

**DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE FORMACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL DEL
RECURSO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA CIUDAD DE
SAN GIL**

SANDRA MILENA BARRERA CARREÑO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA
BUCARAMANGA**

2010

**DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE FORMACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL DEL
RECURSO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA CIUDAD DE
SAN GIL**

SANDRA MILENA BARRERA CARREÑO

Monografía para optar al título de Especialista en Gerencia Pública

Asesor

Dr. HOLGER VELANDIA JAGUA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA
BUCARAMANGA**

2010

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida.

A mi familia.

A mis amigos.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos a:

Doctor Holger Velandia Cagua, Asesor de la Monografía, quien con su orientación, asesoría, permitió el desarrollo del mismo.

A todo el cuerpo docente de la Especialización en Gerencia Pública Seccional Socorro.

A las demás personas que de una u otra forma hicieron posible la realización de la presente monografía.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
OBJETIVOS.....	15
JUSTIFICACIÓN.....	16
1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	18
1.1. INTEGRACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	18
1.2. INTEGRACIÓN DE LA RAMA EJECUTIVA DEL PODER PÚBLICO EN EL ORDEN NACIONAL.....	18
1.2.1. Del Sector Central.....	19
1.2.2. Del Sector Descentralizado por Servicios.....	19
1.3 INTEGRACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL	20
1.3.1. Integración de la Administración	20
1.3.2 Estructura de la Administración Central Municipal.....	21
1.3.2.1. Noción de Estructura.....	21
1.3.2.2. Estructura Orgánica de la Administración Pública Municipal	22
1.3.2.3. Estructura Orgánica de la Administración Pública del Municipio de San Gil	23
1.3.2.4. La Estructura Orgánica y Administrativa del Municipio de San Gil, será la Siguiete:	24
2. NOCIÓN DE EMPLEO.....	25
2.1. NIVELES JERÁRQUICOS DE LOS EMPLEOS.....	26
2.1.1. Nivel Directivo	26
2.1.2. Nivel Asesor.....	26

2.1.3. Nivel Profesional	27
2.1.4. Nivel Técnico	27
2.1.5. Nivel Asistencial.....	27
2.1.6. Alta Dirección Territorial.....	27
2.2. CUADROS FUNCIONALES DE LOS EMPLEOS	28
2.3. EMPLEOS QUE HACEN PARTE DE LA FUNCIÓN PÚBLICA LOCAL.....	28
2.4. CLASIFICACIÓN DE LOS EMPLEOS	29
2.4.1. Empleos de Período Fijo.....	31
2.4.2. Empleos de Elección Popular	31
2.4.3. Empleos de Libre Nombramiento y Remoción.....	31
2.4.4. Empleos de Carácter Temporal.	33
3. EMPLEADOS PÚBLICOS.....	34
3.1. CLASES DE NOMBRAMIENTOS.....	35
3.1.1 Trabajadores Oficiales	35
3.1.2 Formación Para La Nueva Gerencia Pública.....	37
3.1.3 Formación Profesional	39
4. GERENCIA PÚBLICA Y GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.....	42
4.1. EL ESTADO ADMINISTRATIVO	42
4.2. LA DICOTOMÍA POLÍTICA-ADMINISTRACIÓN.....	43
4.3. LA DICOTOMÍA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DERECHO ADMINISTRATIVO	44
4.4 LA DICOTOMÍA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ADMINISTRACIÓN PRIVADA	44
4.5. FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA PÚBLICA	46
4.6. FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA	47
4.7. ESTUDIOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA	47
4.8. PAPEL QUE DEBEN CUMPLIR EL ESTADO Y LAS UNIVERSIDADES EN LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS	49

4.9. RECURSOS HUMANOS	56
4.10. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	57
4.11. SISTEMAS DE CONTROL EXTERNO E INTERNO.....	60
4.12 MECI 1000:2005 y NTCGP1000:2004. DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA.....	63
4.13. FORMACIÓN EN CULTURA CIUDADANA	68
5. REQUISITOS, CARACTERÍSTICAS Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS CARGOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL.....	70
6. FUNCIONARIOS QUE OCUPAN LOS CARGOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 2007-2010 DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN GIL	90
7. PROPUESTA PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO INTERNO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE SAN GIL	106
7.1. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	106
7.2. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN.....	110
8. DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL MUNICIPIO DE SAN GIL	112
8.1 DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS	113
9. CONCLUSIONES	117
10. RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA.....	122

RESUMEN

TÍTULO: DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE FORMACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL DEL RECURSO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA CIUDAD DE SAN GIL.¹

AUTOR: SANDRA MILENA BARRERA CARREÑO

PALABRAS CLAVES: Diagnostico, Profesionalismo, capacitación, administración

El estudio de la gerencia pública aplicada a la administración local, resulta de vital importancia para el mejoramiento de las administraciones locales, tema que está íntimamente relacionado con la gerencia del recurso humano. Este trabajo está dirigido a investigar, cómo afecta la falta de formación técnica y profesional del recurso humano de la administración municipal, en el desarrollo y cumplimiento de los planes, programas, metas y proyectos en el municipio de San Gil. Para lo cual se tomó como objetivo general del trabajo, realizar un diagnostico del nivel de formación técnica y profesional del recurso humano que labora en la Administración Pública de la Ciudad de San Gil, teniendo en cuenta, identificación de la naturaleza jurídica de los cargos y requisitos de los mismos en la Administración Pública a nivel local; una caracterización del nivel de formación técnica y profesional del recurso humano vinculado a la Administración Pública de San Gil; una conceptualización de las necesidades o no de la capacitación del recurso humano que trabaja para la administración Pública de San Gil; y por último formular recomendaciones para un mejor manejo administrativo de la gestión pública del recurso humano a nivel local en el municipio de San Gil.

Estableciéndose, principalmente por una parte la falta de promoción de actividades educacionales y el bajo interés de la administración en realizarlas, y por otra que las escasas actividades que se realizan son de selecta asistencia para el personal. Presupuesto sobre el cual se recomendó que para lograr un mejor y eficiente funcionamiento de la administración pública local en San Gil, está debe preocuparse con que su personal esté altamente capacitado y profesionalizado, para alcanzar así el cumplimiento de sus objetivos, estándares, competencias y planes de desarrollo.

*Proyecto de Grado

*Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración Especialización en Gerencia Pública. Director Holger Velandia Jagua

SUMMARY

TITLE: DIAGNOSIS OF THE TRAINING LEVEL TECHNOLOGY AND PROFESSIONAL OF THE HUMAN RESOURCE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION OF SAN'S CITY GIL.

AUTHORS: SANDRA MILENA BARRIER CARREÑO**

PASSWORDS: I diagnose, Professionalism, training, administration

The study of the public management applied to the local administration, it ensues from vital importance for the improvement of the local administrations, be afraid that it is intimately related to the management of the human resource. This work is directed to investigate, how it affects the lack of technical and professional formation of the human resource of the municipal administration, in the development and fulfillment of the plans, programs, goals and projects in San Gil's municipality. For which it took as a general aim of the work, a diagnosis of the training level realizes technology and professionally of the human resource that works in the Public Administration of San Gil's City, bearing in mind, identification of the juridical nature of the charges and requirements of the same ones in the Public Administration to local level; a technical and professional characterization of the training level of the human resource linked to San Gil's Public Administration; a conceptualization of the needs or not of the training of the human resource that works for San Gil's Public administration; and finally to formulate recommendations for a better administrative managing of the public management of the human resource to local level in San Gil's municipality.

Being established, principally on one hand the lack of promotion of educational activities and the low interest of the administration to realize them, and for other one that the scanty activities that are realized are of select assistance for the personnel. Budget on which there was recommended that to achieve a better and efficient functioning of the public local administration in San Gil, it is must worry with that his personnel is highly qualified and professionalized, to reach this way the fulfillment of his aims, standards, competitions and plans of development.

* Proyect de Grade

** Faculty of Human Sciences. School of Economy and Administration Holger Velandia Jagua

INTRODUCCIÓN

Una de las transformaciones más significativas que vive la sociedad y el Estado Colombiano, es la revalorización de lo local. Y dentro de esta revalorización es posible detectar formas no tradicionales de gestión, de organización, de convivencia, de solidaridad, y de participación ciudadana.

Ciertamente este tipo de tendencias todavía no son perceptibles masivamente, pero a través de diversas investigaciones se ha hecho posible conocer nuevas formas para buscar el bienestar, para abordar la democracia, para emprender el desarrollo social y para encontrar una manera de relacionarse con el Estado Nacional. Se observan ya en numerosas organizaciones locales, nuevas soluciones, nuevos mecanismos de gerencia, nuevas estructuras administrativas y, en fin, nuevas estrategias para la gobernabilidad, con una mayor dinámica en la gestión, como una reacción obligada a las demandas ciudadanas.

Esta monografía no simplemente cumple un papel de divulgación, sino que busca mostrar que en la actualidad existen muchas falencias y debilidades en nuestros órganos de administración como son las administraciones municipales.

Se presenta el contenido en dos capítulos: el primero trata temas de sustancial importancia como son la tipología de entidades, la clasificación de los servidores públicos, la noción y análisis de empleo público, las formas de vinculación a la administración, el recurso humano en la gerencia pública, la nueva gerencia y la formación profesional o profesionalización de los cargos, requisitos y caracterización de los cargos de la administración, y la gerencia en la gestión pública municipal.

En el segundo capítulo se hace un análisis directo de los funcionarios actuales de la administración del municipio de San Gil, en cuanto a su formación técnica, profesional, y sobre el debido cumplimiento de los requisitos del cargo en el cual se desempeña.

Como punto final se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones dirigidas principalmente a los funcionarios de la administración del municipio de San Gil, pero que por su naturaleza van dedicadas a todas las administraciones municipales que en la actualidad presentan problemas de gestión integral y eficiente en la administración pública de su municipio.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta la falta de formación técnica y profesional del recurso humano de la administración municipal, en el desarrollo y cumplimiento de los planes, programas, metas y proyectos en el municipio de San Gil?

OBJETIVOS

GENERAL

Diagnosticar el nivel de formación técnica y profesional del recurso humano que labora en la Administración Pública de la Ciudad de San Gil.

ESPECÍFICOS

- Identificar y establecer la naturaleza jurídica de los cargos y requisitos de los mismos en la Administración Pública a nivel local.
- Caracterizar el nivel de formación técnica y profesional del recurso humano vinculado a la Administración Pública de San Gil.
- Conceptualizar sobre la necesidad o no de la capacitación del recurso humano que trabaja para la administración Pública de San Gil.
- Formular recomendaciones para un mejor manejo administrativo de la gestión pública del recurso humano a nivel local.

JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones públicas, buscan priorizar la formación y actualización de sus funcionarios públicos y con ello su capacidad de mejorar la atención a la ciudadanía; sus procesos internos y externos deben ser de calidad y responder a los nuevos retos que una sociedad más demandante exige; ya que su incumplimiento podría originar desordenes organizacionales. Para esto es necesario responder con educación continua acorde a las necesidades del entorno.

El recurso humano con que cuenta una administración es el eje principal y más importante para la realización y el cumplimiento de los objetivos o planes de gobierno y desarrollo con que cuenta cada municipio. Para alcanzar mejores estándares de calidad y desempeño en las funciones, debemos tener en cuenta las directrices sobre la integración de la administración pública en sus distintos niveles jerárquicos, la caracterización y profesionalización de los cargos en busca de altos modelos de eficiencia en cada una de las personas que formaran parte del grupo de trabajo, se debe tener una gran especificación en que empleos hacen parte de las necesidades de la administración y darles una clasificación específica para tener un optimo desempeño en las funciones, sin entorpecimientos debido a la falta de personal eficiente o debido al exceso de personal no calificado.

Bastaría con que se diera aplicabilidad a los sistemas para la integración de las administraciones públicas, respecto a la aplicación a cabalidad de los requisitos para ingresar a cada uno de los departamentos, secretarías(etc.), en que se divide una administración; también es muy importante la participación de la población municipal en la elección de alcaldes, concejales, y en fin, de todos los cargos de elección popular, para que no sean simplemente motivados por empatías,

simpatías o por coaliciones políticas, sino por una serie de prerrogativas en las capacidades, profesionalización, eficiencia, aptitud, desempeño, y hasta podría decirse juventud; que se den más oportunidades a la población joven, capacitada y estudiada de esta época, que tiene ganas, energía, inteligencia, capacidad, y principalmente cumple con los estándares de calidad elevados y exigidos en cuanto a la profesionalización y estudios necesarios para prestar un servicio óptimo y eficiente a las nuevas administraciones.

CAPITULO I

SECCIÓN I

1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1.1. INTEGRACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“La administración pública está integrada por los organismos que conforman la rama ejecutiva del poder público y por todos los demás organismos y entidades de naturaleza pública que de manera permanente tienen a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios públicos del Estado colombiano.

Las gobernaciones, las alcaldías, las secretarías de despacho y los departamentos administrativos son los organismos principales de la administración en el correspondiente nivel territorial. Los demás les están adscritos o vinculados, cumplen sus funciones bajo su orientación, coordinación y control en los términos que señale la ley, las ordenanzas o los acuerdos, según el caso.”²

1.2. INTEGRACIÓN DE LA RAMA EJECUTIVA DEL PODER PÚBLICO EN EL ORDEN NACIONAL

“La rama ejecutiva del poder público en el orden nacional, está integrada por los siguientes organismos y entidades.”

² ART. 39. Ley 489. 1998.

1.2.1. Del Sector Central

- a) La Presidencia de la República;
- b) La Vicepresidencia de la República;
- c) Los Consejos Superiores de la administración;
- d) Los ministerios y departamentos administrativos;
- e) Las superintendencias y unidades administrativas especiales sin personería jurídica.”

1.2.2. Del Sector Descentralizado por Servicios

- a) “Los establecimientos públicos;
- b) Las empresas industriales y comerciales del Estado;
- c) Las superintendencias y las unidades administrativas especiales con personería jurídica;
- d) Las empresas sociales del Estado y las empresas oficiales de servicios públicos domiciliarios;
- e) Los institutos científicos y tecnológicos;
- f) Las sociedades públicas y las sociedades de economía mixta;
- g) Las demás entidades administrativas nacionales con personería jurídica que cree, organice o autorice la ley para que formen parte de la Rama Ejecutiva del Poder Público.

De conformidad con lo dispuesto en el art. 38 de la Ley 489 de 1998, las sociedades públicas y las sociedades de economía mixta en las que el Estado posea el noventa por ciento (90%) o más de su capital social, se someten al régimen previsto para las empresas industriales y comerciales del Estado.

Además de lo previsto en el literal c) del numeral 1, del artículo antes citado, como organismos consultivos o coordinadores, para toda la administración o parte de

ella, funcionarán con carácter permanente o temporal y con representación de varias entidades estatales y, si fuere el caso, del sector privado, los que la ley determine. En el acto de constitución se indicará el Ministerio o Departamento Administrativo al cual quedaren adscritos tales organismos.”³

1.3 INTEGRACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

“Se entiende por administración pública municipal el conjunto de organismos, áreas y unidades por medio de los cuales se desarrollan las acciones necesarias tendientes al cumplimiento de los cometidos estatales, dentro de los fines del Estado Social de Derecho en el área territorial y administrativa del Municipio, incluyendo las entidades del orden descentralizado que se creen por acuerdo.”

1.3.1. Integración de la Administración

“Administración Municipal del San Gil está integrada así:

- a) Sector Central
- b) Sector Descentralizado

Administración Central: La administración central es el conjunto de dependencias que forman la Alcaldía Municipal y la componen el Despacho del Alcalde, las Secretarías de Despacho Municipales.

Administración Descentralizada: La administración descentralizada está compuesta por los establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales

³ ART. 38. Ley 489. 1998.

del Estado, sociedades de Economía mixta, empresas públicas Municipales que se creen por disposición legal como parte del Municipio del S.”⁴

1.3.2 Estructura de la Administración Central Municipal

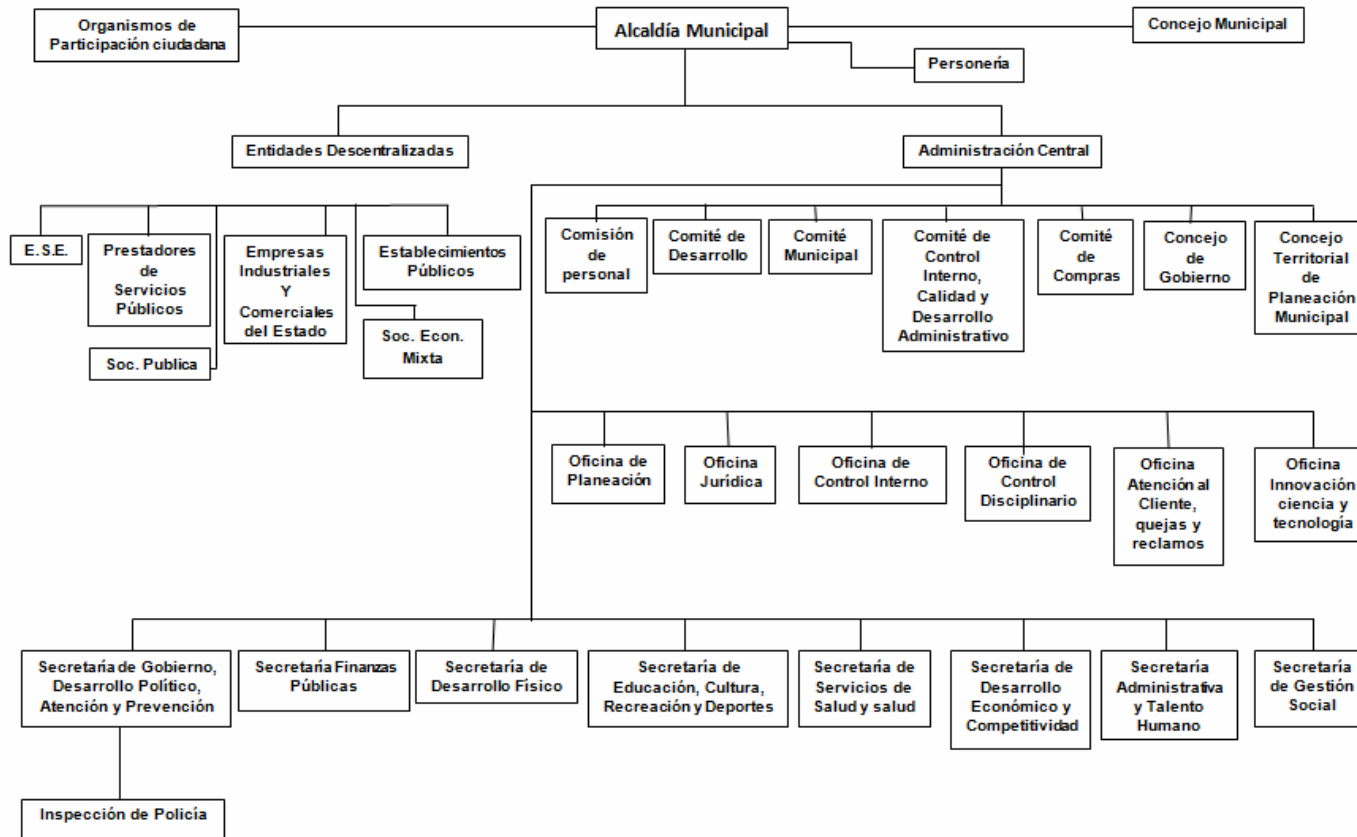
1.3.2.1. Noción de Estructura

“Se entiende por estructura la Organización que refleja por dependencias como se desarrollan los objetivos y planes de la administración municipal; las líneas de autoridad a través de los diferentes niveles jerárquicos y el ambiente de interrelación y coordinación entre Secretarías y áreas, y está conformada por las diferentes dependencias que integran la administración municipal las cuales buscarán que los objetivos de la administración se cumplan en forma ágil y eficiente.”⁵

⁴ Ibidem.

