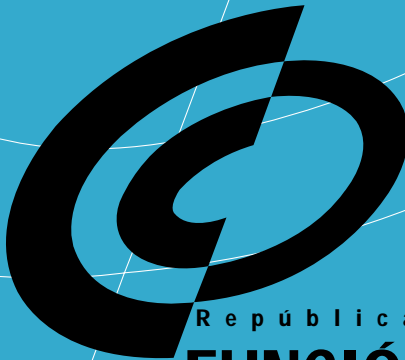


GUÍA

de Reestructuración de Entidades Territoriales



República de Colombia

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA **FUNCIÓN PÚBLICA**

Mauricio Zuluaga Ruiz

DIRECTOR

María Patricia Baraya Díaz

SUBDIRECTORA GENERAL

Gilberto Giraldo Buitrago

DIRECTOR DE POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Hernando Henao Moreno

DIRECTOR DE POLÍTICAS DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

Jorge Ignacio Montoya Moreno

DIRECTOR DE POLÍTICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

María del Consuelo Arias Prieto

DIRECTORA DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO ESTATAL Y RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES

Patricio Gaviria Patiño

JEFE OFICINA JURÍDICA

Darío Chaur González

JEFE OFICINA DE PLANEACIÓN

Guillermo Aristizábal Garzón

JEFE OFICINA DE CONTROL INTERNO

Jorge Arango Arredondo

JEFE OFICINA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN





INDICE

	Pág.
1. MARCO GENERAL	11
1.1. Competencias y Responsabilidades por Niveles de Gobierno	11
Orden Central Nacional	11
Orden Departamental	12
Orden Municipal	12
1.2. El Proceso de Descentralización en Colombia	13
1.3. Financiación de la Gestión Territorial	13
1.4. Los Planes de Desarrollo en las Entidades Territoriales	14
1.5. Los Municipios y el Ordenamiento Territorial	17
1.6. Principios y Reglas Generales de Organización y Funcionamiento de las Entidades Territoriales	20
2. QUÉ ES UNA REFORMA ORGANIZACIONAL	23
2.1. Finalidad de las Reformas Organizacionales	23
2.2. Características deseables de la Reforma Administrativa	23
2.3. Proceso de una Reforma Administrativa	24
2.4. Elaboración y Análisis de los Estudios Técnicos	26
2.4.1. Transformación Operacional	26
2.4.2. Transformación Cultural	26
2.4.3. Transformación de la Gestión y de sus Planes Estratégicos	27j



3	PROPUESTAS DE REESTRUCTURACION	29
3.1	Estudios Técnicos	30
3.1.1	El Diagnóstico Institucional	30
3.1.2	Técnicas Organizacionales	33
3.1.3	Responsables del Proyecto	36
3.1.4	Elementos Básicos del Diagnóstico	37
3.1.5	Rol del Estado y del Sector	38
3.2	Etapas del Diagnóstico	42
3.2.1	Reseña Histórica de la Entidad	42
3.2.2	Análisis del Entorno Externo	43
3.2.3	Análisis Interno de la Organización	46
3.2.3.1	Objetivos de la Organización	47
3.2.3.2	Misión de la Organización	47
3.2.3.3	Usuario o Clientes	48
3.2.3.4	Productos y/o Servicios	49
3.2.3.5	Procesos Misionales y de Apoyo	50
3.2.4	Estructura Interna	52
3.2.5	Planta de Personal	54
3.2.6	Cultura Organizacional	54
3.2.7	Presentación de Resultados y Conclusiones del Diagnóstico	56
4	CONSIDERACIONES TÉCNICAS PARA LA DETERMINACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	69
4.1	Concepto de Organización	69
4.2	Tipos de Organización	71



4.3	Organización Interna	72
4.3.1	Estructura Funcional	73
4.3.2	Estructura Matricial o por Proyectos	73
4.3.3	Estructura Territorial o Geográfica – Desconcentración	74
4.3.4	Estructura por Unidades Estratégicas de Negocio	75
4.4	Propuesta de Reforma	76
4.4.1	Marco Teórico	77
4.4.2	Proyecto de Estructura Interna	79
4.4.3	Organigrama	
5.	CONSIDERACIONES TÉCNICAS PARA REFORMAR LA PLANTA DE PERSONAL	101
5.1	Definición de Planta de Personal	101
5.2	Objetivo de la Planta de Personal	101
5.3	Tipos de Plantas de Personal	102
5.3.1	Planta de Personal Estructural	102
5.3.2	Planta de Personal Global	102
5.4	Estudios Técnicos para el Diseño de la Planta de Personal	104
5.4.1	Análisis de los procesos técnico misionales o de apoyo	105
5.4.2	Evaluación de la Prestación de los servicios.	105
5.4.3	Evaluación de las Funciones asignadas, perfiles y las cargas de trabajo de los empleos	106
5.4.3.1	Instrumento Metodológico para Análisis de Cargas de Trabajo y Distribución de Empleos.	106
5.5	Criterios para Determinar las Necesidades de Recursos de Personal.	121
5.6	Expedición del certificado de disponibilidad presupuestal.	125
5.7	Aprobación de los Actos Administrativos.	126



6.	CONSIDERACIONES TECNICAS PARA EL DISEÑO DEL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS	143
6.1	Generalidades	143
6.2	Definición de Manual de Funciones y Requisitos	144
6.2.1.	Manual General de Funciones y Requisitos	144
6.2.2.	Manual Específico de Funciones y Requisitos	145
6.3.	Objetivos	145
6.4	Procedimiento para su Elaboración	146
6.4.1	Análisis Ocupacional	148
6.4.2	Análisis de la Información	151
6.4.3	Consolidación de la Información	151
6.4.4	Aspectos y Criterios Generales	152
6.4.5	Aspectos de Forma	157
6.4.6	Acto de Expedición	157
6.4.7	Contenido	158
6.4.8	Divulgación	158
7.	MARCO LEGAL APLICABLE AL NIVEL TERRITORIAL	177
7.1	Normas sobre Organización y Estructuras Administrativas	177
	Régimen Departamental	177
	Régimen Municipal	179
	Régimen Especial	180
7.2	Plantas de Personal, Nomenclatura y Escala Salarial	183
7.3	Manual Específico de Funciones y Requisitos	185
7.4	Otras Normas Aplicables a Nivel Territorial.	



ANEXOS

		Pág.
ANEXO 1	MODELO DE CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	57
ANEXO 2	INSTRUMENTO PARA REVISION Y ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS	67
ANEXO 3	MODELO DE ACUERDO DE ESTATUTOS - ENTIDAD DESCENTRALIZADA TERRITORIAL	81
ANEXO 4	ORGANIZACIÓN INTERNA - ENTIDAD - DESCENTRALIZADA TERRITORIAL	93
ANEXO 5	MODELO DE DECRETO PLANTA DE PERSONAL - GOBERNACION	127
ANEXO 6	MODELO DE DECRETO PLANTA DE PERSONAL - ENTIDAD DESCENTRALIZADA DEPARTAMENTAL	130
ANEXO 7	MODELO DE DECRETO PLANTA DE PERSONAL - ALCALDIA MUNICIPAL	135
ANEXO 8	MODELO DE ACUERDO PLANTA DE PERSONAL ENTIDAD DESCENTRALIZADA MUNICIPAL	



ANEXO 9	MODELO DE FORMULARIO DE ANALISIS OCUPACIONAL	161
ANEXO 10	MODELO DE MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS	167
ANEXO 11	GLOSARIO DE TERMINOS	171
ANEXO 12	ANEXO 19 CUADRO DE COMPETENCIAS	195
ANEXO 13	MODELO DE RESOLUCION DE INCORPORACION	199
ANEXO 14	MODELO DE ACTA DE POSESION – ENCARGO	201
ANEXO 15	MODELO ACTA DE POSESION – INCORPORADO	203
ANEXO 16	MODELO ACTA DE POSESION PROVISIONAL	205







1.

MARCO GENERAL

A continuación se describen los aspectos generales que son determinantes en la configuración organizacional de las entidades territoriales, tales como las competencias atribuidas por la Constitución y la ley a nivel nacional, departamental y municipal, descentralización, financiación, lineamientos del plan nacional de desarrollo frente a los entes territoriales, ordenamiento territorial en los planes de desarrollo regional y principios y reglas generales de organización y funcionamiento, los cuales influyen de una u otra manera en la consecución de objetivos que se reflejan en la gestión orientada a resultados.

1.1 Competencias y Responsabilidades por Niveles de Gobierno

Orden Central Nacional

Le corresponde determinar las políticas de planificación, programación, dirección, evaluación, seguimiento y control; regula y apoya las entidades locales y hace seguimiento y evaluación. En lo político diseña los objetivos de las grandes metas y de los criterios



generales mediante los cuales deben realizarse los asuntos públicos sociales; establece políticas macroeconómicas (fiscal, monetaria y comercial) determina políticas productivas como la apertura, privatizaciones, desregulaciones, modernización del Estado y descentralización del aparato estatal.

Orden Departamental

Los departamentos juegan un papel primordial por cuanto tienen la misión de articular el nivel nacional con el nivel local; cooperan con la nación en la dirección, planificación y programación de las políticas públicas; tienen el carácter de instancia de intermediación entre la nación y el municipio, de complementariedad de las funciones municipales, de seguimiento, evaluación y control de la gestión municipal; además se constituye como la entidad estratégica para fomentar el desarrollo local, sin perjuicio de adelantar determinadas labores de ejecución.

Orden Municipal

A los municipios les corresponde satisfacer las necesidades de salud, educación, servicios públicos domiciliarios, saneamiento básico, agua potable, vivienda, recreación y deporte; construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su ámbito de competencia, promover la participación comunitaria de sus habitantes, planificar el desarrollo económico, social, cultural y ambiental de su territorio. Lo anterior se debe desarrollar directamente y en concurrencia, complementariedad y coordinación con las demás entidades territoriales, especialmente con el departamento y la nación.



1.2 El Proceso de Descentralización en Colombia

La descentralización es entendida como un proceso político, económico e institucional, basado en la transferencia efectiva de poder político, recursos y responsabilidades del nivel nacional hacia las entidades territoriales, que busca la consolidación de la autonomía territorial para que cada uno de los niveles de gobierno ejerza eficientemente sus funciones y cumpla con los fines esenciales del Estado.

Entonces, para que se pueda consolidar la descentralización se requiere de tres aspectos fundamentales: la transferencia de competencias administrativas; los recursos para poder desarrollar estas competencias y en tercer lugar y lo más importante, la capacidad política de las entidades territoriales y de la población que allí habita para tomar las decisiones sobre cómo asumir las funciones y los recursos transferidos y los propios, dentro del marco de los principios que orientan la función administrativa.

Por lo tanto, las entidades territoriales deben identificar qué efectos tiene la descentralización en la configuración de su organización, es decir qué unidades o dependencias son necesarias para desarrollar eficientemente la asignación de las nuevas competencias y responsabilidades.

1.3 Financiación de la Gestión Territorial

Con el fin de cumplir con sus competencias y responsabilidades, los entes territoriales, cuentan con diferentes fuentes de financiamiento, entre ellos están las transferencias y los recursos propios. Estos recursos, entre otros, son:

**Transferencias:**

- Participación en los Ingresos Corrientes de la Nación
- Cesión del situado fiscal
- Sistema Nacional de Cofinanciación
- Participación de las regalías sobre explotación de recursos no renovables

Recursos Propios:

- Impuestos directos
- Impuesto indirectos

Uno de los aspectos fundamentales para consolidar el proceso de descentralización y lograr su sostenibilidad en el mediano y largo plazo es el fortalecimiento de las finanzas territoriales, para hacer de ellas entidades viables que aseguren con sus ingresos propios su funcionamiento y promuevan el desarrollo regional.

1.4 Los Planes de Desarrollo en las Entidades Territoriales

La nación y las entidades territoriales ejercen libremente sus funciones en materia de planificación, con estricta sujeción a las atribuciones que a cada una de ellas se le ha específicamente asignado en la Constitución y la Ley, así como a las disposiciones y principios contenidos en la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.

En el contenido de los Planes de Desarrollo se tendrá en cuenta, para efectos del ejercicio de las respectivas competencias, la observancia de los criterios de concurrencia, complementariedad y subsidiariedad.



Las autoridades de planeación del orden nacional, regional y local, deberán garantizar que exista la debida armonía y coherencia entre las actividades que realicen en su interior y en relación con las demás instancias territoriales, para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus planes de desarrollo.

Con el fin de asegurar la estabilidad macroeconómica y financiera, los planes de gasto derivados de los planes de desarrollo deberán ser consistentes con las proyecciones de ingresos y de financiación, de acuerdo con las restricciones del programa financiero del sector público y de la programación financiera para toda la economía que sea congruente con dicha estabilidad.

Para asegurar la consolidación progresiva del bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, en la elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo de las entidades territoriales se deberán tener como criterio especial en la distribución territorial del gasto público, el número de personas con necesidades básicas insatisfechas, la población y la eficiencia fiscal y administrativa, y que el gasto público social tenga prioridad sobre cualquier otra asignación.

Con el fin de asegurar la real ejecución de los planes, programas y proyectos que se incluyan en los planes de desarrollo de las entidades territoriales, las respectivas autoridades de planeación, propenderán porque aquellos tengan cabal culminación.

Para posibilitar un desarrollo socio - económico en armonía con el medio natural, los planes de desarrollo deberán considerar en sus estrategias, programas y proyectos, criterios que les permiten estimar los costos y beneficios ambientales para definir las acciones que garanticen a las actuales y futuras generaciones una adecuada oferta ambiental. Además deben propender por la distribución equitativa de las oportunidades y beneficios como factores básicos de desarrollo de las regiones.



En los planes de desarrollo, la planificación debe ser entendida como una actividad continua, teniendo en cuenta la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación. Para desarrollar estos pilares de la administración se deberá optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios, teniendo en cuenta que la relación entre los beneficios y costos que se genere sea positiva.

Las estrategias, programas y proyectos de los planes de desarrollo deben ser factibles de realizar, según las metas propuestas y el tiempo disponible para alcanzarlas, teniendo en cuenta la capacidad de administración, ejecución y los recursos financieros a los que es posible acceder.

De conformidad con lo dispuesto en el Artículo 339 de la Constitución Política, los planes de desarrollo de los niveles nacional y territorial estarán conformados por una parte general de carácter estratégico y por un plan de inversiones de carácter operativo. Para efectos de la elaboración de los planes de inversiones y con el propósito de garantizar coherencia y complementariedad en su elaboración, la nación y las entidades territoriales deberán mantener actualizados bancos de programas y proyectos.

De esta manera, cuando dos o más autoridades de planeación deban desarrollar actividades en conjunto hacia un propósito común, teniendo facultades de distintos niveles, su actuación deberá ser oportuna y procurando la mayor eficiencia y respetándose mutuamente los fueros de competencia de cada una de ellas.

Las entidades territoriales tienen autonomía en materia de planeación del desarrollo económico, social y de la gestión ambiental, en el marco de las competencias, recursos y responsabilidades que le han atribuido la constitución y la ley.



Los planes de desarrollo de las entidades territoriales, sin perjuicio de su autonomía, deberán tener en cuenta para su elaboración las políticas y estrategias del plan nacional de desarrollo para garantizar la coherencia.

Con base en los planes generales departamentales o municipales aprobados por el correspondiente Concejo o Asamblea, cada entidad preparará, con la coordinación de la oficina de planeación, su correspondiente plan de acción y lo someterá a la aprobación del respectivo Consejo de Gobierno Departamental, Distrital o Municipal. En el caso de los sectores financiados con transferencias nacionales, especialmente educación y salud, estos planes deberán ajustarse a las normas legales establecidas para dichas transferencias.

Para el caso de los municipios, además de los planes de desarrollo regulados por la ley 152 de 1994, se regirán por las disposiciones especiales sobre la materia. El Gobierno Nacional y los Departamentos brindarán las orientaciones y apoyo técnico para la elaboración de los planes de ordenamiento territorial.

1.5 Los Municipios y el Ordenamiento Territorial

El ordenamiento del territorio es una función pública que por excelencia le corresponde al municipio y cuya gestión recae en las autoridades locales. Dentro de las principales ventajas del proceso de elaboración y formulación de los esquemas de ordenamiento territorial se destacan las siguientes:

- Fortalecimiento de la capacidad técnica del municipio para implementar procesos de planificación, del cual se derivan beneficios relacionados con una mayor capacidad de gestión y control del desarrollo territorial.



- Orientación de la participación de la sociedad civil y aplicación de técnicas de trabajo no necesariamente científicas, que permitan el trabajo interdisciplinario y plural del proceso.
- Directrices y orientaciones para el análisis y definición de los escenarios de ordenamiento, sobre la base de la imagen objetivo que se proponga a partir de la realidad municipal.
- Construcción y consolidación del expediente urbano para su consulta y actualización, disponible para todos los ciudadanos.

El Esquema de Ordenamiento Territorial establece la base territorial para la implantación adecuada de las actividades previstas en la planificación socioeconómica, de estricto corte sectorial, que hasta ahora han desarrollado los municipios.

Las administraciones municipales disponen de un **conjunto de instrumentos para la gestión del suelo**, los cuales facilitan la acción, promoción y seguimiento de la gestión territorial.

En la mayor parte de nuestros municipios se encuentran grupos sociales identificados culturalmente con intereses y preocupaciones comunes respecto a la situación de su entorno. En poblaciones mayores, como las ciudades capitales de departamento y los distritos, los grupos sociales son más heterogéneos culturalmente dada la movilidad social existente en Colombia en los últimos cuarenta años. No obstante, la manifestación de los ciudadanos respecto a la disponibilidad de un entorno agradable que garantice niveles mínimos de bienestar está en los primeros lugares de prioridad y preferencias.

Con esta premisa, la pregunta obligada sería: ¿cuáles son las condiciones que satisfacen las expectativas de bienestar de la población?. La respuesta se podría encontrar en los



planes municipales de desarrollo que plasman los objetivos, estrategias y programas de desarrollo concertados por la ciudadanía, organizaciones cívicas, sector productivo y autoridades públicas.

Allí se encuentra, entre otras cosas, que las comunidades solicitan servicios educativos y de salud que garanticen calidad y que estén ubicados en sitios cercanos a sus viviendas y actividades cotidianas. Igualmente demandan viviendas con entorno adecuado y servicios domiciliarios de calidad, oportunidad y bajo costo.

De otro lado, el sector productivo demanda infraestructura, tecnología y recurso humano calificado que le permita competir en condiciones favorables a las exigencias del mercado local, nacional o internacional.

A estas solicitudes, el gobierno local responde con una serie de objetivos y estrategias de corto y mediano plazo cuyo soporte económico es el plan de inversión y que en su conjunto conforma el Plan de Desarrollo.

En particular, las autoridades deben definir una serie de proyectos estratégicos que respondan a las demandas ciudadanas y mejoren las condiciones de vida, para lo cual se requiere desarrollar procesos de ocupación y transformación del suelo. Son comunes, por ejemplo, la construcción de vías urbanas para mejorar el acceso e intercambio comercial, construcción de vías rurales para activar zonas potencialmente ricas en la producción agropecuaria, construcción de centros de acopio y plazas de mercado para mejorar la competitividad, adquisición de zonas de reserva para proteger y garantizar el abastecimiento de agua, construcción de parques de recreación, entre otros.



En otras palabras, la organización y adecuación del territorio y la regulación en la utilización, transformación y ocupación del espacio son tareas que corresponde adelantar a los municipios y distritos en función de objetivos generales de desarrollo económico, social, cultural y ambiental, de tal manera que el ordenamiento físico - espacial del municipio contribuya al logro de resultados del Plan de Desarrollo.

1.6 Principios y Reglas Generales de Organización y Funcionamiento de las Entidades Territoriales

Las Asambleas, los Concejos Distritales y Municipales, el Gobierno Departamental y el Municipal, al establecer o modificar la configuración de la organización de sus entidades, podrán tener en cuenta los principios y reglas que se relacionan a continuación:

- Los principios que rigen la función administrativa enunciados en el artículo 209 de la Constitución Política, como son: igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.
- Responder a la necesidad de hacer valer los principios de eficiencia y racionalidad de la gestión pública, en particular, evitar la duplicidad de funciones.
- Garantizar que exista la debida armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realicen cada una de las dependencias, de acuerdo con las competencias atribuidas por la Ley, Ordenanza o Acuerdo Municipal, para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus políticas, planes y programas, que les permitan su ejercicio sin duplicidades ni conflictos.



- La organización que se adopte deberá sujetarse a la finalidad, objeto y funciones generales de la entidad previstas en las Leyes, Ordenanzas o Acuerdos; contribuir eficaz y eficientemente al logro de los objetivos institucionales, al desarrollo de sus funciones y al uso racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- Buscar una organización flexible para adaptarse al entorno y afrontar las nuevas contingencias, haciendo más plana y sencilla su conformación y estableciendo niveles jerárquicos mínimos, a fin de que las decisiones fluyan sin obstáculos dentro de la organización, tanto horizontal como verticalmente, y se permita una comunicación más directa entre los usuarios y quienes toman las decisiones
- No se podrán crear dependencias internas cuyas funciones estén atribuidas a otras entidades públicas de cualquier orden.
- Abrir espacios de discusión que impulsen el debate y la participación ciudadana como mecanismos que faciliten la toma de decisiones, el control y evaluación social de la gestión y la rendición de cuentas sobre el logro de los objetivos y metas definidas en los planes de acción.
- Suprimir o fusionar los empleos que no sean necesarios y distribuir o suprimir las funciones específicas que ellos desarrollaban. En tal caso, se procederá conforme a las normas laborales vigentes.
- Identificar la población objetivo a la cual se orienta la acción de la organización y los productos o servicios que ésta ofrece.
- La identificación precisa de las responsabilidades a fin de propiciar un claro esquema de rendición de cuentas al interior de la entidad.





2.

QUÉ ES UNA REFORMA ORGANIZACIONAL

Partiendo de la necesidad que tiene la sociedad de contar con un Estado que satisfaga sus necesidades y con el fin de promover un buen Gobierno, es fundamental que las organizaciones públicas conciban las reestructuraciones como verdaderos procesos de transformación en su configuración y en su gestión administrativa, con el fin de que den soluciones perdurables en el tiempo.

2.1 Finalidad de las Reformas Organizacionales

El fin último de toda reestructuración debe ser **mejorar sustancialmente el desempeño de las entidades públicas**, en consonancia con los mandatos constitucionales y legales, con las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan de Desarrollo Departamental o Municipal y el Plan de Gobierno correspondiente.

2.2 Características Deseables de la Reforma administrativa

Para que un proceso de reestructuración pueda tener éxito es necesario:



- a) Concentrarse en asuntos estratégicos
- b) Contar con el liderazgo y apoyo del Jefe del Organismo.
- c) Dar orientaciones y reglas claras
- d) Planificar de manera que se pueda administrar el proceso de cambio
- e) Fomentar la participación de los empleados y clientes
- f) Establecer indicadores de seguimiento.

2.3 Proceso de una Reforma Administrativa

Todo proceso de reestructuración lleva consigo el desarrollo de actividades esencialmente técnicas, las cuales deben ser planeadas y estructuradas para lograr el objetivo final, es decir, el mejoramiento del desempeño institucional y otras de carácter formal relacionadas con el trámite de la reforma.

El proceso mencionado se desarrollará mediante las siguientes etapas:

- Identificar la fuente legal de facultades para adelantar la reforma, sus alcances y el tiempo previsto, cuando fuere el caso.
- Si se otorgan facultades extraordinarias para reestructurar una entidad en particular, se debe cumplir con los términos señalados.
- Conformar el grupo de trabajo, mediante resolución Interna, responsable de adelantar la reforma que implique reestructurar los estatutos, la organización interna (dependencias y sus funciones) la planta de personal y el manual específico de funciones y requisitos.



- Posteriormente, mediante oficio o anexo del acto administrativo correspondiente, comunicará al Director del Departamento Administrativo de la Función Pública, en caso de que la entidad territorial solicite asesoría. Si las reformas se refieren a entidades adscritas o vinculadas a la Gobernación o Alcaldía, el Ejecutivo designará a un funcionario en representación suya, para que en la resolución correspondiente se incluya el nombre del delegado a que se hace referencia.
- El Director del Departamento Administrativo de la Función Pública, comunicará al Jefe del organismo, dentro de los 10 días siguientes al recibo de la comunicación, sobre la designación del Asesor encargado de atender el proceso de reestructuración, quien será el interlocutor permanente entre el equipo de trabajo constituido en cada entidad y este Departamento Administrativo.
- Asignado el asesor y conformado el equipo de trabajo, el organismo deberá: Formular un plan de trabajo donde se plasmen los principios de orientación de la reforma, Incluir la metodología y los objetivos que se espera lograr de la reforma y las condiciones que garanticen su desarrollo, elaborar un cronograma de actividades desde su inicio hasta la aprobación final de la reestructuración y proponer los mecanismos o indicadores para la evaluación de la reforma y el impacto que presente más adelante.
- El concepto técnico en relación con los estudios será emitido por el Director del Departamento Administrativo de la Función Pública, verificada la concordancia de la reforma con sus objetivos y la metodología seleccionada.
- Posteriormente la entidad podrá entregar informes periódicos a la Dirección de Desarrollo Organizacional del Departamento Administrativo de la Función Pública sobre la evaluación y medición del impacto de la reforma en los objetivos que se persiguen, en térmi-



nos de eficacia, eficiencia, efectividad, resultados y productividad, durante el año inmediatamente siguiente a su aprobación.

2.4 Elaboración y Análisis de los Estudios Técnicos

Se destaca entonces como primera medida la importancia de elaborar y aplicar un diagnóstico integral a la organización y realizar su evaluación crítica, para conocer a fondo su situación actual. (Ver más adelante Diagnóstico Organizacional)

Diagnosticado el estado actual de la organización, reconocidos los problemas, las tendencias críticas de la gestión interna y detectadas las necesidades de redireccionamiento, se procede a fijar las políticas, definir objetivos y plantear alternativas de cambio y estrategias para satisfacer las demandas sociales. Entre las posibles alternativas de cambio se mencionan las siguientes:

2.4.1 Transformación Operacional

Es aquella en la que normalmente se revisan y cambian los procesos, los procedimientos y los instrumentos mediante los cuales se desarrollan las funciones con el fin de aplicar los ajustes correspondientes, si son del caso, de tal forma que se cumpla eficientemente con los objetivos institucionales y se preste un servicio eficaz y oportuno a la comunidad, sin necesidad de modificar la organización interna.

2.4.2 Transformación Cultural

Se relaciona con el fomento de una nueva cultura basada en los principios de agilidad, flexibilidad, delegación, responsabilidad, compromiso, pertenencia y liderazgo gerencial,



cimentado en la orientación más que en la autoridad para asegurar un servicio oportuno y de excelente calidad tanto al cliente interno como el externo.

El liderazgo gerencial es un elemento fundamental en el cambio efectivo y renovación permanente que deben emprender las organizaciones, ante las nuevas realidades y transformaciones en el ámbito mundial, condición necesaria para lograr las metas de crecimiento y crear una cultura de trabajo propia que habilite a la organización para hacer frente a la competencia.

Además, propiciar programas de sensibilización, auto capacitación y capacitación del personal que lo lleven a generar condiciones para fortalecer el trabajo y desarrollar la potencialidad del individuo, que redunden en el mejoramiento del servicio y generen valor agregado a los productos y servicios.

2.4.3 Transformación de la Gestión y de sus Planes Estratégicos

Un diseño moderno de las organizaciones debe conducir a la formulación de políticas innovadoras para mejorar la gestión pública a través de organizaciones flexibles, laterales, con adaptabilidad a los cambios del entorno que ofrezcan nuevas ventajas competitivas tendientes a perfeccionar su desempeño para cumplir con los objetivos institucionales.

Lo anterior lleva consigo el establecimiento de la organización como un todo y para las unidades individuales un plan estratégico de acción en cumplimiento de las metas propuestas, y fijar las responsabilidades para adelantar los programas y diseñar los proyectos de tal forma que se facilite el control y la evaluación sobre los resultados de la gestión.





3.

