

**LA SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA  
PROVISIÓN DE VACANTES DE LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES**

**LUIS MIGUEL JIMÉNEZ CABEZAS**

**TUTOR ACADÉMICO: JAIRO ELÍAS RINCÓN PACHÓN**

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
2025-1**

## *Agradecimientos*

*A mis hermanas, por su amor, apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado en cada paso de este camino.*

## Índice

- 1. Introducción**
- 2. Objetivo general**
- 3. Objetivos específicos**
- 4. Estado del arte**
- 5. Metodología**
- 6. Problemática**
- 7. Sistematización**
- 8. Justificación**
- 9. Resultados**
- 10. Conclusiones**
- 11. Fuentes bibliográficas**
- 12. Anexos**

## CAPITULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

El estudio sobre los empleos de provisión de vacantes definitivas y/o temporales con la figura de encargos en la carrera administrativa, ya sea nombramiento provisional o de libre nombramiento y remoción, son herramientas dentro de la gestión pública que se realizan con el fin de optimizar y enfocar la estructura de una entidad pública; en la Superintendencia de Sociedades su funcionamiento institucional comprender las funciones de lo que significa los encargos dentro de la planta de personal, al igual que las competencias y los perfiles de los cargos dentro de la entidad lo cual contribuye a obtener el espacio para desarrollar el nuevo concurso de méritos, con mayores garantías de los principios de transparencia, equidad y eficacia en todas sus etapas.

Por este motivo, la Dirección de Talento Humano área encargada de realizar este estudio ha iniciado con un proceso de sistematización de datos, que está alineado con la búsqueda de la mejora continua en la gestión del talento humano, conforme a la necesidad real de la entidad. Por otro lado, esta Dirección de Talento Humano responde al compromiso de la Política Nacional de “cero papel” y promueve la modernización de la administración pública a través del uso y manejo de las herramientas digitales.

Por lo tanto, el estudio de cargos obedece a las exigencias internas de la Superintendencia de Sociedades y las exigencias externas de la Comisión Nacional del Servicio Civil, además del Departamento Nacional de la Función Pública en el buen término del concurso de méritos orientado al acceso al empleo, a la igualdad de oportunidades, la objetividad y a la legalidad del proceso.

### 2. OBJETIVO GENERAL

Elaborar la sistematización de los datos sobre la provisión de las vacantes temporales y/o definitivas de la Superintendencia de Sociedades, mediante el estudio de la provisión de empleos de encargo en la planta de personal, con el fin de garantizar el cumplimiento de los principios que rigen el concurso de méritos.

### 3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las vacantes definitivas y/o temporales en la Superintendencia de Sociedades que deben ser provistas mediante la figura de encargo.
- Clasificar los datos obtenidos según el tipo de provisión, nivel jerárquico, dependencia y naturaleza del cargo dentro de la estructura de la entidad.
- Implementar una herramienta digital que permita la sistematización, eficiente y actualizada de los datos relacionados con la provisión de empleos de encargo.

- Diseñar estrategias para que el proceso de sistematización esté alineado con las directrices de la política de “cero papel”.

## 6. PROBLEMÁTICA

La Superintendencia de Sociedades ha padecido de múltiples dificultades en la provisión de empleos de la entidad, debido a la falta de información procesada para poder así identificar los cargos vacantes de manera definitiva y/o temporal. Además, dicha información al encontrarse en formatos físicos, en hojas sueltas y en archivos de Excel sin integración, ocasiona inconsistencias, duplicidades y pérdida de tiempo en su análisis y recopilación. Por tal motivo, la principal dificultad se encuentra en la desorganización generada por un sistema ineficiente y desactualizado, lo que perjudica el cumplimiento directo de los principios de transparencia, objetividad y legalidad, al realizarse de manera manual. Incluso este procedimiento manual repercute en el retraso de los tiempos de respuesta institucional y genera una excesiva dependencia en los procedimientos administrativos burocráticos tardíos.

Uno de los principales retos radica en la modernización de la Administración Pública dentro de la entidad, situación que ocurre por la resistencia del cambio infundado por temores de confiabilidad, supervisión, comprensión y desinformación. A causa de esto, la persistencia de registros físicos o archivos no integrados conlleva numerosos errores, dificultades de trazabilidad de los procesos y limitación de la capacidad de control por parte de la Dirección de Talento Humano para la provisión de dichos empleos.

En otras palabras, mantener las mismas dinámicas provoca unos niveles altos de fragmentación y dispersión de la información, lo que imposibilita tener una visión consolidada del estado real de las vacantes dentro de la entidad. Por consiguiente, la falta de integración complica la consulta y el seguimiento que se debe realizar al talento humano requerido en la planta de personal, sin contar con las exigencias normativas y conceptuales externas de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) y el Departamento Nacional de la Función Pública (DAFP) frente al concurso de méritos. Asimismo, esta práctica manual va en contravía de la Política Nacional de “cero papel”, la cual dicta que se debe reducir el uso del papel en la Administración Pública mediante la transición de documentos físicos a documentos electrónicos, con el fin de mejorar la eficiencia y la transparencia; principios que van de la mano con el concurso de méritos.

Por lo tanto, la solución más viable y acorde a la Política Nacional y a la situación actual es la sistematización de los datos que permita la consolidación y recopilación constante de la información general y específica de los empleos de provisión dentro de la Superintendencia de Sociedades.

## 8. JUSTIFICACIÓN

La sistematización de los datos sobre la provisión de las vacantes definitivas y/o temporales en la Superintendencia de Sociedades responde a la necesidad de optimizar la gestión del talento humano y fortalecer el concurso de méritos bajo los principios de la legalidad, objetividad, igualdad de oportunidades, transparencia y eficacia. En primera instancia, se parte de la fragmentación que presenta la información referente a los empleos de encargo y la urgencia de adoptar medidas que reduzcan los errores administrativos, los tiempos de respuesta, la actualización de los datos reales de la planta de personal y la falta de trazabilidad de los procesos en las diferentes direcciones de la entidad.

De manera que, la opción más pertinente es adoptar la implementación de una base de datos relacional, gestionada mediante la herramienta SQL (Structured Query Language) que permite organizar la información en tablas con filas y columnas que tienen relación con los empleos a proveer con la figura de encargo, para almacenar y procesar la información de manera estructurada, lo que permite acceder y consultar los datos requeridos por tipo de provisión, nivel jerárquico, dependencia y naturaleza del cargo.

También, facilita el seguimiento de los procesos del concurso de méritos, simplificando la carga operativa de la Dirección de Talento Humano, mejorando la calidad de los datos y evitando la duplicidad innecesaria de los mismos. No solo se sistematizan los datos, sino que se automatizan las tareas de verificación de datos, generación de reportes y análisis estadístico de la planta de personal.

Por otra parte, esta sistematización de datos va en concordancia con la Política Nacional de “cero papel”, que va en la misma dirección de la modernización de la Administración Pública implementando la transformación de los procesos de manera manual a una manera digital, ayudando así a que los recursos tecnológicos promuevan la sostenibilidad ambiental.

De la misma forma, la sistematización fortalece la rendición de cuentas dando la facilidad al control ciudadano y a la legitimidad institucional, al contar con datos actualizados, verificables y accesibles facilitando los procesos de provisión de vacantes y reduciendo el riesgo de decisiones arbitrarias o poco fundamentadas, cumpliendo así, con las exigencias externas de la Comisión Nacional del Servicio Civil y el Departamento Administrativo de la Función Pública.

En términos funcionales, la sistematización de datos reduce la carga administrativa de la Dirección de Talento Humano, al automatizar dichos procesos que requerían de un trabajo repetitivo manual, y los libera para determinar las vacantes disponibles que hay internamente en la entidad en las diferentes direcciones. La digitalización de cada uno de los procesos del concurso de méritos contribuye a la confianza por parte de los aspirantes de la convocatoria y de los mismos funcionarios en el proceso de ascenso, minimiza la discrecionalidad y promueve un acceso más justo e igualitario al empleo público.

Finalmente, esta implementación tecnológica consolida la planeación estratégica de la planta de personal, promoviendo garantías en las convocatorias de los concursos de méritos que responden a la necesidad real de la entidad evitando inconsistencias y vulneraciones de los principios rectores del mérito y permitiendo obtener mayor efectividad en los procesos de selección.

#### **4. ESTADO DEL ARTE**

En el presente estado del arte, es fundamental comprender las *performatividades*<sup>1</sup> dentro de lo institucional, como la provisión de vacantes temporales o definitivas en las entidades públicas en Colombia, y su importancia que se garantiza dentro la continuidad en la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos. Es por eso que, dentro de las teorías los conceptos y las definiciones aquí expuestas servirán de mecanismos, para el fortalecimiento intelectual del producto final de la práctica administrativa en la Superintendencia de Sociedades.

##### **Gestión del talento humano**

En Colombia, la gestión del talento humano se ha convertido en el pilar estratégico más desarrollado y competitivo de las organizaciones, debido a que se ha fomentado un entorno laboral más dinámico, además de que se han implementado prácticas eficientes de selección y formación de los empleados de acorde con los objetivos organizacionales, con esto se promueve una visión más integral y humana del llamado capital o recurso humano.

