

FF1-01336

Carta Administrativa

Revista Institucional del Sector Función Pública: Departamento Administrativo de la Función Pública - Escuela Superior de Administración Pública
ISSN 0120-193X - Bogotá, D.C., Enero de 2006

No. 7

La Nueva Gerencia Pública



Escuela Superior de
Administración Pública



Libertad y Orden

Departamento Administrativo
de la Función Pública
República de Colombia

Carta Administrativa

ISSN 0120-193X

Bogotá, D.C., Enero de 2006 - No. 7

Revista Institucional del Sector Función Pública
Departamento Administrativo de la Función Pública
Escuela Superior de Administración Pública

Directores

Fernando Grillo Rubiano

Director Departamento Administrativo
de la Función Pública DAFP

Mauricio Arias Arango

Director Nacional Escuela Superior
de Administración Pública ESAP

Coordinador Editorial

Julián Marulanda Calero

Consejo Editorial

Carla Liliana Henao Carmona

Julián Marulanda Calero

Claudia Patricia Hernández León

Guillermo Alonso García Peláez

Mario Alberto Urrea

Milena Carolina Abril

Colaboradores:

Lesty Narváez Enríquez

Diseño y diagramación:

Gabriela Osorio Valderrama

Corrección:

Elizabeth Cristina Rodríguez Taylor

Apoyo Técnico:

Olga Lucía Echeverri Cardona

Impresión

**Grupo de Artes Gráficas e Impresos
ESAP**

Enero de 2006

Departamento Administrativo
de la Función Pública

Cra. 6 No. 12 - 62

PBX: 334 40 80 Fax: 341 05 15

www.dafp.gov.co

webmaster@dafp.gov.co

Escuela Superior de Administración Pública

Diagonal 40 No. 46A - 37 CAN

Conmutador: 220 27 90 - Fax: 222 43 15

www.esap.edu.co

direccion.nacional@esap.edu.co

Consulte esta publicación en formato electrónico
a través de nuestras páginas web

www.dafp.gov.co

www.esap.edu.co

Las opiniones expresadas
en los artículos son de exclusiva
responsabilidad de los autores.
Se autoriza su reproducción citando la fuente.

<i>Editorial</i>	3
<i>Presentación</i>	5
<i>La gerencia pública: aproximación a las competencias de los directivos públicos</i>	7
<i>Modernización del Estado, Ciudadanía y Profesionalización de la Función Pública en Chile</i>	14
<i>La Globalización vista por Alain Touraine</i>	22
<i>Selección por Mérito de la Alta Gerencia</i>	24
<i>Operatividad de los trámites en la Ley 962 de 2005</i>	27
<i>Comisión Nacional del Servicio Civil Convocatoria No. 001 de 2005</i>	30
<i>La Ley del Administrador Público</i>	36
Ley 1006 del 23 de enero de 2006 <i>"Por la cual se reglamenta la profesión de Administrador Público y se deroga la Ley 5a. de 1991"</i>	38
Decreto 4669 de 21 de diciembre de 2005 <i>"Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 962 de 2005"</i>	42
Decreto 2539 de 22 de julio de 2005 <i>"Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos Ley 770 y 785 de 2005"</i>	44
Decreto 1601 de 20 de mayo de 2005 <i>"Por el cual se establece la evaluación de competencias gerenciales para la provisión de empleos de libre nombramiento y remoción</i>	50
Circular No. 008 de 31 de octubre de 2005 <i>Comisión Nacional del Servicio Civil</i>	50
Circular No. 1000-011 de 22 de diciembre de 2005 <i>Departamento Administrativo de la Función Pública</i>	51

Carta Administrativa

ISSN 0120-193X

Bogotá, D.C., Enero de 2006 - No. 7

Revista Institucional del Sector Función Pública
Departamento Administrativo de la Función Pública
Escuela Superior de Administración Pública

Directores

Fernando Grillo Rubiano
Director Departamento Administrativo
de la Función Pública DAFP
Mauricio Arias Arango
Director Nacional Escuela Superior
de Administración Pública ESAP

Coordinador Editorial
Julián Marulanda Calero

Consejo Editorial
Carla Liliana Henao Carmona
Julián Marulanda Calero
Claudia Patricia Hernández León
Guillermo Alonso García Peláez
Mario Alberto Urrea
Milena Carolina Abril

Colaboradores:
Lesly Narváez Enríquez

Diseño y diagramación:
Gabriela Osorio Valderrama

Corrección:
Elizabeth Cristina Rodríguez Taylor

Apoyo Técnico:
Olga Lucía Echeverri Cardona

Impresión
**Grupo de Artes Gráficas e Impresos
ESAP**

Enero de 2006

Departamento Administrativo
de la Función Pública
Cra. 6 No. 12 - 62
PBX: 334 40 80 Fax: 341 05 15
www.dafp.gov.co
webmaster@dafp.gov.co

Escuela Superior de Administración Pública
Diagonal 40 No. 46A - 37 CAN
Commutador: 220 27 90 - Fax: 222 43 15
www.esap.edu.co
direccion.nacional@esap.edu.co

Consulte esta publicación en formato electrónico
a través de nuestras páginas web
www.dafp.gov.co
www.esap.edu.co

Las opiniones expresadas
en los artículos son de exclusiva
responsabilidad de los autores.
Se autoriza su reproducción citando la fuente.

<i>Editorial</i>	3
<i>Presentación</i>	5
<i>La gerencia pública: aproximación a las competencias de los directivos públicos</i>	7
<i>Modernización del Estado, Ciudadanía y Profesionalización de la Función Pública en Chile</i>	14
<i>La Globalización vista por Alain Touraine</i>	22
<i>Selección por Mérito de la Alta Gerencia</i>	24
<i>Operatividad de los trámites en la Ley 962 de 2005</i>	27
<i>Comisión Nacional del Servicio Civil Convocatoria No. 001 de 2005</i>	30
<i>La Ley del Administrador Público</i>	36
Ley 1006 del 23 de enero de 2006 <i>"Por la cual se reglamenta la profesión de Administrador Público y se deroga la Ley 5a. de 1991"</i>	38
Decreto 4669 de 21 de diciembre de 2005 <i>"Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 962 de 2005"</i>	42
Decreto 2539 de 22 de julio de 2005 <i>"Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos Ley 770 y 785 de 2005"</i>	44
Decreto 1601 de 20 de mayo de 2005 <i>"Por el cual se establece la evaluación de competencias gerenciales para la provisión de empleos de libre nombramiento y remoción</i>	50
Circular No. 008 de 31 de octubre de 2005 <i>Comisión Nacional del Servicio Civil</i>	50
Circular No. 1000-011 de 22 de diciembre de 2005 <i>Departamento Administrativo de la Función Pública</i>	51

Como muestra del compromiso del Departamento Administrativo de la Función Pública con la implementación de la ley 909 de 2004 , "POR LA CUAL SE EXPIDEN NORMAS QUE REGULAN EL EMPLEO PÚBLICO, LA CARRERA ADMINISTRATIVA Y LA GERENCIA PÚBLICA"; a finales del año pasado se llevó a cabo, con el apoyo de la ESAP y El Departamento Administrativo del Servicio Civil de Bogotá, el Primer Congreso Internacional sobre Empleo Público, cuyo tema central en esta ocasión fue de Competencias Laborales, el cual contó con la participación de destacados conferencistas nacionales e internacionales y con la asistencia de más de 800 servidores públicos de todo el país, incluidos miembros de organizaciones sindicales.

Debido a la importancia de los temas tratados, hemos querido dedicar esta edición a la publicación de algunas de las más importantes ponencias del Congreso, entre las que se destacan la del Experto Español Rafael Jiménez Asensio; profesor de ESADE de España y Director Legal del Ayuntamiento de Barcelona.

Igualmente importante para resaltar en esta edición, es la publicación de la Convocatoria No. 001 de 2005 de la Comisión Nacional del Servicio Civil, para acceder a los cargos de carrera administrativa, la cual contiene las modificaciones contempladas en las Resoluciones No. 003 del 13 de enero de 2006, No. 16 del 14 de febrero de 2006 y No. 23 del 16 de febrero de 2006.

De esta manera, contribuimos a la divulgación de esta importante convocatoria, que es de interés para todos los servidores públicos y aspirantes a cargos en la Administración Pública en nuestro país, puesto que es prioridad del Gobierno Nacional apoyar a la Comisión Nacional del Servicio Civil y contribuir a la implementación del modelo de Empleo Público en Colombia y a la consolidación del principio del mérito para el acceso y la permanencia en el empleo público, el cual se encontraba en interinidad desde hace más de 5 años.

Finalmente, quisiera destacar el artículo dedicado a la Meritocracia, en el cual se muestran los principales aspectos técnicos de esta importante política del Gobierno Nacional, que está siendo liderada e implementada por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Los procesos de selección meritocrática están contemplados a su vez, como política de Estado, en la ley 909 de 2004 y se diseñaron con el propósito de vincular en las entidades públicas a los mejores servidores Públicos, garantizando transparencia e igualdad de oportunidades para seleccionar por mérito a los aspirantes a los cargos de Libre Nombramiento y Remoción.

Dado lo anterior, en el Departamento Administrativo de la Función Pública se conformó el Grupo de Apoyo a la Meritocracia, que desde Noviembre de 2004 hasta Diciembre de 2005 ha realizado procesos de selección de cargos de libre nombramiento y remoción para entidades nacionales tales como el DNP, el Ministerio de Hacienda y la Superintendencia de Servicios Públicos, entre otros, los cuáles han representado un ahorro para el Estado Colombiano de \$1.738 millones de pesos.

Como se puede observar, esta primera edición del año 2006 está dedicada especialmente a temas técnicos de la gestión del talento humano al servicio del Estado, porque somos conscientes que los retos que tiene el sector Función Pública en esta materia son muchos y queremos a través de las páginas de nuestra revista contribuir a la divulgación de los mismos a los servidores de la Administración Pública.

Por último, resulta de importancia señalar que el Presidente de la República sancionó la Ley 1006 de 2006, por la cual se reglamenta la profesión de Administrador Público. Merece destacarse como en dicha norma se enfatiza el campo de acción del Administrador Público para el adecuado cumplimiento de los cometidos estatales, como son el desempeño de cargos en la Administración Pública, la ejecución de proyectos de consultoría tanto en el sector público como en el privado, la docencia e investigación, constituyéndose éstos en los núcleos esenciales de esta profesión, que sin duda deben respaldarse desde el Sector Función Pública. Serán en todo caso los alumnos y egresados de la ESAP quienes deberán ser los principales garantes del cumplimiento de esta normatividad.

FERNANDO GRILLO RUBIANO

Director

Departamento Administrativo de la Función Pública

Las últimas ediciones de la Carta Administrativa, se han dedicado a la difusión de la Ley 909 de 2004 y sus decretos reglamentarios actividad que ejecuta la Escuela Superior de Administración Pública ESAP en compañía del Departamento Administrativo de la Función Pública y que procura su cumplimiento por parte de toda la administración al servicio del Estado, más ahora, cuando estamos en su etapa crucial: la realización de las pruebas generales y específicas de los concursos para la provisión de los cargos en provisionalidad.

□

Los ajustes de los manuales de funciones de conformidad con las competencias laborales ha sido una labor ardua para los diferentes organismos estatales, la ESAP, ha continuado apoyando este proceso con calidad y procurando que se cumplan con los nuevos principios que rigen a la administración pública desde la entrada en vigencia de la Ley 909 de 2004.

□

Dentro del proceso de mejoramiento administrativo integral se colaboró en la realización del evento "La Modernización del Estado en Colombia: El papel de lo Social en el contexto de la globalización", organizado por la Esap, la Asociación Colombiana de Universidades –ASCUN- y el diario la República, con una participación de 400 asistentes y cuyo ponente principal fue el sociólogo francés Alain Touraine.

Hoy incorporamos a la Revista parte de la intervención de Touraine, en consideración a que nos invita a pensar en lo institucional, económico, político y social alrededor de la importancia del ser humano.

□

Siguiendo con el hilo conductor de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, consideramos importante difundir el texto de la Ley 962 de 2005, cuyo objetivo va más allá de racionalizar y simplificar trámites, es: "Un Estado Comunitario más cercano al ciudadano", generando mecanismos ágiles de atención y de gestión participativa.

Cabe resaltar en este número la inclusión de la Ley 1006 del 23 de enero de 2006, por la cual se reglamenta la profesión de Administrador Público y se deroga la Ley 5ª de 1991, esta norma incluye los principios que la rigen, así como el campo de acción para el ejercicio de la profesión.

En aras de su cumplimiento me permito hacer una invitación para que se incluya la profesión del Administrador Público en los manuales de funciones de las entidades del Estado en cualquiera de los niveles territoriales en cumplimiento del artículo 9º de la Ley 1006.

MAURICIO ARIAS ARANGO
Director Nacional ESAP

La gerencia pública: aproximación a las competencias de los directivos públicos

Rafael Jiménez Asensio*

* Licenciado en Derecho por la Universidad de Valladolid. Doctorado en Derecho de la Facultad de Derecho de Cáceres de la Universidad de Extremadura. Doctorado Facultad de Derecho de San Sebastián de la Universidad del País Vasco. Técnico de Administración General de Administración Local. Excmo. Ayuntamiento de Calahorra (La Rioja). Consultor BID, Desarrollo del Componente de Empleo Público y Gerencia Pública dentro del PRAP. rafaeljimenez@mail.bcn.es

Barcelona/Bogotá, octubre de 2005

I.

Cualquier análisis de *las competencias* de los directivos públicos (o gerentes públicos) requiere como paso previo abordar, en primer lugar, qué son los directivos públicos y, en segundo lugar, definir qué entendemos por "institucionalización" de la gerencia pública o de la dirección pública.

No resulta fácil definir qué es un directivo público como tampoco lo es concretar en qué consiste realmente la función directiva. Sin duda la aproximación más completa a la función de dirigir es la formulada hace años ya muchos años por Mintzberg, y que fue construida por medio de una desagregación de cuáles eran los roles de un directivo (roles relacionados con la toma de decisiones, roles vinculados con la gestión de información, roles que se conectan con la gestión de las relaciones interpersonales, y, en fin, roles relacionados con los requerimientos de conceptualización).

Sin embargo, como es harto conocido, el esquema de Mintzberg, aun siendo aplicable a todos los puestos directivos, está principalmente orientado

a dar respuestas útiles a la función directiva en el sector privado, y no aborda las singularidades que ofrece el ejercicio de funciones directivas en el sector público. En efecto, si algo determina la naturaleza del trabajo directivo en el sector público y la diferencia del mundo privado es, precisamente, *el contexto político-institucional* en el que un gerente público debe realizar su función.

Un directivo público, o si se prefiere un "gerente público", es una persona que desempeña funciones directivas en sentido amplio en el sector público, ya sea en organismos o estructuras del nivel central de gobierno, en niveles territoriales o en entidades o empresas públicas adscritas a esos niveles de gobierno. Ciertamente, se objetará, esta definición se limita a reconocer como "directivo público" lo que los organigramas reflejan, lo cual, en efecto, puede ser una descripción sesgada hacia el nominalismo.

Aunque en un sentido estricto, se entiende por directivo público un puesto de nivel intermedio entre el ámbito de decisión política (o puestos de naturaleza predominantemente política, calificados por su impronta, directa o indirecta, de *legitimidad democrática*) y el ámbito de actuación o intervención

típica de la burocracia o del funcionariado (que agrupan a los empleos públicos que se cubren dentro de la lógica de la *legitimidad burocrática* o mediante el sistema de mérito). El directivo público se situaría, así, como una suerte de "tercer espacio" o "espacio intermedio" entre la política y la administración. Y lo realmente definitivo del concepto de directivo público -lo que lo define y delimita- es su participación en el proceso de elaboración de políticas públicas, así como, sobre todo, la atribución de gestionar o ejecutar esas políticas a través de la asignación de unos recursos buscando unos objetivos dentro de los "intereses públicos" y actuando en términos de economía, eficiencia y eficacia.

El directivo público, por tanto, ejerce funciones típicas de un gerente o director (planifica, organiza, controla, coordina, manda, etc.), pero son funciones que se despliegan sobre un contexto particular, como es el sector público, donde, sin perjuicio de la necesidad de garantizar la eficacia y eficiencia de toda decisión, es el interés público el que sirve de guía en la asignación de recursos y en la puesta en marcha de las políticas públicas. En consecuencia, mientras que en el sector privado la función directiva está encadenada a los resultados económicos única y exclusivamente, en el sector público el resultado económico puede ser en ocasiones oscurecido por determinadas decisiones políticas que toman como guía la aplicación del principio de igualdad o, si se prefiere, paliar las desigualdades sociales.

Dicho de otro modo, un buen directivo público -a diferencia del privado- es aquel que gestiona un presupuesto bajo parámetros de eficacia y de eficiencia, siendo a todas luces indiferente -salvo en casos muy tasados- la obtención de beneficios. Lo importante en la función directiva pública es, por tanto, una asignación eficiente de los recursos, y en ese sentido -sólo en ese sentido- se puede hablar de que también está imbuida de criterios de racionalidad económica. La buena gestión de los recursos económico-financieros por parte de los directivos públicos, se salda con mejores servicios públicos y con mayores posibilidades de ampliar el radio de acciones públicas en la medida en la cual se dispone de mayores recursos. Pero lo realmente trascendente de la dirección pública radica en que ésta gestiona recursos "públicos" y, por tanto, procedentes de *todos* los ciudadanos, por lo que su función debe estar guiada siempre por la idea de *servicio público* y el "test de escrutinio" de sus resultados sobrepasa los límites de la organización para pasar a ser objeto de control por la ciudadanía y los medios de comunicación.

**"EN CONSECUENCIA,
MIENTRAS QUE EN
EL SECTOR PRIVADO
LA FUNCIÓN DIRECTIVA
ESTÁ ENCADENADA A
LOS RESULTADOS
ECONÓMICOS ÚNICA
Y EXCLUSIVAMENTE,
EN EL SECTOR PÚBLICO
EL RESULTADO ECONÓMICO
PUEDE SER EN OCASIONES
OSCURECIDO POR
DETERMINADAS DECISIONES
POLÍTICAS QUE TOMAN
COMO GUÍA LA APLICACIÓN
DEL PRINCIPIO DE IGUALDAD
O, SI SE PREFIERE, PALIAR
LAS DESIGUALDADES
SOCIALES."**

Intervención del
Licenciado Rafael
Jiménez Asensio
durante el Primer
Congreso sobre
Competencias Laborales,
Flexibilidad y Mérito
en el Sector Público
Colombiano, organizado
por el Departamento
Administrativo de la Función
Pública, la Escuela Superior
de Administración Pública
y el Departamento
Administrativo del Servicio
Civil Distrital, y que se llevó
a cabo el 1 y 2 de noviembre
de 2005 en Bogotá.



II.

Una premisa para analizar las *competencias* de la gerencia pública o de la dirección pública consiste en encuadrar ese tema dentro de la previa *institucionalización de esa función directiva*. Y cabe preguntarse, por tanto qué entendemos por "institucionalización", pero antes es necesario ubicar correctamente, como ya se ha dicho, a la dirección pública como "espacio intermedio" o "zona de confluencia" entre la política y la administración, dos espacios institucionales con lógicas y comportamientos típicos y distintos derivados de sus respectivas legitimidades.

La institucionalización de la función directiva requiere, por tanto, una serie de requisitos. El primero de ellos es definir *dónde se ubica esa función directiva*, o dicho de otro modo en qué espacio de la organización se sitúan los puestos directivos, que además de su posición estratégica, servirán de argamasa, de transmisión o de contacto entre el espacio de decisión política y el espacio clásico de administración burocrática o funcionarial. El segundo estribaría en delimitar *cuáles son los rasgos o características funcionales de esa función directiva*, que sirven para conocer el tipo de función directiva y sus atribuciones. Y, en fin, el tercero consiste en una *determinación de las reglas de juego*

de la institución, esto es, cómo se accede a desempeñar esas funciones, qué estatuto tienen sus miembros (relación de servicios), cuál es su marco de responsabilidades, cómo deben percibir sus retribuciones (en función de qué criterios) y, entre otras muchas cosas, cómo se cesa o acaba la relación de servicios en el terreno de la función directiva.