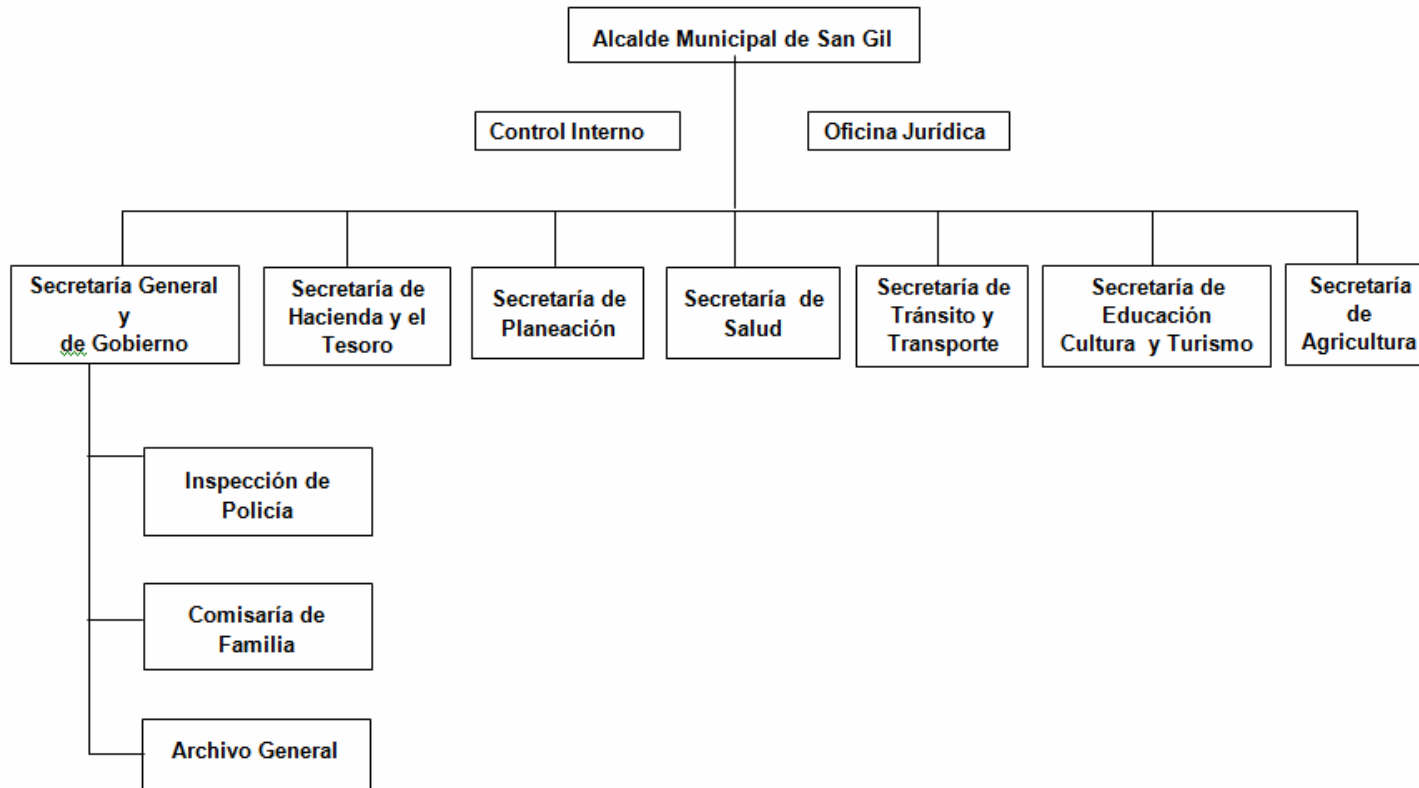
⁵ Ibidem.

1.3.2.2. Estructura Orgánica de la Administración Pública Municipal⁶



⁶ MANRIQUE, Bocanegra Blanca Amanda. Gerencia y Gestión Pública Municipal en un Estado Comunitario. Biblioteca Jurídica Diké. Medellín. Pág. 43. 2006.

1.3.2.3. Estructura Orgánica de la Administración Pública del Municipio de San Gil⁷



⁷ ALCALDÍA, Municipio de San Gil. Manual de Funciones y Competencias Laborales del Municipio de San Gil. DECRETO 059. 2005.

1.3.2.4. La Estructura Orgánica y Administrativa del Municipio de San Gil, será la Siguiete:

- a) “Despacho del alcalde
- b) Jefe de Control Interno
- c) Jefe Oficina Asesora
- d) Secretaría General y de Gobierno
 - Inspección de Policía
 - Comisaria de Familia
 - Archivo General
- e) Secretaría de Hacienda Y del Tesoro
- f) Secretaría de Planeación
- g) Secretaría Local de Salud
- h) Secretaría de Educación Cultura y Turismo
- i) Secretaría de Tránsito y Transporte
- j) Secretaría de Agricultura”⁸

⁸ Ibídem.

2. NOCIÓN DE EMPLEO

“Es el núcleo básico de la estructura de la función pública. Por empleo se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.

El diseño de cada empleo debe contener:

- a) La descripción del contenido funcional del empleo, de tal manera que permita identificar con claridad las responsabilidades exigibles a quien sea su titular;
 - b) El perfil de competencias que se requieren para ocupar el empleo, incluyendo los requisitos de estudio y experiencia, así como también las demás condiciones para el acceso al servicio. En todo caso, los elementos del perfil han de ser coherentes con las exigencias funcionales del contenido del empleo;
 - c) La duración del empleo siempre que se trate de empleos temporales.
- (...)”⁹

De otra parte, el artículo 2º del Decreto 785 de 2005, sobre el empleo, dispone:

“Noción de empleo. Se entiende por empleo el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.

Las competencias laborales, funciones y requisitos específicos para su ejercicio serán fijados por las autoridades competentes para crearlos, con sujeción a lo

⁹ ART. 19. Ley 909. 2004.

previsto en el presente decreto-ley y a los que establezca el Gobierno Nacional, salvo para aquellos empleos cuyas funciones y requisitos estén señalados en la Constitución Política o en leyes especiales.”¹⁰

2.1. NIVELES JERÁRQUICOS DE LOS EMPLEOS

El art. 3°, del Decreto 785 de 2005, establece: “Según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos de las entidades territoriales se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial.”¹¹

Sobre la naturaleza general de las funciones, el art. 4° del prenombrado Decreto, consagra que, “a los empleos agrupados en los niveles jerárquicos citados anteriormente, les corresponden las siguientes funciones generales:

2.1.1. Nivel Directivo

Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

2.1.2. Nivel Asesor

Agrupar los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección territorial.

¹⁰ ART. 2. Decreto 785. 2005.

¹¹ ART. 3. Decreto 785. 2005

2.1.3. Nivel Profesional

Agrupar 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 puedan corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

2.1.4. 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.

2.1.5. 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.

2.1.6. Alta Dirección Territorial

Se entiende como tal a los Diputados, Gobernadores, Concejales, Alcaldes Municipales o Distritales, Alcalde Local, Contralor Departamental, Distrital o Municipal, Personero Distrital o Municipal, Veedor Distrital, Secretarios de Despacho, Directores de Departamentos Administrativos, Gerentes de Unidades

Administrativas Especiales y Directores, Gerentes o Presidentes de entidades descentralizadas.”.¹²

2.2. CUADROS FUNCIONALES DE LOS EMPLEOS

“Son agrupaciones de empleos semejantes en cuanto a la naturaleza general de sus funciones, sus responsabilidades y que requieren conocimientos y/o competencias comunes.

- a) Los empleos públicos se podrán agrupar en cuadros funcionales de empleos con el fin de optimizar la gestión de los recursos humanos de cada entidad.
- b) El acceso, el ascenso, el sistema retributivo y la capacitación de los empleados públicos de carrera se podrán llevar a cabo, en su caso, en el cuadro funcional de empleos.
- c) Los cuadros funcionales de empleos podrán cubrir empleos de uno o de varios organismos, en función de los requisitos exigidos para su desempeño.
- d) Por decreto se regulará el sistema de cuadros funcionales de empleos aplicable a toda la administración y, en su caso, la dependencia orgánica de los mismos.”.¹³

2.3. EMPLEOS QUE HACEN PARTE DE LA FUNCIÓN PÚBLICA LOCAL

“De acuerdo con lo previsto en la Constitución Política y la ley, hacen parte de la función pública los siguientes empleos públicos:

¹² ART. 4. Decreto 785. 2005.

¹³ ART. 20. Ley 909. 2004.

- a) Empleos públicos de carrera;
- b) Empleos públicos de libre nombramiento y remoción;
- c) Empleos de período fijo;
- d) Empleos temporales.”¹⁴

2.4. CLASIFICACIÓN DE LOS EMPLEOS

“Los empleos en los órganos y entidades del estado son de carrera, con excepción de:

- Los de elección popular, los de período fijo, conforme a la Constitución Política y la ley, los de trabajadores oficiales y aquellos cuyas funciones deban ser ejercidas en las comunidades indígenas conforme con su legislación.
- Los de libre nombramiento y remoción que correspondan a uno de los siguientes criterios:

- a) Los de dirección, conducción y orientación institucionales, cuyo ejercicio implica la adopción de políticas o directrices así:

◆ En la Administración Central y órganos de control del Nivel Territorial:

Secretario General; Secretario y Subsecretario de Despacho; Veedor Delegado, Veedor Municipal; Director y Subdirector de Departamento Administrativo; Director y Subdirector Ejecutivo de Asociación de Municipios; Director y Subdirector de Área Metropolitana; Subcontralor, Vicecontralor o Contralor Auxiliar; Jefe de Control Interno o quien haga sus veces; Jefes de Oficinas Asesoras de Jurídica, de Planeación, de Prensa o de Comunicaciones; Alcalde Local, Corregidor y Personero Delegado.

¹⁴ ART. 1. Ley 909. 2004.

♦ **En la Administración Descentralizada del Nivel Territorial:**

Presidente; Director o Gerente; Vicepresidente; Subdirector o Subgerente; Secretario General; Jefes de Oficinas Asesoras de Jurídica, de Planeación, de Prensa o de Comunicaciones y Jefes de Control Interno y Control Interno Disciplinario o quien haga sus veces;

b) Los empleos cuyo ejercicio implica especial confianza, que tengan asignadas funciones

de asesoría institucional, asistenciales o de apoyo, que estén al servicio directo e inmediato de los siguientes funcionarios, siempre y cuando tales empleos se encuentren adscritos a los respectivos despachos, así:

♦ **En la Administración Central y órganos de Control del Nivel Territorial:**

Gobernador, Alcalde Mayor, Distrital, Municipal y Local.

♦ **En la Administración Descentralizada del Nivel Territorial:**

Presidente, Director o Gerente.

c) Los empleos cuyo ejercicio implica la administración y el manejo directo de bienes, dineros y/o valores del Estado;

d) Los empleos que no pertenezcan a organismos de seguridad del Estado, cuyas funciones como las de escolta, consistan en la protección y seguridad personales de los servidores públicos.

e) Los empleos que cumplan funciones de asesoría en las Mesas Directivas de las Asambleas Departamentales y de los Concejos Distritales y Municipales;

f) Los empleos cuyo ejercicio implique especial confianza, que tengan asignadas funciones de asesoría institucional, que estén adscritos a las oficinas de los

Secretarios de Despacho, de los Directores de Departamento Administrativo, de los Gerentes, tanto en los departamentos, distritos especiales, Distrito Capital y distritos y municipios de categoría especial y primera.”¹⁵

2.4.1. Empleos de Período Fijo. “Altos cargos de origen constitucional o legal que forman parte de la estructura del Estado y cuyo tiempo de desempeño está determinado por la misma norma. (Procurador, Contralor, Personeros, Gerentes Empresa Social del Estado, etc.)”.¹⁶

2.4.2. Empleos de Elección Popular. Cargos de origen constitucional cuya elección se efectúa por voto popular y su tiempo de desempeño está determinado por la misma norma. “Presidente y Vicepresidente de la República, Congresistas, Gobernadores, Diputados, Alcaldes, Concejales Distritales y Municipales, Ediles, las demás autoridades y funcionarios que la Constitución señale.”.¹⁷

2.4.3. Empleos de Libre Nombramiento y Remoción. Son aquellos que corresponden a criterios de dirección, conducción y orientación institucionales, cuyo ejercicio implica la adopción de políticas o directrices.

También lo son, aquellos cuyo ejercicio implica especial confianza que tengan asignadas funciones de asesoría institucional, asistenciales o de apoyo, que estén al servicio directo e inmediato de los funcionarios enunciados en el artículo 5° de la Ley 909 de 2004, siempre y cuando tales empleos se encuentren adscritos a sus respectivos despachos. Igualmente, lo son aquellos empleos cuyo ejercicio implica la administración y el manejo directo de bienes, dineros y/o valores del Estado.

¹⁵ ART. 5. Ley 909. 2004. Adicionado Ley 1093. 2006.

¹⁶ ALCALDÍA, Mayor de Bogotá D.C. Administración de Personal en el Distrito Capital, Apoyo Temático y Marco Normativo. Bogotá D.C. p. 20. 2007.

¹⁷ ART. 260. Constitución Política.

Además se consideran de libre nombramiento y remoción a aquellos empleos que posteriormente sean creados y señalados en la nomenclatura con una denominación distinta pero que pertenezcan al ámbito de dirección y conducción institucional, manejo o de confianza.

La Corte Constitucional en sentencia C – 195 de 1.994, sobre los empleos de libre nombramiento y remoción, expresó lo siguiente: “Por tanto, como base para determinar cuándo un empleo puede ser de libre nombramiento y remoción, hay que señalar en primer término que tenga fundamento legal; pero además, dicha facultad del legislador no puede contradecir la esencia misma del sistema de carrera, es decir, la ley no está legitimada para producir el efecto de que la regla general se convierta en excepción. En segundo lugar debe haber un principio de razón suficiente que justifique al legislador para establecer excepciones a la carrera administrativa, de manera que la facultad concedida al nominador no obedezca a una potestad infundada. Y, por último, no hay que olvidar que por su misma naturaleza, los empleos que son de libre nombramiento y remoción son aquellos que la Constitución establece y aquellos que determine la ley (art. 125), siempre y cuando la función misma, en su desarrollo esencial, exija una confianza plena y total, o implique una decisión política. En estos casos el cabal desempeño de la labor asignada debe responder a las exigencias discrecionales del nominador (...)”.¹⁸

La Corte Constitucional en sentencia C- 368 de mayo 26 de 1.999, sobre los empleos de libre nombramiento y remoción, señaló: “(...)”se ha establecido que los cargos de libre nombramiento y remoción, “no pueden ser otros que los creados de manera específica (...) para cumplir un papel directivo, de manejo, de conducción u orientación institucional, en cuyo ejercicio se adoptan políticas o directrices fundamentales, o los que implican la necesaria confianza de quien tiene a su cargo dicho tipo de responsabilidades”. Así, cuando se evalúa si un cargo

¹⁸ CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C - 195. 1.994.

debe ser de libre nombramiento y remoción debe observarse si él comporta funciones de dirección institucional o una relación especial de confianza con un funcionario que desempeñe tareas de conducción institucional. Con todo en relación con el factor confianza importa recordar que la misma Corte ha advertido que cuando se habla de ella, no se hace referencia “a la confianza inherente al cumplimiento de toda función pública”, sino la que responde “al manejo de asuntos pertenecientes al respectivo ámbito de la reserva y el cuidado que requiere cierto tipo de funciones, en especial, en aquellas en cuya virtud se toman las decisiones de mayor trascendencia para el ente de que se trata (...)”.¹⁹

2.4.4. Empleos de Carácter Temporal. Las entidades a las cuales aplican las disposiciones de la Ley 909 de 2004, podrán contemplar excepcionalmente en sus plantas de personal, de acuerdo con sus necesidades, empleos de carácter temporal o transitorio. (Véase, art. 1° Decreto 1227 de 2005).

¹⁹ CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C - 368. 1.999.

3. EMPLEADOS PÚBLICOS

Se vinculan a la administración en forma legal o reglamentaria a través de un acto administrativo que se traduce en nombramiento y posesión, es decir que su relación de trabajo está previamente determinada en la Ley y por lo tanto no hay posibilidad de discutir las condiciones de empleo, ni fijar alcances laborales distintos de los establecidos en las normas legales.²⁰

A partir del 19 de marzo de 2005 la provisión de los cargos de carrera administrativa deberá realizarse conforme lo establece el artículo 23 de la Ley 909 de 2004, es decir mediante nombramiento en período de prueba o en ascenso, que deberán ser la consecuencia de un proceso de selección mediante concurso público abierto.

En caso de vacancia definitiva de empleos la Comisión Nacional del Servicio Civil podrá autorizar encargos con empleados de carrera. Dicha autorización admite el nombramiento provisional en la vacancia temporal generada por el último encargo.

Solamente podrán proveerse con nombramientos provisionales aquellos cargos de carrera que se encuentren vacantes en forma temporal, cuando no fuere posible proveerlos mediante encargo y su duración será mientras perdure la situación administrativa del titular, que hizo que éste se retirará temporalmente del mismo. (Véase Art. 25, Ley 909 de 2004).

²⁰ YOUNES, Moreno Diego. Derecho Laboral Administrativo. 1996.

3.1. CLASES DE NOMBRAMIENTOS

3.1.1 Trabajadores Oficiales

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

“Los criterios para reclutar y seleccionar el personal que debe laborar en el sector público deben ser los mismos que se emplean en el sector privado. Sin embargo, las dificultades usuales para retirar un empleado público son de tal magnitud, aun cuando éste se desempeñe mal, que obligan a ejercer un mayor cuidado en el ingreso de personal al sector público.