Es por eso, que para tener mayor comprensión se debe conocer primero qué se entiende por talento humano, por lo cual según Ramírez et al., (2019) “el talento humano hace referencia a los empleados y los equipos de trabajo en una organización, los cuales son necesarios en todas las áreas incluyendo las operativas”, pero es importante entender los cambios culturales y digitales que permiten una mejora para tener mayor eficiencia, además del desarrollo organizacional considerado como la herramienta idónea y estratégica dentro de una entidad. (p. 9, Páez Fonseca; Mariangela, 2024).

Pero quienes componen el talento humano de una organización, según Vivares et al., (2017) “las personas son los elementos vitales de toda organización, sin ellas no podrían existir dichas organizaciones, ya que se les considera el principal activo por medio del cual se cumplen los objetivos estratégicos trazados dentro de la organización” (p. 4, Cabarcas, Marcos; Arrieta, Edwin, 2021). Por este motivo la teoría de los recursos y capacidades de (Barney, 1991) se especifica que “la gestión estratégica del talento humano es influyente en una empresa, porque tiene una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que genere valor que no se esté empleando simultáneamente por ningún competidor actual o potencial” (p. 102, Barney, Jay, 1991).

---

<sup>1</sup> Las performatividades son aquellas formas de pensar, actuar y comprender sucesos dentro de unos contextos y tiempo en específico.

De acuerdo con las anteriores teorías, se da una perspectiva a una más actualizada al término gestión del talento humano, siendo influyente en la época contemporánea es la de Collins y Mellahi (2009) donde la definen desde “un enfoque estratégico en las actividades y procesos que implican la identificación sistemática de puestos clave que contribuyen de manera diferencial a la ventaja competitiva sostenible de la organización” (p. 304, Collins, D.; Mellahi, K., 2009).

Por ende, en un mundo de constante evolución los procesos de talento humano tienen una multiplicidad de dinámicas, tal como lo expone Calderón et al. (2004), citando a Rodríguez y Ventura (2002) donde explican que “los procesos de talento humano se han asumido desde dos frentes investigativos: el primero se refiere a las relaciones proactivas en la que la gestión humana contribuye en la formulación estratégica de los objetivos institucionales. Y, la segunda examina los procesos más convenientes para los diferentes tipos de estrategia” (p. 6, Cabarcas, Marcos; Arrieta, Edwin, 2021).

ESTRATEGIA	ACCIONES	HITOS ALCANZADOS	META 2024
<b>Posicionamiento del Talento Humano como Activo Estratégico de las Entidades del Sector</b>	<b>Plan Estratégico de Talento Humano implementado:</b> Mide el grado de alineación y cumplimiento de las actividades del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) con el PETH.	Se modificó el indicador estratégico de Talento Humano en septiembre de 2024 para medir cumplimiento del PETH. La entidad alcanzó un 91.5% de cumplimiento del total de actividades del PETH a septiembre, representando un cumplimiento parcial del 95% de la meta total estimada para el año. Hito destacado: Evaluación de la política de integridad.	<b>95%</b>

Figura 1. Plan Estratégico de Talento Humano (PETH). Fuente: Informe de gestión 2024

En la *figura 1*, se puede evidenciar el avance del Plan Estratégico de Talento Humano (PETH) y el cumplimiento del objetivo institucional, de transformar la capacidad y la respuesta institucional para el fortalecimiento de la confianza y la participación ciudadana, en las entidades del sector. Además, se identifica que el avance del mismo es del 91,5% con respecto a la meta planteada en el año 2024 por parte de la Superintendencia de Sociedades.

Debido a esto, una teoría moderna que plantea la gestión del talento humano en las entidades públicas es la de Ingraham citado por Simeone, R.; Carnevale, J.; Millar A. (2005) quien argumenta que debe ser orientada a los resultados; “superando el enfoque tradicional burocrático, el objetivo de los gerentes públicos como organización pública debería ser atraer, desarrollar, motivar y retener a los servidores públicos que tengan un alto desempeño en sus funciones y estén estrechamente ligados a los objetivos principales y a las necesidades

ciudadanas administrar políticas que incentiven el capital humano y su contribución al rendimiento”. (p. 244, 2005)

Aunque, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha desarrollado una visión más moderna y estratégica de la gestión del talento humano para los países de América Latina y el Caribe aplicable al sector público donde entiende que el capital humano es un factor crítico para lograr gobiernos efectivos, transparentes y centrados en los resultados, por eso, plantea tener una gestión por mérito que busca el ingreso, la promoción y la permanencia en el servicio público por el desempeño y no por las influencias políticas ni el clientelismo; tener una planeación estratégica del talento anticipando las necesidades futuras de capacidades y perfiles que se lleguen a requerir en la fuerza laboral pública.

El desarrollo de las capacidades que debe tener un aprendizaje continuo y el fortalecimiento de las habilidades en los retos como la transformación digital, la transparencia y el cambio climático; la rendición de cuentas se debe basar en la evaluación de los funcionarios públicos de manera individual y organizacional quienes tengan buenos resultados deben ser recompensados e incentivados para continuar así; y, finalmente crear el valor público que no solo se busque la eficiencia a toda costa sino que se debe generar confianza y bienestar ciudadano (p. 301-303, BID, 2025).

En síntesis, la gestión del talento humano se ha consolidado como un factor clave, en el fortalecimiento organizacional a un desarrollo más integral de las personas que la componen, esta gestión brinda beneficios en cuanto al clima laboral, a la productividad, al crecimiento sostenible y al posicionamiento de la misma organización.

## **Meritocracia**

La meritocracia se identifica como un principio consagrado desde la Constitución Política de 1991 colombiana, que promueve la equidad, la eficiencia y transparencia en el acceso al empleo público, pero también es un sistema que están en función del mérito de las habilidades y logros de los postulados para lograr con su esfuerzo una oportunidad laboral dentro de las entidades públicas.

En primer lugar, vamos a entender la teoría de la meritocracia desde su multiplicidad, tal como Yair (2007) lo declara por medio de tres perspectivas, las cuales son; “La primera, se refiere a una forma de orden social que recompensan y clasifican a las personas que se postulan con base a los criterios de mérito individual. La segunda, se refiere a una clase social de élite, a un grupo de personas con habilidades y logros únicos. Y, la tercera, se refiere a los criterios de asignación a puestos y prestigio, mediante el cual las personas con mayor excelencia se benefician en comparación a los demás” (p. 4, Gómez, Gladys; Quintero, Balén, 2023).

Además, este sistema de meritocracia es la base para la selección de quienes ocuparan los empleos del sector público, en la asignación de los cargos aplicando los ámbitos de habilidades y competencias, su importancia radica en la capacidad que tiene el postulado en los procesos de misión, visión y objetivos de la entidad” (p. 23, Ariza R., Margareth; Jiménez N., Javier; Vera C., Fernanda, 2024).

Por esta razón, en la teoría de la meritocracia en la administración pública planteada por Estévez y Penfold (2020) se basa en los procesos objetivos y transparentes de selección, promoción y evaluación del personal; el mérito debe ser entendido como la combinación de competencias logros y desempeño, este mecanismo debe ser el único criterio para acceder y progresar en la administración pública, por lo que, la institucionalización de sistemas meritocráticos en la burocracia pública fortalece la capacidad del Estado y mejora la provisión de bienes y servicios públicos (p. 11, Estéves y Penfold, 2020).

Sin embargo, las provisiones de dichos empleos públicos se determinarán por los exámenes, los concursos y las medidas de desempeño que en el modelo burocrático son vitales en la búsqueda de un equipo, aquellos empleados que con características específicas para el desarrollo del objetivo principal de la organización, esto se debe a la exigencia del mérito como requisito para participar en la idoneidad del servidor público (p. 24, Ariza R., Margareth; Jiménez N., Javier; Vera C., Fernanda, 2024).

Concepto	Valor
Cantidad de Vacantes Reportadas	257
Vacantes para Concurso de Ascenso	85
Vacantes para Concurso Abierto	172

Figura 2. Información reportada de vacancias definitivas. Fuente: Plan Anual de Vacantes 2025

En la figura 2, se muestra la totalidad de **vacantes definitivas** para el año 2025, siendo doscientas cincuenta y siete (257) dónde ochenta y cinco (85) de ellas corresponden al **Concurso de Ascenso** y ciento setenta y dos (172) corresponden al **Concurso Abierto**. De este modo para la realización de estos concursos desde el año 2022 la Superintendencia de Sociedades realizó una apropiación presupuestal de \$796.925.553 pesos, con la expedición de la Resolución 510-020112 del 22 de diciembre (p. 14, Superintendencia de Sociedades, 2025).

No obstante, en la teoría crítica de la meritocracia de Michael Sandel expone que la meritocracia moderna busca premiar el esfuerzo y el talento, que a la larga se puede convertir en una fuente de desigualdad y arrogancia moral, generando más brechas sociales en el acceso al empleo público (p. 42, Araujo, N., 2020). En resumen, la meritocracia representa una aspiración a una sociedad más justa y equitativa, donde las oportunidades se han otorgado

gracias al esfuerzo, la capacidad y las habilidades individuales por las cuales las personas se destaquen.