Sin duda, una correcta "institucionalización" de la función directiva en el sector público ayuda de forma inestimable en el proceso de definición de cuáles son las *competencias* requeridas para el desempeño de un empleo de dirección o gerencia pública. Es, por tanto, una suerte de *prius* para poder articular un sistema de dirección pública bajo parámetros de racionalidad y de eficiencia.

Pero, asimismo, una pieza fundamental en ese proceso de institucionalización de la función directiva se encuentra en la configuración de una *unidad centralizada* (con mayores o menores grados de descentralización en la gestión) *en cada nivel de gobierno* que sea la que desarrolle, coordine, impulse y evalúe la implantación de ese sistema de gerencia pública, pues cabalmente no se puede confiar en que un sistema "atomizado" de dirección pública dé respuesta razonable a los problemas que se plantean en este tema.

III.

Para delimitar cuáles son las competencias de los directivos públicos es necesario, asimismo, como ya hemos dicho, analizar los *roles del directivo público*, que ciertamente no se diferencian de los que ejerce un directivo privado, salvo en la necesaria adecuación que se produce en el sector público que ciertamente marca, dado el singular contexto, unas modulaciones de esos roles que afectarán necesariamente a lo que hace el directivo público y, sobre todo, a cómo lo hace y dónde lo hace. Veamos los roles y sus adaptaciones.

Dentro de los *roles relacionados con "la toma de decisiones"*, los directivos públicos deben desempeñar -con mayor o menor grado de intensidad, según los casos- el *rol de resolución de conflictos* tanto desde la perspectiva interna ("conflictos intraorganizativos") como externa ("conflictos externos"), y una de cuyas concreciones más patológicas es la de ejercer el "rol de gestor de anomalías"; asimismo, deben disponer de un *rol de emprendedor o innovador*, que se concreta en un conjunto de comportamientos que pretende alcanzar cambios controlados, ya sea impulsados por la propia dirección, pilotados por ésta o sugeridos por los estratos inferiores. También, el *rol de negociador* es uno de los roles más relevantes de cualquier empleo directivo, sobre todo en determinados puestos de la administración, en el que el directivo público "personaliza" a la administración pública y dispone de atribuciones para comprometer sus recursos a través de los acuerdos que en su momento se alcancen. Y, en fin, dentro de estos roles vinculados con la toma de "decisiones" se encuentra el de *asignar de recursos*, que es una de las funciones típicas de todo directivo, tanto en lo que afecta a los recursos personales, como a los materiales, financieros o los tecnológicos.

En un segundo gran apartado podemos situar a los *roles relacionados con la gestión de la información*, entre los cuales cabe situar a los siguientes. En primer lugar, el *rol de monitor*, que es una actividad típica de todo directivo (también de los públicos), consistente en la búsqueda de información necesaria para desarrollar las funciones propias. En segundo lugar, el *rol de difusor*, que transforma al directivo público en una suerte de "centro neurálgico de información", esto es, que recibe información, la concentra y procesa, y la transmite al interior de la organización. En tercer lugar, el *rol de portavoz*, que consiste en transmitir información al exterior de la propia organización que dirige, tanto vertical como horizontalmente en la misma administración o entidad, así como

"fuera" de la administración. En cuarto lugar, se halla el *rol de control*, que es una de las funciones típicas de todo directivo, consistente en disponer de instrumentos que sean útiles para orientar el comportamiento y la actuación de las personas a su cargo a través de unos sistemas de información y la configuración de estructuras de gestión.

Un tercer gran bloque viene formado por los *roles de carácter interpersonal*, que se desglosan de la siguiente forma. En primer lugar, el *rol de enlace*, pues en este caso el directivo público teje una red de relaciones externas que le ayuden a obtener sus fines y le proyectan fuera de la organización. En segundo lugar, nos encontramos con el importante *rol de representación*, puesto que el directivo público se convierte en el referente institucional de su unidad organizativa y, en cierto modo, su quehacer, su imagen y su actuación resultan una prolongación de la propia organización que dirige. Y, en tercer lugar, el *rol de liderazgo*, cuya proyección es de carácter intra organizativo, y que tiene como función principal cohesionar a través de la actuación del directivo público los fines y objetivos de la unidad, así como se referente del personal que en ella trabaja.

Mintzberg también recoge un denominado *rol de "conceptualización"* que se vincula con "la aptitud que tiene el directivo público de desarrollar y revisar marcos conceptuales para comprender la realidad del entorno" (Losada, 1999). Ello implica que los directivos públicos deban tener una actividad creativa constante, que implique un repensar permanente de la actividad y funciones de su propia organización, con la finalidad de obtener un mejor rendimiento. El directivo público, por tanto, debe vivir en una tensión permanente de mejora de la eficiencia de la organización.

En fin, expuestos en líneas generales los roles de los directivos públicos, se debe ser inmediatamente consciente de que tales roles se proyectan con desigual intensidad según cuál sea el empleo o puesto directivo del que hablemos, pues no cabe ninguna duda de que en determinados puestos directivos, por ejemplo los de alto nivel, los roles de toma de decisiones y de carácter interpersonal y, especialmente el rol de liderazgo y representación, así como el de conceptualización, serán dominantes, mientras que en otros puestos directivos intermedios los roles de gestión de la información, y especialmente de control, pueden tener un carácter más intenso.

Esta rápida reflexión nos conduce al importante dato de que posiblemente, a efectos puramente analíticos, haya que apostar por una *estratificación de la*

función directiva en el sector público, a través de la creación de dos espacios de función directiva cuyas lógicas de funcionamiento son de diferente calado, sin perjuicio de que existan elementos comunes entre ambos. Tendríamos, así, unos puestos directivos más en contacto epidérmico con la política, que, dado su carácter *más alto* y su proximidad al poder político, tendrían unas modulaciones en cuanto a su perfiles de exigencias (y, por tanto, en cuanto a las *competencias* requeridas para su desempeño), y tendríamos igualmente de unos *puestos directivos de carácter intermedio*, que se ubicarían en una zona inferior y con un contacto más intenso con el aparato funcional o con lo que normalmente se llama administración burocrática.

Cabe decir de inmediato que esta segmentación no siempre se produce, aunque es pauta habitual en sistemas político-administrativos que se asientan en postulados clásicos de diferenciación de la política y la administración, como son los de carácter continental (Francia, Alemania, Italia y España). En estos casos, se puede dar una *institucionalización común de la función directiva con matices según el segmento de dirección pública* (ya sea esta "alta dirección" o "dirección intermedia"), o también se puede producir una *doble institucionalización de la dirección pública en los dos ámbitos indicados*.

IV.

Un punto trascendental en esta aproximación que estamos haciendo al problema de las *competencias* del directivo público es, sin duda, *la definición del perfil del empleo directivo*. Y en este momento resulta imprescindible diferenciar entre *funciones* y *tareas*; esto es, por funciones entendemos *qué hace el directivo público*, mientras que por tareas pretendemos expresar *cómo desarrolla sus funciones ese directivo público o cómo hace su trabajo*. Esta distinción tiene una importancia fuera de lo común, puesto que *el aspecto funcional será determinante para diseñar un buen proceso de selección de un directivo público, mientras que la dimensión de las tareas nos proveerá de elementos fiables para aplicar el marco de responsabilidades y, especialmente, evaluar al directivo público en el desarrollo de sus cometidos* (poniendo en marcha los mecanismos de "premios y castigos" a través del sistema retributivo "variable", y, en fin, la permanencia o cese del directivo en su empleo).

Entendemos, por tanto, por *funciones*, *lo que debe hacer una persona que ocupe ese empleo directivo*, esto es, un conjunto de actividades o papeles que

requieren el desempeño de ese puesto de naturaleza directiva. Esta operación implica, como *prius*, que se deban hacer *análisis funcionales de los empleos directivos de una determinada organización*, en los que se recojan, tal como veremos, las dos dimensiones del problema. En efecto, en este campo funcional cabe distinguir dos planos. A saber:

- a) *Las funciones "genéricas" de la dirección pública*, que obviamente coincidirán en su formulación según el nivel jerárquico y de responsabilidad del empleo directivo.
- b) *Las funciones "específicas" del empleo directivo concreto*, que son las más relevantes para *identificar el perfil del puesto directivo que se pretende cubrir*. Y entre ellas se pueden citar aquí, obviamente, el *ámbito sectorial* en el que se mueve ese puesto, si se trata de un *empleo directivo de naturaleza "horizontal"* (recursos humanos, sector financiero, asesoría jurídica, etc.), así como los *requerimientos específicos necesarios para el ejercicio de esas funciones* (capacidad de negociación, relaciones interpersonales, rol de portavoz, liderazgo, rol de difusor, rol de control, etc.).

La trascendencia de *las funciones* en la definición del *perfil del puesto* no pueden minimizarse, puesto que si de algo nos sirve ese *perfil* es para llevar a cabo una *política de directivos públicos basada en criterios de racionalidad*; esto es, para diseñar procesos de reclutamiento y selección de directivos públicos, para configurara planes de formación de directivos, y, en fin, para articular, en su caso, sistemas de carrera en la dirección pública.

Otra dimensión del problema viene planteada por *la determinación de las tareas del empleo directivo*; esto es, *cómo se hacen o desarrollan las funciones*, entendiendo por tal el conjunto de operaciones que permiten el cumplimiento de una o de varias funciones. Y aquí entran en juego tanto *elementos exógenos a la persona* (tales como la definición clara de *objetivos*, el establecimiento de indicadores de gestión o evaluación de resultados, etc.) como *elementos o características propias de quien desempeña el empleo de naturaleza directiva* (aptitudes, habilidades, destrezas del directivo público que le hacen obtener mejores resultados). Y estas *tareas* se pueden desagregar en una serie de estadios o momentos:

- La definición de objetivos (*input*), que ha de ser lo más clara y precisa posible.

- El proceso de realización de esos objetivos, que dará lugar a una aportación funcional (*output*).
- La misión del puesto en el conjunto de la organización.
- Y, en fin, conectado con la realización de objetivos, el nivel de rendimientos o resultados que se obtengan, sobre los cuales se podrá plantear una evaluación.

Ni que decir tiene que este ámbito de las *tareas* está más desligado de la definición del perfil del puesto y más conectado con lo que hemos denominado como el *marco de responsabilidades y el sistema de premios y castigos*.

En consecuencia, la definición del perfil del puesto directivo en el sector público habría de tener en cuenta, sobre todo, el *ámbito funcional*, siempre que persigamos principalmente ordenar el sistema de selección, formación y carrera de la función directiva, pero también el *ámbito de las tareas*, pues a través de este elemento podremos dotar a la función directiva de su recto sentido; es decir, establecer *acuerdos de gestión y anudar a ellos un marco de responsabilidades dependiendo de cómo se desarrollen esas funciones y, sobre todo, cuáles sean sus resultados*.

Pero para tener un cuadro completo del problema hay que hacer, asimismo, dos puntualizaciones. En la definición de los *perfiles de los puestos directivos* se deben tener en cuenta, efectivamente, dos temas adicionales. A saber:

- a) *Las estructuras orgánicas*. Los puestos o empleos directivos, como ya hemos visto, se escalonan o estratifican habitualmente por criterios formales o de rango jerárquico en la organización. Y bajo ese punto de vista el elemento funcional es relevante, pues nos ordenará a los puestos directivos de mayor a menor grado de importancia "formal" en la administración. Lo que se ha de procurar encarecidamente es que ese abanico de puestos directivos sea reducido; esto es, *que no existan más de cinco o seis niveles directivos formalizados en el sector público incluyendo la "alta dirección" y "la dirección intermedia"*. Un catálogo excesivo de empleos directivos conduce a unas diferenciaciones formales poco menos que anecdóticas y genera disfunciones evidentes en el plano de la gestión de la política de directivos públicos.
- b) *Los niveles retributivos*. Estos deben ser escalonados en función de la ubicación *formal* del empleo o puesto directivo en la estructura de la dirección pública, pero sobre todo debe existir una retribución en función de los resultados. La distinción entre *funciones* y *tareas* cumple aquí su verdadero sentido:

- a. *Las "funciones" del puesto o empleo directivo definirían la "retribución fija"*. Se quiere decir con ello que el directivo público percibirá una parte de su retribución por *ocupar o desempeñar el puesto*; esto es, por ser una persona apropiada para ejercer las funciones definidas en el perfil.
- b. *Las "tareas", o cómo se desarrollen las funciones asignadas, determinarán las "retribuciones variables" en función de los resultados obtenidos*. Aquí cobra todo su sentido el correcto diseño de unos objetivos y de un sistema de evaluación, así como las aptitudes y habilidades del directivo público para alcanzarlos. Es la clave de bóveda del sistema de gerencia pública.

V.

Y, en fin, queda por tratar el último apartado de este trabajo: *¿qué competencias deben acreditar las personas para ocupar puestos directivos en el sector público?* Tal como hemos visto, esta pregunta no tiene ni una respuesta unívoca ni mecho menos una respuesta fácil.

Si partimos de un concepto de *competencias*, aunque sea esquemáticamente trazado, como el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para el desempeño de un puesto de trabajo (en este caso, un puesto directivo), fácilmente podremos desagregar ese contenido en los tres elementos citados. Pero, conforme se ha indicado antes, si para algo nos interesa esa noción de *competencias directivas* es para definir hasta qué punto un candidato se adecua mejor a las características y elementos del perfil del puesto que previamente se ha descrito. Por tanto, el análisis de las "competencias directivas" interesa sobremanera a los procesos de reclutamiento y selección de directivos públicos, a los procesos de formación y desarrollo directivo, así como a los procesos de diseño de sistemas de carrera o de promoción en niveles de dirección pública. Dicho de otro modo: las competencias directivas tienen, como no podía ser de otro modo, también una innegable dimensión estructural.

En todo caso, previamente al análisis de las competencias directivas, es oportuno hacer mención a los *requisitos para el desempeño de puestos directivos en el sector público*. Por requisitos entendemos una serie de presupuestos que se han de cumplir para poder acceder a un puesto de esa naturaleza: por ejemplo, tener una edad mínima o, en su caso, máxima; disponer de una determinada titulación académica o de una serie de cursos de postgrado (master o

cualquier otra titulación oficial), no estar inhabilitado para el ejercicio de funciones públicas, etc. De todos estos requisitos los más relevantes tienen que ver con la decisión de si es o no necesario exigir titulación universitaria superior o, incluso, un curso de postgrado para acceder a estos puestos directivos. La solución no es fácil y oscila de país a país, puesto que en algunas administraciones públicas no se requiere preceptivamente disponer de ese título superior para acceder a funciones directivas mientras que en otras es requisito indispensable. Un tema polémico, igualmente, es el relativo a la edad, sobre todo la máxima, para el desempeño de esas tareas directivas en el sector público, sobre todo porque en el sector privado pasar una determinada franja de edad (50/55) supone prácticamente la jubilación, mientras que en el sector público, al menos en muchos países, los directivos públicos suelen ser personas "senior" que superan con creces esas edades críticas, dado que la experiencia adquirida en el contexto público se considera como un valor añadido que no es fácil encontrar (más bien se considera que es imposible que lo tengan) en personas jóvenes o con trayectorias profesionales limitadas temporalmente.

¿Qué "conocimientos" exigen los puestos o empleos directivos? Pues todo dependerá del tipo y perfil del puesto directivo, pero en todo caso lo que sí exige un puesto directivo es *conocer con un mínimo detalle el contexto del sector público*, así como estar hasta cierto punto "aclimatado" a él, puesto que la lógica de funcionamiento es diametralmente opuesta a la del sector privado. En *puestos directivos de naturaleza horizontal* se requiere disponer de una experiencia acreditada y solvente en ese ámbito, sea en el campo de los recursos humanos, en el terreno económico-financiero, o cualquier otro. No se pueden incorporar "amateurs" a estos ámbitos tan sensibles de la dirección pública. Lo mismo ocurre con *puestos directivos de naturaleza sectorial*, aunque en estos el conocimiento del sector no debe suponer especialización, sino capacidad de comprensión de los problemas y poder aportar soluciones, pues aquí las posibilidades de cambios a unos y otros puestos directivos es más factible. Ello no quiere decir, ni en uno ni en otro caso, que el directivo público deba acreditar que es el mejor especialista en el sector o en los puestos horizontales, sino que debe ser una persona capaz de comprender los problemas, plantear soluciones y servir de interlocutor fiable tanto dentro de la organización como en el exterior. Los conocimientos exigidos no son específicamente técnicos, sino sobre todo de saber discernir perfectamente en qué medida una u otra opción técnica puede tener mayores o menores rendimientos organizativos y ser más o menos correcta. Los buenos especialistas son los técnicos que ha de tener cada organización y que deben proveer de soluciones a las propuestas que haga la dirección.

Bien es cierto que en materia de *conocimientos* se ha de diferenciar entre los conectados a las *funciones genéricas*, que por lo general deberán proveerse o adquirirse mediante la experiencia directiva, o, en su caso, a través de programas de formación previa o de desarrollo directivo, y los vinculados con *funciones específicas*, tales como conocimientos del sector o del puesto horizontal (recursos humanos o financiación), que estos se acreditan principalmente por el desempeño de empleos en esos ámbitos y, en menor medida, por la posesión de determinadas titulaciones o cursos.

Pero donde es más complejo el mundo de las *competencias del directivo público* es en el terreno de acreditar las *habilidades y aptitudes* requeridas para el desempeño del puesto directivo, puesto que en este caso sí que se ha de prestar atención particular al *perfil del puesto directivo* y saber desagregar de forma detallada qué es lo que se exige con valor cualitativo en cada caso: es decir, ¿se necesita una persona con un fuerte perfil negociador?, ¿o que tenga una gran capacidad de conceptualización?, ¿o con unas características interpersonales determinadas?, ¿o con todas esas habilidades y aptitudes a la vez? En este punto pocas recetas pueden darse, pues se ha de *analizar caso por caso*. Una buena *descripción de las funciones genéricas del puesto directivo y del papel que cumple en la estructura organizativa ayudan sobremanera a este proceso*.

De todos modos, un directivo público debe tener interiorizados una serie de valores de servicio público (nada adjetivos, por otra parte), debe ser capaz de manejarse con soltura en una compleja red de organizaciones e instituciones, ha de tener un fuerte liderazgo y una interlocución fluida con el exterior (organizaciones sociales e institucionales), debe soportar una fuerte presión tanto interna como externa en determinados momentos (lo que nos lleva a una idea de equilibrio personal), ha de ser capaz de motivar al personal que trabaja en su unidad y lograr así los objetivos previstos, ha de disponer de una innegable capacidad creativa para resolver los problemas y diseñar el futuro, debe transmitir sus decisiones en el interior de la organización y saber ejercer un control sobre los resultados, y, en fin, es necesario que sepa interpretar en cada momento concreto la realidad político-institucional, así como económico-social, de su entorno, con el fin de coadyuvar en el diseño de las políticas públicas gubernamentales.

El problema es, sin duda, dónde están esos directivos públicos (en qué yacimientos o canteras se encuentran) y, si no, cómo crearlos. Pero eso es otro tema distinto del que hoy nos ocupa. Dejémoslo abierto para otro momento.

Modernización del Estado, Ciudadanía y Profesionalización de la Función Pública en Chile

Fernando Díaz Mujica*

* Sociólogo y Asistente Social de la Universidad de Chile, con estudios en Terapia Familiar. Magister en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile. Actualmente se desempeña como Subdirector de Desarrollo de las Personas de la Dirección Nacional del Servicio Civil, institución dependiente del Ministerio de Hacienda. Docente del Magister de Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile.

CONSIDERACIONES PRELIMINARES

La modernización del Estado es uno de los grandes desafíos de los países latinoamericanos.

El mundo de los albores del siglo 21 tiene sociedades mucho más complejas y diversas de lo que eran hace sólo treinta años. Esta situación obliga a dar respuesta a nuevas necesidades y demandas, lo que impone una revisión profunda del Estado. Ello implica revisar el modo de operar de las estructuras administrativas en pos de su adaptación y mejora; generar capacidades directivas y gerenciales; sofisticar el manejo financiero; y adaptarse aceleradamente a nuevas tecnologías principalmente de información y comunicaciones.