PROPUESTAS DE REESTRUCTURACIÓN

Si del análisis de la organización y la identificación de las fortalezas y puntos críticos se concluye que es necesario redimensionar la estructura organizacional para adaptarla al cumplimiento de los objetivos básicos, el diagnóstico se tornará como el punto de partida para precisar la reestructuración propuesta, sus objetivos y establecer en qué medida con ello se contribuye a solucionar los problemas claves de la organización.

La organización interna debe estar diseñada de tal manera que coadyuve eficaz y eficientemente al logro de los objetivos y metas institucionales, al desarrollo de sus funciones, a la distribución racional y transparente de los recursos y a tomar las decisiones pertinentes para poner en práctica los planes y programas, con la participación fundamental del recurso humano, de sus aportes y conocimientos.

Así, el tamaño de la entidad estará directamente relacionado con el volumen de producción, la cobertura de los servicios ofrecidos para satisfacer las necesidades de la



población objetivo, el incremento de las actividades organizacionales proyectadas, la complejidad de las funciones y su desarrollo tecnológico; para lo cual es indispensable analizar, además de la capacidad física, los insumos y los recursos.

La propuesta de reorganización deberá contener los siguientes aspectos:

3.1 Estudios Técnicos

Para determinar el alcance de la Reforma Administrativa, es pertinente conocer la situación actual de la entidad territorial. En consecuencia se debe proceder a realizar un diagnóstico institucional de la misma.

3.1.1 El Diagnóstico Institucional

Es un proceso de investigación que consiste en la evaluación de la situación presente de la organización, en el estudio sistemático y presentación de conclusiones sobre la misión que desarrolla la entidad frente al rol que le corresponde desempeñar al Estado: Se debe analizar su situación presente y su trayectoria histórica, en relación con su funcionamiento, aspectos críticos, naturaleza y magnitud de las necesidades y el conocimiento analítico de los problemas que afectan o alteran el desarrollo de sus actividades.

El propósito del diagnóstico es identificar las dificultades y problemas críticos que están afectando el normal funcionamiento de la organización, las causas que los originaron, analizar sus implicaciones y definir las necesidades y retos de la organización.



Objetivos o Propósitos

El diagnóstico de la organización puede hacerse en forma integral o parcial para revisar determinados aspectos o áreas claves críticas que requieren de un cambio o transformación.

El análisis de la organización, se constituye en la herramienta esencial para obtener resultados efectivos con un manejo eficiente de los recursos, y es fundamental para:

- Formular políticas y estrategias y servir de instrumento en el proceso de planificación y evaluación.
- Mejorar la gestión administrativa introduciendo cambios y nuevas tecnologías en los servicios que efectivamente llegan al cliente o usuario.
- Transformar y reorientar la organización.
- Implementar planes de acción, y determinar capacidades administrativas para generar nuevos programas y proyectos que contribuyan a fortalecer la gestión.
- Reformar el diseño de los servicios o productos, orientados por la demanda de la población.
- Revisar las regulaciones vigentes y los procesos y procedimientos para reducir al mínimo los trámites y ofrecer un servicio de excelencia.
- Proyectar o modificar la estructura interna promoviendo formas estructurales flexibles orientadas hacia la gerencia por proyectos y a la descentralización.



Metodología

La elaboración y aplicación de un diagnóstico organizacional se inicia con el diseño del plan para llevarlo a cabo, el cual debe contemplar los objetivos que se pretenden alcanzar, cronograma de actividades, responsables, recursos y pruebas de cumplimiento.

La metodología seleccionada puede incluir talleres de discusión, y en especial consultas a los miembros de la organización, a los usuarios de los bienes o servicios ofrecidos por la entidad, a los entes reguladores, proveedores y complementadores y a las instancias internas de decisión que se establezcan para la aprobación de las propuestas. Así mismo, es de vital importancia consultar otras entidades que presten servicios similares y cuya gestión sea reconocida como eficiente.

La metodología DOFA¹, herramienta de la planeación estratégica, puede ser útil para correlacionar las diferentes variables, estudiar la situación actual de la entidad y formular estrategias para mejorar el desempeño de la organización.

La información para el desarrollo del diagnóstico se puede obtener a través de formularios, entrevistas individuales o de grupo, observación directa, encuestas o combinación de entrevista y encuesta, dependiendo de las necesidades, problemas y situación de la entidad, apoyada en las fuentes secundarias de información.

El análisis y las conclusiones del estudio puede hacerse por cada área de gestión - análisis de resultados - de acuerdo con la estructura organizacional para luego integrarlo al diagnóstico institucional.



Aspectos Generales

Dar participación activa a los Comités de Desarrollo Administrativo a que se refiere la Ley 489 de 1998, con el fin de que el proceso se desarrolle y se armonice con las políticas sectoriales correspondientes.

Diseñar el plan de trabajo que contemple los objetivos que se pretenden alcanzar, cronograma de actividades, responsables, recursos y pruebas de cumplimiento. Incluir mesas de trabajo, talleres de discusión donde participen los miembros de la organización, los usuarios de los bienes o servicios ofrecidos por la entidad a los entes reguladores, proveedores y las instancias internas de decisión que se establezcan para la aprobación de las propuestas.

3.1.2 Técnicas Organizacionales

Las técnicas o herramientas organizacionales que a continuación se presentan son complementarias, las cuales pueden ser aplicadas paralelamente en el desarrollo del diagnóstico institucional:

DOFA: Herramienta de la planeación estratégica que permite conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la institución, facilita correlacionar las diferentes variables, estudiar la situación actual de la entidad y formular las estrategias para mejorar el desempeño de la organización.

Mejores Prácticas – Benchmarking: Es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo, que permite compararse con otras



empresas o entidades exitosas que sean reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito aprender de ellas y mejorar el desempeño organizacional. El objetivo de esta herramienta es encontrar respuesta a las siguientes preguntas:

Cómo estamos?

Cómo podemos estar?

Cómo podemos mejorar?

Cómo podemos aprender?

Por lo tanto, al utilizar el benchmarking las organizaciones tienen que haber identificado como están funcionando para comparar su desempeño con otras organizaciones similares y obtener de ellas las mejores prácticas para aplicarlas con el fin de incrementar su eficiencia, fijando objetivos y estableciendo metas muy claras hasta dónde se quiere llegar y con qué recursos cuenta para que se cumplan.

Al aplicar esta metodología se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Identificar a qué proceso o funciones se le va a aplicar el benchmarking.
- Conformar un equipo de trabajo identificando los procesos o funciones a comparar
- Seleccionar las entidades que le suministren la información sobre el caso objeto de estudio
- Extraer y analizar la información objeto del benchmarking
- Elaborar un plan de acción con actividades, responsables de su ejecución y tiempo requerido implementación.

Market Testing: Esta herramienta busca mejorar la prestación de sus servicios y la consecución de sus objetivos. Con el market testing, se prueba la capacidad del sector privado en la prestación de un servicio asignado a una entidad pública en particular, para que com-



pita con sus propias dependencias y de esta forma seleccionar al más experto para que lo desarrolle. Este se aplica siempre y cuando el servicio se puede ofrecer por fuera de la entidad a menor costo y mayor calidad.

Con esta herramienta se logra, entre otros:

- Reducir costos en la prestación del servicio
- Alcanzar el máximo costo-beneficio y mejorar la calidad en la prestación del servicio
- Fomentar la competitividad entre el sector público y el sector privado

Las principales fases de esta metodología, son:

Identificación:	Qué procesos son necesarios desarrollarlos en la entidad.
Factibilidad:	Existe algún prohibición en la legislación
Evaluación:	Cómo se van a evaluar las licitaciones
Monitoreo de contratos:	Administración frente a lo convenido
Revisión:	Ajustes al contrato de acuerdo con lo que se presente en el mercado y en su desarrollo.

Iniciativa de Financiamiento Privado (IFP): Esta metodología se utiliza con el fin de atraer dineros del sector privado e invertirlo en el sector público. Con esto se benefician tanto las entidades públicas haciendo uso de los bienes y servicios para los cuales el Gobierno no cuenta con el presupuesto suficiente como el sector privado beneficiándose de las utilidades que genera y de esta forma considerarlo como socio.

Los objetivos de esta metodología son:



- Traer habilidades gerenciales del sector privado al sector público
- Ofrecer servicios de mejor calidad y con mayor costo-beneficio
- Facilitar nuevas oportunidades de inversión
- Posibilitar un manejo de flujo de fondos públicos
- Problemas potenciales al utilizar la Iniciativa del Financiamiento Privado
- Restricciones constitucionales y legales
- Riesgos en la transferencia de inversiones
- Sensibilidad de tipo político y cultural
- Existe riesgo si el pliego de condiciones y el contrato no es claro, detallado, transparente y competitivo para recibir los beneficios deseados en los diferentes procesos. Es la única manera de tener un control eficiente sobre el desarrollo del proceso contratado.

Para el desarrollo del diagnóstico se requiere de información, la cual se obtendrá a través del diseño de las siguientes herramientas: formularios, entrevistas individuales o de grupo, observación directa, encuestas o combinación de entrevista y encuesta, dependiendo de las necesidades, problemas y situación de la entidad, apoyada en las fuentes secundarias de información.

El análisis y las conclusiones del estudio puede hacerse por cada área de gestión - análisis de resultados - de acuerdo con la configuración organizacional para luego integrarlo al diagnóstico institucional.

3.1.3 Responsables del Proyecto

Para adelantar el diagnóstico se requiere contar con la voluntad política, el compromiso de la alta dirección y la participación del personal en los procesos de reforma.



La responsabilidad del estudio estará en cabeza de la Alta Dirección del ente territorial específico, incluido el Comité de Desarrollo Administrativo, quienes establecerán las directrices generales para adelantar el proceso. El Director de la entidad territorial respectiva conformará un **Equipo Interno de Trabajo**, mediante acto administrativo, con personal directivo y ejecutivo (secretarios de despacho, jefe de planeación, de control, entre otros), quienes trazarán el diseño del proceso, el plan de trabajo, y las reuniones de avance; y en su ejecución deberá apoyarse con profesionales de las áreas administrativa y técnica o misional, con capacidad analítica, para presentar los resultados que servirán de base en la toma de decisiones relacionadas con el direccionamiento de la entidad o ente territorial.

No se descarta la posibilidad de que el diagnóstico sea realizado por personal externo a la institución, altamente calificado, pero se recomienda la participación y el esfuerzo conjunto con el personal interno para identificar con mayor claridad la problemática institucional.

3.1.4 Elementos Básicos del Diagnóstico

Una nueva visión de la gestión pública dirigida al cumplimiento de sus objetivos, al mejoramiento de la gestión individual y de la calidad del servicio de las organizaciones, requiere necesariamente de un cambio en la cultura gerencial, en relación con el diseño de las organizaciones.

Indagar, conocer y estudiar a fondo el estado actual de la organización, su rol, su finalidad y su contribución al desarrollo del país, debe constituirse en el primer paso para **reestructurar** una entidad, cuya concepción involucra no solamente el cambio de su forma organizativa, sino que debe llevar a la transformación y progreso de la gestión, a la revisión e identificación de procesos productivos y a generar una nueva cultura de servicio, acorde con el cambio deseado.



Ello presupone concebir las reformas estructurales como un estado permanente de desarrollo y crecimiento interior y no como un fin para alcanzar los objetivos propuestos.

Para efectos de las reformas administrativas, los elementos básicos del análisis se centran en los siguientes aspectos:

- Rol del Estado
- Balance del sector
- Entorno organizacional: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos que inciden en su desarrollo y crecimiento.
- Análisis interno de la organización
- Políticas
- Misión
- Clientes o usuarios
- Productos y servicios
- Procesos Misionales y de Apoyo
- Recursos físicos, financieros, humanos y tecnológicos
- Estructura administrativa
- Cultura organizacional
- Indicadores de Gestión
- Evaluación de resultados

Rol del Estado y del Sector

El papel del Estado colombiano con la expedición de la Constitución Política de 1991 y los cambios surgidos en el ámbito internacional, ha pasado de un Estado centralista, proteccionista y ejecutor a un Estado regulador y supervisor del proceso de descentralización políti-



ca, fiscal y administrativa, preocupado por que el ejercicio de la función administrativa se desarrolle dentro de los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, con sistemas efectivos de control y sometido a la vigilancia de la sociedad en general.

En concordancia con lo anterior, se hace necesario examinar, definir y redistribuir funciones y competencias entre el gobierno central y el nivel territorial, transformar las organizaciones mediante la fusión, cambios de naturaleza jurídica, supresión de dependencias o liquidaciones de entidades, por ineficiencia o duplicidad de funciones, para ajustar el aparato estatal a las nuevas exigencias.

Se resalta por lo tanto, la importancia de tener como derrotero en el diagnóstico, la finalidad social del estado inherente a garantizar la prestación eficiente de los servicios públicos, el bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de la población, y demás fines previstos en el artículo 2° de la Constitución Política para establecer el nivel de participación de la entidad en el logro de estos propósitos. Se mencionan por tanto, algunos aspectos en los cuales se ha reorientado la intervención del estado:

Estado planificador. Mediante la formulación de la política económica, social, ambiental y los lineamientos generales a nivel nacional y regional, a través de la planeación concertada, la concreción de planes territoriales de acuerdo con las demandas, necesidades y expectativas de la comunidad, con el fin de asegurar el uso eficiente de los recursos y el desempeño adecuado de las funciones.

Dicha intervención se concreta en el plan nacional de desarrollo del cual hace parte el plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional, contentivo de los propósitos y



objetivos nacionales a largo plazo, metas y prioridades de la acción estatal a mediano plazo y las estrategias generales de política que deberán ser adoptadas por el Gobierno.

Para cubrir este aspecto es vital el análisis de las metas y resultados logrados, en el adelanto de los programas y proyectos que se han trazado para dar cumplimiento al Plan Nacional de Desarrollo y los planes regionales de desarrollo.

Dirección estatal e intervención en la economía. Se trata de la Intervención del estado en la dirección general de la economía, mediante la delimitación del alcance de la libertad económica y el ejercicio del pleno empleo; en los servicios públicos y privados, procurando que las personas de menores ingresos tengan acceso a los servicios básicos; en la explotación de los recursos naturales, y en la distribución, utilización y consumo de los bienes, para lograr una equitativa distribución de oportunidades, del ingreso y conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

Regulación. Estado formulador de políticas y regulador mediante la intervención del gobierno en las actividades políticas, económicas, laborales y en aquellas tendientes a asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del estado y de los particulares. Asumiendo a su vez el papel de desregulador, simplificando formalidades, trámites, procedimientos, mediaciones y normas existentes que entorpecían el eficiente ejercicio de las funciones públicas, fortaleciendo y regulando el ejercicio del control interno, tarea en la cual juegan un papel preponderante las entidades estatales.

Descentralización política, fiscal y administrativa. Mediante el fortalecimiento de la democracia participativa y el diseño de mecanismos para trasladar funciones, competencias, responsabilidades y transferir recursos a los entes territoriales, **vinculando a la comunidad en el desarrollo**, administración y autonomía en la toma de decisiones sobre el mane-



jo de estos recursos, lo cual trae como consecuencia la revisión de funciones y reducción del tamaño de las entidades nacionales que han venido prestando dichos servicios en el ámbito regional. Sin embargo, en la práctica se observa que en las entidades del nivel central se siguen manteniendo algunas funciones que la Ley ha delegado al nivel territorial, generando muy poco efecto en la reducción del tamaño del sector central.

Se hace énfasis en un **Estado participativo**, que establezca mecanismos y facilite la intervención de los ciudadanos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la nación, a través de la participación en el control y fiscalización de la administración pública.

Eficiencia del estado. Mediante la modernización y tecnificación de los servicios a cargo de las organizaciones estatales, la racionalización de la gestión y del gasto público, la flexibilización y reducción de niveles jerárquicos intermedios en las estructuras administrativas, el fomento a la participación y al trabajo en equipo para potencializar resultados y otorgar más y mejores servicios, en cumplimiento de uno de los fines sociales del Estado cual es la de garantizar las necesidades fundamentales de la población, mediante la relación óptima entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos.

Se requiere por lo tanto del concurso efectivo de cada uno de los organismos, para examinar sus funciones y traspasar aquellas que pueden ser desempeñadas en mejor forma por los particulares, por cuanto algunos servicios pueden ser prestados por las comunidades organizadas o por el sector privado mediante la contratación con terceros o recurriendo a su privatización; e, igualmente, revisar los procesos, e implementar sistemas de eficiencia y control mediante la evaluación de resultados.



3.2 Etapas del Diagnostico

A continuación se detallan, entre otras, las siguientes etapas que se deben abordar en la realización de un diagnóstico organizacional:

3.2.1 Reseña Histórica de la Entidad

Partiendo del análisis del sector, se procede al estudio sobre evolución y crecimiento de la entidad y de sus interrelaciones, a partir de su creación, con el fin de obtener un conocimiento de la misma, de sus definiciones de política, de las respuestas a las demandas de la sociedad, del financiamiento de la intervención que ha afectado el desarrollo institucional, y de los cambios y transformaciones que se han dado en la modalidad del servicio.

Iniciar con el marco de referencia sobre su creación, estatutos – si se trata de una entidad descentralizada -, estructura, planta de personal, funciones y requisitos de los empleos; continuar con la presentación de una breve reseña histórica sobre el funcionamiento, proceso de desarrollo y crecimiento de la organización y analizar el impacto de anteriores reestructuraciones.

El conocimiento acerca de las normas orgánicas, plan nacional de desarrollo, informes anteriores de empalmes, informes de la Contraloría Departamental o Municipal, del Ministerio de Hacienda, del Departamento Nacional de Planeación, ponencias, seminarios y estudios que se hubieren realizado, servirán de apoyo para iniciar el examen y discernimiento del estado actual y orientar la toma de decisiones sobre los asuntos a explorar que harán parte del diagnóstico.



3.2.2 Análisis del Entorno Externo

Resulta de suma importancia examinar como la interacción de la entidad con el medio ambiente y con otras instituciones del contexto, afecta su organización interna, dando como consecuencia cambios en las orientaciones y estrategias y ajustes en las actividades, planes y programas.

Puede verse en la realidad cómo una política de restricción del gasto puede afectar la ejecución o avance de los proyectos de infraestructura a cargo del estado y como el conjunto de factores externos y variables económicas, sociales, tecnológicas, competitivas y legales pueden limitar y condicionar el funcionamiento del sector y por ende de sus entidades adscritas y vinculadas.

Por lo tanto es imprescindible conocer sus efectos en el sistema de administración de la organización y su adaptabilidad frente a los cambios en el entorno, para identificar las amenazas, anticiparse a los acontecimientos y tomar decisiones, reorientando oportunamente sus acciones en la dirección deseada.

El análisis de las características de este contexto se realizará, sustentado adicionalmente en el estudio de índices, estadísticas, cálculos, gráficos, análisis comparativos, series cronológicas, o proyecciones, entre otros, como medidas de comprobación, para lo cual **se seleccionarán sólo aquellas variables que sean relevantes**, de acuerdo con las características y la misión de cada organización. Como referencia se menciona las siguientes:

Entorno Económico: Se trata de examinar los aspectos relacionados con las políticas monetarias, cambiarias, financieras, fiscales y presupuestales que se han formulado a nivel nacional, sin perder de vista las tendencias internacionales, para consolidar actividades,



realizar investigaciones, ampliar, mejorar y desarrollar nuevos servicios y buscar cambios internos mediante una cultura de compromiso y responsabilidad institucional.

Examinar las ventajas o amenazas que se derivan de la apertura económica, las reformas financieras, las políticas de crecimiento económico, las exportaciones e importaciones, el volumen de producción, el nivel de inflación o devaluación, las políticas de racionalización del gasto y su incidencia en la prestación del servicio, en el costo de los productos y en los salarios, el nivel de protección arancelaria, el ingreso per cápita, producto interno bruto, el desempleo, la diversificación de productos, y explorar otras variables que no permiten cumplir a cabalidad las metas y objetivos propuestos.

Así mismo se hace necesario analizar los mecanismos de participación privada con el fin de fortalecer la acción del estado, con el objeto de lograr en un futuro cercano las posibilidades de autofinanciación.

Entorno Social: Para mantener relaciones armónicas entre las instituciones y la población civil, las organizaciones deben conocer y responder a las necesidades cambiantes de la población, las cuales determinan sus demandas. De allí el requerimiento de consultar y conocer el nivel de satisfacción frente al servicio prestado.

Es fundamental en este caso, el análisis de determinadas variables y situaciones que intervienen e influyen en la calidad de la estructura social del estado, tales como la situación orden público, la inseguridad social, el crecimiento poblacional, la esperanza de vida, el nivel educativo la política de vivienda, los programas de seguridad social del estado, la composición de la fuerza laboral, la crisis de valores, la cultura organizacional y la responsabilidad social, entre otras.



Tener presente en los procesos de reestructuración, además de su aspecto funcional, el impacto de ciertas medidas y ante todo la incidencia social emanada de las políticas económicas, presupuestales, fiscales y salariales.

Entorno Tecnológico: Otro aspecto imprescindible en el análisis de los factores externos, tienen que ver con el conocimiento del avance, desarrollo de las telecomunicaciones, modernización e innovación técnica y tecnológica, automatización de la información y en especial de **sus aplicaciones** en la entidad.

Efectuar una revisión de las políticas de cambio que soportan la producción y los servicios, establecer la utilidad de la tecnología de punta, la conexión a Internet, la automatización de los procesos, los factores físicos y ambientales, la inversión en investigación y desarrollos básicos, la innovación en diseños y la tecnología de los servicios o productos.

El autoexamen tiende a medir que tan distante se encuentra la entidad con respecto a los avances tecnológicos, en la utilización de las redes de información, como un mecanismo de comunicación e intercambio de información y quien es mas eficiente en la utilización y la administración de los avances tecnológicos: el estado o el sector privado.

Entorno Legal: La dinámica legislativa exige a las organizaciones del estado, una atención permanente sobre las disposiciones en los diversos campos, emanadas de la Constitución Política de Colombia, la legislación expedida por el Congreso Nacional y las normas del Gobierno, para adecuar su funcionamiento y su estructura a los nuevos cambios.

Un mecanismo de información permanente lo constituyen las gacetas judiciales, los diarios oficiales, las sentencias del Consejo de Estado, de la Corte Suprema de Justicia y de la Corte Constitucional, los Códigos, la compilación de normas sobre Administración de Per-



sonal, Organización y funcionamiento de la Administración Pública, publicadas a través del Departamento Administrativo de la Función Pública y los Acuerdos de la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Estos soportes jurídicos deben constituirse en documentos permanentes de consulta de directivos y funcionarios y su compilación se torna en responsabilidad de las Oficinas Jurídicas de cada entidad.

Entorno de mejores prácticas: Es preciso identificar y evaluar de manera sistemática y continua los productos, servicios y procesos de organizaciones reconocidas como representantes de las prácticas más eficaces. Esto con el fin de comparar su desempeño con el de la propia entidad ; aprender como ellas obtienen sus estándares de excelencia; y de esta forma aplicarlos para alcanzar los niveles de desempeño requeridos.

3.2.3 Análisis Interno de la Organización

Si se desea comprender el comportamiento de una organización, se debe entender el contexto dentro del cual se desempeña. Para ello se requiere de la identificación y evaluación de los objetivos, la misión, los factores y procesos que inciden o pueden incidir en forma positiva o negativa en el cumplimiento de los objetivos, determinar las debilidades que limitan o impiden su gestión, las fortalezas que brindan ventajas a la organización y los factores claves del éxito de la entidad en su conjunto.

Además, detectar la imagen que los clientes y la sociedad en general tienen sobre la calidad de los productos y el nivel de respuesta en la prestación de los servicios, como un mecanismo para formular y emprender acciones e identificar a tiempo las fuerzas de cambio.



3.2.3.1 Objetivos de la organización

Se refiere a la revisión y comprensión de los objetivos **otorgados por la ley a la entidad**, partiendo de su creación, ver cómo han variado con el tiempo, analizar las funciones generales, establecer si existe duplicidad de funciones con otras entidades del sector público, constatar si necesariamente deben ser llevadas a cabo por el estado o por el contrario pueden ser atendidas por los particulares.

Recordar que un cambio en los aspectos formales tales como la renovación de equipos, cambios en la infraestructura física, en los sistemas de apoyo o áreas auxiliares, o aún en la estructura interna (organigrama), no conducen a una transformación, si ésta no está precedida por una definición clara de los objetivos, para los cuales se crean estos instrumentos.

Incluir en el análisis su radio de acción, es decir determinar, cualificar y cuantificar la cobertura del servicio, examinar las políticas impartidas e interacciones realizadas, la manera de administrar los recursos y en especial el direccionamiento sobre las actividades de la organización y de los individuos hacia estos objetivos.

3.2.3.2 Misión de la organización

Abordar en primer término el estudio de la Misión, que constituye la razón de ser o propósito para el cual fue creada la organización, lo cual conduce a establecer si la gestión que desarrolla guarda correspondencia con la misión encomendada. Con frecuencia se observa que algunas entidades no han formulado su misión institucional o se van apartando con el tiempo de aquella que inicialmente les fuera señalada.



La misión debe ir más allá de los objetivos que la ley le otorga a cada entidad, por lo tanto su análisis permitirá buscar y encontrar la razón fundamental de la existencia de la organización.

Para formular la misión se requiere tener claridad sobre los propósitos actuales, los objetivos, las políticas, los productos, los servicios, las características de los clientes o usuarios, los valores y los principios organizacionales.

3.2.3.3 Usuarios o clientes

Los clientes o usuarios son las personas, unidades organizacionales, instituciones o empresas que esperan recibir un producto o servicio de calidad y en forma oportuna para satisfacer sus necesidades y por lo tanto deben ser previamente cuantificados y analizados.

En relación con los clientes o usuarios, es necesario analizar:

- Quiénes son los clientes o usuarios actuales y potenciales y sus respectivas características.
- Si existe algún sistema para clasificar los clientes
- La cobertura, ubicación, necesidades y expectativas.
- Los métodos utilizados para medir la satisfacción de los clientes, periodicidad y qué se está haciendo para satisfacerlos.



- Comparación de las expectativas con los productos ofrecidos.
- La frecuencia de obtención de información sobre los clientes o usuarios y utilidad de dicha información.
- Debilidades que afectan el cumplimiento de calidad acorde con las demandas.
- Si los productos o servicios se proporcionan impulsados por la demanda de los clientes y si el trabajo se realiza en función de sus necesidades y expectativas y con la debida tecnología.
- Existencia de un sistema de información organizado o base de datos sobre los clientes.
- Evaluar la efectividad de la oficina y del servicio de atención al cliente.

3.2.3.4 Productos y/ o servicios

Esta actividad consiste en la identificación de las líneas de productos o servicios ofrecidos, sus características y pertinencia en relación con el objetivo y funciones generales de la institución, al igual que el examen de los siguientes aspectos:

- Productos o servicios ofrecidos y sus características;
- La metodología para establecer la calidad y evaluar la oportunidad del servicio;
- Comportamiento de la demanda de los productos;



- Las quejas, reclamos y sugerencias respecto a la prestación de los servicios. Su atención y solución servirán de base para evaluar la gestión, fortalecer y mejorar el servicio;
- Formas y medios de divulgación e información de los productos o servicios;
- Oportunidad de respuesta, formalidades, procedimientos, requisitos, normas y prácticas para acceder a los servicios y adelantar trámites ante la entidad;
- Nivel de investigación, desarrollo y avance tecnológico de los productos o servicios e innovaciones y transformaciones alcanzadas.

3.2.3.5 Procesos Misionales y de Apoyo

Con base en la identificación de cada uno de los servicios, productos y funciones, se determinan los procesos más relevantes que contribuyen directamente al cumplimiento de la razón de ser de la organización (procesos misionales) y aquellos que coadyuvan a tal fin (procesos de apoyo)

A manera de ejemplo se presentan algunos **procesos de apoyo**, así: **Administración de personal**: Selección, Bienestar Social y capacitación; Gestión: Licencias, vacaciones, nómina, etc.

Financieros: Contabilidad y Costos; Presupuesto; Tesorería.

Servicios Administrativos: Adquisición de bienes y suministros; Almacén y Servicios Generales.