## **Modernización de la Administración Pública**

La modernización de la Administración Pública en Colombia ha sido impulsada por la necesidad de mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios prestados por parte de las entidades públicas a los ciudadanos. Es por eso, que la sistematización de los datos y la automatización de los procesos administrativos surgen como herramientas claves para optimizar mejor los recursos institucionales y mejorar la práctica administrativa al realizarla de un modo menos burocrático.

Postura que está sustentada por Carles Ramió (2021) quien explica que las organizaciones públicas deben cobijar destrezas proactivas que aprovechen las TIC's (Tecnologías de la Información y la Comunicación) para resolver los problemas institucionales y, en cierta medida, su implementación contribuye a tratar de ir más allá de la simple digitalización e innovación de la tecnología, aprovechar este nuevo paradigma para ordenar los distintos modelos y culturas de la administración como lo burocrático, lo gerencial, lo regulador y lo de gobernanza, alcanzando así mayor fortaleza institucional dentro de los principios de buen gobierno y buena administración (*p. 402, Maldonado, Mirko A., 2024*).

Sin embargo, estas herramientas de sistematización de datos y automatización de los procesos provienen de la Revolución 4.0 o Cuarta Revolución Industrial, término acuñado por primera vez en la Feria de Hannover en el año 2011, en esta se fusionan las tecnologías en un ecosistema digital implicando en todos los procesos sociales y humanos, unas dinámicas de distribución, uso y apropiación de tecnologías digitales y tecnologías de internet, que permiten procesos de producción donde los objetos físicos, es decir las máquinas interactúan sin la participación humana, de allí nace la automatización de los procesos, y la sistematización de los datos nace según Garrel y Guilera del desglose de los componentes de las nuevas TIC como el big data, la inteligencia artificial, el almacenamiento en la nube, las realidades virtuales y las nanotecnologías (*p. 122-123, Barreto, Geraldine, 2022*).

De modo que, esta sistematización de datos y automatización de los procesos se implementa a través de la política de replicación de las ciudades inteligentes, todo desde la óptica de la innovación social habilitando un enfoque multidireccional, dinámico, iterativo y democrático, superando el enfoque unidireccional, jerárquico, mecanicista y tecnocrático (*p. 55, Delgado F., Mercedes; Delgado F., Tatiana., 2023*). Según Bone et al. (2018) es un tipo de innovación colaborativa en la que usando tecnologías digitales para crear conocimiento y generar soluciones en una amplia gama de necesidades públicas en redes sociales, y a una escala de velocidad que era inimaginable y el desarrollo de internet (*55, Delgado F., Mercedes; Delgado F., Tatiana., 2023*).

Es decir, la transformación digital es el avance que toda sociedad quiere tener y no solo eso, sino cómo Viale Pereira et al. (2020) lo explica la transformación digital es un mecanismo para la producción de valor a través de la mejora e innovación en los servicios de la ciudadanía, los procesos gubernamentales y las políticas. Se asume como valor público la calidad de vida, la eficiencia del gobierno, el desarrollo económico, la salud y el bienestar, la sostenibilidad y la movilidad (58-59, Delgado F., Mercedes; Delgado F., Tatiana., 2023).

Para esto, se debe capacitar a los funcionarios públicos en el uso de las herramientas tecnológicas, ya que la competencia digital entraña en el uso seguro y crítico de las tecnologías de la sociedad de la información para el trabajo y la comunicación, se sustenta en el uso de ordenadores para obtener, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información, y comunicarse y participar en redes de colaboración a través de internet, por eso toma importancia poner en marcha un plan de capacitación digital de los empleados públicos por parte del ente superior (p. 83, Navarro, Patricia, 2023).

En esta misma línea, tal como lo expone Mergel et al. (2019) la transformación digital se especifica en tres fases que marcan el proceso; En primer lugar, la **digitación**<sup>1</sup> que representa la transición de servicios analógicos a digitales mediante un cambio de formato en el lenguaje coloquial de papel a pdf, que se utilizan para prestar el servicio y el canal tecnológico; en segundo lugar, la **digitalización** se centra en el movimiento de innovación ligada a la tecnología que redefine los procesos para desarrollar un entorno más digital con eficacia y adaptación para los usuarios; y, en tercer lugar, la **transformación digital** que representa un movimiento de cambios culturales, organizativos y relacionales derivados del impacto de la tecnología en la administración (p. 54, Trujillo, Fernando; Álvarez, David, 2021).

En conclusión, la modernización de la Administración Pública permitirá avanzar hacia una gestión más eficiente, ágil y centrada en las necesidades del ciudadano que cada vez quiere menos burocracia y que los servicios prestados por las entidades públicas sean cada vez mejores, esto bajo los avances de las estructuras y los roles dentro del sector público en la asignación de funciones administrativas a las herramientas tecnológicas y las funciones más estratégicas a los servidores públicos. En este contexto, toma relevancia la figura de encargo, un mecanismo que dentro de la Administración Pública colombiana permite suplir temporalmente las vacantes de cargos oficiales.

### Figura de Encargo

La figura de encargo en los empleos públicos es un mecanismo de índole administrativo que permite designar temporalmente a un funcionario, para ocupar un cargo vacante mientras se realiza el proceso de selección definitiva. Dicho lo anterior, la Corte Constitucional en su Sentencia SU-011 de 2018 dicta que los cargos de carrera se pueden proveer de forma temporal

---

<sup>1</sup> La digitización es el proceso de transformación al entorno digital en un cambio de procesos modificando la infraestructura con servicios más digitales bien sea para organizar o automatizar los procesos (Trujillo, Fernando; Álvarez, David, 2021).

y definitiva a través de los nombramientos de encargo o de provisionalidad, esta figura de empleo público permanece hasta la provisión de los cargos por medio del concurso de méritos.

De esta manera, los funcionarios que se encuentren en encargo gozan de una estabilidad laboral intermedia, debido a su carácter mismo (p. 97, *Herrera, Aura; Rodríguez, Andrés, 2021*), por otro lado, en el *Acuerdo 13082019 de 2019* definen por **encargo** a “la forma temporal de suplir vacancias, tanto definitivas como temporales, y puede ser utilizado como un derecho preferencial para los empleados de carrera administrativa” (*CNSC, 2019*). Asimismo, como directriz nacional en la *Ley 483 de 1998* definen la figura de **encargo** como “una forma de proveer temporalmente un empleo público vacante. Además, el encargo se aplica tanto para empleos de carrera administrativa como para aquellos de libre nombramiento y remoción” (*Art. 34, Congreso de la República, 1998*).

Complementando lo anterior, en el *Decreto 1083 de 2015* en el artículo 2.2.5.5.41 definen por **encargo** a “la situación en que los empleados asumen parcial o totalmente las funciones de empleos diferentes de aquellos para los cuales han sido nombrados, por ausencia temporal o definitiva del titular, desvinculándose o no de las propias de su cargo” (*Presidencia de Colombia, 2015*).

En resumen, la figura de encargo se constituye como una modalidad transitoria mediante la cual un servidor público suplente de manera temporal las funciones de un empleo vacante cuyo titular se encuentre ausente por la situación que sea.

### **Provisión del empleo público**

La provisión del empleo público es un proceso fundamental en la prestación de servicios a la ciudadanía por parte del personal idóneo, el cual es elegido por un conjunto de procedimientos y mecanismos de acuerdo con los principios de mérito, transparencia e igualdad de oportunidades. En la Superintendencia de Sociedades tal como se puede ver en la *figura 3*, la provisión de los cargos se relaciona por la cantidad y el porcentaje de hombres y mujeres, de jóvenes de primer empleo, de contratistas vinculados y de terceros, al igual que de los discapacitados.

Debido a esto, en primera instancia se hace pertinente definir cómo se proveen las vacancias definitivas en Colombia, debido a esto, en el *Concepto 076171 de 2023* en el Artículo 2.2.5.3.1 se define que la **provisión de las vacancias definitivas** “se dan en los empleos de libre nombramiento y remoción que son provistos mediante nombramiento ordinario o mediante encargo, previo cumplimiento de los requisitos exigidos para el desempeño del cargo” (*DAFP, 2023*).