Es un proceso de cambio de las instituciones del Estado y del modo de gestionar lo público, ante la necesidad de incorporar racionalidad económica, maximizando la creación de valor público a través del mejoramiento de la relación costo-eficiencia, la calidad de los servicios, la simplificación de procesos y la relación con la ciudadanía.

Lo anterior llevó en Chile, a una evaluación de cómo el Estado proveía bienes públicos de valor intrínseco (edu-

cación y salud por ejemplo). Este escrutinio de la eficiencia del sector público y el tema de la disminución de costos, provoca una serie de políticas que envuelven privatizaciones, colaboración público-privada y adaptar en el sector público mecanismos que se asemejan a los del sector privado cuando corresponda. El cambio no termina con la introducción de mayor racionalidad económica, pues se debe responder también a presiones crecientes de mayor participación ciudadana que se expresa en desburocratización y descentralización, flexibilidad, mérito, demandas por respeto a la diversidad y sensibilidad frente al usuario.

El impacto de la globalización y los consecuentes cambios ocurridos a nivel doméstico e internacional, llevó a que las funciones y el rol del Estado se transformen, a explorar tipos de asociación con el sector privado impensables hace sólo algunas décadas, trabajar con organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil y enfrentar revisiones de los procesos gubernamentales.

Dados los rápidos cambios tecnológicos y de la economía global, los gobiernos están obligados, a evaluar continuamente su desempeño frente a las demandas ciudadanas y reaccionar a tiempo frente a rápidos cam-



El Subdirector Nacional del Servicio Civil Chileno, Doctor Fernando Díaz Mujica, durante su intervención en el Primer Congreso sobre Competencias Laborales, Flexibilidad y Mérito en el Sector Público Colombiano, realizado en la ciudad de Bogotá, el 1 y 2 de noviembre de 2005.

bios del entorno externo. En forma creciente, el Estado está obligado a actuar como un ente vinculado a una red de relaciones en los que participan varios actores estatales y no estatales en procesos de planeación, consultas, negociaciones, toma de decisiones., control y provisión de bienes o servicios. El Estado se convierte crecientemente en un órgano coordinador, conductor y regulador de una serie de acciones que transitan por una red que conecta a múltiples actores de distintos ámbitos, regiones, profesiones, intereses y en ocasiones culturas distintas.

Hoy no es un sueño, pensar que exista una Intranet del Estado que permita conectar sus unidades en tiempo real para efectos de gestión, control, etc. de todas las organizaciones públicas que configuran su red de prestaciones, permitiendo obtener información en línea de los procesos, de los resultados de la pro-

ducción de los servicios públicos propios o externalizados.

La información relevante, puede hoy fluir en todos los sentidos, de modo que los procesos de auto aprendizaje institucional se potencian junto con ampliar los horizontes de la gestión, su control y evaluación.

El tema contemporáneo de nuestras administraciones, no es la recolección de datos y su procesamiento, sino es como las personas son capaces de transformarlos en información útil y ésta a su vez, en conocimiento.

Un cambio profundo, se situó también en los poseedores del conocimiento. Hace pocas décadas atrás éste se concentraba en las cúpulas de las organizaciones y bajaba jerárquicamente. Es así como quien atendía una ventanilla, recolectaba documentos sobre los cuales jefaturas superiores, tomaban decisiones. Hoy en cambio esta situación es impensable, la atención se hace crecientemente on-line y quien atiende al ciudadano o ciudadana, tiene que estar capacitado para interpretar la información que se extrae a partir de una base de datos, generalmente remota. Todo lo anterior, ha impactado en el tipo de liderazgo que se requiere. Complementariamente las estructuras de las instituciones tienden a un mayor aplanamiento.

No es de extrañar entonces, que aparezca la demanda de un nuevo tipo de funcionario público, más autónomo, con requerimiento de una visión más holística de su trabajo, en definitiva más profesional en su labor. El esfuerzo de recapacitar a los funcionarios públicos ha introducido gérmenes de cambio endógenos en la administración, como también este entorno demandante ha despertado resistencias de tipo cultural.

Sin embargo independiente del hecho detonante de éste, al interior de los aparatos estatales, rápidamente aparece en el tapete de la discusión el tema del servicio civil o dicho de otra forma la modernización de las estructuras que rigen a los servidores públicos y la manera de lograr un cuerpo profesionalizado de éstos.

Las mejoras que se pueden esperar de los cambios de sistemas e introducción de tecnologías sufren un agotamiento, si no se enfrenta la situación de las personas, que son las que en definitiva los operan, mantienen y mejoran los servicios a la ciudadanía.

Este proceso de modernización normalmente se gata cuando comienzan a ser evidentes las dificultades de sostener los avances logrados en las áreas de sistemas administrativos y de soporte tecnológico. También pueden ser detonados por situaciones

anómalas con gran impacto en la opinión pública, como sucedió en el caso chileno.

Enfrentar esta realidad significa estar dispuesto a trabajar con cambios culturales e institucionales, abordar parcelas de influencia, poder y conocimiento que entraban el desarrollo de la trama de relaciones que se pretende construir, y de la difusión del conocimiento institucional al interior de la organización. Los resultados de estos esfuerzos, probablemente solo se verán en el mediano plazo, cuando no en el largo plazo. Es además, estar dispuesto a tomar costos políticos hoy, en función de beneficios futuros de de largo aliento.

El caso chileno es especialmente revelador al hacer depender a la naciente Dirección Nacional del Servicio Civil del Ministerio de Hacienda, buscando de esta forma tener estrechamente vinculados, los procesos de gestión de recursos humanos con la política fiscal. Ello implica por cierto, resguardar la necesaria eficiencia del gasto, la evaluación de los programas gubernamentales, los incentivos vía programas de mejoramiento de la gestión y un conjunto de instrumentos de gestión de los servicios públicos.

RESPONSABILIDAD POLÍTICA VERSUS RESPONSABILIDAD GERENCIAL

La idea de carrera funcionaria está ligada a una serie de pasos por los cuales puede transitar el trabajador público al ir cumpliendo variadas etapas en el desarrollo de la gestión de los servicios del Estado.

Las posibilidades de implementación de un régimen carrera administrativa en América Latina, son ciertas, ya que lo impone la realidad contemporánea a través de sus urgencias en términos de flexibilidad, mérito, eficiencia y eficacia a la acción de los estados.

Es difícil imaginar un modelo único. Nuestra región, tiene como una gran riqueza en su diversidad, pero también se potencia con las semejanzas que nos entregan una historia de frustraciones y sueños comunes.

De allí, que parece fundamental que en forma previa exista en cada caso, claridad respecto del tipo de Estado que se quiere construir. Visto desde otro ángulo, se trata de lograr una concertación social y política mayoritaria respecto de, qué tipo y cuáles son los valores públicos, y qué institucionalidad se requiere, de acuerdo a la tradición histórica y cultural propia.

**"EL CASO CHILENO
ES ESPECIALMENTE
REVELADOR AL HACER
DEPENDER A LA NACIENTE
DIRECCIÓN NACIONAL
DEL SERVICIO CIVIL
DEL MINISTERIO DE
HACIENDA, BUSCANDO
DE ESTA FORMA TENER
ESTRECHAMENTE
VINCULADOS,
LOS PROCESOS DE
GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS CON LA
POLÍTICA FISCAL."**

Esto requiere un acuerdo respecto de adicionar a los valores públicos tradicionales los conceptos de eficiencia, eficacia, calidad de atención y participación de los destinatarios, entre otros. Tener una visión sistémica y de gestión de redes en el Estado y la conciencia que la modernización sólo se puede llevar a cabo incorporando a los funcionarios y funcionarias públicos y no sin ellos. Este es el campo de batalla del desarrollo de las personas y en él se juega en gran medida el éxito o fracaso de los procesos de modernización.

ALGUNOS ELEMENTOS A CONSIDERAR

Podemos distinguir en el interior del Estado tres grandes segmentos de trabajadores:

- a) Aquellos funcionarios que el sistema político ha colocado en labores de diseño y evaluación de políticas;
- b) Aquellos que están en una posición ejecutiva y cuya principal labor es traducir las directrices políticas gestionando el presupuesto, el personal y los bienes de que disponen;
- c) Finalmente los funcionarios profesionales y administrativos que ejecutan directamente las tareas que impone el rodaje del Estado y las directrices concretas de sus ejecutivos.

El punto más complejo es el área de intersección entre la esfera de lo político y gerencial, terreno en el cual muchos casos es necesaria una delimitación de las responsabilidades políticas y de aquellas del espacio gerencial. Las responsabilidades de estas dos esferas tienen un carácter diferente.

El tema de delimitar funciones políticas y directivas puede ser complejo, pues está en función de tener una institucionalidad político-administrativa con cierto nivel de desarrollo y estabilidad. A lo anterior debe agregarse el mayor o menor clientelismo político que tenga la sociedad el que puede no sólo dificultar las labores ejecutivas sino además entorpecer el funcionamiento de la administración.

De allí que para contestar la pregunta de si es posible un servicio civil profesional en Latinoamérica, previamente debemos preguntarnos si existe la voluntad política y social para hacerlo, y al mismo tiempo, si existen las condiciones de institucionalidad que les den soporte.

La respuesta a estas interrogantes va a variar de país en país, pues tras ellas existe un largo recorrido histórico que ha moldeado la cultura pública nacional en cada caso.

Es importante, tener la firme decisión política con una base de apoyo lo más amplia y consensuada posible para delimitar las esferas de responsabilidad política y gerencial.

El límite más complejo es el que separa las responsabilidades políticas con las de gestión, pues el cumplimiento final de estas últimas no se puede medir en

términos burocráticos. ¿Qué es conseguir resultados? ¿Quién es el principal que identifica esos resultados? ¿Es el político quien en sufre o se beneficia de los resultados?

Si identificamos al directivo público profesional, con un marco de responsabilidad de gestión, estamos identificándolo con determinados puestos en la estructura administrativa, que se relacionan con unidades de gestión, en las que se asume una responsabilidad especial por poseer y coordinar una masa crítica de recursos físicos, humanos y de decisiones que va más allá de las responsabilidades del desempeño de una profesión u oficio específico. Además, deben establecer adecuadas vinculaciones con los actores que tienen la responsabilidad política.

Es consustancial al sistema democrático la existencia de cargos de naturaleza política; son empleos seleccionados en base a confianza, al igual como también lo es la alternancia en el poder y por tanto el reemplazo del personal que ocupa dichas posiciones.

Lo importante es trazar en forma clara los criterios que definen la frontera donde llega la responsabilidad política y donde parte la responsabilidad técnica. El punto de tangencia puede variar de nivel, ser alto o bajo, lo importante es que esté meridianamente claro, pues de esa forma se despeja una fuente muy importante de potenciales conflictos.

En nuestro caso, en Chile, se ha optado por trazar la línea en función de la identificación de la tarea predominante de las instituciones. Si ésta es definir políticas públicas, el proceso de nombramiento de sus directivos es, sobre la base del mérito y la confianza política. En el caso de instituciones que son en esencia ejecutoras de políticas, los ejecutivos son reclutados a través de concursos públicos en base al mérito y la excelencia, y seleccionados a partir de una terna o quina propuesta al Presidente de la República.

La profesionalización es el corazón del funcionamiento adecuado de un Servicio Civil que pretende ser moderno y adaptado a los desafíos que impone la globalización. Esta es la mejor garantía para contar con un entorno que asegure razonablemente principios tales como la transparencia, legalidad, mérito, etc.

La tendencia contemporánea apunta a una autonomía respecto del ámbito político, excepto en los casos de los niveles donde se deciden y se elaboran las políticas públicas, que por su alta vinculación con el proyecto de sociedad, de quienes en

ese momento gobiernan, tiende por definición a ser transitorio, de acuerdo al principio democrático de alternancia del poder, quedando la solución de continuidad en los estratos profesionales de la administración.

Lo planteado no significa que entre los ámbitos políticos y los gerenciales deba existir un contrapunto, al contrario, deben ser ámbitos donde existan redes de intercambio y cooperación, no obstante con una clara delimitación de las responsabilidades de uno y de otro.

EL DESARROLLO DE LA CARRERA

Despejado lo anterior, hay que trabajar en definir las características que tendrá el Servicio Civil al interior de sus fronteras. Hay que definir si el modelo de Servicio Civil incluye a todos los empleados públicos o sólo a un subconjunto de ellos.

Existen variadas experiencias. En Francia el Servicio Civil abarca la totalidad de los empleados públicos, en el Reino Unido, en cambio, el Servicio Civil afecta a una minoría de ellos, fundamentalmente en niveles de alta gestión.

Respecto de este punto no parece existir una solución única; sin embargo parece recomendable una solución más comprehensiva en función de los niveles de clientelismo político y nepotismo que muestre la cultura organizacional pública del país concreto. En todo caso, lo común es que al menos, el Servicio Civil debe contemplar los empleados públicos de profesionales.

En relación al personal que se encarga de tareas operativas, se puede optar porque este colectivo forme parte del Servicio Civil (modelo de Francia) o no forme parte del mismo (modelo del Reino Unido). Deben definirse claramente los límites tanto en uno u otro caso. A todos los empleados del sector público que no forman parte del Servicio Civil y que se rigen por la legislación laboral ordinaria, se debe exigir la mantención de los principios y valores públicos.

Parece conveniente que coexistan dos modelos de desarrollo al interior de la administración civil del estado: uno para los altos directivos públicos y otro para el segmento profesional y técnico.

Esta propuesta nace de la percepción que los altos empleados públicos que ocupan puestos de alta gerencia, requieren un marco normativo diferente,

lo que se denomina en Chile el Sistema de Alta Dirección Pública.

Un estatuto de este tipo debe velar porque la selección de estos directivos sea informada, transparente, neutral en lo político durante el proceso de conformación de la terna o quina, de manera que la elección final por parte de la autoridad política sea informada y que el proceso goce de la debida confidencialidad.

Lo anterior pierde relevancia si el elegido no tiene reales facultades de gestionar, de modo de exigirle que se responsabilice de los resultados en base a metas previamente acordadas mediante convenios de desempeño. Esto requiere, adicionalmente, la existencia de un sistema de remoción del cargo si se producen incumplimientos o ineficiencias. El tiempo de ejercicio de la función debe ser fijo y limitado bajo normas generales.

De allí la importancia de distinguir y fijar fronteras entre el nivel directivo que debe gestionar con el nivel que opera con las políticas públicas y que son los empleados públicos profesionales y administrativos.

Existen dos grandes modelos de gestión de los empleados públicos: un modelo de carrera funcionaria que parte del principio de polivalencia de los empleados públicos (en este caso se hace referencia concreta a los funcionarios de carrera) y un modelo abierto que se basa en el principio de especialización de los empleados públicos.

El modelo de carrera funcionaria ofrece al funcionario(a) público, una vinculación de largo plazo con la administración a través de una carrera ascendente en el horizonte temporal, posibilitándole prestar sus servicios en diferentes puestos de trabajo de un mismo o similar ámbito, configurándose de esta manera, una carrera profesional.

Se conforma a partir de agrupar a los funcionarios(as) en torno a características comunes en las denominadas plantas o categorías. El elemento ordenador son características comunes tales como formación, experiencia profesional, desarrollo de competencias a partir de las cuales se establecen criterios que determinan un camino ascendente en el tiempo bajo determinadas reglas de promoción.

"LA DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS ES UN TEMA CENTRAL. ESTO SIGNIFICA TENER DEFINIDO, ESPECIFICANDO EN FORMA COHERENTE VARIABLES BÁSICAS COMO LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS; LOS MECANISMOS DE DESARROLLO; LA CAPACITACIÓN, ETC. LA SELECCIÓN DE PERSONAL, PUNTO CRUCIAL PARA TODA LA LEGITIMIDAD DEL SISTEMA, DEBE GARANTIZAR LA IMPARCIALIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES"

En el caso chileno existen plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores, técnicos, administrativos y auxiliares. Esto no significa que no puedan coexistir al interior otros sistemas que acojan sectores que por su especificidad tienen normas que los diferencian en parte a lo general (FF.AA).

La carrera profesional requiere, en el reclutamiento de procesos de selección a través de concursos y oposición de antecedentes, de una adecuada difusión, que dan acceso a una planta, a partir de la cual se desarrollan metas y funciones en un cargo determinado.

Este sistema configura en forma inmediata la metodología en que se efectúa el reclutamiento. Se deberá captar personas que reúnan las competencias definidas por el perfil del cargo. Un sistema de estas características no puede, por ende, funcionar en forma eficiente si no existe una fuerte capacitación durante la vida laboral de la persona, pues ésta se funda a partir de características genéricas, y durante su vida laboral debe tener la posibilidad y el desafío de desempeñarse progresivamente en distintas responsabilidades.

La selección de personal basada en una estrecha relación entre el puesto de trabajo y los procesos de reclutamiento y selección, requiere una clara distinción de las competencias requeridas, de forma de obtener el mejor funcionario para cada lugar.

Es muy importante la variable de neutralidad en el proceso de reclutamiento, y el respeto al estado de derecho que se expresa en el principio de legalidad, que enmarca los derechos y deberes, las incompatibilidades, entre otros.

Los principios de igualdad, mérito y capacidad, al acceso y desarrollo de la función pública, sólo pueden resguardarse en forma adecuada a través de concursos públicos o internos transparentes, tanto en lo referido al ingreso como a la promoción.

Adicionalmente, la inexistencia de mecanismos de evaluación que confronte los resultados con lo comprometido o previamente esperado, lleva a una evaluación vacía, todos con máxima calificación, lo que frente a "tantos funcionarios meritorios y capaces", en definitiva el elemento que define el ascenso, es la antigüedad. En un caso y en el otro, la mantención de ineptos en la administración, generando una traba cultural para el desarrollo de una gestión de personal flexible y adecuada a las nuevas necesidades de las administraciones públicas.

Unido a lo anterior, mecanismos transparentes de reclutamiento y ascensos y una clara delimitación de los ámbitos de lo político con lo administrativo, protegen a los funcionarios de posibles arbitrariedades.

Una implantación exitosa, debe considerar los elementos ya reseñados y tener definido un modelo que se adapte a las particularidades del país concreto.

Se debe definir si existirá o no, un órgano rector que diseñe y/o proponga y/o controle las políticas estratégicas y de gestión de recursos humanos y cuales será el alcance y grado de sus atribuciones.

La definición de una estrategia de recursos humanos es un tema central. Esto significa tener definido, especificado en forma coherente variables básicas como la planificación de los recursos humanos; los mecanismos de desarrollo; la capacitación, etc. La selección de personal, punto crucial para toda la legitimidad del sistema, debe garantizar la imparcialidad e igualdad de oportunidades.

La definición contractual tanto en lo que se refiere al ingreso como término de funciones en la administración. Otra variable es la de desarrollo funcionario con aspectos críticos como es la evaluación, formación, capacitación, movilidad y carrera funcionaria. Un aspecto central es la claridad en el sistema remuneratorio tanto en sus aspectos monetarios y su estructura, criterios de definición de los mismos, retribuciones no monetarias y el sistema de beneficios sociales al cual se estará afecto.

Hay que definir las categorías en que se clasificaran las personas que integran el servicio civil. Lo común es establecer requisitos básicos para el ingreso a la administración en cada uno de los planteles o plantas de la administración. Esto no impide que se incorporen normas adicionales regulatorias que den cuenta de aquellos grupos cuyo trabajo exija establecer pautas complementarias o en algunos casos sustitutivas. La labor de un médico puede requerir algunas especificaciones distintas a las de un profesor y éste también respecto de un hombre de gestión.

Se debe estar alerta, en este aspecto, debido que se puede prestar para presiones de tipo corporativo, que induzcan a aceptar una proliferación que puede en el futuro generar serios problemas de gestión. Puede ser interesante explorar estudiar la

posibilidad de un marco regulatorio básico y dentro de él, dejar grados de libertad de ajuste que permitan reconocer las diferencias; cabe señalar que existe el problema que puede ser un elemento generador de presiones por recursos presupuestarios, con el agravante que la presión provendría concertadamente desde los ámbitos directivos y profesionales.