El exceso de personal es siempre indeseable y debe procurarse mantener en las organizaciones públicas el menor número de empleados necesario para realizar las actividades que se requieren de modo permanente. Al mismo tiempo, debe recurrirse en lo posible a la contratación con el sector privado de aquellas actividades que no constituyan aspectos esenciales o indelegables del sector público.

Por otra parte, sólo deben ingresar al sector público personas con suficiente nivel de educación, que actualmente se podría traducir a un grado de profesional universitario o, al menos, un grado de técnico superior universitario. En lo posible, debe evitarse o eliminarse por completo el ingreso de asistentes y trabajadores no calificados.

La verificación de las credenciales y de las referencias de trabajo, las pruebas psicológicas, el examen médico y las entrevistas, deben formar parte del proceso normal de selección de aspirantes a ingresar al sector público, con el fin de minimizar los errores en el proceso y evitar el ingreso de funcionarios que no reúnan los requisitos necesarios o presenten dificultades de algún tipo para

desempeñarse con éxito en este sector. Las entrevistas son de particular importancia en el proceso y en ellas deberían participar, como entrevistadores, potenciales supervisores, colegas y subordinados del aspirante.”²¹

DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

“Al igual que los criterios de reclutamiento y selección, los métodos de adiestramiento, compensación y promoción del recurso humano en el sector público deben ser los mismos que se adoptan en el sector privado.

Las oportunidades de adiestramiento suelen ser buenas en el sector público, pero los sueldos son bajos. Esta práctica no tiene mucho sentido, pues una persona que recibe entrenamiento incrementa su valor en el mercado de trabajo y, si además posee talento, muy pronto puede obtener una posición mejor remunerada en el sector privado. El adiestramiento y la compensación deben estar balanceados y los sueldos, así como los demás beneficios, deben ser similares a los que la persona podría percibir en el sector privado.

No es fácil en el sector público relacionar la compensación de los empleados con los resultados de la organización, ni establecer niveles de sueldos diferentes para cada individuo. En principio, la compensación debe regirse por escalas de sueldos más o menos uniformes para cada nivel, con cierta flexibilidad para compensar mejor a los que más lo merezcan.

Los ascensos deben otorgarse por estricto orden de méritos. Sin embargo, existe un problema para la promoción a los niveles más altos de las organizaciones públicas. Este se debe a la existencia de mecanismos públicos de elección del Presidente de la República, de los Gobernadores y de los Alcaldes, posiciones

²¹ SILVA, Aristeguieta Alberto. Introducción a la Gerencia Pública. Caracas. 1998.p. 24-25. En: www.respondanet.com/spanish/anti_corrupcion/informes/articulos/intro_gerencia_publica.htm

que sólo se pueden alcanzar por el voto popular. Esta elección suele estar acompañada por la facultad de esos gobernantes electos para designar a sus colaboradores inmediatos: Ministros, Presidentes de Institutos Autónomos y Empresas del Estado y Directores Generales en Gobernaciones y Alcaldías.

Parece lógico aceptar que los gobernantes electos tengan cierta libertad para conformar sus equipos de trabajo, de manera que exista en estos equipos suficiente consenso sobre las políticas a ejecutar. Lo que no se debe admitir es que este privilegio resulte en una especie de "cascada", donde a su vez los colaboradores inmediatos designan a personas de su confianza y así sucesivamente hasta los niveles más bajos de la administración. Esa prerrogativa debe limitarse a los puestos ya mencionados (Ministros, Presidentes de Institutos Autónomos y Empresas del Estado y Directores Generales en Gobernaciones y Alcaldías) y aun en esos casos el gobernante electo debe agotar las posibilidades de conservar a los titulares existentes, si éstos han demostrado merecer su ratificación, o escoger entre los empleados más destacados del sector correspondiente, antes de ingresar personas nuevas para ocupar esos cargos.²²

3.1.2 Formación Para La Nueva Gerencia Pública

“En diversos países de América Latina, los procesos de globalización y democratización han impulsado una serie de cambios dentro del sector público, orientados a apoyar lo que se conoce como la reforma del Estado. Tales cambios han transitado desde aspectos macro hacia asuntos cada vez más micro, por lo que no es de extrañar que se hable en la actualidad de una reinención del gobierno y de nuevos criterios rectores, como la eficiencia y la competencia, promovidos por una nueva generación de reformadores que basan su propuesta en teorías y modelos de reciente formación o redefinición.

²² Ibid., p. 25-27.

Sin embargo, en el seno de las organizaciones del sector público ha surgido un discurso que plantea una serie de limitantes, las cuales condicionan cualquier objetivo de cambio deseado. Enfocamos el problema desde la perspectiva del tipo de educación que se requiere para profesionalizar y, aun más, dignificar la función del servidor público. ¿Cuál es el reto de la formación de profesionales que se vislumbra como necesaria para el contexto de América Latina? ¿Cómo evitar caer en los viejos y reiterados errores de antaño? ¿Qué papel debe jugar la educación para erradicar dogmas y mitos de soluciones mágicas o cambios proféticos en los actuales procesos de reforma?

En tal sentido, debemos analizar primero el sustento teórico que fundamenta la formación académica de los servidores o funcionarios públicos, lo cual implica reconciliar fines y objetivos por demás complejos. Los objetivos llegan a ser contradictorios, por tratarse de la preparación de futuros profesionales que tomaran decisiones dentro de la acción gubernamental o como líderes de la colectividad, la formación de investigadores que promoverán el desarrollo de un mejor conocimiento de la práctica gubernamental y la no menos importante formación de docentes que tienen por delante la trasmisión del conocimiento (teórico y práctico) a las futuras generaciones de profesionales.

Luego el impacto que ha tenido la incorporación de modelos y técnicas en la formación de administradores públicos tanto en escuelas públicas como privadas, lo cual ha dado lugar al surgimiento de nuevos enfoques y perspectivas que pierden la dimensión de los fines y medios que requiere un proceso de reforma coherente y a la vez congruente con la realidad latinoamericana. Por ello, se propone una educación gerencial que incentive y promueva la reflexión sustantiva de la acción gubernamental, de las prácticas (reglas, normas e instituciones) y

Comportamientos (conductas, costumbres y relaciones) dentro de las agencias que integran el gobierno.”²³

3.13 Formación Profesional

“¿Que implica una educación gerencial? ¿Cómo se diferencia con la perspectiva tradicional de formación de administradores públicos? ¿Qué tan nueva es o, mejor dicho, en que es nueva? Son las preguntas que abren la reflexión hacia un tema que ha sido desarrollado en distintos espacios, como lo muestran los trabajos de Kliksberg (1980 y 1983), Barenstein (1981), Cabrero (1983 y 1992), Guerrero (1995 y 1998) y Ospina (1999). Todos estos autores han mostrado una preocupación común. Por ejemplo, Kliksberg (1983) hace mención del "administrador público necesario", Barenstein (1981) del "administrador público ideal", Cabrero (1992) del tránsito del "administrador al gerente público", del "ejecutivo público moderno" (Strand, 1996) o de un "profesional de la tecnopolítica" (Matus, 1996). De ahí que autores como Ospina (1999) propongan la conformación de una "comunidad discursiva" para resolver este tipo de inquietudes y retos que compartimos en torno a la función pública.”²⁴

En la actualidad, se hace énfasis en la profesionalización de la Función Pública como la solución prevista para adaptar el aparato estatal a las crecientes y múltiples demandas que van diversificando su rol, y adquiere preeminencia sobre cambios de tipo estructural y procedimental. Se destaca en dicho trabajo que "son la actitud y comportamiento de los funcionarios y de sus gerentes los que van a producir las transformaciones del accionar cotidiano de la Administración".

Aquellos organismos que logran instrumentar una carrera directiva sustentada en el mérito, revelan una gerencia institucional de elevados niveles de excelencia y,

²³ NAVARRO, Ernesto. RAMÍREZ, José de Jesús. Formación para la Nueva Gerencia Publica. Academia, Revista Latinoamericana de Administración. p. 113-114. 1999.

²⁴ Ibid.

por ende, una mayor eficiencia relativa de la organización pública, lo cual incide significativamente en la existencia de un personal con elevados niveles de motivación y de satisfacción en el trabajo, traduciéndose en una relación positiva con el ciudadano, en tanto usuario-cliente de los servicios de la organización.

En esta perspectiva, la profesionalización persigue justamente eliminar los efectos nocivos que trae consigo el desempeño de funciones gerenciales por parte de personas que llegan a ocupar posiciones directivas sin haber hecho carrera en esas organizaciones, sin haber conocido el complejo mundo de la administración pública, sin haber internalizado los valores derivados de los fines y criterios específicos del ámbito de la gestión pública; sin conocer las organizaciones y sus funcionarios, y sin entender que la institucionalización que requiere la administración pública exige una continuidad administrativa que se conjugue adecuadamente con la adaptación al entorno turbulento en que se mueve. El objetivo perseguido, en definitiva, consiste en sustituir el sistema de botín imperante por un sistema de carrera, en el entendido de que profesionalizar es crear y aplicar las condiciones que permitan hacer y mantener una carrera gerencial pública.

“La profesionalización de la gerencia pública encuentra viabilidad a través de una estrategia orientada a identificar un conjunto limitado de "cargos críticos", susceptibles de ser sometidos a criterios de reclutamiento, de selección, de estabilidad en función de un sistema de evaluación anual de rendimiento, de remuneraciones competitivas y de formación y reciclaje. Esta estrategia tuvo un éxito significativo en Argentina y en Bolivia; en el primero de estos países se llegaron a identificar 1.500 cargos críticos, los cuales constituyeron un cuerpo de funcionarios directivos bajo un régimen especial de remuneraciones, diferenciado del resto de la Administración Pública. Para ingresar a dicho cuerpo se exigió aprobar un riguroso sistema de concursos y de credenciales, y someterse a un período de 18 meses de formación en Gerencia Pública. En Bolivia, por su parte,

se identificaron 2.200 "cargos clave", en términos similares a la experiencia Argentina.

En el plano político, la demanda por administración eficiente implica la configuración de una administración democrática, que incluya el diseño de mecanismos activos de participación ciudadana, la transparencia de la gestión pública y el control social de la misma.

Una gerencia eficiente en el sector público no se alcanzará sino a partir de un replanteo de las bases conceptuales y de una acción en que el gobierno y las universidades desempeñen un rol que permita trazar una nueva senda en la conducción de los asuntos públicos.”²⁵

²⁵ QUINTIN, Antonio. La Gerencia Publica del "Sistema del Botín" a la Gestión Profesional. Caracas, Venezuela. p. 7-9.

4. GERENCIA PÚBLICA Y GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

“En los últimos años ha comenzado una activa discusión sobre nuevos paradigmas y nuevas agendas. Incluso, estamos pasando de la administración pública a la gerencia pública y de esta a la nueva gerencia pública o gestión pública. Cómo es lógico todo esto ha contribuido a hacer más confusa la situación.

En relación con este tema, todavía sigue vigente lo expresado por Profesor Jorge Tapia Videla (q.e.p.d.) que hace algunos años atrás describía muy bien la situación de la disciplina cuando expresaba: "Como es fácil suponer, la maraña intelectual resultante dificulta la tarea de la enseñanza de la Administración Pública. La ausencia de un cuerpo teórico y metodológico ampliamente compartido levanta interrogantes en la tradición de la pregunta: ¿es posible enseñar algo que no sabemos lo que es y que no sabemos cómo distinguir e investigar? Este es un tema que, como otros enunciados anteriormente continúan esperando por respuestas satisfactorias".²⁶

4.1. EL ESTADO ADMINISTRATIVO

“La tradición liberal y antiestatista de los Estados Unidos ha impedido que se avance en la construcción del Estado Administrativo, es decir, en la profesionalización del servicio público, la institucionalización de la enseñanza y la investigación, así como en la participación de los funcionarios públicos no políticos, en la formulación, implementación y evaluación de políticas.

²⁶ PÉREZ, Salgado Ignacio. Gerencia Pública y Gerencia Municipal. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago, Chile. p.1. 2005.

La situación de América Latina es aún peor, pero dentro de un contexto político-social distinto. En las casi cuatro décadas que van desde los años 40 a los 70, ha habido una activa intervención del Estado en el desarrollo económico y social. Sin embargo, no se ha avanzado lo suficiente en la profesionalización de la función pública, a pesar de los esfuerzos desarrollados por la cooperación técnica multilateral y bilateral y de la existencia de leyes de servicio civil, carrera administrativa o función pública, en la mayoría de los países de la Región.”²⁷

4.2. LA DICOTOMÍA POLÍTICA-ADMINISTRACIÓN

“En nuestra opinión, la maquinaria administrativa del Estado tiene como misión servir los fines establecidos por el sistema político imperante, que en los regímenes democráticos representa los deseos anhelos y aspiraciones de la mayoría ciudadana.

Se puede afirmar que la dicotomía Política-Administración ha sido totalmente superada en el caso de América Latina. Incluso se podría afirmar que han prevalecido en el Servicio Público Latinoamericano, los aspectos políticos sobre los administrativos, lo que en cierto modo es lógico. En efecto, en sociedades en desarrollo, donde todavía no hay consenso sobre el tipo de sociedad que se quiere construir, puede ser mucho más importante contar con funcionarios públicos leales al sistema político, que con funcionarios eficientes. Sin embargo, en sociedades desarrolladas donde existe consenso sobre el tipo de sociedad que se quiere edificar, es lógico que lo más importante sea la eficiencia de los funcionarios, ya que la lealtad al sistema no constituye en términos generales un problema. Esta situación plantea el tema de la racionalidad política y la racionalidad burocrática, administrativa o técnica.”²⁸

²⁷ Ibid., p. 1.

²⁸ Ibid., 2.

4.3. LA DICOTOMÍA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DERECHO ADMINISTRATIVO

“En América Latina los conceptos de Administración Pública y Derecho Administrativo han tenido significados similares. Por lo demás, esta situación también se ha presentado en países desarrollados como por ejemplo Francia y España. A partir del término de la Segunda Guerra Mundial, con la irrupción en el escenario latinoamericano de la cooperación técnica internacional, la situación cambió radicalmente. En efecto, la asesoría de las misiones de las Naciones Unidas y de los Estados Unidos, introdujo en la Región los enfoques de organización y métodos, administración de personal y presupuesto por programa.

De hecho, el conjunto de esas técnicas pasó a constituir el cuerpo de conocimientos de la disciplina de la Administración Pública. La fuerza con que esas técnicas irrumpieron en el escenario administrativo latinoamericano, hizo que el Derecho Administrativo (disciplina a nuestro juicio fundamental para la formación de administradores públicos, ya que establece el marco jurídico en el que la gerencia pública tiene actuar) pasara a un segundo plano.”²⁹

4.4 LA DICOTOMÍA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ADMINISTRACIÓN PRIVADA

“La mayoría de los enfoques que se utilizan en el campo de la gestión pública, provienen del campo de la administración de negocios. A partir de la década de los 50, comenzó un espectacular auge en los estudios de administración de negocios en los Estados Unidos, auge que continua hasta hoy. Este auge significó (entre otras cosas) que la administración de negocios contara con especialistas

²⁹ Ibid., 2.

que venían de otros campos del conocimiento, tales como la sociología, la psicología social, la economía, los métodos cuantitativos y los sistemas de información, que contribuyeron al desarrollo y a la sofisticación de la disciplina, pero también a poner de moda una serie de enfoques que hizo que un destacado profesor de gerencia se refiriera a este fenómeno como a "La Jungla de la Administración".

Muchos de los enfoques desarrollados en el campo de la administración de negocios, tuvieron y tienen aplicación en el campo de la gerencia pública. De hecho, las primeras técnicas utilizadas en la administración pública derivan de la administración de empresas, entre ellas podemos mencionar: a) administración de personal cuyos antecedentes se remontan a los estudios de Hawthorne de Elton Mayo y su equipo de colaboradores; b) organización y métodos cuyos antecedentes se pueden encontrar en los estudios de movimientos y tiempos de Taylor y los esposos Gilbreth; y c) presupuesto por programas, cuyos fundamentos están en los sistemas de costos standard utilizados en las empresas privadas. Esta tendencia continúa en nuestros días; quizás el ejemplo más notable es el de la gestión de la calidad total, enfoque al que han dedicado atención varias publicaciones en relación con su aplicación al sector público.

Creemos que la disciplina de la Administración Pública requiere de un tratamiento diferenciado por el entorno limitado y ambiguo en el que tienen lugar sus acciones. En relación con este tema, la John F. Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard expresa: "En contraste con la educación para los negocios, el entrenamiento para la vida pública requiere una profunda comprensión del contexto político y constitucional de la gestión gubernamental en donde la autoridad y el poder se hallan ampliamente difundidos. Mientras que ambos (la empresa privada y el gobierno) demandan gerencia eficiente, los instrumentos manejados por el ejecutivo de negocios son con frecuencia las restricciones con las que el gerente público debe trabajar.

Por su parte el Instituto de Gerencia Pública de París destaca que la base de la noción de Gerencia Pública es "el reconocimiento de la especificidad de las organizaciones públicas". Esto no obsta para que la Universidad de Yale cuente con una Escuela de Organización y Gerencia (Organization and Management), que tiene como objetivo la formación de especialistas que se puedan desenvolver tanto en organizaciones públicas privadas, con fines de lucro o sin fines de lucro, agrupando a todas bajo la denominación de "organizaciones complejas" y, en consecuencia, el "negocio" de la mencionada Escuela es crear en sus estudiantes la capacidad para gerenciar **organizaciones complejas.**"³⁰

4.5. FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA PÚBLICA

“La gerencia pública se diferencia de la disciplina de la administración pública en que: a) se focaliza más en los procesos estratégicos que en los procesos gerenciales; b) en las relaciones inter-organizacionales más que en las intra-organizacionales, y c) en la intersección de la política pública y la gerencia. Este concepto de gerencia pública fue, por decirlo así, acuñado en la Conferencia que tuvo lugar en la Universidad de Syracuse, Estados Unidos, entre el 20 y 21 de septiembre de 1991.

El desarrollo del concepto de Gerencia Pública se ha alimentado de dos vertientes. Por un lado, de las escuelas de políticas públicas. Por otro lado, de las escuelas de administración de negocios orientada hacia la gerencia pública, y que dan especial importancia al estudio de la disciplina de la gerencia como tal, más que a las denominadas áreas funcionales: operaciones, finanzas, recursos humanos y mercadotecnia.

³⁰ Ibid. p. 2-3.