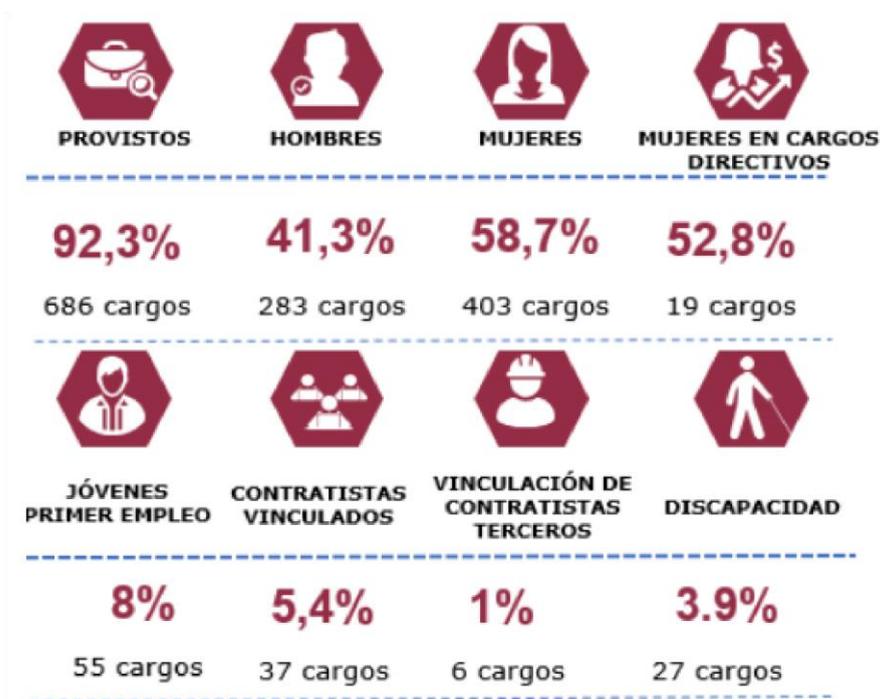


Figura 3. Provisión del empleo público en la Supersociedades. Fuente: Informe de gestión 2024.

OBJETIVOS DEL PLAN	2024	
	META	CUMPLIMIENTO
Proveer los empleos de la planta de personal de la Superintendencia de Sociedades, que se encuentren en situación administrativa de vacancia, respondiendo a la correcta prestación del servicio y la normatividad vigente.	85%	81,16%
PRINCIPALES LOGROS		
Vacantes cubiertas de manera temporal y/o definitiva a través de la figura de encargo:		12
Vacantes cubiertas de manera temporal y/o definitiva mediante nombramiento provisional:		47
Vacantes cubiertas en empleos de libre nombramiento y remoción:		8

Figura 4. Plan de Previsión de Recursos Humanos. Fuente Informe de gestión 2024.

En la *figura 4*, se representa la meta y el cumplimiento de la Superintendencia de Sociedades para el año 2024 del Plan de Previsión de Recursos Humanos, en donde se identifica que existen doce (12) vacantes cubiertas de manera temporal o definitiva a través de la **figura de encargo**. También, se identifica que hay cuarenta y siete (47) vacantes cubiertas de manera temporal o definitiva mediante el **nombramiento provisional**.

Asimismo, se identifica que hay ocho (8) vacantes cubiertas de empleos de **libre nombramiento y remoción**, estas vacantes son provisión de los empleos de la planta de personal, que se encuentran en situación administrativa de vacancia.

De este modo en el *Concepto 076171 de 2023* pero en el Artículo 2.2.5.3.3 se define en este caso la **provisión de las vacancias temporales** que “se generan en los empleos de libre nombramiento y remoción donde son provistos mediante la figura del encargo, el cual deberá recaer en empleados de libre nombramiento y remoción o de carrera administrativa, previo cumplimiento de los requisitos exigidos para el desempeño del cargo” (DAFP, 2023). Por otro lado, pasando a las clases de nombramiento de los empleos públicos que se efectúan en Colombia, de manera más exacta al nombramiento ordinario existen dos, las cuales son, los empleos de carrera administrativa y los empleos de libre nombramiento y remoción.

El primer nombramiento ordinario según la *Ley 909 de 2004* se define como **carrera administrativa** la cual “es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito” (*Art. 27, Congreso de la República, 2004*).

DENOMINACIÓN DE CARGOS	GRADO	NO. CARGOS
EMPLEADOS PÚBLICOS		
<b>NIVEL PROFESIONAL</b>		<b>67</b>
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	1	67
<b>NIVEL ASISTENCIAL</b>		<b>3</b>
SECRETARIO EJECUTIVO	15	2
CONDUCTOR MECÁNICO	14	1
<b>TOTAL EMPLEADOS PÚBLICOS DE CARRERA</b>		<b>70</b>

*Figura 5. Empleos públicos de carrera administrativa. Fuente: Plan Anual de Empleos Vacantes 2025*

Los empleos de carrera administrativa de la Superintendencia de Sociedades para el año 2025 son de setenta (70) empleados en los diferentes niveles jerárquicos como se puede ver en la

figura 5, donde la gran mayoría pertenecen al nivel profesional universitario con una cantidad de sesenta y siete (67) empleados.

Cabe resaltar, la teoría de Mazzuca (2002) sobre la burocratización del acceso al poder donde propone que el Estado debe estar organizado conforme a los parámetros de racionalidad, previsibilidad y eficacia que son cuestiones relativas a la democratización, como a su vez lo son la oportunidad y la legitimidad, también explica que la existencia o no de la meritocracia constituye un factor que afecta las políticas públicas y el control de las mismas debido a la responsabilidad que tienen los funcionarios con la sociedad civil, se debe procurar satisfacer la necesidad de mejorar la gestión del sector público, frenar la corrupción y ejercer control institucional de los recursos públicos que permitan la armonía entre eficacia y eficiencia (p. 3, CLAD, 2005).

De modo que, el segundo nombramiento ordinario según la misma Ley 909 de 2004 son los empleos de **libre nombramiento y remoción** definidos como “aquellos que desempeñan funciones de dirección, confianza o manejo, lo que implica que la autoridad nominadora tiene la facultad de nombrar y remover al empleado sin necesidad de un procedimiento especial” (Art.5, Congreso de la República, 2004).

DENOMINACIÓN	CÓDIGO	GRADO	CANTIDAD
SUPERINTENDENTE	30	25	1
ASESOR	1020	16	5
ASESOR	1020	15	1
ASESOR	1020	14	1
ASESOR	1020	13	1
TÉCNICO OPERATIVO	3132	14	2
SECRETARIO EJECUTIVO	4105	15	2
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044	14	2
CONDUCTOR MECÁNICO	4103	14	3
<b>TOTAL DESPACHO DEL SUPERINTENDENTE</b>			<b>18</b>

DENOMINACIÓN	CÓDIGO	GRADO	CANTIDAD
SUPERINTENDENTE DELEGADO	110	23	5
SECRETARIO GENERAL DE SUPERINTENDENCIA	37	21	1
DIRECTOR DE SUPERINTENDENCIA	105	19	18
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	100	19	3

DIRECTOR FINANCIERO	105	19	1
DIRECTOR TÉCNICO	100	19	4
JEFE DE OFICINA	137	19	2
INTENDENTE	138	19	4
JEFE DE OFICINA ASESORA	137	13	1
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028	20	1
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028	18	7
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028	16	8
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028	14	2
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2044	11	31
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2044	7	49
TÉCNICO ADMINISTRATIVO	3124	14	6
TÉCNICO OPERATIVO	3132	14	2
SECRETARIO EJECUTIVO	4210	15	3
SECRETARIO EJECUTIVO	4210	14	2
SECRETARIO	4210	12	4
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044	14	35
CONDUCTOR MECÁNICO	4103	14	5
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	4064	8	8
<b>TOTAL PLANTA GLOBAL</b>			<b>749</b>

Figura 6. Plan de personal. Fuente: Plan Anual de Empleos Vacantes 2025

En la figura 6, se presenta la planta de personal de la Superintendencia de Sociedades donde los empleos de **libre nombramiento y remoción** en los cargos de confianza del despacho del superintendente, al igual que parte de los directores y jefes de la planta global. Por otro lado, en cuanto a los empleos de **nombramiento provisional**, esta figura se da como un mecanismo transitorio de un empleo vacante a proveer de los diferentes niveles jerárquicos que se muestran en la planta global y personal de cada dependencia.

De modo que, los empleos de libre nombramiento y remoción se pueden entender como la cuota política o el clientelismo político, pero el Banco Interamericano de Desarrollo tiene la perspectiva de que la flexibilidad para impulsar la meritocracia son los nombramientos políticos, que pueden ser útiles para abordar los problemas de gobernabilidad debido a la necesidad de designar funcionarios de confianza en las posiciones estratégicas en donde

requieran de aliados, esta situación se presenta en los cargos directivos pero su nombramiento debe tener unos criterios discrecionales que contribuyan a la efectividad organizacional, es decir que la meritocracia puede coexistir con el clientelismo y ambas se pueden apoyar y ayudar en desempeñar las funciones principales en la administración pública (p. 33-40, *BID*, 2025)

Pero existe una situación administrativa que implica una separación temporal la cual se provee con la figura de **nombramiento provisional**, que según el *Concepto 185571 de 2023* en su artículo 2.2.5.5.42 es definida como “aquella que se constituye en un mecanismo de carácter excepcional y transitorio que permite proveer temporalmente un empleo de carrera administrativa, con personal que no fue seleccionado mediante el sistema de mérito, con fundamento en unas causales específicamente señaladas en la norma (*DAFP*, 2023).