Los principales determinantes la carrera funcionaria de una persona, son la promoción interna y el lugar que ocupa dentro de la jerarquía de su categoría, a partir de ella puede acceder a los distintos puestos de trabajo que se habilitan en la categoría. Para los ascensos o promociones para ocupar vacantes se debe ocupar criterios que se basen en las competencias, experiencia, desempeño y capacitaciones pertinentes que tiene el funcionario.

Es importante generar un sistema de concursos por oposición interna sin demasiadas trabas al ingreso del mismo, de modo de buscar generar un mercado interno que seleccione a los más adecuados para el desempeño de un cargo. Para que el sistema funcione realmente se debe construir un sistema de evaluación real y transparente que discrimine los diversos rendimientos y aptitudes laborales. De otro modo se corre el riesgo de terminar en un proceso formal que desemboca en ascensos regidos por la antigüedad o por razones distintas al mérito.

ALGUNOS DESAFÍOS EN EL DESARROLLO DE CARRERA

Existen desafíos que se deben tener presente al momento de diseñar una carrera funcionaria, algunos de ellos son lo siguientes:

En la medida que la carrera funcionaria queda determinada por la no disponibilidad de puestos vacantes en los tramos superiores, se van a generar presiones para encontrar salida a la inmovilidad que se produce cuando la generación de vacantes es exigua. Normalmente se tiende a buscar la creación de cargos de jefatura en la realidad inexistentes que deforman la lógica organizacional de las instituciones. Pero ésta no es una solución, pues pasado cierto periodo se volverá a la situación inicial.

Las personas que por motivos de ascenso, para poder progresar en su carrera funcionaria, suelen acceder a un trabajo distinto al que venían ejecutando, no necesariamente lo efectúan con la cali-

dad con que anteriormente ejercían sus funciones, un clásico ejemplo de ello es perder un excelente especialista y ganar un mediocre supervisor.

Se debe evitar aquellos casos de personas que desempeñándose en un trabajo de alta especialización, vean que su carrera se trabe. En la medida que están dentro de un escalafón que no considere su situación, es posible que su ascenso sea más dificultoso que lo normal generando incentivos no deseados de emigración, es un tema que por ejemplo suele suceder con el personal informático.

Cabe señalar que el desplazamiento de una persona a lo largo de la estructura está en función de su experiencia, calidad de su desempeño anterior y desarrollo de competencias. De allí la importancia central que adquiere el sistema de capacitación, que debe considerar, adicionalmente a la destinada a mejorar la función, aquellas que aportan al desarrollo profesional y organizacional. Incluso, debe considerarse la posibilidad de facilitar estudios que conduzcan a la obtención de grados o post grados que puedan permitir el cambio de escalafón a funcionarios destacados.

A MODO DE CONCLUSIÓN

En definitiva, la implantación de un Sistema de Servicio Civil en América Latina, es un imperativo de la época que se vive. El tema a definir es que tipo de institución se construye. A nuestro juicio, no existen fórmulas fijas ni en su forma ni ritmo de implantación.

Ello se deberá estructurar de acuerdo a la realidad institucional de cada país y el grado de concertación política y social que se posea. Parece conveniente construir básicamente a partir de las experiencias concretas de países que muestran avances en la materia, con todas las adaptaciones pertinentes a la realidad nacional.

En el caso chileno, se ha optado por una solución híbrida, en que en el caso de los primeros y segundos niveles de los servicios públicos adscritos al sistema de alta dirección, ambos del ámbito gerencial, ellos se proveen por la vía de concursos abiertos. En el proceso de reclutamiento participan empresas asesoras externas especializadas en selección de personal. Todo este proceso y la posterior propuesta de un listado de elegibles, es supervigilada por el Consejo de Alta Dirección Pública, cuyos integrantes son nombrados por el

Presidente de la República y ratificados por el Senado de la República.

Por otra parte existe una carrera funcionaria para los niveles profesionales y técnicos cuya promoción se hace por concursos internos, de modo que los ascensos sean para aquellos funcionarios meritorios, buscando través de una serie de acciones concretas, profesionalizar la administración civil del Estado.

Tras todo lo anterior, se encuentra una firme decisión política de llevar a cabo el proceso y una clara definición de las esferas políticas, gerenciales y profesionales.

Finalmente, podemos adelantar que en el caso chileno, existe un proceso que arroja a la fecha ciertas lecciones como lo son:

- 1) La predominancia del mérito sobre la antigüedad es una transformación estratégica en la regulación de las plantas del personal que requiere necesariamente una voluntad política para perseverar en ella sin ceder a las presiones corporativas.
- 2) El sistema de alta dirección pública privilegia el concurso público en la provisión de los cargos de jefes de servicios y directivos del segundo nivel jerárquico. Este sistema recién iniciado el año 2004, es sin duda el inicio de un cambio cultural en lo público de importantes dimensiones.
- 3) Se ha ampliado la carrera funcionaria al determinar que los cargos de jefes de departamentos o de jerarquía equivalente del conjunto de los ministerios, pierden la calidad de exclusiva confianza y forman parte de la carrera funcionaria. De esta forma se estrecha el margen de los nombramientos de la administración de turno y se privilegia el nombramiento mediante la modalidad de concursos.
- 4) La aplicación de un sistema de concursabilidad para la provisión de estos cargos y la rotación de los mismos, es también un gran paso adelante ya que está impedida la permanencia sin límites en ellos, lo que representa un avance significativo para la necesaria movilidad que implica la carrera funcionaria.

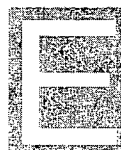
Bogotá, Noviembre 2005.

La Globalización vista por Alain Touraine

Reseña de la Ponencia "El papel social del Estado dentro del mundo de la globalización" presentada por Alain Touraine* en el Foro Internacional "La Modernización del Estado en Colombia: El papel de lo social en el contexto de la globalización", realizada por Maribel Garzón**

* Doctor en Sociología. Director de la Escuela de Altos Estudios Sociales de París. Realizó estudios en la Universidad de Columbia, Chicago y Harvard. Doctor Honoris Causa de las Universidades de Cochabamba, Génova, Montreal, Louvaine - La Neuve, La Paz, Bologne, México, Santiago, Québec, Córdoba, Candido Mendes de Rio de Janeiro, Roma y Jyväskylä - Finlandia.

** Comunicadora Social y Magíster en Antropología Social de la Universidad de Los Andes. Actualmente desempeña funciones como coordinadora de procesos editoriales en el proyecto de Derechos Humanos de la Facultad de Investigaciones de la Escuela Superior de Administración Pública ESAP desde 2003.



El pasado 25 de octubre el sociólogo francés Alain Touraine ofreció la conferencia "El papel social del Estado dentro del mundo de la globalización", en el marco del foro internacional "La Modernización del Estado en Colombia: El papel de lo Social en el contexto de la globalización", organizado por la Escuela Superior de Administración Pública -ESAP-, la Asociación Colombiana de Universidades -ASCUN- y el diario la República, evento que contó con la asistencia de 400 personas.

En dicha disertación el sociólogo afirmó que la sociedad contemporánea es lo más diferente al concepto de una sociedad globalizada, pues lo que se observa es la desvinculación de tres sub-mundos, de tres niveles a los que caracteriza como: por un lado, (1) la globalización de la economía que no es otra cosa y en palabras suyas "...el fenómeno que estoy describiendo en pocas palabras tiene desde hace cinco siglos otro nombre, que tiene un sentido muy concreto y preciso: eso es lo que se llama capitalismo", por el otro (2) la desaparición, la descomposición o la transformación caótica de casi todas las instituciones sociales, como por ejemplo, las ciudades. "La decadencia

de la ciudad es la segregación, la separación del mundo económico, técnico que se vuelve más y más global, más y más actual; y las identidades culturales que se cierran y tienen un deseo tremendo de mantener su homogeneidad, su pureza, etc" afirma el sociólogo. Y finalmente (3) la gran proporción de población en las sociedades que está fuera, que está excluida "...el hecho tal vez más visible de nuestros tiempos es que existe una parte creciente de la población mundial y de los territorios del mundo que están totalmente afuera, out, no marginales, están excluidos, abandonados", afirmó.

El sociólogo enfatizó que precisamente lo más visible de la globalización es la deglobalización, es decir, "la separación creciente de tres niveles: el de la economía, en especial la financiera mundial, el nivel no muy claro de estas semi-instituciones en crisis, en desorganización..., y la masa enorme de la gente que está afuera" y el papel que el Estado debe cumplir dentro de este contexto de separación -propone Touraine- es tratar de vincular, de crear vínculo entre estos tres sub-mundos, eso sí, respetando la autonomía y diversidad creciente de cada uno de

ellos, reconociendo así su alteridad y su igualdad en términos de derechos "...el primer esfuerzo que hay que dar es que nadie en el mundo diga "no me tienen respeto, me humillan", la primera cosa fundamental es reconocer los derechos de cada persona y cada grupo, el derecho de cada uno o una a tener derechos, el derecho de cada uno o una a combinar su diferencia con su participación..."

De lo anterior se desprende uno de los planteamientos que ha estado presente en los debates de las ciencias sociales ¿cómo unir lo universal con la particularidad de cada individuo, el ser mujer, minero, trabajador, carnicer y a la vez musulmán, o francés? ¿Cómo se pueden combinar las defensas de grupo, de cosas colectivas con el universalismo de los derechos individuales? Para lo cual Touraine tomó como ejemplo a la mujer "El tema mujer es absolutamente fundamental para esta idea de combinar universalismo y particularismo, como la mujer puede ser definida en términos de puro particularismo, sin subjetividad, etc, o sea aceptar no suprimir, no eliminar la sexualidad, etc, pero también dentro de una revinculación de esta especificidad con el universalismo".

El sociólogo plantea que no es tanto la comunicación, sino más bien el reconocimiento, no solamente del otro, sino del otro como a la vez semejante y diferente, semejante, porque todos tenemos que incorporarnos a la misma economía mundial, y diferente, por su idiosincrasia específica. Touraine enfatiza en la necesidad de que se rechace, ante todo, todas las formas de búsqueda de homogeneidad y que se reconozca la pluralidad de las formas de cultura minoritaria, ya que actualmente la sociedad tiende hacia una homogeneización, que trata de eliminar cualquier resquicio de identidad. Para él el tema fundamental de la sociedad actual es la necesidad del reconocimiento del otro como diferente e igual. No podemos aceptar, afirma Touraine, la idea de que hay gente que se identifica con valores universalistas, y gente que se identifica con valores particularistas y que, por supuesto, los europeos son los universalistas mientras que los indios brasileños son gente encerrada dentro de un mundo particular. "Estas dos posiciones no hay que discutir, son inaceptables, pues llevan a cosas tan horribles como la eliminación del grupo o el racismo, donde todo cabe solamente en un lado. No hay un modelo extremo de un tipo u otro", enfatizó.

El sociólogo invita a pensar en términos que vayan más allá de lo institucional, de lo económico, de lo político o de lo social, y que permitan organizar un mundo basado en el respeto a los individuos, a las

diferencias y a la igualdad, derechos de todos, y concluye diciendo "...de tal manera que la idea de administración pública, el espacio público como dicen los alemanes, eso es el centro de la sociedad, la administración pública no tiene el poder, no tiene digamos el papel económico dominante, espero no tenga la ideología dominante, pero la administración pública es una serie de operaciones de mediadores, instituciones, procesos, individuos que ayudan a la comunicación, es decir, a la reconstrucción de cada individuo, a la reconstrucción de cada grupo y al aumento o la formación de una nueva capacidad de reconocimiento mutuo y de comunicación entre individuos y grupos".

"TOURAINÉ ENFATIZA EN LA NECESIDAD DE QUE SE RECHACE, ANTE TODO, TODAS LAS FORMAS DE BÚSQUEDA DE HOMOGENEIDAD Y QUE SE RECONOZCA LA PLURALIDAD DE LAS FORMAS DE CULTURA MINORITARIA, YA QUE ACTUALMENTE LA SOCIEDAD TIENDE HACIA UNA HOMOGENEIZACIÓN, QUE TRATA DE ELIMINAR CUALQUIER RESQUICIO DE IDENTIDAD. PARA ÉL EL TEMA FUNDAMENTAL DE LA SOCIEDAD ACTUAL ES LA NECESIDAD DEL RECONOCIMIENTO DEL OTRO COMO DIFERENTE E IGUAL"

Selección por Mérito de la Alta Gerencia

Francisco Javier Amézquita Rodríguez*

* Psicólogo. Magíster en Administración Pública. Docente Universitario. Asesor de la Subdirección del Departamento Administrativo de la Función Pública encargado de la selección meritocrática para proveer cargos de Gerencia Pública.

La Ley 909 de 2004 establece el procedimiento de ingreso a los empleos de naturaleza gerencial, sin perjuicio de los márgenes de discrecionalidad que caracteriza a estos empleos, siendo la competencia profesional el criterio que debe prevalecer en su nombramiento.

Para dar cumplimiento a lo determinado en la citada ley se hace necesario que las entidades realicen procesos de selección de personal, para lo cual deben identificar el recurso humano que está en capacidad de desempeñar un cargo en forma adecuada e idónea. En este sentido el objetivo fundamental del proceso que adelanten las entidades es la búsqueda, evaluación y selección de los funcionarios que cualitativamente requieren para el cumplimiento de sus objetivos y metas propuestas.

Para que el proceso meritocrático responda a lo planteado por el Gobierno Nacional, es necesario que las entidades lo realicen teniendo en cuenta los principios de objetividad, imparcialidad, economía y publicidad. El proceso será objetivo si se contemplan criterios técnicos y utilizan pruebas estandarizadas que permitan la medición de las variables relevantes para el desempeño de los cargos (conocimientos, aptitudes, intereses, personalidad) en condiciones uniformes.

El proceso debe estar orientado a brindar las mismas oportunidades y tratamiento a los candidatos que opten por el cargo. La selección debe realizarse en condiciones que no resulten onerosas para el presupuesto de las entidades, para tal fin deben ser objeto de planificación y racionalización.

Para cumplir con el principio de publicidad las vacantes que se presenten en las entidades del orden nacional o territorial, deben ser objeto de difusión para garantizar su conocimiento por parte de los ciudadanos interesados de participar en el proceso.

La evaluación de los candidatos puede ser realizada por un órgano técnico designado para el efecto y conformado por los directivos de la entidad nominadora y/o consultores externos expertos en selección cuando la entidad no cuente con ellos; por una universidad pública o privada; por una empresa consultora externa especializada en selección de directivos o a través de contratos o convenios interadministrativos con entidades de la administración pública con experiencia en selección de gerencia pública.

El Departamento Administrativo de la Función Pública apoya técnicamente a las diferentes entidades públicas en el desarrollo de estos proce-

sos. Un proceso de selección comprende las etapas de elaboración del perfil del cargo; determinación de las pruebas a aplicar; invitación a participar en el proceso; inscripciones de aspirantes; aplicación y evaluación de pruebas y reporte final de resultados.

ELABORACIÓN DEL PERFIL DEL CARGO

En la definición del perfil del cargo a proveer se incluyen los siguientes aspectos:

Identificación del Cargo:

Se tiene en cuenta: la denominación, código y grado, línea de dependencia jerárquica y localización geográfica.

Contribución esperada:

Con base en los objetivos organizacionales y las funciones del cargo, se establecen las acciones principales y de apoyo que debe cumplir la persona que lo ocupe y los resultados esperados; especificando el grado de autonomía en la toma de decisiones y el tipo de relación con otros cargos de la entidad y con agentes externos.

Educación y experiencia:

Son los señalados en los Manuales Específicos de Funciones y Requisitos. Tales Manuales deben estar elaborados conforme lo establecido en los decretos 770, 2772 de 2005 para el orden nacional, y 785 de 2005 para el orden territorial. El decreto 2539 de 2005 aplica tanto para el orden nacional como territorial.

Formación:

Este aspecto comprende conocimientos adicionales deseables para el desempeño del cargo, como aquellos relacionados con el manejo de herramientas tecnológicas de información, sistemas de gestión e idiomas.

Habilidades o aptitudes:

Se trata de identificar las habilidades, aptitudes, capacidades y rasgos de personalidad que sean necesarios para un desempeño eficaz y eficiente del cargo, según lo establecido en el decreto 2539 de 2005 para cada uno de los niveles jerárquicos.

DETERMINACIÓN DE LAS PRUEBAS A APLICAR

Las pruebas o instrumentos de selección tienen como objetivo evaluar las aptitudes, las actitudes, las habilidades, los conocimientos, la expe-

riencia y el grado de adecuación de los aspirantes a la naturaleza del cargo y al perfil del empleo que debe ser provisto. Para este propósito se pueden utilizar pruebas orales, escritas, de ejecución, entrevistas, estudios de referenciación u otros medios o instrumentos que respondan a criterios de objetividad e imparcialidad. En todos los casos, las pruebas o instrumentos deben contar con parámetros de calificación previamente determinados.

INVITACIÓN A PARTICIPAR EN EL PROCESO

Con el fin de que se disponga de candidatos para adelantar el proceso meritocrático, el nominador puede hacer uso alternativo o conjuntamente de las siguientes fuentes:

1. Candidatos postulados por el nominador. Que podrán ser funcionarios de la entidad o personas externas.
2. Candidatos postulados por universidades, gremios u organizaciones que se consideren idóneas.
3. Candidatos que se recluten como resultado de la invitación realizada en medios masivos de comunicación.

En todo caso los candidatos que se postulen o se presenten para proveer los empleos gerenciales, deben acreditar los requisitos establecidos para los correspondientes empleos.

INSCRIPCIONES DE ASPIRANTES

Las inscripciones para el proceso de selección deben ser adelantadas por la entidad o por la firma contratada, según sea el caso. Para tal fin, los interesados deben diligenciar el formulario único de inscripción que para el efecto distribuya la entidad y que puede estar disponible en las páginas Web donde se haya publicado la invitación. Al formulario deben anexarse los documentos que respalden el cumplimiento de los requisitos mínimos.

El término para las inscripciones será el que se determine en la invitación. Se recomienda que éste no sea inferior a cinco días hábiles, y que se inicie, como mínimo, cinco días después de publicada la invitación. En la invitación la entidad determinará si las inscripciones se efectúan directamente o por correo certificado, aclarando para éste último caso que deben ingresar dentro del plazo fijado.

Preselección hojas de vida por requisitos:

Concluidas las inscripciones se procede verificar si los candidatos acreditan los requisitos mínimos de estudios y experiencia determinados en la invitación. Con los resultados de esta verificación se elabora y publica las listas de admitidos y no admitidos a participar en el proceso meritocrático. Para el caso de los no admitidos debe indicarse el motivo de esta decisión.

APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PRUEBAS

Teniendo en cuenta lo establecido en la invitación se procede a la aplicación de las pruebas en la fecha, hora y lugar indicado, identificando a cada uno de los aspirantes para garantizar que sólo ingresen las personas que fueron admitidas.

Aplicadas y calificadas cada una de las pruebas se publica, en orden alfabético, la lista de los aspirantes que alcanzaron el puntaje mínimo para continuar en el proceso.

REPORTE FINAL DE RESULTADOS

Aplicadas todas las pruebas, la entidad evaluadora conforma la lista de las personas que alcanzaron en las pruebas los niveles de rendimiento establecidos como criterio para la superación del proceso meritocrático, y entregará al órgano competente el informe respectivo.

Cada proceso debe estar respaldado por la siguiente documentación:

- Copia de la invitación y constancia de su publicación,
- Lista de los aspirantes inscritos, tanto admitidos como no admitidos,
- Resultados obtenidos por los aspirantes en cada una de las pruebas,
- Copia del reporte final de resultados.
- Copia de los contratos y actos que se originen en el proceso meritocrático,
- Copia de los términos de referencia,
- Demás documentación que se considere pertinente.

