

Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP
Carrera 6 No. 12 - 62 - Bogotá, D.C.
Conmutador: 334 40 80/87 • Fax: 341 0515
Línea gratuita de Atención al Cliente: 018000 917770
Web: www.dafp.gov.co
E-mail: webmaster@dafp.gov.co
2009



Departamento Administrativo
de la Función Pública
República de Colombia



Departamento Administrativo
de la Función Pública
República de Colombia



Calle 44 No. 53 - 37 CAN, Bogotá, D.C.
Conmutador: 220 2790 • Fax: 222 43 15
Línea gratuita 018000 913755
Oficina de Quejas y Reclamos: 221 37 55
Web: www.esap.educ.co
E-mail: direccion.nacional@esap.edu.co
2009

ISBN: 978-958-652-231-1



Cartillas de Administración Pública

Guía de Modernización de Entidades Públicas

11 Guía de Modernización de Entidades Públicas

Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP
Carrera 6 No. 12 - 62 - Bogotá, D.C.
Conmutador: 334 40 80/87 • Fax: 341 0515
Línea gratuita de Atención al Cliente: 018000 917770
Web: www.dafp.gov.co
E-mail: webmaster@dafp.gov.co
2009

Cartillas de Administración Pública

Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP
Carrera 6 No. 12 - 62 - Bogotá, D.C.
Conmutador: 334 40 80/87 • Fax: 341 0515
Línea gratuita de Atención al Cliente: 018000 917770
Web: www.dafp.gov.co
E-mail: webmaster@dafp.gov.co
2009

Cartillas de Administración Pública

Calle 44 No. 53 - 37 CAN, Bogotá, D.C.
Conmutador: 220 2790 • Fax: 222 43 15
Línea gratuita 018000 913755
Oficina de Quejas y Reclamos: 221 37 55
Web: www.esap.educ.co
E-mail: direccion.nacional@esap.edu.co
2009

ISBN : 978-958-652-231-1



11

Guía de Modernización de Entidades Públicas

Cartillas de Administración Pública

Guía de Modernización de Entidades Públicas

Versión 2

**ESCUELA SUPERIOR
DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA –ESAP–
CREADA MEDIANTE
LEY 19 DE 1958**

**DIRECTIVAS ESCUELA SUPERIOR
DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA–ESAP**

Honorio Miguel Henríquez Pinedo
Director Nacional

Luz Amparo González Agudelo
Subdirectora de Proyección Institucional

Mauricio Villalobos Rodríguez
Subdirector Académico

María Magdalena Forero Moreno
Subdirectora de Alto Gobierno

Germán Insuasty Mora
Subdirector Administrativo y Financiero

Édgard Sierra Cardozo
Secretario General

Rubén Darío Calderón Jaramillo
Jefe de la Oficina Asesora Jurídica

María Eugenia Rodríguez Tovar
Jefe de la Oficina Asesora de Planeación

Eurípedes González Ordóñez
Jefe Control Interno

Luz Amparo González Agudelo
Lilia Inés Rojas Parra
Margarita María Ricardo Ávila
Equipo Coordinador

Andrés Felipe Álvarez Grajales
Decano Facultad de Pregrado

Zoraida Celis Carrillo
Decana Facultad de Postgrado

Carlos Roberto Cubides Olarte
Decano Facultad de Investigaciones

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

Elizabeth Cristina Rodríguez Taylor
Directora

Carla Liliana Henao Carmona
Subdirectora

Alberto Medina Aguilar
Director de Empleo Público

José Fernando Berrío Berrío
Director de Desarrollo Organizacional

María del Pilar Arango Viana
**Directora de Políticas de Control Interno
y Racionalización de Trámites**

Claudia Patricia Hernández León
Directora Jurídica

Celmira Frasser Acevedo
Jefe Oficina Asesora de Planeación

Dolly Amaya Caballero
Jefe Oficina de Control Interno (e)

Victoria Eugenia Díaz Acosta
Jefe Oficina de Sistemas

GUÍA DE MODERNIZACIÓN DE ENTIDADES PÚBLICAS

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Elizabeth Rodríguez Taylor
Directora

ESCUELA SUPERIOR
DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Honorio Miguel Henríquez Pinedo
Director Nacional

COORDINACIÓN TÉCNICA

José Fernando Berrío Berrío
María Lucrecia Ospina Montoya
Oswaldo Alberto Carvajal Galeano

EQUIPO DE TRABAJO
SEGUNDA EDICIÓN ACTUALIZADA

María Piedad Olaya Sisa
Alberto Fredy Suárez Castañeda
Luz Mary Riaño Camargo
Jorge Leonardo Moreno Beltrán
Andrea del Pilar Álvarez Salcedo
Jaime Orlando Delgado Gordillo
Claudia Patricia Ardila Díaz
Wilson Augusto Chaparro Ariza

EJECUCIÓN

Escuela Superior de Administración Pública

- Subdirección Académica

Departamento Administrativo de la Función Pública

- Dirección de Desarrollo Organizacional

Bogotá, D.C. septiembre de 2009

TABLA DE CONTENIDO

	Págs.
Presentación	11
Introducción	13
Introducción	13
Modernización Institucional en los organismos y entidades de la administración pública	17
Estudio Técnico	19
1. Reseña historica	21
2. Marco legal	23
3. Analisis externo	25
3.1 Entorno Político.....	25
3.2 Entorno Económico.....	26
3.3 Entorno Social.....	26
3.4 Entorno Tecnológico.....	26
4. Análisis financiero	29
5. Análisis interno	31
5.1 Identificación y Análisis de los Objetivos y Funciones Generales.	31
Ejemplo de entidad del Orden Nacional:.....	31
Ejemplo de entidad del orden Territorial:.....	32
5.2 Misión.....	33
Ejemplo de Misión en el Orden Nacional:	33



	Págs.
Ejemplo de Misión en el Orden Territorial.....	33
5.3 Visión.....	33
Ejemplo de Visión en el Orden Nacional	34
Ejemplo de Visión en el Orden Territorial.....	34
5.4. Identificación del Mapa de Procesos o Cadena de Valor	34
Metodologías para la Revisión y Análisis de Procesos	36
5.5 Productos y/o Servicios.....	38
5.6 Usuarios o Clientes.....	39
5.7 Evaluación de la Prestación de servicios.....	40
Análisis de los Niveles de Desempeño.....	41
Ajuste de los estándares a los requerimientos	41
5. 8 Estatutos Internos (Únicamente para Entidades Descentralizadas)	41
5.9 Estructura	41
Formas de Estructura u Organización Interna de una Institución.....	41
Formas Organizacionales.	42
Estructura Funcional.....	43
Estructura Matricial o por Proyectos.....	43
Estructura Territorial o Geográfica – Desconcentración.	43
Estructura por Unidades Estratégicas de Negocios.....	44
6. Evaluación de las funciones, perfiles y cargas de trabajo	47
6.1. Evaluación de las Funciones	47
6.2 Perfiles y Cargas de Trabajo.....	47
6.3 Otras Técnicas para Medición de Tiempos de los Trabajos.	61

	Págs.
Cálculo de Tiempos sobre la base de Tablas de Movimientos, Estándares o Tiempos Normalizados.....	61
Método de la Filmación de los Trabajos.....	61
Método del Muestreo del Trabajo.....	61
Método del Autopunteo del Trabajo.....	62
7. Planta de personal.....	63
7.1. Sistema de Nomenclatura y Clasificación de Empleos.....	64
Ejemplo de Nomenclatura de Empleos en el Orden Nacional.....	66
Ejemplo de Nomenclatura de Empleos en el Orden Territorial.....	66
7.2. Determinación de la Planta de personal.....	67
Ejemplo de Planta de Personal en el Orden Nacional:.....	68
Ejemplo de Planta de Personal en el Orden Territorial:.....	68
7.3 Viabilidad o Disponibilidad Presupuestal.....	69
7.4 Acto Administrativo de Modificación de Planta.....	70
8. Manual específico de funciones y competencias laborales.....	73
8.1. Competencias Laborales.....	73
8.2 Metodología para Ajustar o Establecer los Manuales Específicos de Funciones y de Competencias Laborales.....	00
Escisión o fusión de entidades públicas.....	74
Escisión de entidades u organismos.....	85
Fusión de entidades u organismos.....	86
Anexo 1.....	88
Anexo 2.....	90
Anexo 3.....	93
Anexo 4.....	102



	Págs.
Anexo 5	104
Anexo 6	108
Anexo 7	109
Anexo 8	110
Anexo 9	111
Anexo 10	112
Anexo 11	122
Anexo 12	131
Anexo 13	137
Anexo 14	144
Anexo 15	154
Anexo 16	157
Anexo 17	163
Anexo 18	166
Anexo 19	167
Anexo 20	175
Anexo 21	176
Anexo 22	181
Anexo 23	189
Anexo 24	196
Anexo 25	197
Glosario de Términos	198
Bibliografía	200

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Las acciones gubernamentales encaminadas al fortalecimiento de la institucionalidad y del aseguramiento de una gestión orientada a la oportuna y adecuada prestación del servicio al ciudadano imponen al Departamento Administrativo de la Función Pública un importante reto.

En efecto, las circunstancias actuales de desarrollo del entorno económico, social y técnico sugieren una constante mirada de los objetivos y funciones de las instituciones públicas, así como de las formas organizacionales adoptadas para la prestación de bienes y servicios, conforme a los preceptos de la función pública.

Es claro entonces el camino que el Departamento Administrativo de la Función Pública, organismo asesor del Gobierno Nacional en materia de Empleo Público, Organización Administrativa, Control Interno, Racionalización de Trámites de la Rama Ejecutiva y Sistemas de gestión de calidad del Poder Público, debe asumir en relación con el mejoramiento de las instituciones públicas con el propósito de que estas adecuen sus formas organizacionales, fieles a los propósitos a ellas encomendadas.

Corresponde a su vez, dentro de los diferentes roles de nuestra institucionalidad, orientar y apoyar a las organizaciones en el fortalecimiento de su actividad misional y de gestión administrativa a través de la formulación de líneas de política, difusión e instrumentalización de estas, de manera que materialicen ese propósito de crecimiento de la capacidad de las organizaciones y sus servidores.

Coherentes con este precepto de facilitadores de mejoramiento de las organizaciones en sus diferentes ámbitos, presento la “*Guía de modernización de entidades públicas*”, que se constituye en una herramienta orientadora para abordar y materializar procesos de transformación organizacional, comprometiendo en ello la revisión y mejora de las estructuras administrativas a partir del examen y definición de los procesos misionales, estratégicos, de apoyo y de evaluación y control propios de toda organización, así como la coherencia de la clasificación y cantidad los empleos que demanda la pres-



tación de los servicios y la identificación de las funciones y competencias laborales exigibles para el ejercicio de los empleos.

ELIZABETH RODRÍGUEZ TAYLOR

Directora

Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP

II. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones públicas están atadas a las variaciones del entorno económico, social, político, tecnológico y económico; y de la capacidad de estas para ajustarse y reaccionar a estos embates dependerá la oportunidad, eficacia y eficiencia de la prestación de sus servicios.