Entre los puntos que acercan las políticas públicas y la gerencia se pueden mencionar:

- a. Respeto por el papel de la política en la gerencia.
- b. Énfasis en la eficacia gerencial.
- c. Interés en el aprendizaje a través de la experiencia, como queda reflejado en la utilización del método de casos en la enseñanza de la gerencia pública.”³¹

4.6. FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

“La gerencia estratégica se centra en el análisis de los problemas y oportunidades que enfrenta el equipo gerencial superior de una organización. Los elementos básicos de la gerencia estratégica son el largo plazo y la competitividad. Además la gerencia estratégica trata de que la organización "establezca" tendencias y no que las siga. Esto es fundamental si se toman en cuenta, los rápidos cambios que han tenido y tienen lugar tanto en las organizaciones como en sus entornos, en especial durante la segunda mitad del siglo XX. No hay duda que cuanto más incierto sea el futuro, más necesidad habrá de la planificación en el largo plazo.”³²

4.7. ESTUDIOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

“El cuerpo de conocimientos de la disciplina de la Administración Pública puede ser separado en dos cuerpos perfectamente identificables. Por una parte, están lo que se podría denominar técnicas administrativas, entre las que se pueden

³¹ Ibid. p. 3-4.

³² Ibid. p. 4.

mencionar: contabilidad pública, presupuesto público, administración de personal, organización y sistemas, técnicas de control y estadística. Por otra parte, tenemos el campo de la gestión o gerencia pública, que como muy bien señalaron los clásicos de la Administración es una actividad distinta que requiere de habilidades especiales distintas de las "habilidades técnicas", y que tiene más que ver con el manejo de las personas que de las cosas, de ahí la definición generalmente aceptada de "llevar a cabo actividades para alcanzar determinados objetivos a través y mediante la acción de las personas".

Es decir, un gerente es aquel miembro del cuerpo social de la organización que formula políticas, desarrolla alternativas y una vez elegida la que considera más conveniente de acuerdo a los objetivos organizacionales, coordina los esfuerzos de un grupo humano bajo su dirección para lograr el objetivo elegido, teniendo presente el entorno y cerrando el ciclo con el establecimiento de los controles que permitan la necesaria retro-alimentación.

De aquí se puede concluir que los aspectos fundamentales en la acción de un gerente, lo constituyen el proceso decisorio, el manejo del grupo humano y la evaluación de ese proceso para tomar la debida acción correctiva.

Como se puede colegir de lo dicho anteriormente, esta actividad es completamente distinta de la formulación de un presupuesto, del proceso de selección, capacitación y evaluación del personal, de la puesta en marcha de un sistema contable, etc. Sin embargo, y esto es importante de subrayar, todos estos procesos ayudan a la implementación de la labor gerencial. No hay que olvidar que ambos, los procesos técnicos y la gestión, forman parte de la misma disciplina: la Administración Pública. Así el presupuesto constituye una importante herramienta para el proceso decisorio, en especial si se utilizan presupuestos alternativos de acuerdo a distintos escenarios.

Las técnicas de administración de personal, si se implementan correctamente, pueden facilitar el sistema de relaciones inter-personales y, finalmente los sistemas contables constituyen la herramienta fundamental para que operen los procesos de retro-alimentación: Más aún, la gerencia convencional, con su énfasis en jerarquías, procesos uniformes y eficiencia, está mucho más cerca de las técnicas administrativas, y tiene poca aplicación en contextos organizacionales caracterizados por la ambigüedad, la interdependencia, los compromisos múltiples y la incertidumbre política, como es el caso de las organizaciones públicas. Para responder a estos contextos es necesario recurrir a conceptos como la gerencia estratégica, la teoría de la organización, el cambio social y el manejo de conflictos inter-institucionales.

Es decir, una de las principales características de la gestión pública es que actúa dentro de las organizaciones complejas. Como señala el Profesor Stevens de la Universidad del Estado de Pennsylvania (Pen State) al comentar el libro del Profesor Koteen: "una de las más continuas, importantes y persistentes, pero elusivas búsquedas en el campo de la gestión y de la administración pública, es desarrollar un modelo para gestionar organizaciones complejas".³³

4.8. PAPEL QUE DEBEN CUMPLIR EL ESTADO Y LAS UNIVERSIDADES EN LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS

“En los países desarrollados, aunque tomando diversas formas, la capacitación y en cierto modo la formación de los altos cuerpos profesionales de la Administración y de sus gerentes o directivos corresponde por lo general al Estado.

³³ *Ibidem*. Pág. 4-6.

Así en Francia, l'Ecole National d'Administration (ENA), creada el 9 de octubre de 1945 durante la primera administración del General De Gaulle, siendo Ministro de la Función Pública Miche Debré, forma los altos cuerpos de la administración del Estado, entre los que se pueden mencionar: administradores civiles, prefectos, diplomáticos, miembros del Consejo de Estado, jueces administrativos, inspectores de finanzas y miembros del Tribunal de Cuentas, entre otros. A la ENA se accede por concurso oposición después haber obtenido un grado universitario, por lo general en el Institute de Sciences Politiques de París, este último más conocido como "Sciences Po". En realidad, 2/3 de los que ingresan a la ENA son graduados universitarios y 1/3 funcionarios de la administración. Según un conocido especialista, el concurso de la ENA es la realización más notable en la dirección de intentar unificar los concursos, para luchar contra la tendencia a organizar vías propias de reclutamiento.

Un aspecto importante en la formación que proporciona la ENA, es que junto con completar la enseñanza humanística a través disciplinas como la historia, la economía y la ciencia política, se pone énfasis cada vez más en la organización y las técnicas administrativas.

En España, el acento para la selección de los cuerpos superiores de la administración se pone en el concurso oposición; una vez aprobado éste los seleccionados deben pasar por la respectiva Escuela de la Especialidad: Escuela Diplomática, de Inspectores de Hacienda, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), etc., pero en ningún caso los resultados que obtengan en la Escuela de la correspondiente especialidad, afectan la antigüedad lograda en la respectiva oposición. En cambio, en el caso de la ENA los resultados obtenidos en los cursos son fundamentales, no sólo por la antigüedad, sino también para determinar a qué cuerpo de altos funcionarios tendrá acceso el aspirante a "enarca".

En el caso español, el sistema conocido como "Sistema de Mérito", "se encuentra sometido a una seria y en parte fundada contestación doctrinal y política". Aunque no hay duda que el "Sistema de Merito", se estableció para remediar en parte los excesos de los partidos políticos, basta ver lo que ocurre en los países latinoamericanos, en los que impera el sistema del "botín político", y en los que sería altamente beneficioso para la eficacia y eficiencia del sector público la introducción del "Sistema del Mérito". Si los exámenes para entrar al "Sistema del Mérito" son abiertos y competitivos y, por lo tanto se compensa el esfuerzo y la inversión en la preparación de los exámenes, el sistema reduciría sustancialmente los nombramientos partidistas en los altos niveles de la Administración.

La Administración Pública en Gran Bretaña está compuesta por una diversidad de agencias estatales con distintas funciones de control político y "accountability" que incluyen: el servicio civil que corresponde al gobierno central, un gran número de burocracias locales que sirven al sistema municipal, el Servicio Nacional de Salud y una serie de otras organizaciones que son responsables por asuntos administrativos, consultivos, asesores y reguladores.

El Informe Northcote-Trevelyan estableció para el servicio civil, la neutralidad política. En otras palabras, los miembros del servicio civil están obligados a servir a los gobiernos con fidelidad, con independencia de sus inclinaciones políticas. Inicialmente esto fue considerado sospechoso por los partidos de izquierda, que consideraban que los servidores públicos tenían cierta preferencia en el "establishment".

En la formación de los altos funcionarios tanto las Universidades como el Estado tienen un papel importante. Así, las Universidades de Oxford y Cambridge constituyen los centros que tienen prioridad en el reclutamiento de los funcionarios del "Civil Service". A partir del Informe Fulton se estableció el Civil Service College. A principios de la pasada década se comenzó a desarrollar una

importante reforma bajo el liderazgo de Sir Peter Kemp, que consistió en considerar al Sector Público como un conjunto de agencias separadas. Bajo este sistema, a cada una de las reparticiones se le asignan metas a cumplir, especificando aspectos tales como velocidad en la provisión de los servicios y niveles de productividad. Los ejecutivos responsables obtienen premios por el logro de las metas y la mayoría de ellos son reclutados por concurso oposición.

En los Estados Unidos, las bases del Servicio Civil fueron establecidas en 1883 mediante la Pendleton Act. Es curioso que esta ley se haya aprobado como consecuencia del asesinato del Presidente Garfield por parte de un individuo que buscaba una posición en el gobierno.

La formación de los altos funcionarios del Estado (los niveles superiores del Servicio Civil) está a cargo del Federal Executive Institute. Aunque el Servicio Civil permanente está algo truncado por el patronazgo que existe en los niveles superiores, éste sigue siendo una importante organización en la que existe una carrera para los niveles superiores. El Servicio Civil cuenta con una escala con 18 grados. Los tres grados más altos conforman los niveles superiores de la carrera funcionaria. La organización de la carrera en términos de estructura y reclutamiento está administrada por la Oficina de Personal y Gerencia (Office of Personnel and Management), creada en 1978, siendo su predecesora la Comisión de Servicio Civil. En 1979 se estableció el Senior Executive Service, que se puede considerar como un importante avance en la profesionalización de la administración pública. A contar del inicio de la Administración del Presidente Clinton, en enero de 1993 se constituyó bajo la dirección del Vicepresidente, Albert Gore, un Grupo de Trabajo, que el 7 de septiembre de 1993, propuso un Plan Maestro denominado "La Reinención del Gobierno", en el que se pone especial acento en la reestructuración del Sistema de Servicio Civil, para facilitar la contratación y despido de empleados.

En el caso de los países en desarrollo, las ex colonias francófonas y anglófonas de Asia, África y el Caribe han seguido en general la tradición de su antigua metrópoli y la mayoría de esos países tienen sus "ENA's o sus "Civil Service College" o "Administrative Staff College". Esos países han logrado conservar la tradición de sus ex metrópolis, lo que ha contribuido a un cierto ordenamiento del servicio civil (civil service) o de la función pública (fonction publique), dentro del caos que hay en algunos de ellos. Así, por ejemplo la mayoría de los países francófonos de África tienen una ENA - al igual que su ex metrópoli, Francia, destinada a formar los altos funcionarios de la administración y una Dirección de la Función Pública (Direction de la Fonction Publique) que contribuye a que todos los cargos estén clasificados y, además, se conozca el número de funcionarios públicos que hay en el país.

Veamos ahora cual es la situación de nuestra América Latina. En primer término, no existe en la región una tradición administrativa tan definida como en África. La nuestra es una mezcla de la tradición francesa y española del derecho administrativo, que imperó en la Región hasta el término de la Segunda Guerra Mundial y cuya única excepción es Brasil. En efecto, la reforma administrativa en Brasil se inicia durante el primer gobierno de Getulio Vargas (1930-45) cuando se diseñó e implementó una reforma basada en los modelos utilizados en los países desarrollados. La reforma iniciada en 1936 creó el Consejo Federal del Servicio Público, que se transformó en el Departamento Administrativo del Servicio Público más conocido por su sigla DASP, creado por Decreto-Ley en 1937. El DASP era un órgano central de personal, materiales, presupuesto y organización y métodos. Brasil se constituyó así en la avanzada de la reforma del sector público, debido fundamentalmente a la visión del Gobierno de Getulio Vargas. Por otra parte, Brasil es el único país en América Latina donde el Servicio Exterior está formado por funcionarios de carrera y su resultado es que cuenta con la mejor cancillería de la Región.

En el resto de los países de la Región, debe destacarse la influencia que tuvo la Misión Norteamericana presidida por el Dr. Edwin Kemmerer. La Misión Kemmerer preparó en la década 1920-1930 una serie de recomendaciones sobre el ordenamiento y control jurídico y contable de las acciones del Estado, con el fin de proteger la administración de los dineros públicos. Al mismo tiempo, planteó recomendaciones para el ordenamiento del sistema monetario y cambiario. La Misión Kemmerer centró su actividad en los países sudamericanos de la costa del Pacífico es decir: Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú. En el caso del ordenamiento y control jurídico y contable, la Misión Kemmrer recomendó el establecimiento de las Contralorías Generales de la República, que en muchos casos reemplazaron a los Tribunales de Cuentas.

Las Contralorías estuvieron inspiradas en la Oficina General de Contabilidad de los Estados Unidos, más conocida por su sigla en inglés GAO (General Accounting Office), que es un brazo del Congreso de los Estados Unidos. Dentro de esta misma idea se establecieron las Contralorías como órganos independientes del Poder Ejecutivo y en muchos casos se transformaron prácticamente en un cuarto poder del Estado. Lamentablemente las constantes interrupciones del orden constitucional producidas en América Latina, no permitieron tener un órgano contralor a imagen y semejanza de la GAO, como se pretendió.

A partir del término de la Segunda Guerra Mundial, se introduce en la Región el enfoque anglosajón de servicio civil, productividad, eficiencia, organización y métodos. En suma existe en la Región un híbrido que ha retrasado el enfoque anglosajón de servicio civil, productividad, eficiencia, organización y métodos. Por otra parte, la distancia entre la realidad y las propuestas de los expertos, así como la transferencia acrítica de sistemas administrativos de países desarrollados a países en desarrollo, ha hecho imposible utilizar racionalmente los millones de dólares que la cooperación multilateral y bilateral ha gastado en lograr una mayor

eficiencia y eficacia en la entrega de bienes, servicios y regulaciones a los ciudadanos.

Es curioso y también frustrante constatar que, a pesar de que en la región existen Institutos Nacionales de Administración Pública (INAPS) en países como Argentina, Guatemala, México y Nicaragua por citar algunos y Escuelas de Administración Pública "Nacionales" o "Superiores" (ENAPS O ESAPS) en Colombia , que tienen un nivel aceptable, no cumplen su papel como centros o escuelas de formación de funcionarios, a pesar de que en varios de los países mencionados existen leyes de servicio civil, función pública o carrera administrativa (o como se la quiera llamar, que "el hábito no hace al monje"), que en la mayoría de los casos han quedado en el papel. En otras palabras, no hay una correspondencia entre las regulaciones del servicio civil y los programas de capacitación, por lo que el hecho de aprobar cursos o programas de capacitación, no significa que el individuo vaya a ser promovido o reclutado para una determinada función o cargo.

Esta situación ocurre por razones como las siguientes:

- Falta de voluntad política para introducir cambios;
- Cultura político-administrativa que favorece "el sistema del botín político"
- Tendencia "burocrática" de las Oficinas de Personal.

El "misterio" del éxito de la ENA, reside más que en su excelencia académica (que desde luego la tiene), en el riguroso examen de selección para ingresar a ella y en el hecho de que el aspirante a "enarca", una vez egresado, tiene la seguridad de ingresar a un alto cuerpo de la administración, la importancia de la cual estará

determinada por la antigüedad, la que es establecida por las calificaciones obtenidas durante el curso.”³⁴

4.9. RECURSOS HUMANOS

“Toda política de recursos humanos tanto en el sector público, como en el privado, requiere de la fijación de objetivos estratégicos. Fijar objetivos estratégicos en el sector público, plantea problemas muchos más complejos que en el sector privado. Las organizaciones privadas están orientadas fundamentalmente a la maximización de la tasa de retorno de la inversión, por lo tanto las políticas de recursos humanos se fijan en términos de la eficiencia y eficacia conectados al mencionado objetivo.

La política de personal, será pues el resultado del equilibrio entre los valores de eficiencia y eficacia que la organización pretende para el cumplimiento de sus fines por un lado y los derechos de los trabajadores por el otro.

En el caso de las organizaciones públicas, un aspecto importante a tomar en cuenta es que estas no están orientadas a lograr beneficios económicos, sino que cumplen con funciones socialmente necesarias, y donde la medición de la eficiencia y la eficacia presente serias complejidades. Como es lógico las políticas de personal en el sector público, no solo están condicionadas por el respectivo estatuto, sino por condicionantes externos que tienen que ver con la administración pública en general, en aspectos tales como: i) la cultura administrativa; ii) la relación entre política y administración; iii) el papel del derecho administrativo en la organización del Estado; y iv) la administración presupuestaria entre otras. La misma relación que existe entre política y gestión pública en general, se puede aplicar a las políticas y a la gestión de personal en particular. En

³⁴ Ibid. p. 6-9.

efecto, la gestión de personal no es otra cosa que el establecimiento de los objetivos operacionales determinados por los objetivos estratégicos establecidos por la política. En el momento que los objetivos estratégicos y operacionales están determinados y por lo tanto las decisiones fundamentales tomadas, será necesario recurrir a la administración de personal que tenderá a establecer líneas específicas de actuación.”³⁵

4.10. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

“La política de recursos humanos está constituida por orientaciones y estrategias que una vez traducidas en línea políticas de acción forman parte de la función de administración de personal. Por lo tanto para poner en marcha una política de recursos humanos es necesario recurrir a una serie de técnicas, las que a continuación pasamos a detallar:

- Clasificación de Cargos

La clasificación de cargos está determinada por los siguientes elementos:

- **Evaluación del Trabajo.** Proceso que distingue entre trabajos con el propósito de determinar su valor.
- **Análisis del Trabajo.** Proceso que reúne y evalúa factores acerca de los diversos tipos de trabajo, a fin de determinar su clasificación más adecuada.
- **Factores.** Aspectos de un determinado trabajo tales como: supervisión recibida o ejercida, instrucciones recibidas, complejidad del trabajo, impacto de las decisiones, relaciones con otros, demandas mentales y condiciones de trabajo.

³⁵ Ibid. p. 9.

- **Posición.** Cualquier combinación de deberes y responsabilidades, asignada por la autoridad competente, para ser ejecutada por una persona.
- **Trabajo.** Cualquier combinación de deberes y responsabilidades a ser ejecutada por uno o más empleados que es idéntica en todos los aspectos significativos, de tal forma que una simple palabra descriptiva o título puede ser usado para identificar el trabajo.
- **Clase.** Una "clase" es una agrupación de posiciones para la cual los deberes, responsabilidades, calificaciones y condiciones de trabajo, son suficientemente parecidas para justificar el mismo tratamiento con respecto a la selección, remuneración y otros procesos de personal.

En definitiva la clasificación de cargos determina: las tasas de pago, la forma en que se organiza el entramado de puestos, la relación entre ellos, los perfiles profesionales, los requerimientos de acceso, su vinculación a los títulos y profesiones y su organización en escalas o cuerpos.

- Determinación de los Presupuestos

Para establecer el presupuesto de recursos humanos, habrá que tener presente tanto el monto de las remuneraciones, como las políticas con respecto al número de funcionarios.

- Reclutamiento y Selección

El reclutamiento debe entenderse como el procedimiento a través del cual se trata de concitar el interés de los mejores y más capaces para la función pública. La selección por su parte comprende el conjunto de procedimientos y técnicas que se

utilizan para elegir las personas más competentes para los puestos que se necesitan abrir.