"PARA QUE EL PROCESO MERITOCRÁTICO RESPONDA A LO PLANTEADO POR EL GOBIERNO NACIONAL, ES NECESARIO QUE LAS ENTIDADES LO REALICEN TENIENDO EN CUENTA LOS PRINCIPIOS DE OBJETIVIDAD, IMPARCIALIDAD, ECONOMÍA Y PUBLICIDAD. EL PROCESO SERÁ OBJETIVO SI SE CONTEMPLAN CRITERIOS TÉCNICOS Y UTILIZAN PRUEBAS ESTANDARIZADAS QUE PERMITAN LA MEDICIÓN DE LAS VARIABLES RELEVANTES PARA EL DESEMPEÑO DE LOS CARGOS (CONOCIMIENTOS, APTITUDES, INTERESES, PERSONALIDAD) EN CONDICIONES UNIFORMES."

Operatividad de los trámites en la Ley 962 de 2005

Sandra Milena Rodríguez Pretelt*

* Abogada de la Universidad Libre Seccional Barranquilla, con Especialización en Derecho Contractual de la Universidad del Rosario. Actualmente se desempeña como Profesional de la Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites del Departamento Administrativo de la Función Pública.

En los últimos años, Colombia ha contado con importantes esfuerzos en materia de racionalización y simplificación de trámites con el fin de promover un estado eficiente y transparente¹. Sin embargo, la excesiva generación de disposiciones legales en materia de trámites ha llevado a crear un estado ineficiente en la prestación de los servicios traduciéndose en malas prácticas como la corrupción.

En desarrollo del Programa de Renovación de la Administración Pública (PRAP), el Gobierno Nacional a través de la expedición del documento Conpes número 3292 de 2004 estableció un *programa de racionalización y automatización de trámites*, que busca materializar el compromiso del actual Gobierno "Un Estado Comunitario más cercano al ciudadano", que preste sus servicios, cumpliendo con los principios administrativos de la función pública consagrados en el artículo 209 de la Carta Política

del 1991, los que se traducen en moralidad, igualdad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, los cuales se cumplen mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

En desarrollo de este programa el Departamento Administrativo de la Función Pública recobra su papel como ente rector, dado a través del artículo 18 de la Ley 489 de 1994 "Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones" en el cual se establece que la política de Supresión y Simplificación de trámites, será objetivo permanente de la Administración pública y

¹ En 1981 se creó la Comisión para la Racionalización de la Gestión Pública a través del Decreto 1933/81. En 1986 se lanza el programa Colombia Eficiente (Dec. 3435/86), en 1989 se expide el decreto para conformar la Comisión Presidencial para la Reforma de la Administración Pública del Estado Colombiano (Dec. 1150/89), en 1993 se crea el Programa de Racionalización y Simplificación de Trámites (Directiva Presidencial 07/93). Durante 1995 se establece La *Ley Anticorrupción* (Ley 190/95), y el Decreto 2150/95 que pretendía regular trámites particulares para su simplificación. Y en año 1998 se establecieron los lineamientos generales para la implementación de la Política de lucha contra la corrupción a través del *Programa Presidencial de Lucha Contra la Corrupción* mediante Dec. 2405/98 y la Directiva Presidencial 009/99.

que el DAFP liderará la conformación de una instancia consultiva en materia de trámites. Esta instancia ha tenido un papel preponderante en liderazgo del Gobierno Nacional la cual se ha orientado a establecer planes de acción integrales orientados a la racionalización y automatización de trámites.

En los tres años del presente Gobierno, en el marco del grupo de racionalización y automatización de tramites GRAT se ha acordado, en conjunto con diversas entidades públicas pertenecientes a los sectores prioritarios, 20 trámites que requieren procesos de racionalización y automatización. Entre los mas sobresalientes se destacan los trámites del Ministerio de Industria Comercio y Turismo, Ministerio de Protección Social, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Fondo Nacional de Estupefacientes, SENA, INVIMA, Ministerio de Educación e ICETEX.

En el 2004, se aprueba el Decreto 4149," por el cual se racionalizan algunos trámites y procedimientos de comercio exterior, se crea la Ventanilla Única de Comercio Exterior y se dictan otras disposiciones" en el cual se reglamenta la Ventanilla Única de Comercio Exterior. En Cumplimiento del decreto 4149 de 2004, el 5 de julio de 2005, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo puso en operación la Ventanilla Única de Comercio Exterior -VUCE-, que facilita las operaciones de comercio exterior. Esta iniciativa es el producto de un esfuerzo coordinado de los sectores de Hacienda, Agricultura, Protección Social, Minas y Energía, Comercio Industria y Turismo, Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial, Comunicaciones, Cultura y el Departamento Administrativo de la Función Pública constituyéndose en un modelo de gestión pública en el desarrollo de los actos administrativos, por el intercambio de información, la coordinación y el uso de la tecnología en la que se desarrolló, el objetivo primordial de este esfuerzo fue armonizar los requisitos, trámites y documentos exigidos por las entidades que intervienen en las operaciones de comercio exterior, con el fin de facilitar y agilizar las transacciones internacionales y propiciar mejores condiciones de competitividad de los productos y servicios nacionales en el exterior.

En el 2005, se aprobó el Decreto 3667 a través del cual se reglamenta la autoliquidación

y pago de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral y de aportes parafiscales mediante un formulario único o integrado, el cual se encuentra en proceso de construcción y que logra unificar los tramites de la seguridad social. reglamentan algunas disposiciones de la Ley 21 de 1982, la Ley 89 de 1988 y la Ley 100 de 1993., la finalidad de esta disposición es desarrollar un formulario en el cual se liquiden los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral y aportes parafiscales al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, a las cajas de compensación familiar y a la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP.

El 8 de Julio de 2005, el Presidente de la República sancionó la Ley 962 de 2005, "por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.", La Ley 962 de 2005, asegura cierta estabilidad jurídica, en la producción de trámites, establece orientaciones precisas para el uso de tecnologías de información para el desarrollo de los procedimientos administrativos, asegurando la confiabilidad y seguridad por parte del Estado. Así, mismo establece mecanismos de información y publicidad en todos los actos y procesos administrativos a través del Sistema Único de Información de Trámites.

La consolidación de un Estado Comunitario que se caracterice por su servicio al ciudadano, presupone una gestión transparente, participativa y eficiente en el ejercicio de las tareas públicas y que facilite las relaciones entre el Estado y el ciudadano. La Ley 962 de 2005, acoge las recomendaciones del documento Conpes 3292 de 2004 en la cual se establece el Grupo de racionalización y automatización de tramites, le da un carácter técnico de orientación a la solicitud de modificación de tramites, a través de comités técnicos sectoriales y garantiza la participación ciudadana para interactuar con los afectados en materia de la prestación de los servicios que presta el Estado.

Por tanto, la Ley 962 se convierte en instrumento moderno de gestión pública pues ga-

garantiza la estabilidad jurídica en la expedición de normas que generen la creación de trámites infundados, lo que se traduce en sobre costos para la administración pública y en exigencias injustificadas para los ciudadanos. De otra parte esta Ley garantiza el control y supervisión en materia de creación y modificación de trámites en las entidades públicas y privadas que administran recursos públicos, en este punto el Departamento Administrativo de la Función Pública, a través de la Dirección de Políticas de Control Interno y Racionalización e Trámites, será garante de esta disposición ya que los trámites que sean creados por las entidades o los que modifiquen los ya existentes deberán tener el visto bueno del Departamento para su posterior adopción tal como lo establece el artículo primero de la Ley 962 de 2005

En la actualidad la gestión de la administración pública se efectúa de una manera más eficiente con el uso de las tecnologías de información y comunicación. La Ley 962 de 2005 reconoce y orienta a las entidades públicas la provisión de sus servicios por medios electrónicos con el fin de reducir los costos de transacción asociados a la realización de los trámites.

Por lo anterior, el Gobierno Nacional a través del Programa Agenda de Conectividad del Ministerio de Comunicaciones desarrolló el Portal del Estado Colombiano: www.gobiernoenlinea.gov.co, en el cual se encontrará registrada la información de los trámites dirigidos a ciudadanos, empresarios y servidores públicos y servicios de competencia de cada entidad consignadas en el contenido donde se encontrará los puntos de atención al usuario, los datos básicos de las entidades, como: representante legal, dirección, teléfono y página web. De esta manera el Gobierno cumplirá con uno de los lineamientos de política del Plan de Desarrollo Un Estado Comunitario Hacia el Ciudadano.

En conclusión, la política de modernización de la gestión pública del actual Gobierno, ha logrado crear un ambiente moderno y eficiente en la prestación de sus servicios, logrando con ello una mayor transparencia y protección en el aseguramiento de los servicios que el ciudadano recibe por parte del Estado.

"EN DESARROLLO DEL PROGRAMA DE RENOVACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (PRAP), EL GOBIERNO NACIONAL A TRAVÉS DE LA EXPEDICIÓN DEL DOCUMENTO CONPES NÚMERO 3292 DE 2004 ESTABLECIÓ UN PROGRAMA DE RACIONALIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE TRÁMITES, QUE BUSCA MATERIALIZAR EL COMPROMISO DEL ACTUAL GOBIERNO "UN ESTADO COMUNITARIO MÁS CERCANO AL CIUDADANO", QUE PRESTE SUS SERVICIOS, CUMPLIENDO CON LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE LA FUNCIÓN PÚBLICA CONSAGRADOS EN EL ARTÍCULO 209 DE LA CARTA POLÍTICA DEL 1991, LOS QUE SE TRADUCEN EN MORALIDAD, IGUALDAD, EFICACIA, ECONOMÍA, CELERIDAD, IMPARCIALIDAD Y PUBLICIDAD, LOS CUALES SE CUMPLEN MEDIANTE LA DESCENTRALIZACIÓN, LA DELEGACIÓN Y LA DESCONCENTRACIÓN DE FUNCIONES."

Comisión Nacional del Servicio Civil Convocatoria No. 001 de 2005

Con las modificaciones contempladas en las Resoluciones No. 003 del 13 de enero de 2006, No. 16 del 14 de febrero de 2006 y No. 23 del 16 de febrero del 2006

La CNSC en cumplimiento de la Resolución No. 171 del 5 de diciembre de 2005, convoca al proceso de selección para proveer por concurso abierto de méritos los empleos de carrera administrativa de las entidades y organismos del orden nacional y territorial regidas por la Ley 909 de 2004

FECHA DE PUBLICACIÓN Y FIJACIÓN	PRIMER AVISO: 6 de diciembre de 2005
	SEGUNDO AVISO: 22 de diciembre de 2005
DIVULGACIÓN: Prensa de amplia circulación nacional y regional, canal institucional de televisión y páginas: www.cns.gov.co , www.dafp.gov.co , portales electrónicos de las entidades del Estado y demás medios que determine la Comisión.	

1. ESTRUCTURA DEL PROCESO

El proceso de selección se realizará en dos fases:

FASE I	FASE II
PRUEBA BÁSICA GENERAL DE PRESELECCIÓN (Artículo 24 de la Ley 443, Artículo Vigente en virtud del Artículo 58 de la Ley 909 de 2004)	PRUEBAS ESPECÍFICAS LISTA DE ELEGIBLES PERÍODO DE PRUEBA (Ley 909 de 2004)

2. CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN

El proceso de selección o concurso se organiza con base en tres (3) criterios:

Tipo de Entidades, Nivel Jerárquico de Empleos y Rango de Requisitos dentro del Nivel Jerárquico.

2.1 AGRUPACIÓN POR ENTIDADES

GRUPO I.	Conformado por las entidades del orden nacional de la Rama Ejecutiva y Entidades Descentralizadas, Ministerio de Relaciones Exteriores, Instituciones de Educación Superior que no estén organizadas como entes universitarios autónomos, Instituciones de educación formal de los niveles preescolar, básica y media; Las Corporaciones Autónomas Regionales, la Comisión Nacional de Televisión, la Comisión Nacional del Servicio Civil, la Contaduría General de la Nación, Fondo de Bienestar Social de la Contraloría General de la República, la Auditoría General de la República y demás entidades del orden nacional con empleos que formen parte del sistema general de carrera administrativa, a los cuales se les aplique la Ley 909/04.
GRUPO II.	Conformado por el Ministerio de Defensa, Fuerzas Militares, Policía Nacional y sus entidades adscritas y vinculadas.
GRUPO III.	Conformado por los Departamentos, distritos capital y especiales, municipios de Categoría Especial, Primera, Segunda y Tercera y sus Entidades Descentralizadas; asambleas departamentales, concejos distritales y municipales, personerías municipales, Juntas Administradoras Locales, Instituciones de educación formal de los niveles preescolar, básica y media e Instituciones de Educación Superior que no estén organizadas como entes universitarios autónomos, Áreas Metropolitanas y Asociaciones de municipios en las que al menos uno de sus asociados pertenezca a este grupo y demás entidades de los órdenes territoriales antes mencionados a cuyos empleos se les aplique la Ley 909/04.
GRUPO IV.	Conformado por los Municipios de Cuarta, Quinta y Sexta Categoría y sus Entidades Descentralizadas, Personerías, Concejos Municipales, Instituciones de educación formal de los niveles preescolar, básica y media e Instituciones de Educación Superior que no estén organizadas como entes universitarios autónomos, Asociaciones de municipios y demás entidades de los órdenes territoriales antes mencionadas a cuyos empleos se les aplique la Ley 909/04.

NOTA: La categorización de Municipios será la definida para el año 2006, conforme los parámetros de la Ley 617 de 2000. (Resolución No. 23 del 16 de febrero de 2006)

2.2. AGRUPACIÓN POR NIVELES JERÁRQUICOS

Además de los grupos anteriores, la Comisión Nacional del Servicio Civil ha determinado la inscripción por niveles jerárquicos, así:

- 1. NIVEL ASESOR.** Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección de los organismos estatales.
- 2. NIVEL PROFESIONAL.** Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales, de los organismos estatales.
- 3. NIVEL TÉCNICO.** Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología, de los organismos estatales.
- 4. NIVEL ASISTENCIAL.** Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución, de los organismos estatales.

2.3. AGRUPACIÓN POR RANGOS DE REQUISITOS

Dentro de Cada grupo y nivel jerárquico se establecen rangos de requisitos, así:

Para las entidades del Grupo I (NACIONAL) los niveles jerárquicos y rangos son los siguientes:

NIVEL JERÁRQUICO	RANGO DE REQUISITOS	REQUISITOS
1. ASESOR	A	Título profesional, título de postgrado en la modalidad de maestría y con experiencia profesional relacionada igual o superior a cuarenta y cuatro (44) meses.
	B	Título profesional, título de postgrado en la modalidad de Especialización y con experiencia profesional relacionada igual o superior a veintiún (21) meses.
	C	Título profesional y experiencia profesional relacionada igual o superior a diez (10) meses.
2. PROFESIONAL	A	Título profesional y título de postgrado en la modalidad de Especialización y experiencia profesional relacionada igual o superior a siete (7) meses.
	B	Título profesional con o sin experiencia profesional relacionada
3. TÉCNICO	A	Título de formación Técnico Profesional o tecnológica o aprobación de dos (2) años o más de educación superior y experiencia relacionada o laboral
	B	Diploma de Bachiller, con o sin experiencia relacionada o laboral
4. ASISTENCIAL	A	Título de formación Técnica Profesional o tres (3) años de Educación Superior y experiencia relacionada o laboral igual o superior a seis (6) meses.
	B	Aprobación de uno (1) ó dos (2) años de Educación superior y experiencia relacionada laboral igual o superior a doce (12) meses.
	C	Diploma de bachiller, con o sin experiencia laboral
	D	Aprobación de educación básica primaria, con o sin experiencia laboral

Para las entidades del Grupo II (SECTOR DEFENSA) los niveles jerárquicos y rangos de requisitos son los siguientes:

NIVEL JERÁRQUICO	RANGO DE REQUISITOS	REQUISITOS
1. ASESOR	A	Título profesional y experiencia profesional relacionada igual o superior a veinticinco (25) meses.
2. PROFESIONAL	A	Título de formación profesional, título de postgrado en modalidad de especialización y experiencia profesional relacionada igual o superior a siete (7) meses.
	B	Título profesional y experiencia profesional relacionada igual o superior a seis (6) meses.
	C	Título de formación profesional.
3. TÉCNICO	A	Título de formación técnica profesional o tecnológica o aprobación de tres (3) años de educación superior o más y experiencia relacionada laboral igual o superior a tres (3) meses.
	B	Aprobación de dos (2) años de educación superior.
	C	Diploma de bachiller y experiencia relacionada o laboral igual o superior a dieciséis (16) meses.
	D	Diploma de bachiller
4. ASISTENCIAL	A	Diploma de bachiller.
	B	Aprobación de cuatro (4) años de educación básica secundaria
	C	Aprobación de educación básica primaria y experiencia laboral igual o superior a veinte (20) meses.
	D	Aprobación de educación básica primaria.

NOTA: Numeral 4. Artículo 31 Ley 909 de 2004: "En los concursos que se realicen para el Ministerio de Defensa Nacional, en las Fuerzas Militares y en la Policía Nacional, con excepción de sus entidades descentralizadas, antes de la conformación de las listas de elegibles se efectuará a cada concursante un estudio de seguridad de carácter reservado, el cual, de resultar desfavorable, será causal para no incluirlo en la respectiva lista de elegibles."

Para las entidades del Grupo III (DEPARTAMENTOS, DISTRITOS Y MUNICIPIOS ESPECIALES, 1ª, 2ª y 3ª Categoría) Los niveles jerárquicos y rangos de requisitos son los siguientes:

NIVEL JERÁRQUICO	RANGO DE REQUISITOS	REQUISITOS
1. ASESOR	A	Titulo profesional, titulo de postgrado (en cualquiera de sus modalidades), y experiencia igual o superior a doce (12) meses.
	B	Titulo profesional y experiencia.
2. PROFESIONAL	A	Titulo profesional y titulo de postgrado (en cualquiera de sus modalidades) y con experiencia igual o superior a doce (12) meses.
	B	Titulo profesional y titulo de postgrado (en cualquiera de sus modalidades) con o sin experiencia
	C	Titulo profesional con o sin experiencia
3. TÉCNICO	A	Titulo de formación técnica profesional o tecnológica y experiencia; ó terminación y aprobación del pénsum académico de educación superior en formación profesional y experiencia.
	B	Diploma de bachiller en cualquier modalidad, con o sin experiencia.
4. ASISTENCIAL	A	Diploma de bachiller en cualquier modalidad con o sin experiencia.
	B	Aprobación de educación básica secundaria (4º Bachillerato ó 9º grado) con o sin experiencia
	C	Aprobación y terminación de educación básica primaria (5º de primaria) con o sin experiencia

Para las entidades del Grupo IV (MUNICIPIOS 4ª, 5ª Y 6ª CATEGORÍA) los niveles jerárquicos y rangos de requisitos son los siguientes:

NIVEL JERÁRQUICO	RANGO DE REQUISITOS	REQUISITOS
1. ASESOR	A	Titulo Profesional, titulo de postgrado (en cualquiera de sus modalidades), y experiencia.
	B	Título de Formación Técnica profesional o terminación y aprobación de tres (3) años de educación Superior, con o sin experiencia.
2. PROFESIONAL	A	Titulo profesional y título de postgrado (en cualquiera de sus modalidades) con o sin experiencia
	B	Titulo profesional, con o sin experiencia
3. TÉCNICO	A	Titulo de formación tecnológica con o sin experiencia, o terminación y aprobación del pénsum académico de educación superior en formación profesional con o sin experiencia.
	B	Terminación y aprobación de cuatro (4) años de educación básica secundaria y curso específico mínimo de sesenta (60) horas relacionado con las funciones del cargo, con o sin experiencia.
4. ASISTENCIAL	A	Diploma de bachiller en cualquier modalidad y experiencia.
	B	Aprobación de educación básica secundaria (4º Bachillerato ó 9º grado) con o sin experiencia
	C	Terminación y aprobación de tres (3) años de educación básica primaria, con o sin experiencia.