Corresponde al Departamento Administrativo de la Función Pública contribuir en el fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones a adaptarse y ajustarse al nuevo entorno, orientándolas en el proceso de transformación a través de un documento práctico, de fácil seguimiento y aplicación, como lo es la *Guía de modernización de entidades públicas*.

Esta herramienta permitirá a los servidores de las organizaciones públicas, con responsabilidades en procesos de ajuste institucional, adelantar la identificación de las condiciones externas e internas que afectan el quehacer; desarrollar los elementos que soporten ese estudio; generar acciones de cambio a partir del redimensionamiento de los procesos, procedimientos y distribución de las funciones, así como elaborar los proyectos de actos administrativos que materialicen tales fórmulas de transformación de la organización.

Igualmente, permitirá a los ciudadanos, interesados en el proceso de reforma de estructura, planta de personal y manual específico de funciones y de competencias laborales de empleos públicos en los ámbitos nacional y territorial, conocer los elementos que deben tenerse en cuenta y las previsiones que las regulaciones aplicables en estas materias disponen.

JOSÉ FERNANDO BERRÍO BERRÍO
Director de Desarrollo Organizacional



ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Modernización Institucional ha constituido y constituirá siempre, dada la dinámica que debe darse de manera continua en los organismos y entidades de la Administración Pública, una permanente como vital preocupación, toda vez que es necesaria su correspondencia con las múltiples exigencias del mundo actual, circunstancia que impone el señalamiento de criterios y derroteros como instrumentos posibles que garanticen la ágil y eficiente realización de sus fines y procedimientos, al tiempo de reafirmar en la ciudadanía y comunidad fe y confianza hacia sus instituciones en concepto y constructo de participación democrática.

Todo esto explica, entonces, la razón de ser de la nueva normatividad constitucional cuando en distintos preceptos establece claros y precisos derroteros y principios filosóficos en relación con la función administrativa, los fines y propósitos del Estado, el desarrollo de sus procedimientos y la evaluación y control de la gestión pública.

Una deficiente administración no se subsana suprimiendo entidades públicas o reduciéndolas, sino nutriéndolas con elementos, técnicas y procedimientos administrativos de orden gerencial, determinados por probados y comprobados resultados, camino a lograr una modernización institucional en sus correspondientes organismos y entidades, requiriéndose de procesos donde se enmarquen sistematización, flexibilidad, equilibrio, idoneidad y verificación, entre otros muchos, siendo necesaria su estructuración en forma exacta, veraz y oportuna, de tal manera que facilite una ágil disposición de la información necesaria para los propósitos que se requieran.

Toda modernización institucional demanda, en razón de su importancia y entre varias muchas consideraciones, objeto, descripción, estrategia, apoyo a su desempeño, capacitación, estudio de costos, financiamiento, ejecución e informes, en dirección a su permanente y continua evaluación, elementos sustanciales para garantizar su adecuada implementación respecto de lo que se pretende y necesita en atención al mejoramiento continuo que debe darse y estar presente en los distintos organismos y entidades que conforman la Administración Pública.



En aras de lo cual y en lo entendido de lo expuesto, ha querido el Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP–, propiciador y orientador de definidos fundamentos de cambio en organismos y entidades del Estado, en los niveles nacional como territorial, dar a conocer esta *Guía metodológica sobre modernización institucional en los organismos y entidades de la administración pública*, que está conformada por presentación; introducción; justificación; estudio técnico; reseña histórica; marco legal; análisis externo, financiero e interno; evaluación de las funciones, perfiles y cargas de trabajo; planta de personal; manual específico de funciones y competencias laborales; escisión o fusión de entidades públicas; anexos y glosario terminológico. Estos constituyen una herramienta eficaz para definir, en criterios soportados y claros conceptos, todo cuanto se relaciona con el ser, hacer y quehacer en tan específica asignatura, fundamental en la procura del buen gobierno, como para el mejor desempeño y fortalecimiento de las entidades públicas, bases inestimables hacia la consolidación de un Estado Social de Derecho superiormente establecido en capacidad de satisfacer las más elementales y caras necesidades a su interior y ciudadanía en sus vínculos asociativos que posibiliten la vida en comunidad manifestándose en el ámbito social.

HONORIO MIGUEL HENRÍQUEZ PINEDO

Director Nacional

Escuela Superior de Administración Pública – ESAP

MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL EN LOS ORGANISMOS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Abordar un proceso de modernización institucional implica la elaboración de un estudio técnico o justificación técnica en el cual se analiza la situación actual de la institución pública respecto al cumplimiento de sus funciones, objetivos generales y su misión. Con base en este análisis y teniendo en cuenta la normatividad vigente, se hace un diagnóstico que puede implicar reformas o mejoras en uno o varios de los elementos básicos de la respectiva institución pública.

Estos elementos básicos son marco legal; análisis externo; análisis financiero; objetivos; funciones generales; misión; visión; productos y servicios; usuarios y clientes; procesos estratégicos, misionales, de apoyo, y de control y evaluación; estructura; sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de empleos; planta de personal y manual específico de funciones y de competencias laborales.

Para implementar el proceso de modernización los organismos y entidades de la administración pública de los órdenes nacional y territorial deben tener en cuenta los principios que rigen la función administrativa al servicio del interés general, los enunciados en el artículo 209 de la Constitución Política, como son igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, delegación, coordinación administrativa y la desconcentración de funciones.

En los casos que se requiera modificar estatutos, estructura o planta de personal, se tendrá en cuenta, además, de lo dispuesto en el artículo 96 del Decreto 1227 de 2005 y demás normas que lo adicionen, modifiquen o sustituyan, los siguientes criterios:

- Los organismos y entidades de la administración pública nacional y territorial se organizarán de acuerdo con las necesidades cambiantes de la función pública, haciendo uso de las innovaciones que ofrece la gerencia pública.
- La organización que se adopte se sujetará a la finalidad, objeto y funciones generales de la entidad prevista en las leyes, decretos, ordenanzas o acuerdos, contribuyendo de manera eficaz y eficiente para el logro de los objetivos institucionales, al desarrollo de sus funciones y al uso racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.



- 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, para efectos de formular, ejecutar y evaluar las políticas, planes y programas, que le permitan el ejercicio de sus funciones.
- Establecer organizaciones flexibles que se adapten al entorno político, económico, tecnológico y social, que sea plana y sencilla, con niveles jerárquicos mínimos, con el fin de que las decisiones fluyan sin obstáculos dentro de la misma, permitiendo una comunicación directa entre el Estado y el ciudadano, logrando los objetivos para la cual fue creada.
- Evitar la duplicidad de funciones al interior de las instituciones y de estas con otras entidades públicas de cualquier orden.
- Suprimir o fusionar los empleos que no se requieran para la prestación de servicios y distribuir o suprimir las funciones específicas que se desarrollen, en armonía con las disposiciones vigentes que regulen la materia.

De acuerdo con el artículo 46 de la Ley 909 de 2004 y los artículos 95 al 97 del Decreto 1227 de 2005, los procesos de reformas organizacionales de las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional y territorial, deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren.

Así entonces, para llevar a cabo una reestructuración, se debe elaborar el estudio técnico o la justificación técnica que conlleven a la expedición de los actos administrativos que consoliden el proceso de reforma organizacional.

La responsabilidad del estudio técnico o justificación técnica estará en cabeza del Representante Legal del organismo o entidad pública, quien establecerá las directrices generales para adelantar el proceso, de conformidad con las políticas, lineamientos y orientaciones impartidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

El estudio técnico puede ser realizado por la respectiva entidad, o por la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP, o por firmas especializadas en la materia; estudio que deberá garantizar el mejoramiento continuo de la organización. Para el efecto en los dos últimos casos, ha de estar acompañado de personal interno que facilite la identificación de la problemática institucional, sin desconocer que la responsabilidad directa del estudio sigue siendo de la respectiva institución.

A efectos de dar inicio al proceso de reestructuración, el director del organismo o entidad podrá constituir un equipo interno de trabajo, el cual tendrá la responsabilidad de la planeación, diseño y ejecución de dicho proceso, que se apoyará en 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 institución pública. (Anexo 1).

Para elaborar el estudio técnico, el Departamento Administrativo de la Función Pública presenta esta metodología, con el fin de orientar y facilitar a los organismos y entidades el desarrollo paso a paso de los elementos básicos que lo conforman.



Adicionalmente, este Departamento Administrativo ofrece capacitación y asesoría a las instituciones públicas de los órdenes nacional y territorial que así lo requieran, la cual se solicitará mediante oficio dirigido al Director de este organismo, quien designará al asesor.

Asignado el asesor y conformado el equipo de trabajo, el organismo o entidad deberá elaborar un cronograma incluyendo los responsables de las actividades, los tiempos de ejecución y los indicadores que permitan evaluar el proceso.

En el transcurso de la elaboración del estudio técnico o la justificación técnica, el Departamento Administrativo de la Función Pública, a través de la Dirección de Desarrollo Organizacional, formulará a la institución que viene siendo asesorada, las observaciones y recomendaciones respectivas, si fueren del caso.

Además de los instrumentos sugeridos en la presente guía, existen varias técnicas o herramientas organizacionales que pueden ser tomadas como soporte complementario o sustitutivo a la metodología propuesta por este Departamento Administrativo, entre las cuales podemos mencionar: la planeación estratégica, benchmarking, market testing o iniciativa de financiamiento privado. (Anexo 2).

Igualmente, es importante tener en cuenta como punto de referencia para el estudio técnico de cada institución pública los informes de gestión, de Control Interno, del sistema de gestión de la calidad, de las Contralorías correspondientes y aquellos otros que sirvan para la toma de decisiones.

Para el éxito del proceso de modernización institucional se requiere contar con la voluntad política, el compromiso de la alta dirección, la participación del personal de la institución y disponer de los recursos fiscales y presupuestales a que haya lugar.

La metodología propuesta por el Departamento Administrativo de la Función Pública, permite abordar y analizar de manera integral la organización de la institución pública, y facilitar la construcción de la reforma organizacional, para lo cual se sugiere desarrollar las siguientes etapas:

1. Reseña Histórica
2. Marco Legal
3. Análisis Externo
4. Análisis Financiero
5. Análisis Interno.
6. Evaluación de las Funciones, Perfiles y Cargas de trabajo.
7. Planta de Personal
8. Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales.

1. RESEÑA HISTÓRICA

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

En esta etapa se pretende que cada organismo o entidad identifique, estudie y analice las normas generales que le dan forma y competencia jurídica como institución pública, contenidas en la Constitución Política, Leyes, Decretos, Ordenanzas y Acuerdos.

Igualmente, es importante tener en cuenta el plan de desarrollo nacional, departamental o municipal; el plan de ordenamiento territorial, cuando sea del caso, y planes sectoriales, que son de cumplimiento obligatorio para cada institución pública acorde con sus objetivos, funciones, misión, políticas y programas con los cuales se han comprometido, para actuar dentro del marco de la administración pública.