- Sistema de Carrera

Este es quizá el punto clave de las políticas de personal en el sector público. La posibilidad que tiene el sector público de competir con el sector privado por lograr que los profesionales más capaces se interesen en él, es a través de un sistema de carrera, que sin duda debería constituir la ventaja comparativa del sector público frente al sector privado. Un sistema de carrera deberá tener en cuenta tres elementos: antigüedad, mérito (medido a través de la evaluación del desempeño) y condiciones para desempeñar el cargo superior (medido mediante los programas de formación que haya cursado).

- Retribuciones e Incentivos

Como ya se ha señalado la clasificación de cargos debe constituir la base para el establecimiento de las remuneraciones dentro de la carrera funcionaria. Por supuesto, que en definitiva el monto de éstas se determinará teniendo en cuenta la disponibilidad presupuestaria y las condiciones del mercado de trabajo. Las características de la carrera funcionaria hace imprescindible el contar con un eficiente sistema de incentivos, de tal forma que se premien aspectos tales como: i) la capacidad y voluntad para tomar riesgos; ii) la iniciativa; iii) la creatividad; y iv) el sentido del servicio público entre otros.

- Evaluación del Desempeño

Una carrera funcionaria no puede existir, sino existe un sistema para evaluar el desempeño. Nos referimos no a los sistemas tradicionales de calificación del personal, sino a aquellos sistemas que permiten medir el rendimiento contra el

cumplimiento de metas específicas. Este mismo método debe ser utilizado en la implementación del sistema de incentivos.

- Capacitación y Perfeccionamiento

La capacitación y el perfeccionamiento de los funcionarios constituyen un elemento fundamental para el funcionamiento de la carrera funcionaria. Mediante la capacitación se da la oportunidad al funcionario para perfeccionarse dentro del trabajo que desarrolla y lograr así una buena evaluación del desempeño, que le permitirá reunir un puntaje para un posible ascenso. Mediante el perfeccionamiento el funcionario adquiere nuevas destrezas para desempeñar su cargo y así se prepara para el puesto al que eventualmente pueda ascender.

- Relaciones Laborales

Este acápite debe abarcar aspectos como los siguientes: sistema de representación, alcance y procedimiento de negociación colectiva, fórmulas de participación del personal y relaciones con las organizaciones sindicales y asociaciones de empleados, entre otros.”³⁶

4.11. SISTEMAS DE CONTROL EXTERNO E INTERNO

“El Estado constituye la organización social encargada de responder a los anhelos, aspiraciones y deseos de los ciudadanos.

En este sentido, el Estado debe velar por el bienestar de las personas y resguardar sus derechos fundamentales. Los ciudadanos deben tener garantías, de que aquellas personas que representan al Estado tanto a nivel político como

³⁶ *Ibidem.* p. 9-11.

burocrático tienen la ética, habilidades y conocimientos para llevar a cabo en forma eficiente, eficaz y efectiva los objetivos establecidos por la sociedad a diferentes niveles.

Para ello los distintos estamentos políticos y burocráticos deben estar sometidos, a controles y evaluaciones que eviten el abuso o la desviación de políticos y burócratas en el ejercicio de las potestades otorgadas por la sociedad.

Como consecuencia de ello, el poder político y burocrático entregado al gobierno, con el fin de velar por el bienestar y desarrollo de los miembros de la comunidad debe estar sometido a sistemas de evaluación y control. Ya que tanto las autoridades políticas como burocráticas de la comuna son "accountable", es decir "deben dar cuenta" de sus actos a los ciudadanos de la misma.

El proceso básico de control dentro de cualquier organización comprende tres etapas fundamentales: a) establecimiento de estándares; b) medición del desempeño frente a esos estándares; c) corrección de las variaciones en relación con los estándares y planes.

- **Establecimiento de estándares.** Los planes son los puntos de referencia, con los que los ejecutivos diseñan los controles, por lo que el primer paso en el proceso de control, será lógicamente el establecimiento de los planes. Sin embargo, debido a que los planes varían en detalle y complejidad se establecen estándares especiales. Los estándares son por definición simplemente criterios para el desempeño. Se trata de puntos seleccionados dentro de un determinado programa o plan en el que se llevan a cabo mediciones de desempeño, con el fin de dar a conocer a los ejecutivos, la forma como se desarrollan los programas. Existen por supuesto distintas clases de estándares, siendo desde luego los primeros que deben considerarse las metas u objetivos.

- **Medición del desempeño.** La medición del desempeño no siempre es factible. Sin perjuicio de considerar esta limitación, los estándares deben establecerse con base al futuro, de tal forma que se puedan detectar las desviaciones antes de que ocurran y así se puedan evitar. En todo caso es necesario señalar que hay muchas actividades difíciles de medir. Así por ejemplo, puede ser relativamente fácil establecer estándares de horas de trabajo para los trabajadores municipales que están repavimentando una calle. Por otra parte, no será una tarea fácil establecer estándares definidos para el administrador.

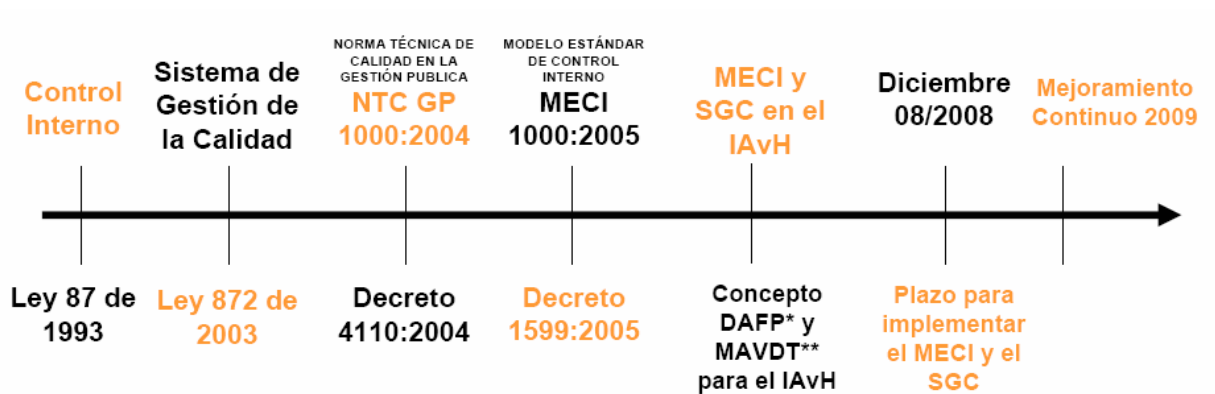
- **Corrección de desviaciones.** Los estándares deben reflejar los puestos de una estructura organizacional. Si se mide el desempeño de acuerdo con la función que el individuo desempeña en la organización, es más fácil corregir las desviaciones. En general, los ejecutivos saben donde en las asignaciones de funciones y responsabilidades individuales o grupales, se deben aplicar las medidas correctivas.

En general se tiende a considerar al control como una acción posterior y a la planificación como una acción previa. En realidad el control debe ir conjuntamente con la planificación, como expresan muy bien Koontz y 'Weihrich: "la planeación y el control pueden considerarse como las hojas de unas tijeras; las tijeras no pueden funcionar a menos que cuenten con dos hojas. El control no es posible sin objetivos y planes, ya que el desempeño debe compararse con criterios establecidos". Cuanto antes se haga el control más rápidamente se tomará acción correctiva y por lo tanto más fácil será enmendar rumbos. La acción correctiva o retroalimentación es la esencia misma del control."³⁷

³⁷ Ibid. p. 11-12.

4.12 MECI 1000:2005 y NTCGP1000:2004. DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA

Esquema de aplicación de la normatividad en formación MECI 1000:2005 y NTCGP 1000:2004



- Que es MECI 1000:2005 y NTCGP 1000:2004

El Modelo Estándar de Control Interno y la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004, nacen en el marco de los Sistemas de Control y de Gestión de la Calidad para la gestión pública, estas son herramientas creadas para orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado.

MECI

Permite una gestión sistemática y transparente, para dirigir y evaluar el desempeño institucional.

GP 1000:2004

Busca garantizar que los servicios ofrecidos, respondan a las necesidades del cliente (usuarios), promoviendo la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos.

La GP1000 es la respuesta desde lo público a los ya bien conocidos Sistemas de Gestión de la Calidad establecidos por la ISO 9000 para cualquier tipo de organización.

- Principios del MECI

El MECI es un modelo que tiene como propósito desarrollar el Sistema de Control Interno, se fundamenta en:

- **Autocontrol:** Es el autocontrol que realiza cada trabajador de los procesos, actividades o tareas bajo su responsabilidad.
- **Autorregulación:** Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, relacionados con el control interno de la entidad.
- **Autogestión:** Es la capacidad institucional para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función que le ha sido asignada por la Constitución, la Ley y sus Reglamentos.

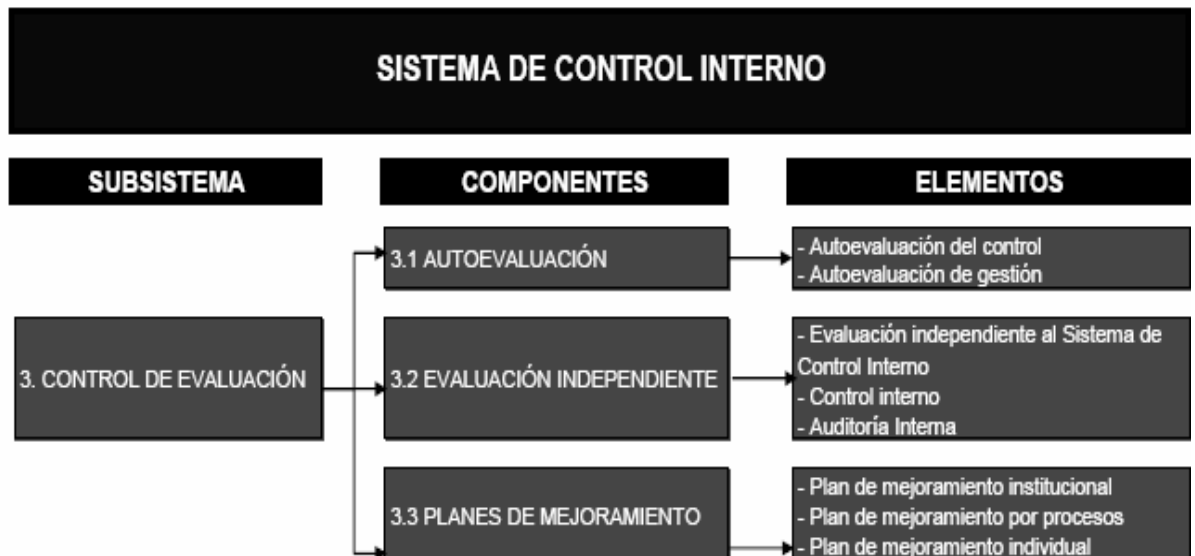
- Control Estratégico



- Control de Gestión



- Control de Evaluación



Etapas a Desarrollar

Etapa 1: Planeación del diseño e implementación del Modelo.

Etapa 2: Diseño e implementación del Modelo.

Etapa 3: Evaluación a la implementación del Modelo.

Etapa 4: Elaboración del Normograma.

Resultados

- Compromiso de la Alta Dirección para la implementación del MECI y del SGC.
- Adopción institucional del MECI.
- Designación del Representante de la Dirección.
- Responsabilidades de las diferentes instancias y equipos de trabajo a nivel directivo - técnico y de evaluación.
- La sensibilización, capacitación y socialización como proceso para interiorizar el MECI y SGC en todos los trabajadores.

Metodología para el Desarrollo e Implementación



Productos

Revisión Inicial

Diagnóstico de MECI – SGC.

Autodiagnóstico para determinar el estado actual de cada uno de los subsistemas, componentes y elementos del MECI y del SGC como base para elaborar los planes de trabajo.

Planificación Estratégica

Delimitación Sistémica -Caracterización de partes interesadas.

Código de Ética y de Buen Gobierno

Mapa Estratégico

Plan Estratégico de Desarrollo

Despliegue de Indicadores

Política de Desarrollo del Talento Humano

Política de calidad, objetivos de calidad

Política de Administración de Riesgos

Planificación Operacional

Modelo de operación por Procesos

Caracterización de procesos

Documentación de Procedimientos

Políticas de Operación

Controles

Mapa de riesgos por proceso

Plan de comunicaciones y de información

Manual de Operación - Manual de Calidad

Normograma

Implementación

Plan de sensibilización

Plan de socialización

Registros evidencia de Implementación

Revisión Gerencial Mejora Continua

Informe de la revisión gerencial

Plan de mejora continua del Sistema.

Verificación - Ajuste - Mejora.

Formación de auditores

Programa de Auditorias

Plan de Auditorias

Informe del primer ciclo de auditorias

Plan de mejoramiento

4.13. FORMACIÓN EN CULTURA CIUDADANA

La cultura ciudadana, se entiende como un trasfondo de sentido que regula los comportamientos ciudadanos, en la medida que establece las reglas mínimas comunes que hacen posible las relaciones entre ellos y con su entorno, así como las formas de producción, circulación, reconocimiento, apropiación y recepción de ese universo de sentido.³⁸

Lo anterior, significa que en el proceso de formación de ciudad se deben establecer significados y reglas del juego para facilitar que los ciudadanos se apropien de los elementos físicos y simbólicos de lo urbano, y desarrollen estrategias para reconocer los diferentes contextos y adecuar su comportamiento de forma civilizada. La autorregulación, comportamiento civilizado, garantiza la orientación diferenciada de los comportamientos dentro de una red compleja de interacciones y funciones que se desarrollan en las ciudades modernas, a partir de unos códigos cultural e históricamente establecidos.³⁹ Para Antanas Mockus, las sociedades contemporáneas se distinguen claramente en tres sistemas de regulación social: la ley, la cultura y la moral, cuya distinción es resultado de un proceso histórico de diferenciación. La falta de congruencia entre los tres sistemas se expresa a través de comportamientos violentos, actos de corrupción y delincuencia; ilegitimidad de las instituciones, debilitamiento del poder de tradiciones culturales y como crisis de la moral individual.

La formación ciudadana ha de ser entendida como función pedagógica del Estado hacia la construcción de cultura ciudadana. Según Mockus, se refiere a la intervención en la cultura y consiste en un proceso de reeducación de hábitos,

³⁸ FRANCKY, Pablo. Cultura ciudadana: la experiencia de Santa Fe de Bogotá 1995-1997. [Http://www.mgpp.cl/estudios](http://www.mgpp.cl/estudios)

³⁹ ELIAS, Norbert. El proceso de civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas. México. Fondo Cultura Económica. 1989.

creencias y costumbres, en un intento por modificar comportamientos e ideas. En el Plan Formar Ciudad de Santafé de Bogotá, (1995-1997), cultura ciudadana, fue definida como: “el conjunto de costumbres, acciones y reglas mínimas compartidas que generan sentido de pertenencia, facilitan la convivencia urbana y conducen al respeto del patrimonio común y al reconocimiento de derecho y deberes ciudadanos.”⁴⁰

En dicho, cultura es la práctica permanente de valores y significados compartidos que hacen posible la realización de un proyecto de ciudad que garantice el desarrollo humano sostenible, con respeto mutuo, sentido de pertenencia, calidad de vida digna y conciencia ambiental y política.⁴¹ Las dimensiones de cultura ciudadana son actitud hacia la ley, acuerdos, solidaridad, tolerancia, confianza interpersonal y en las instituciones, organización social y seguridad ciudadana y participación.

⁴⁰ LOPEZ, Liliana. Construir ciudadanía desde la cultura. Bogotá. Panamericana Formas e Impresos. 2003.

⁴¹ CALI 2020: CIUDAD DE CALIDAD, Plan de Cultura ciudadana. 2004. Sociedad de Mejoras Publicas de Cali y otras instituciones.

5. REQUISITOS, CARACTERÍSTICAS Y COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS CARGOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL MUNICIPIO DE SAN GIL

El presente capítulo en cuanto a los requisitos y características de los cargos de la administración pública municipal, fue tomado del “Manual de Funciones y Competencias Laborales del Municipio de San Gil”. Vigente a través del Decreto 059 de 2005.

DESPACHO DEL ALCALDE

IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	Alcalde
CÓDIGO	005
GRADO	02
NIVEL JERÁRQUICO	Directivo – Alta Dirección Territorial
NUMERO DE CARGOS	01
CARÁCTER DEL EMPLEO	Elección Popular
UBICACIÓN	Municipio De San Gil

➤ **Naturaleza General de las Funciones**

Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

➤ **Propósito Principal**

Ejercer la autoridad política, asumir la jefatura de la administración local, representar legalmente a la entidad territorial y ser la primera autoridad de policía del municipio con carácter de empleado público del mismo.

➤ **Conocimientos Básicos o Esenciales**

- a) Políticas públicas, administración pública, financiera y del recurso humano.
- b) Constitución Política, Leyes y Decretos del Gobierno, Ordenanzas y Acuerdos del Concejo, Plan de Desarrollo, Plan de Ordenamiento Territorial, directrices y lineamientos de la Presidencia de la República, Ministerios, Función Pública, Comisión Nacional del Servicio Civil, y organismos de control.
- c) Reglamento y normas internas de trabajo.

➤ **Requisitos de Estudios y Experiencia**

Para ser elegido alcalde se requiere ser ciudadano colombiano en ejercicio y haber nacido o ser residente en el respectivo municipio o de la correspondiente área metropolitana durante un (1) año anterior a la fecha de la inscripción o durante un período mínimo de tres (3) años consecutivos en cualquier época.⁴²

JEFE DE CONTROL INTERNO

IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	Jefe De Control Interno
CÓDIGO	006
GRADO	01
NIVEL JERÁRQUICO	Directivo
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARÁCTER DEL EMPLEO	Libre Nombramiento y Remoción
UBICACIÓN	Despacho del Alcalde
SUPERIOR INMEDIATO	Alcalde

⁴² ART. 86. LEY 136. 1994.

➤ **Naturaleza General de las Funciones**

Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

➤ **Propósito Principal**

Asesorar y evaluar la oportunidad, eficiencia y transparencia de las actividades de la Administración Central Municipal, con el fin de asegurar la ejecución de los planes, proyectos y objetivos institucionales y fomentar la cultura de autocontrol en todos los niveles.

➤ **Conocimientos Básicos o Esenciales**

- a) Políticas Públicas, normas, lineamientos y directrices en las áreas de su competencia, en materia Financiera, Presupuestal, Contable, de Recaudos y Pagaduría, de Administración de Personal, Control Interno, Auditoría, Archivo, Almacén y Suministros.
- b) Conocimientos de administración financiera, contabilidad, presupuesto, tesorería, costos.
- c) Plan de Desarrollo Municipal.
- d) Legislación vigente relacionada con el área.

➤ **Requisitos de Estudio y Experiencia**

⊙ **Mínimo:** Título de Tecnólogo o de profesional y experiencia.