2.4. COBERTURA Y COSTOS DE FINANCIACIÓN DEL PROCESO

(Resolución No. 16 del 14 de febrero de 2006)

La Comisión Nacional del Servicio Civil, mediante la presente convocatoria inicia proceso de selección para proveer mediante concurso de méritos la totalidad de los empleos reportados por las entidades que integran los Grupos I, II, III y IV y que conformen la Oferta Pública de Empleos de Carrera a la fecha de su publicación. De conformidad con el artículo 74 de la Ley 998 de 2005, si el valor recaudado por inscripciones es insuficiente para atender los costos que genere el proceso de selección, el faltante será cubierto por la respectiva entidad que requiera proveer el cargo, de conformidad con lo señalado por el artículo 30 de la Ley 909 de 2004.

3. INSCRIPCIÓN Y REGISTRO

3.1. REQUISITOS GENERALES

- Ser ciudadano. Los extranjeros podrán participar en las condiciones que la Constitución y la Ley lo permitan.
- Tener definida la situación militar.
- No encontrarse incurso dentro de las causales constitucionales o legales de inhabilidad, incompatibilidad y prohibiciones para posesionarse en empleos públicos.
- En el caso del Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, deberán tener la residencia en los términos del Decreto 2761 de 1991.

3.2. CONSIDERACIONES PREVIAS AL REGISTRO

1. El aspirante debe determinar el grupo de Entidades, Nivel Jerárquico y Rango de Requisitos del empleo al cual desea inscribirse.
2. Identificar ciudad o municipio de aplicación de la prueba, de acuerdo con las alternativas ofrecidas en el formulario de inscripción.
3. *El aspirante debe verificar que cumple con los requisitos exigidos en el rango del nivel seleccionado. Una vez supere la Prueba Básica General de Preselección podrá registrarse al empleo o grupo de empleos para los cuales acredite los requisitos dentro del mismo rango sin cambiar de grupo, nivel jerárquico o de rango. (Resolución No. 16 del 14 de febrero de 2006)*

NOTA: Si opta por la aplicación de las equivalencias para el cumplimiento de los requisitos mínimos por rango y nivel jerárquico, en los términos establecidos en los Decretos 2772 y 785 de 2005, para los órdenes nacional y territorial respectivamente, debe tener en cuenta que su aplicación está supeditada a que las equivalencias estén contempladas en el Manual de Funciones y Competencias de las Entidades donde se ubique el empleo, situación que deberá prever el aspirante para escoger el empleo o grupo de empleos en la segunda fase del presente proceso. Si opta por la equivalencia, lo hace bajo el pleno conocimiento de este hecho.

4. El aspirante debe identificar fecha de inscripciones asignadas al nivel jerárquico del rango en el cual desea participar.
5. Una vez consignado el valor de la inscripción, por ningún motivo habrá lugar a su devolución. El registro en la segunda fase, no requiere pago adicional por parte del aspirante.
6. Una vez aceptado el registro de su inscripción, los datos consignados son inmodificables.
7. Para el registro en las fases I y II se requiere el Número de Identificación personal (PIN) y el número del documento de identidad. Para consulta, sólo se requiere ingresar el número del documento de identidad.
8. El aspirante con discapacidad debe manifestarlo de acuerdo con lo previsto en el formulario de registro.

3.3. FECHA PARA ADQUIRIR EL PIN EN BANCO (Resolución No. 003 del 13 de enero de 2006)

La adquisición del PIN en el banco se podrá realizar en las siguientes fechas:

	Desde	Hasta		Desde	Hasta
Niveles Asesor y Profesional	3 de marzo de 2006	24 de marzo de 2006	Niveles Técnico y Asistencial	31 de marzo de 2006	25 de abril de 2006

3.4. FECHA DE INSCRIPCIÓN (Resolución No. 003 del 13 de enero de 2006)

La inscripción debe hacerse dentro de los 5 (cinco) días siguientes a la habilitación del PIN según las siguientes fechas:

	Desde	Hasta		Desde	Hasta
Niveles Asesor y Profesional	6 de marzo de 2006	29 de marzo de 2006	Niveles Técnico y Asistencial	3 de abril de 2006	28 de abril de 2006

3.5. PROCEDIMIENTO DE INSCRIPCIÓN

1. Consigne el valor de la inscripción en la entidad bancaria dispuesta para tal fin por la Comisión Nacional del Servicio Civil. El 6 de enero de 2006 la CNSC informará en la página www.cnsc.gov.co la entidad bancaria recaudadora.
 - a. Para los empleos de los niveles Asesor y Profesional consigne el equivalente a uno y medio salario mínimo diario legal vigente para el año 2006. (SMDLV).
 - b. Para los empleos de los niveles Técnico y Asistencial consigne el equivalente a un salario mínimo diario legal vigente para el año 2006. (SMDLV).
2. Verifique que el banco le asigne su Número de Identificación Personal, PIN, el cual debe conservar durante todo el proceso de selección.
3. Una vez adquirido el PIN, espere 24 horas para que éste le sea habilitado y pueda inscribirse.
4. El PIN debe ser utilizado dentro de los cinco (5) días calendario siguientes a su habilitación. Fuera de este término el PIN caducará para efectos de la inscripción.
5. Con el PIN habilitado ingrese a la página www.cnsc.gov.co seleccione Registro CNSC y digite el PIN asignado y el número de su documento de identidad.
6. Lea cuidadosamente el reglamento de registro que aparece en pantalla; el cual debe aceptar para continuar con el registro.
7. Diligencie cuidadosamente el formulario de registro y cerciórese de la exactitud de toda la información consignada puesto que será inmodificable una vez aceptada.
8. El Aspirante sólo podrá inscribirse en un rango, de un nivel jerárquico y de un grupo de entidades determinados.
9. En virtud de la presunción de la buena fe de la que trata el artículo 83 de la Constitución Política, el aspirante se compromete a suministrar en todo momento información veraz, so pena de ser excluido del proceso en el estado en que este se encuentre. Cualquier falsedad o fraude en la información, documentación y/o en las pruebas, conllevará las sanciones legales y reglamentarias a que haya lugar y a la exclusión de proceso.
10. Al finalizar el proceso de registro el sistema le ofrece la opción de imprimir como constancia de registro.

4. RECLAMACIONES

Las reclamaciones que se generen durante el proceso de selección se presentarán ante la CNSC o ante la entidad que ésta delegue en los términos y condiciones dispuestos en La Ley 909 de 2004, el Decreto 760 de 2005 y el Código Contencioso Administrativo.

5. FASE I

5.1. PRUEBA BÁSICA GENERAL DE PRESELECCIÓN

Tiene como finalidad identificar factores indispensables que deben estar presentes en todos los aspirantes a ingresar a cargos de carrera, tales como:

- NOTA:** La Prueba Básica General de Preselección será de carácter escrito; excepcionalmente y dependiendo de las características del empleo, la Comisión Nacional del Servicio Civil podrá determinar para algunos empleos de los niveles profesional, técnico y asistencial que ésta prueba sea de ejecución. En estos casos la entidad que reporta los empleos aportará los recursos adicionales para su aplicación. (Resolución No. 16 del 14 de febrero de 2006 y Resolución No. 23 del 16 de febrero de 2006)

6. OFERTA PÚBLICA DE EMPLEOS DE CARRERA

La OPEC contendrá la identificación de los empleos a ser provistos en este proceso de selección. Incluirá la denominación, código y grado de los empleos, funciones y asignación básica, requisitos y competencias requeridas, número de empleos a proveer, ubicación y si admite o no equivalencias, según el rango preseleccionado por nivel jerárquico. (Resolución No. 16 del 14 de febrero de 2006)

7. FASE II

NOTA: El puntaje obtenido en la Prueba Básica General de Preselección tendrá vigencia hasta el 31 de diciembre de 2007; durante este tiempo el aspirante podrá participar en otros concursos con ese mismo puntaje, siempre y cuando dicho proceso de selección o concurso tenga la misma estructura en la agrupación de empleos, fases y pruebas a aplicar y que corresponda a empleos del Sistema General de Carrera Administrativa. (Resolución No. 16 del 14 de febrero de 2006)

Los aspirantes que superen la prueba básica general de preselección deberán escoger el empleo o grupos de empleos al que aspira, de acuerdo con los siguientes criterios:

7.2. CONDICIONES DE LA FASE II

34

7.3 PRUEBAS

En esta fase se evaluarán las capacidades requeridas para el desempeño del empleo, a través de pruebas orales, escritas, de ejecución, análisis de antecedentes, entrevistas u otros medios técnicos que respondan a criterios de objetividad e imparcialidad.

VALOR PORCENTUAL DE LAS PRUEBAS DENTRO DEL CONCURSO

60%

7.4 CITACIÓN A PRUEBAS ESPECÍFICAS

Una vez la CNSC tenga consolidada la información relacionada con la escogencia de empleo se programarán específicamente lugar, fecha y hora de aplicación y publicación de resultados de cada una de las pruebas determinadas para cada grupo de entidades y nivel jerárquico. Par tal fin el aspirante, utilizando el número de identificación personal, PIN, debe acceder a la página www.cnsc.gov.co, donde encontrará la información pertinente.

7.5. PRUEBAS A APLICAR FASE II Y CARÁCTER

PRUEBAS	VALOR PORCENTUAL DENTRO DEL CONCURSO - NIVELES JERÁRQUICOS				
	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	CARÁCTER DE LA PRUEBA
Conocimientos Específicos	20%	20%	*	**	Eliminatorio
Ejecución	No Aplica	*	35%	35%	Eliminatoria
Entrevista	15%	15%	No Aplica	No Aplica	Clasificatoria
Análisis de Antec.	25%	25%	25%	25%	Clasificatoria

* Cuando se apliquen únicamente las pruebas de: análisis de antecedentes y prueba de ejecución, esta última, tendrá un valor del 35% dentro del proceso de selección.

** Cuando la CNSC determine que se aplicará prueba de ejecución para el nivel asistencial en la primera fase, en la fase II se aplicará una prueba de conocimientos específicos con un valor del 35%.

NOTA: Para efectos del cumplimiento de requisitos y de la aplicación de la prueba de análisis de antecedentes, la fecha en que los aspirantes deben cumplir con los requisitos mínimos del empleo escogido es el día inmediatamente anterior a la fecha en que se inicie el plazo de escogencia del empleo en la fase II.

Las pruebas de carácter eliminatorio en la Fase II serán aprobadas por quienes obtengan una puntuación estándar normalizada igual o superior a 60. (Resolución No. 16 del 14 de febrero de 2006)

7.6. LISTA DE ELEGIBLES

Las listas de elegibles se conformarán una vez estén en firme y publicados los puntajes de las pruebas en la página www.cnsc.gov.co

7.7. PERIODO DE PRUEBA

Término del período de prueba	seis (6) Meses
-------------------------------	----------------

EDUARDO GONZÁLEZ MONTOYA
Presidente

LUZ PATRICIA TRUJILLO MARÍN
Comisionada

PEDRO ALFONSO HERNÁNDEZ
Comisionado

Inscripciones:

1. Consignación por ventanilla en las oficinas del Banco Agrario en la Cuenta Corriente No. 3-0070000106-2, Gran Banco - Bancafé en la Cuenta Corriente No. 18699351-5, en todo el país.
2. Por cajeros automáticos de Gran Banco - Bancafé, en todo el país.
3. Por vía electrónica a través de la página web www.cnsc.gov.co, las 24 horas del día.

Valor de la inscripción:

Nivel Asesor y Profesional \$20.400

Nivel Técnico y Asistencial \$13.600

La Ley del Administrador Público

Carlos Humberto Moreno Bermúdez*

* Administrador Público de la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP y Especialista en Proyectos de Desarrollo de la misma institución. Magíster en Administración Pública de la Universidad Estatal de Administración Pública de Speyer, Alemania. Especialista en Negociación y Relaciones Internacionales de la Universidad de Los Andes. Director de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública.

El pasado 23 de enero fue sancionada por el Presidente de la República la Ley 1006, por medio de la cual se reglamenta la profesión de Administrador Público en Colombia y con ello se pone fin a una larga discusión en torno al título del egresado de la ESAP.

La profesión de Administrador Público ya se encontraba reglamentada mediante la Ley 5ª de 1991, pero esta ley no previó los avances académicos y curriculares y de manera especial la vocación regional de la ESAP, lo cual hizo que un número importante de egresados no pudiera acceder en su momento a la tarjeta profesional y por esa vía al ejercicio de la profesión de manera amplia y en igualdad de condiciones respecto de los egresados de Bogotá.

En efecto, la Ley 5ª precisaba que la tarjeta profesional de Administrador Público se le otorgaría al que obtuviera el título específico de Administrador Público, que para la época sólo otorgaba la sede nacional y no previó que las tecnologías dictadas a todo lo largo y ancho del país contemplaban la opción del ciclo de profesionalización, conducentes a los títulos de Administrador Público Municipal y Regional y Administrador Público Territorial. La primera cohorte de profesionales en estas disciplinas vio entonces cerrada la opción a obtener la tarjeta, pues la norma refería exclusivamente al título de Administrador Público, generando una marcada desigualdad frente a profesionales graduados en la misma casa de estudios.

Este tema se agravó mucho más ante la circunstancia de otorgar la tarjeta profesional a tecnólogos que no habían

siquiera culminado el ciclo de profesionalización, significando una ruptura cultural entre los egresados en Bogotá y los del resto del país, como si se tratara de profesionales distintos o de universidades distintas, diferencias estas que se profundizaron al no existir una política consistente a favor de los egresados desde la ESAP y a las igualmente marcadas diferencias entre las distintas asociaciones de profesionales.

La ley recientemente expedida pone fin a esta disyuntiva al señalar claramente en su artículo 4º literal b) que es Administrador Público para todos los efectos legales, "quienes con anterioridad a la vigencia de la presente ley hayan obtenido el título de Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas, Administrador Público, Administrador Público Municipal y Regional, Administrador Público Territorial y quienes en el futuro obtengan este título profesional que reúna los requisitos de conformidad con la normatividad vigente para educación superior y que sea expedido por la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP".

Va más allá la ley al señalar que serán Administradores Públicos todos aquellos que hayan iniciado el ciclo de tecnología y que finalicen el plan de estudios en el ciclo profesional, dando paso así a aquellas cohortes de tecnólogos que se profesionalicen en el mediano plazo.

Este no es solo un cambio formal sino que tiene que ver con la esencia misma de la ESAP, pues es en la región donde la Escuela marca una impronta importante y con esta ley se reconoce que son tan profesionales los gra-

duados en territorio como los graduados en Bogotá y que la "etiqueta" del diploma no es la que hace en modo alguno la diferencia.

Sin embargo es el artículo 9º de la ley el de más significación para los Administradores Públicos, en tanto ordena incluir en todos los manuales de funciones y requisitos mínimos en cualquiera de los niveles territoriales (Nación, Departamentos, Municipios), siempre y cuando se trate de empleos de carácter administrativo, la formación de Administración Pública. En tanto es Ley de la República ya no es a discreción de los jefes de entidad o de personal incluir o no la profesión, sino que en todo empleo público, cuyo propósito principal y funciones esenciales tengan relación alguna con el pensum académico, debe incluirse la profesión.

Este logro tiene que ver con la vocación del egresado y con el origen mismo de la Escuela, que fue pensada como el centro de formación de los cuadros directivos y profesionales del Estado y no tenía ninguna presentación que la profesión fuese excluida de un número importante de entidades, ante todo en la región, cuando se trata de inversión del Estado para el propio Estado.

La ley igualmente prevé un Tribunal de Ética que de cuenta del adecuado y efectivo ejercicio de la profesión de Administrador Público y sancione las faltas en que pueda incurrir un egresado, evitando así lesionar la imagen de la profesión y fomentando la sana competencia en términos de calidad, responsabilidad y mérito. Es igualmente un valioso instrumento jurídico para poner freno al abuso en que han incurrido muchos profesionales de otras disciplinas que no siendo administradores públicos se anuncian o se hacen pasar como tal, en el caso de servicios de consultorías y asesorías, en desmedro de la dignidad de la profesión; ha hecho carrera, ante todo en el argot administrativo, que los "administradores públicos" son los que trabajan para el Estado y ostenten un título universitario, lo cual no es cierto, ya que para ello se requiere haber superado una formación específica y tener la tarjeta profesional que lo acredite como tal.

La ley sin embargo requiere de reglamentación urgente, ya que la lectura del texto legal plantea múltiples interrogantes y algunos vacíos que de no ser atendidos con prontitud y eficiencia pondrían en riesgo el ejercicio de la profesión misma. El primer tema a reglamentar es el de la creación y conformación del Colegio Colombiano del Administrador Público, al cual se le asignan importantes tareas en la ley pero que no existe en la práctica. Es necesario preguntarse si es conveniente invitar a egresados a conformar el Colegio, en tanto se trata de una organización privada sin ánimo de lucro, o sería más sano que las actuales asociaciones pensarán en representar efectivamente los intereses de los egresados haciendo el tránsito de asociación de ex-alumnos a colegio profesional.

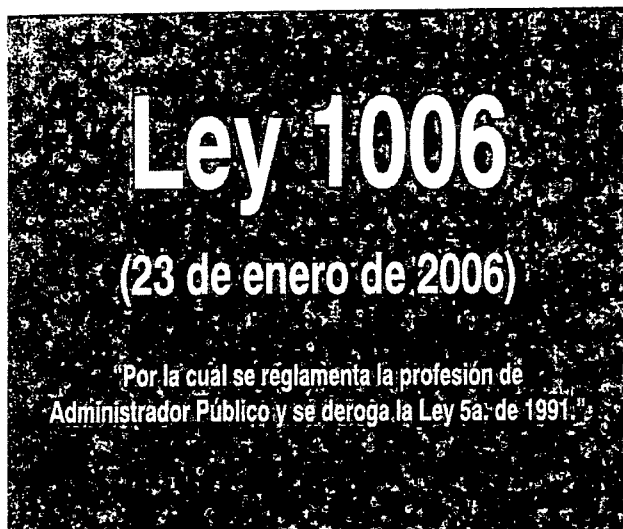
Igual debe decirse en torno al Consejo Profesional del Administrador Público, el cual requiere de un nuevo aire no solo en su composición, máxime cuando ya el Ministro de Educación no tiene asiento en el mismo, sino de manera especial en torno a las múltiples funciones que le compete adelantar, algunas de manera autónoma, pero otras en estrecha colaboración con el Colegio Colombiano.

De la manera como se organicen, tanto el Colegio como el Consejo, dependerá en buena medida el fortalecimiento de la profesión y un mayor protagonismo de los profesionales en la vida administrativa y política del país; es necesario superar lo teórico y que efectivamente dichos órganos se vuelvan un cuerpo consultivo del Gobierno Nacional en los distintos órdenes territoriales y se constituyan en centros del pensamiento y reflexión sobre lo que debe ser la Administración Pública en Colombia.

Esta reglamentación es urgente, pues hasta tanto no se redefina el papel del Consejo y se cree el Colegio no se podrán seguir expidiendo tarjetas profesionales a los nuevos egresados, lo que conduciría que no puedan ejercer en estricto sentido la profesión, haciendo nugatoria en la práctica las bondades que trae la ley. No hay que olvidar que al derogarse la Ley 5ª de 1991 y su Decreto Reglamentario 272 de 1993 desapareció del ordenamiento jurídico el Consejo Profesional, responsable del trámite de las matrículas y tarjetas profesionales.

De otra parte, para el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, y para la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP, hay un reto que debe asumirse integralmente y con toda energía, en el sentido de lograr que todos los jefes de entidad, desde los ministros hasta los alcaldes de los municipios más pequeños de este país, incluyan la profesión de Administrador Público en sus manuales de funciones, tarea ésta que no es fácil y que no se limita a enviar el texto de la ley, ya que desde la creación misma de la ESAP en 1958 existieron disposiciones en ese sentido que nunca se cumplieron y no pasaron de ser un catálogo de buenas intenciones.