Así mismo, este marco legal comprende el conocimiento y análisis de las normas propias de cada institución que permitan identificar la regulación aplicable en relación con los estatutos (en los casos que corresponda); estructura; nomenclatura, clasificación y remuneración de empleos; planta de personal y manual específico de funciones y de competencias laborales.

Una vez conocida y analizada la normatividad, así como los planes de desarrollo vigentes, se debe verificar si la institución pública está actuando conforme a ellos y proponer las reformas que se consideren necesarias a la regulación propia de la entidad.

Desde el punto de vista legal, se entiende por Estructura Orgánica lo determinado por la Ley 489 de 1998 en su artículo 50, así:

“Contenido de los actos de creación. La Ley que disponga la creación de un organismo o entidad administrativa deberá determinar sus objetivos y estructura orgánica, así mismo determinará el soporte presupuestal de conformidad con los lineamientos fiscales del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

La estructura orgánica de un organismo o entidad administrativa comprende la determinación de los siguientes aspectos:

- 1. La denominación.*
- 2. La naturaleza jurídica y el consiguiente régimen jurídico.*

3. *La sede.*
4. *La integración de su patrimonio.*
5. *El señalamiento de los órganos superiores de dirección y administración y la forma de integración y de designación de sus titulares, y*
6. *El Ministerio o el Departamento Administrativo al cual estarán adscritos o vinculados”.*

En el orden territorial habrá de guardarse correlación con las normas del orden nacional, atendiendo a las disposiciones que para el efecto están dispuestas en la Constitución Política, en las Leyes, Decretos, Ordenanzas y Acuerdos Municipales respectivos.

Como información se incluye el (Anexo No. 3) Resumen de Normatividad para instituciones de los órdenes nacional y territorial.

3. ANÁLISIS EXTERNO

Resulta de suma importancia examinar cómo 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.

En esta etapa se deben analizar los diferentes factores que inciden en el desarrollo, crecimiento y configuración de la organización o entidad como son los políticos, económicos, sociales y tecnológicos, para que con base en ellos sea posible presentar propuestas que adecuen la Institución a su entorno.

Por lo anterior, 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 se realizará sustentado en el estudio de estadísticas, índices, cálculos, gráficos, análisis comparativos, series cronológicas, o proyecciones, entre otros, como medidas de comprobación; para lo cual, se seleccionarán sólo aquellas variables relevantes, de acuerdo con las características y la misión de cada organización. Como referencia se mencionan las siguientes:

3.1 Entorno político

Las entidades y organismos públicos nacionales y territoriales deberán adoptar y ajustar su organización interna teniendo en cuenta las orientaciones y decisiones de orden político que incidan sobre la administración pública, como por ejemplo, la descentralización, desconcentración y delegación administrativa, las normas que se dicten en materia de empleo público y gerencia pública, y que afecten las actividades propias de cada institución.

Así mismo, se han de considerar las decisiones que adopten las Asambleas, Concejos Municipales y Distritales, las cuales deben estar en concordancia y armonía con las fijadas por el orden nacional.



3.2 Entorno económico

Se busca identificar las ventajas o amenazas que se derivan de la aplicación de las políticas macroeconómicas, presupuestales y fiscales (como es el caso del mandato de la Ley 617 de 2000 y Ley 715 de 2001 o la globalización de la economía), que enmarcan el quehacer de la respectiva institución, y determinan su incidencia en el costo de la prestación de los servicios y salarios, la diversificación de productos, y de otra parte explorar otras variables que no permiten cumplir a cabalidad las metas y objetivos propuestos.

Puede observarse 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 cómo el conjunto de factores externos y variables económicas, pueden limitar y condicionar el funcionamiento del sector y, por ende, de sus entidades adscritas y vinculadas.

Así mismo, se hace necesario considerar los mecanismos de participación privada en la prestación de servicios públicos, con el fin de fortalecer la acción del Estado.

3.3 Entorno social

Para mantener relaciones armónicas entre las instituciones y la sociedad a la cual va dirigida su acción, aquellas deben conocer y responder a las necesidades cambiantes de la población, las cuales determinan sus demandas.

De allí el requerimiento de consultar y conocer la evolución de la demanda de servicios y 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, como la situación de 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.

3.4 Entorno tecnológico

Es importante tener en cuenta los avances en el campo de las telecomunicaciones, la automatización de la información, la conexión a Internet, los factores físicos y ambientales, la inversión en investigación y desarrollos básicos, la innovación en diseños y la tecnología de los servicios o productos, con el fin de analizar su posible aplicación al interior de la institución, lo cual le va a permitir una mejor prestación de los servicios y calidad de los productos, lo que redundaría en beneficio de la comunidad.

El presente análisis busca medir qué 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.

Analizados los factores anteriores, la entidad u organismo deben identificar cuáles de estos inciden en el cumplimiento de los objetivos, funciones y misión de la institución, para que se propongan los correctivos o cambios necesarios.



4. ANÁLISIS FINANCIERO

Dentro del proceso de reestructuración se juzga pertinente realizar un análisis financiero que dé cuenta objetiva de las condiciones que sobre este aspecto refleja la entidad actualmente; así mismo, revisar el comportamiento financiero del pasado inmediato (últimos 4 años) y elaborar proyecciones con variables representativas, que permitan una idea sobre la salud presupuestal o financiera de la entidad u organismo público, siempre que se trate de entidades del sector descentralizado de la rama ejecutiva en el orden nacional y de entidades del orden territorial.

De este análisis también forma parte el anexo 5, relacionado con el comparativo de cargos y costos por niveles jerárquicos; así como los gráficos, tendencias u otras sobre ingresos y gastos que resulten útiles; lo mismo que los análisis de las variables e indicadores de los estados de pérdidas y ganancias cuando sean del caso y aquellos descriptores sobre los indicadores y criterios de que trata la Ley 617 del año 2000 y demás normas relacionadas.

Por disposición general, es pertinente tener en cuenta los siguientes aspectos básicos, al considerar una modificación de planta de personal:

- Cuando se trate de entidades u organismos del orden nacional, para efectos de modificar la planta de personal, este capítulo suministrará la información correspondiente para poner a consideración y adelantar el trámite pertinente, ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Dirección General del Presupuesto Público Nacional, el cual requiere y exige los siguientes requisitos:
 1. Exposición de motivos.
 2. Costos comparativos de las plantas vigente y propuesta.
 3. Efectos sobre los gastos generales.
 4. Concepto del Departamento Nacional de Planeación si se afectan los gastos de inversión.
 5. Y los demás que la Dirección General del Presupuesto Público Nacional considere pertinentes.

Así, el Departamento Administrativo de la Función Pública aprobará las propuestas de modificaciones a las plantas de personal, cuando hayan obtenido la viabilidad presupuestal del Ministerio de Hacienda y Crédito Público-Dirección General del Presupuesto Público Nacional.

- Para el caso de las entidades u organismos del orden territorial, en proceso de reestructuración o modificación de su planta de personal, deberán adelantar las gestiones correspondientes, ante la autoridad competente, para obtener la certificación que demuestre contar con los recursos necesarios para la implementación de la reforma prevista, para lo cual tendrán que elaborar un documento, derivado de este capítulo, donde se adviertan los siguientes puntos:
 - Exposición de motivos
 - Costos comparativos de la planta de personal actual frente a la propuesta
 - Efectos sobre los gastos generales
 - Concepto de la Secretaría de Hacienda o de la entidad o la dependencia que haga sus veces.
 - Demás información requerida para viabilizar el proyecto.

En todo caso, tanto en las entidades del orden nacional como territorial, para proveer empleos vacantes se requerirá del certificado de disponibilidad presupuestal por la vigencia fiscal correspondiente. Por medio de este, el Jefe de Presupuesto o quien haga sus veces garantizará la existencia de los recursos del 1° de enero al 31 de diciembre del año que corresponda, por todo concepto de gastos de personal, salvo que el nombramiento sea en reemplazo de un cargo provisto o creado durante la vigencia, para lo cual se deberá expedir el certificado de disponibilidad presupuestal por lo que resta del año fiscal.

Toda provisión de empleos de los servidores públicos deberá corresponder a los previstos en la planta de personal, incluyendo las vinculaciones de los trabajadores oficiales.

5.1. Identificación y Análisis de los Objetivos y Funciones Generales

Se pretende conocer los objetivos y funciones generales otorgadas a la organización por la norma de creación, así como aquellas otras que la modifican o adicionan.

Su análisis permite determinar cómo han variado en el tiempo, 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 particulares.

Como producto del análisis, se debe concluir cuáles funciones y objetivos se siguen desarrollando, cuáles no se requieren y cuáles se proponen, para constatar si necesariamente deben ser llevadas a cabo por el Estado o por el contrario pueden ser atendidas por los particulares.

Igualmente, se debe precisar si es necesario modificar las normas de creación para adecuarlas a los cambios propuestos, disposiciones que se han de someter a la aprobación de las instituciones que tienen la facultad legal para ello.

Para facilitar su comprensión, a continuación se ilustra con los siguientes ejemplos:

Ejemplo de entidad del orden nacional

Objetivo General del Ministerio. El Ministerio de Transporte tiene como objetivo primordial la formulación y adopción de las políticas, planes, programas y proyectos y regulación económica en materia de transporte, tránsito e infraestructura de los modos de transporte carretero, marítimo, fluvial, férreo y aéreo y la regulación técnica en materia de transporte y tránsito de los modos carretero, marítimo, fluvial y férreo.

Funciones Generales del Ministerio. El Ministerio de Transporte cumplirá, además de las funciones que determina el artículo 59 de la Ley 489 de 1998, las siguientes:

“...1. Formular las políticas del Gobierno Nacional en materia de tránsito, transporte y su infraestructura de los modos de su competencia.

2. *Elaborar el proyecto del Plan Sectorial de Transporte e Infraestructura, en coordinación con el Departamento Nacional de Planeación, DNP, y las entidades del sector y evaluar sus resultados.*
 3. *Elaborar los planes modales de transporte y su infraestructura con el apoyo de las entidades ejecutoras, las entidades territoriales y la dirección marítima.*
 4. *Coordinar, promover, vigilar y evaluar la ejecución de las políticas del Gobierno Nacional en materia de tránsito, transporte y su infraestructura...*
- (...) n. *Las demás que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de sus objetivos.*

Ejemplo de entidad del orden Territorial:

Objetivo General del Municipio.- El Municipio de ... tiene por finalidad servir a la comunidad, promover la prosperidad general en procura del desarrollo integral de sus habitantes, la preservación de sus valores morales, culturales y patrimoniales, el desarrollo de su territorio, el rescate y fortalecimiento de los bienes del Municipio y todo lo que tenga que ver con la satisfacción de sus necesidades como conglomerado social y el mejoramiento de su calidad de vida.

Funciones Generales del Municipio.- Corresponde al Municipio de ..., cumplir las siguientes funciones:

(...) Interpretar la voluntad soberana de sus habitantes y en el marco de la Constitución, la Ley y el Reglamento, asumir la debida consecuencia con sus mandatos.