Procesos Transversales: *Planeación; Jurídico; Control; Comunicaciones; Información.*

Es importante tener en cuenta que los procesos de apoyo son los que usualmente generan mayores costos y presentan el mayor grado de ineficiencia dentro de la organización.

El producto de este ejercicio será un inventario de todos los procesos que actualmente se ejecutan en la organización, clasificados en misionales y de apoyo.

Revisión y Análisis de Procesos

Para el desarrollo de esta revisión y análisis, existen varias técnicas. Una de ellas es el análisis de “Opciones Prioritarias”², que se describe a continuación y cuyos pasos se ilustran en el diagrama adjunto. (Anexo 1)

Llevar a cabo el análisis de decisiones estratégicas en el ámbito institucional, le permite a la entidad identificar los procesos prioritarios, evaluar de qué manera éstos inciden en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, y seleccionar aquellos procesos que deben mejorarse, elevando su economía, eficiencia y efectividad.

El análisis de “Opciones Prioritarias” se constituye en una técnica fundamental para la toma de decisiones estratégicas sobre los procesos que adelanta la entidad. Es decir, permite determinar si cada uno de los procesos se debe llevar a cabo o no y, si debe realizarse, cómo puede hacerse más eficiente, lo que resulta en un ejercicio de priorización de los procesos que realiza la Entidad. Igualmente, evita que la organización invierta tiempo y recursos en tratar de mejorar procesos que no son fundamentales para el logro de sus objetivos.



Para aplicar esta técnica se deben formular las siguientes preguntas, teniendo en cuenta el orden establecido:

Pregunta 1: ¿Se requiere que el proceso sea llevado a cabo?

Para comenzar es preciso plantearse si a la luz de las normas se requiere o no del proceso. En caso contrario deberá eliminarse.

Pregunta 2: ¿Es necesario que el proceso sea ejecutado directamente por la entidad?

En el evento de que así sea, ya sea por razones normativas, por la naturaleza del proceso, o porque no existan las condiciones para que un tercero lo provea efectivamente, éste deberá ser objeto de un mejoramiento permanente que se fundamenta en un estudio de la eficiencia.

Pregunta 3: ¿Se está llevando a cabo el mismo proceso en varias dependencias de la entidad, en otras entidades del sector, en los entes territoriales, o en otro sector?

Esta pregunta permite identificar si existe duplicidad de funciones y procesos y cuantificar los niveles de ineficiencia.

A partir de este ejercicio, la entidad está en capacidad de definir la estructura interna y la planta de personal requerida para el cumplimiento de su misión.

3.2.4 Estructura Interna

Examinar los siguientes elementos básicos de la estructura de la organización, tales como:



- Tamaño de la organización.
- Número de unidades o dependencias.
- Tamaño de cada unidad.
- Funcionalidad de los grupos de trabajo.
- La política de centralización o descentralización de servicios.

Igualmente se debe verificar si las funciones de las dependencias, las competencias y los niveles jerárquicos son los adecuados, para:

- Responder a las demandas y necesidades de la población objetivo.
- Evaluar si se están cumpliendo.
- Detectar posibles duplicidades de funciones que puedan presentarse entre ellas.
- Identificar el valor agregado o contribución de cada unidad para el cumplimiento a la misión.

La entidad deberá por cuestionarse acerca de la configuración de la organización actual, de si la forma básica de la organización, tareas y relaciones, procesos y régimen de funcionamiento son los adecuados para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Se debe verificar si las funciones de las dependencias, las competencias y los niveles jerárquicos son los adecuados para responder a las demandas y necesidades de la población objetivo, evaluar si se están cumpliendo y detectar posibles duplicidades de funciones que puedan presentarse entre ellas y el valor agregado o contribución de cada unidad a través de las cuales se ofrecen directamente los bienes o servicios a los usuarios o clientes externos.

Ver más adelante las consideraciones técnicas para la determinación de una estructura interna.



3.2.5 Planta de Personal

A partir del análisis de la estructura interna, de la evaluación en la prestación de los servicios y de conformidad con el análisis efectuado previamente a los procesos misionales y de apoyo, se procede a determinar las necesidades de recursos de personal para el cumplimiento de las metas y resultados institucionales.

3.2.6 Cultura Organizacional

Entendidas las organizaciones como un conjunto sistémico de interacciones, con un propósito común estable y sometido a unas reglas, encontramos en ellas tres elementos que se interrelacionan:

La estructura, compuesta por los objetivos, las políticas, las estrategias, el diseño de la organización, los procesos formales y los esquemas de poder y autoridad;

Los individuos, con su experiencia, personalidad, conocimientos e intereses, que interpretan los acontecimientos y actúan de acuerdo con las exigencias de la organización y sus particulares características, cuyas interacciones afectan los resultados de la organización ;

La cultura, que agrupa los aspectos afectivos y expresivos de la organización, los valores, las creencias, tradiciones, ideologías, costumbres que explican o determinan el comportamiento personal e institucional.

El examen de la cultura consiste en redefinir en forma compartida los principios y valores que debe tener la organización para el cumplimiento de sus objetivos. Ello implica tener conocimiento acerca de los valores, las creencias, los comportamientos, actitudes y formas



de expresión que se consolidan, comparten y transmiten y que caracterizan la manera como las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes funciones de la entidad.

En particular se deben analizar las variables que definen e identifican la cultura de la organización, entre las cuales se mencionan:

- Principios, valores y prácticas que prevalecen en la organización;
- Formas de divulgación de los valores deseables;
- Mecanismos para la toma de decisiones;
- Valores básicos creados con el tiempo y que son aceptados actualmente: respeto por los demás, lealtad, compromiso, trabajo en equipo, profesionalismo, participación etc. ;
- Formulación y divulgación de políticas;
- Ambiente laboral de la organización;
- Formas de intercambio de mensajes y transmisión de valores a los empleados ;
- Creencias, conocimientos, normas, actitudes y formas de expresión que se consolidan, transmiten y comparten dentro de la organización.
- Cultura del servicio, responsabilidad, compromiso y participación de los empleados de todos los niveles.



Presentación de Resultados y Conclusiones del Diagnóstico : Conocida la situación actual de la organización, **las conclusiones** del diagnóstico serán presentadas por la entidad en reunión que se programe para el efecto y de la cual hará parte el nivel directivo de la misma, dada la trascendencia de las decisiones que posteriormente han de tomarse y a partir de este punto proyectar la organización deseada.



ANEXO No.1

MODELO DE CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El presente formulario contiene una serie de preguntas que permitirán analizar la situación actual de la entidad, conocer su proceso de desarrollo y crecimiento y formular conclusiones para generar estrategias de mejoramiento de la gestión en las organizaciones públicas.

Cada organismo ajustará y formulará las preguntas de conformidad con los problemas y aspectos específicos que correspondan y con los objetivos del diagnóstico.

DATOS DE LA ENTIDAD	
1. Nombre de la entidad:	<input type="text"/>
2. Naturaleza Jurídica:	<input type="text"/>
3. Norma vigente de estructura interna:	<input type="text"/>
4. Norma vigente de Estatuto interno:	<input type="text"/>
5. Norma vigente de planta de personal:	<input type="text"/>



OBJETIVOS- MISION

- ¿Están determinados en forma clara los objetivos y metas de la entidad y se están cumpliendo plenamente?. ¿Están expresados como resultados o como actividades ?
- ¿Cómo contribuye cada dependencia al cumplimiento de tales objetivos?
- ¿Qué objetivos se quieren alcanzar en el futuro?
- ¿Cuál es la estrategia a largo plazo que desarrolla actualmente?
- ¿Cuál es el negocio o misión de la empresa y porqué lo hace?

ENTORNO

- Identificar las características más sobresalientes del entorno que inciden en el desarrollo de las funciones de la organización.
- Establecer y analizar cada una de las variables y tendencias económicas, tecnológicas, legales, sociales o competitivas que contribuyen al éxito o fracaso de la entidad o del sector al que pertenece.
- Identificar las amenazas y oportunidades que ejercen los factores externos y que afectan la organización interna.



CLIENTES Y/ O USUARIOS

- ¿Quiénes son los clientes o usuarios actuales y potenciales (externos), nivel nacional, regional, cobertura ?
- ¿Dónde están ubicados, áreas geográficas?
- ¿Cuáles son las necesidades, deseos y expectativas y qué esperan de los servicios que brinda la entidad? Hacer el sondeo específico, sobre el nivel de satisfacción.
- ¿En qué forma se está llevando el servicio al usuario?
- ¿Qué debilidades afectan el cumplimiento de calidad, acorde con las demandas de la sociedad?
- ¿Cuál es la periodicidad para medir la satisfacción del cliente?
- Se delega en los empleados la responsabilidad de resolver o manejar los problemas de los clientes?
- ¿Cómo perciben los usuarios o clientes la calidad y oportunidad de los servicios o productos que se les brindan?



PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

- Describa los productos o servicios que presta la entidad. Otros que podría ofrecer.
- Están diseñados los productos o servicios de conformidad con los requerimientos reales de los clientes o usuarios?
- Identifique las principales quejas y reclamos que presentan los usuarios sobre la calidad de los productos o servicios, la frecuencia, y dependencias involucradas
- ¿Qué clase de técnicas de valoración se utilizan para medir la calidad del servicio? ¿Están basadas en opiniones o en criterios específicos, escalas de valoración?
- Se revisan y ajustan en forma permanente los procedimientos y trámites para efectuar una oportuna entrega de los servicios?
- Existe(n) una dependencia(s) dedicadas a la investigación o, estudios de aspectos específicos para mejorar el servicio y su tecnología. Se están desarrollando proyectos de inversión en este sentido? Identifíquelos y señale en forma concreta su contribución.



PROCESO DE PLANEACION

- Cómo es el proceso de planeación de la entidad, quiénes lo hacen, quiénes participan?
- Se han diseñado planes programas y proyectos a: corto plazo, mediano plazo, largo plazo?
- Se están desarrollando proyectos específicos, proyectos de inversión con especificación de cronogramas, responsables, metas cuantificables, resultados?
- Se han diseñado indicadores para evaluar el cumplimiento de los planes y programas ?. Especifique el tipo de indicadores.
- Está integrado el sistema presupuestal y financiero al desarrollo de los planes y programas?. Cómo se asignan los recursos.
- Cuál es la participación de Oficina de Planeación en este proceso?

RECURSOS HUMANOS

- Las funciones y responsabilidades de los directivos y demás funcionarios están claramente definidas y son conocidas por la totalidad de los empleados y trabajadores?
- Se puede hacer más en menos tiempo, con menos personas y menores recursos físicos y económicos?
- Los perfiles de las personas están acordes con los definidos para los cargos?



Continuación...

- La evaluación del desempeño es una herramienta que se utiliza internamente para: Reconocimiento por desempeño especial, excluir funcionarios del servicio, capacitar a los empleados, otorgar incrementos salariales, conceder, comisiones de estudio, factor prioritario en los ascensos, o no tiene ninguna utilidad.
- El desarrollo del trabajo permite al funcionario aprender, crear cada vez más cosas nuevas y desarrollarse profesionalmente?
- Existe claridad y comprensión entre lo urgente, lo importante y lo prioritario?
- Qué se puede hacer para mejorar la realización del trabajo?
- Cuenta la entidad con indicadores de productividad?

CONTROL INTERNO

- Está implementado el sistema de control interno?
- Señale la periodicidad con que se realizan las evaluaciones de los planes y programas: Ninguno, mensual, bimensual, trimestral, semestral, anual. Otro.
- El sistema de control interno garantiza la legalidad, eficacia y eficiencia de las actividades y de los funcionarios de la entidad?
- Son necesarios todos los trámites y regulaciones que existen en la entidad?
- Cuál es el rol y los aportes en este proceso de la oficina o unidad de Control Interno?



PROCESO DE COMUNICACIÓN E INFORMACION

- Los medios más usuales para transmitir la información relacionada con el funcionamiento e imagen de la entidad, las políticas, los criterios y decisiones son: oficios, memorandos, reuniones, revistas, sistemas electrónicos etc.
- Normalmente cómo fluye la información interna: formalmente, informalmente, en forma ascendente, descendente, bilateral.?
- Existe un sistema automatizado integral de información?. Defina sus características y aplicaciones. Cuentan con redes internas de información?. Existe planeación de los recursos informáticos?
- Establezca el porcentaje de Computadores con respecto al numero total de funcionarios y la concentración de acuerdo con los niveles jerárquicos.
- Cada unidad posee un sistema de información actualizado para una toma de decisiones oportuna? Si. No Porqué?
- Cuál ha sido el porcentaje de presupuesto de funcionamiento dedicada en los últimos dos años a la compra de equipos para sistematización de la información?
- Califique la capacitación y la cultura informática de los funcionarios según los niveles jerárquicos en una escala valorativa.



CULTURA ORGANIZACIONAL

- Señale los principios básicos y valores que caracterizan el modo de operar de la entidad: respeto por los demás, lealtad, responsabilidad, compromiso, trabajo individual trabajo en equipo, profesionalismo, participación, transparencia en las acciones, calidad, productividad, cumplimiento. Otros cuáles.
- Señale las formas de divulgación o transmisión de los valores que se inculcan en el trabajo: circulares, boletines, inducción, reuniones, o no se fomentan.
- Cuál es la opinión de los funcionarios sobre las características laborales de la entidad: Asignaciones y prestaciones, distribución de cargas de trabajo, políticas de ascenso, distribución física, políticas de capacitación y desarrollo de personal.
- La remuneración de los empleos se asigna de acuerdo a su productividad y resultados? Si. No Por qué ?Cuales son los indicadores internos para medir las eficiencia de la gestión humana?
- Los sistemas de ascenso han permitido al personal su crecimiento y desarrollo dentro de la organización?



ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

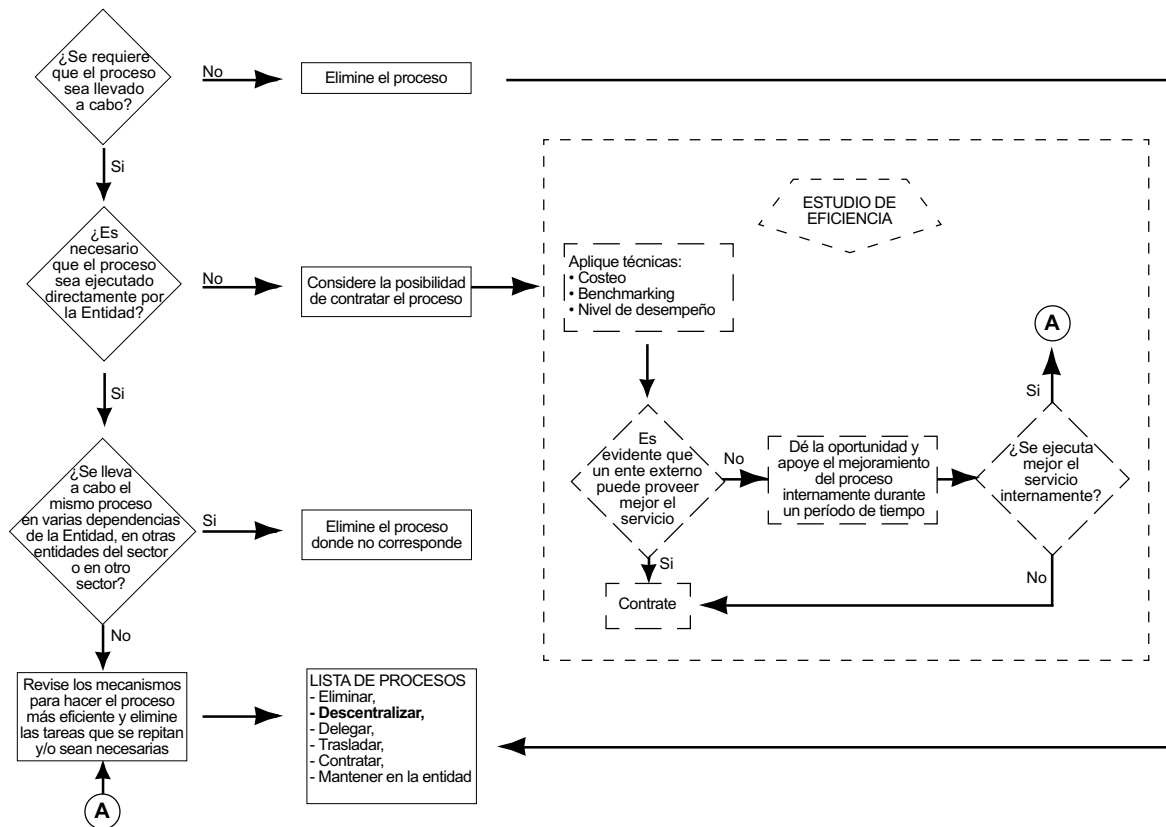
- Elabore un organigrama de la estructura interna real, y compárelo con la estructura legal. Establezca las diferencias y sus causas.
- La estructura administrativa y el régimen de su funcionamiento son adecuados para el cumplimiento de los objetivos?
- Considera que la estructura actual no es la adecuada?. Porqué. Cuáles son los obstáculos que presenta para el cumplimiento de la misión?
- Establezca las características de la organización deseada para llevar a cabo un nuevo proceso de crecimiento , es necesaria una reorganización ?
- La función que realizan las dependencias están acordes con el logro de los objetivos institucionales?
- Identifique las principales dificultades y deficiencias del trabajo de cada unidad.





ANEXO No. 2

INSTRUMENTO PARA REVISION Y ANALISIS DE PROCESOS







4.

CONSIDERACIONE TÉCNICA PARA LA DETERMINACIÓN DE UNA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

4.1 Concepto de Organización.

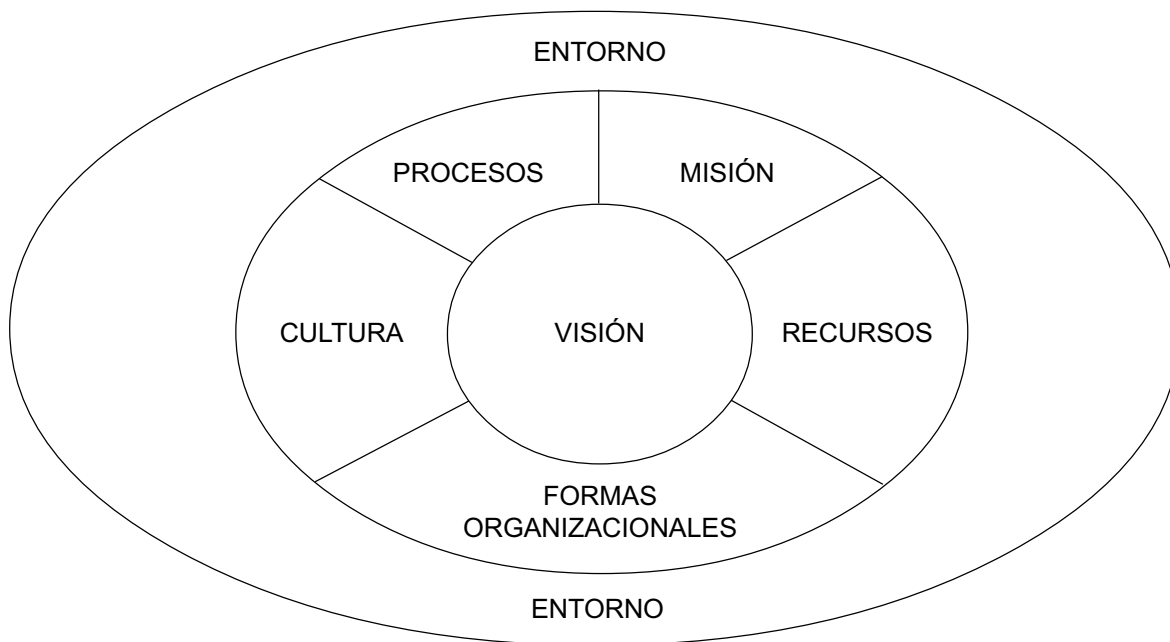
Se entiende por Organización el ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivo, mediante el trabajo humano y la utilización de recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas, etc.). Disponen de una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades; están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logros de objetivos.

Ver Diagrama en la página siguiente

Cuando se emprende el estudio de una organización pública con miras a una posible reestructuración, es necesario tener en cuenta que la organización es un sistema en torno a: La **Misión**, es decir, a un propósito de sus miembros o razón de ser; La **Visión o imagen** prefigurada de su estado deseable viable; Un conjunto de **procesos** y prácticas de trabajo; La **cultura**, o conjunto de supo-



ELEMENTOS DE UNA ORGANIZACIÓN





siciones, valores y normas; Los **recursos** y formas organizacionales, en un entorno determinado, que favorecen o condicionan el cumplimiento de la misión.

Por lo tanto, el compromiso para lograr una verdadera transformación de las organizaciones públicas, implica analizar a fondo dichos componentes, para determinar posteriormente el escenario de intervención.

4.2 Tipos de Organización.

Encontramos en la administración pública, organizaciones ceñidas a conceptos tradicionales e inmersas en prácticas administrativas rutinarias que impiden su creatividad y marchitan paulatinamente su desarrollo institucional.

Se presentan a continuación las características propias del tipo de organización tradicional actual, en contraste con las de la organización moderna que se desea proyectar en el futuro.

Tradicional

Mecanista

Cerrada

Mucha Diferenciación

Jerarquizada

Controles Administrativos

Trabajo individual

Remuneración por la posición jerárquica

Moderna

1.No mecanista

2. Abierta

3. Poca diferenciación

4. Planas

5. Autocontrol

6. Trabajo en equipo

7. Remuneración por resultados



Muchos estudiosos de las organizaciones consideran que existen cambios en la manera como se conciben, diseñan y administran las organizaciones.

Las organizaciones tradicionales, son consideradas como sistemas mecanicistas, cerrados, rígidos y orientados al desempeño de una función, con un alto grado de diferenciación vertical y horizontal, que impide la comunicación y dificulta la coordinación a medida que crecen. Así mismo, dichas organizaciones dan énfasis a las jerarquías rígidas, y al trabajo individual, fragmentan el pensamiento y contribuyen a la rutinización del trabajo, acentúan la presencia de controles administrativos y remuneran a sus empleados por su posición en la jerarquía de la organización.

Las organizaciones modernas exitosas, por el contrario, tienden a ser no mecanicistas, abiertas al entorno, capaces de aprender con rapidez nuevas formas de acción cuando las situaciones cambian, flexibles, descentralizadas y dirigidas al cliente o usuario. Se guían por visiones y propósitos, trabajan por procesos, poseen estructuras planas y dan énfasis a las relaciones laterales y de colaboración, a la participación, así como al trabajo en equipo; promueven el desarrollo integral del talento humano y favorecen el autocontrol, la creatividad y la remuneración por resultados, generando compromiso y sentido de pertenencia. La organización se consolida a través de la estructura.

4.3 Organización Interna

El diseño de la estructura no es una labor sencilla ya que es necesario analizar las ventajas, inconvenientes y aplicación de cada una de las alternativas posibles, para lo cual se presentan a continuación y en forma general algunos tipos o formas de organización interna.



4.3.1 Estructura Funcional

Es el tipo de estructura más común en las entidades públicas; el criterio fundamental para dividir responsabilidades se establece mediante una especialización del trabajo por áreas similares. Este tipo de estructura fomenta la creación de especialistas en las diferentes funciones con un alto grado de conocimientos y experiencia en las mismas.

La coordinación de actividades en este tipo de estructura se establece mediante reglas y normas, políticas y procedimientos estandarizados, en donde prima la jerarquía funcional.

4.3.2. Estructura Matricial o por proyectos.

La estructura matricial resulta de la participación de una o más unidades funcionales en el desarrollo de proyectos o en la generación de productos, en una misma estructura organizacional.

Una de las características distintivas de la estructura matricial es el sistema de autoridad doble, uno que nace de la relación funcional y otro del proyecto institucional específico o producto.

En este modelo la coordinación es lateral, la cual se logra mediante la participación de quienes poseen los conocimientos, es decir los expertos y del gerente o cabeza del proyecto y no solo de la autoridad funcional.

- Se diseña en organizaciones que necesitan respuestas a los cambios rápidos basados en la investigación y la tecnología;



- Facilita la utilización racional del personal de las diferentes áreas, a través de la conformación de equipos altamente especializados.
- Estimula la interacción constante entre los miembros del proyecto y la unidad funcional;
- Hace posible a la alta gerencia delegar la toma de decisiones, con lo cual contará con más tiempo para la formulación de planes y programas a largo plazo de una forma más participativa y democrática;
- Fomenta la motivación y el compromiso;
- Brinda oportunidades para el desarrollo de las capacidades y creatividad del talento humano.

4.3.3. Estructura Territorial o Geográfica - Desconcentración

Cuando una entidad, de acuerdo con sus objetivos y necesidades, debe atender demandas del servicio en el ámbito nacional y territorial, puede ser razonable estructurarla en unidades que, además de su sede central, tengan jurisdicción en diferentes zonas territoriales (Regionales o Seccionales).

El criterio básico para este tipo de estructura es la ubicación geográfica, que lleva implícita la delegación, la desconcentración de funciones y la correspondiente descentralización del servicio.

La creación de regionales o seccionales, se hará siempre y cuando los estatutos básicos lo permitan y debe ir acompañada por sistemas de dirección basados en un alto grado de



autonomía, con el fin de hacerlas operativas, flexibles y que se adapten a las características y necesidades propias de la región pero conservando los lineamientos y las políticas generales emanadas del nivel central.

4.3.4. Estructura por Unidades Estratégicas de Negocios

El criterio básico para distribuir funciones y asignar responsabilidades es el tipo de negocios, estableciéndolos como unidades autónomas al interior de la organización.

Se caracteriza porque cada unidad tiene su propia misión y metas, prepara sus propios planes, administra sus recursos y tiene un tamaño apropiado para su funcionamiento.

Está gerenciado por un administrador o director, apoyado de un grupo de asesores. Su tarea primordial consiste en el desarrollo y puesta en marcha de los planes estratégicos y de operación para el respectivo producto o servicio.

Las Unidades Administrativas Especiales, son un reflejo de este tipo de organizaciones que se crean para la atención de ciertos programas, propios ordinariamente de un ministerio o departamento administrativo

El modelo funcional, jerárquico, cerrado, mecanicista, normatizado y rígido que ha caracterizado las estructuras burocráticas tradicionales de las entidades públicas, se ha venido revisando para abrirle camino a las organizaciones abiertas, planas y ágiles en donde las tareas individuales tienden a ser menos especializadas y con muy pocos niveles jerárquicos.



Esta nueva conformación tendrá que cimentarse en la gerencia por proyectos, con sistemas efectivos de información, utilizar como dinámica la flexibilidad y estimular la participación en la toma de decisiones.

4.4 Propuesta de Reforma

Si del análisis de la organización y la detección de las fortalezas y puntos críticos se concluye que es necesario redimensionar la estructura interna para adaptarla al cumplimiento de los objetivos básicos, el diagnóstico se tornará en el punto de partida para precisar la reestructuración propuesta, sus objetivos y establecer en que medida con ello se contribuye a solucionar los problemas claves de la organización.

La estructura organizacional debe estar diseñada de tal manera que coadyuve eficaz y eficientemente al logro de los objetivos y metas institucionales, al desarrollo de sus funciones, a la distribución racional y transparente de los recursos y a tomar las decisiones pertinentes para poner en práctica los planes y programas, con la participación fundamental del recurso humano, de sus aportes y conocimientos.

Así, el tamaño de la entidad estará directamente relacionado con el volumen de producción, la cobertura de los servicios ofrecidos para satisfacer las necesidades de la población objetivo, el incremento de las actividades organizacionales proyectadas, la complejidad de las funciones y su desarrollo tecnológico; para lo cual es indispensable analizar, además de la capacidad física, los insumos y los recursos.

Lee Q. Bolman y Terrence E. Deal, en su obra Organización y Liderazgo nos indican que no hay una forma de organización que sea única o la mejor, y la estructura más adecuada para una organización dependerá de su estrategia, metas, tecnología y entorno.