El reto más importante sin embargo es para los que somos Administradores Públicos y para aquellos que quieren serlo, pues ya hay competencia y la ESAP perdió la exclusividad y el monopolio; El Politécnico Gran Colombiano está ofertando su primera promoción, tanto en jornada diurna como nocturna de administradores públicos y depende de nuestro ejercicio profesional basado en la calidad por encima de cualquier otra consideración y en la renovación permanente del conocimiento en las aulas vía una mayor presencia de la comunidad estudiantil, lo que hará que los Administradores Públicos egresados de la ESAP sigamos siendo los primeros y los mejores.



El Congreso de Colombia

DECRETA:

CAPITULO I

Campo de aplicación y disposiciones generales

Artículo 1º. Objeto. La presente ley define la profesión de Administrador Público, reglamenta su ejercicio, determina su naturaleza y campo de aplicación, desarrolla los principios que la rigen, señala sus entes rectores de dirección, organización, acreditación y control del ejercicio de la profesión.

Artículo 2º. Función del Administrador Público. La profesión de Administrador Público tiene como función social el ejercicio de actividades que comprenden el desarrollo de las funciones del Estado y del manejo de los asuntos públicos. Además, aquellas actividades orientadas a generar procesos integrales que incrementen la capacidad institucional y efectividad del Estado y de las organizaciones no estatal es con responsabilidades públicas, en la dirección y manejo de los asuntos públicos.

Artículo 3º. Campo de acción. El ejercicio de la profesión de Administrador Público está constituido por los siguientes campos de acción:

- a) El desempeño de empleos para los cuales se requiere título profesional de Administrador Público de acuerdo en todo a lo dispuesto en la presente ley;

- b) La realización de estudios y proyectos de asesoría y consultoría para cualquier organismo de los sectores público y privado en materias de carácter estatal y de manejo de asuntos públicos;
- c) Diseño, dirección, ejecución de políticas, programas y proyectos propios del ámbito de lo público;
- d) El ejercicio de la docencia y la investigación científica en materias relacionadas con la profesión en instituciones de educación o de investigación;
- e) Las demás relacionadas con el desarrollo científico, social, económico y político sean inherentes al ejercicio de la profesión.

Artículo 4º. De los Administradores Públicos. Para todos los efectos legales se consideran Administradores Públicos:

- a) Quienes hayan adquirido o adquieran el título de Administrador Público expedido por la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, o por cualquier otra institución de Educación Superior reconocida por el Ministerio de Educación Nacional;
- b) Quienes con anterioridad a la vigencia de la presente ley hayan obtenido el título de Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas, Administrador Público, Administrador Público Municipal y Regional, Administrador Público Territorial y quienes en el futuro obtengan este título profesional que reúna los requisitos de conformidad con la normatividad vigente para educación superior y que sea expedido por la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP;
- c) Los nacionales o extranjeros con título de Administrador Público expedido por entidades de educación superior de países con los cuales Colombia tenga Tratados o Convenios de equivalencia de títulos universitarios, previo cumplimiento de los requisitos establecidos por el Gobierno Nacional para ese efecto.

Parágrafo transitorio. Quienes obtengan el título de Administrador Público Municipal y Regional o el de Administrador Público Territorial ex-

pedido por la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, dentro del plan de finalización de las cohortes del plan de estudios correspondientes.

CAPITULO II

Del Colegio Colombiano del Administrador Público

Artículo 5º. Asígnase al Colegio Colombiano del Administrador Público las siguientes funciones públicas delegadas:

- a) Actualizar, mantener y divulgar el Registro Unico Nacional del Administrador Público que elabore por primera vez el Consejo Profesional del Administrador Público según el literal a) del artículo 8º de la presente ley;
- b) Ayudar al proceso de registro y trámite de la matrícula de los Administradores Públicos, en coordinación con el Consejo Profesional del Administrador Público en el "Registro Unico Nacional del Administrador Público" y vigilar el cumplimiento de los plazos establecidos en el artículo 8º, literal b) de la presente ley;
- c) Expedir las certificaciones y constancias a los profesionales inscritos en el Registro Unico Nacional de Administradores Públicos y en especial la certificación de vigencia de la matrícula profesional;
- d) Acreditar a las asociaciones gremiales de profesionales de la Administración Pública para la expedición de protocolos, manuales y guías de atención en la prestación de los servicios de su profesión y las demás funciones que esta ley o su desarrollo les confieran. Estos protocolos, manuales y guías serán reconocidos por "Acuerdos" emanados por el Colegio;
- e) Ejercer las funciones de Tribunal de Etica de los Administradores Públicos sin perjuicio de las acciones que deban adelantar los diferentes organismos judiciales y de control, de conformidad con lo estipulado en la normatividad vigente;
- f) Promover, en coordinación con el Consejo Profesional del Administrador Público, lo

relacionado con los literales e) y f) del artículo 8º de la presente ley;

- g) Estimular Sistemas de Seguridad Social para los Administradores Públicos;
- h) Denunciar ante el Consejo Profesional del Administrador Público las violaciones comprobadas a las disposiciones legales que reglamenten el ejercicio de la profesión;
- i) Auspiciar a las Asociaciones de Administradores Públicos, secundar sus programas en cuanto contribuyan a enaltecer y dignificar la profesión del Administrador Público y vigilar su funcionamiento;
- j) Dictar su propio reglamento y su organización interna respetando sus principios rectores.

Artículo 6º. El Colegio Colombiano del Administrador Público reglamentará los procedimientos necesarios para realizar las funciones públicas que les han sido asignadas. Sus decisiones se tomarán a través de Acuerdos, los cuales se registrarán y numerarán en un libro debidamente foliado. Estos Acuerdos estarán sometidos al control de la jurisdicción de lo contencioso administrativo.

CAPITULO III

Reglamentaciones generales

Artículo 7º. A partir de la sanción de la presente ley, para ejercer la profesión de Administrador Público se requerirá haber obtenido uno de los títulos de que trata el artículo 4º de la presente ley, estar inscrito en el Registro Unico Nacional de Administradores Públicos y tener vigentes las respectivas matrícula y Tarjeta Profesional expedidas por el Consejo Profesional del Administrador Público.

Parágrafo 1º. No se podrá ejercer la profesión de Administrador Público ni anunciarse como tal sin estar inscrito en el Registro Unico Nacional del Administrador Público y tener vigente la Tarjeta Profesional.

Parágrafo 2º. No podrá ser inscrito como Administrador Público y si ya lo estuviere, deberá ser suspendido:

- a) Quien se halle en interdicción judicial;
- b) El responsable de delito que tenga señalada pena de presidio o de prisión, cometido con posterioridad a la vigencia de la presente ley, si por las modalidades y circunstancias del hecho, los motivos determinantes y la personalidad del Agente el Colegio Colombiano del Administrador Público lo considera indigno de ejercer la profesión.

Se exceptúa el caso de la condena condicional o el perdón judicial.

Artículo 8º. El ejercicio ilegal de la profesión de Administrador Público. Incurrirá en ejercicio ilegal de la profesión de Administrador Público y estará sometido a las sanciones señaladas para tal infracción:

- a) Quien no siendo Administrador Público se anuncie o se haga pasar como tal u ofrezca servicios profesionales que requieren dicha calidad;
- b) El Administrador Público que actúe como tal estando suspendido o excluido de la profesión; y,
- c) El Administrador Público que intervenga no obstante la sentencia de una inhabilidad o incompatibilidad.

Parágrafo 1º. El Funcionario Público que admita como empleado, asesor o consultor a quien no sea Administrador Público o tolere la actuación de quien no tenga esta calidad o que en cualquier forma facilite, autorice o patrocine el ejercicio ilegal de la profesión del Administrador Público, incurrirá en falta disciplinaria que será calificada y sancionada de acuerdo a la Ley 734, Código Unico Disciplinario.

Parágrafo 2º. Cualquier persona podrá denunciar ante las autoridades competentes la infracción por ejercicio ilegal de la profesión de Administrador Público de que tenga conocimiento.

El Funcionario Público que tuviere conocimiento de una de ellas está en la obligación de denunciarla ante el juez competente y si es este quien por cualquier medio tiene noticia de la infracción, deberá iniciar de oficio el proceso correspondiente.

Artículo 9º. Para el ejercicio de empleos de carácter administrativo en las entidades del Estado en cualquiera de los niveles territoriales, se incluirá la profesión de Administrador Público en los manuales de funciones de dichas entidades como una de las profesiones requeridas para el ejercicio del cargo.

Parágrafo. El Departamento Administrativo de la Función Pública y el Colegio Colombiano del Administrador Público vigilarán el cumplimiento del presente artículo.

CAPITULO IV

Del Registro Único Nacional del Administrador Público

Artículo 10. Todas las Instituciones de Educación Superior debidamente reconocidas por el Ministerio de Educación Nacional formadoras de Administradores Públicos, deberán enviar de oficio las actas de grado de Administrador Público que expidan, al Consejo Profesional del Administrador Público para que sea inscrito en el Registro Unico Nacional del Administrador Público.

Parágrafo 1º. El Consejo Profesional del Administrador Público, a solicitud del interesado, dispondrá de treinta (30) días hábiles para la expedición de las respectivas matrícula y tarjeta profesional.

Parágrafo 2º. Cuando se trate de Administradores Públicos extranjeros, la inclusión en el Registro Unico Nacional será a petición del interesado ante el Colegio Colombiano del Administrador Público con el lleno de los requisitos establecidos en esta ley.

CAPITULO V

Régimen disciplinario

Artículo 11. Deberes profesionales del Administrador Público. Son deberes de todo Administrador Público:

- a) Conservar la dignidad y el decoro de la profesión;
- b) Colaborar en la recta y cumplida Función Administrativa;

- c) Observar y exigir la medida, la seriedad y el respeto debidos en sus relaciones con los Servidores Públicos y con los Funcionarios Públicos, con los colaboradores de la Administración Pública y con las demás personas que intervengan en los asuntos de su profesión;
- d) Obrar con absoluta lealtad y honradez en sus relaciones profesionales;
- e) Guardar el secreto profesional;
- f) Atender con diligencia sus encargos profesionales; y
- g) Proceder lealmente con sus colegas.

Artículo 12. Faltas disciplinarias contra la dignidad de la profesión. Constituyen faltas contra la dignidad de la profesión del Administrador Público:

- a) La embriaguez pública consuetudinaria o el hábito injustificado de consumo de drogas estupefacientes;
- b) La provocación reiterada de riñas o escándalos públicos;
- c) El patrocinio del ejercicio ilegal de la profesión del Administrador Público.

El Administrador Público que incurra en una de estas faltas incurrirá en amonestación, censura o suspensión.

Artículo 13. Faltas disciplinarias contra el decoro profesional. Son faltas contra el decoro profesional:

- a) La propaganda por anuncios en los medios que no se limiten al nombre del Administrador Público, sus títulos y especializaciones académicas, los cargos desempeñados, los asuntos a que atiende de preferencia o con exclusividad y los relativos a su domicilio profesional, y,
- b) La solicitud o consecución de publicidad laudatoria para sí o para los funcionarios públicos que conozcan o hayan conocido de los asuntos concretos a cargo del Administrador Público.

El Administrador Público incurso en una de estas faltas incurrirá en sanción de amonestación o censura.

Artículo 14. Faltas disciplinarias contra el respeto debido a la función pública. Constituyen faltas contra el respeto debido a la función pública o administrativa, las injurias y acusaciones temerarias contra los Servidores, Funcionarios o Administradores Públicos y demás personas que intervengan en los asuntos profesionales, sin perjuicio de reprochar comedidamente o denunciar por los canales competentes las faltas cometidas por dichas personas.

CAPITULO VI

Vigencia

Artículo 15. La presente ley rige a partir de su promulgación y deroga expresamente la Ley 5ª de 1991, el Decreto 272 de 1993 y demás disposiciones que le sean contrarias.

La Presidenta del honorable
Senado de la República,

CLAUDIA BLUM DE BARBERI.

El Secretario General del honorable
Senado de la República,

EMILIO RAMÓN OTERO DAJUD.

El Presidente de la honorable
Cámara de Representantes,

JULIO E. GALLARDO ARCHBOLD.

El Secretario General de la
honorable Cámara de Representantes,

ANGELINO LIZCANO RIVERA.

REPUBLICA DE COLOMBIA – GOBIERNO NACIONAL

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dada en Bogotá, D. C., a 23 de enero de 2006.

ÁLVARO URIBE VÉLEZ

La Ministra de Educación Nacional,

CECILIA MARÍA VÉLEZ WHITE.

El Director del Departamento
Administrativo de la Función Pública,

FERNANDO ANTONIO GRILLO RUBIANO

Decreto 4669

(21 de diciembre de 2005)

"Por el cual se reglamenta
parcialmente la Ley 962 de 2005."

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,

en ejercicio de las facultades constitucionales y legales, en especial las que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y la Ley 962 de 2005,

DECRETA:

ARTÍCULO 1. OBJETO. El presente decreto tiene por objeto regular el procedimiento que debe seguirse para establecer y modificar los trámites autorizados por la Ley y crear las instancias para los mismos efectos.

ARTÍCULO 2. PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER Y MODIFICAR LOS TRÁMITES. De conformidad con lo establecido por el numeral 2 del artículo 1 de la Ley 962 de 2005, las entidades públicas autorizadas legalmente para establecer un trámite, previa su adopción, deberán presentar la solicitud a consideración del Departamento Administrativo de la Función Pública, adjuntando la Manifestación del Impacto Regulatorio, que consiste en:

- Describir el trámite y justificar su creación desde el punto de vista legal;
- Efectuar una propuesta de diseño del proceso del trámite;
- Señalar los beneficios para la entidad y para los usuarios;
- Precisar la carencia de medidas alternativas de menor costo y mayor eficiencia y el impacto presupuestal en la entidad;
- Acreditar los costos de su implementación para los obligados a cumplirlo y los recursos presu-

puéstales y administrativos necesarios para su Aplicación.

ARTÍCULO 3. CREACIÓN DEL GRUPO DE RACIONALIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE TRÁMITES -GRAT-. Créase el Grupo de Racionalización y Automatización de Trámites - GRAT - como instancia consultiva para el Departamento Administrativo de la Función Pública en materia de trámites, quien además actuará como instancia orientadora y brindará soporte y apoyo a la Comisión Intersectorial de Políticas y Gestión de la Información para la Administración Pública -COINFO-.

□
El GRAT estará integrado por dos delegados de alto nivel de cada una de las siguientes entidades: Presidencia de la República, Vicepresidencia de la República, Ministerio del Interior y de Justicia, Ministerio de Comunicaciones a través de la Agenda de Conectividad, Departamento Nacional de Planeación y Departamento Administrativo de la Función Pública, designados por el nominador de la respectiva entidad.

El GRAT será coordinado por el Departamento Administrativo de la Función Pública como organismo rector y se reunirá cuando sea convocado por éste.

ARTÍCULO 4. FUNCIONES DEL GRAT. Al GRAT le corresponde cumplir las siguientes funciones:

- Coordinar la elaboración del Plan de Acción que agrupará los diferentes planes sectoriales e intersectoriales en materia de racionalización y automatización de trámites.
- Sugerir al Gobierno Nacional propuestas normativas que contribuyan al mejor desarrollo de la política de racionalización y automatización de trámites.
- Analizar y aprobar los informes semestrales descritos en el proyecto de racionalización y automatización de trámites y otros documentos de política.
- Proponer al Gobierno Nacional iniciativas de eliminación, integración, simplificación, estandarización y automatización de trámites.
- Velar por la operabilidad entre sistemas de información y por el uso de medios tecnológicos integrados.

6. Las demás inherentes al cumplimiento de sus funciones.

PARÁGRAFO. El Departamento Administrativo de la Función Pública, como órgano rector en materia de trámites, deberá coordinar el proyecto de racionalización y automatización de trámites y dar consistencia en la expedición de normas en esta materia.

ARTÍCULO 5. REUNIONES. El GRAT se reunirá por convocatoria del Director del Departamento Administrativo de la Función Pública o a solicitud de cualquiera de sus miembros. A las reuniones podrán asistir como invitadas las entidades del Estado que tengan relación o interés en el trámite que se vaya a estudiar.

ARTÍCULO 6. COMITÉS SECTORIALES. Conforme los Comités Sectoriales de Racionalización de Trámites, como instancia de apoyo del Departamento Administrativo de la Función Pública en el estudio y aprobación de los nuevos trámites a crear en las Entidades del Estado y de parte de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.

Cada Comité Sectorial estará integrado por dos delegados de alto nivel de cada uno de los ministerios y departamentos administrativos, designados por el Ministro o Director de Departamento Administrativo y se reunirán por convocatoria del Director del Departamento Administrativo de la Función Pública.

A las reuniones de los Comités Sectoriales podrán asistir como invitados el Presidente del Consejo Directivo de la Federación Nacional de Departamentos, el Presidente del Consejo Directivo de la Federación Colombiana de Municipios, el Presidente del Consejo Gremial Nacional o cualquier otra autoridad que tenga interés en el trámite que se esté estudiando, previa invitación formulada por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

PARÁGRAFO. La Coordinación de los Comités Sectoriales estará a cargo del Departamento Administrativo de la Función Pública el cual ejercerá la Secretaría Técnica de los mismos.

ARTÍCULO 7. FUNCIONES DE LOS COMITÉS SECTORIALES. Los Comités Sectoriales tendrán las siguientes funciones en relación con la aprobación de trámites:

- 1) Apoyar al Departamento Administrativo de la Función Pública en el estudio del procedi-

miento para establecer, modificar y racionalizar los trámites autorizados por la Ley.

- 2) Colaborar con el Departamento Administrativo de la Función Pública en la formulación y aplicación de la política de simplificación, racionalización y estandarización de trámites.
- 3) Establecer mecanismos de coordinación, concertación y trabajo conjunto entre los Comités Sectoriales y el Sector Privado vinculado con la planeación y ejecución de programas o proyectos orientados a la identificación, diagnóstico, racionalización y propuesta de simplificación y supresión de trámites y procedimientos innecesarios, para lo cual podrán organizar mesas de trabajo.
- 4) Colaborar en proyectos que mediante la utilización de tecnología permitan conectar las entidades y organismos del Estado, proveer a la comunidad de información sobre la gestión pública, realizar trámites en línea y propender por la masificación del acceso a la tecnología, en coordinación con COINFO.
- 5) Evaluar el desarrollo y ejecución de cada programa o proyecto.
- 6) Expedir su propio reglamento.

ARTÍCULO 8. DE LOS COMITÉS INTERSECTORIALES. Con los integrantes de los Comités Sectoriales de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional y otras entidades estatales, nacionales o territoriales, podrán organizarse Comités Intersectoriales, según los artículos a reglamentar o las directrices a impartir, para la debida reglamentación y aplicación de la Ley 962 de 2005.

ARTÍCULO 9. VIGENCIA. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

□
Dado en Bogotá, D. C, a 21 de diciembre de 2005
□

ÁLVARO URIBE VÉLEZ

EL MINISTRO DEL INTERIOR Y JUSTICIA
□ **SABAS PRETEJO DE LA VEGA**

EL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA
FERNANDO GRILLO RUBIANO

Decreto 2539

(22 de julio de 2005)

"Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos Ley 770 y 785 de 2005"

Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,

en ejercicio de las facultades que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política, el artículo 19 de la ley 909 de 2004 y en los artículos 5 y 13 de los decretos 770 de 2005 y 785 de 2005,

DECRETA:

Artículo 1º. Campo de aplicación. El presente decreto determina las competencias laborales comunes a los empleados públicos y las generales de los distintos niveles jerárquicos en que se agrupan los empleos de las entidades a las cuales se aplica los decretos ley 770 y 785 de 2005.

Artículo 2º. Definición de competencias. Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Artículo 3º. Componentes. Las competencias laborales se determinarán con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes aspectos:

- 3.1. Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los decretos ley 770 y 785 de 2005,

y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupen los empleos.

- 3.2. Las competencias funcionales del empleo.
- 3.3. Las competencias comportamentales.

Artículo 4º. Contenido funcional del empleo. Con el objeto de identificar las responsabilidades y competencias exigidas al titular de un empleo, deberá describirse el contenido funcional de éste, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- 4.1. La identificación del propósito principal del empleo que explica la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece.
- 4.2. Las funciones esenciales del empleo con las cuales se garantice el cumplimiento del propósito principal o razón de ser del mismo.