Velar por la preservación del territorio municipal y sus riquezas naturales, a fin de que ellos sirvan y beneficien a los habitantes del Municipio, asegurando el progreso de la entidad territorial, sin perjuicio de las intervenciones que para efecto de su explotación, usos, distribución, utilización y consumo disponga la Ley.

Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la Ley.

Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal.

(...) n. *Las demás que le señalen la Constitución y la Ley”.*

5.2. Misión

Abordar en primer término el estudio de la misión, que constituye la razón de ser de la organización, sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que hacen parte de la organización.

Se debe establecer si la gestión que desarrolla la Institución guarda correspondencia con la misión encomendada, para potencializar la capacidad de respuesta de la organización, ante las oportunidades que se generan en su entorno, permitiendo orientar sus programas en forma clara y mejorando rendimiento y productividad en la administración de los recursos humanos, financieros, técnicos, materiales y de información.

La misión debe ser clara y sencilla para que sea comprendida y asimilada por todos los miembros de la organización, y responder a los siguientes interrogantes: ¿Qué hace su Institución?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para quién lo hace?, ¿el por qué lo hace?, y su relación con la función principal que realiza o debe realizar.

Para las Instituciones públicas del orden nacional, la misión se enmarca en los preceptos legales que le adjudicó el legislativo en el acto de creación, el cual solo puede ser modificado por la instancia competente.

En el orden territorial la misión está señalada en los actos de creación emanados por las Asambleas Departamentales, Concejos municipales y Concejos distritales.

Ejemplo de misión en el orden nacional

Misión: Lideramos la modernización y el mejoramiento continuo de las instituciones públicas y el desarrollo de sus servidores para acercarlos al ciudadano a través de la investigación, formulación y evaluación de políticas públicas con criterio de calidad y efectividad.

Ejemplo de misión en el orden territorial

Misión: Nuestra Misión Institucional es la de asegurar el bienestar de la Población de ... mediante la elaboración y adopción de planes, programas y proyectos para ser ejecutados preferencialmente por el Municipio, las asociaciones comunitarias y otros grupos sociales, asignando recursos con criterios de prioridad, equidad, solidaridad y desarrollo sostenible, propiciando la vinculación de organismos nacionales e internacionales públicos y privados.

5.3 Visión

La visión es la proyección de la institución a largo plazo que permite establecer su direccionamiento, el rumbo, las metas y lograr su desarrollo, la cual debe ser construida



y desarrollada por la Alta Dirección de manera participativa, en forma clara, amplia, positiva, coherente, convincente; comunicada y compartida por todos los miembros de la institución.

La construcción de una alternativa de visión, requiere 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; su comportamiento debe ser consistente con la visión planteada, y 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 identificar cómo el esfuerzo de cada individuo contribuye al objetivo propuesto y al logro de un mejor desempeño; porque cuando se sabe lo que se quiere, se pueden eliminar actividades improductivas.

La visión debe responder a largo plazo a las preguntas: Qué queremos ser como Institución moderna?, ¿Qué transformaciones quisiera ver en la institución?, Qué clientes tendría?, ¿Qué procesos se llevarán a cabo?, ¿Qué productos o servicios se ofrecerán?

Ejemplo de Visión en el Orden Nacional:

En el 2019 seremos valorados como organismo rector de políticas que contribuye a la consolidación de organizaciones públicas profesionales, democráticas, efectivas, sostenibles y generadores de confianza ciudadana en la administración pública.

Ejemplo de Visión en el Orden Territorial:

Que el Municipio sea reconocido por implementar un esquema de desarrollo participativo con la comunidad en la prestación de los servicios básicos y lograr su proyección regional, creando opciones y oportunidades para todos; un Municipio en el cual la estructura social se soporte en las organizaciones públicas, privadas solidarias y comunales.

5.4. Identificación del mapa de procesos o cadena de valor

De conformidad con el Decreto Reglamentario 1227 de 2005, toda entidad u organismo que inicie un proceso de reestructuración, debe adelantar como mínimo el análisis de los procesos, la evaluación de la prestación de los servicios y la evaluación de las funciones, los perfiles y las cargas de trabajo de los empleos.

Las entidades deben asegurar la operación eficaz y eficiente de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de control y evaluación, así como la red de procesos asociados de manera que la organización tenga la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

Como proceso se entiende la serie de fases o etapas secuenciales e interdependientes, orientadas a la consecución de un resultado, en el que se agrega valor a un insumo y se contribuye a la satisfacción de una necesidad.

Existen cuatro clases de procesos:

5.4.1. Procesos estratégicos: Son aquellos que orientan, evalúan y hacen seguimiento a la gestión de la entidad, incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación y aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios.

5.4.2. Procesos Misionales: Son aquellos que contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos y a la razón de ser de la organización; su objetivo fundamental es entregar los productos o servicios que el cliente o usuario requiere para satisfacer sus necesidades.

Estos procesos también se conocen como críticos o claves de la organización.

5.4.3. Procesos de apoyo: Son aquellos que dan soporte para el buen funcionamiento y operación de los procesos estratégicos y misionales de la organización.

5.4.4. Procesos de control y evaluación: Son aquellos que adelantan las mismas dependencias responsables del proceso o la oficina de control interno o quien haga sus veces, para verificar que los resultados y acciones previstas se cumplieron de conformidad con lo planeado.

PROCESO	PRODUCTO GENERADO	USUARIO/CLIENTE
PROCESOS ESTRATÉGICOS		
Realizar o ajustar la planeación del sector salud	Políticas sectoriales	Secretarías de salud, Empresas Sociales del Estado
PROCESOS MISIONALES		
Atención Ambulatoria	Consulta médica u odontológica	Afiliados al régimen contributivo o al subsidiado.
PROCESOS DE APOYO		
Pago de cuentas y compromisos laborales	Cuentas pagadas	Empleados y proveedores
PROCESOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN		
Evaluación y control del proceso de atención ambulatoria	Queja del usuario	Dependencia responsable del proceso

Una vez identificados los procesos actuales, la entidad deberá analizarlos, evaluarlos y proponer los cambios que se consideren pertinentes para que ello conduzca a mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios o productos.

Para alcanzar los objetivos anteriores, es necesario actuar sobre los siguientes aspectos:

1. Eliminar errores, defectos, etc.

2. Reducir el tiempo de ejecución.
3. Optimizar los recursos.
4. Simplificar los procedimientos.

Metodologías para la 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”.

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

Análisis de Procesos a través de la Metodología

“Opciones Prioritarias”

DEPENDENCIA	PROCESO	SE REQUIERE EL PROCESO	ES NECESARIO QUE SEA EJECUTADO POR LA ENTIDAD	SE LLEVA A CABO EN OTRAS DEPENDENCIAS	OBSERVACIONES
3.- UNIDAD FINANCIERA	3.1. Gestión de presupuestos	SÍ	SÍ	NO	Se mantiene el proceso
	3.4. Gestión de tesorería	SÍ	SÍ	NO	Se mantiene el proceso
	3.5. Gestión de contabilidad	SÍ	SÍ	NO	Se mantiene el proceso
	3.6. Gestión de costos	SÍ	SÍ	NO	Se mantiene el proceso
	3.7. Facturación y cartera	SÍ	NO	NO	EL PROCESO SE DEBE CONTRATAR CON EXTERNOS PARA MEJORAR CALIDAD EN EL SERVICIO Y EFICIENCIA
4.- SERVICIOS GENERALES	4.1. Almacén	SÍ	SÍ	SÍ	Se traslada el proceso
	4.2. Mantenimiento	SÍ	NO	NO	EL PROCESO SE DEBE CONTRATAR CON EXTERNOS PARA MEJORAR CALIDAD EN EL SERVICIO Y EFICIENCIA
	4.3. Lavandería	SÍ	NO	NO	EL PROCESO SE DEBE CONTRATAR CON EXTERNOS PARA MEJORAR CALIDAD EN EL SERVICIO Y EFICIENCIA
	4.4. Vigilancia	SÍ	NO	NO	EL PROCESO SE DEBE CONTRATAR CON EXTERNOS PARA MEJORAR CALIDAD EN EL SERVICIO Y EFICIENCIA
	4.5. Transporte	SÍ	NO	NO	EL PROCESO SE DEBE CONTRATAR CON EXTERNOS PARA MEJORAR CALIDAD EN EL SERVICIO Y EFICIENCIA

Las instituciones que necesiten obtener más información sobre trámites, procesos y procedimientos pueden consultar la “Guía para la Racionalización de Trámites, Métodos y Procedimientos”, elaborada por la Dirección de Políticas de Control Interno Estatal y Racionalización de Trámites del Departamento Administrativo de la Función Pública, la cual puede ser consultada en la página web www.dafp.gov.co

5.5. Productos y/o servicios

Todo producto y/o servicio debe obedecer a la satisfacción de una necesidad requerida por un usuario o cliente, lo cual exige adelantar un proceso para la obtención de cada una de ellos.

Partiendo de la identificación y análisis de los productos y/o servicios, de la satisfacción del cliente se pretende medir la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión institucional.

Esta valoración permite reflexionar sobre el funcionamiento de la institución y su aporte real de servicios y productos a la sociedad, así como su calidad y cobertura.

Para realizar esta evaluación debemos tener en cuenta:

La identificación de cada uno de los productos y/o servicios ofrecidos por la institución, separando los internos de los externos y una vez identificados se deben revisar los siguientes aspectos básicos:

- Si estos corresponden a los objetivos y funciones de la institución.
- El comportamiento de la demanda y cobertura de cada servicio y producto.
- Los medios de divulgación e información de los productos y/o servicios.
- La oportunidad de entrega de los productos y/o servicios.
- Las quejas, reclamos y sugerencias respecto a la prestación de los productos y/o servicios.
- El nivel de investigación, desarrollo y avance tecnológico de los productos y/o servicios, innovaciones y transformaciones alcanzadas.

El equipo de trabajo debe identificar y recomendar los servicios o productos que deben ser eliminados por considerar que no cumplen con los objetivos, funciones y misión institucional, así como aquellos que pueden ser contratados como es el caso de las labores de celaduría y vigilancia, aseo, o de proyectos o estudios especiales que no pueden ser desarrollados con personal de planta.

y calidad de los servicios. Ello permite identificar y 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.

Ajuste de los estándares a los requerimientos

Con los resultados de la anterior actividad, y con base en el análisis de los procesos, ajustar los estándares de desempeño a los requerimientos y determinar las necesidades de la organización en términos de recursos humanos.

5.8. Estatutos Internos (Únicamente para Entidades Descentralizadas)

Las entidades descentralizadas tanto del orden nacional como territorial, una vez efectuado el análisis de las etapas anteriores y demás aspectos relacionados con su organización, deberán analizar la conveniencia de ajustar sus estatutos internos para que se adecuen a la naturaleza, funciones, objetivos y misión de la respectiva entidad.