La propuesta de estructura deberá contener los siguientes aspectos:

4.4.1 Marco teórico

La MISIÓN, constituye la razón de ser o propósito para el cual fue creada la organización que permite distinguirla de las demás en cuanto a sus objetivos, operaciones, clientes o usuarios, tecnología, productos o servicios, talento humano, valores, políticas fundamentales y su responsabilidad frente a la sociedad.

Debe ser clara y sencilla para que sea entendida por todos los miembros de la organización, y responder a los interrogantes: qué, para qué y cómo, en relación con la función principal que realiza o debe realizar, su contribución a los objetivos y los medios para llevarlos a cabo.

La VISIÓN, es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

Es un proceso consensual, creativo que se traduce en una imagen prefigurada que provee el marco de referencia de lo que se quiere de la organización y de sus funcionarios, son las acciones futuras que aún no se han alcanzado y que permiten establecer el direccionamiento, determinar el rumbo, las metas y lograr el desarrollo de la organización.

La visión debe ser construida y desarrollada por la alta dirección de manera participativa, en forma clara, amplia, positiva, coherente, convincente; comunicada y compartida por los miembros de la organización, a través del compromiso individual y grupal que dependerá de las actitudes, habilidades y destrezas y de la disposición del personal para alinear sus propósitos con los de la empresa y cumplir con los objetivos de la organización.



La construcción de una alternativa de visión, requiere de una administración comprometida que promueva el cambio y motive la participación de los integrantes de la organización en el logro de los objetivos y metas propuestas, cuyo comportamiento debe ser consistente con la visión planteada; además debe estar dispuesta a enfrentar los retos, a ser flexible y ajustarse permanentemente a las exigencias y a la dinámica de cambio que impone el entorno.

Esta herramienta administrativa permite visualizar como el esfuerzo de cada individuo contribuye al objetivo propuesto y logra un mejor desempeño; cuando se sabe lo que se quiere se pueden eliminar actividades improductivas.

La visión debe ser el equivalente a la misión o propósito de la organización, las acciones para llevarla a cabo y la cultura empresarial que respalde el propósito y apoye la estrategia.

Responde a las preguntas: ¿Qué queremos ser como entidad en el mediano y largo plazo? ¿Qué transformaciones quisiera ver en la organización? ¿Qué clientes tendría? ¿Qué procesos se llevarán a cabo? ¿Qué productos o servicios se ofrecerán?

EI MARCO AXIOLÓGICO encierra el conjunto de valores principios y creencias que definen las prácticas, normas, reglas y roles de actuación de los individuos, base de la cultura corporativa que facilitan la comunicación de los objetivos, la implementación de las estrategias y soportan toda la organización.

Es importante por lo tanto recalcar la necesidad de definir los valores y expresar las formas de comportamiento esperado de la gente para cumplir con tales propósitos.



LOS PROCESOS BÁSICOS: Comprende la identificación y definición de los procesos básicos o nuevas formas de trabajo que adoptará la organización, indispensables para alcanzar la misión y la visión y los objetivos propuestos.

4.4.2 Proyecto de Estructura Interna

El proyecto de estructura se elaborará teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en las normas marco reguladoras de la organización y funcionamiento de las entidades públicas (ver anexo 1); las específicas relacionadas con las normas de creación o estatutos básicos, y los estatutos internos de cada organismo y sujeto a los criterios que a continuación se indican:

La propuesta de estructura o forma organizacional debe ser congruente con el marco teórico seleccionado, reflejar los órganos de dirección y administración, los de asesoría y coordinación y las dependencias con sus funciones básicas tales como los sistemas de dirección, planeación, gestión y participación social y ciudadana, comunicación, información, control interno y las de apoyo y misionales (ver anexos).

Debe contribuir eficaz y eficientemente al logro de los objetivos institucionales, al desarrollo de sus funciones y al uso racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Tener en cuenta los principios que rigen la función administrativa enunciados en el artículo 209 de la Constitución Política, como son: igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad mediante la delegación y la desconcentración de funciones, y los principios de diseño organizacional, técnicas y teorías administrativas comúnmente aceptadas.



Buscar una estructura flexible para adaptarse al entorno y afrontar las nuevas contingencias, haciendo más plana y sencilla la organización y, estableciendo niveles jerárquicos mínimos, a fin de que las decisiones fluyan sin obstáculos dentro de la organización, tanto horizontal como verticalmente, y se permita una comunicación más directa entre los usuarios y quienes toman las decisiones.

Definir las líneas de autoridad y responsabilidad y describir claramente las funciones claves de las dependencias, marco a partir del cual y de acuerdo con los procesos y procedimientos a desarrollar, se establecen los cargos (denominaciones y funciones) necesarios para llevarlas a cabo.

Organizar mediante acto administrativo (Resolución) del Jefe del organismo, grupos internos de trabajo, coordinados con personal calificado, para racionalizar la labor de las dependencias y lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos.

El tamaño y la estructura organizacional se reducirán en la medida en que se fortalezca la política de descentralización y se trasladen funciones a las entidades territoriales.

Dependiendo de la jurisdicción y la autonomía concedidos en la ley de creación y en los estatutos básicos y orgánicos, se podrán crear Direcciones Regionales o Seccionales, de un mismo organismo a nivel territorial

Las unidades regionales a su vez, pueden contar con un estructura interna mínima, adecuada a la magnitud de sus funciones y competencias.

Organigrama: Parte integrante de este proceso es la representación gráfica de la organización formal de la entidad en su estructura actual y la propuesta que reflejará las dependencias y las líneas de asesoría, autoridad y coordinación.



ANEXO No. 3

MODELO DE ESTATUTOS ENTIDAD DESCENTRALIZADA TERRITORIAL

ACUERDO No.
()

“Por medio del cual se modifican los estatutos de la (**nombre completo de la entidad descentralizada**)

LA JUNTA DIRECTIVA DE (nombre completo de la entidad descentralizada)

en ejercicio de las atribuciones legales y estatutarias, en especial las que le confiere el Acuerdo No. ____ de ____

ACUERDA :

NATURALEZA, DENOMINACION, DOMICILIO, OBJETO, FUNCIONES Y PATRIMONIO

ARTICULO 1º. NATURALEZA.- (*Nombre completo de la entidad descentralizada*), es una (*Empresa Industrial y Comercial del Estado, Sociedad de Economía Mixta, Establecimiento Público, o ...*) del orden (*Municipal o Departamental*), dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente.

ARTICULO 2º. DENOMINACIÓN.- Para todos los efectos legales, la denominación de esta



empresa es: **(nombre completo de la entidad descentralizada)** y se distingue con la sigla **ARTICULO 3°. DOMICILIO.- (nombre completo de la entidad descentralizada)** tiene su domicilio en el Municipio de _____, Departamento de _____.

ARTICULO 4°. OBJETO. La **(nombre completo de la entidad descentralizada)** tiene por objeto:

ARTICULO 5°. FUNCIONES.- En desarrollo de su objeto social, la empresa puede realizar con sujeción a las normas generales y especiales que rija cada caso, todos los actos, contratos y operaciones que tengan relación con las siguientes actividades:

- 1.
- 2.
- 3.

ARTICULO 6°. PATRIMONIO.- El patrimonio **(nombre completo de la entidad descentralizada)** estará constituido por:

Las donaciones que reciba de personas naturales o jurídicas tanto públicas como privadas.

Las transferencias que reciba de la Nación, el Departamento del _____ o el Municipio de _____.

Los ingresos que reciba por la prestación de .



ORGANOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

ARTICULO 7º. DIRECCION Y ADMINISTRACION.- La Dirección y Administración de la *(nombre completo de la entidad descentralizada)* estarán a cargo de:

- a) La Junta Directiva **(o Consejo Directivo)**.
- b) El Gerente, quien será su representante legal.

ARTICULO 8º. JUNTA DIRECTIVA.- La Junta Directiva **(o Consejo Directivo)**, la *(nombre completo de la entidad descentralizada)* estará integrada así:

El Alcalde o su Delegado quien la presidirá.

El Secretario de

-

-

El Gerente de la Empresa asistirá a la Junta Directiva con derecho a voz y sin voto.

Actuará como secretario de la Junta Directiva el

ARTICULO 9º. FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA (o Consejo Directivo) -La Junta Directiva **(o Consejo Directivo)** es la encargada de la Dirección, Control, Políticas y Normatividad, para garantizar a la comunidad una eficaz y adecuada prestación de los servicios, para lo cual cumplirá las siguientes funciones:



1. Formular la política general de la empresa, el plan de desarrollo administrativo y los planes y programas que conforme a la Ley orgánica de planeación y a la Ley orgánica de presupuesto, deben proponerse para su incorporación a los planes sectoriales y a través de estos al Plan de desarrollo
2. Proponer al gobierno municipal las modificaciones a la estructura orgánica que considere pertinentes y adoptar los estatutos internos de la entidad y cualquier reforma que a ellos se introduzca.
3. Aprobar el proyecto de presupuesto del respectivo organismo.
4. Controlar el funcionamiento general de la organización y verificar su conformidad con la política adoptada.
5. Las demás que le señale la Ley.

ARTICULO 10°. SESIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA.- La Junta Directiva (**o Consejo Directivo**) se reunirá ordinariamente una (1) vez cada dos (2) meses y de manera extraordinaria, cuando sea convocada por el Gerente (o Director) o a solicitud de por lo menos tres (3) de sus miembros. La convocatoria deberá hacerse por escrito con una antelación mínima de tres (3) días, con indicación del orden del día.

ARTICULO 11°. QUORUM DELIBERATORIO Y DECISORIO.- La Junta Directiva (**o Consejo Directivo**) deliberará con la presencia de por lo menos tres (3) de sus miembros y podrá decidir válidamente con la mayoría absoluta de los asistentes. En caso de que exista empate para tomar una decisión, el voto decisorio será el del Presidente de la Junta Directiva..



ARTICULO 12°. LIBRO DE ACTAS.- De las reuniones de la Junta Directiva (**o Consejo Directivo**), se dejará constancia en el Libro Actas en las que se consigne lo ocurrido en las sesiones y las decisiones adoptadas, las cuales serán firmadas por el presidente y el secretario de la respectiva sesión.

ARTICULO 13°. ACTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA.- Los actos de la Junta Directiva (**o Consejo Directivo**) se denominan Acuerdos, los cuales deberán ser numerados en firma consecutiva, con indicación del día mes y año en que se expidan y firmados por el Presidente y el secretario de la Junta y estarán bajo la custodia del Secretario de la Junta.

ARTICULO 14°. CALIDADES, INCOMPATIBILIDADES E INHABILIDADES DE LOS MIEMBROS.- Los miembros de la Junta Directiva (**o Consejo Directivo**) que no ostenten la calidad de empleados públicos no adquieren por ese solo hecho dicha calidad.

Los miembros de la Junta Directiva(**o Consejo Directivo**) y el Gerente (**o Director**) estarán sujetos a las inhabilidades e incompatibilidades señaladas en la Constitución Política, la ley y las normas que lo modifiquen o adicionen.

ARTICULO 15°. HONORARIOS. Los miembros de la Junta Directiva (**o Consejo Directivo**), podrán recibir honorarios por su asistencia a las sesiones ordinarias y extraordinarias, los cuales serán fijados por resolución ejecutiva con cargo al presupuesto a la (**Nombre completo de la entidad descentralizada**), de acuerdo con las normas vigentes sobre la materia.

ARTICULO 16°. ASISTENCIA DE OTROS FUNCIONARIOS. A las reuniones de la Junta Directiva (**o Consejo Directivo**), podrán concurrir en calidad de invitados los particulares y



los funcionarios que la ella considere conveniente, con el fin de informar o conceptuar sobre temas específicos.

ARTICULO 17°. DESIGNACION DEL GERENTE GENERAL. El Gerente (**o Director**) General de (***nombre completo de la entidad descentralizada***) es agente del Alcalde, de su libre nombramiento y remoción

ARTICULO 18°. CALIDAD Y FUNCIONES DEL GERENTE: El Gerente (**o Director**) será el representante legal de la (***nombre completo de la entidad descentralizada***) y cumplirá todas aquellas funciones que se relacionen con la organización y funcionamiento que no se hallen expresamente atribuidas a otra autoridad y en especial las siguientes:

1. Ejecutar las decisiones de la Junta Directiva (**o Consejo Directivo**), dictar los actos administrativos que le correspondan y realizar las actividades conducentes al cumplimiento del objetivo de la entidad.
2. Dirigir, coordinar, vigilar y controlar la gestión de todas las dependencias de la entidad.
3. Presentar para estudio y aprobación de la Junta Directiva (**o Consejo Directivo**) el anteproyecto del presupuesto acompañado de los informes o proyectos de ejecución y los planes y programas requeridos para el desarrollo del objeto de este y que requiera la organización administrativa.
4. Coordinar y velar por el buen recaudo de los recursos que se reciban, ordenar el gasto de la entidad y delegar esta función en servidores públicos de la entidad hasta el nivel ejecutivo y reasumirla cuando lo crea conveniente, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.



5. Delegar funciones administrativas que sean competencia de otros niveles de responsabilidad y que se requieran, de conformidad con las disposiciones legales vigentes, sin perjuicio de reasumir estas funciones cuando lo crea conveniente.
6. Ordenar la ejecución de los planes, programas y proyectos elaborados para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
7. Nombrar, promover y remover a los funcionarios de entidad, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.
8. Ordenar el estricto cumplimiento de las normas vigentes de administración de personal y dictar las disposiciones necesarias para su administración.
9. Presentar al Alcalde y a la Junta Directiva (**o Consejo Directivo**), informes generales y periódicos sobre el desarrollo de la entidad
10. Constituir mandatarios y apoderados que representen a la Empresa EMPUMELGAR “E.S.P.” en asuntos judiciales o extrajudiciales o de carácter litigioso.
11. Administrar los bienes y recursos que constituyen el patrimonio de la entidad y velar por la correcta aplicación de los recursos y la debida utilización de los bienes.
12. Ordenar el trámite, de conformidad con las disposiciones legales vigentes, de todo lo relacionado con el otorgamiento de comisiones al exterior de los empleados de la entidad.
13. Convocar a la Junta Directiva (**o Consejo Directivo**) a sesiones extraordinarias cuando lo estime conveniente.



14. Suscribir los actos administrativos y celebrar los contratos que sean necesarios para el cumplimiento de las funciones y la ejecución de los programas de la entidad, conforme a las disposiciones legales reglamentarias y estatutarias.
15. Promover y ordenar programas de capacitación técnica para funcionarios de la entidad en áreas afines al objetivo de la misma, para estimular la incorporación de nuevas tecnologías, métodos de trabajo, conceptos de reingeniería y calidad en la búsqueda permanente de un alto rendimiento empresarial.
16. Ejercer el control administrativo a la ejecución presupuestal de la empresa y velar por que la ejecución de los planes y programas del mismo se adelanten conforme a las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias de la Junta Directiva (**o Consejo Directivo**).
17. Someter a la consideración y aprobación de la Junta Directiva (**o Consejo Directivo**) en los plazos fijados por ésta, los estados financieros, los informes de ejecución presupuestal y los planes y programas de la empresa, de acuerdo con los estatutos y demás normas aplicables.

ARTICULO 19°. DENOMINACION DE LOS ACTOS.- Los actos y decisiones del Gerente (**o Director**) cumplidos en ejercicio de las funciones a él asignadas por la Ley, los Estatutos y/o Acuerdos de la Junta Directiva, se denominarán Resoluciones y se numerarán consecutivamente cada año, con indicación de la fecha en que se expidan.

ARTICULO 20°. ORGANIZACIÓN INTERNA.- La organización interna de la (**nombre completo de la entidad descentralizada**) será propuesta por al Junta Directiva (**o Consejo Directivo**) y adoptada mediante Decreto por el Alcalde Municipal, atendiendo las necesida-



des de la Entidad y las políticas del Gobierno Nacional en materia de organización y funcionamiento de entidades públicas, la cual será flexible, permitiendo el cumplimiento de las funciones establecidas en la Ley de manera eficaz y eficiente.

CONTROL FISCAL y CONTROL INTERNO

ARTICULO 21o. CONTROL.- La vigilancia del control fiscal de la Empresa corresponde a la Contraloría Municipal, la cual se hará en forma posterior y selectiva, conforme a los procedimientos, sistemas y principios establecidos en los artículos 267 de Constitución Política, la Ley 42 de 1993 y demás disposiciones que las complementen, adicionen o modifiquen.

La Empresa establecerá el Sistema de Control Interno y diseñará los métodos y procedimientos necesarios para garantizar que todas las actividades, así como el ejercicio de las funciones a cargo de sus servidores se ciñan a los artículos 209 y 269 de la Constitución Política, a la Ley 87 de 1993 y demás normas reglamentarias que se expidan sobre el particular, con sujeción a los criterios de moralidad, eficiencia, eficacia, economía, calidad, oportunidad, celeridad e imparcialidad de los servicios,.

REGIMEN JURIDICO DE LOS ACTOS Y CONTRATOS

ARTICULO 22o.- ACTOS ADMINISTRATIVOS.- Los actos administrativos que expida la entidad para el cumplimiento de sus funciones están sujetos al procedimiento gubernativo contemplado en las disposiciones legales vigentes.

ARTICULO 23o. JURISDICCION COACTIVA.- La, tiene jurisdicción coactiva para hacer exigibles los créditos a su favor, de acuerdo con las normas establecidas para las



entidades públicas del Orden Municipal, en los términos de las disposiciones vigentes sobre la materia.

ARTICULO 24o. REGIMEN CONTRACTUAL.- Los contratos que celebre la empresa se sujetarán a lo dispuesto en la Ley 142, la Ley 80 de 1993 y demás normas que las modifiquen o adicionen.

ARTICULO 25o- REGIMEN DE PERSONAL.- Para todos los efectos legales las personas que prestan sus servicios a la entidad tendrán el carácter de Empleados públicos (**si se trata de un Establecimiento público**)

ARTICULO 25o- REGIMEN DE PERSONAL.- Para todos los efectos legales las personas que prestan sus servicios a la entidad tendrán el carácter de trabajadores oficiales vinculados mediante contrato de trabajo, con excepción de los cargos de los niveles Directivo y Asesor, además de aquellos funcionarios que presten sus servicios directos al despacho del Gerente (o **Director**), quienes tienen la calidad de Empleados Públicos.(**si se trata de una Empresa Industrial y Comercial del Estado**)

ARTICULO 26º. -REGIMEN DISCIPLINARIO Los empleados públicos y trabajadores oficiales de la (**nombre completo de la entidad descentralizada**) están sujetos al régimen disciplinario único previsto en la Ley 200 de 1995 y demás normas que la reglamenten, modifiquen o adicionen.

ARTICULO 27. REGIMEN SALARIAL Y PRESTACIONAL.- Los empleados públicos de la entidad estarán sujetos al régimen general de salarios y prestaciones que establezca el



Consejo Municipal. EL régimen prestacional será el determinado por el Gobierno Nacional en virtud de lo dispuesto en la Ley 4ª de 1992.

El régimen salarial y prestacional de los trabajadores oficiales estarán sujetos a las disposiciones de la ley 6a de 1945, laudos arbitrales, convenciones colectivas y demás normas que lo modifiquen, adicione o sustituyan y en donde existan vacíos jurídicos se regirán por el derecho privado.

DISPOSICIONES VARIAS

ARTICULO 28o. SUMINISTRO DE INFORMACION.- El Gerente (**o Director**) de la Empresa, tomará las medidas necesarias, con el fin de que se suministre la información y documentos que se requieran para la eficacia de las visitas de inspección técnica, administrativa, fiscal o judicial que ordene el Alcalde o cualquier autoridad competente.

ARTICULO 29o: POSESIONES.- El Gerente (**o Director**) de la entidad se posesionara ante el Alcalde. Los otros empleados lo harán ante el Gerente (**o Director**) o ante el funcionario en quien se delegue esta responsabilidad en cada caso. Los miembros de la Junta Directiva (**o Consejo Directivo**) se posesionarán ante el Presidente de la Junta Directiva (**o Consejo Directivo**).

ARTICULO 30o. CERTIFICACIONES.- Los certificados sobre el ejercicio del cargo del Gerente (**o Director**) serán expedidos por el Secretario General de la Entidad o quien haga sus veces, las de los miembros de la Junta Directiva (**o Consejo Directivo**) por el Secreta-



rio de la Junta Directiva y los referentes a los demás empleados los expedirá el funcionario a quien por función le corresponda.

ARTICULO 31o. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

PUBLIQUESE Y CUMPLASE

Dado en a,

**EL PRESIDENTE
JUNTA DIRECTIVA
(o Consejo Directivo)**

**EL PRESIDENTE
JUNTA DIRECTIVA
(o Consejo Directivo)**



ANEXO No. 4

MODELO ACUERDO ORGANIZACIÓN INTERNA – ENTIDAD - DESCENTRALIZADAS TERRITORIAL

ACUERDO No. de 2000
()

Por el cual se modifica la organización interna del **(Nombre completo de la Entidad descentralizada)**

LA JUNTA DIRECTIVA DE (Nombre completo de la Entidad descentralizada)

En ejercicio de sus atribuciones estatutarias, en especial las que le confiere el artículo del Acuerdo de .

A C U E R D A:

OBJETIVO, FUNCIONES Y ESTRUCTURA

ARTICULO 1º. OBJETIVOS Y FUNCIONES.- La **(Nombre completo de la Entidad descentralizada)** tiene por objeto: _____

En desarrollo de su objeto social, la empresa puede realizar con sujeción a las normas generales y especiales que rija cada caso, todos los actos, contratos y operaciones que tengan relación con las siguientes funciones:



1. Organizar, administrar y prestar directamente los servicios de Acueducto, Alcantarillado, Recolección, Transporte, Disposición Final de los desechos sólidos, barrido de calles y los demás Servicios Públicos complementarios de estas funciones básicas.
2. Preparar y ejecutar programas y proyectos que buscan el mejoramiento de los servicios públicos.
3. Promover la participación comunitaria en la prestación de los servicios públicos.
4. Promover campañas en la comunidad que tiendan a optimizar y racionalizar el uso de los servicios que atiende.
5. Adquirir y enajenar a cualquier título los bienes muebles o inmuebles, cuando lo requiera el cumplimiento de sus fines.
6. Las demás que le señalen en Leyes, Decretos y demás disposiciones legales o estatutarias, acordes con el desarrollo de su objetivo.

ARTICULO 2º. ESTRUCTURA (*Nombre completo de la Entidad descentralizada*) tendrá la siguiente estructura:

1. JUNTA DIRECTIVA (**o consejo directivo**)
2. GERENTE (**o director**)
 - 2.1 SUBGERENCIA (**o subdirección**) DE
 - 2.2 ...
 - 2...



ORGANOS DE ASESORIA Y COORDINACION

3.1 Comisión de Personal

3.2 Comité Coordinador del Sistema de control Interno

ARTICULO 3º FUNCIONES DE LA GERENCIA (O dirección) Corresponde al Gerente como representante de ejercer además de las funciones establecidas en las Leyes, los Estatutos Internos y las demás normas legales vigentes, las siguientes:

1. Formular las políticas, estrategias y directrices generales del organismo y en la definición y la adopción de los planes y programas que en materia de telecomunicaciones le corresponda desarrollar en cumplimiento de su misión y objetivos, conforme a los criterios establecidos por la Ley, la Junta de Directiva **(o Consejo Directivo)**.
2. Promover, orientar, coordinar y desarrollar con las diferentes dependencias de la Empresa, el proceso de planeación integral que permita formular planes de desarrollo Institucional de acuerdo a la misión, las políticas, directrices y objetivos determinados.
3. Determinar, promover y coordinar el diseño y establecimiento de indicadores que permitan evaluar el resultado de la gestión y resultados en la ejecución de los planes y programas de la empresa.
4. Evaluar los resultados de la ejecución y desarrollo de los planes y programas de la Entidad y recomendar los ajustes o correctivos necesarios.
5. Evaluar los estudios e investigaciones sobre los aspectos técnicos, económicos, financieros y de aquellos de interés para la empresa, que realicen las distintas dependencias, y formular observaciones y recomendaciones con el propósito de optimizar los recursos y evaluar su desarrollo.



6. Dirigir el diseño y establecer en coordinación con las diferentes dependencias de la empresa, los criterios, los métodos, los procedimientos y los indicadores de eficiencia y de productividad para evaluar la gestión y proponer la revisión, diseño e implantación de esquemas organizacionales, procedimientos, sistemas y formularios, como medidas preventivas y correctivas cuando los resultados de las evaluaciones así lo ameriten.
7. Verificar que el sistema de control interno esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos, y en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando.
8. Conformar grupos internos de trabajo de acuerdo a los planes, los programas y las necesidades del servicio.
9. Conformar y asignar funciones a los órganos de asesoría y coordinación necesarios para la buena marcha de la Instituto.
10. Distribuir los cargos de la planta de personal del Instituto, de conformidad con los planes y los programas y a las necesidades del servicio.
11. Las demás que le sean asignadas y que correspondan con la naturaleza de la dependencia.

ARTICULO 4º- FUNCIONES DE LA SUBGERENCIA (o subdirección) ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA. Corresponde a la Subgerencia Administrativa y financiera desarrollar las siguientes funciones:



1. Colaborar con la Gerencia en el manejo interno de la empresa y llevar la representación del Gerente, cuando éste lo determine.
2. Llevar y conservar bajo su custodia los libros de Actas de las sesiones de la Junta Administradora y de la Junta de Socios. Comunicar las decisiones de la Junta y colaborar con el Gerente en la vigilancia de su cumplimiento.
3. Planear, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el diseño y desarrollo de planes y programas de sistemas informáticos, implantación y administración de los sistemas de información y procesamiento de datos, organización, mejoramiento de procesos y simplificación del trabajo, así como colaborar con todas las dependencias en estos aspectos.
4. Dirigir, coordinar y ejecutar las políticas de comunicación interna de la entidad, y establecer mecanismos para obtener información y documentación de interés para la empresa.
5. Dirigir, coordinar y controlar el Sistema de Control Disciplinario de la empresa de conformidad con lo establecido por las normas que regulan el régimen disciplinario de los servidores públicos.
6. Recibir, tramitar y coordinar con las diferentes dependencias la atención de las quejas y reclamos que los ciudadanos formulen, relacionadas con el cumplimiento de la misión de la entidad.
7. Preparar, en coordinación con las distintas dependencias de la Entidad, el presupuesto de ingresos y gastos de cada vigencia y proponer los ajustes necesarios.
8. Planear, dirigir, coordinar y desarrollar las políticas, estrategias, planes y programas para la administración de los recursos humanos, los bienes y servicios administrativos de apoyo, de la empresa de acuerdo con su misión y objetivos.



9. Realizar estudios y análisis permanentes sobre necesidades de capacitación, inducción, adiestramiento y capacitación; Adelantar y desarrollar estudios sobre necesidades de bienestar social en materia de vivienda, educación, cultura, recreación y deportes, proponer y desarrollar políticas, planes y programas para atender estos aspectos.
10. Diseñar y desarrollar planes de seguridad industrial, salud y medicina ocupacional en coordinación con las diferentes áreas de la empresa y entidades especializadas.
11. Establecer estrategias que contribuyan al mejoramiento en la calidad de vida laboral, mediante programas que induzcan al cambio de actitudes, al sentido de pertenencia, afiliación, logro, autoestima e integración, todo encaminado a mejorar la prestación de los servicios y al desarrollo integral del trabajador y su familia.
12. Planear, dirigir, coordinar y desarrollar las políticas, planes y programas para la adquisición y suministro de bienes y prestación de servicios administrativos, de acuerdo con los objetivos y necesidades de la empresa.
13. Programar, coordinar y controlar las actividades y procesos de los servicios de aseo, mantenimiento locativo, automotriz, transporte, administración de documentos e impresos.
14. Implantar y desarrollar planes de administración y control de inventarios de los bienes e inmuebles de la empresa.
15. Planear, implantar y desarrollar planes y programas de protección y seguros de los bienes y del recurso humano de la empresa.



16. Coordinar y controlar la constitución de las pólizas de seguros de los recursos humanos y patrimoniales de la empresa y verificar el cumplimiento de las garantías por siniestros.
17. Las demás que le sean asignadas y que correspondan con la naturaleza de la dependencia.