⊙ **Máximo:** Título profesional, título de postgrado y experiencia.

Se exceptúan los empleos cuyos requisitos estén fijados por la Constitución Política o la ley.

⊙ **Estudios:** Título de formación universitaria o profesional en Administración Pública, Derecho, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Economía.

⊙ **Experiencia:** Tres (3) años de experiencia profesional específica o relacionada y manejo del procesador de palabra.

JEFE OFICINA ASESORA

IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	Jefe De Oficina Asesora
CÓDIGO	115
GRADO	01
NIVEL JERÁRQUICO	Asesor
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARÁCTER DEL EMPLEO	Libre Nombramiento y Remoción
UBICACIÓN	Despacho del Alcalde
SUPERIOR INMEDIATO	Alcalde

➤ **Naturaleza General de las Funciones**

Agrupar los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección territorial.

➤ **Propósito Principal**

Establecer las políticas, métodos, Realizar, analizar, dar conceptos y procedimientos adecuados para obtener óptimos resultados en el desarrollo de las actividades propias del área Jurídica en las distintas dependencias de la Administración Central Municipal.

➤ **Conocimientos Básicos o Esenciales**

a) Políticas Públicas en materia Administrativa Pública.

b) Constitución Política, Normas Legales vigentes.

➤ **Requisitos de Estudio y Experiencia**

⊙ **Mínimo:** Título de profesional y experiencia.

⊙ **Máximo:** Título profesional, título de postgrado y experiencia.

Se exceptúan los empleos cuyos requisitos estén fijados por la Constitución Política o la ley.

⊙ **Educación:** Título de formación universitaria o profesional en Derecho.

⊙ **Experiencia:** Dos (2) años de experiencia profesional relacionada y manejo del procesador de palabra.

SECRETARÍA GENERAL Y DE GOBIERNO

IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	Secretario De Despacho - Secretaría General Y De Gobierno
CÓDIGO	020
GRADO	01
NIVEL JERÁRQUICO	Directivo – Alta dirección territorial
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARÁCTER DEL EMPLEO	Libre Nombramiento y Remoción
UBICACIÓN	Despacho del Alcalde
SUPERIOR INMEDIATO	Alcalde

➤ **Naturaleza General de las Funciones**

Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

➤ **Propósito Principal**

Proyectar, dirigir, implementar y controlar las políticas en materia de Gobierno, seguridad, orden público, asuntos electorales, participación ciudadana, desarrollo comunitario y atención y prevención de desastres en la Administración Central Municipal.

➤ **Conocimientos Básicos o Esenciales**

- a) Políticas Públicas en materia de Gobierno, conservación del orden público, seguridad ciudadana, participación comunitaria, estadísticas y defunciones, prevención y atención de desastres.
- b) Normas, directrices y lineamientos expedidos por el Gobierno Nacional, Departamental y el Ministerio del Interior en materias de su competencia.
- c) Conocimientos de contravenciones, normas, leyes y reglamentaciones policivas.
- d) Plan de Desarrollo Municipal y Planes de Acción.
- e) Proyección de actos administrativos.

➤ **Requisitos de Estudio y Experiencia**

⊙ **Mínimo:** Título de Tecnólogo o de profesional y experiencia.

⊙ **Máximo:** Título profesional, título de postgrado y experiencia.

Se exceptúan los empleos cuyos requisitos estén fijados por la Constitución Política o la ley.

⊙ **Educación:** Título de formación universitaria o profesional en Derecho, Ciencias Políticas, Economía, Administración Pública, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Humanidades o comunicación social.

⊙ **Experiencia:** Un (1) año de experiencia profesional específica o relacionada y manejo del procesador de palabra.

INSPECCIÓN DE POLICÍA

IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	Inspector De Policía
CÓDIGO	314
GRADO	07
NIVEL JERÁRQUICO	Técnico
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARÁCTER DEL EMPLEO	Carrera Administrativa (Provisionalidad).
UBICACIÓN	Planta Global
SUPERIOR INMEDIATO	Quien ejerza la supervisión directa

➤ **Naturaleza General de las Funciones**

Agrupar 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.

➤ **Propósito Principal**

El cumplimiento de los cometidos relacionados con la noción de orden público, en procura del logro del objetivo superior de la convivencia pacífica, por medio de la acción coordinada con la administración municipal en pleno y enfatizando en el uso de los mecanismos alternativos de solución de conflictos, los instrumentos legales preventivos y como *ultima ratio* sancionar las conductas que lesionen o pongan en peligro la tranquilidad ciudadana.

➤ **Conocimientos Básicos o Esenciales**

Decreto 1355 de 1970. Ordenanza 017 de agosto 27 de 2002. Plan de desarrollo municipal, acuerdo 038 de 2004. Código de régimen municipal.

➤ **Requisitos de Estudio y Experiencia**

⊙ **Mínimo:** 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.

⊙ **Máximo:** Al fijar el requisito específico podrá optar por título de formación tecnológica y experiencia o terminación y aprobación del pensum académico de educación superior en formación profesional y experiencia.

⊙ **Primera Alternativa:** Ser bachiller y haber desempeñado funciones judiciales, de policía o administrativas de contenido jurídico en el sector público por un (1) año o más, o aprobar un curso sobre derecho policivo de una duración no inferior a ciento sesenta (160) horas.

⊙ **Segunda Alternativa:** Haber desempeñado el cargo de inspector de policía, secretario de juzgado o en la inspección de policía por cinco (5) años o más.

COMISARIA DE FAMILIA

IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	Comisario De Familia
CÓDIGO	202
GRADO	04
NIVEL JERÁRQUICO	Profesional
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARÁCTER DEL EMPLEO	Carrera Administrativa (Provisionalidad.)
UBICACIÓN	Planta Global
SUPERIOR INMEDIATO	Secretario de Gobierno

➤ **Naturaleza General de las Funciones**

Agrupar 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.

➤ **Propósito Principal**

Proteger, asesorar y guiar a la familia acerca de sus derechos fundamentales y de las posibles formas de solución de conflictos que se presentan en su interior.

➤ **Conocimientos Básicos o Esenciales**

Ley 23 de 199, Ley 446 de 1998, Ley 640 del 2001, Acuerdo 028 de 1991, Ley 124 de 1994, Ley 679 de 2001, Ley 294 de 1996, Ley 575 del 2000, Acuerdo Municipal 031 del 2001, Decreto 040 del 2001, Decreto ley 2737 de 1989, Código Penal Artículos 205 al 210, Código de Procedimiento penal Artículos 27 y siguientes Decreto 859 de 1995, Ley 311 de 1996, Ley 745 del 2002, Ley 833 del 2003, Conocimientos en Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos, Conocimientos del Derecho de Familia.

➤ **Requisitos de Estudio y Experiencia**

⊙ **Mínimo:** Título profesional.

⊙ **Máximo:** Título profesional, título de postgrado y experiencia.

⊙ **Educación:** Título universitario en Derecho.

⊙ **Experiencia:** Especializado en familia o dos (2) años de experiencia específica relacionada con las funciones del cargo. manejo del procesador de palabra.

ARCHIVO GENERAL

IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	Profesional Universitario
CÓDIGO	219
GRADO	03
NIVEL JERÁRQUICO	Profesional
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARÁCTER DEL EMPLEO	Carrera Administrativa
UBICACIÓN	Planta Global
SUPERIOR INMEDIATO	Secretario General Y De Gobierno

➤ **Naturaleza General de las Funciones**

Agrupar 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. .

➤ **Propósito Principal**

Administrar las pautas, normas y estrategias de la Archivística, promulgadas y recomendadas por el Archivo General de la Nación, con el fin, de que los entes públicos, como la alcaldía de San Gil, ponga en práctica la "Ley Gral. de Archivo"; lo establecido en: la conservación, ordenamiento y clasificación metodológica, de los diversos fondos documentales que manejan las secretarías y/o dependencias. Lo anterior tiene como finalidad la aplicabilidad, uso y buen manejo de las T.R.D.

➤ **Conocimientos Básicos o Esenciales**

- a) Constitución Política de Colombia de 1991. Artículo 313, numeral 6°.
- b) Ley 594 de 2.000 (Julio 14). Artículo 7.
- c) Ley 4 de 1913; Ley 136 de 1994; Decreto 1333 de 1986; Ley 200 y la 190 de 1995; Decreto 2150 de 1995.
- d) Reglamento Gral. de Archivo. Colombia; Archivo Gral. de la Nación. Santafé de Bogotá. 1994.
- e) Decreto 00000032 de 2.004. (mayo 12).

➤ **Requisitos de Estudio y Experiencia**

- ⊗ **Mínimo:** Título profesional.
- ⊗ **Máximo:** Título profesional, título de postgrado y experiencia.
- ⊗ **Educación:** Título de formación universitaria o profesional en Ciencias sociales, Administración Pública, Administración de Empresas, Antropología, Bibliotecología y Archivística o Información o Documentación.
- ⊗ **Experiencia:** Seis (6) meses de experiencia profesional específica o relacionada y manejo del procesador de palabra.

SECRETARÍA DE HACIENDA Y DEL TESORO

IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	Secretario De Despacho – Secretaría De Hacienda Y Del Tesoro
CÓDIGO	020
GRADO	01
NIVEL JERÁRQUICO	Directivo – Alta Dirección Territorial
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARÁCTER DEL EMPLEO	Libre Nombramiento Y Remoción
UBICACIÓN	Despacho Del Alcalde
SUPERIOR INMEDIATO	Alcalde

➤ **Naturaleza General de las Funciones**

Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

➤ **Propósito Principal**

Proyectar, dirigir, implementar, organizar, supervisar y controlar las políticas concernientes a las áreas de Hacienda Pública, administrar y dirigir las finanzas públicas del municipio en materia de contabilidad, presupuesto, tesorería y recaudos.

➤ **Conocimientos Básicos o Esenciales**

- a) Conocimientos de las normas, leyes y reglamentaciones financieras, contables, presupuestales, tributarias y de tesorería.
- b) Conocer de contratación.
- c) Plan de Desarrollo Municipal y Planes de Acción.
- d) Proyección de actos administrativos.

➤ **Requisitos de Estudio y Experiencia**

⊙ **Mínimo:** Título de Tecnólogo o de profesional y experiencia.

⊙ **Máximo:** Título profesional, título de postgrado y experiencia.

Se exceptúan los empleos cuyos requisitos estén fijados por la Constitución Política o la ley

⊙ **Educación:** Título de formación universitaria o profesional en Administración Pública, Contaduría, Economía, administración de Empresas o Ingeniería Industrial.

⊙ **Experiencia:** Un (1) año de experiencia profesional específica o relacionada y manejo del procesador de palabra.

SECRETARÍA DE PLANEACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	Secretario De Despacho – Planeación
CÓDIGO	020
GRADO	01
NIVEL JERÁRQUICO	Directivo – Alta Dirección Territorial.
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARÁCTER DEL EMPLEO	Libre Nombramiento Y Remoción.
UBICACIÓN	Despacho Del Alcalde
SUPERIOR INMEDIATO	Alcalde

➤ **Naturaleza General de las Funciones**

Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

➤ **Propósito Principal**

Direccionar y planear el municipio desde el punto de vista económico, de inversión social y urbanístico teniendo en cuenta el Plan Básico de Ordenamiento Territorial, el Plan de Desarrollo y las normas legales vigentes.

➤ **Conocimientos Básicos o Esenciales**

- a) Plan de Desarrollo Municipal y Planes de Acción.
- b) Planes de Ordenamiento Territorial.
- c) Políticas nacionales, departamentales y municipales en materia de planeación, asistencia técnica, medio ambiente, estratificación, control urbano y estadísticas.
- d) Proyección de actos administrativos.

➤ **Requisitos de Estudio y Experiencia**

⊙ **Mínimo:** Título de Tecnólogo o de profesional y experiencia.

⊙ **Máximo:** Título profesional, título de postgrado y experiencia.

Se exceptúan los empleos cuyos requisitos estén fijados por la Constitución Política o la ley.

⊙ **Educación:** Título de formación universitaria o profesional en Ingeniería, Arquitectura, Economía o Administración Pública.

⊙ **Experiencia:** Un (1) año de experiencia profesional específica o relacionada y manejo de programas de computador.

SECRETARÍA LOCAL DE SALUD

IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	Secretario De Despacho - Secretaría Local De Salud
CÓDIGO	097
GRADO	01
NIVEL JERÁRQUICO	Directivo – Alta dirección territorial.
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARÁCTER DEL EMPLEO	Libre Nombramiento y Remoción.
UBICACIÓN	Despacho del Alcalde
SUPERIOR INMEDIATO	Alcalde

➤ **Naturaleza General de las Funciones**

Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

➤ **Propósito Principal**

Direccional, dirigir, implementar y controlar las políticas concernientes al área de su responsabilidad en materia de Salud Pública en el municipio y corregimientos de su jurisdicción.

➤ **Conocimientos Básicos o Esenciales**

- a) Conocimientos de la Ley 100 y demás normas, leyes y decretos reglamentarios en materia de salud.
- b) Plan de Desarrollo Municipal y Planes de Acción.
- c) Proyección de actos administrativos.
- d) La constitución política de Colombia.
- e) Leyes de la administración pública y de carrera administrativa.

➤ **Requisitos de Estudio y Experiencia**

⊙ **Mínimo:** Título de Tecnólogo o de profesional y experiencia.

⊙ **Máximo:** Título profesional, título de postgrado y experiencia.

Se exceptúan los empleos cuyos requisitos estén fijados por la Constitución Política o la ley

⊙ **Educación:** Título de formación universitaria o profesional en áreas de la salud, económicas, administrativas o jurídicas.

⊙ **Experiencia:** Dos (2) años en cargos de los niveles profesional, ejecutivo, asesor o directivo en el sector salud y manejo del procesador de palabra.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN CULTURA Y TURISMO

IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	Secretario De Despacho – De Educación Cultura Y Turismo
CÓDIGO	020
GRADO	01
NIVEL JERÁRQUICO	Directivo – Alta dirección territorial.
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARÁCTER DEL EMPLEO	Libre Nombramiento y Remoción.
UBICACIÓN	Despacho del Alcalde
SUPERIOR INMEDIATO	Alcalde

➤ **Naturaleza General de las Funciones**

Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

➤ **Propósito Principal**

Promover, adelantar y elaborar programas, proyectos y actividades, para el buen desarrollo de la educación, la Cultura, el turismo, el deporte y la recreación en la localidad.

➤ **Conocimientos Básicos o Esenciales**

- a) Conocimientos de las ley General de Educación, ley 115 de 1994, ley 715 de 2001, Ley 397 de 1997, directivas ministeriales y demás normas, leyes y decretos reglamentarios en materia educativa y cultural.
- b) Plan de Desarrollo Municipal, Plan de Desarrollo Educativo y Planes de Acción.

- c) Proyección de actos administrativos.
- d) Constitución política de Colombia.
- e) Leyes de administración pública y de carrera administrativa.

➤ **Requisitos de Estudio y Experiencia**

⊙ **Mínimo:** Título de Tecnólogo o de profesional y experiencia.

⊙ **Máximo:** Título profesional, título de postgrado y experiencia.

Se exceptúan los empleos cuyos requisitos estén fijados por la Constitución Política o la ley.

⊙ **Educación:** Tres (3) años de estudios superiores en Administración Hotelera y Turismo o Administración Turística o Administración de Empresas.

⊙ **Experiencia:** Un (1) año de experiencia específica o relacionada y manejo del procesador de palabra.

SECRETARÍA DE TRÁNSITO Y TRASPORTE

IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	Secretario De Despacho - Secretaría De Tránsito Y Transporte
CÓDIGO	020
GRADO	01
NIVEL JERÁRQUICO	Directivo – Alta dirección territorial.
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARÁCTER DEL EMPLEO	Libre Nombramiento y Remoción.
UBICACIÓN	Despacho del Alcalde
SUPERIOR INMEDIATO	Alcalde

➤ **Naturaleza General de las Funciones**

Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

➤ **Propósito Principal**

Proyectar, dirigir, implementar y controlar las políticas concernientes al área de su responsabilidad en materia de Tránsito y transporte en el municipio.

➤ **Conocimientos Básicos o Esenciales**

a) Conocimientos del Código Nacional de Tránsito y Transporte, Ley 769 de 2002 y demás normas, leyes y decretos reglamentarios en materia de Tránsito y Transportes.

b) Plan de Desarrollo Municipal y Planes de Acción.

c) Proyección de actos administrativos.

➤ **Requisitos de Estudio y Experiencia**

⊙ **Mínimo:** Título de Tecnólogo o de profesional y experiencia.

⊙ **Máximo:** Título profesional, título de postgrado y experiencia.

Se exceptúan los empleos cuyos requisitos estén fijados por la Constitución Política o la ley.

⊙ **Educación:** Título de formación universitaria o profesional en Ingeniería de Transportes y vías, Derecho, Ciencias Políticas, Ingeniería Industrial, Economía, Administración Pública o Administración de Empresas.

⊙ **Experiencia:** Un (1) año de experiencia profesional específica o relacionada en la gerencia pública o privada y manejo del procesador de palabra.

SECRETARÍA DE AGRICULTURA

IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	Secretaría De Agricultura
CÓDIGO	20
GRADO	01
NIVEL JERÁRQUICO	Directivo
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CARÁCTER DEL EMPLEO	Libre Nombramiento y Remoción.
UBICACIÓN	Despacho del alcalde
SUPERIOR INMEDIATO	Alcalde

➤ **Naturaleza General de las Funciones**

Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

➤ **Propósito Principal**

Planear, dirigir e impulsar actividades enfocadas a mejorar el desarrollo rural del Municipio.

➤ **Conocimientos Básicos o Esenciales**

- a) Plan de Desarrollo Municipal.
- b) Plan Operativo Anual.
- c) Planes y Programas enmarcados en la Ley 99 de 1993.

➤ **Requisitos de Estudio y Experiencia**

- ⊙ **Mínimo:** Título de Tecnólogo o de profesional y experiencia.
- ⊙ **Máximo:** Título profesional, título de postgrado y experiencia.

Se exceptúan los empleos cuyos requisitos estén fijados por la Constitución Política o la ley.

© **Estudios:** Título de formación universitaria o profesional en áreas relacionadas con el cargo.

© **Experiencia:** Tres (3) años de experiencia específica o relacionada y manejo del procesador de palabra.

6. FUNCIONARIOS QUE OCUPAN LOS CARGOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 2007-2010 DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN GIL

ALCALDE

Ricardo Duran Barrera

Abogado

SECRETARIA GENERAL Y DE GOBIERNO

Héctor Vargas Rodríguez

Profesional en Gestión Empresarial, Magíster en Administración de Empresas, Especialista en Finanzas Públicas y Especialista en Ingeniería Ambiental con Énfasis en Sistemas de Gestión (Calidad y Ambiental). Dentro de la experiencia consignada, las mayores áreas desarrolladas son las concernientes a:

“Desarrollo de los componentes del Sistema de Control Interno en la Corporación Autónoma Regional de Santander (CAS), encargado de medir la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la Dirección en la continuidad del proceso administrativo y financiero, la evaluación de los planes establecidos, procesos estratégicos, misionales y de apoyo en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos”.