El acto administrativo que apruebe dichos estatutos, que son de competencia de los respectivos Consejos o Juntas Directivas, deberá tener en cuenta su denominación, naturaleza jurídica, sede, objeto, órganos de dirección con sus respectivas funciones, régimen de personal, régimen disciplinario, salarial y prestacional, el patrimonio y el régimen jurídico de sus actos y contratos, entre otros.

(Anexo 10. Entidades del Orden Nacional y Anexo 11. Entidades descentralizadas del Orden Territorial).

5.9. Estructura

Formas de Estructura u Organización Interna de una Institución

Encontramos tanto en la administración pública como en la empresa privada, organizaciones ceñidas a conceptos tradicionales e inmersos 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	MODERNA
1. Mecanicista	1. No mecanicista
2. Cerrada	2. Abierta
3. Mucha diferenciación	3. Poca diferenciación
4. Jerarquizada	4. Plana
5. Controles administrativas	5. Autocontrol
6. Trabajo individual	6. Trabajo en Equipo
7. Remuneración por la posición jerárquica	7. Remuneración por resultados
8. Comunicación vertical	8. Comunicación horizontal
9. Inflexible	9. Flexible
10. Ingreso por estudios y experiencia	10. Ingreso por competencias
11. Por oferta	11. Por demanda, desde la exigencia del cliente

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 y su énfasis se centra en las necesidades del cliente. La organización se consolida a través de la estructura.

Se entiende por estructura u organización interna la distribución de las diferentes unidades o dependencias con sus correspondientes funciones generales, requeridas por una institución para cumplir los objetivos, funciones, misión y visión, dentro del marco de la Constitución y la ley.

Formas organizacionales

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.

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.

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.

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.

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 procedimiento 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 los procedimientos individuales tienden a ser menos especializados 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.

La estructura vigente de cada organismo o entidad se encuentra formalizada, en el orden nacional a través de un Decreto, en el orden territorial por medio de una Ordenanza si es departamental, o por un Acuerdo, si es del nivel municipal o distrital.

Una vez definidos todos los procesos que debe realizar la institución para la prestación de sus servicios o elaboración de los productos, tanto internos como externos,

y teniendo en cuenta los principios enunciados anteriormente, el equipo de trabajo procede a examinar la estructura actual para determinar:

- Que los procesos no estén fragmentados en áreas o dependencias diferentes, que impidan o dificulten su ejecución.
- Que los procesos estén asignados a las áreas o dependencias atendiendo a su similitud o afinidad, a los productos elaborados o servicios prestados para lograr así una especialización y agilización en la producción de los mismos.
- Que existan niveles jerárquicos mínimos de decisión que faciliten el desarrollo de los procesos, la obtención de los productos y la prestación de los servicios.
- Que no exista duplicidad de funciones entre dos o más dependencias de la institución o con otras entidades u organismos públicos.
- Que la estructura actual corresponda a la legalmente aprobada.

Si con base en lo anterior se decide que es necesario modificar la estructura vigente, la que se proponga debe definir las dependencias que harán parte de la institución, en donde se deben reflejar los órganos de dirección y administración, los de asesoría y coordinación. A cada una de las nuevas dependencias se le describen claramente las funciones específicas, las cuales deben estar acorde con las funciones generales, objetivos y procesos de la institución.

La nueva estructura, por tanto, debe ser plana y sencilla, lo que se refleja con unos niveles jerárquicos mínimos para que exista la debida armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realice cada una de las dependencias, lo cual permitirá que las decisiones fluyan sin obstáculos dentro de la organización, y se permita así una comunicación más directa entre los usuarios y quienes toman las decisiones.

Es importante anotar que en el acto administrativo que apruebe la estructura, se puede otorgar facultad al jefe de la institución para conformar mediante resolución, grupos internos de trabajo integrados con personal calificado, para racionalizar la labor de las dependencias y lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos.

La representación gráfica de la estructura en un organigrama, ayuda a visualizar las dependencias y sus líneas de asesoría y decisión, de acuerdo con la jerarquía establecida en la norma que la aprueba.

La modificación de la estructura u organización interna de los organismos y entidades de la Administración Nacional y las funciones de sus dependencias, es competencia del Presidente de la República de conformidad con el numeral 16 del artículo 189 de la Constitución Política, en concordancia con el artículo 54 de la Ley 489 de 1998.

La modificación de la estructura u organización interna de la Administración Departamental y las funciones de sus dependencias, es competencia de la Asamblea Departamental.



mental a través de una Ordenanza, conforme lo prescribe el numeral 7 del artículo 300 de la Constitución Política.

La modificación de la estructura u organización interna de la Administración Municipal o Distrital y las funciones de sus dependencias, es competencia del respectivo Concejo Municipal o Distrital a través de un Acuerdo, conforme lo señala el numeral 6 del artículo 313 de la Constitución Política.

La estructura propuesta solo tendría, además del Despacho del Director, Gerente o Presidente, las Oficinas Asesoras, la dependencia a cargo de la administración de los recursos físicos, financieros y de gestión del talento humano y las dependencias misionales correspondientes con su objetivo institucional y funciones generales.

Teniendo en cuenta la complejidad de las funciones asignadas a las dependencias legalmente establecidas, los representantes legales de las entidades podrán organizar grupos internos de trabajo, para desarrollar planes, programas y proyectos con carácter permanente o transitorio, de conformidad con el artículo 115 de la Ley 489, mediante acto administrativo interno y separado. (Anexos 12, 13, 14 y 15).

6. EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES, PERFILES Y CARGAS DE TRABAJO

6.1. Evaluación de las funciones

Para realizar el análisis de las funciones se sugiere seguir el procedimiento establecido en el punto 5.6 de análisis de funciones con la metodología de opciones prioritarias.

6.2 Perfiles y cargas de trabajo

Es importante destacar que el artículo 54 de la Ley 489 de 1998, el artículo 46 de la Ley 909 de 2004 y los artículos 95, 96 y 97 del Decreto 1227 de 2005, modificado por el Decreto 1746 de 2006, establecen el marco legal por el cual se expresa que los estudios técnicos deben estar basados en evaluación de los perfiles y cargas de trabajo de los empleos.

Con base en los procesos definidos, se procede a realizar el estudio de cargas de trabajo que nos permite determinar las necesidades de personal (en cantidad y calidad) de cada dependencia de la institución.

Del resultado de los perfiles y las cargas de trabajo podrá entonces efectuarse el análisis identificando si existe déficit o excedente de empleos en relación con la planta de personal actual y la verificación de los perfiles de los empleos de la misma.

En el estudio de cargas de trabajo se puede aplicar un conjunto de técnicas que miden la cantidad y tiempo de trabajo destinado al desarrollo de funciones, procesos y actividades asignadas a cada dependencia, para determinar la cantidad y calidad de los cargos requeridos para tal fin.

Para la **medición de cargas de trabajo** se requiere haber identificado los procesos asignados a cada una de las dependencias de la estructura propuesta.

La medición de cargas de trabajo es una parte esencial dentro de la disciplina del estudio del trabajo que se requiere en una reforma organizacional, pero previamente a la medición, es necesario tener en cuenta:



- Identificar los productos, procesos, etapas o fases y procedimientos que requiere la Institución en cada Dependencia.
- Hacer el análisis de la organización o estructura de la entidad u organismo acorde con la normatividad vigente.

La entidad debe elaborar la planilla de registro de información por dependencia según el formulario número 1, **medición de cargas de trabajo por dependencia**, el cual nos permitirá consolidar la información para poder obtener la **cantidad de personal requerido para la institución** (consolidado general) en el formulario número 2.

Para utilizar la metodología propuesta se debe proceder a diligenciar el formulario 1 en forma secuencial los siguientes 13 pasos:

Los primeros 11 pasos corresponden a diligenciar las 11 columnas del formulario 1.

Los pasos 12 y 13 corresponden a diligenciar las filas 12 y 13 del formulario 1.

Medición de cargas de trabajo por dependencia:

Formulario número 1

Dependencia

Para la presente guía se entiende por dependencia una unidad funcional especializada de empleos para el cumplimiento de objetivos institucionales. El término Dependencia, también se puede asimilar al de Área, Departamento o Dirección.

- Anote en el encabezamiento del formulario el nombre de la dependencia en la cual se va a realizar la medición de las cargas de trabajo.

Ejemplo: Secretaría de Planeación y Obras Públicas.

Fecha: Escriba la fecha en la cual se terminó de realizar la medición.

Pasos:

1. Procesos por dependencia

Serie de etapas secuenciales e independientes, orientadas a la consecución de un resultado, en el que se agrega valor a un insumo y se contribuye a la satisfacción de una necesidad.

Cada proceso tiene una salida única que lleva consigo un objetivo propuesto, entrega de un servicio o producto.

Determine los procesos para cada uno de los servicios o productos de la dependencia y anótelos en la columna 1 del formulario.

Ejemplo:

Producto: Plan de ordenamiento territorial.

Proceso: Elaboración Proyectos Plan de Ordenamiento Territorial.

2. Actividad

Son las diversas actuaciones o acciones específicas que se realizan para el desarrollo de un proceso.

Las actividades indican en forma secuencial cómo se desarrolla un proceso para el logro de sus objetivos.

Cada actividad tiene uno o varios procedimientos mediante el cual esta se desarrolla.

Determine para cada proceso las etapas requeridas en su ejecución y regístrelas en la columna 2 del formulario.

Ejemplo:

Para el proceso “Elaboración Proyectos Plan de ordenamiento Territorial”, las actividades son:

Definir la elaboración del proyecto.

Evaluar y aprobar proyectos.

3. Procedimiento

Son trabajos concretos que realizan uno o varios empleados.

Deben ser observables, repetitivas y medibles

Determine para cada etapa los procedimientos necesarios para su logro y escríbalos en la columna 3 del formulario.

Ejemplo:

Para la actividad Evaluar y Aprobar Proyectos, los procedimientos son:

- Evaluación Proyectos y Cambios.
- Aprobación o Concepto.
- Radicar Documentación.
- Archivo Documentos.

4. Nivel y denominación del empleo

Empleo: *Por empleo se entiende el conjunto de funciones, procedimientos y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado. (Art. 19 de la Ley 909 de 2004).*



El nivel del empleo corresponde a la jerarquía, naturaleza de sus funciones, sus responsabilidades, y los requisitos exigidos para su desempeño y estos son: Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial.

Para las Instituciones del Estado, los niveles están dados por las siguientes normas:

Para Instituciones del Orden Nacional: Decreto 2489 de 2006.

Para Instituciones del Orden Territorial: Decreto 785 de marzo de 2005

La denominación del empleo se refiere al nombre del cargo específico que debe realizar una determinada labor.

Nota: Sobre el “Nivel del Empleo y su Denominación” se debe tener en cuenta el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos vigente para la respectiva entidad u organismo.

Coloque en la columna 4 del formulario, el nivel y la denominación del empleo que debe realizar la procedimiento.

Ejemplo: Para el procedimiento “Elaborar Proyectos”, el nivel y la denominación del empleo que debe realizarla es:

Nivel: Profesional.