ARTICULO 5º *(Continuar con las funciones de las demás dependencias que conformen la estructura)*

ARTICULO ..

ARTICULO °. ORGANOS DE ASESORÍA Y COORDINACION.- La organización y funcionamiento de la Comisión de Personal y el Comité Coordinador del Sistema de Control Interno se ajustarán a lo determinado en las disposiciones legales vigentes.

ARTICULO °. VIGENCIA.- El presente acuerdo rige a partir de la fecha de su publicación y deroga los acuerdos ____ (relacionar el acuerdo de Estructura vigente y los acuerdos que lo modifiquen) y demás disposiciones que le sean contrarias.

PUBLIQUESE Y CUMPLASE

Dado en (Municipio) a los

**PRESIDENTE
JUNTA DIRECTIVA
(o Consejo Directivo)**

**SECRETARIO
JUNTA DIRECTIVA
(o Consejo Directivo)**



Para las entidades descentralizadas del nivel municipal, en las cuales no se haya determinado en su acto de creación la facultad de establecer y modificar su estructura u organización interna, esta deberá establecerse mediante acuerdo del Concejo Municipal.

La Organización Interna de la Alcaldía y la Gobernación se adoptarán mediante Acuerdo del Concejo Municipal y Ordenanza respectivamente



5.

CONSIDERACIONES TÉCNICAS PARA REFORMAR LA PLANTA DE PERSONAL

5.1 Definición de la Planta de Personal.

Es el conjunto de los empleos permanentes requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas a una organización, identificados y ordenados jerárquicamente y que corresponden al sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de cargos establecido mediante el decreto ley 1569 de 1998 y modificado por el artículo 3 del decreto 2503 del mismo año.,

5.2 Objetivo de la Planta de Personal

La identificación cualitativa y cuantitativa de los empleos, tiene como objetivo la vinculación del personal para el desarrollo de los objetivos, planes, programas y proyectos trazados por la institución en cumplimiento de su misión.

Si bien la organización interna define las líneas de autoridad y responsabilidad y las funciones de las dependencias, ésta se constituye en el marco de referencia a partir de la



cual, dependiendo de los procesos y procedimientos internos, se establecen los cargos necesarios para llevarlas a cabo.

5.3 Tipos de Plantas de Personal

La elaboración de una planta de personal puede darse bajo dos modalidades:

5.3.1 Planta de Personal Estructural.

Mediante esta modalidad, se establecen formalmente los cargos para **cada una de las dependencias** presentes en la organización interna de la institución.

Sin embargo, cualquier modificación en su configuración o en la redistribución de los empleos implica un nuevo trámite de aprobación ante las entidades que hacen gobierno para el efecto.

Este modelo de planta rígida, se enmarca dentro de las tradicionales formas de administración de las entidades, **no recomendable**, por cuanto en la actualidad no funcionan adecuadamente en razón de que las situaciones tanto internas como externas están en permanente cambio y se necesita de una mayor flexibilidad.

5.3.2 Planta de Personal Global.

Es importante tener en cuenta que la planta de personal desde el punto de vista de su aprobación se puede conformar en forma global, pero técnicamente debe responder a un **estudio previo de necesidades** y a la configuración de la organización.



La planta de personal Global consiste en la relación detallada de los empleos requeridos para el cumplimiento de las funciones de una entidad, sin identificar su ubicación en las unidades o dependencias que hacen parte de la organización interna de la institución.

Se procederá a relacionar los empleos de cualquier nivel jerárquico cuyo ejercicio implica confianza, que tengan asignadas funciones de asesoría institucional, asistenciales o de apoyo y que estén al servicio directo e inmediato y adscritos a estos Despachos: Gobernador, Alcalde Distrital, Municipal o Local, Contralor o Personero, Presidente, Director o Gerente de Establecimiento Público, entre otros, los cuales deben ser especificados en forma separada para cada una de tales dependencias, con el fin de guardar concordancia con las normas de carrera administrativa.

Los demás empleos, de los distintos niveles, pasarán a conformar la “Planta de Personal Global” la cual estará compuesta por un determinado número de cargos, identificados y ordenados de acuerdo con el sistema de clasificación, nomenclatura y remuneración que le corresponda a la entidad.

Con este modelo se debe otorgar facultad al Presidente de la Asamblea, Presidente del Concejo Municipal o Jefe del Director General de la entidad territorial correspondiente), para distribuir los empleos y ubicar el personal, de acuerdo con los perfiles requeridos para el ejercicio de las funciones, la organización interna, las necesidades del servicio y los planes, programas y proyectos trazados por la entidad.

Ventajas de la Planta Global: Este modelo de planta de personal presenta las siguientes ventajas:



- Permite ubicar el personal, de acuerdo con los perfiles requeridos para el ejercicio de las funciones.
- Conduce a una mayor agilidad, eficiencia y productividad en el logro de los objetivos institucionales, dando cumplimiento a los principios sobre función administrativa establecidos en la Constitución Política, en el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan de Gobierno.
- Flexibiliza la administración del recurso humano al permitir la movilidad del personal de un área afín a otra, como un mecanismo real e idóneo para dinamizar los procesos operativos y técnicos y facilitar la gestión de la entidad.
- Permite la conformación de grupos de trabajo, permanentes o transitorios conformados con personal interdisciplinario, liderados por profesionales altamente calificados, como una alternativa para racionalizar las actividades, logrando el máximo aprovechamiento de los recursos humanos disponibles dentro de una organización.
- La adecuada gerencia de las plantas globales termina con los vicios administrativos de inamovilidad del personal, a través de la reubicación, en función de los conocimientos, habilidades y aptitudes, sin que medien gestiones adicionales con agentes externos a la entidad.

5.4 Estudios Técnicos para el Diseño de la Planta de Personal

“Con el fin de garantizar la preservación de los derechos de los empleados de carrera, las reformas de planta de personal de las entidades de la rama ejecutiva de los órdenes nacional y territorial, que impliquen supresión de empleos de carrera, deberán motivarse expresamente;



fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la Administración y basarse en estudios técnicos que así lo demuestren.” (Artículo 41 de la Ley 443 de 1998)

De otra parte el artículo 9º del decreto 2504 de 1998, determina que “Los estudios que soportan las modificaciones de las plantas de personal deberán estar basados en metodologías de diseño organizacional y ocupacional que contemplen, dependiendo de la causa que origine la propuesta, alguno o varios de los siguientes aspectos”:

5.4.1 Análisis de los procesos técnico misionales o de apoyo.

Esta es una técnica fundamental para la toma de decisiones estratégicas, en cuanto permite determinar si las funciones, procesos o servicios que se ejecutan deben llevarse a cabo o no, y si deben realizarse cómo deben ser más eficientes. Resulta un ejercicio de priorización de los objetivos de las entidades, a la luz de las prioridades del rol del Estado.

Esta técnica se describe teniendo en cuenta las opciones más frecuentes de eliminar, privatizar, contratar, fusionar, mantener el estado actual, o mejorar su gestión con eficiencia y efectividad, y el procedimiento a seguir para efectuar análisis.

5.4.2 Evaluación de la Prestación de los servicios.

Se pretende determinar los niveles de desempeño requeridos para lograr las metas de la organización y conducirla al uso óptimo de los recursos con que cuenta para la realización de los procesos que se mantienen en la entidad. Esto conlleva dos actividades: el análisis de los niveles de desempeño y el ajuste de los estándares requeridos. Para ello se parte de las metas institucionales que deba alcanzar la entidad y del resultado de la revisión y análisis de los procesos.



Con el fin de obtener esta información, se puede hacer uso de material que tengan Planeación y Control Interno, o en el que se haya elaborado para dar cumplimiento al Estatuto Anticorrupción (Ley 190 artículo 48) o a la ley del plan y sus normas reglamentarias. También se pueden consultar todos los estudios elaborados al interior de la entidad, los estudios sectoriales y aquellos elaborados por otras entidades gubernamentales y no gubernamentales. Adicionalmente, se pueden utilizar las observaciones directas, la memoria institucional y entrevistas.

5.4.3 Evaluación de las funciones asignadas, perfiles y las cargas de trabajo de los empleos

Se trata de comparar los logros de la entidad en la provisión de servicios y/o productos contra las metas previamente establecidas. Ello permite cuantificar la capacidad que tiene la entidad para cumplir las metas y de este modo establecer niveles de mejoramiento en el uso de los recursos.

Teniendo claramente definido el quehacer institucional y la forma como se está llevando a cabo la prestación de los servicios y/o productos, es esencial analizar los recursos humanos con que cuenta la entidad y así garantizar el uso eficiente de los mismos. Para ello es importante realizar las siguientes actividades: análisis de la organización interna y de la planta de personal; determinación de necesidades de recursos de los cargos y perfiles.

5.4.3.1 Instrumento Metodológico para Análisis de Cargas de Trabajo y distribución de empleos

Este instrumento metodológico, se constituye en una herramienta esencial para obtener resultados efectivos en un manejo eficiente de los recursos y es fundamental para formular



políticas y estrategias y servir de instrumento en el proceso de planificación y evaluación. Se usa adicionalmente para mejorar la gestión administrativa introduciendo cambios y nuevas tecnologías en los servicios que efectivamente llegan al cliente o usuario o a la comunidad.

Adicionalmente esta herramienta es útil para transformar y reorientar la organización; para implementar planes de acción y determinar capacidades administrativas, para generar nuevos programas y proyectos que contribuyan a fortalecer la gestión en términos de resultados y finalmente distribuir los empleos de la planta de personal de una entidad, en la estructura interna de la misma, teniendo en cuenta criterios de carácter técnico, para llevar a cabo la transición entre una planta vigente y una propuesta.

5.4.3.1.1 METODOLOGÍA

A partir de la organización interna de la entidad, de la evaluación en la prestación de los servicios y de conformidad con el análisis efectuado previamente a los procesos misionales, de apoyo y transversales, se procede a determinar las necesidades de talento humano, para el cumplimiento de las metas y resultados institucionales.

Ahora bien, una vez establecidos los objetivos estratégicos de la entidad, como insumo fundamental, se deben definir por cada una de las área de trabajo, todos aquellos proyectos o procesos que son necesario ejecutar para cumplir con los planes y programas, en consonancia con la misión y objetivos institucionales de la entidad. Se recomienda, para levantar este inventario inicial, revisar el Plan Anual Operativo de la Entidad, donde se han definido unos compromisos iniciales que muy seguramente se encuentran en ejecución. Por ejemplo la formulación de un proyecto, la asesoría a entidades o la expedición de un concepto.



Ahora bien, si el proceso es demasiado complejo o denso y es susceptible de descomponerse en actividades que sean perfectamente cuantificables, se recomienda preferiblemente realizar el ejercicio a este nivel de detalle, de lo contrario el ejercicio se debe realizar con procesos gruesos o macroprocesos, de tal manera que podamos asignar las cargas de trabajo empleadas para su desarrollo y finalmente el número de personas necesarias para ello.

Posteriormente se debe establecer la unidad de medida de estos proyectos o procesos y luego se debe determinar la cantidad de procesos o proyectos que se realizan al mes, así:

Proceso	Actividades	Unidad de Medida	Cantidad promedio mes
Asesorías	Contratación	Asesorías	13
	Personal	Asesorías	23
	Presupuesto	Asesorías	39
	Planeación	Asesorías	19
	Rentas	Asesorías	124
Expedición de normas	Trámite de Normas	Norma	18
		Expedida	
Proyectos	Investigaciones Especiales	Investigaciones	23

Si la frecuencia del proceso no es continua, se deben promediar los procesos ejecutados anualmente y dividir por doce meses, para finalmente obtener el tiempo de dedicación mensual.



Posteriormente se debe promediar el tiempo de dedicación del personal del área en cada uno de los procesos o actividades definidas y finalmente las horas de dedicación promedio mes, deben dividirse por ciento sesenta (160), que es el número de horas laborales al mes en una entidad pública.

Este resultado nos indica el número de personas requeridas al mes para desempeñar el proceso objeto del análisis.

Proceso	Actividades	Unidad de medida	Cantidad mes promedio	H/H mes promedio	No. Personas Requerido
Asesorías	Contratación	Asesorías	13	77.8	0.49
	Personal	Asesorías	23	135.9	0.85
	Presupuesto	Asesorías	39	167.4	1.05
	Planeación	Asesorías	19	86.5	0.54
	Rentas	Asesorías	124	146.3	0.91
Expedición de Normas	Trámite de Normas	Norma expedida	425	1552.8	9.71
Proyectos	Investigaciones Especiales	Investigaciones			

TOTAL PERSONAS REQUERIDAS

12. 18 *Personas*



Los anteriores resultados deben sumarse, para finalmente obtener el total de personas requeridas en un área de trabajo.

Análisis de la Información

Para evaluar la consistencia de la información que cada una de las dependencias suministró en relación con los procesos, es pertinente disponer de estándares de los niveles de rendimiento, estándares de referencia, indicadores de gestión u otras formas de medición, de entidades con similares características a la entidad objeto del análisis.

Adicionalmente, los analistas a través de diferentes herramientas metodológicas pueden obtener mayor información acerca de la gestión de cada dependencia, para tomar decisiones en relación con el número de servidores públicos que se requieren para realizar una tarea, su perfil y su nivel de rendimiento.

GRUPOS CLAVE

Qué es? Es una discusión en grupo, donde se analizan las destrezas necesarias para realizar una tarea. No es una herramienta para definición de tareas, sino para descubrir las tareas habituales que se realizan.

Cómo se hacen?

- Se debe preguntar a los interesados cómo hacen su trabajo
- Los participante opinan sobre lo que se hace y las destrezas que se necesita
- Se realiza preguntas de estructuración clara y sencilla



Ventajas: Es un excelente instrumento para identificar las tareas y conocimientos; Es económico; Puede incluir muchas personas

OBSERVACIÓN DIRECTA

Que es? Es una visualización detallada de los empleos durante la realización de su trabajo.

Ventajas: La observación directa ofrece información excelente acerca de las competencias de cada sujeto en sus respectivos puestos de trabajo.

- Facilita la información sobre la dinámica, la cultura y el clima laboral del grupo
- La información recogida a través de la observación directa puede servir además para validar la información de las entrevistas o encuestas.

Desventajas: Consume mucho tiempo

- Es difícil para una persona observar a grandes grupos
- Puede resultar costoso y al mismo tiempo la presencia del observador puede afectar el comportamiento de la persona observada.

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS

Qué es? Una serie de entrevistas para recoger datos de incidentes que se consideran críticos para el rendimiento eficaz en determinado trabajo.

La recopilación de información se realiza registrando informes orales o experiencias puntuales de los trabajadores u otras personas, como sus superiores inmediatos.



Cómo se hace? Se solicita a la persona que piense en varias situaciones importantes en el trabajo en las que las cosas salieron bien o mal; luego se le pide que describa esas situaciones, narrándolas con todo detalle u respondiendo a preguntas del tipo:

- Qué hizo que llegase a esa situación?
- Quienes intervinieron?
- Qué pensó usted en esa situación?
- Cual era su papel?
- Qué hizo usted?
- Qué resultado se produjo?

Ventajas: Sondeo de comportamiento / motivación en los procesos cognitivos, indica cuales son los niveles de competencia en términos conductuales.

- Se obtienen numerosas narraciones de situaciones y problemas que se utilizan para desarrollar materiales de formación.
- Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por los paneles expertos.
- Precisión acerca de lo que son las competencias y de la forma en que están expresadas en puestos de trabajo y organizaciones concretas.
- Inexistencia de sesgos raciales, de sexo o culturales.



Desventajas: El procedimiento es costoso y requiere mucho tiempo tanto por parte de los entrevistados como de los entrevistadores

PRUEBA DE RESULTADOS Y COMPETITIVIDAD

Qué es? Son pruebas a nivel individual que se realizan para asegurar el nivel adecuado de conocimientos y capacidades de los trabajadores. Algunas veces las pruebas suelen ser el trabajo mismo.

Ventajas: Evitan la información innecesaria

- Indican cuales serán en un futuro las necesidades formativas
- De la misma manera, es importante determinar la proporción de dependencias y personal asignado a las áreas de apoyo y área misionales, conservando siempre la premisa de que la proporción puede ser de 20-80 o 30-70, obviamente siendo menores los porcentajes que correspondan a las áreas de apoyo y viceversa.

ANÁLISIS COMPETENCIAL

Posterior a este análisis de cargas de trabajo, se debe realizar un análisis centrado en la identificación de las competencias que poseen los servidores públicos, tanto en el momento actual como en las competencias que van a necesitar dichas personas para el desempeño eficaz de sus puestos de trabajo a medio y largo plazo.

Las competencias consisten en determinadas características individuales que se puedan medir o contrastar de modo fiable, y que se pueda demostrar que se diferencia del resto de una manera significativa en el desempeño eficaz del trabajador.



En general, el análisis competencial se refiere a la evaluación de habilidades, actitudes y conocimientos que poseen los empleados de la entidad.

El análisis competencial posee tres componentes:

Análisis Descriptivo: Identificación de las personas, reflejando cómo cada individuo lleva a cabo su tarea en función de los requisitos de su puesto y las competencias que posee.

Análisis Predictivo: Habilidades, conocimientos o actitudes que deberá desarrollar un empleado para desarrollar adecuadamente sus funciones.

Análisis Prescriptivo: Habilidades, conocimientos o actitudes que debe poseer necesariamente cada empleado para cumplir con los requisitos de cada puesto de trabajo.

Análisis de Hojas de Vida³

El análisis de hojas de vida tiene por objeto ofrecer a las entidades una valoración de los antecedentes laborales de los empleados adscritos a la planta actual, con miras a que se disponga de un instrumento técnico para las decisiones en la conformación de la planta de personal, acorde a la nueva estructura.

DEFINICIONES INICIALES

Para efecto del objetivo propuesto se tendrán en cuenta todos los antecedentes de formación académica y de experiencia laboral, como factores de alto valor predictivo del éxito en el desempeño laboral.



El análisis de la formación académica se realizará teniendo en cuenta las dos categorías establecidas en la Ley 115 de 1994:

Educación formal: Es aquella que se imparte en establecimientos educativos públicos o privados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas y conducentes a grados y títulos correspondientes a la educación básica primaria, básica secundaria, media vocacional, superior de pregrado o de postgrado.

Educación no formal: Es aquella que se imparte en entidades públicas o privadas con el objeto de complementar, actualizar, renovar y profundizar conocimientos y formar en aspectos académicos o labores sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos para la educación formal.

En este análisis, igualmente, se considerará que la formación académica es específica, cuando sus contenidos están directamente vinculados con las funciones del cargo respecto del cual se efectúa la evaluación del empleado. Relacionada cuando sus contenidos tienen afinidad o similitud con las funciones del cargo.

Experiencia laboral: Se entiende por ésta los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas o desarrolladas durante el ejercicio de una profesión, arte u oficio.

Si bien dentro de este factor, y con el objeto de elevar el nivel predictivo del instrumento de evaluación, sería conveniente clasificarla como específica o relacionada con respecto a las funciones del empleo, en este caso se prescindirá de esta clasificación en razón a que de la información que servirá de base para este análisis no puede concluirse con claridad cuando se trata de una u otra experiencia.



5.4.3.2.1 PROCEDIMIENTO

El análisis se efectuará en dos pasos: uno de evaluación con base en la información del formato de hoja de vida y los correspondientes anexos. En los casos en los que no se aporten los certificados de estudios formales relacionados en el formato de hoja de vida, y estos coincidan con los requisitos mínimos del empleo de que se trate, se efectuará la evaluación dejando la anotación respectiva.

El segundo paso, de valoración, consistirá en asignar a los resultados de la evaluación los valores numéricos que correspondan, de acuerdo con las escalas de valoración definidas y los pesos porcentuales asignados a cada factor.

PARÁMETROS PARA EVALUAR Y VALORAR

EVALUACIÓN

Evaluación de la formación académica: Especificar el nivel de la educación formal o el número de semestres o años y anotar el área o profesión certificada.

Contabilizar el número de horas de educación no formal clasificándola como específica o relacionada.

Evaluación de la experiencia: contabilizar toda la experiencia acreditada, en unidades de años, sin establecer ninguna clasificación. Para esta evaluación se tomará la información relacionada en la “tarjeta de servicios” anexa a la documentación.



VALORACIÓN

Se utilizará una escala de 100 puntos, en la cual cada factor tendrá un peso relativo que depende del nivel jerárquico del empleo, así :

- Profesional y superiores: estudios 70%, experiencia 30%
- Técnico: estudios 60%, experiencia 40%
- Administrativo: estudios 50%, experiencia 50%
- Operativo: estudios 30%, experiencia 70%

Estos pesos diferenciales se basan en la naturaleza y exigencias de las funciones de los empleos agrupados en cada nivel, en cuyo desempeño, desde el nivel jerárquico superior, en este caso el ejecutivo, hasta el operativo, puede observarse, como en un continuo decreciente, la puesta en juego de competencias que tienen su fundamento en aptitudes y habilidades de tipo cognoscitivo, las cuales se desarrollan preferentemente a partir de la formación académica formal, contrastada con aquellas competencias que tienen una amplia base de habilidades y destrezas que se desarrollan y refuerzan más con la práctica que con la incorporación de conocimientos teóricos conceptuales.

Valoración de la formación académica: Teniendo en cuenta la naturaleza de las funciones de los empleos y el objetivo de la formación académica, se han determinado valores porcentuales diferentes para cada tipo de educación en cada uno de los niveles jerárquicos, así:



- Niveles profesional y superiores: Estudios formales 80%, no formales 20%.
- Nivel técnico: estudios formales el 70%, los no formales el 30%.
- Niveles administrativo y técnico: estudios formales 60%, no formales 40%.

Tabla de valoración de estudios formales.

Nivel Cargo	Título Acreditado						
	Maestría	Especializ.	Profesional Esp. Tecnol.	Tecnólogo o Esp. Tecn.	Técnico	Bachillerato	Primaria
Profesional y Superiores	100	70	20	10	5	-	-
Técnico	-	100	80	50	20	-	-
Administrativo	-	-	100	80	50	20	-
Operativo	-	-	100	90	80	50	20

Título acreditado

Cuando sólo se acredite la terminación y aprobación de materias de la formación académica correspondiente, se puntuará con el 90% del valor determinado para el título.

Cuando sólo se acredite la mitad o más de la formación académica se puntuará con el 50% del valor del título.



Tabla de valoración de estudios no formales.

Intensidad del Curso No. de Horas	Específico	Relacionado
701 o más	60	40
601 a 700	55	35
501 a 600	50	30
401 a 500	45	27
301 a 400	40	24
251 a 300	35	21
201 a 250	30	18
151 a 200	25	15
101 a 150	20	12
51 a 100	15	9
20 a 50	10	6
10 a 20	5	3

Valoración de la experiencia: se valorarán como máximo 20 años de experiencia, así:

6 puntos por cada uno de los últimos diez (10) años contados desde el 30 de mayo del año 2000 hacia atrás (mayo de 1990).

4 puntos por cada año contados a partir de mayo de 1990 y hasta un máximo de diez.



Esta valoración diferencial tiene como objetivo reconocer mayor valor a la última experiencia, la cual, teóricamente, está más ligada que experiencias anteriores a la adquisición de conocimientos y destrezas determinantes de las competencias actuales de los empleados.

Elementos Complementarios para Evaluar la Planta de Personal

Definida la conformación de la nueva planta de personal, las entidades públicas territoriales tendrán en cuenta, entre otros, para el estudio técnico, los siguientes aspectos:

- Las cargas de trabajo tomando como referencia el máximo y mínimo de desempeño de los funcionarios, con el fin de precisar la cantidad de los empleos estrictamente necesarios con su correspondiente valoración.
- Los perfiles de los cargos requeridos frente a los procesos y las funciones a desempeñar, tendiente a la profesionalización de la entidad, en relación con los que hoy se tienen aprobados con el fin de reubicarlos dentro de la organización, ajustarles el perfil o suprimirlos.
- Justificación de la conformación de los grupos internos de trabajo y su ubicación dentro de las diferentes dependencias de la organización interna.
- Composición de cargos por niveles y su participación respecto al total de empleos.
- Vacantes distribuidas por nivel, denominación, código y grado
- Análisis de las hojas de vida de los funcionarios vinculados a la entidad para compararlos con los nuevos perfiles requeridos por la organización.



- Cuadro de los empleos a suprimir identificando:
 - Ubicación del empleo en las dependencias de la entidad
 - Nombre del funcionario titular del empleo
 - Tiempo de servicio y edad del funcionario, especificando fecha de vinculación a la entidad y años de servicio en otras entidades del Estado o en el sector privado
 - Situación administrativa en la que se encuentra, entre otros, (inscrito en carrera administrativa, en proceso de selección, en periodo de prueba, provisional o de libre nombramiento y remoción)
 - Motivo por el cual se suprime el empleo
 - Valoración de las indemnizaciones a que haya lugar, cuando se trate de funcionarios con derechos de carrera administrativa
- Los contratos de personal celebrados haciendo énfasis en el objeto, fecha de iniciación y duración, costo y ubicación, para los cuales fueron suscritos -plantas paralelas-.
- Personal próximo a pensionarse identificando denominación, código y grado del cargo del cual es titular.
- Balance entre la cantidad de empleos del área administrativa y los del área misional.

5.5 Criterios para Determinar las Necesidades de Recursos de Personal

A partir de la organización interna, de la evaluación en la prestación de los servicios y de conformidad con el análisis efectuado previamente a los procesos misionales, de apoyo y transversales, se procede a determinar las necesidades para el cumplimiento de las metas y resultados institucionales.



- Se deberá adoptar como principio para racionalizar las Plantas de Personal, hacer compatible la organización interna al principio de austeridad en el cual está empeñado el Gobierno. Para tal fin, deberán adoptarse como criterios la eliminación, en lo posible, de las vacantes existentes y de los contratos de personal que se puedan convertir en nómina paralela.
- Es de esperarse que la planta de personal propuesta sea el como resultado de este ejercicio, con excepciones que deben ser claramente justificadas, Para la obtención de los resultados se recomienda examinar:
- El análisis de las funciones de las dependencias será factor determinante para establecer las denominaciones de los empleos y los perfiles requeridos para su desempeño.
- Las denominaciones de los empleos deberán estar acordes con el sistema de nomenclatura (nombres), clasificación (niveles o categorías) y remuneración (asignación básica), de conformidad con las normas vigentes aplicables al organismo.
- Para la jefatura de cada unidad directiva, asesora o ejecutiva prevista en la organización interna, corresponderá una denominación de empleo, concordante con el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos, con el nivel y la respectiva dependencia.
- Con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos y funciones generales de la entidad, al distribuir los empleos que conforman la planta de personal, se deberá asignar el mayor porcentaje a las áreas misionales, cuidando, además, que cuenten con las calidades y perfiles requeridos para tal fin.



- Los empleos del nivel asesor serán creados para aconsejar a los empleados del nivel directivo.
- Seleccionar denominaciones genéricas de empleos para flexibilizar y dinamizar la administración del recurso humano de acuerdo con las necesidades de la organización.
- Las dependencias con actividades que puedan ser contratadas, contarán con los cargos estrictamente necesarios para el control, supervisión y vigilancia de las mismas ej: labores de celaduría y vigilancia, aseo, proyectos o estudios especiales que no pueden ser desarrollados con personal de planta dada la dedicación y tiempo predeterminado de ejecución, el estudio y diseño de sistemas integrales de información, entre otras.
- El grado salarial se asignará de acuerdo con la complejidad de las funciones y el nivel de responsabilidad de los empleos. teniendo en cuenta el mercado de trabajo, la competitividad salarial del medio externo, las establecidas para los cargos similares en otras entidades del sector del cual forma parte la entidad y las remuneraciones de los empleos en aquellas entidades con naturaleza jurídica similar. Estos grados salariales se sujetarán en todo caso a las disposiciones y políticas salariales del Gobierno Nacional y los establecidos específicamente por las Asambleas o Concejos Municipales.
- Se hará diferenciación entre la planta de personal de empleos públicos y la de trabajadores oficiales, (cuando sea del caso) por lo tanto, en la norma que establezca la planta, se indicará únicamente el número total requerido de estos últimos.
- El número de cargos dependerá de los planes y programas de la entidad, del volumen y distribución racional del trabajo, de la cobertura del servicio y de la tecnología utilizada,



por lo tanto, una proyección adecuada evitará el desgaste permanente de la administración y del gobierno en la presentación y estudio de reformas parciales que desdican de la continuidad y seriedad en el desarrollo de los mismos.