“Desarrollo de talento humano. Aplicación de procedimientos de control financiero de gestión y resultados. Procesos de mejoramiento continuo. Diseño y control estratégico. Control de Gestión Ambiental. Desarrollo y aplicación de procesos de

gestión de calidad. Asesoría para el fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno de las empresas estatales y de los Sistemas de Gestión de Calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2000 y Sistemas de Gestión Ambiental basado en la norma internacional ISO 14001:2004”.

Grupo de trabajo

Mercedes Calderón Díaz (Auxiliar Administrativo)

Martha Isabel Remolina Ballesteros (Técnico)

Wilson Massey Cadena (Profesional Universitario Director General del Archivo).

Jenny Andrea Villarreal Báez (Técnico)

JEFE DE CONTROL INTERNO

Fabián Camilo Ayala Rodríguez

Nacido en San Gil Santander, Es técnico Profesional en Ingeniería Automotriz de la Fundación Interamericana Técnica de la Ciudad de Bogotá, dentro de su experiencia laboral cabe resaltar, Asesor de Servicios en Ingenieros Asociados, Administrados Logístico de Bodega en Cemex Colombia, Asesor Comercial en la Maquina S.A. y Asesor Logístico de Global tiendas San Gil. Destacándose por su cumplimiento y responsabilidad en cada uno de sus cargos.

Grupo de trabajo

Adriana Torres Rodríguez (Contratista)

SECRETARÍA DE DESPACHO DE HACIENDA Y DEL TESORO: A CARGO DE:

Jorge Mayorga Ruiz

Administrador de Empresas

Grupo de trabajo

- **John Everson Ricaurte Álvarez (Asesor)**
 - **Luis Enrique Ramírez Ardila (Asesor)**
 - **Luz Estella Dallos Triana (Auxiliar)**
 - **Grace Eliana Villar Quintero (Auxiliar)**
 - **Orlando Gómez Rodríguez (Técnico)**
 - **Jairo Chaparro Salazar (Auxiliar)**
 - **Martha Prada Martínez (Técnico)**
 - **Omayra Otero Santos (Profesional Universitario)**
 - **Teresa Ardila Bohórquez (Técnico)**
 - **Clara Janeth Ballesteros (Asistente)**
 - **Milton Cesar Carvajal (Auxiliar)**
 - **Ana Cristina Vásquez Delgado (Abogada)**
 - **Diana Milena Vásquez Santana (Auxiliar Administrativa)**
- Fabio Hernández Arenas (Técnico)**

SECRETARÍA DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE

Yaneth patricia pinzón Ayala

Abogada

Grupo de trabajo

- **Gloria de Santiago (Jefe de Matriculas)**
- **Marina Reyes (Jefe de Licencias)**
- **Erika Cabezas (Auxiliar Administrativo)**
- **Doris Yaneth Neira (Cobro Jurídico)**
- **Edgar Alfonso Díaz (Auxiliar Oficina Técnico Jurídica)**
- **Rubén Dario Abril (Auxiliar en Licencias)**
- **Jhon Jairo Guevara (Archivo)**

SECRETARIO DE DESPACHO PLANEACIÓN MUNICIPAL

Pedro Luis López Uribe

Arquitecto de la Universidad Pontificia Javeriana, con amplios conocimientos en diseños arquitectónicos con objetivos en el desarrollo de proyectos de interés social. Y un excelente Manejo y Gerencia de microempresas. Dentro de su trayectoria laboral se encuentran destacadas obras realizadas en distintos Municipios de este Departamento, y experiencia dentro del Sector Publico.

Grupo de trabajo

Fabio Agustín Gil Forero (Profesional Universitario)
Sandra Lorena Guerrero (Profesional Universitario)
Milena Arenas Gómez (Técnico Administrativo)
Johana Chacón Hernández (Técnico Administrativo)
Laureano Gómez Ribero (Auxiliar Administrativo)
Mauricio Reyes Rivera (Técnico Administrativo)
Mauricio Parra Bermúdez (Pasante Universitario)
Sergio Andrés Benítez Díaz (Pasante Universitario)

José Alfredo Vesga Castro (Contratista)

Ernesto Patiño Díaz (Contratista)

Laura Fernanda Flórez (Contratista)

SECRETARIA DESPACHO SECRETARIA DE SALUD

Andrea Johana Rodríguez Oliveros

Fisioterapeuta de la Universidad Industrial de Santander, con estudios de actualización como seminarios y Simposios, dentro de su experiencia laboral se encuentra que ha implementado su profesión en empresas como COESAN, SERVIR-SOLSALUD, FINSEMA, COOSALUD A.R.S. SERVIR, COOMEVA, CRUZ ROJA COLOMBIANA, entre otros.

Grupo de trabajo

- **Elsa Marina Fajardo (Profesional Universitaria)**
- **Floriberto Buitrago (Técnico Estadísticas)**
- **Olga Milena Zafra Zafra (Auxiliar Administrativo)**
- **Aldemar Burgos Prada (Contratista)**
- **Ivonne Karina Pinto Silva (Contratista)**
- **Claudia Patricia Oliveros (Contratista)**
- **Marina Silva (Contratista)**

SECRETARIA DESPACHO DE EDUCACIÓN

Fernando Gómez Márquez

Curso sus estudios profesionales en la universidad de Long Island University, en la ciudad de New York, Estados Unidos, obteniendo el título de grado asociado en

Administración de Empresas, especialista en investigación social y educativa. Maneja adecuadamente un segundo idioma como lo es el inglés. Su experiencia ha realizado en diversas empresas como Colpartes Ltda. Donde se desempeñó como gerente, Gómez Puentes Ltda. Socio y gerente, Arango y Arango Ltda. Socio y gerente, Club Campestre de San Gil, socio y gerente y por último en la fundación universitaria como director centro extensión del Departamento de Casanare, director del programa de gestión turística y hotelera y docente.

Grupo de trabajo

- **Lina Marcela Salazar (Coordinadora Sector Turístico y Cultural)**
- **Gloria Erazo (Asesora de proyectos)**
- **Lorena Paredes (Coordinadora Sector Deportes)**
- **Margy Gabriela Gámez (Monitora de Deportes)**
- **María Teresa Alonso R. (Auxiliar General)**
- **Rosa Delia Archila García (Coordinadora parque el Gallineral)**
- **Gloria amparo Ramírez (Taquilla)**
- **Adolfo Velázquez Porras (Auxiliar de mantenimiento)**
- **José Alfredo Wandurraga Auxiliar de mantenimiento**
- **Hermes Espenil (Auxiliar de mantenimiento)**
- **Fernando Gutiérrez (Auxiliar de mantenimiento)**
- **José del Carmen Paredes (Auxiliar de mantenimiento)**
- **Alirio Afanado Muñoz (Auxiliar de mantenimiento)**

SECRETARIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO COMUNITARIO

Florencio Blanco Sánchez

Médico Veterinario de la Universidad de la Salle, Especialista en Gerencia de Empresas Agropecuarias, y Así mismo en Gestión Ambiental y de Recursos Naturales de la Universidad Politécnica de Madrid, España.

Dentro de la Experiencia en el Sector Publico se ha desempeñado como Coordinador del Proyecto Soacha de la CAR y Subdirector de Gestión Ambiental de la CAS entre otras.

Grupo de trabajo

- **María Consuelo Velásquez Villar (Profesional de apoyo)**
- **Gloria Inés Corredor Martínez (Contratista)**
- **Edith Sofía Santana Hernández (Contratista)**
- **Tatiana Maritza Hernández Salazar (Contratista)**
- **Oscar Aurelio Paredes Pimentel (Contratista)**
- **Aníbal Benítez Rodríguez (Contratista)**
- **Diomedes Villar Suárez (Contratista)**
- **Oscar Suárez Vásquez (Contratista)**

☞ JEFE OFICINA ASESORA

Leonel Ricardo Quiroz Pinto

Abogado con un Diplomado en Contratación Estatal, y distintos cursos y seminarios, dentro de su experiencia laboral se destaca, Personero Municipal, Jefe de Oficina Asesora dentro de la Alcaldía Municipal de San Gil, y también Inspector de Policía de la Alcaldía Municipal de San Joaquín.

Grupo de trabajo

- Lina Marcela Sarmiento (Profesional Universitaria)
- Zaida Patricia Hernández (Contratista)
- Wilson A. Villareal Ruiz (Contratista)
- Jenny Gómez Barajas (Contratista)
- Luis José Medina (Profesional Universitaria)

ALMACENISTA GENERAL

Oswaldo Sanmiguel Acevedo

Administrador de empresas

SECRETARIO PRIVADO

Hermes Ortiz Rodríguez

Arquitecto

SECRETARIA EJECUTIVA DEL DESPACHO

Gladys María Barrera Parra

Bachiller

DIRECTOR DEL CENTRO DE CONVIVENCIA

Jaime Uribe Celis

Abogado

PROFESIONAL UNIVERSITARIO

Oscar Fernando Vargas villalba

Ingeniero Civil

PROFESIONAL UNIVERSITARIO

Luis José medina Zambrano

Abogado

TÉCNICO

Milena Arenas Gómez

Tecnóloga

TÉCNICO SISTEMAS

Edgar Javier Vásquez Malavera

Ingeniero de Sistemas

TÉCNICO PROYECTOS

Johana Chacón Hernández

Técnico

FUNCIONARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN, PLANTA GLOBAL

COMISARIA DE FAMILIA

Sonia Yamile Rondón Tasco

Grupo de trabajo

- Paola Tatiana Massey Díaz (Psicóloga)
- Diana Yulieth Porras Ardila (Trabajadora Social)
- Rafael Arturo Muller Gómez (Auxiliar Administrativo)

☞ **CONDUCTOR MECANICO**

Laureano Gómez Ribero

Octavo de Bachiller

☞ **TÉCNICO**

Jenny Andrea Villareal Baez

Bachiller

☞ **TÉCNICO DEPORTES**

Mauricio Reyes Rivera

Bachiller

☞ **TÉCNICO PRESUPUESTO**

María Teresa Ardila Bohórquez

Bachiller

☞ **PROFESIONAL UNIVERSITARIO (Área Salud)**

Elsa Mariana Fajardo González

Trabajadora Social /Especialista en Alta Gerencia

☞ **PROFESIONAL UNIVERSITARIO (Área Sisben)**

Sandra Milena Gómez Carreño

Trabajadora Social

☞ **PROFESIONAL UNIVERSITARIO(Área Sisben)**

Angel Manuel Cuadros Calderón

Administrador de Empresas

☞ **PROFESIONAL UNIVERSITARIO(Banco de Proyecto)**

Fabio Augusto Gil Forero

Ingeniero Civil

☞ **PROFESIONAL UNIVERSITARIO (Área de Contabilidad)**

Omaira Otero Santos

Contadora Pública

☞ **PROFESIONAL UNIVERSITARIO (Área Archivo)**

Wilson Massey Cadena

Antropólogo

☞ **INSPECTOR DE POLICÍA**

Alberto Blanco Arenas

Terminando Materias en Derecho

☞ **PROFESIONAL UNIVERSITARIO**

Maria Consuelo Velásquez Villar

Administradora de Empresas

☞ **TÉCNICO**

Martha Isabel Remolina Ballesteros

Abogado

☞ **PROFESIONAL UNIVERSITARIO (Área de Contabilidad)**

Lina Marcela Sarmiento Rodriguez

Abogada Especialización en Derecho Administrativo

☞ **TÉCNICO (Estadista en Salud)**

Floriberto Buitrago Niño

Tecnólogo en Sistemas

☞ **TÉCNICO**

Félix Humberto Solano Cala

Termino Materias de Derecho

☞ **AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

Mercedes Calderón Diaz

Auxiliar Contable

☞ **TÉCNICO**

Gloria Alicia Arciniegas de Santos

8 Semestres DE Filosofía y Letras

☞ **TÉCNICO(Área de Turismo)**

Orlando Gómez Ramírez

Bachiller

☞ **SECRETARIA EJECUTIVA**

Flor Alba Ardila Triana

Bachiller

☞ **AUXILIAR ADMINISTRATIVO – SUPERVISOR**

Rafael Arturo Muller Gómez

Bachiller

☞ **TÉCNICO (Hacienda y del Tesoro)**

Martha Prada Martínez

Contador Público

☞ **AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

Jairo Chaparro Salazar

3 Semestre de Tecnólogo Empresarial, Auxiliar Contable

☞ **TÉCNICO**

María Helena García Rodríguez

Bachiller

☞ **AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

Marina Reyes Silva

Bachiller

☞ **AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

José Antonio Páez Torres

Bachiller

☞ **OFICINA DE TALENTO HUMANO**

Gladys Stella Lara Garzón

Administradora de Empresas Especialista en Derecho Laboral y Seguridad Social

☞ **AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

María Erika Cabezas Sandoval

Bachiller

☞ **TÉCNICO**

Ricardo Gómez Rueda

Tecnólogo en Administración de Personal

☞ **AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

Liliana Patricia Rojas Lozano

Técnico

☞ **AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

Diana Milena Vásquez Santana

Bachiller

☞ **TÉCNICO**

Diva Johana Carreño Santiago

Contadora Pública

☞ **AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

Nora Ángela Aparicio Rodríguez

Bachiller Académico

☞ **PROFESIONAL UNIVERSITARIO (Sec. Planeación)**

Gloria Elvira Erazo González

Arquitecto

☞ **AUXILIAR EN SALUD**

Olga Milena Zafra Zafra

Bachiller

PERSONAS QUE FORMAN PARTE DEL CONCEJO MUNICIPAL DE SAN GIL Y SU NIVEL EDUCATIVO

- ***Luis Francisco Oliveros Patiño*** (Economista)
- ***Armando Villar Ruiz*** (Licenciado Educación Física)
- ***Hernando Arango Pinto*** (Médico Cirujano - Cirujano General – Abogado)
- ***Javier Ribero García*** (Administrador de empresas)
- ***Henry Chaparro Rincón*** (Bachiller)
- ***Juan Carlos Sánchez Rodríguez*** (Tecnólogo en gestión empresarial)
- ***Juan Antonio Silva Vargas*** (Bachiller)
- ***Yesid Fernando Remolina Martínez*** (Medico General)
- ***Heriberto Acosta Ardila*** (Abogado – Economista)
- ***Fredy Alexander Rodríguez Cediel*** (Licenciado en Educación Básica)
- ***José Luis Medina Uribe*** (Abogado)
- ***Urbano Ballesteros Rangel*** (Abogado)
- ***José Gregorio Ortiz Pérez*** (Tecnólogo en Sistemas)

7. PROPUESTA PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO INTERNO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE SAN GIL

El Departamento Administrativo de la Función Pública, con el fin de apoyar a las entidades en los procesos de gestión de la capacitación entrega a las entidades públicas una herramienta sencilla para establecer las necesidades de capacitación de los funcionarios y elaborar con base en ellas las acciones de capacitación para vigencia.

La Escuela Superior de Administración Pública y el Departamento Administrativo de la Función Pública brindarán la asesoría necesaria a los funcionarios encargados de la gestión del talento humano en las entidades públicas, con el fin de que puedan realizar los procesos de diagnósticos y planeación de la capacitación, acorde con los requerimientos de las entidades.

7.1. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La capacitación en las entidades públicas debe estar orientada al cumplimiento de los objetivos de la organización.

EL OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO de capacitación es identificar las necesidades de capacitación de los servidores públicos por áreas de trabajo para cumplir con su misión, para el desempeño de sus funciones o para el desarrollo de los proyectos en los cuales participa.

En cada dependencia, área o grupo de trabajo el marco de referencia para realizar el diagnóstico es:

- La misión de la entidad
- Los planes y proyectos del área
- Las funciones bajo su responsabilidad y
- Las orientaciones y líneas de política fijadas en el Plan Nacional de Formación y Capacitación.
- Informe de la Oficina de Control Interno sobre la gestión de la dependencia.

El diagnóstico de necesidades de capacitación de la entidad, consolidado por el jefe del área de recursos humanos y el comité de capacitación será producto de la identificación de necesidades de cada una de las áreas efectuada por los jefes inmediatos quienes deberán programarla y realizarla conjuntamente con su grupo de trabajo.

El jefe de recursos humanos deberá hacer conocer las orientaciones consignadas en el Plan Nacional de Formación y Capacitación a los jefes de cada área o dependencia de la entidad. Igualmente entregará información sobre las recomendaciones de capacitación registradas en el formato de seguimiento de la evaluación del desempeño.

Ésta información será complementada con el informe de control interno sobre cada área.

Para el diagnóstico pueden seguirse los siguientes pasos:

1. Análisis de debilidades de cada área frente a proyectos presentes y futuros.
2. Identificación de las necesidades de cada área o dependencia de trabajo
3. Identificación de las necesidades individuales

4. Consolidación de las necesidades de capacitación por dependencias
5. Consolidación de las necesidades de capacitación de la entidad.

Paso 1

El jefe de área o dependencia en reunión con sus funcionarios identifica proyectos, funciones o nuevos retos que debe enfrentar el área:

¿Cuáles son los proyectos o responsabilidades del área?

¿Qué dificultades se presentaron para el cumplimiento del Plan Operativo Anual (elaborar lista en forma visible para todos)?

¿Qué nuevos proyectos o responsabilidades tiene el área?

¿Cuáles son las orientaciones fijadas por el Gobierno Nacional en el Plan Nacional de Formación y Capacitación?

Paso 2

Con base en la información anterior, en grupo se llega a un acuerdo sobre las siguientes preguntas:

¿Frente a cuáles proyectos o responsabilidades identificados, el grupo requiere información, conocimientos, habilidades o actitudes especiales?

¿Frente a cuáles de las áreas temáticas fijadas en el Plan Nacional de Formación y Capacitación el grupo de trabajo requiere capacitación?

De este paso resultan las necesidades de capacitación que tiene el área de trabajo.

Como procedimiento para llegar a acuerdos se sugiere que cada funcionario llene una tarjeta u hoja de papel que permita ser visualizada con las necesidades de

capacitación del grupo; el jefe de área también participa activamente en este ejercicio.

A continuación, dicha información se expone en un muro o tablero, clasificada de acuerdo con la afinidad de los temas e identificando frecuencias. Cada agrupación se puede titular para facilitar las conclusiones.

Paso 3

Concluido el paso 2, cada funcionario debe identificar, en formato individual, las necesidades de capacitación propias. Para ello responde la siguiente pregunta: De las necesidades de capacitación identificadas para el área, ¿en cuáles requiere usted capacitación específica?