Acerca del estudio sobre la provisión de las vacantes temporales y/o definitivas en la Superintendencia de Sociedades se representa esquemáticamente (ver tabla 1), la importancia de los procesos transparentes, ágiles y alineados con el mérito, para garantizar la continuidad y eficiencia en la gestión institucional. Por medio de una Booleana se pretende analizar desde un enfoque institucional-organizativo la situación actual de la entidad, desde el indicador de la sistematicidad con las dimensiones de la complejidad, la rutinización y la coherencia; y, por otro lado, el indicador del enraizamiento en la sociedad con las dimensiones de la densidad, la identidad, la confianza y el apoyo, basado en la experiencia de la práctica administrativa.

Este análisis institucional-organizativo sobre la provisión de las vacantes temporales y/o definitivas en la Superintendencia de Sociedades se evidencia la percepción que se tiene internamente, por eso la gestión directiva y la gestión financiera tienen una alta institucionalización organizativa debido a su importancia y preponderancia gracias a la especialidad que tienen los funcionarios en cada rol con su interdependencia y la coordinación, su buena coordinación en su funcionamiento efectivo y las acciones que representan la identidad y los objetivos de la entidad. Y, la percepción del enraizamiento con la sociedad es percibida en estas dos gestiones donde la integración y el arraigo dentro de la cultura organizacional y se rige del marco normativo, mantiene una estabilidad operativa, asegurando la continuidad en la vigilancia y el control dentro de la entidad.

En la gestión administrativa tiene una alta institucionalización organizativa y la sub institucionalización en términos de enraizamiento con la sociedad, lo que significa que sus procesos internos, estructuras jerárquicas y procedimientos operativos definidos, formalizados y respaldados. La institucionalización asegura un funcionamiento eficiente, predecible y alineado a la legalidad, transparencia y al control, con funciones de inspección y vigilancia. Su solidez estructural contrasta con la sub institucionalización en términos de enraizamiento con la sociedad con una débil conexión o apropiación por parte de la ciudadanía y del sector estratégico, y evidencia una limitada interacción social, falta de pedagogía institucional y escasa apropiación por parte de los usuarios de sus servicios.

<b>Provisión de las vacantes temporales y/o definitivas en la Superintendencia de Sociedades</b>  <b>Y</b>		<b>(Sistematicidad)</b>	
		ALTA SISTEMATICIDAD	BAJA SISTEMATICIDAD
<b>(Enraizamiento en la sociedad)</b>	ENRAIZAMIENTO INSTITUCIONALIZADO	<b>i)</b> alta institucionalización en términos organizativos y de enraizamiento <b>gestión</b> <b>directiva gestión</b> <b>financiera</b>	<b>ii)</b> alta institucionalización organizativa, y sub- institucionalización en términos de enraizamiento <b>gestión administrativa</b>
	ORGANIZACIÓN SUBINSTITUCIONALIZADA	<b>iii)</b> institucionalización organizativa y alta des institucionalización en enraizamiento <b>gestión tecnológica</b>	<b>iv)</b> sub-institucionalización organizativa y sub- institucionalización en el enraizamiento. <b>gestión del personal</b>

*Tabla 1. Booleana de la Superintendencia de Sociedades. Elaboración propia*

Por otra parte, la gestión tecnológica tiene una alta desinstitucionalización en el enraizamiento y la institucionalización organizativa, se denota que las herramientas tecnológicas, plataformas digitales y sistemas de información poco integrados en la cultura organizacional ni en la relación efectiva con la ciudadanía y los grupos de interés. Por este motivo se da una baja

apropiación social de los canales digitales, escaso uso de los usuarios y limitación de la tecnología como un medio de prestación de servicios, se evidencia una fragmentación en los procesos digitales, la ausencia de capacitación de los funcionarios en el uso de herramientas innovadoras.

Por último, la gestión del personal es entendida como ámbito sub institucionalización y organizativa que sub institucionalización en el enraizamiento de la sociedad, lo cual implica que la administración del talento humano como la vinculación, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional carecen de una estructura sólida, sistemática y del desarrollo profesional. Paralelamente existe una débil conexión entre la forma en que se gestiona el personal y las expectativas ciudadanas, la falta de meritocracia percibida o la baja visibilidad de las capacidades técnicas del personal puede contribuir a una imagen de desconfianza por parte de la sociedad hacia la entidad.

En conclusión, cada una de las perspectivas descritas permiten identificar los desafíos normativos y administrativos a los que se enfrentan las entidades públicas colombianas con respecto al empleo público.

## CAPITULO II

## 5. METODOLIGÍA

La metodología que se va a utilizar en este producto final va a ser una **matriz DOFA**, la cual se compone de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; con el objetivo de identificar la capacidad institucional y organizacional que tiene la Superintendencia de Sociedades en cada una de sus dependencias, siendo este un **diagnóstico interno**. Por ello se tienen unos factores que servirán de guía y orientación como la **capacidad directiva, la capacidad administrativa, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y la capacidad del personal**. Sin embargo, en cada uno de los factores se tendrá unos subprocesos específicos de la Superintendencia de Sociedades que a detalle se evalúan, con unos parámetros definidos por la importancia y la preponderancia de sus actividades y funciones dentro de la entidad pública.

Retomando las capacidades, estas se ponderan o puntúan con un valor numérico de una escala de cero a diez (0 a 10), que se dividen en tres pilares; las **debilidades** que van del cero al tres (0 al 3), las **neutras** del cuatro al seis (4 al 6), y las **fortalezas** del siete al diez (7 al 10), teniendo esto en cuenta, por cada factor se va a obtener una ponderación específica por cada subproceso del factor, esta ponderación tendrá una escala de cero a diez (0 a 10). Asimismo, se obtendrá un puntaje específico por cada subproceso con una escala numérica de cero a diez (0 a 10). Por último, se obtendrá un total de ponderados con una escala de cero al diez (0 al 10), el cual servirá para determinar y consolidar la ponderación definitiva de cada factor.

Por lo tanto, el diagnóstico interno de la Superintendencia de Sociedades servirá de análisis para evaluar la situación actual de cada una de sus funciones y actividades dentro de la entidad pública, es por eso, que en la *tabla 2* se despliega la metodología aplicada y calificada con los criterios y parámetros dichos anteriormente.

DIAGNÓSTICO INTERNO														
	DEBILIDADES			NEUTRO			FORTALEZAS					TOTALES		
FACTORES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PUNTAJE	PONDERADO	
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>												33		
<b>Control interno</b>								X				7		
<b>Asesoría Jurídica</b>									X			8		

Asesoría de planeación									X			8	
Supervisión de programas y políticas											X	10	
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>												<b>20</b>	<b>20</b>
Notificaciones administrativas				X								4	
Gestión documental			X									2	
Procesos de contratación										X		9	
PQRS					X							5	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>												<b>35</b>	<b>35</b>
Contabilidad											X	10	
Gestión del presupuesto										X		9	
Gestión de cartera									X			8	
Tesorería									X			8	
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>												<b>7</b>	<b>7</b>
Arquitectura de aplicaciones y medios tecnológicos				X								3	
Arquitectura de datos			X									2	
Sistemas de seguridad informática			X									2	
<b>CAPACIDAD DEL PERSONAL</b>												<b>29</b>	<b>29</b>

<b>Inspección y vigilancia</b>								X			<b>8</b>	
<b>Relación Estado Ciudadano</b>						X					<b>6</b>	
<b>Gestión de talento humano</b>								X			<b>9</b>	
<b>Seguridad y salud en el trabajo</b>						X					<b>6</b>	
<b>TOTAL</b>										<b>6,7</b>		

*Tabla 2. Matriz DOFA diagnóstico interno. Elaboración propia*

Como se evidencia en la matriz DOFA la capacidad tecnológica es la que tiene oportunidades de mejora en la Superintendencia de Sociedades, se deben optimizar los procesos de recopilación, almacenamiento y análisis de datos para la toma de decisiones, debido a esto es primordial generar capacitaciones sobre el uso de las herramientas digitales dentro de la entidad pública, para tener mejores resultados de eficiencia que faciliten la automatización de actividades. Por otro lado, se deben robustecer las políticas de seguridad informática para tener mayor control de la información cibernética y fomentar la ciberseguridad para tener una operación segura.

A su vez, en la capacidad administrativa se evidencia también oportunidades de mejora, en esta situación se debe gestionar la implementación de sistemas de gestión documental que garanticen la trazabilidad y facilidad en el acceso a la información en el tiempo de respuesta de las PQRS solicitados por los ciudadanos con respecto a los fines que tiene la entidad, además, se requiere de unas estrategias estructurada de recepción, seguimiento y entrega de las solicitudes y notificaciones centradas a la calidad y la eficiencia operativa.

En consecuencia, a lo argumentado anteriormente, mediante una matriz DOFA pero con las estrategias FO, DO, FA y DA se plantean los pro y contras con respecto a la evaluación de la situación actual de la Superintendencia de Sociedades en su capacidad tecnológica y administrativa. Por ende, esta metodología como se evidencia en la *tabla 3* permite identificar las oportunidades de mejora a considerar dentro de la entidad.