- Salvo disposición legal expresa, las normas que fijen o modifiquen la planta de personal no podrán tener efectos fiscales retroactivos.
- Cada entidad será responsable de establecer el manual específico de funciones y requisitos de la planta propuesta, donde se identifiquen los perfiles requeridos, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Esto implica identificar y proyectar en forma preliminar, las funciones básicas de los empleos, las posibles denominaciones y la jerarquía, de acuerdo con las funciones de las dependencias, los procesos y productos finales de la organización, lo cual servirá de base para determinar las habilidades, los conocimientos, la educación formal y demás características requeridas para su desempeño.
- Las cargas de trabajo tomando como referencia el máximo y mínimo de desempeño de los funcionarios, con el fin de establecer la cantidad de los empleos estrictamente requeridos con su correspondiente valoración.
- Los perfiles de los cargos necesarios tendiente a la profesionalización de la entidad, frente a los que hoy se tienen.
- Distribución de los empleos en las diferentes dependencias que conforman la organización interna.



- Justificación de la conformación de los grupos internos de trabajo y su ubicación dentro de las diferentes dependencias de la organización interna.
- Composición de cargos por niveles y su participación respecto al total de empleos.
- Los contratos de personal celebrados haciendo énfasis en el objeto, duración, costo y ubicación, para los cuales fueron suscritos -plantas paralelas-.
- Vacantes existentes.
- Personal próximo a pensionarse.
- Balance entre la cantidad de empleos del área administrativa y los del área misional.

5.6 Expedición del certificado de disponibilidad presupuestal

Es fundamental para sancionar un acto administrativo de modificación de la planta de personal en una entidad territorial, solicitar la expedición de la disponibilidad presupuestal, emitida por la autoridad competente, en la que conste que existe recursos para cubrir los costos de la planta propuesta.

La disponibilidad presupuestal no se requiere para el estudio y revisión preliminar del acto administrativo, pero es requisito indispensable para la aprobación de la planta de personal y/o firma del acto administrativo respectivo.



5.7 Aprobación de los Actos Administrativos

La competencia para la expedición y aprobación de los actos administrativos mediante los cuales se establece o modifica la planta de personal de empleados públicos, se fundamenta en lo dispuesto en la Constitución Política, las leyes, los estatutos y demás normas generales que regulan la organización y funcionamiento de las entidades públicas territoriales.



ANEXO No. 5

MODELO DE DECRETO PLANTA DE PERSONAL - GOBERNACION

DECRETO No. de 2000
()

Por el cual se establece la Planta de Personal de la Gobernación de _____

EL GOBERNADOR DEL DEPARTAMENTO DE

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por el numeral 7 del artículo 305 de la Constitución Política y

CONSIDERANDO:

Que la Gobernación de _____ elaboró los estudios de que tratan los artículos 41 de la ley 443 de 1998 y 148 y 115 del decreto 1572 de 1998, modificando por el decreto 2504 de 1998, para efectos de modificar su planta de personal.

Que cuenta con el certificado de viabilidad presupuestal expedido mediante oficio No. _____ de _____ de 200_.



DECRETA:

ARTICULO 1º. Las funciones propias de la Gobernación de _____ serán cumplidas por la planta de personal que se establece a continuación, así:

No. Empleos	Dependencia y Denominación del Empleo	Código	Grado
-------------	---------------------------------------	--------	-------

Despacho del Gobernador

1 (Uno)	Gobernador	050	
1 (Uno)	Asesor	105	
1 (Uno)	Secretaria Ejecutiva del Despacho del Gobernador	530	

Planta Global

3 (Tres)	Secretario de Despacho	020	
	Asesor	105	
	Profesional...		
	...		

ARTICULO 2º. El Gobernador de _____, mediante resolución, distribuirá los cargos de la planta global y ubicará el personal teniendo en cuenta la estructura, los planes, los programas y las necesidades del servicio.

ARTICULO 3º. La incorporación de los empleados a la planta de personal establecida en el artículo 1º del presente decreto, se efectuará dentro de los 60 días siguientes a la fecha de su publicación, teniendo en cuenta lo dispuesto en el decreto 1173 de 1999 y demás normas vigentes sobre la materia.



ARTICULO 4º. Los cargos de carrera vacantes de la planta de personal se proveerán de conformidad con lo dispuesto en el artículo 2º del decreto 1572 de 1998 modificado por el decreto 2504 de 1998.

ARTICULO 5º. Los empleados de carrera administrativa a quienes se les suprima el cargo en virtud de lo dispuesto en el artículo 1º del presente decreto, tendrán derecho a optar por la indemnización o por la incorporación a empleo equivalente, de conformidad con lo consagrado en la Ley 443 de 1998, y en los decretos reglamentarios 1572 de 1998 y 1173 de 1999, con sujeción al procedimiento establecido en el decreto ley 1568 de 1998.

ARTICULO 6º. Las indemnizaciones de los trabajadores Oficiales a quienes se les suprima el cargo, se reconocerán y pagarán de conformidad con lo previsto en la Ley 6ª de 1945, el contrato de trabajo respectivo, las convenciones colectivas, los laudos arbitrales y las disposiciones legales vigentes. ***(Si es necesario)***

ARTICULO 8º.- El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga los ***decretos (relacionar todas las normas vigentes que contenga planta de personal)*** y demás disposiciones que le sean contrarias en especial el Decreto ...

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en a los

EL GOBERNADOR



ANEXO No. 6

MODELO DE DECRETO PLANTA DE PERSONAL - ENTIDAD DESCENTRALIZADA DEPARTAMENTAL

DECRETO No. de 2000
()

Por el cual se aprueba el Acuerdo No. _____ del __ de _____ de 200__ de la Junta Directiva de (nombre de la Entidad)

EL GOBERNADOR DEL DEPARTAMENTO DE

En ejercicio de sus atribuciones legales, en especial las conferidas por el artículo 66 del Decreto ley 1221 de 1986

DECRETA:

ARTICULO PRIMERO.- Apruébase el Acuerdo No. _____ del __ de _____ de 200__, mediante el cual se modifica la planta de personal de (***nombre completo de la entidad descentralizada***), cuyo texto es el siguiente:

ACUERDO No. de
()

Por el cual se modifica la planta de personal de la (***nombre completo de la entidad descentralizada***) y se dictan otras disposiciones



LA JUNTA DIRECTIVA DE *(nombre completo de la entidad descentralizada)*

en ejercicio de las atribuciones legales y estatutarias, en especial las que le confiere el Acuerdo No. _____ de y _____ de _____

CONSIDERANDO:

Que la *(nombre completo de la entidad)* elaboró los estudios de que tratan los artículos 41 de la ley 443 de 1998 y 148 y 115 del decreto 1572 de 1998, modificando por el decreto 2504 de 1998, para efectos de modificar su planta de personal.

Que *(nombre completo de la entidad)*, cuenta con el certificado de viabilidad presupuestal mediante oficio No. _____ de _____ de 200__.

ACUERDA:

ARTICULO 1º. Las funciones propias de *(nombre completo de la entidad)* serán cumplidas por la planta de personal que se establece a continuación, así:

ARTICULO 2º. El Director General de *(nombre completo de la entidad)*, mediante resolución, distribuirá los cargos de la planta global y ubicará el personal teniendo en cuenta la estructura, los planes, los programas y las necesidades del servicio.

ARTICULO 3º. La incorporación de los empleados a la planta de personal establecida en el artículo 1º del presente decreto, se efectuará dentro de los 60 días siguientes a la fecha de su publicación, teniendo en cuenta lo dispuesto en el decreto 1173 de 1999 y demás normas vigentes sobre la materia.



ARTICULO 4º. Los cargos de carrera vacantes de la planta de personal se proveerán de conformidad con lo dispuesto en el artículo 2º del decreto 1572 de 1998 modificado por el decreto 2504 de 1998.

ARTICULO 5º. Los empleados de carrera administrativa a quienes se les suprima el cargo en virtud de lo dispuesto en el artículo 1º del presente decreto, tendrán derecho a optar por la indemnización o por la incorporación a empleo equivalente, de conformidad con lo consagrado en la Ley 443 de 1998, y en los decretos reglamentarios 1572 de 1998 y 1173 de 1999, con sujeción al procedimiento establecido en el decreto ley 1568 de 1998.

ARTICULO 6º. Las indemnizaciones de los trabajadores Oficiales a quienes se les suprima el cargo, se reconocerán y pagarán de conformidad con lo previsto en la Ley 6ª de 1945, el contrato de trabajo respectivo, las convenciones colectivas, los laudos arbitrales y las disposiciones legales vigentes. **(Si es necesario)**

ARTICULO 7º. El presente acuerdo rige a partir de la fecha de su aprobación por decreto del Gobierno Departamental y deroga las demás disposiciones que le sean contrarias, en especial ...

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE,

Dado en a los

**(Fdo) PRESIDENTE
JUNTA DIRECTIVA**

**(Fdo) SECRETARIO
JUNTA DIRECTIVA**



ARTICULO SEGUNDO.- El presente decreto rige a partir de la fecha de su deroga los *decretos (relacionar todas las normas vigentes que contenga planta de personal)* y demás disposiciones que le sean contrarias en especial el Decreto ...

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en a los

EL GOBERNADOR





ANEXO No. 7

MODELO DE DECRETO PLANTA DE PERSONAL – ALCALDIA MUNICIPAL

DECRETO No. de 2000
()

Por el cual se establece la Planta de Personal de la Alcaldía Municipal de

EL ALCALDE MUNICIPAL DE _____

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por el numeral 7 del artículo 315 de la Constitución Política y

CONSIDERANDO:

Que la Alcaldía Municipal de _____ elaboró los estudios de que tratan los artículos 41 de la ley 443 de 1998 y 148 y 115 del decreto 1572 de 1998, modificando por el decreto 2504 de 1998, para efectos de modificar su planta de personal.

Que cuenta con el certificado de viabilidad presupuestal expedido mediante oficio No. _____ de _____ de 200_.



DECRETA:

ARTICULO 1º. Las funciones propias de la Alcaldía Municipal de _____ serán cumplidas por la planta de personal que se establece a continuación, así:

No. Empleos	Dependencia y Denominación del Empleo	Código	Grado
Despacho del Alcalde			
1 (Uno)	Alcalde	050	
1 (Uno)	Asesor	105	
1 (Uno)	Secretario Ejecutivo del Despacho del Alcalde	535	
Planta Global			
3 (Tres)	Secretario de Despacho	020	
	Jefe de Oficina	205	
	Profesional...		
	...		

ARTICULO 2º. El Alcalde Municipal de _____, mediante resolución, distribuirá los cargos de la planta global y ubicará el personal teniendo en cuenta la estructura, los planes, los programas y las necesidades del servicio.

ARTICULO 3º. La incorporación de los empleados a la planta de personal establecida en el artículo 1º del presente decreto, se efectuará dentro de los 60 días siguientes a la fecha de su publicación, teniendo en cuenta lo dispuesto en el decreto 1173 de 1999 y demás normas vigentes sobre la materia.



ARTICULO 4º. Los cargos de carrera vacantes de la planta de personal se proveerán de conformidad con lo dispuesto en el artículo 2º del decreto 1572 de 1998 modificado por el decreto 2504 de 1998.

ARTICULO 5º. Los empleados de carrera administrativa a quienes se les suprima el cargo en virtud de lo dispuesto en el artículo 1º del presente decreto, tendrán derecho a optar por la indemnización o por la incorporación a empleo equivalente, de conformidad con lo consagrado en la Ley 443 de 1998, y en los decretos reglamentarios 1572 de 1998 y 1173 de 1999, con sujeción al procedimiento establecido en el decreto ley 1568 de 1998.

ARTICULO 6º. Las indemnizaciones de los trabajadores Oficiales a quienes se les suprima el cargo, se reconocerán y pagarán de conformidad con lo previsto en la Ley 6ª de 1945, el contrato de trabajo respectivo, las convenciones colectivas, los laudos arbitrales y las disposiciones legales vigentes. ***(Si es necesario)***

ARTICULO 8º.- El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga los ***decretos (relacionar todas las normas vigentes que contenga planta de personal)*** y demás disposiciones que le sean contrarias en especial el Decreto ...

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en _____ a los _____

EL ALCALDE





ANEXO No. 8

MODELO DE DECRETO PLANTA DE PERSONAL - ENTIDAD DESCENTRALIZADA MUNICIPAL

ACUERDO No. de
()

Por el cual se modifica la planta de personal de la ***(nombre completo de la entidad descentralizada)*** y se dictan otras disposiciones

**LA JUNTA DIRECTIVA (o la Autoridad que determine su acto de Creación)
DE *(nombre completo de la entidad descentralizada)***

en ejercicio de las atribuciones legales y estatutarias, en especial las que le confiere el Acuerdo No. de y

CONSIDERANDO:

Que la ***(nombre completo de la entidad)*** elaboró los estudios de que tratan los artículos 41 de la ley 443 de 1998 y 148 y 115 del decreto 1572 de 1998, modificando por el decreto 2504 de 1998, para efectos de modificar su planta de personal.

Que ***(nombre completo de la entidad)***, cuenta con el certificado de viabilidad presupuestal mediante oficio No. _____ de _____ de 200_.



ACUERDA:

ARTICULO 1º. Las funciones propias de (*nombre completo de la entidad*) serán cumplidas por la planta de personal que se establece a continuación, así:

No. Empleos	Dependencia y Denominación del Empleo	Código	Grado
Despacho del Director			
1 (Uno)	Director General de Entidad Descentralizada	050	
1 (Uno)	Asesor	105	
1 (Uno)	Secretaria Ejecutiva	525	
Planta Global			
3 (Tres)	Secretario de Despacho Profesional...	020	

ARTICULO 2º. El Director General de (*nombre completo de la entidad*), mediante resolución, distribuirá los cargos de la planta global y ubicará el personal teniendo en cuenta la estructura, los planes, los programas y las necesidades del servicio.

ARTICULO 3º. La incorporación de los empleados a la planta de personal establecida en el artículo 1º del presente decreto, se efectuará dentro de los 60 días siguientes a la fecha de su publicación, teniendo en cuenta lo dispuesto en el decreto 1173 de 1999 y demás normas vigentes sobre la materia.



ARTICULO 4º. Los cargos de carrera vacantes de la planta de personal se proveerán de conformidad con lo dispuesto en el artículo 2º del decreto 1572 de 1998 modificado por el decreto 2504 de 1998.

ARTICULO 5º. Los empleados de carrera administrativa a quienes se les suprima el cargo en virtud de lo dispuesto en el artículo 1º del presente decreto, tendrán derecho a optar por la indemnización o por la incorporación a empleo equivalente, de conformidad con lo consagrado en la Ley 443 de 1998, y en los decretos reglamentarios 1572 de 1998 y 1173 de 1999, con sujeción al procedimiento establecido en el decreto ley 1568 de 1998.

ARTICULO 6º. Las indemnizaciones de los trabajadores Oficiales a quienes se les suprima el cargo, se reconocerán y pagarán de conformidad con lo previsto en la Ley 6ª de 1945, el contrato de trabajo respectivo, las convenciones colectivas, los laudos arbitrales y las disposiciones legales vigentes. **(Si es necesario)**

ARTICULO 7º. El presente acuerdo rige a partir de la fecha de su aprobación por decreto del Gobierno Departamental y deroga las demás disposiciones que le sean contrarias, en especial ...

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE,

Dado en a los

**(Fdo) PRESIDENTE
JUNTA DIRECTIVA**

**(Fdo) SECRETARIO
JUNTA DIRECTIVA**





6.

CONSIDERACIONES TÉCNICAS PARA EL DISEÑO DEL MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS

6.1 Generalidades

Todas las organizaciones públicas al igual que las privadas se crean con un propósito específico para el cual se definen unos objetivos, se adopta una estructura administrativa y se determinan las reglas para su organización y funcionamiento.

Sin embargo para hacer efectivo dicho propósito es necesario partir del análisis de las actividades básicas de la organización, de sus unidades funcionales, de sus productos y/o servicios y de los recursos humanos, físicos, materiales y financieros para llevarlas a cabo.

Cuando se consolida una organización de carácter público, en las correspondientes **estructuras orgánicas**, en el caso de las entidades descentralizadas, y en la Constitución y la ley, en las centralizadas, se precisan aspectos tales como: objetivo o finalidad mayor a la cual apunta la creación del organismo, funciones generales, órganos de dirección y control, patrimonio y ubicación.



Posteriormente, se establece la **estructura interna** que equivale a la determinación de la forma de organización y funcionamiento requerida para el cumplimiento de los objetivos y señalamiento de las dependencias o unidades administrativas, sus funciones e interrelaciones.

Simultáneamente de acuerdo con las funciones generales de la entidad, de las dependencias, y los procesos involucrados en la gestión, se proyectan las funciones básicas de los empleos de los diferentes niveles y el perfil requerido para su desempeño.

La proyección de la **planta de personal** es decir el número y las características de los empleos o cargos necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales, se hará de acuerdo con el tipo y volumen de trabajo esperado y la configuración de la organización.

Es esencial y necesario comprender en forma clara la naturaleza y el propósito de cada puesto de trabajo, por ello la importancia de su diseño para atender y cumplir los objetivos, funciones y necesidades organizacionales e individuales.

Los perfiles y funciones de los cargos se compendian finalmente en el **manual específico de funciones y requisitos**, el cual permite ligar los objetivos y funciones generales de la entidad, las funciones de las dependencias (estructura interna), con las de cada uno de los empleos que conforman la planta de personal.

6.2 Definición de Manual de Funciones y Requisitos

6.2.1. Manual General de Funciones y Requisitos

Es el marco de referencia mediante el cual se determinan las funciones generales y los requisitos mínimos de estudio y experiencia, para el ejercicio de los empleos de las entida-



des del nivel territorial, que se rigen por el Sistema General de nomenclatura y clasificación establecido por el Gobierno Nacional, mediante Decreto 1569 de 1998 y el artículo 11 Decreto 2503 del mismo año.

6.2.2 Manual Específico de Funciones y Requisitos

Es el instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad en particular y los requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una organización.

6.3 Objetivos

El manual específico de funciones y requisitos se orienta al logro de los siguientes propósitos:

Establecer y precisar de manera clara y formal la razón de ser de cada empleo, determinar sus particulares funciones y responsabilidades.

Especificar los requerimientos de los empleos en términos de conocimientos, experiencia, habilidades y aptitudes, como un medio para orientar la búsqueda y selección del personal con los perfiles adecuados para ocuparlo.

Instrumentar la marcha de otros procesos administrativos tales como: selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.



Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre los mismos.

Proporcionar información de soporte para la planeación e implantación de medidas de mejoramiento y modernización administrativas, estudio de cargas de trabajo y de asignaciones salariales.

Coadyuvar en el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.

6.4 Procedimiento para su Elaboración

Adelantar los estudios para elaborar, actualizar, modificar o adicionar el manual específico de funciones y requisitos, es responsabilidad del gobernador y el alcalde en el nivel central de la administración territorial, y del funcionario que establezcan los estatutos, en el nivel descentralizado, para lo cual pueden contar con la asesoría e instrucciones del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Diseño del Proyecto. La elaboración del manual debe partir del diseño del proyecto el cual debe contemplar: establecimiento del marco de referencia, recolección, análisis, consolidación de la información, definición de presentación y contenido y aprobación del manual por la instancia interna correspondiente.

Así mismo definir la metodología, el plan de acción - cronograma de actividades responsables y recursos.

Marco de Referencia. En la elaboración del manual se tendrán en cuenta los objetivos, la misión, las funciones generales de la entidad y las funciones de cada dependencia; dicha



información se encuentra en la Constitución, la ley o los estatutos, según el caso, y demás disposiciones que regulan su organización y funcionamiento.

Recolección de la información. Mediante el análisis ocupacional conocido igualmente como análisis y descripción de cargos se procede a la recolección, ordenamiento, análisis y síntesis de la información detallada de las funciones y características de los empleos (qué hace y debe hacer quien lo ocupa), de los objetivos (para qué debe hacerlo), de los resultados esperados -productos o servicios - así como las habilidades, conocimientos, experiencia, responsabilidades, cualidades y demás exigencias requeridas para su desempeño.

Se anota que la principal fuente de información sobre cualquier puesto, proviene generalmente de quien lo desempeña y del jefe inmediato.

Se debe definir los objetivos del análisis ocupacional y los usos específicos que se dará a la información, diseñar los instrumentos, comunicar a todos los funcionarios la labor que se va a adelantar y coordinar con los jefes de las dependencias o áreas, la manera como se procederá para obtener la información, las técnicas que se utilizarán (entrevista, cuestionario, diligenciamiento de formas, observación directa) y el grado de participación.

El uso del cuestionario reduce costo y tiempo y es considerado uno de los métodos más efectivos para recolectar información sobre los puestos de trabajo, sin embargo presenta algunos inconvenientes, especialmente para aquellas personas con dificultades para describir con exactitud en que consiste su trabajo. Por ello puede ser recomendable apoyarse igualmente en la entrevista estructurada.



El responsable o responsables del proyecto - funcionario o equipo -, deberá(n) entregar los materiales e instrucciones necesarios y asesorar a los jefes de las diferentes áreas para resolver dudas o situaciones especiales que puedan surgir durante el proceso.

Existen diversas clases de formatos para realizar las encuestas. En el Anexo No.1 se muestra un esquema para recoger la información pertinente, el cual puede adaptarse a las necesidades de estudio de la organización.

6.5 Análisis Ocupacional

El análisis ocupacional conlleva un diagnóstico tanto de la situación actual como la futura en relación con la planta de personal.

Definición de todos los puestos de trabajo de la entidad: Se debe realizar una definición de los puestos de trabajo para el diagnóstico de necesidades formativas.

Por su importancia y por su gran utilidad especificaremos un poco más este tipo de análisis perteneciente al análisis ocupacional. Los datos extraídos del Análisis de Puestos de Trabajo que interesan en formación son:

- Normalización del desempeño y rendimiento en la tarea
- Identificación en las diferentes actividades que integran la tarea
- Determinación del modo en el que deben realizarse estas actividades
- Habilidades, conocimientos y aptitudes básicas para el desempeño

En general, en este análisis de puestos de trabajo interesa saber:



Qué hace el trabajador, que comprende:

- Actividades de orden físico
- Actividades de orden intelectual

Cómo lo hace, que incluye:

- Métodos de trabajo
- Máquinas, utensilios, materiales, instrumentos de medida, equipo utilizado
- Normas a seguir, instrucciones escritas o verbales que recibe
- Valoraciones que hay que hacer
- Decisiones que hay que tomar

Por qué lo hace, este apartado debe responder a las preguntas siguientes:

- Por qué realiza este cometido?
- Cual es su objeto?
- Cuales son las relaciones existentes entre las operaciones del mismo cometido y los cometidos del puesto o de otros puestos?
- Qué requiere la tarea, esto es analizar las dificultades que plantea el desarrollo de los objetivos de cada puesto en términos de requisitos físicos, de aptitud, conocimientos y capacidad.

En general, agrupados por factores, los elementos que no podemos olvidar al elaborar el análisis de puesto son:

- Normas recibidas y asistencia que se recibe o puede recibir en el puesto de trabajo.
- Control Ejercido sobre el puesto de trabajo
- Responsabilidad
- Consecuencias de una actuación defectuosa en el puesto



- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental
- Dificultad de las decisiones
- Conocimientos profesionales teóricos y prácticos necesarios
- Capacidad profesional entendida como habilidad necesaria
- Nivel intelectual
- Requisitos aptitudinales
- Requisitos físicos
- Riesgos en el puesto

Cuando se realiza con el objetivo de concretar las necesidades formativas, el análisis debe estar centrado en cuales son las funciones que se requieren en cada puesto. Es decir, esta investigación debe ser más sintética que analítica, centrada más en información cualitativa que cuantitativa.

Análisis de las Familias Ocupacionales: Esto es el análisis de los puestos y definición de los objetivos y funciones a desarrollar en cada categoría, para poder así analizar las carencias específicas de cada una.

Análisis de las Futuras Estructuras Organizativas: Este análisis se debe realizar en función de:

- Futuros Cambios tecnológicos
- Implantación de nuevas estructuras por demanda de la producción
- Cambios estratégicos en la Dirección
- Extinción de puestos de trabajo
- Creación de otros



- Planes de Carrera
- Traslados

Ver formatos de entrada para realizar un análisis ocupacional en el Anexo No 9

6.6 Análisis de la Información

Los jefes de cada unidad o dependencia procederán al análisis, revisión y ajuste de la información recogida, con la asesoría técnica del responsable de la elaboración del manual.

La revisión y análisis integral de la información, la consolidación y organización de la misma estará a cargo del responsable del proyecto - funcionario o equipo-

Se analizarán entre otros aquellos aspectos o información adicional que contribuya a mejorar los perfiles de los cargos, reclasificar empleos, o reubicar funcionarios.

Consolidación de la información. Para establecer el manual específico de funciones y requisitos, en las entidades territoriales que deben regularse por las disposiciones de la Ley 443 de 1998 se seguirán los lineamientos contenidos en el decreto 1569 del mismo año, reformado parcialmente por el artículo 11 del decreto 2503 de 1998.; al igual que la naturaleza general de funciones de las denominaciones de empleo y los requisitos para el ejercicio del mismo; consignando la información pertinente en el formato previsto. (ver Anexo 10)

Para el caso de la planta global, teniendo en cuenta que los empleos pueden variar de ubicación en la estructura administrativa con relativa facilidad, dependiendo de las actividades, los planes, programas, proyectos y las necesidades del servicio, la descripción de funciones y el requerimiento de los empleos se hará por áreas de trabajo.



6.7 Aspectos y Criterios Generales

En la preparación y consolidación de la información, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos y criterios, de acuerdo a las nuevas denominaciones de empleo, la naturaleza general de las funciones de los mismos y los requisitos mínimos exigibles, según establece el decreto 1569 de 1998, reformado parcialmente por el artículo 11 del decreto 2503, del mismo año.

1. Identificación del empleo. Se trata de proporcionar una visión completa acerca de la identidad de los empleos, partiendo de su denominación legal, su ubicación, el número de cargos de acuerdo con la planta de personal y a quien debe reportar quien lo desempeñe.

2. Denominación del Empleo. Los nombres de los empleos deben corresponder exactamente con su código y grado o la clasificación de los mismos prevista en la planta de personal legalmente aprobada.

3. Dependencia. Hace referencia a la ubicación del empleo dentro de la estructura interna de la entidad, de conformidad con lo aprobado en la planta de personal.

Para los empleos establecidos en la “PLANTA GLOBAL”, quedará así: “Donde se ubique el cargo.” Para los demás empleos especificar el nombre de la dependencia en la cual se crea el empleo.

4. Jefe inmediato. En concordancia con lo anterior si se trata de Planta Global establecer : “Quien ejerza la Supervisión directa”, en los demás casos indicar el nombre del cargo del Jefe inmediato.



5. Número de Cargos. Determinar el número de empleos de la misma denominación y grado, para los cuales se hace la descripción.

Lo anterior en cumplimiento del mandato constitucional emanado del artículo 122 de la Constitución Política. Que establece que ***no habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento.***

Al describir las funciones de los empleos incluir el qué debe hacer y el para qué o razón de ser de cada función, de conformidad con la misión institucional las actividades de la dependencia, los programas y proyectos y con el nivel del cargo.

Describir las funciones en orden de importancia y frecuencia y con el fin de establecer uniformidad en las mismas, comenzar con verbos en infinitivo.

Ejemplo:

Planear el desarrollo de las actividades; **Diseñar** mecanismos de control ...