Artículo 5º. Competencias funcionales. Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquél, conforme a los siguientes parámetros:

- 5.1. Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.
- 5.2. Los conocimientos básicos que se correspondan con cada criterio de desempeño de un empleo.
- 5.3. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.
- 5.4. Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados.

Artículo 6º. Competencias comportamentales. Las competencias comportamentales se describirán teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- 6.1. Responsabilidad por personal a cargo.
- 6.2. Habilidades y aptitudes laborales.
- 6.3. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.
- 6.4. Iniciativa de innovación en la gestión.
- 6.5. Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

Artículo 7º. Competencias comunes a los servidores públicos. Todos los servidores públicos a quienes se aplican los Decretos 770 y 785 de 2005, deberán poseer y evidenciar las siguientes competencias:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	• Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas. • Asume la responsabilidad por sus resultados. • Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos. • Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	• Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general. • Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios. • Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. • Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas. • Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	• Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. • Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora. • Demuestra imparcialidad en sus decisiones. • Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables. • Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
Compromiso con la Organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	• Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. • Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. • Apoya a la organización en situaciones difíciles. • Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

Artículo 8º. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico. Las siguientes son las competencias comportamentales que, como mínimo, deben establecer las entidades para cada nivel jerárquico de empleos; cada entidad con fundamento en sus particularidades podrá adicionarlas:

8.1. NIVEL DIRECTIVO.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Liderazgo	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	• Mantiene a sus colaboradores motivados. • Fomenta la comunicación clara, directa y concreta. • Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares. • Promueve la eficacia del equipo. • Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores. • Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones. • Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	• Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto. • Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales. • Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles. • Busca soluciones a los problemas. • Distribuye el tiempo con eficiencia. • Establece planes alternativos de acción.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	• Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar. • Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización. • Decide bajo presión. • Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.
Dirección y Desarrollo de Personal	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.	• Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas. • Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado. • Delega de manera efectiva sabiendo cuándo intervenir y cuándo no hacerlo. • Hace uso de las habilidades y recurso de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad. • Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño. • Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores. • Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto.
Conocimiento del entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.	• Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional • Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado. • Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales. • Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización organizacional y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.

8.2. NIVEL ASESOR.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Experticia Profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	• Orienta el desarrollo de proyectos especiales para el logro de resultados de la alta dirección. • Aconseja y orienta la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados • Asesora en materias propias de su campo de conocimiento, emitiendo conceptos, juicios o propuestas ajustados a lineamientos teóricos y técnicos. • Se comunica de modo lógico, claro, efectivo y seguro.
Conocimiento del entorno	Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.	• Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente obligado para emitir juicios, conceptos o propuestas a desarrollar. • Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno.
Construcción de relaciones	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.	• Utiliza sus contactos para conseguir objetivos • Comparte información para establecer lazos. • Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.
Iniciativa	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.	• Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección. • Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos. • Reconoce y hace viables las oportunidades.

8.3. NIVEL PROFESIONAL

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Aprendizaje Continuo	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	• Aprende de la experiencia de otros y de la propia. • Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización. • Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo. • Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño. • Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación. • Asimila nueva información y la aplica correctamente.
Experticia profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	• Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante. • Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos. • Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones. • Clarifica datos o situaciones complejas. • Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.
Trabajo en Equipo y Colaboración	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.	• Coopera en distintas situaciones y comparte información. • Aporta sugerencias, ideas y opiniones. • Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo. • Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. • Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. • Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.
Creatividad e Innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	• Ofrece respuestas alternativas. • Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas. • Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías. • Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales. • Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.

Se agregan cuando tengan personal a cargo:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Liderazgo de Grupos de Trabajo	Asumir el rol de orientador y guía de un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales.	• Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada. • Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales. • Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir. • Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias. • Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo. • Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas. • Garantiza que el grupo tenga la información necesaria. • Explica las razones de las decisiones.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.	• Elige alternativas de solución efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados. • Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo. • Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención. • Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores prácticas que pueden optimizar el desempeño. • Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas. • Fomenta la participación en la toma de decisiones.

8.4. NIVEL TECNICO

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Experticia Técnica	Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.	• Capta y asimila con facilidad conceptos e información. • Aplica el conocimiento técnico a las actividades cotidianas. • Analiza la información de acuerdo con las necesidades de la organización. • Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que está involucrado. • Resuelve problemas utilizando sus conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos.
Trabajo en equipo	Trabajar con otros para conseguir metas comunes.	• Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos. • Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales.
Creatividad e innovación	Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.	• Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. • Es recursivo. • Es práctico. • Busca nuevas alternativas de solución. • Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.

8.5. NIVEL ASISTENCIAL

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Manejo de la Información	Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone.	• Evade temas que indagan sobre información confidencial. • Recoge sólo información imprescindible para el desarrollo de la tarea. • Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización. • No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas. • Es capaz de discernir qué se puede hacer público y qué no. • Transmite información oportuna y objetiva.
Adaptación al cambio	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	• Acepta y se adapta fácilmente a los cambios • Responde al cambio con flexibilidad. • Promueve el cambio.
Disciplina	Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente.	• Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas. • Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo. • Acepta la supervisión constante. • Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Relaciones Interpersonales	Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	• Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás. • Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información • Impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.
Colaboración	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	• Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás. • Cumple los compromisos que adquiere. • Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.

Artículo 9º. Manuales de Funciones y Requisitos.

De conformidad con lo dispuesto en el presente decreto, las entidades y organismos deberán ajustar sus manuales específicos de funciones y requisitos, incluyendo: el contenido funcional de los empleos; las competencias comunes a los empleados públicos y las comportamentales, de acuerdo con lo previsto en los artículos 7º. y 8º. de este Decreto; las competencias funcionales; y los requisitos de estudio y experiencia de acuerdo con lo establecido en el decreto que para el efecto expida el gobierno nacional.

Para la aprobación del Plan Anual de Empleos Vacantes, el Departamento Administrativo de la Función Pública podrá verificar que las diferentes entidades y organismos hayan incorporado en sus manuales específicos las competencias de que trata el presente decreto.

El Departamento Administrativo de la Función Pública definirá parámetros e instructivos a partir de los cuales las entidades elaborarán los respectivos manuales de funciones y requisitos y hará el seguimiento selectivo de su cumplimiento en las entidades del nivel nacional.

Artículo 10º. Definición de las competencias para la convocatoria a concurso . Para efectos de las convocatorias a concurso que deberá adelantar la Comisión Nacional del Servicio Civil, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo transitorio de la Ley 909 de 2004, las entidades y organismos sujetos al campo de aplicación de la misma y mediante acto administrativo, deberán definir, por lo menos, los siguientes aspectos, con el objeto de remitir la respectiva información al citado organismo:

- 10.1. El propósito principal o razón de ser del respectivo empleo.
- 10.2. Las funciones esenciales del empleo
- 10.3. Los requisitos de estudio y experiencia.

10.4. Las competencias comunes a los empleados públicos y las comportamentales de que trata el presente decreto.

10.5. Las contribuciones individuales de quien esté llamado a desempeñar el empleo.

10.6. Los conocimientos esenciales requeridos para desempeñar el empleo.

Los manuales específicos de Funciones y de Requisitos de los empleos que se van a convocar a concurso a que se refiere el presente artículo, se ajustarán con fundamento en los criterios aquí establecidos, a más tardar el 15 de septiembre de 2005.

En los municipios de 4,5 y 6 categoría el plazo anteriormente señalado se extiende hasta el 15 de octubre de 2005.

Artículo 11º. Asesoría a las entidades territoriales.

Con el objeto de garantizar el cumplimiento y las condiciones de ajuste de los manuales de funciones y requisitos en el nivel territorial, en los términos previstos en el presente decreto, el Departamento Administrativo de la Función Pública determinará los lineamientos generales para el desarrollo de un programa especial de asistencia territorial, que deberá ejecutar la Escuela Superior de Administración Pública -ESAP- a través de sus Direcciones Territoriales.

Artículo 12º. Vigencia. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE,

Dado en Bogotá, D. C., a los 22 de julio de 2005

ALVARO URIBE VÉLEZ

EL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA,
FERNANDO GRILLO RUBIANO

Decreto 1601

(20 de mayo de 2005)

"Por el cual se establece la evaluación de competencias gerenciales para la provisión de empleos de libre nombramiento y remoción"

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,

en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y los artículos 47, 48 y 49 de la Ley 909 de 2004,

DECRETA:

Artículo 1°. En la provisión de los empleos de libre nombramiento y remoción de la Rama Ejecutiva del orden nacional de grado inferior a Secretario General, sin perjuicio de la discrecionalidad propia de la naturaleza del cargo, se tendrán en cuenta las competencias gerenciales, el mérito, la capacidad y experiencia, las calidades personales y su capacidad en relación con las funciones y responsabilidades del empleo.

Artículo 2°. La evaluación de los candidatos podrá ser realizada por:

1. Un órgano técnico designado para el efecto y conformado por los directivos de la entidad nominadora y/o consultores externos.
2. Una universidad pública o privada.
3. Una empresa consultora externa especializada en selección de directivos.
4. A través de contratos o convenios interadministrativos con entidades de la administración pública con experiencia en selección de gerencia pública.

Artículo 3°. El órgano técnico o la entidad encargada de verificar las competencias gerenciales indicará al

nominador si el candidato cumple o no con las competencias requeridas y se ajusta al perfil del cargo, para que discrecionalmente proceda a la designación.

Artículo 4°. El proceso de que trata el presente decreto no implica el cambio de la naturaleza jurídica del cargo a proveer.

Artículo 5°. La presente disposición no se aplicará a la provisión de cargos de que trata el literal a), numeral 3 del artículo 47 de la Ley 909 de 2004.

Artículo 6°. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dado en Bogotá, D. C., a 20 de mayo de 2005.

ÁLVARO URIBE VÉLEZ

El Director del Departamento
Administrativo de la Función Pública,

FERNANDO GRILLO RUBIANO

Circular No. 008 - 2005

(31 de octubre de 2005)

Comisión Nacional del Servicio Civil

Para: Nominadores de Entidades y Organismos del Orden Nacional y Territorial regidos por la Ley 909 de 2004

De: Comisión Nacional del Servicio Civil

Asunto: Autorización y prórroga de encargos y nombramientos provisionales en vacancias definitivas. Artículo 8° del Decreto 1227 de 2005

El artículo 10 del Decreto 3820 de 2005, por el cual se modifica el artículo 80 del decreto 1227 de 2005, determina:

"La Comisión Nacional del Servicio Civil podrá autorizar encargos o nombramientos provisionales sin previa convocatoria a concurso cuando por razones de reestructuración, fusión, transformación o liquidación de la entidad o por razones de estricta necesidad del servicio lo justifique el jefe de la entidad. En estos casos el término de duración del encargo y del nombramiento provisional no podrá exceder de seis (6) meses, salvo cuando por circunstancias debidamente justificadas ante la Comisión Nacional del Servicio Civil ésta autorice su prórroga hasta que se supere la circunstancia que dio origen a la misma. El nombramiento provisional procederá de manera excepcional siempre que no haya empleados de carrera que cumplan con los requisitos para ser encargados y no haya lista de elegibles vigente que pueda ser utilizada para proveer la respectiva vacante.

Los nombramientos provisionales efectuados de conformidad con el artículo 80 del decreto 1227 de 2005, podrán ser prorrogados en los términos y condiciones previstas en el anterior inciso"

Para dar cumplimiento a lo establecido en la norma citada, esta Comisión determina el siguiente procedimiento de autorización de encargos y nombramientos provisionales en vacancias definitivas, así:

Las solicitudes de autorización de provisión de vacancias definitivas mediante nombramiento provisional, deberán contener como mínimo:

- Justificación técnica de la necesidad de provisión de las vacantes atendiendo los planes, programas y proyectos institucionales, señalando la relación de procesos que se apoyan respecto de los compromisos institucionales.
- Constancia expedida por la autoridad nominadora de haber agotado el orden de provisión de empleos de carrera administrativa establecido en el artículo 70 del decreto 1227 de 2005.
- Descripción del procedimiento utilizado para la selección del candidato a ocupar el empleo en el cual recae la autorización del nombramiento.
- Certificación de que en la planta de personal no existe empleado de carrera administrativa que cumpla con los requisitos y calidades para ser encargado.

Cuando la solicitud de autorización obedezca a vacantes generadas por procesos de reestructuración, fusión, transformación o liquidación de entidades se requiere aportar:

- El acto administrativo que soporta la respectiva reforma institucional.

- Relación de la planta de personal indicando los empleos de carrera provistos mediante incorporación con empleados de carrera, vacantes temporales, encargos realizados y vacantes definitivas objeto de autorización.

Cuando se solicite prórroga del encargo o nombramiento provisional se deberá anexar:

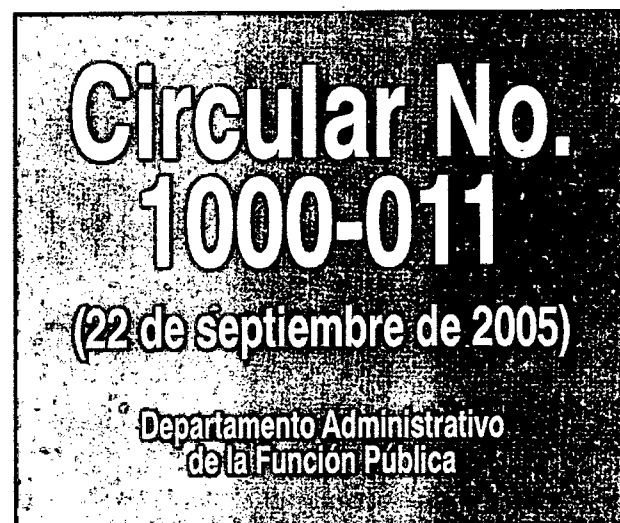
- Estudio técnico justificando las razones para la prórroga del nombramiento o del encargo.

La Comisión Nacional del Servicio Civil oficiará a las entidades en el evento de que las solicitudes de autorización de nombramientos provisionales o de encargos no cumplan los requerimientos establecidos en la presente Circular para que éstas alleguen la documentación faltante. Si pasados treinta (30) días calendario no se allegue la información solicitada, la Comisión entenderá que la entidad desiste de la solicitud de autorización.

La Comisión Nacional del Servicio Civil podrá dar respuesta a las solicitudes de autorización por correo electrónico, motivo por el cual las entidades deberán indicar en la solicitud de autorización la dirección electrónica de la entidad.

La presente Circular deja sin efectos la Circular No. 03 de 2005 emitida por esta Comisión.

Cordialmente,
EDUARDO GONZÁLEZ MONTROYA
Presidente



Para: Ministros, Directores de Departamentos Administrativos, Superintendentes, Directores de Unidades Administrativas Especiales y Directores, Gerentes o Presidentes de las en-

tidades de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional.

De: Director del Departamento Administrativo de la Función Pública

Asunto: Información de Procesos Meritocráticos para empleos de naturaleza gerencial

Con el propósito de que el Departamento Administrativo de la Función Pública pueda llevar estadísticas, realizar evaluaciones y sondeos sobre los procesos de selección que adelanten las entidades para la provisión de los empleos de naturaleza gerencial en cumplimiento del artículo 49 de la ley 909 de 2004 y los decretos reglamentarios 1227 y 1601 de 2005, se requiere que las entidades de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional suministren la siguiente información:

- Número de cargos denominación código y grado de los empleos de libre nombramiento y promoción de grado inferior a Secretario General.
- Numero de procesos de selección adelantados, total de inscritos al proceso.
- Pruebas aplicadas en el proceso, entidad que adelanto el proceso.
- Numero de reclamos presentados a la entidad, organismos de control , otras entidades.
- Identificación del aspirante que fue nombrado, acto de nombramiento y de posesión.

La información debe ser diligenciada en línea en la dirección: <http://www.dafp.gov.co/Sitios/meritocracia/Login.asp>

La responsabilidad derivada de la inexactitud de la información solicitada recae en el Jefe del organismo o entidad y la omisión, el retardo o no suministro oportuno de la misma, podrá generar un incumplimiento a los deberes consagrados en la Ley 734 de 2002, Código Disciplinario Único.

Atentamente,

FERNANDO GRILLO RUBIANO
Director

"La Comisión Nacional del Servicio Civil podrá autorizar encargos o nombramientos provisionales sin previa convocatoria a concurso cuando por razones de reestructuración, fusión, transformación o liquidación de la entidad o por razones de estricta necesidad del servicio lo justifique el jefe de la entidad. En estos casos el término de duración del encargo y del nombramiento provisional no podrá exceder de seis (6) meses, salvo cuando por circunstancias debidamente justificadas ante la Comisión Nacional del Servicio Civil ésta autorice su prórroga hasta que se supere la circunstancia que dio origen a la misma. El nombramiento provisional procederá de manera excepcional siempre que no haya empleados de carrera que cumplan con los requisitos para ser encargados y no haya lista de elegibles vigente que pueda ser utilizada para proveer la respectiva vacante.

Los nombramientos provisionales efectuados de conformidad con el artículo 80 del decreto 1227 de 2005, podrán ser prorrogados en los términos y condiciones previstas en el anterior inciso"

Para dar cumplimiento a lo establecido en la norma citada, esta Comisión determina el siguiente procedimiento de autorización de encargos y nombramientos provisionales en vacancias definitivas, así:

Las solicitudes de autorización de provisión de vacancias definitivas mediante nombramiento provisional, deberán contener como mínimo:

- Justificación técnica de la necesidad de provisión de las vacantes atendiendo los planes, programas y proyectos institucionales, señalando la relación de procesos que se apoyan respecto de los compromisos institucionales.
- Constancia expedida por la autoridad nominadora de haber agotado el orden de provisión de empleos de carrera administrativa establecido en el artículo 70 del decreto 1227 de 2005.
- Descripción del procedimiento utilizado para la selección del candidato a ocupar el empleo en el cual recae la autorización del nombramiento.
- Certificación de que en la planta de personal no existe empleado de carrera administrativa que cumpla con los requisitos y calidades para ser encargado.

Cuando la solicitud de autorización obedezca a vacantes generadas por procesos de reestructuración, fusión, transformación o liquidación de entidades se requiere aportar:

- El acto administrativo que soporta la respectiva reforma institucional.

- Relación de la planta de personal indicando los empleos de carrera provistos mediante incorporación con empleados de carrera, vacantes temporales, encargos realizados y vacantes definitivas objeto de autorización.

Cuando se solicite prórroga del encargo o nombramiento provisional se deberá anexar:

- Estudio técnico justificando las razones para la prórroga del nombramiento o del encargo.

La Comisión Nacional del Servicio Civil oficiará a las entidades en el evento de que las solicitudes de autorización de nombramientos provisionales o de encargos no cumplan los requerimientos establecidos en la presente Circular para que éstas alleguen la documentación faltante. Si pasados treinta (30) días calendario no se allegue la información solicitada, la Comisión entenderá que la entidad desiste de la solicitud de autorización.

La Comisión Nacional del Servicio Civil podrá dar respuesta a las solicitudes de autorización por correo electrónico, motivo por el cual las entidades deberán indicar en la solicitud de autorización la dirección electrónica de la entidad.

La presente Circular deja sin efectos la Circular No. 03 de 2005 emitida por esta Comisión.

Cordialmente,

EDUARDO GONZÁLEZ MONTOYA
Presidente



Para: Ministros, Directores de Departamentos Administrativos, Superintendentes, Directores de Unidades Administrativas Especiales y Directores, Gerentes o Presidentes de las en-

Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP
Carrera 6 No. 12 - 62
Conmutador : 334 4080-/87 - Fax: 341 0515
Línea gratuita de Atención al Cliente: 018000 917770
Web: www.dafp.gov.co
E-mail: webmaster@dafp.gov.co

Escuela Superior de Administración Pública - ESAP
Diagonal 40 No. 46A - 37 CAN
Conmutador: 220 27 90 - Fax: 222 43 15
Línea gratuita 018000 913755
Oficina de Quejas y Reclamos: 221 37 55
Web: www.esap.edu.co
E-mail: direccion.nacional@esap.edu.co