<b>Matriz</b>			
Objetivo: Evaluar las capacidades tecnológicas y capacidades administrativas de la Superintendencia de Sociedades.		<b>Internos</b>	
		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
		1.Experiencia de la entidad en los procesos administrativos y tecnológicos. 2.Compromiso institucional en la mejora continua. 3.Infraestructura tecnológica limitada en el análisis y el procesamiento de datos.	1. Demoras en los procesos administrativos realizados por funcionarios manualmente debido al largo tiempo que dedican. 2. Desactualización de programas y herramientas tecnológicas. 3. Baja seguridad de la información cibernética.
<b>Externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategía FO</b>	<b>Estrategía DO</b>
	1.Avances tecnológicos a través de inteligencias artificiales. 2.Incorporación de herramientas tecnológicas y digitales para automatizar actividades y tareas. 3. Posibilidad de asesoramiento con empresas especializadas en tecnología y gestión pública.	1.Mantener al personal encargado en constantes capacitaciones sobre el uso de las herramientas tecnológicas. 2.Incorporar proyectos y políticas de transformación digital con apoyo en su infraestructura. 3.Integrar plataformas digitales que fortalezcan el análisis y el procesamiento de la gestión documental y los datos.	1.Definir los procesos que se pueden automatizar a través de la inteligencia artificial. 2.Digitalizar la atención de las PQRS reduciendo los procesos manuales con un big data más sólido. 3.Diseñar protocolos de capacitación para mejorar la calidad y eficiencia de los funcionarios en el uso de nuevas herramientas tecnológicas.

<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. Riesgos de ciberseguridad ante amenazas y vulneraciones. 2. Resistencia al cambio por parte de los funcionarios. 3. Cambios normativos de la Comisión Nacional del Servicio Civil o del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).	1. Revisar la política de ciberseguridad que se ha implementado en otras entidades públicas con muy buenos resultados. 2. Revisar constantemente las directrices normativas que ayuden a mejorar los procesos administrativos consolidados. 3. Fomentar una cultura institucional de eficiencia y calidad para reducir la resistencia al cambio tecnológico.	1. Implementar campañas internas de sensibilización y cambio organizacional. 2. Invertir en herramientas y programas de ciberseguridad que detengan las constantes amenazas cibernéticas. 3. Implementar las estrategias recomendadas por parte del CNSC y del DAFP en tiempos de los procesos administrativos.

*Tabla 3. Estrategías de la Matriz DOFA. Elaboración propia.*

En este análisis DOFA se identifican con claridad los desafíos en las áreas administrativas y tecnológicas, donde en las fortalezas se destaca el compromiso institucional que tienen los funcionarios con la entidad, y una infraestructura tecnológica limitada que requiere de un mejor uso y manejo para reducir los procesos manuales y los tiempos que se emplean en cada actividad y función. Por esta razón, se presentan las debilidades de lentitud en los procesos administrativos, ya que los realizan de manera manual, además, la baja ciberseguridad que preocupa por la información delicada que procesa y almacena la entidad.

Por este motivo, las oportunidades que se tienen a la vista son la implementación de la inteligencia artificial, que automatice procesos administrativos realizados manualmente para que los demás funcionarios optimicen, de esta manera el tiempo se optimiza de una manera más oportuna para realizar otras actividades de mayor rango e importancia, y contratar asesoramientos de empresas especializadas para dar un buen uso y manejo de las herramientas tecnológicas. Por lo que, las amenazas son latentes a la resistencia de parte de los funcionarios al cambio tecnológico quizás por desconocimiento, desconfianza o escepticismo, y los cambios normativos de la CNSC y el DAFP que pueden torpedear la eficiencia, la calidad y la mejora en estos puntos de quiebre que presenta la entidad.

En resumen, las estrategias FO, DO, FA y DA proponen alternativas concretas y sostenibles que necesitan principalmente de la disposición, la articulación y la adaptación de las capacidades existentes para superar las barreras internas y generar un entorno cambiante en materia tecnológica y digital.

## CAPÍTULO III

## 7. Sistematización de datos - Power BI

En esta parte del documento se evidenciará el producto final realizado en la práctica administrativa en la Superintendencia de Sociedades de la sede de Bogotá, por medio de la visualización de las gráficas realizadas en el programa tecnológico Power BI en donde se encuentra ilustrada y estructurada la información de la planta de personal, para la provisión de las vacantes definitivas y/o temporales que se necesitan dentro de la entidad en los diferentes grupos de trabajo.

Cabe resaltar y aclarar que los datos utilizados en la elaboración de estas gráficas están basados en datos **completamente hipotéticos** y no corresponden a una información verídica ni real de la entidad, su propósito es netamente académico para facilitar la comprensión del funcionamiento de la herramienta en la sistematización de los datos. Por lo tanto, este enfoque no pretende comprometer la confidencialidad de la entidad en los datos oficiales.

De modo que, en el estudio de la provisión de las vacantes se tienen dos filtros importantes; el cargo y el grupo de trabajo, estos permiten determinar la cantidad de funcionarios públicos que se requieren en la entidad. Es por eso, que en la *figura 7* se identifica una gráfica de escalas, por medio de la cual se ilustra la división por grupos de trabajo, que se encuentra en la parte inferior de la gráfica. Y, en las mismas escalas se puede identificar por colores como está dividida por el tipo de cargo que se requiere en la entidad, teniendo eso sí, en cuenta la leyenda que se encuentra en la parte superior de la gráfica.

En concreto, se puede evidenciar en la *figura 7* los despachos, las delegaturas y la secretaría general que se tienen en cuenta para el estudio de la provisión de vacantes, las cuales son la delegatura de supervisión societaria, el despacho del superintendente, la secretaría general, la delegatura de procedimientos de insolvencia, la delegatura de intervención y asuntos financieros especiales, la delegatura de asuntos económicos y societarios, y la delegatura de procedimientos mercantiles. Y, los cargos que se consideran son los profesionales universitarios, profesional especializado, técnico operativo y la secretaria ejecutiva. Por último, cabe aclarar que los grupos de trabajo son aquellos que están dentro de cada despacho, delegatura y secretaría general.

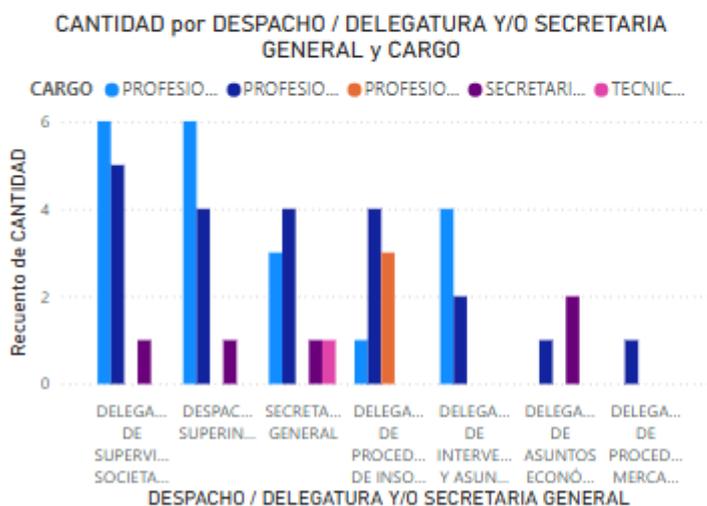
- DESPACHO / DELEGATURA Y/O SECRETARIA GENERAL
- DELEGATURA DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y SOCIETARIOS
  - DELEGATURA DE INTERVENCIÓN Y ASUNTOS FINANCIEROS ...
  - DELEGATURA DE PROCEDIMIENTOS DE INSOLVENCIA
  - DELEGATURA DE PROCEDIMIENTOS MERCANTILES
  - DELEGATURA DE SUPERVISIÓN SOCIETARIA
  - DESPACHO SUPERINTENDENTE
  - SECRETARIA GENERAL

CANTIDAD DE VACANTES DE  
ACUERDO AL GRADO

50

INFORMACION PROCESO DE  
ENCARGOS

PENDIENTE  
CONVOCAR



GRADO	CARGO
1	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
1	PROFESIONAL UNIVESITARIO
7	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
11	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
14	PROFESIONAL ESPECIALIZADO
14	TECNICO OPERATIVO
15	SECRETARIA EJECUTIVO
16	PROFESIONAL ESPECIALIZADO
18	PROFESIONAL ESPECIALIZADO
18	SECRETARIA EJECUTIVO
20	PROFESIONAL ESPECIALIZADO

FUNCIONARIO  
NUEVO

Figura 7. Interfaz 1. Fuente: Elaboración propia.

Tal como se puede evidenciar en la *figura 7* en el estudio de la provisión de vacantes de la Superintendencia de Sociedades en la **Delegatura de Supervisión Societaria** se cuentan con las siguientes vacantes para el cargo de profesional especializado en los grados 14, 16 y 20 se disponen seis (6) vacantes; para el cargo de profesional universitario en los grados 1 y 7 se disponen cinco (5) vacantes; y para el cargo de secretaria ejecutiva en el grado 18 se dispone una (1) vacante.

En el **Despacho del Superintendente** se disponen seis (6) vacantes para el cargo de profesional especializado en los grados 14, 16, 18 y 20; también se disponen cuatro (4) vacantes para el cargo de profesional universitario en los grados 1, 7 y 11; por último, se dispone una (1) vacante para el cargo de secretaria ejecutiva en el grado 15.