- Presentar primero las funciones directamente relacionadas con la razón de ser de la dependencia y del empleo y luego las funciones complementarias, sin incluir calificativos como debidamente, cortésmente, eficientemente, entre otros, y redactarlas de tal manera que comprometan la responsabilidad y el esfuerzo del empleado.
- Las funciones de los empleos de los niveles directivo y ejecutivo se establecerán teniendo como referencia las establecidas por las leyes, estatutos, disposiciones especiales y las previstas para la respectiva dependencia en la estructura interna.
- Tener presente que no todas las funciones allí establecidas son de directa competencia



del Jefe de la dependencia, por lo tanto adecuar la descripción a nivel del respectivo empleo.

- No incluir en los empleos de los niveles asesor y profesional la función de coordinación o supervisión de grupos internos de trabajo creados mediante resolución del Jefe del organismo respectivo , por cuanto la asignación de esta función debe establecerse mediante acto administrativo específico.
- Determinar las funciones y los requisitos de acuerdo con el nivel, naturaleza y características del cargo, objetivos y funciones de la dependencia o del área de desempeño, más no con las calidades que ostente la persona que lo desempeña.
- Efectuar descripciones no demasiado detalladas y extensas, o cortas y superficiales, aspectos que hacen perder de vista el quehacer del cargo.
- Mencionar la pertenencia a comités cuando la participación sea de carácter permanente, identificando los mismos y la función respectiva.
- Técnicamente no existe un número ideal de funciones, por lo tanto se recomienda ser muy concretos en la descripción.
- Numerar las funciones
- Establecer como última función la siguiente: “Las demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo”.



En el **Anexo 3** se puede encontrar un de descripción de funciones y requisitos para cargos de la planta global.

Determinación de requisitos. Hace referencia al conjunto de conocimientos, experiencia y habilidades que el ejercicio de una ocupación exige para su desempeño.

Los requisitos para el desempeño de los empleos se encuentran establecidos en el Decreto 1569 de 1998 modificado, parcialmente, por el artículo 11 del decreto 2503 de 1998 y el párrafo 3º de la Ley 617 de 2000, de tal forma que la entidad deberá indicar el tiempo de experiencia requerido, teniendo en cuenta el grado de responsabilidad, las funciones, el nivel y las características del cargo.

Para los cargos que requieran título o aprobación de años de estudios en educación superior, en las modalidades de formación universitaria o profesional, tecnológica o técnica profesional, señalar las disciplinas académicas relacionadas con sus funciones, es decir **que respalden la posesión de los conocimientos necesarios para su desempeño.**

La selección de disciplinas se hará teniendo en cuenta la naturaleza de las funciones del empleo, de la dependencia o del área de desempeño, para lo cual se apoyarán en el listado de programas y disciplinas editado por el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior - ICFES.

Se distinguen para el efecto las siguientes modalidades de educación superior: formación avanzada o de postgrado, formación universitaria o profesional, formación tecnológica y formación técnica profesional. **(ver anexo 4)**



Los títulos de formación avanzada o de postgrado son aquellos que conducen al título de especialista, magister o doctor. Anotar en los empleos que lo requieran : “Título de formación avanzada o postgrado, relacionado con las funciones del cargo”, o especificar en cada caso el área.

El título de formación universitaria o profesional, requisito de estudios para los empleos de los niveles directivo, asesor, ejecutivo y profesional, no podrá ser compensado por experiencia u otras calidades, con la excepción del numeral del artículo 32 del decreto 1569 de 1998.

Cuando el desempeño de las funciones de un cargo demande de conocimientos adicionales, obtenidos a través de cursos específicos, se determinará la materia y la intensidad horaria.

Los requisitos de estudio y experiencia establecidos en el manual específico, se podrán compensar aplicando las equivalencias señaladas en el Decreto 1569 de 1998. Dichas equivalencias se establecerán de acuerdo con la jerarquía, funciones y responsabilidades de los empleos y teniendo en cuenta en primera instancia las limitaciones establecidas para cada nivel.

Cuando un empleo requiera diploma de bachiller, especificar el tipo de formación académica o técnica, así: bachiller técnico comercial, clásico, académico, industrial, etc., o escribir “diploma de bachiller en cualquier modalidad”, según las funciones.

Para los empleos que tengan requisitos determinados en la Constitución Política, en las leyes o decretos especiales, relacionar en el manual las disposiciones respectivas y transcribirlos.



Otros Factores

Podrán incluirse otros factores referidos a habilidades, capacidades, responsabilidades, condiciones de trabajo y demás información que permita establecer en forma clara el perfil del empleo, que se relacionarán y definirán a continuación de los requisitos de estudio y experiencia.

Tales factores hacen referencia a las cualidades individuales necesarias para realizar las funciones satisfactoriamente, las cuales variarán de acuerdo con el nivel o jerarquía, la naturaleza y características de los cargos.

Aspectos de Forma: Elaborar el manual en original y una copia para información general de los funcionarios y utilidad permanente de la unidad de personal. Empastado o en formatos de argolla o tornillos.

6.8 Acto de Expedición

Ordenanzas o acuerdos, expedidos por la respectiva corporación.

Resolución, expedida por el Gobernador, Alcalde, Director, Gerente, etc.

La descripción de funciones y la determinación de los requisitos de los empleos, hacen parte integral de la resolución.

La fecha de expedición del manual específico de funciones y requisitos debe ser igual o posterior a la del decreto o acto administrativo que apruebe o modifique la planta de personal.



El Departamento Administrativo de la Función Pública en ejercicio de su objetivo prestará la asesoría que requiera el ente territorial.

6.9 Contenido

Los principales aspectos que debe contener el Manual Específico de Funciones y Requisitos, son los siguientes: (ver anexo)

- Identificación: nombre de la entidad, título del manual, lugar y fecha de elaboración.
- Descripción de la misión, objetivos y funciones generales de la entidad, con el fin de proporcionar un conocimiento integral del organismo.
- Organigrama de la estructura interna vigente, indicando las disposiciones que la establecen, destacando las líneas de autoridad, asesoría y responsabilidad.
- Índice de contenido, relacionando las denominaciones, código y grado salarial de los empleos de la planta de personal, la dependencia o área de trabajo y el orden de página.
- Resolución de adopción, modificación, actualización o adición del manual (primera página), descripción de las funciones y requisitos de los empleos.(segunda página y subsiguientes) y articulado final de la resolución (última página).
- Copia o fotocopia del decreto o acto administrativo que establece, modifica o adiciona la planta de personal correspondiente al manual.

6.10 Divulgación

Aprobado el manual, las funciones asignadas serán comunicadas a cada empleado al tomar posesión del empleo, cuando sea trasladado o cuando implique cambio de funciones,



quien responderá por el cumplimiento de las mismas de acuerdo con la ley, el reglamento y el manual.

Los jefes inmediatos cumplirán con el deber de orientar a sus colaboradores en el cumplimiento de las mismas.





ANEXO No. 9

MODELO DE FORMULARIO DE ANÁLISIS OCUPACIONAL

DATOS DE LA ENTIDAD	
ENTIDAD	SEDE
REGIONAL O SECCIONAL _____	Fecha _____

Cuadro 1. DESCRIPCION DEL CARGO	
Denominación del empleo _____	Código _____ Grado _____
Dependencia _____	Cargo Jefe inmediato _____
Preparado por: _____	Aprobado por: _____

RESUMEN DEL PUESTO
Indicar la función general del cargo que refleja su propósito o misión. Porqué existe su puesto? _____



CUADRO No. 2 DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Describa en orden de importancia y frecuencia las funciones actuales y potenciales del cargo que normal u ocasionalmente desarrolla en su puesto de trabajo.

CUADRO 3. TOMA DE DECISIONES

Relacionar en forma general las decisiones tomadas por sí mismo y aquellas que se toman consultando al superior.

CUADRO 4. RELACIONES DE TRABAJO

Especifique si para el desarrollo de su trabajo se relaciona con personas de la entidad o fuera de ella, dependencias, entidades, (con quién), y la finalidad o propósito esencial (para qué).



CUADRO 5. PROBLEMAS TÍPICOS DEL CARGO

Identificar los problemas que se presentan en el ejercicio del empleo, las ayudas, tecnología e información con que se cuenta para su desempeño y el reto planteado por el cargo.

CUADRO 6. RESPONSABILIDADES DE QUIENES TIENEN PERSONAL A CARGO

Indicar el nivel de complejidad y responsabilidad, el nivel y número de cargos sobre los cuáles ejerce supervisión.

CUADRO 7. ESTUDIOS, EXPERIENCIA Y OTROS REQUISITOS

Estudios aprobados. Determinar el nivel mínimo de escolaridad en años de estudios aprobados, profesión títulos, tarjetas que se requiere para el ejercicio del cargo

Experiencia laboral

Cursos especiales:



CUADRO 8. OTROS FACTORES

Habilidades, aptitudes, nivel de esfuerzo, y condiciones de trabajo

INSTRUCTIVO

Cuadro 1. DESCRIPCION DEL CARGO

Datos del cargo. Comprende la denominación del empleo, su ubicación en la estructura interna, su localización - nivel central o regional -, y especificación del jefe inmediato.

Resumen del puesto. Consignar en qué consiste el puesto, el tipo de trabajo que realiza la mayor parte del tiempo, actividades o proyectos asignados, cómo organiza el trabajo, principales problemas para enfrentar y resolver, autonomía para tomar decisiones, controles existentes, actividades de coordinación, reportes.

Cuadro 2. FUNCIONES

Se refiere a los principales resultados razón de ser de la existencia del puesto, los siguientes aspectos le ayudarán a comprender y describir las actividades del cargo.



Qué debe hacer? Describir las funciones específicas (actuales y potenciales) del cargo considerando el objetivo y funciones de la entidad y de la unidad o proyecto en particular.

Para qué lo debe hacer? Consignar la razón por la cual se ejecuta cada función específica o tarea, es decir, la finalidad del trabajo mismo dentro de la organización.

Resultados finales y concretos. Anotar el resultado concreto que se espera de su trabajo, los productos obtenidos, los servicios prestados y el impacto de la acción.

Cuadro 3. TOMA DE DECISIONES.

Decisiones tomadas por sí mismo. Se refiere a la autonomía las limitaciones bajo las que el ocupante del cargo debe tomar sus propias decisiones, tanto en lo que hace, como en cuanto a la forma de hacerlo.

Decisiones que se toman consultando al superior. En este punto se consignan las limitaciones bajo los cuales el empleado debe tomar las decisiones y aquellas que debe tomar con el visto bueno del superior inmediato.

Cuadro 4. RELACIONES DE TRABAJO.

La ubicación del cargo dentro de la organización es fundamental, pues de ello depende el tipo de relación que guarda con los otros empleos. En el cuadro se registrarán las relaciones de trabajo con otros cargos para determinar a qué cargo le reporta información y a su vez qué cargos le reportan información, en qué otras actividades participa el cargo y qué finalidades tienen éstas. Igualmente se debe proceder con las relaciones externas del cargo.



Cuadro 5. PROBLEMAS TÍPICOS DEL CARGO.

Precisar los problemas que se pueden presentar en el ejercicio del empleo, la tecnología e información con que cuenta el ocupante para su desempeño y la parte más difícil o compleja del trabajo es decir el reto planteado por el cargo.

Cuadro 6. RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL.

Determinar el nivel de complejidad y de responsabilidad de todos los empleos de la planta de personal de la entidad.

Cuadro 7. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA.

Consignar el nivel de escolaridad, la(s) profesión(es), el título, matrícula o tarjeta profesional, cursos adicionales y la experiencia que exige el desempeño del cargo, independiente de lo establecido en el manual de funciones y requisitos.

Se determinará la clase de experiencia (profesional, específica, relacionada, docente o general) y el tiempo en términos de años.

Cuadro 8. OTROS FACTORES.

Tener en cuenta otros factores tales como las habilidades, las aptitudes, la personalidad, el nivel de esfuerzo, las responsabilidades y las condiciones de trabajo que permitan perfeccionar los criterios de selección.



ANEXO No. 10

MODELO DE MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS

Nombre de la Entidad

Introducción

Determinar a continuación la misión, los objetivos y las funciones generales de la entidad

Misión:

Objetivos:

Funciones:

Organigrama



MODELO RESOLUCION DE MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS

RESOLUCION No. DE 199

Por la cual se establece el Manual Específico de Funciones y Requisitos de los diferentes empleos de la Planta de Personal del (nombre de la entidad).

EL GOBERNADOR (ALCALDE, DIRECTOR O GERENTE) DE

en ejercicio de sus facultades constitucionales, en especial las que le confiere el numeral 7 del artículo 305 de C.N. (**Gobernador**)

en ejercicio de las facultades que le confiere el numeral 7 del artículo 315 de la C.N., y en especial las del numeral 4 del literal D, del artículo 91 de la Ley 136 de 1994. (**Alcalde**)

en ejercicio de sus facultades legales y estatutarias, en especial las que le confiere el artículo — del Acuerdo (***citar la norma estatutaria para autoridades de entes descentralizados***)

RESUELVE:

ARTICULO 1o. Establecer el Manual Específico de Funciones y requisitos para los diferentes empleos que conforman la planta de personal de (***nombre completo de la entidad***) fijada por el Decreto (Acuerdo) No. de (***fecha***), las cuales deberán ser cumplidas por los funcionarios con criterios de eficiencia y eficacia en orden al logro de la misión, objetivos y funciones que la ley y los reglamentos le señalan al (***Departamento, Municipio, instituto etc.***), así:



NOTA: A partir de la página siguiente iniciar la descripción de funciones y requisitos de cada uno de los empleos según la planta de personal, formando parte integral de la resolución.

IDENTIFICACION		
CARGO		RELACIÓN DE DEPENDENCIA
Denominación		Dependencia: Señalar la dependencia o (Donde se ubi que el empleo)*
Código	Grado	Nivel: (Central o Regional)
No. de Cargos		Cargo del Jefe inmediato: determinar el cargo de (quien ejerza la supervisión directa)*
*Para empleos de la planta global		
DESCRIPCION DE FUNCIONES		
1.		
2.		
3.		

REQUISITOS	
Educación	Experiencia



ARTICULO 2o. El responsable del manejo del personal, entregará a cada funcionario copia de las funciones determinadas para el respectivo empleo por la presente resolución, en el momento de la posesión, cuando sea ubicado en otra dependencia que implique cambio de funciones o cuando mediante la adopción o modificación del manual se afecten las establecidas para los empleos. Los jefes inmediatos responderán por la orientación del empleado en el cumplimiento de las mismas.

ARTICULO 3o. Cuando para el desempeño de un empleo se exija una profesión, arte u oficio debidamente reglamentado, la posesión de grados, títulos, licencias, matrículas o autorizaciones previstas en las leyes o en sus reglamentos no podrán ser compensados por experiencia u otras calidades, salvo cuando las mismas leyes así lo establezcan.

ARTICULO 4o. Las asambleas departamentales, los concejos municipales, el Gobernador, (***Alcalde, Director o Gerente***), mediante ordenanza (***acuerdo o resolución***), adoptarán las modificaciones o adiciones necesarias para mantener actualizado el manual específico de funciones y requisitos y podrá establecer las equivalencias entre estudios y experiencia, en los casos en que se consideren necesarios .

ARTICULO 5o. La presente resolución rige a partir de la fecha de su aprobación y deroga la Resolución No. del de 19 y demás disposiciones que le sean contrarias.

COMUNIQUESE Y CUMPLASE

Dada en a los...

EL GOBERNADOR, (ALCALDE, DIRECTOR O GERENTE)



ANEXO No. 11

Glosario de Términos

ACTIVIDAD. Grupo de tareas que forman parte de los requerimientos del puesto.

ANALISIS OCUPACIONAL. Proceso de recolección, ordenamiento y valoración detallada de las características de un puesto determinado, las actividades a realizar, los requerimientos que exige, las condiciones físicas y habilidades mentales que debe poseer quien lo desempeñe, teniendo en cuenta los riesgos inherentes a su ejecución.

APTITUDES. Características personales específicas asociadas con la probabilidad de éxito en el desempeño del puesto.

AREA. Hace referencia a la ubicación orgánica de los empleos. Conjunto de funciones agrupadas bajo un particular criterio. Los criterios a utilizar pueden ser: dependencias que integran la estructura interna, programas y/o proyectos específicos, función u objetivo principal de los empleos (dirección, asesoría, ejecución técnica y ejecución administrativa).

COORDINACION Y SUPERVISIÓN. Funciones consistentes en asignar tareas específicas e impartir directivas e instrucciones al personal a su cargo y controlar su cumplimiento, manteniendo relaciones armoniosas y promoviendo la eficiencia.

DESCRIPCION DE FUNCIONES. Es una relación de las actividades de un empleo o dependencia o unidad administrativa, sin que contenga necesariamente la secuencia ni el método conforme a los cuales debe ejecutarse.



EMPLEO. Conjunto de funciones que una persona natural debe desarrollar 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.

ESPECIFICACION DEL PUESTO. La forma en la que se anotan metódicamente las funciones, los requisitos de conocimientos habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor.

EXPERIENCIA. Son los conocimientos y habilidades adquiridas mediante el ejercicio de las funciones de otros puestos, durante un tiempo determinado y que califican al trabajador para desempeñar un puesto de trabajo. La experiencia se clasifica en profesional, específica, relacionada, general o docente.

EXPERIENCIA PROFESIONAL. Es la adquirida a partir de la terminación y aprobación de todas las materias que hacen parte del pénsum académico de la respectiva formación universitaria o profesional o de especialización tecnológica, en el ejercicio de actividades propias de la profesión o especialidad.

EXPERIENCIA ESPECIFICA. Debe entenderse como los conocimientos específicos, las habilidades y destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el desempeño de las funciones generales propias de un empleo, determinadas en atención a su nivel y denominación, e independiente del grado de remuneración, o en el ejercicio o práctica de funciones en una área determinada de trabajo, en una área de la profesión, ocupación, arte u oficio.

EXPERIENCIA RELACIONADA. Conocimientos y habilidades adquiridas en el ejercicio de funciones similares o relacionadas con las del cargo a proveer.



EXPERIENCIA GENERAL. Es la experiencia laboral adquirida en el ejercicio de cualquier empleo, profesión, ocupación, arte u oficio.

EXPERIENCIA DOCENTE. Es la adquirida en el ejercicio de actividades docentes. Para los empleos de los niveles directivo, asesor, ejecutivo y profesional que requieran de esta clase de experiencia, se acreditará en instituciones de educación superior y con posterioridad a la obtención del correspondiente título profesional o licenciatura.

FORMACION TECNICA PROFESIONAL. Se ocupa de la educación predominantemente práctica para el ejercicio de actividades operativas. En esta modalidad educativa la investigación está orientada a facilitar la comprensión de los procesos involucrados en sus actividades y a mejorar la calidad y eficiencia. Esta modalidad conduce al título de “Técnico Profesional en...”, en la rama correspondiente.

FORMACION TECNOLOGICA. Se ocupa de la educación para el ejercicio de actividades con énfasis en la práctica y con fundamento en los principios científicos que lo sustentan. La actividad investigativa propia de ésta modalidad se orienta a la creación y adaptación de tecnologías y conduce al título de “Tecnólogo en ...”, en la ocupación o área correspondiente. Esta modalidad permite desarrollar un segundo ciclo dentro de la misma rama el cual conduce al título de “Tecnólogo especializado”.

FORMACION UNIVERSITARIA O PROFESIONAL. Se caracteriza por su contenido social y humanístico y por su énfasis en la fundamentación científica e investigativa orientada a la creación, desarrollo y comprobación de conocimientos, técnicas y artes. Esta modalidad se orienta en dos direcciones: hacia profesiones o disciplinas académicas. Sus programas conducen al título en la respectiva profesión o disciplina académica: médico, abogado, contador, y según la ley 30 de 1992 a “Profesional en...”. Si se trata de programas de pregrado en educación “Licenciado en...”, o de programas de pregrado en artes: “Maestro en...”



FORMACION AVANZADA O DE POSTGRADO. Es el máximo nivel de la educación superior. Dentro de esta modalidad se encuentran los programas de maestría, de doctorado y postdoctorado que tienen como fundamento la investigación y la actividad científica y los programas de especialización conducen a un perfeccionamiento en la misma ocupación, disciplina, profesión o área afín respectiva. Los programas de este nivel de educación conducen al título de Magister, Doctor, al título correspondiente al postdoctorado, o al de Especialista.

FUNCION. Grupo de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de la dependencia. También puede definirse como la parte de un proceso. Por ejemplo, la función de planeación, la función de control interno.

FUNCIONES ESPECIFICAS. Grupo de actividades afines cuyo ejercicio está reservado a determinado nivel jerárquico y que suponen cierto grado de especialización. Las funciones específicas varían de acuerdo con el nivel de los cargos y con la naturaleza del organismo de que se trata. Son funciones específicas: la asesoría, la investigación, la programación presupuestal, etc.

FUNCIONES COMPLEMENTARIAS. Grupo de actividades auxiliares o de servicios requeridas por las unidades directivas, misionales y de apoyo para el cumplimiento de sus funciones específicas.

MISION: Función principal, tarea básica, propósito o razón de ser de un empleo, dependencia o de una organización.

MODALIDADES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Se refiere a las distintas clases de educación que se imparten en el país a través de las instituciones de Educación Superior, las cuales se realizan con posterioridad a la educación media o secundaria.



PLANTA DE PERSONAL. Es el conjunto de los empleos permanentes identificados y ordenados de acuerdo con un sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración preestablecido, requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones de una organización.

PLANTA DE PERSONAL GLOBAL . Consiste en la especificación dentro de la planta de personal, de determinado número de empleos agrupados bajo la denominación “PLANTA GLOBAL”, los cuales son distribuidos y ubicados por el jefe del organismo en las diferentes dependencias de la estructura interna de acuerdo con los planes, los programas y las necesidades del servicio. La planta de personal desde el punto de vista de su aprobación se puede conformar en forma global, pero técnicamente responderá a un estudio previo de necesidades y a la configuración de la organización.

PUESTO DE TRABAJO. Conjunto de operaciones y tareas que constituyen la labor regular de un individuo, las cuales son realizadas dentro de determinadas condiciones de trabajo.

RESPONSABILIDAD. Obligación y compromiso personal para atender y responder eficientemente por el desempeño de los deberes que identifican y describen el propósito o la razón primordial de la existencia del puesto.

RESULTADO. Producto esperado del desempeño del trabajo.

TAREA. Serie coordinada de elementos de trabajo e instrucciones que sirven para obtener un resultado identificable y definible.





7.

MARCO LEGAL A NIVEL TERRITORIAL

En el diseño, estudio técnico y trámite aprobatorio de los proyectos de estructura interna y estatutos internos es procedente considerar además de las normas que regulan en forma específica las acciones y competencias de cada organismo. los preceptos consagrados en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, entre las cuales se mencionan:

7.1 Normas Sobre Organización y Estructuras Administrativas

CONSTITUCIÓN POLÍTICA.

ARTÍCULO 286. Son entidades territoriales, los departamentos, los distritos, los municipios y los territorios indígenas.

La ley podrá darles el carácter de entidades territoriales a las regiones y provincias que se constituyan, en los términos de la Constitución y de la ley.

Régimen Departamental

ARTÍCULO 300. Modificado por el Acto Legislativo No. 01 de 1996, artí-



culo 2°. (enero 15). Corresponde a las Asambleas Departamentales, por medio de ordenanzas:

Determinar la estructura de la Administración Departamental, las funciones de sus dependencias, las escalas de remuneración correspondientes a sus distintas categorías de empleo; crear los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales del departamento y autorizar la formación de sociedades de economía mixta.

ARTÍCULO 305. Son atribuciones del gobernador:

Crear, suprimir y fusionar los empleos de sus dependencias, señalar sus funciones especiales y fijar sus emolumentos con sujeción a la ley y a las ordenanzas respectivas. Con cargo al tesoro departamental no podrá crear obligaciones que excedan al monto global fijado para el respectivo servicio en el presupuesto inicialmente aprobado.

Suprimir o fusionar las entidades departamentales de conformidad con las ordenanzas.

Ahora bien, el numeral 10°. del presente artículo faculta al Gobernador para ejercer el control de tutela administrativa de los actos expedidos por los concejos municipales.

ARTÍCULO 306. Región. “Dos o más departamentos podrán constituirse en regiones administrativas y de planificación, con personería jurídica, autonomía y patrimonio propio. Su objeto principal será el desarrollo económico y social del respectivo territorio”.



ARTÍCULO 307. La respectiva ley orgánica, previo concepto de la Comisión de Ordenamiento Territorial, establecerá las condiciones para solicitar la conversión de la Región en entidad territorial. La decisión tomada por el Congreso se someterá en cada caso a referendo de los ciudadanos de los departamentos interesados. La misma ley establecerá las atribuciones, los órganos de administración, y los recursos de las regiones y su participación en el manejo de los ingresos provenientes del Fondo Nacional de Regalías. Igualmente definirá los principios para la adopción del estatuto especial de cada región.

Régimen Municipal

ARTÍCULO 311. Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes.

ARTÍCULO 313. Corresponde a los concejos:

Determinar la estructura de la administración municipal y las funciones de sus dependencias; las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos; crear, a iniciativa del alcalde, establecimientos públicos y empresas industriales o comerciales y autorizar la constitución de sociedades de economía mixta.

ARTÍCULO 315. Son atribuciones del alcalde:

Suprimir o fusionar entidades y dependencias municipales, de conformidad con los acuerdos respectivos.



Crear, suprimir o fusionar los empleos de sus dependencias, señalarles funciones especiales y fijar sus emolumentos con arreglo a los acuerdos correspondientes.

No podrá crear obligaciones que excedan el monto global fijado para gastos de personal en el presupuesto inicialmente aprobado.

ARTÍCULO 318. "..., los concejos podrán dividir sus municipios en comunas cuando se trate de áreas urbanas, y en corregimientos en el caso de zonas rurales".

ARTÍCULO 319. Cuando dos o más municipios tengan relaciones económicas, sociales y físicas, que den al conjunto características de un área metropolitana, podrán organizarse como entidad administrativa encargada de programar y coordinar el desarrollo armónico e integrado del territorio colocado bajo su autoridad; racionalizar la prestación de los servicios públicos a cargo de quienes la integran y, si es el caso, prestar en común algunos de ellos; y ejecutar obras de interés metropolitano.

ARTÍCULO 321. Las provincias se constituyen con municipios o territorios indígenas circunvecinos, pertenecientes a un mismo departamento.

Régimen Especial

ARTICULO 322 Y SS. Describen el régimen aplicable a Santa Fe de Bogotá D.C.

DECRETO 1222 DE 1986. Régimen departamental.

DECRETO 1333 DE 1986. Anterior régimen municipal.

LEY 87 DE 1993 "Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones"



Decreto 1826 del 3 de agosto de 1994. Reglamenta parcialmente la ley 87 de 1993.

LEY 136 DE 1994. “Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los Municipios” .

Art. 6º. Categorización de los municipios Modificado por la Ley 617 de 2000

Art. 117 Comunas y Corregimientos

Art. 118 Administración de los Corregimientos

Art. 148 Asociación de Municipios

Art. 153 Organos de Administración de la Asociación

Art. 156 Creación de Contralorías. Los municipios clasificados en categoría especial, primera, segunda y tercera, podrán crear y organizar sus propias contralorías, con arreglo a los parámetros señalados por la ley.

LEY 128 DE 1994. El artículo 7º. de la ley 128 de 1994 “Ley Orgánica de las Areas Metropolitanas”, establece los Organos de Dirección y Administración.

LEY 152 DE 1995. “Por la cual se establece la ley orgánica del plan de desarrollo”. Establece los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo, así como la regulación de los demás aspectos contemplados por el artículo 342 y en general por el capítulo 2 del título XII de la Constitución Política, y demás normas constitucionales que se refieren al plan de desarrollo y la planificación.

LEY 489 DE 1998. Estatuto básico de organización y funcionamiento de la administración



pública. Regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la administración pública.

Nota. Las entidades descentralizadas del nivel territorial se sujetan a lo dispuesto por la ley 489 de 1998.

Artículo 69.- Creación de las entidades descentralizadas. Las entidades descentralizadas, en el orden nacional, se crean por la ley, en el orden departamental, distrital y municipal, por la ordenanza o el acuerdo, o con su autorización, de conformidad con las disposiciones de la presente Ley. El proyecto respectivo deberá acompañarse del estudio demostrativo que justifique la iniciativa, con la observancia de los principios señalados en el artículo 209 de la Constitución Política.