Denominación del empleo: Profesional Universitario.

5. Requisitos del procedimiento

Es el conjunto de conocimientos (estudio experiencia) que se requieren para hacer el procedimiento analizado.

Escriba en la columna 5 del formulario los requisitos que debe tener el cargo para la ejecución del procedimiento.

Ejemplo: Para el cargo “Secretario” del Nivel Asistencial, los requisitos para hacer solo el procedimiento “Radicar documentación”, serían: Bachillerato.

Si se desea, se le puede igualmente relacionar la experiencia requerida.

6. Cantidad promedio de veces que se repite el procedimiento en el mes

Esta información está directamente relacionada con el total de productos, servicios y procesos que se desarrollan en el mes. *Se obtiene de las estadísticas de la Institución o de las metas que se tengan para el período o de los indicadores de gestión.*

Registre en la columna 6 del formulario el número de veces que en promedio se repite el procedimiento en el mes.

Ejemplo: El procedimiento “asignar proyectos” se repite o se hace un promedio de 13 veces en el mes.

7. Tiempo de trabajo por cada procedimiento (Tiempo estándar)

Mida el tiempo de trabajo en horas requerido para la ejecución de cada procedimiento descrito en la columna 3, y escríbalo en la columna 7 del formulario.

Aclaración: El tiempo que se mide, es el tiempo realmente invertido en la ejecución de los procedimientos del proceso, y no el tiempo de duración del mismo.

Ejemplo: Un proceso de licitación desde su inicio hasta su terminación puede durar 6 meses, pero los tiempos que se miden son los reales que el empleado invierte en la ejecución de los diferentes procedimientos de la licitación, y no se incluyen los tiempos de espera, como el transcurrido entre la publicación de la licitación y las respuestas de los proponentes, porque durante este tiempo los empleados están realizando otras labores de su dependencia.

El tiempo estándar es el tiempo que debe obtener un empleado experimentado al efectuar a ritmo normal un trabajo específico en condiciones bien determinadas y según métodos definidos.

Al tiempo medido del procedimiento, se le agrega un tiempo suplementario por fatiga, ruido o temperatura, dependiendo de las condiciones físicas o ambientales del puesto de trabajo. Para empleos administrativos o de oficina este porcentaje de tiempo suplementario se estima en 7%.

Las condiciones para la aplicación de estas técnicas son dos:

- Los procedimientos objeto de estudio deben estar perfectamente identificados.
- Los procedimientos han de ser observables y medibles.

Hay varias clases de tiempos estándar, así:

- Estándares Subjetivos: Los establece el responsable de una dependencia, basándose en su experiencia.
- Estándares Estadísticos: Según promedios de períodos anteriores.
- Estándares Técnicos: Fijados como resultado de la aplicación de técnicas especiales.

Para la determinación del Tiempo Estándar por cada procedimiento, se empleará, según el caso, una de las siguientes técnicas para la medición de tiempos.

7.1. Método de los estándares subjetivos

Más que una técnica, es un procedimiento, y puede ser útil para medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual donde es difícil la aplicación de otras técnicas.

Consiste en determinar el tiempo de un procedimiento con base en estimaciones de tiempos realizados por personas que tienen un buen conocimiento de ellas.

Se le pide a las personas experimentadas en la realización de los procedimientos, que den un tiempo mínimo, un tiempo promedio y un tiempo máximo para realizar el procedimiento dentro de un caso normal, no teniendo en cuenta los tiempos de las situaciones extremas que se den ocasionalmente.

El tiempo resultante para realizar el procedimiento se calcula con la fórmula:

$$T = (T_m + 4 T_p + T_M) / 6.$$

Donde:

T = Tiempo resultante.

T_m = Tiempo mínimo asignado al procedimiento.

T_p = Tiempo promedio asignado al procedimiento.

T_M = Tiempo máximo asignado al procedimiento

En esta fórmula se le da más ponderación al tiempo promedio (4 veces) para que el tiempo resultante tienda hacia este, y se divide toda la suma por 6, porque es el promedio de seis tiempos.

Este método tiene la ventaja de su facilidad, rapidez y bajo costo, y como inconvenientes un grado de precisión relativo pero aceptable.

Ejemplo: El segundo procedimiento del formulario 1: “Resolver la Consulta”, se midió por el Método de los Estándares Subjetivos.

Al solicitarse información de los tiempos de ejecución de este procedimiento a los empleados que más conocían de ella, se obtuvo la siguiente información:

Tiempo mínimo: 0.5 horas

Tiempo promedio: 1.0 hora

Tiempo máximo: 4.0 horas

Aplicando la fórmula:

$$T = \{T_{\text{mínimo}} + (4 \times T_{\text{promedio}}) + T_{\text{máx.}}\} / 6$$

$$T = \{0.5 \text{ h} + (4 \times 1.0 \text{ h}) + 4.0 \text{ h}\} / 6 = 1.416 \text{ horas}$$

más el 7% de tiempo suplementario: 0.099 horas

$$\text{Da: } 1.416 \text{ h} + 0.099 \text{ h} = 1.51 \text{ horas.}$$

Entonces:

T = 1.51 horas es el tiempo estándar para la procedimiento “Resolver Consulta” que se anota en la columna 7 del formulario 1.

7.2. Método de los estándares estadísticos

Se establece el tiempo del procedimiento sacando el promedio (media aritmética) de los tiempos de ella en períodos anteriores si son conocidos, y se le agrega el tiempo suplementario.

Ejemplo: El procedimiento “Entregar Documentación”, se midió por el Método de los Estándares Estadísticos.

Se conocen los tiempos de 5 períodos anteriores respectivamente, así:

$$T1 = 3.66 \text{ minutos} = 0.061 \text{ horas}$$

$$T2 = 2.88 \text{ minutos} = 0.048 \text{ horas}$$

$$T3 = 3.24 \text{ minutos} = 0.054 \text{ horas}$$

$$T4 = 3.72 \text{ minutos} = 0.062 \text{ horas}$$

$$T5 = 2.70 \text{ minutos} = 0.045 \text{ horas}$$

Sacamos el promedio de los 5 tiempos:

$$T = (0.061h + 0.048h + 0.054h + 0.062h + 0.045h) / 5 = 0.054 \text{ horas.}$$

más el 7% de tiempo suplementario: 0.003 horas

$$Da: 0.054 \text{ h} + 0.003 \text{ h} = 0.057 \text{ horas}$$

Entonces:

$T = 0.057$ horas, es el tiempo estándar para el procedimiento “Entregar documentación” que se anota en la columna 7 del formulario 1.

7.3. Método del cronometraje

Este método es aplicable a trabajos bien definidos y repetitivos.

Los procedimientos tienen que dividirse en elementos operativos u operaciones elementales fáciles de reconocer y de separar de los demás, en los que está muy claro su comienzo y terminación.

Se mide con un cronómetro el tiempo que un empleado experimentado y trabajando a ritmo normal tarda en realizar cada elemento operativo u operación.

En una Hoja de Análisis se anotan los tiempos cronometrados de cada elemento operativo, en cantidad suficiente (se recomienda hacer por lo menos 20 mediciones) para obtener un buen nivel de confianza y precisión. De los tiempos obtenidos se eliminan el mayor y el menor, y de los restantes se saca el promedio (media aritmética).

A la suma de los promedios de cada uno de los elementos operativos de los procedimientos, se le agrega el 7% de tiempo suplementario y el resultado es el tiempo estándar asignado al procedimiento.

Este método tiene como ventaja la precisión, y como inconvenientes su costo elevado, repercusiones psicológicas y requiere personal con suficiente experiencia para su aplicación.

Ejemplo: El procedimiento “Archivo de Documentos” se midió por el Método del Cronometraje.

Este procedimiento se dividió en dos elementos operativos:

Verificar que esté completa la documentación que se requiere archivar.

Llevar y colocar los documentos en la correspondiente carpeta de archivo.

Cronometrados los 20 tiempos para cada uno de los elementos operativos a y b se obtuvieron los siguientes promedios.

Promedio de los tiempos de “a” = 1.451 minutos

Promedio de los tiempos de “b” = 3.203 minutos

Tiempo total de a + b = 4.654 minutos

Más el 7% de tiempo suplementario: 0.326 minutos

Da: 4.654 min. + 0.326 min. = 4.980 minutos.

Este tiempo lo dividimos por 60 para convertirlo en horas.

$4.980 \text{ min.} / 60 = 0.083 \text{ horas.}$

Entonces:

T = 0.083 horas es el tiempo estándar para el procedimiento “Archivo de Documentos” que se anota en la columna 7 del formulario 1.

8. Tiempo total en horas-hombre en el mes de cada procedimiento distribuido por niveles y denominación del empleo.

Nota: En la columna 8, ingrese las subcolumnas de nivel y denominación de empleo que requiera de acuerdo con la columna 4.

Ejemplo: En la columna 4 del formulario 1 vemos que las procedimientos son realizadas por los siguientes niveles y denominación de empleo:

Asistencial: Secretario.

Profesional: Profesional Universitario.

Directivo: Director Administrativo.

Técnico: Técnico.

Por lo tanto en la columna 8 se colocan cuatro subcolumnas para los cuatro niveles y denominaciones requeridos.

Multiplique la cantidad de veces que se repite el procedimiento en el mes (columna 6) por el tiempo estándar asignado al mismo (columna 7) y el resultado colóquelo en la casilla correspondiente al respectivo nivel y denominación del cargo en la subcolumna de la columna 8.

Ejemplo: El procedimiento “Resolver Consulta” aparece en la columna 6 que se repite o se hace un promedio de 92 veces al mes, y en la columna 7 tiene un tiempo estándar de 1.51 horas, al hacer la multiplicación tenemos: $92 \times 1.51 \text{ horas} = 138.92 \text{ horas}$, que se colocan en la columna 8 en la casilla de la subcolumna de Profesional Universitario.

9. Total promedio mes de horas-hombre por actividad

Para el cálculo del tiempo requerido en cada actividad: sume los tiempos totales de los procedimientos de la respectiva etapa de las subcolumnas de la columna 8, y el total escríbalo en la columna 9 del formulario.

Ejemplo: El tiempo de la actividad “Definir la Elaboración del Proyecto” es igual a la suma de los procedimientos: Entregar Documentación (0.741 h), más Asignar Proyectos (0.741 h) y más Elaborar Proyectos (331.89 h) = 333.37 horas.

10. Total promedio mes de horas-hombre por proceso

Este tiempo, es el total en horas de todos los servicios o productos que nos da el proceso en el mes, o el total de la meta que nos hemos propuesto elaborar en el mismo período.

Sume los tiempos de cada actividad del respectivo proceso registrados en la columna 9 y el total anótelos en la columna 10 del formulario 1.

Ejemplo: Para el primer proceso “Atención de Consultas Personales y Telefónicas” se suman los tiempos de las etapas “Determinar Tema de Consulta” 0.552 h más “Atender la Consulta” 138.92 h lo cual nos da un tiempo total del proceso de 139.47 horas en el mes.