Adicionalmente deberá relacionar aquellas necesidades de capacitación que fueron identificadas en la evaluación del desempeño.

Este formato deberá reposar en los archivos del área o dependencia y servirá para precisar las necesidades del grupo y designar a quiénes deben asistir a los eventos de capacitación que se programen.

Paso 4

A continuación se registra el consolidado de necesidades de capacitación del área o dependencia y tiene por objeto servir de apoyo en la toma de decisiones para formular la programación de capacitación.

Estas necesidades deben presentarse priorizadas, registrándolas en orden descendente desde la más urgente e importante de atender y se entregarán al jefe de recursos humanos.

Paso 5

El Área de Recursos Humanos, con base en los consolidados de cada dependencia, compila la información para presentar las necesidades identificadas al Comité de Capacitación de la entidad. Ésta será el insumo para efectuar la programación.

7.2. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

La programación se realizará con base en los resultados del diagnóstico, las orientaciones de la Dirección de la entidad y los recursos disponibles.

Los responsables de la programación son el Área de Recursos Humanos y el Comité de Capacitación de la entidad.

Pueden seguirse los siguientes pasos:

1. Priorización de los temas de capacitación y de las áreas a atender.
2. Búsqueda de información sobre las soluciones de capacitación
3. Priorización y decisiones sobre la programación de la capacitación
4. Concertación para la realización de los eventos de capacitación.

Paso 1

Con base en el diagnóstico y la política de la administración, el Comité de Capacitación establecerá las prioridades por áreas o dependencias y temas que serán atendidos a través de la programación de la capacitación.

Paso 2

El Área de Recursos Humanos deberá buscar información sobre acciones de capacitación que atiendan las necesidades detectadas, las cuales pueden ser realizadas través de contratación, alianzas con otras entidades o recursos internos.

A los posibles oferentes se les informará sobre los objetivos y población beneficiaria.

Paso 3

Con la información sobre soluciones de capacitación y teniendo en cuenta los recursos disponibles, el Comité priorizará y decidirá la programación de la capacitación.

Se deberá tener en cuenta que la capacitación abarque la totalidad de la población objetivo, con un mínimo de cuarenta horas por cada funcionario.

Paso 4

Las fechas de realización de los eventos deberán ser coordinadas con los jefes de las áreas involucradas, para asegurar la disponibilidad de tiempo de los funcionarios convocados.

8. DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL MUNICIPIO DE SAN GIL

La Administración Pública Municipal de San Gil cuenta con una planta de personal referenciada en el título anterior (“FUNCIONARIOS QUE OCUPAN LOS CARGOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN GIL”, “PLANTA GLOBAL”).

Analizada la planta de cargos y la estructura administrativa de la Alcaldía Municipal se encuentra que la misma no es flexible toda vez que aun cuando existen empleos con la misma denominación, cumplen unas funciones específicas según el área al cual están adscritos, además se evidencia que el número de empleos y cargos son suficientes para el funcionamiento óptimo que presta la administración.

En este mismo sentido, es prioritaria la adopción de la estrategia de calidad que introduce el concepto de mejoramiento permanente o continuo en la organización pretendiendo la excelencia, lo cual se refleja en la satisfacción de los clientes, servidores públicos y sociedad en general. La ley determina que el sistema de gestión de calidad en cada entidad deberá tener un enfoque basado en los procesos que se surten en su interior, en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente.

El proceso de gestión de calidad va aunado al desarrollo de estrategias como la racionalización y automatización de trámites, siguiendo el esquema del Programa de Renovación de la Administración Pública que busca fortalecer la eficiencia y la eficacia de la Administración, fundamentado en los principios constitucionales de

celeridad y economía; en el Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública, así como en la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI.

En conclusión, es necesario continuar aplicando las políticas nacionales de desarrollo administrativo, adoptadas por el Decreto 3622 de 2005: De Desarrollo del Talento Humano Estatal, de Gestión de la Calidad, de Democratización de la Administración Pública, de Moralización y Transparencia en la Administración Pública y de Rediseños Organizacionales.

8.1 DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS

Las preferencias individuales de los jefes para asignar y seleccionar cupos de capacitación y tiempo que algunos les niegan a sus subalternos para asistir a capacitación; sí son razones para pensar en el trabajo que debe hacerse para publicitar la importancia de recibir capacitación, lejos de personalismos, favoritismo y autocracia.

A pesar de que la capacitación ha cubierto la gran demanda de cursos especiales sobre relaciones humanas, computadores, secretariado general y primeros auxilios, entre otros, esto amerita una reprogramación y replanteamiento en la estrategia de oferta.

Los niveles de personal con información sobre temas administrativos de planeación estratégica y calidad total pueden ser base fundamental para adelantar otros programas de mayor envergadura administrativa.

Es satisfactorio también para la administración municipal registrar que su personal en la gran mayoría está actualmente cursando algún nivel de educación

universitaria o de posgrado, y que en particular existe una gran cantidad de personas que demuestran el ánimo de mejorar sus aptitudes y competencias laborales, dentro de los límites modernos de formación, que induce a que al menos el profesional debe ser especialista.

En lo que respecta a las necesidades de capacitación para mejorar el desempeño y las necesidades de capacitación para la vida y formación personal no hay diferencias significativas entre ellas. El personal denominó como necesidades en los dos temas iguales eventos y cursos deseados. Parece ser que el trabajo lo es todo, además, qué puede esperar un empleado o trabajador de una entidad que como el municipio tiene niveles aceptables de salarios dentro del medio y que premia en los asuntos pensionales la continuidad de la prestación del servicio, y que, por tanto, si un curso determinado es seleccionado para el desempeño, con igual intensidad es presentado como necesario para la vida y formación personal.

Debido a las cifras de profesionalización, lo más solicitado son los cursos de actualización. Respecto a estos, es de gran importancia reflexionar acerca de su presentación, ya que la dinámica del sector oficial en materia de normas y disposiciones amerita implantar nuevas formas de aprendizaje, enseñanza y circulación del conocimiento.

En esa misma vía de modernización, parece ser que lo que más incertidumbre produce es la poca divulgación (falta de comunicación) de eventos y cursos, y la falta de permiso del jefe. Dos (2) eventualidades que afectan la imagen y desempeño de la Sección de Capacitación.

En general, la aceptación de la capacitación es muy buena, y no presenta dificultades graves para su marcha, lo cual facilita el desempeño y, de manera sana, la posibilidad de virar hacia metas más positivas para la Administración del Municipio de San Gil.

El ambiente favorable con respecto a la capacitación es terreno abonado para entrar a estudiar readecuaciones administrativas y de orden interno con referencia a contenidos y planes estratégicos, que demuestren el alcance de mejoramientos de destrezas y habilidades para el buen desempeño del cargo y el enriquecimiento personal a través del trabajo. Si bien en teoría esto parece difícil, no es así para el municipio de San Gil, con los niveles de formación y profesionalización tanto académica como de experiencia que poseen sus trabajadores y empleados, y por la coincidencia entre las necesidades de capacitación para el puesto de trabajo y las necesidades para la vida y la formación personal, que facilita la elaboración de planes coetáneos con la probabilidad del doble impacto: El organizacional y el individual.

La función de capacitación se puede aunar, para una mayor coordinación, con el manejo de los perfiles y la proyección de las funciones y la actualización de los manuales.

Para la administración del municipio de San Gil, los programas de capacitación comportan un sentido de pertenencia de los trabajadores y una actitud positiva para el cabal cumplimiento de los planes de desarrollo en concordancia con lo preceptuado en el ordenamiento legal y constitucional.

La capacitación puede estar orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales, y se suele llamar corporativa. Y de otra parte, la individual, que trata de llenar falencias personales que impiden el cumplimiento de los objetivos del desempeño.

La capacitación debe mostrar siempre sus resultados en "el aumento de la productividad organizacional". Y en conjunto con otros elementos del recurso humano debe orientar el talento hacia metas más elevadas que ayuden a la administración pública de San Gil a ser competitiva.

La realización de eventos y conferencias con personajes importantes, es otro de los giros de la capacitación dignos de analizar.

La planeación y el trabajo con planes operativos es una manera interesante de encontrar las necesidades. Este es otro mecanismo.

Este análisis constituye la conclusión más importante en asuntos de evaluación y control. Ello mismo es la muestra más contundente de las intenciones de la Administración Municipal de San Gil de evaluar la función de la capacitación en todos sus aspectos.

En materia de capacitación es necesario distinguir entre el control y la evaluación. El primero sirve para verificar el cumplimiento de los puntos básicos de la programación de los cursos, y la segunda para analizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la administración pública municipal en el desarrollo de las actividades de capacitación y sus resultados.

Se recomienda realizar una serie de evaluaciones que se efectuaran antes, en y después de los programas de capacitación, en cualquier momento, y con el objetivo de mirar todo el proceso de manera global.

Un sistema de evaluación de la capacitación requiere un reacomodamiento de las actuales estructuras organizacionales, que permita un trabajo coordinado y bajo la perspectiva de los procesos.

Considero que mientras se desarrollen los procesos de capacitación, se continúe con el proceso de modernización, introduciendo en los planes de formación todos estos elementos modernizantes.

9. CONCLUSIONES

Con la realización de esta monografía, se ha intentado demostrar la importancia del recurso humano calificado en las administraciones públicas, para el desarrollo y progreso de sus determinados municipios. Subrayando de manera principal la importancia que en la actualidad tiene la implementación de la gerencia pública y sus estudios; para así potencializar las directrices e incrementar a través de la formación la capacidad de administración y gestión de los municipios.

En este sentido, es necesario focalizar la transformación de las administraciones municipales hacia unas más democratizadas, enfocando sus principales objetivo en pro de la función pública; en el establecimiento de metas y esquemas de selección del personal que conformen las administraciones, no vasados en su desarrollo político sino en el soporte para cada uno de las cargos de trascendental importancia que conforman los municipios.

Para lograr un perfecto funcionamiento de la administración pública no es necesario cambiar la ley, por que los representantes del municipio dentro de la ley actual, tiene diversas posibilidades y oportunidades para replantear el funcionamiento de sus organismos; tan solo bastaría invertir más tiempo en la designación del recurso humano que conforma la planta de personal de la administración.

Una especial crítica a la legislación por medio de la cual se instituye los mecanismos y procedimientos a través de los cuales se designa el personal del órgano municipal, como se puede observar en el capítulo II de la presente monografía; es en cuanto a las características más importantes e identificación de cada cargo perteneciente a la administración municipal, se puede observar que

casi la totalidad o mejor dicho la totalidad de los cargos del órgano municipal en la línea de nivel Directivo, tienen una designación o carácter de “Libre Nombramiento y Remoción”; en ningún momento podríamos entrar a criticar la capacidad de las personas que ocupan estos cargos, pues después de observar el cargo, sus características y las del funcionario a cargo, pudimos corroborar que las personas en su mayoría cumplen con los requerimientos establecidos por la ley, a través de los Manuales de Funciones del Municipio. Lo que realmente podemos criticar y juzgar es que como todos podemos tener muy presente en la actualidad, los candidatos a las alcaldías pertenecen a diferentes partidos políticos existentes en Colombia, y que cuando uno de ellos es elegido en una alcaldía, comienzan a emanar sus colegas políticos, amigos, coaliciones y demás, que participaron en su campaña, y empiezan a surgir por llamarlos de algún modo los pagos políticos, y una de las formas más usadas para el pago de estas deudas o favores políticos son usados todos estos cargos de Nombramiento y Remoción libre. Cómo se podría creer que una administración fundada en la política puede llegar a obtener un desarrollo eficiente si su planta de personal de dirección está integrada por personas que muy por encima de todos sus estudios, su capacidad, su eficiencia, su desempeño, se mira su color, su nombre y su participación política.

Por tanto las universidades y el sector público tienen un rol fundamental en torno a las nuevas directrices formativas que se están formulando, alrededor de estos nuevos esquemas de gerencia y gestión administrativa que poco a poco generan nuevas estructuras orgánicas en los municipios de Colombia, tenemos como objetivos fundamentales para su buen desempeño es el fortalecimiento institucional de la nueva cultura gerencial de la administración de lo público, sustentado en la austeridad, eficacia y eficiencia, gestión de resultados, y flexibilidad administrativa.

Para concluir, podemos decir que dentro de los cambios más significativos que podemos demostrar, para señalar la importancia de incorporar la Gerencia Pública

en el rango legal de la modernización de la administración municipal, encontramos:

La búsqueda de formas más efectivas para implementar políticas públicas, ligada a la necesidad de estimular una amplia competencia en el acceso a recursos públicos para mejorar y fortalecer la eficiencia, la efectividad y la innovación, teniendo en cuenta que el gasto público es limitado y tiene la obligación de ser selectivo y altamente productivo.

Limitaciones fiscales al crecimiento del sector público frente a la infinidad de demandas efectuadas por los ciudadanos, buscando mecanismos para asignar de manera preferente el gasto público contra resultados, por el lado de la demanda y no por la oferta.

Presión por los resultados de las instituciones gubernamentales, en lo social y lo económico. Se utiliza la evaluación de resultados y la rendición de cuentas como un incentivo a la efectividad y la transparencia en la gestión y se distingue y apoya a quienes tengan un mejor desempeño y se exige a quienes no evidencien resultados. **El sistema de gestión por resultados tiene consecuencias para el gerente,** pues busca hacer mucho más visible y responsable su gestión.

Apremio de los grupos empresariales para promover un sector público más conducente a los negocios, a la inversión y al suministro eficiente de servicios; se promueve así, una orientación más marcada hacia resultados en toda la administración pública en términos de eficiencia, eficacia, equidad y calidad de servicio. La racionalización de trámites, obedece al principio de alcanzar resultados previstos con mínimo costo; eficaces, en el cumplimiento de objetivos y metas sociales y físicas.

Cambios tecnológicos, especialmente con respecto al potencial para la difusión de la información; como respuesta encontramos una proliferación de sitios en internet para informar a la ciudadanía sobre las acciones y logros gubernamentales tales como: Gobierno en Línea, entre otros.

10. RECOMENDACIONES

Tener en cuenta las características de cada persona que intenta formar parte de la planta administrativa del municipio, en cuanto al cumplimiento cabal de los requisitos señalados para cada cargo, su formación y primordialmente la experiencia laboral, a demás de ampliar mas el listado de necesidades y expectativas laborales, para reducir la presencia de influencia externa en la elección de los candidatos a cada cargo.

Desarrollar una serie de capacitaciones a todo el personal para mejorar su desempeño, enfocadas principalmente en la gerencia y gestión pública de los municipios, manejo del recurso humano, y sobre los actuales mecanismos de desarrollo, modernización, tecnificación, y reestructuraciones orgánicas de las administraciones públicas municipales con mirar a un futuro más eficiente.

Concientizar a la población civil de los municipios la importancia que tiene su participación activa en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la administración, a través de controles, veedurías ciudadanas y demás, para optimizar la consecución y la eficiente producción de los resultados esperados en cada proyecto de la administración.

BIBLIOGRAFÍA

- AHUMADA, Pacheco Jaime Sergio. La gerencia pública en el nivel subnacional de desarrollo territorial. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago. 2005.
- ALARCÓN, Montoya Juan. Planificación Estratégica de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. San José de Costa Rica. Abril de 2005.
- ALCALDÍA, Mayor de Bogotá D.C. Administración de Personal en el Distrito Capital, Apoyo Temático y Marco Normativo. Bogotá D.C. 2007.
- ALCALDÍA, Municipio de San Gil. Manual de Funciones y Competencias Laborales del Municipio de San Gil. DECRETO 059. 2005.
- CALI 2020: CIUDAD DE CALIDAD, Plan de Cultura ciudadana. 2004. Sociedad de Mejoras Publicas de Cali y otras instituciones.
- Constitución Política de Colombia. 1991.
- CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C - 195. 1.994.
- CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C - 368. 1.999.
- Decreto 785 de 2005.
- Decreto 1227 de 2005.

- ELIAS, Norbert. El proceso de civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas. México. Fondo Cultura Económica. 1989.
- FRANCKY, Pablo. Cultura ciudadana: la experiencia de Santa Fe de Bogotá 1995-1997. [Http://www.mgpp.cl/estudios](http://www.mgpp.cl/estudios)
- FRIEDMANN, Reinhard. LLORENS, Margarita. Hacia el Municipio del Siglo XXI. Universidad Central de Chile.
- INSTITUTO, Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt. MECI 1000:2005 y NTCGP1000:2004. Bogotá D.C. Febrero de 2009.
- Ley 136 de 1994.
- Ley 489 de 1998.
- Ley 909 de 2004.
- Ley 1093 de 2006.
- LOBO, Sagre Alejandro. La Gerencia Pública: Búsqueda de un nuevo paradigma de la función directiva. Carta Administrativa, Revista Institucional del Sector Función Pública. Bogotá, D.C. 2004.
- LÓPEZ, Liliana. Construir ciudadanía desde la cultura. Bogotá. Panamericana Formas e Impresos. 2003.

- MANRIQUE, Bocanegra Blanca Amanda. Gerencia y Gestión Pública Municipal en un Estado Comunitario. Biblioteca Jurídica Diké. Medellín. 2006.
- MOKATE, Karen. SAAVEDRA, José Jorge. Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas Sociales. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. Washington, D.C.
- NAVARRO, Ernesto. RAMÍREZ, José de Jesús. Formación para la Nueva Gerencia Pública. Academia, Revista Latinoamericana de Administración. 1999.
- PÉREZ, Salgado Ignacio. Gerencia Pública y Gerencia Municipal. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago, Chile. 2005.
- QUINTIN, Antonio. La Gerencia Pública del "Sistema del Botín" a la Gestión Profesional. Caracas, Venezuela.
- SILVA, Aristeguieta Alberto. Introducción a la Gerencia Pública. Caracas. 1998. www.respondanet.com/spanish/anti_corrupcion/informes/articulos/intro_gerencia_publica.htm.
- YOUNES, Moreno Diego. Derecho Laboral Administrativo. 1996.
- www.dafp.gov.co/Documentos/guia%20metodol%C3%B3gica%20para%20la%20ident.%20y%20estand.%20de%20competencias%20laborales.pdf
- www.esap.edu.co/editor2/images/archivos/Ponencia%20-%20Juan%20Alarcon.pdf

- www.gyepro.univalle.edu.co/documentos/linc1.pdf
- www.mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/DiagnosticoNecesidadesCapacitacion.pdf
- www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/P_ciudad/obj/pdf/CarlosHumberto%20Moreno%20Bermudez.pdf
- www.presidencia.gov.co/prensa_new/documentos/septiem/admonreforma.htm
- www.sanvicentedechucuri-santander.gov.co/apc-aa-files/6536633934653039643731_3537_346237/diagnostico_institucional.pdf
- www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922004000200004&script=sci_arttext