En lo referente a la estructura y organización de la administración pública y la supresión y simplificación de tramites:

Artículo 39.- Integración de la Administración Pública.

La Administración Pública se integra por los organismos que conforman la Rama Ejecutiva del Poder Público y todos los demás organismos y entidades de naturaleza pública que de manera permanente tiene a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas (.....)

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 (.....)



Artículo 18.- Supresión y simplificación de trámites.- La supresión y simplificación de trámites será objeto permanente de la Administración Pública en el desarrollo de los principios de celeridad y economía previstos en la Constitución Política y en la presente Ley. El Departamento Administrativo de la Función Pública orientará la política de simplificación de trámites (.....)

7.2 Plantas de Personal, Nomenclatura y Escala Salarial

LEY 4 DE 1992. Determina el sistema salarial y el régimen prestacional, aplicable a los servidores públicos de las entidades territoriales. Anualmente el gobierno nacional, mediante Decreto, establece los mínimos y los máximos a que deben sujetarse las Asambleas Departamentales y Concejos Municipales, en materia salarial.

LEY 136 DE 1994.- Define las normas aplicables a los empleos públicos y trabajadores oficiales del municipio, como las atribuciones del Alcalde frente a la planta de personal a su cargo.

Art. 184. Estímulo Personal. Mediante acuerdo de los concejos municipales podrán facultar a los alcaldes para que, en casos excepcionales hagan el reconocimiento y pago de primas técnicas a los servidores municipales altamente calificados que requieran para el desempeño de cargos cuyas funciones demanden la aplicación de conocimientos técnicos, científicos o especializados.

Los municipios adelantarán programas que aseguren a sus servidores la capacitación necesaria para cumplir a cabalidad las nuevas responsabilidades de esta entidad territorial, procurando el aumento de su capacidad de gestión.

LEY 190 DE 1995. Estatuto anticorrupción. Establece los requisitos para la posesión y para el desempeño de cargos o empleos públicos.



LEY 200 DE 1995. Código disciplinario único. Define las faltas disciplinarias en que pueden incurrir los servidores públicos, la competencia para adelantar las investigaciones respectivas y el procedimiento a seguir.

LEY 443 DE 1998. “Por la cual se expiden normas sobre carrera administrativa y se dictan otras disposiciones”.⁴

DECRETO-LEY 1567 de 1998 “Por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”.

DECRETO-LEY 1568 de 1998 “Por el cual se dicta el régimen de procedimental especial de las actuaciones administrativas que deben surtirse ante y por los organismos y autoridades que conforman el Sistema Nacional de Carrera Administrativa y de la Función Pública”.

DECRETO-LEY 1569 de 1998 “Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos de las entidades territoriales que deben regularse por las disposiciones de la Ley 443 de 1998 y se dictan otras disposiciones”. Modificado parcialmente por el decreto 2503 de 1998.

DECRETO 1570 de 1998 “Por el cual se reglamenta el artículo 60 de la ley 443 de 1998 y se dictan otras disposiciones”. (Comisiones de Personal)

DECRETO 1571 de 1998 “Por el cual se reglamenta del Título IX y los numerales 2, 4, 8 y 10 del artículo 56 de la ley 443 de 1998”. (Sistema Único de Información de Personal)

DECRETO 1572 de 1998 “Por el cual se reglamenta la Ley 443 de 1998 y el decreto-ley 1567 de 1998”.



DECRETO 2504 de 1998 “Por el cual se modifican los artículos 2, 4, 12 (transitorio), 130, 131, 135, 149, 151, 154, 155 y 156 del decreto 1572 de 1998”.

7.3 Manual Especifico de Funciones y Requisitos.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA.

Artículo 122.- Establece que no habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en la ley o reglamento.

Artículo 305, Numeral 7.- Faculta al Gobernador para crear, suprimir y fusionar los empleos de sus dependencias, señalar sus funciones especiales y fijar sus emolumentos con sujeción a la Ley y a las ordenanzas respectivas.

Numeral 7 del Artículo 315.- Faculta al Alcalde para crear, suprimir y fusionar los empleos de sus dependencias, señalar sus funciones especiales y fijar sus emolumentos con sujeción a los acuerdos correspondientes.

LEY 190 DE 1995

Artículo 9º. Fija un término de tres (3) meses a partir de su vigencia para que las entidades públicas elaboren su manual de funciones, especificando claramente las funciones que debe cumplir cada funcionario.

Determina además que las funciones deben ser comunicadas a cada empleado, quien responderá por el cumplimiento de las mismas de acuerdo con la ley, el reglamento y el manual.



DECRETO 1569 DE 1998

Define el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos que registrá para las entidades territoriales, sujetas a las disposiciones de la Ley 443 de 1998.

LEY 136 DE 1994

Numeral 4, Literal D del Artículo 91 Faculta al Alcalde para crear, suprimir o fusionar los empleos de sus dependencias, señalarles funciones especiales y fijarles sus emolumentos con arreglos a los acuerdos correspondientes. No podrá crear obligaciones que excedan el monto global fijado para gastos de personal en el presupuesto inicialmente aprobado.

7.4 Otras Normas Aplicables a Nivel Territorial

PLANEACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL

LEY 152 DE 1994 Disposiciones sobre elaboración, presentación, aprobación, ejecución y evaluación del plan de desarrollo municipal, así como su contenido; las competencias de las autoridades locales en este proceso; las reglas que exigen la participación comunitaria en el mismo, y los planes de acción que en virtud del plan de desarrollo, adoptan internamente las dependencias municipales.

LEY 388 DE 1997 Fija reglas con sujeción a las cuales el municipio realiza la planeación física del territorio de su jurisdicción; adopta planes de ordenamiento territorial en los cuales se planifique el uso de los suelos de acuerdo con sus clasificaciones y se fija la vocación de cada uno de ellos, así como para el aprovechamiento del espacio público local.



PRESUPUESTO.

DECRETO 111 DE 1996. Dispone reglas, que rigen a nivel municipal, para la preparación, elaboración, presentación, discusión, aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto, así como para la expedición del presupuesto anual. De igual manera fija requisitos para el perfeccionamiento de actos administrativos con efectos presupuestales; fija la competencia para ordenación del gasto y las reglas para adquirir compromisos, con cargo al presupuesto.

EDUCACIÓN

LEY 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. Regula el establecimiento de instituciones públicas de educación superior, su modo de financiación y el marco de autonomía que se les reconoce.

LEY 60 de 1993. Define las competencias, responsabilidades y condiciones de los distintos niveles de gobierno en la prestación de este servicio. Establece a demás las fuentes de financiación con que cuenta el municipio, para garantizar la prestación de este servicio esencial.

LEY 115 de 1994. Establece reglas para la prestación del servicio educativo, entidades autorizadas para proveer este servicio, responsabilidades de instituciones, docentes y alumnos, así como las distintas modalidades del mismo. Señala la organización pública y privada autorizada para la gestión educativa, y las competencias y fuentes financieras previstas para el efecto. Consagra los planes educativos institucionales- PEI- como instrumento planificador del establecimiento educativo, con el fin de lograr mayor eficacia y eficiencia en la prestación del servicio.



SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL

LEY 10 DE 1990. “Por la cual se reorganiza el sistema nacional de salud y se dictan otras disposiciones”. Define las responsabilidades del municipio y los niveles de prestación del servicio de salud. Prevee la conformación de los fondos locales de salud como cuentas para el giro de las transferencias destinadas a este sector.

LEY 60 DE 1993. Hace el reparto de competencias en el sector salud entre los distintos niveles de gobierno, complementario la ley 10 de 1990; define las condiciones de prestación del servicio y el procedimiento para el giro de las fuentes de financiación que la misma ley prevee.

LEY 100 DE 1993. “Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones”. Define el régimen de seguridad social en pensiones y salud que ha de regir en el territorio nacional, a entidades públicas o privadas, encargadas de su prestación, los deberes de afiliación y prestación del servicio a la población cobijada por el régimen, así como la forma en que concurren sector público, privado y particulares a la financiación del régimen. Así mismo establece la asignación de subsidios a la demanda para acceder a servicios de salud.

DEPORTE

LEY 181 DE 1995. “Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el sistema nacional del deporte”. Crea el Sistema Nacional del Deporte. Ordena la incorporación de las juntas seccionales de deporte, creadas por ley 149 de 1983, a los departamentos, como entes para el deporte.



LEY 60 DE 1993. Establece la participación de los municipios en los ingresos corrientes de la Nación, permitiendo la inversión de tales dineros en educación física, recreación y deporte: inversión en instalaciones deportivas, dotación a los planes escolares de los requerimientos necesarios para la práctica de la educación física y el deporte; conforme a lo previsto en la ley 19 de 1991, dar apoyo financiero y en dotación e implementos deportivos a las ligas, clubes de aficionados y eventos deportivos; e inversión en parques y plazas públicas.

CULTURA

LEY 397 DE 1997. Define las responsabilidades institucionales en el sector de la cultura, la estructura encargada de su prestación y las fuentes financieras dirigidas a su sostenimiento, así como las reglas para elaborar el plan de cultura en los distintos niveles de gobierno, dirigido al cumplimiento de los objetivos asignados al sector.

LEY 60 de 1993. Los municipios participarán de los ingresos corrientes de la nación en cultura: construcción, mantenimiento y rehabilitación de casas de cultura, bibliotecas y museos municipales, apoyo financiero a eventos culturales y agrupaciones municipales artísticas y culturales.

MEDIO AMBIENTE

LEY 99 de 1993. Organiza el sistema nacional ambiental, las entidades nacionales y territoriales que lo conforman, así como las competencias y responsabilidades de corporaciones regionales y municipios en la preservación ambiental. Define las reglas para el otorgamiento de las licencias ambientales para proyectos de desarrollo con efectos en el medio ambiente.



VIVIENDA

LEY 9ª DE 1989. Dispone reglas para adelantar proyectos de desarrollo urbano, de conservación del espacio público así como para el proceso de expropiación con fines urbanísticos, y las tareas municipales en esta materia.

LEY 3 DE 1992. Transforma el ICT en el INURBE y define la política de vivienda de interés social, estableciendo las responsabilidades sociales para el efecto.

LEY 60 DE 1993. Los municipios participarán de los ingresos corrientes de la Nación, en materia de vivienda para: otorgar subsidios a hogares con ingresos inferiores a los cuatro salarios mínimos, para compra de vivienda, de lotes con servicios o para construir; o para participar en programas de solución de vivienda de interés social definida por la ley, suministrar o reparar vivienda y dotarla de servicios básicos.

DECRETO LEY 388 DE 1997. Actualiza las disposiciones anteriores en materia de vivienda de interés social y el desarrollo de procesos de expropiación, referentes a desarrollos urbanísticos, en el contexto del plan de ordenamiento territorial previsto para regular el uso de los suelos, con el fin, entre otros, de desarrollar el sector vivienda.

SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS

LEY 142 DE 1994. “Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones” Dispone reglas para la prestación de los servicios de aseo urbano, acueducto, alcantarillado, distribución de gas combustible, telefonía fija pública, básica comunitaria, telefonía local móvil, en el sector rural a nivel local, las actividades complementarias a éstas, así como las responsabilidades del municipio en la prestación de estos servicios.



LEY 143 DE 1994. Establece el régimen para generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad en el territorio nacional y la forma como concurren los municipios en la prestación de este servicio.

LEY 286 DE 1997. Fija plazos para la transformación institucional de entidades que prestan los servicios anteriores, así como reglas para aplicar el régimen tarifario y de subsidios generado por la prestación de los servicios.

ENDEUDAMIENTO

LEY 358 DE 1997. Consagra las reglas para el cálculo de la capacidad de endeudamiento de las entidades territoriales, así como los lineamientos para el otorgamiento de autorización de endeudamiento y adopción del plan de desempeño por la entidad territorial, en caso de que exceda los indicadores fijados por esta ley. Prevee además el procedimiento y entidad competente para otorgar autorización de endeudamiento cuando una entidad territorial lo requiera.

DECRETO 2681 DE 1993. Regula las distintas operaciones de crédito público y los procedimientos y requisitos para su celebración por parte de las entidades territoriales.

DECRETO 696 DE 1998. Reglamenta la ley 358 de 1997. Fija condiciones para realizar el cálculo de la capacidad de pago, otorgamiento de autorización de endeudamiento, elaboración de planes de desempeño y las responsabilidades territoriales y financieras en la celebración de operaciones de crédito público.

TURISMO

LEY 300 DE 1996. Dispone reglas para el desarrollo de las actividades que requiere el desarrollo de este sector, las cuales se hayan distribuidas en los tres niveles de gobierno.



Define las responsabilidades institucionales del municipio, en esta materia, las fuentes de financiación y las entidades encargadas de desarrollar este sector.

ORDEN PÚBLICO

LEY 418 DE 1997. Prorroga la vigencia de disposiciones en materia de orden público, de intervención y control de autoridades nacionales, sobre las finanzas territoriales, y las causales para distribución o suspensión de alcaldes por parte de gobernadores o Presidente, tratándose de hechos relacionados con el objeto de esta ley.

TRANSPORTE

LEY 105 DE 1993. Hace la distribución de competencias entre los tres niveles de gobierno, en materia de construcción, mantenimiento, inversión y administración de la malla vial del país; consagra los instrumentos financieros para el desarrollo de estas labores, tanto a nivel nacional como municipal y define las responsabilidades locales en este sector.

LEY 336 DE 1996. Dispone las regulaciones para el ejercicio de la actividad del transporte a nivel nacional y municipal, precisa las entidades encargadas de prestar este servicio público y las condiciones para su prestación, así como lo relativo a las exigencias necesarias a las entidades y empresas encargadas de prestarlo. Define además las reglas para los usuarios del servicio.

AGRARIO

LEY 101 DE 1993. Establece la obligación para los municipios de crear las UMATAS, y ofrece la alternativa de asociarse con otros municipios para cumplir esta obligación. Deter-



mina la creación del Consejo Municipal de Desarrollo rural, como instancia superior de concertación entre las autoridades locales, las comunidades rurales y las entidades públicas, en materia de desarrollo rural.

CONTRATACIÓN.

LEY 80 DE 1993. “Estatuto General de Contratación de la Administración Pública”. Define las reglas y principios con sujeción a las cuales las entidades territoriales adelantarán procesos de contratación, vía licitación o contratación directa, en atención a las cuantías y tipos de contratos previstos en esta ley. Define además el régimen de responsabilidad de los servidores públicos de todos los niveles de gobierno, en el proceso contractual.





ANEXO No. 12

COMPETENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN DE LAS ENTIDADES RAMA EJECUTIVA DEL PODER PUBLICO - NIVEL MUNICIPAL

ENTIDAD	COMPETENCIAS						
	Creación	Estatutos	Organización Interna	Nomen. Clasificac. de Empleos	Planta de Personal	Funciones y Requisitos	Remuneración
Alcaldías	Concejo Municipal (C.P. Art. 313 numeral 6o. y Decreto Ley 1333 de 1986 Art. 92 numeral 3o.)		Concejo Municipal (CP. Art. 313 numeral 6o. y Decreto Ley 1333 de 1986 Art.92 Numeral 3o.)	Decreto Ley 1569 de 1998	Alcalde (CP. Art. 315 numeral 7o., Ley 136 de 1994, art.91 literal d. numeral 4o y art.93, con sujeción al sistema de nomenclatura y clasificación de empleos.	FUNCIONES GENERALES: Decreto Ley 1569 de 1998. FUNCIONES ESPECIFICAS: Alcalde Municipal (Art.315 numeral 7o., C.P.) Requisitos Unicos: Decreto Ley 1569 de 1998, parágrafo 3o. artículo 75 Ley 617/00.	Concejo Municipal: Fija escalas salariales aplicables a todas las entidades y organismos de la administración municipal (C.P. art. 313, numeral 6o.) Alcalde Municipal: (CP. Art.315, numeral 7o.) establece los grados salariales para los empleos de la planta con sujeción a la Escala Salarial.
Entidades Descentralizadas (Empresas Industriales y Comerciales del Estado, Sociedades de Economía Mixta con tratamiento de dichas Empresas, Establecimientos Públicos, Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios Oficiales.)	Concejo Municipal (C.P. Art. 313 numeral 6o.) a iniciativa del Alcalde Municipal	Junta o Consejo Directivo (Ley 489 art. 76 literal d y art. 90 literal b) parágrafo del artículo 2o. y parágrafo 1o. del art.68	Autoridad que establezca la ley de creación o en su defecto el Concejo Municipal.	Decreto Ley 1569 de 1998	Autoridades que señalen sus Actos de Creación (Decreto Ley 1333/86 art.290), con sujeción al sistema de nomenclatura y clasificación de empleos.	FUNCIONES GENERALES: Decreto Ley 1569 de 1998. FUNCIONES ESPECIFICAS: Representante Legal (Ley 489 parágrafo del art. 2.; Parágrafo 1 del art. 68; inciso 2., del art. 78 y art. 92) Requisitos Unicos: Decreto Ley 1569 de 1998.	Concejo Municipal: Fija escala salarial (C.P. Art. 313, numeral 6o.) La autoridad competente para establecer la planta de personal: establece los grados salariales para los empleos de la planta con sujeción a la Escala Salarial.
Contraloría Municipal	Concejo Municipal (C.P. Art. 272 inciso 3o.), Ley 136 de 1994 Art. 32 numeral 9o.		Concejo Municipal (CP. Art. 272 inciso 3o; Ley 136 de 1994 art.32 numeral 9o.)	Decreto Ley 1569 de 1998	Concejo Municipal (Ley 136 de 1994 art. 157.) a iniciativa de los Contralores.	FUNCIONES GENERALES: Decreto Ley 1569 de 1998. FUNCIONES ESPECIFICAS: Concejo Municipal a iniciativa del Contralor Municipal (Ley 136 Art. 157 y 32-9) Requisitos Unicos: Decreto Ley 1569 de 1998.	Concejo Municipal: Fija escala salarial (C.P. Art. 313, numeral 6o.) y los grados salariales para los empleos de la planta, a iniciativa del Contralor (Ley 136 Art. 157) con sujeción a la Escala Salarial.
Personería Municipal	Concejo Municipal (Ley 136 de 1994 Art. 32 numeral 9o.)		Concejo Municipal (Ley 136 de 1994 numeral 9o.)	Decreto Ley 1569 de 1998	Concejo Municipal (Ley 136 de 1994 art. 32 y 181) a iniciativa del Personero.	FUNCIONES GENERALES: Decreto Ley 1569 de 1998. FUNCIONES ESPECIFICAS: Personero Municipal (Ley 136 Art. 181) Requisitos Unicos: Decreto Ley 1569 de 1998.	Concejo Municipal: Fija escala salarial (C.P. art. 313, numeral 6o.) y los grados salariales para los empleos de la planta, a iniciativa del Personero (Ley 136 Art. 181) con sujeción a la Escala Salarial.





**COMPETENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN DE LAS ENTIDADES RAMA EJECUTIVA DEL PODER PUBLICO -
NIVEL DEPARTAMENTAL**

ENTIDAD	COMPETENCIAS						
	Creación	Estatutos	Organización Interna	Nomen. Clasificac. de Empleos	Planta de Personal	Funciones y Requisitos	Remuneración
Gobernaciones	Asamblea Departamental (C.P. Art. 300 numeral 7.)		Asamblea Departamental (C.P. Art. 300 numeral 7.)	Decreto Ley 1569 de 1998	Gobernador (CP. Art. 305 numeral 7., Decreto Ley 1222 de 1986, art.94 numeral 9.) Con sujeción al sistema de nomenclatura y clasificación de empleos.	FUNCIONES GENERALES: Decreto Ley 1569 de 1998. FUNCIONES ESPECIFICAS: Gobernador (Art.305 numeral 7., C.P. Decreto Ley 1222 de 1986 art. 94 numeral 9.) Requisitos Unicos: Decreto Ley 1569 de 1998.	ASAMBLEA DEPARTAMENTAL: Fija escala salarial (C.P. art. 300, numeral 7). GOBERNADOR: (CP. Art.305, numeral 7., Decreto Ley 1222, art. 94 numeral 90) establece los grados salariales para los empleos de la planta con sujeción a la escala Salarial.
Entidades Descentralizadas (Empresas Industriales y Comerciales del Estado, Sociedades de Economía Mixta con tratamiento de dichas Empresas, Establecimientos Públicos, Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios Oficiales.	Asamblea Departamental (C.P. Art.300, numeral 7.)	Junta o Consejo Directivo con aprobación del Gobernador (Decreto Ley 1221 de 1986, art. 31 literal b;	Junta o Consejo Directivo (Decreto Ley 1221/86, art.31 literal c.)	Decreto Ley 1569 de 1998	Junta o Consejo Directivo (Decreto Ley 1221 de 1986 art. 66) con aprobación del Gobernador y con sujeción a la nomenclatura, clasificación y remuneración de los empleos.	FUNCIONES GENERALES: Decreto Ley 1569 de 1998. FUNCIONES ESPECIFICAS: Representante Legal (Ley 489 párrafo del art. 2.; Parágrafo 1 del art. 68; inciso 2., del art. 78 y art. 92) Requisitos Unicos: Decreto Ley 1569 de 1998.	ASAMBLEA DEPARTAMENTAL: Fija escala salarial (C.P. art. 300, numeral 7). La Junta o Consejo Directivo: Con aprobación del gobernador, establece los grados salariales para los empleos de la planta de personal, con sujeción a dicha escala (Decreto Ley 1221 de 1986 art.66)
Contraloría Departamental	Asamblea departamental (C.P. art.272 inciso 3., ley 330 de 1996 art.3.) a iniciativa del Contralor		Asamblea departamental (C.P. art.272 inciso 3., ley 330 de 1996 art.3.) a iniciativa del Contralor	Decreto Ley 1569 de 1998	Asamblea Departamental (Ley 330 de 1996 art. 3.) a iniciativa del Contralor.	FUNCIONES GENERALES: Decreto Ley 1569 de 1998. FUNCIONES ESPECIFICAS: Asamblea Departamental a iniciativa del Contralor Departamental (Ley 330 de 1996) Art.3. Requisitos Unicos: Decreto Ley 1569 de 1998.	ASAMBLEA DEPARTAMENTAL: Fija escala salarial (C.P. art. 300, numeral 7.) y los grados salariales para los empleos de la planta, a iniciativa del contralor y con sujeción a dicha Escala.





ANEXO No. 13

MODELO DE RESOLUCION DE INCORPORACION

RESOLUCION No.

Por el cual se hacen unas incorporaciones en la Alcaldía de _____

EL GOBERNADOR (ALCALDE, GERENTE O DIRECTOR) DE _____

en ejercicio de sus facultades legales y especial de las que le confiere el Decreto (**Acuerdo**) No _____ de ____ de 200_

RESUELVE

ARTICULO 1º. Incorporase a la planta de personal establecida mediante Decreto (**Acuerdo**) No ____ del ____ de _____ de 2000_, a los empleados que vienen prestando sus servicios en la Alcaldía de _____ así:

DENOMINACION	CODIGO	GRADO	APELLIDO	NOMBRE	CEDULA NO.
DESPACHO DEL GOBERNADOR					
PLANTA GLOBAL					

ARTICULO 2º La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dado en Santafé de Bogotá, a

EL ALCALDE





ANEXO No. 14

MODELO ACTA DE POSESION - ENCARGO

ACTA DE POSESION No.

FECHA: _____

En la ciudad de _____ se presentó al Despacho del **Gobernador (Alcalde, Gerente o Director)**(o quien este haya delegado) de _____ el señor (**nombre completo**), identificado con la cédula de ciudadanía No _____ de _____, con el fin de tomar posesión del cargo de (**denominación del cargo**) código ____ grado __ de la Planta Globalizada de (la Gobernación de _____ (**Alcaldía de o Nombre completo de la Entidad**), con asignación básica mensual de \$ _____ al cual fue nombrado con carácter de **ENCARGO** por Resolución No. ____ de fecha ____ de _____ de 200_, con efectos fiscales a partir del ____ de _____ del año 200_.

Prestó el juramento ordenado por el artículo 122 de la Constitución Política.

Manifestó, bajo la gravedad del juramento, no estar incurso en causal alguna de inhabilidad general o especial, de incompatibilidad o prohibición de las establecidas por los decretos 2400 de 1968, 1950 de 1973, Ley 4ª de 1992, Ley 200 de 1995 y demás disposiciones vigentes para el desempeño de empleos públicos.

En cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 141 del Decreto 2150 de 1995, solo se exige la presentación de la cédula de ciudadanía.

FIRMA DEL POSESIONADO

FIRMA DE QUIEN POSESIONA





ANEXO No. 15

MODELO ACTA DE POSESION - INCORPORACION

ACTA DE POSESION No.

FECHA:

En la ciudad de _____ se presentó al Despacho del **Gobernador (Alcalde, Gerente o Director)**(o quien este haya delegado) de _____ el señor (**nombre completo**), identificado con la cédula de ciudadanía No _____ de _____, con el fin de tomar posesión del cargo de (**denominación del cargo**) código ____ grado ____ de la Planta Globalizada de (la Gobernación de _____ (**Alcaldía de o Nombre completo de la Entidad**), con asignación básica mensual de \$ _____ al cual fue **INCORPORADO** por Resolución No. ____ de fecha ____ de _____ de 200__, con efectos fiscales a partir del ____ de _____ del año 200__.

Prestó el juramento ordenado por el artículo 122 de la Constitución Política.

Manifestó, bajo la gravedad del juramento, no estar incurso en causal alguna de inhabilidad general o especial, de incompatibilidad o prohibición de las establecidas por los decretos 2400 de 1968, 1950 de 1973, Ley 4ª de 1992, Ley 200 de 1995 y demás disposiciones vigentes para el desempeño de empleos públicos.

En cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 141 del Decreto 2150 de 1995, solo se exige la presentación de la cédula de ciudadanía.

FIRMA DEL POSESIONADO

FIRMA DE QUIEN POSESIONA





ANEXO No. 16

MODELO ACTA DE POSESION – NOMBRAMIENTO PROVISIONAL

ACTA DE POSESION No.

FECHA:

En la ciudad de _____ se presentó al Despacho del **Gobernador (Alcalde, Gerente o Director)**(o quien este haya delegado) de _____ el señor (**nombre completo**), identificado con la cédula de ciudadanía No _____ de _____, con el fin de tomar posesión del cargo de (**denominación del cargo**) código _____ grado ____ de la Planta Globalizada de (la Gobernación de _____ (**Alcaldía de o Nombre completo de la Entidad**), con asignación básica mensual de \$ _____, para el cual se nombra con carácter de **PROVISIONAL** por Resolución No. _____ de fecha ____ de _____ de 200_, con efectos fiscales a partir del ____ de _____ del año 200_.

Prestó el juramento ordenado por el artículo 122 de la Constitución Política.

Manifestó, bajo la gravedad del juramento, no estar incurso en causal alguna de inhabilidad general o especial, de incompatibilidad o prohibición de las establecidas por los decretos 2400 de 1968, 1950 de 1973, Ley 4ª de 1992 y demás disposiciones vigentes para el desempeño de empleos públicos.

En cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 141 del Decreto 2150 de 1995, solo se exige la presentación de la cédula de ciudadanía.

FIRMA DEL POSESIONADO

FIRMA DE QUIEN POSESIONA





PIE DE PAGINAS

¹ Análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

² Unidad de Eficiencia. Departamento Administrativo de la Presidencia de la República. 1998

³ Instrumento Diseñado por la Doctora Virginia Miranda- Asesora del Departamento Administrativo de la Función Pública.

⁴ Corte Constitucional, sentencia No. C-368 del 26 de mayo de 1999, declara inexecutable las expresiones Juez de instrucción penal militar, Auditor de Guerra, Secretario de Tribunal Superior Militar del artículo 5º. de la ley 443 de 1998, en el aparte de la Administración Central del Nivel Nacional. Así mismo, declara inexecutable la clasificación de libre nombramiento y remoción del empleo de Inspector de Tránsito y Transporte o el que haga sus veces, en la Administración Central y Órganos de Control del Nivel Territorial.