11. Cantidad de productos generados por el proceso en el mes

Es la cantidad de servicios o productos, resultado de los procesos que estamos elaborando en el mes o que nos hemos fijado como meta hacer en el mes.

Escriba esta cantidad en la columna 11 del formulario.

Ejemplo: Para el primer proceso “Atención de Consultas Personales y Telefónicas” se generan como productos “92 Consultas Resueltas” en el mes.

Nota: La cantidad de productos anotados en la columna 11 del formulario se refiere a los completamente terminados en el mes.

Las columnas 9, 10 y 11 son informativas para la Institución y sirven para análisis de procesos y de productividad.

12. Total horas requeridas mes por nivel y denominación del empleo, por actividades y procesos

Sume el tiempo total en el mes de cada procedimiento por nivel y denominación del empleo de las subcolumnas de la columna 8, y el resultado colóquelo en el penúltimo renglón de la respectiva subcolumna.

El anterior resultado es el tiempo total utilizado de horas en el mes por cada nivel y denominación y cargo.

En el caso del ejemplo del formulario 1, el total de horas requeridas al mes para el nivel “Profesional” y denominación “Profesional Universitario” para sus respectivos procedimientos es de:

$$(138.92 + 331.89 + 6.50) \text{ horas} = 477.31 \text{ horas requeridas en el mes.}$$

Para el Director Administrativo:

$$(0.741 + 6.50) \text{ horas} = 7.24 \text{ horas requeridas en el mes.}$$

Similar al procedimiento anterior, se procede a sumar todos los tiempos de las etapas de la columna 9, y los tiempos de los procesos de la columna 10, y colocar los totales en el penúltimo renglón de las respectivas columnas.

Así:

Tiempo total de las etapas (Columna 9):

$$T = 0.552 \text{ h} + 138.92 \text{ h} + 333.37 \text{ h} + 14.82 \text{ h} = 487.66 \text{ horas requeridas en el mes.}$$

Tiempo total de los procesos (Columna 10):

$$T = 139.47 \text{ h} + 348.19 \text{ h} = 487.66 \text{ horas requeridas en el mes.}$$

Estos tiempos totales de las etapas o de los procesos representan el total de tiempo que se debe laborar en la dependencia para los dos procesos.

NOTA: En este ejemplo y para fines prácticos, solo estamos utilizando dos procesos en la dependencia, pero en el ejercicio real se deben colocar tantos procesos como productos existan.

Tanto los procesos como las actividades y procedimientos se deben trabajar en forma macro de tal forma que se facilite su análisis y medición.

13. Total personal requerido por nivel y denominación del empleo y total personal requerido en la dependencia

Para determinar la cantidad de personal requerido para cada nivel y denominación del empleo, se divide su correspondiente total de horas en el mes de las subcolumnas de la columna 8, por 167 horas, tiempo real que un empleado público trabaja en promedio por mes. El resultado de la división se coloca en el último renglón de la subcolumna respectiva.

Las 167 horas de trabajo en el mes, se calculan así: La jornada semanal de trabajo por empleado es de 44 horas semanales, (artículo 33 Decreto 1042 de 1978, modificado por Decreto 85 de 1986). Por lo cual, si se trabajan 5 días a la semana, correspondería trabajar cada día 8.8 horas.

El año tiene 365 días de los cuales se descuentan 52 domingos, 52 sábados, 18 días festivos y 15 días de vacaciones, dando 228 días realmente laborados al año, para un promedio de 19 días/mes.

$19 \text{ días/mes} \times 8.8 \text{ horas/día} = 167 \text{ horas/mes.}$

Para el caso del ejemplo, en el cargo de “Profesional Universitario” del nivel Profesional, se requieren:

$477.31 \text{ horas} / 167 \text{ horas/mes} = 2.85 \text{ Profesionales Universitarios.}$

El Total de Personal Requerido en la Dependencia es igual a la suma de todos los requerimientos de personal por nivel y denominación del empleo de la última casilla de las subcolumnas de la columna 8.

Ejemplo:

0.0433	Director Administrativo	0.0064	Técnico
2.8580	Profesional Universitario	0.0121	Secretario
TOTAL: 2.9198 empleados		Aprox. 2.92 empleados	

También es igual al obtenido dividir el tiempo total de todas las etapas (columna 9) o de los procesos (columna 10) por 167 horas:

$487.66 \text{ horas} / 167 \text{ horas/empl.} = 2.92 \text{ empleados.}$

Una vez terminado el estudio de cargas de trabajo de la dependencia podemos hacer las siguientes consideraciones:

- Determinar si sobra o falta personal en la dependencia.

Una vez obtenido el total del personal por cada nivel, se procede a hacer la planta de personal, donde se distribuyen por grados, acorde con los requisitos de los procedimientos consignados en la columna 5 del formulario 1 y al sistema de nomenclatura y clasificación de empleos vigente.

Al conocer la cantidad de horas-hombre y el nivel de los empleos utilizados en cada etapa y en todo el proceso, podemos hallar su costo en lo relacionado a la parte de nómina, y así utilizar esta información para análisis de productividad o estudio más riguroso de aquellas etapas que estén generando los mayores costos.

Determinar cuáles cargos están recargados de trabajo y cuáles están subutilizados y por lo tanto cómo utilizarlos en otras dependencias o reasignar funciones en la misma, aprovechando las ventajas de tener la planta de personal globalizada.

Un cargo para el cual se requiera 1.55 empleados: Está recargado de trabajo.

Un cargo para el cual se requiera 0.55 empleados: Está subutilizado



Nota: Cuando en una dependencia tenemos un requerimiento total de personal en cifras decimales, se considera pertinente aproximarlos al número entero más próximo por encima o por debajo, exclusivamente para los decimales que estén en el rango de 0.80 a 1 o de 0 a 0.30.

Ejemplo: Los 2.85 profesionales universitarios requeridos para realizar las labores de los dos procesos en el mes, se aproximan a tres empleados.

Un requerimiento de 0.917 de persona se asume que equivale a 1 persona.

En el caso contrario, un requerimiento de 3.123, se asume que equivale a 3 personas.

Medición de cargas de trabajo por dependencia

Formulario número 1

DEPENDENCIA: SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y OBRAS PÚBLICAS

FECHA:

Proceso por dependencia	Etapa o fase	Procedimiento	Nivel y denominación de empleo	Requisitos del procedimiento	Cantidad promedio de veces que se repite el procedimiento en el mes	tiempo de trabajo por cada procedimiento en horas (tiempo estándar)	Tiempo total en horas hombre en el mes de cada procedimiento distribuido por niveles y denominación del empleo. (columna 6 x columna 7)				Total Promedio mes-horas hombre por Etapa	Total promedio mes-horas hombre por Proceso	Cantidad de productos generados por el proceso en el mes o metas Propuestas
							Directivo	Asesor	Profesional	Técnico			
Atención de consultas	Determina tema de la consulta	Remitir al profesional asignado	Administrativo	Bachillerato	92	0.006 h					0.552		
	Atender la Consulta	Resolver Consulta	Profesional Universitario	Título profesional en admón., ing. Industrial	92		138.92				138.92	139.47	92 consultas resueltas
Elaboración proyectos plan de ordenamiento	Evaluar y aprobar	Entregar documentación	Administrativo Auxiliar administrativo	Bachillerato	13								
		Asignar proyectos	Director Administrativo	Título universitario especializado	13		0.741				333.37		
	Definir y elaborar	Elaborar proyectos	Evaluación proyectos y cambios	Profesional Universitario	Título universitario ingeniería	13	25.53 h	331.89					
12 TOTAL HORAS REQUERIDAS MES POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO, ETAPAS Y PROCESOS	Archivo	Aprobación o concepto	Directivo Director Administrativo	Título de profesional, especializado	13	0.5 h	6.50				14.82		
		Radicar documentación	Administrativo Auxiliar administrativo	Bachillerato comercial	13	0.057 h			0.741				
		1.079											
13 TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO, Y TOTAL PERSONAL REQUERIDO EN LA DEPENDENCIA							477.31		2034				0.0121

Personal requerido para la institución. Formulario número 2

Para la elaboración del formulario número 2, **personal requerido para la institución** se trasladan todos los totales de personal requerido por cada nivel (última casilla de las subcolumnas de la columna 8 del formulario número 1) que se haya elaborado para cada dependencia, a las respectivas casillas del formulario número 2 en la fila correspondiente a la misma dependencia.

Luego, en el formulario número 2 se suman horizontalmente los requerimientos de personal de cada **dependencia**, y nos da la cantidad de empleados requerida para la misma.

Ejemplo: Si después de elaborado el estudio de cargas de trabajo para un municipio nos dio en el formulario número 1 que para la dependencia Despacho del Alcalde se requieren los siguiente empleados en los niveles así:

1. De nivel Directivo
1. De nivel Asesor
2. De nivel Asistencial

Esta información es la que se trasladaría a la correspondiente fila (Despacho del Alcalde) en el formulario número 2.

Se suman verticalmente en cada columna los requerimientos de personal de cada nivel y nos da el número de empleados requeridos del mismo en la Institución.

La suma de los empleados requeridos para todas las dependencias nos da el total de empleados de la Institución.

Por último, para verificar la exactitud de la información registrada se suman las personas requeridas en cada dependencia (última columna del formulario 2), y debe ser igual al total de la sumatoria de la última fila.

Personal requerido para la institución (consolidado).

Formulario número 2

DEPENDENCIA	NIVELES						TOTAL POR DEPENDENCIA
	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO	
DESPACHO DEL ALCALDE	1	1			1	1	4
SECRETARÍA DE GOBIERNO	1		3	3	3	4	14
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN	1			3	1		5

DEPENDENCIA	NIVELES						TOTAL POR DEPENDENCIA
	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO	
SECRETARÍA DE SALUD	1		5	2	1		9
SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE	1		2	3	1		7
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y OBRAS PÚBLICAS	1		2	3	1		7
TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR NIVEL	6	1	12	14	8	5	46

6.3 Otras técnicas para medición de tiempos de los trabajos

Cálculo de tiempos sobre la base de Tablas de Movimientos, Estándares o Tiempos Normalizados.

Se basa en descomponer un procedimiento en movimientos o micromovimientos de manos, brazos o piernas etc. o combinación de los anteriores como: Introducir un sobre en la máquina de escribir, consultar dirección, escribir dirección etc., y luego a cada movimiento asignarle un tiempo preestablecido y que está en tablas que se consiguen en el mercado o son elaboradas en la misma empresa.

La suma de los tiempos de todos los movimientos, más el tiempo suplementario por fatiga, ruido, temperatura etc., da el tiempo total del procedimiento.

Tiene como ventajas este método el de la precisión, y como inconvenientes el costo elevado, limitaciones en su aplicación y requiere personal especializado.

Método de la filmación de los trabajos

En esta técnica se utiliza la filmación de los trabajos con cámaras especiales que permiten al personal experto cuantificar el tiempo de cada procedimiento.

Esta técnica también es muy útil para el estudio de los métodos de trabajo.