Figura 8. Interfaz 2. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede evidenciar en la *figura 8*, por parte de la **Secretaría General** se disponen tres (3) vacantes para el cargo de profesional especializado en los grados 14, 16 y 20; también se disponen cuatro (4) vacantes para el cargo de profesional universitario en los grados 1, 7 y 11; además se dispone una (1) vacante para el cargo de secretaria ejecutiva en el grado 18; finalmente, se dispone una (1) vacante para el cargo de técnico operativo en el grado 14. Por otro lado, en la **Delegatura de Procedimientos de Insolvencia** se dispone una (1) vacante para el cargo de profesional especializado en el grado 14; y, se disponen siete (7) vacantes para el cargo de profesional universitario en los grados 1 y 7.

Asimismo en la **Delegatura de Intervención y Asuntos Financieros Especiales** se disponen cuatro (4) vacantes para el cargo de profesional especializado en los grados 14, 18 y 20; al igual, se disponen dos (2) vacantes para el cargo de profesional universitario en los grados 1 y 11. Ahora bien, en la **Delegatura de Asuntos Económicos y Societarios** se dispone una (1) vacante en el cargo de profesional universitario en el grado 7; y, se disponen dos (2) vacantes para el cargo de secretaria ejecutiva en el grado 15. Finalmente, en la **Delegatura de Procedimientos Mercantiles** se dispone una (1) vacante para el cargo de profesional universitario en el grado 7.



Figura 9. Interfaz 3. Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, cada una de las delegaturas, del despacho y la secretaría general tienen unos grupos de trabajo específicos como se ilustran en la *figura 9*, los cuales van divididos de la siguiente manera: en la **Delegatura de Supervisión Societaria** están los grupos de conglomerados, de análisis y seguimiento financiero, de inspección, vigilancia y control, de régimen cambiario, y de investigaciones administrativas. En el **Despacho del Superintendente** están los grupos de Barranquilla, Bucaramanga, Cali, de la Dirección de tecnología e información, de asesoría y doctrina societaria, de sistemas y arquitectura de tecnología, de innovación, desarrollo y arquitectura, de asesoría de control interno, de asesoría de planeación y de asesoría jurídica. En la **Secretaría General** están los grupos de administración del talento humano, de apoyo judicial, de contabilidad, de contratos, de presupuesto y de tesorería.

En cambio, en la **Delegatura de Procedimientos de Insolvencia** están los grupos de la Dirección de acuerdos de insolvencia en ejecución, de la Dirección de procesos de liquidación, de la Dirección de procesos de reorganización y de la Dirección de procesos de liquidación. En la **Delegatura de Intervención y Asuntos Financieros Especiales** están los grupos de la Dirección de intervención judicial, de investigaciones administrativas por captación y de supervisión de asuntos financieros especiales. En la **Delegatura de**

**Asuntos Económicos y Societarios** están los grupos de la Dirección de cumplimiento, de la Dirección de información empresarial y de estudios económicos y contables, y de supervisión de programas y riesgos especiales. Por último, en la **Delegatura de Procedimientos Mercantiles** está el grupo de la Dirección de jurisdicción societaria.

En resumen, la Superintendencia de Sociedades dispone de cincuenta (50) vacantes para los diferentes grupos de trabajo, en los cargos y grados respectivos en las delegaturas, en el despacho y en la secretaría general, siendo esto una pieza vital para la provisión de vacantes definitivas y/o temporales.

Por otra parte, de modo ilustrativo se muestran los datos sistematizados en el Power BI en el ítem del perfil que se tomará de algunas de las vacantes antes descritas, para exponer los requisitos que se piden en cada uno de los cargos solicitados.

Con esta sistematización del perfil se pretende identificar y analizar los requisitos y las competencias asociadas que se necesitan en cada uno de los grupos de trabajo en la Superintendencia de Sociedades en los diferentes cargos de profesional especializado, profesional universitario, técnico operativo y secretaria ejecutiva. Esta herramienta tecnológica Power BI facilita la visualización y el tratamiento eficiente de la información recopilada sobre las diversas vacantes, detectando las necesidades de la entidad, y de esta manera formulando los perfiles laborales para el concurso.

En la *figura 10*, se puede evidenciar en la **Delegatura de Supervisión Societaria** la vacante del cargo **profesional especializado** de grado 16, en la cual se requiere una persona con título profesional en Derecho, Contaduría Pública, Economía, Administración y afines, con tarjeta profesional, también se requiere que cuente con un título de posgrado en modalidad de especialización relacionada al área de las funciones del cargo y que tengan diecinueve (19) meses de experiencia profesional relacionada.



*Figura 10. Cargo de Profesional Especializado. Fuente: Elaboración propia.*

Además, se requiere de una (1) vacante para este grupo de trabajo **Investigaciones administrativas** donde se necesita que la persona cumpla con los requisitos mínimos estipulados, donde su experiencia sea en la misma entidad pública o en otra entidad pública en la que haya realizado la mayor parte de las funciones consagradas en el Manual de Funciones de la Superintendencia de Sociedades. La exigencia de la tarjeta profesional es una garantía de que el aspirante esté legalmente habilitado para ejercer su profesión, esto para cumplir con los estándares éticos y técnicos.

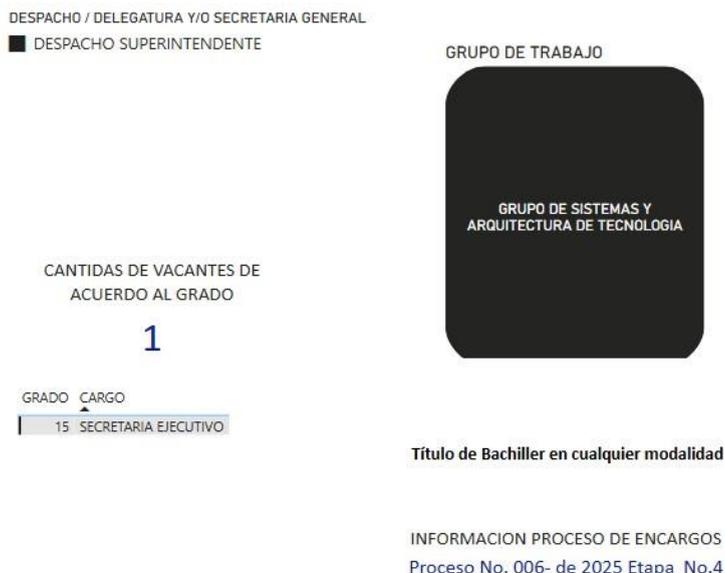
En cambio, en la *figura 11* se ilustra la misma delegatura pero con el grupo de trabajo propio de la delegatura con un cargo **profesional universitario** en el grado 7 donde se requiere de un aspirante que cumpla con los requisitos mínimos de título profesional en el núcleo académico Derecho y afines con su respectiva tarjeta profesional, además debe contar con un título de posgrado en la modalidad de especialización y con dieciocho (18) meses de experiencia profesional relacionada.



*Figura 11. Cargo de Profesional Universitario. Fuente: Elaboración propia.*

A pesar de que el cargo es profesional universitario para este grupo de trabajo se requiere un profesional avanzado con un título de posgrado de especialización con énfasis en Derecho o afines, que denote la importancia de su formación, ya que las competencias específicas del cargo estarán de acuerdo a la experiencia que tenga.

Por otro lado, en la *figura 12* se visualiza que la única vacante para el grupo de trabajo **Sistemas y Arquitectura de Tecnología** corresponde al **Despacho del Superintendente** con cargo de **secretaria ejecutiva** en el grado 15, con un requisito mínimo indispensable y es tener un título de bachiller en cualquier modalidad.



*Figura 12. Cargo de Secretaria Ejecutiva. Fuente: Elaboración propia.*

Es decir, está vacante tiene un requisito mínimo amplio con respecto al cargo profesional bien sea universitario o especializado, pero debe tener habilidades y competencias que correspondan al área de sistemas y tecnología, ya que sus funciones van a ser en base a ello.

Así pues, en la *figura 13* se ejemplifica el cargo de **técnico operativo** en el grado 14 para el grupo de trabajo **Tesorería** siendo este fundamental en la Superintendencia de Sociedades, el cual requiere de una (1) persona que cumpla con los requisitos mínimos de formación tecnológica en núcleo básico de conocimiento de Contaduría Pública o que cuente con la aprobación de tres semestres de educación superior en modalidad tecnológica o profesional universitaria. Además, debe contar con nueve (9) meses de experiencia relacionada o laboral.

DESPACHO / DELEGATURA Y/O SECRETARIA GENERAL

DELEGATURA DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y SOCIETARIOS

DELEGATURA DE INTERVENCIÓN Y ASUNTOS FINANCIER...

DELEGATURA DE PROCEDIMIENTOS DE INSOLVENCIA

DELEGATURA DE PROCEDIMIENTOS MERCANTILES

DELEGATURA DE SUPERVISIÓN SOCIETARIA

DESPACHO SUPERINTENDENTE

SECRETARIA GENERAL

CANTIDAS DE VACANTES DE ACUERDO AL GRADO

**1**

GRADO	CARGO
1	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
1	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
7	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
11	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
14	PROFESIONAL ESPECIALIZADO
<b>14</b>	<b>TECNICO OPERATIVO</b>
15	SECRETARIA EJECUTIVO
16	PROFESIONAL ESPECIALIZADO
18	PROFESIONAL ESPECIALIZADO
18	SECRETARIA EJECUTIVO
20	PROFESIONAL ESPECIALIZADO

GRUPO DE TRABAJO

GRUPO DE TESORERIA

**Título de formación tecnológica en disciplina académica académica del núcleo básico de conocimiento en: Contaduría Pública. Alternativa**

**Aprobación de tres (3) años de educación superior en la modalidad de formación tecnológica o profesional o universitaria en disciplina académica académica del núcleo básico de conocimiento en: Contaduría Pública. Nueve (9) meses de experiencia relacionada o laboral.**

INFORMACION PROCESO DE ENCARGOS  
Proceso No. 017 - de 2025 Etapa No. 4

*Figura 13. Cargo de Técnico Operativo. Fuente: Elaboración propia.*

En este caso, la experiencia puede ser relacionada o laboral, como anteriormente se argumentó la relacionada debe tener la mayoría de funciones que va a desempeñar en el cargo en la Superintendencia de Sociedades según lo consagrado en el Manual de Funciones. Mientras que, la experiencia laboral es toda aquella adquirida del núcleo básico de Contaduría Pública sin importar que las funciones desempeñadas en otras entidades públicas o empresas privadas sean las mismas.

De este modo, se resalta la vitalidad y la importancia de esta herramienta tecnológica Power BI en la sistematización de datos que sirven de apoyo en el momento de tomar de decisiones estratégicas, no solo para el análisis detallado de los cargos que se requieren en cada una de las delegaturas, el despacho y la secretaría general, sino también la identificación de los perfiles requeridos por parte de la gestión de talento humano. A través de la estructuración de estos datos hipotéticos, se ejemplifica el proceso que se lleva a cabo por parte de la Dirección de Talento Humano en la integración, organización y formación del proceso de selección en la Superintendencia de Sociedades.

En conclusión, el desarrollo de esta sistematización de datos me brindó conocimientos sobre el uso y manejo correcto de la herramienta tecnológica Power BI me brindó conocimientos teóricos y prácticos sobre el proceso de selección en el sector público.

## 9. CONCLUSIONES

En conclusión, la experiencia académica y práctica en la Superintendencia de Sociedades me dio un valor agregado, debido a la aplicación de herramientas tecnológicas en escenarios reales con el fin de la optimización de procesos, y el fortalecimiento de la transparencia además de aportar hacia una Administración Pública más moderna y más eficiente.

Mediante la sistematización de datos, aportando así, al estudio de la provisión de vacantes y las funciones que me fueron encomendadas en la Dirección de Talento Humano, con el fin de reducir los tiempos de procesamiento y recopilación, facilitando la identificación de los cargos y los perfiles que se requieren, fortaleciendo los principios de objetividad, transparencia y legalidad, promoviendo la sostenibilidad ambiental de la política nacional de “cero papel”, y cumpliendo con los lineamientos exigidos por parte de la Comisión Nacional del Servicio Civil y el Departamento Administrativo de la Función Pública.

## 10. Fuente bibliográficas

Ariza Rodríguez, M, Jiménez Navarro, J y Vera Cruz, F. (2024). Gestión de la Comisión Nacional del Servicio Civil de Colombia en la efectividad y transparencia; 2020 - 2023. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Recuperado de:  
<https://repositorio.unicolmayor.edu.co/handle/unicolmayor/7167>

Barney, Jay (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. Southern Management Association. Páginas 99–120. Recuperado de:  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>

Cabarcas Velásquez, Marcos; Arrieta Valderrama, Edwin. (2021). Procesos de talento humano y direccionamiento estratégico en la mediana empresa de Barranquilla, Colombia. Revista Pensamiento & Gestión. Recuperado de:  
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/procesos-de-talento-humano-y-direccionamiento/docview/3200799870/se-2>

Collings, David G., & Mellahi, Kamel. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review. Science Direct. Páginas 304–313. Volumen 19. Recuperado de:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482209000461?via%3Dihub>

Congreso de la República. (30 de diciembre de 1998). Ley 483 de 1998. Función Pública. Diario oficial No. 43464. Página web. Recuperado de:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186>

Congreso de la República. (23 de septiembre de 2004). Ley 909 de 2004. Secretaria del Senado. Diario oficial No. 45680. Página web. Recuperado de:  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0909\\_2004.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0909_2004.html)

Dalbosco, Hugo L. (2005). Meritocracia y control del poder: otro déficit regional. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de:  
<https://cladista.clad.org/bitstream/handle/123456789/3440/0052409.pdf?sequence=1>

Delgado Fernández, Mercedes; Delgado Fernández, Tatiana. (2023). Sistematización sobre ciudades inteligentes con énfasis en ecosistemas de innovación para la creación de valor público. Revista Innovar Volumen 33 Número 89. Páginas 51-64. Recuperado de:  
<https://www.proquest.com/docview/3099483693/2D59197FB6274452PQ/6?sourcetype=Scholarly%20Journals>

Departamento Administrativo de Función Pública-DAFP. (21 de febrero de 2023). Concepto 076171 de 2023. Función Pública. Página web. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=207907>

Departamento Administrativo de Función Pública-DAFP. (11 de mayo de 2023). Concepto 185571 de 2023. Función Pública. Página web. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=224590#:~:text=Concepto%20185571%20de%202023%20Departamento,P%C3%BAblica%20%2D%20Gestor%20Normativo%20%2D%20Funci%C3%B3n%20P%C3%BAblica&text=M%C3%A1s%20de%201%20mill%C3%B3n%20250,%2C9%25%20para%20el%202026>

Estévez, F. y Penfold, M. (2020). La lógica política de la meritocracia en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo. Publicaciones IADB. Páginas 1-30. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/es/deteccion-prevencion-respuesta-y-recuperacion-con-tecnologia-digital-evidencias-de-la-aplicacion-de>

Gómez - Arias, G. M., & Quintero - Bayona, B. T. (2023). Talento humano y meritocracia en instituciones públicas del departamento Norte de Santander. Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro. Recuperado de: <https://doi.org/10.22463/24221783.3958>

Herrera R., Aura N., Rodríguez V., Andrés A. (2021). Mérito y empleo público: retos y desafíos de la administración pública contemporánea. Centro de Pensamiento en Evaluación y Meritocracia Vicerrectoría de Investigación. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/80600/9789587945355.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Naranjo Bautista, S., Mosqueira, E., Lafuente, M., De Michele, R., Fuenzalida, J., Keefer, P., Nunberg, B., Roseth, B., Schuster, C., y Strazza, L. (2025). Mejores gobiernos para mejores vidas: fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocracia e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/es/mejores-gobiernos-para-mejores-vidas-fortaleciendo-las-capacidades-del-estado-para-una-gestion-0>

Navarro M., Patricia. (2023). Redefinición de las competencias de los empleados y empleadas públicas ante el uso de la Inteligencia Artificial por la Administración Pública. Documentación Administrativa. Número 10. Madrid, España. Páginas 73-87. Recuperado de: <https://www.proquest.com/docview/2857864035/F171EDA579CD4145PQ/3?sourcetype=Scholarly%20Journals>

Maldonado Meléndez, Mirko A. (2024). El tránsito de la Administración Digital hacia una Administración Pública algorítmica en la era de la inteligencia artificial. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Revista científica. Recuperado de:  
<https://revistas.uned.es/index.php/derechopolitico/article/view/41775>

Páez Fonseca, M. (2024). Transformación organizacional y procesos: el impacto de las tecnologías de la información en la eficiencia operacional. Universidad de los Andes. Recuperado de: <https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/2e1f22e1-5528-48d2-bd59-3b5348165dcc>

Presidencia de Colombia. (26 de mayo de 2015). Decreto 1083 de 2015. Alcaldía de Bogotá. Diario oficial No. 49523. Página web. Recuperado de:  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62518>

Simeone, Ronald; Carnevale, John; Millar, Annie. (2005). A Systems Approach to Performance-Based Management: The National Drug Control Strategy. Wiley online library. Páginas 191-202. Recuperado de:  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2005.00444.x>

Superintendencia de Sociedades. (22 de enero de 2025). Plan Anual de Empleos Vacantes 2025. Recuperado de:  
[https://www.supersociedades.gov.co/documents/107391/8322297/03.PlanAnualVacantes\\_2025.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/documents/107391/8322297/03.PlanAnualVacantes_2025.pdf)

Trujillo Sáez, Fernando; Álvarez Jiménez, David. (2021). Transformación digital de la administración pública: ¿Qué competencias necesitan los empleados públicos?. Gestión y Análisis de Políticas Públicas. Número 27. Madrid, España. Páginas 49-67. Recuperado de:  
<https://www.proquest.com/docview/2858670540/F171EDA579CD4145PQ/4?sourcetype=Scholarly%20Journals>