Como ventajas, este método tiene rapidez, precisión y costo reducido. Presenta inconvenientes de resistencia de los empleados y no aplicable a trabajos de tipo intelectual.

Método del muestreo del trabajo

Esta técnica es también conocida como Método de Observaciones Instantáneas, Observaciones Aleatorias o Work Sampling.

En este método, una persona realiza una serie de observaciones instantáneas en momentos escogidos en forma aleatoria o al azar, y anota en una Hoja de Análisis qué labor está realizando el empleado en ese momento.

Con base en el análisis de todas las observaciones, obtiene el porcentaje de la jornada laboral que el empleado le dedica a realizar cada procedimiento. Luego ese porcentaje lo convierte en horas, y ese tiempo obtenido, agregándole el suplementario por ruido, fatiga o temperatura, es el tiempo estándar asignado al procedimiento.

El momento en el cual se debe realizar cada observación, se saca de tablas de tiempos aleatorios que existen en el mercado.

El grado de precisión depende de la cantidad de observaciones.

Este método presenta un grado de precisión satisfactoria, y tiene la dificultad de distinguir por la sola observación, qué procedimiento está realizando el empleado.

Método del auto punteo del trabajo

En este método el empleado va anotando en un formulario, previamente elaborado, la secuencia, hora de iniciación y terminación de todos los procedimientos que realiza a lo largo de su jornada laboral.

Con base en el formulario, se establecen los tiempos de los diferentes procedimientos.

Este método es aplicable para empleados con puestos de responsabilidad, y empleados que realizan trabajos muy variados o difíciles de cuantificar.

7. PLANTA DE PERSONAL

Es el conjunto de los empleos requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas a una institución, identificados y ordenados jerárquicamente acorde con el sistema de nomenclatura y clasificación vigente.

De conformidad con el artículo 19 de la Ley 909 de 2004, el diseño de cada empleo debe contener:

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

Empleos de carácter temporal: Los organismos y entidades del Orden Nacional y Territorial, podrán contemplar excepcionalmente en sus plantas de personal empleos de carácter temporal o transitorio. Su creación deberá responder a una de las siguientes condiciones:

- a) Cumplir funciones que no realiza el personal de planta por no formar parte de las actividades permanentes de la administración;
- b) Desarrollar programas o proyectos de duración determinada;
- c) Suplir necesidades de personal por sobrecarga de trabajo, determinada por hechos excepcionales;
- d) Desarrollar labores de consultoría y asesoría institucional de duración total, no superior a doce (12) meses y que guarde relación directa con el objeto y la naturaleza de la institución.



La justificación para la creación de empleos de carácter temporal deberá contener la motivación técnica para cada caso, así como la apropiación y disponibilidad presupuestal para cubrir el pago de salarios y prestaciones sociales.

El grupo de trabajo deberá revisar en la planta de personal vigente los siguientes aspectos:

- Si la planta de personal actual está aprobada legalmente mediante acto administrativo por la autoridad que tiene la facultad para ello.
- Si se ajusta al sistema de nomenclatura y clasificación de empleos vigente.
- Si se adapta a la estructura u organización interna vigente o a la propuesta.
- Si cumple con las funciones, objetivos y misión definidos en la norma de creación o las que la han modificado.
- Si permite cumplir con los procesos, productos y servicios que se han definido.

Revisados los puntos anteriores se puede concluir si se requiere o no modificar la planta de personal actual. En caso afirmativo, para elaborar la nueva planta de personal se deben considerar los siguientes aspectos:

1. Haber desarrollado las etapas 1 al 6 de la presente guía.
2. Ajustarse a las disposiciones vigentes sobre el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos y escala salarial.
3. Elaborar un estudio de cargas de trabajo para cada una de las dependencias propuestas en la nueva estructura u organización interna
4. Establecer la planta de personal propuesta.
5. Elaborar los cuadros comparativos de la planta de personal y sus costos para determinar su incidencia presupuestal.
6. Determinar las indemnizaciones para los cargos que se van a suprimir de carrera administrativa.

7.1. Sistema de nomenclatura y clasificación de empleos

Es una ordenación sistemática y codificada de las distintas denominaciones de empleo dentro de cada uno de los niveles jerárquicos determinados por las normas vigentes y que para el caso del orden nacional se encuentran establecidos en el Decreto 2489 de 2006 y sus modificatorios y en el orden territorial en el Decreto-ley 785 de 2005.

Los actuales niveles jerárquicos tanto del nivel Nacional como el Territorial se encuentran clasificados así:

- Directivo
- Asesor
- Profesional
- Técnico
- Asistencial

Dentro de cada nivel jerárquico, anteriormente descritos, existen varias denominaciones de empleo que se identifican con un código y grado salarial.

Denominación del empleo. Se refiere al nombre del cargo específico que debe realizar una determinada labor. Para cada nivel jerárquico la norma de nomenclatura y clasificación de empleos determina las diferentes denominaciones de empleo que son aplicables.

Código. Cada denominación de empleo se identifica con un código de varios dígitos de acuerdo con la norma vigente de nomenclatura y clasificación de empleos.

Para el orden nacional es de cuatro (4) dígitos, el primero señala el nivel jerárquico y los tres siguientes indican la denominación del cargo.

Para el orden territorial es de tres (3) dígitos, el primero señala el nivel jerárquico y los dos siguientes indican la denominación del cargo.

Este código deberá ser adicionado hasta con dos dígitos más que corresponderán a los grados de asignación básica que las asambleas y consejos les fijen a las diferentes denominaciones de empleos.

Grado Salarial. Es el número de orden que indica la asignación básica mensual para cada denominación de empleo dentro de una escala progresiva de salarios, según la complejidad y responsabilidad inherente al ejercicio de sus funciones.

Cada denominación de empleo puede tener uno o más grados salariales dependiendo de funciones, responsabilidades, requisitos de conocimientos y experiencia para el desempeño de su labor.

En el orden nacional los grados salariales son fijados por los decretos que sobre el particular expida el Gobierno Nacional con base en la Ley 4ª de 1992.

En el orden territorial los grados salariales, conformados hasta por dos dígitos, están fijados por las Asambleas y Concejos Municipales o Distritales, según el caso, teniendo en cuenta los límites máximos fijados por decreto del Gobierno Nacional con base en las facultades de la Ley 4ª de 1992.



De acuerdo con lo anteriormente expuesto se puede concluir que el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos lo conforman el nivel jerárquico, la denominación de empleo, el código y el grado salarial.

Vale mencionar que para establecer las escalas salariales en el nivel territorial, existe una competencia concurrente según lo expresa la Corte Constitucional, en Sentencia C-510 de 1999, donde señaló:

“En estos términos, para la Corte es claro que existe una competencia concurrente para determinar el régimen salarial de los empleados de las entidades territoriales, así: Primero, el Congreso de la República, facultado única y exclusivamente para señalar los principios y parámetros generales que ha de tener en cuenta el Gobierno Nacional en la determinación de este régimen. Segundo, el Gobierno Nacional, a quien corresponde señalar sólo los límites máximos en los salarios de estos servidores, teniendo en cuenta los principios establecidos por el legislador. Tercero, las asambleas departamentales y concejos municipales, a quienes corresponde determinar las escalas de remuneración de los cargos de sus dependencias, según la categoría del empleo de que se trate. Cuarto, los gobernadores y alcaldes, que deben fijar los emolumentos de los empleos de sus dependencias, teniendo en cuenta las estipulaciones que para el efecto dictan las asambleas departamentales y concejos municipales, en las ordenanzas y acuerdos correspondientes. Emolumentos que, en ningún caso, pueden desconocer los límites máximos determinados por el Gobierno Nacional.”

Ejemplo de nomenclatura de empleos en el Orden Nacional:

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO	GRADO
NIVEL DIRECTIVO		
Contador General de la Nación	0004	25
		24
Director Técnico Administrativo u operativo	0100	21
		20
		19

Ejemplo de nomenclatura de empleos en el Orden Territorial:

DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO	GRADO
NIVEL DIRECTIVO		
Alcalde	005	
Secretario de Despacho	020	03
NIVEL PROFESIONAL		
Profesional Universitario	219	03
Profesional Especializado	222	05

7.2. Determinación de la planta de personal

Elaborado el estudio de cargas de trabajo y acorde con las funciones asignadas a cada dependencia y los respectivos procesos en la estructura determinada, se procede a la elaboración de la nueva planta de personal.

Es importante tener en cuenta que la planta de personal desde el punto de vista de su aprobación debe conformarse en forma global, pero técnicamente debe corresponder al **estudio previo de cargas de trabajo** y a la estructura u organización interna determinada.

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.

La planta de personal global 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 Gobierno y los respectivos Planes de Desarrollo.
- 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 internos de trabajo, permanentes o transitorios, conformados con personal interdisciplinario, liderados por funcionarios altamente calificados, como una alternativa para racionalizar las actividades, logrando el máximo aprovechamiento de los recursos humanos disponibles dentro de una institución.

Para establecer la planta de personal es indispensable tener en cuenta la estructura u organización interna propuesta, el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos, la escala salarial vigente y el estudio de cargas de trabajo.

Ahora bien, 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 46 de la Ley 909 de 2004, artículo 95 del Decreto 1227 de 2005).



La entidad debe proceder a definir la planta de personal relacionando 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 los Despachos del Ministro, Viceministro, Director y Subdirector de Departamento Administrativo, Superintendente, 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, pues tales particularidades le dan connotación de empleos de libre nombramiento y remoción, de conformidad con las normas de carrera administrativa.

Los demás empleos, ya sean de libre nombramiento y remoción (por pertenecer al nivel directivo) o de carrera administrativa de los distintos niveles, pasarán a ser parte de la “Planta de Personal Global” de la institución, la cual estará compuesta por un número de empleos determinados por el estudio de cargas de trabajo.

Ejemplo de planta de personal en el Orden Nacional:

NÚMERO DE CARGOS	DEPENDENCIA Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO	GRADO
DESPACHO DEL MINISTRO			
1 (uno)	Ministro	0005	--
1 (uno)	Secretario Ejecutivo	4210	18
1 (uno)	Secretario	4178	12
DESPACHO DEL VICEMINISTRO			
1 (uno)	Viceministro	0020	--
1 (uno)	Secretario	5040	17
PLANTA GLOBAL			
3 (tres)	Profesional Especializado	2028	18
1 (uno)	Profesional Universitario	2044	11
3 (tres)	Profesional Universitario	2044	10
5 (cinco)	Profesional Universitario	2044	09
1 (uno)	Profesional Universitario	2044	07
2 (dos)	Profesional Universitario	2044	06
1 (uno)	Conductor Mecánico	4103	17
3 (tres)	Conductor Mecánico	4103	15

Ejemplo de planta de personal en el Orden Territorial:

NÚMERO DE CARGOS	DEPENDENCIA Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO	GRADO
DESPACHO DEL ALCALDE			
1 (uno)	Alcalde	005	--
1 (uno)	Asesor	105	10
1 (uno)	Secretario Ejecutivo	425	05

NÚMERO DE CARGOS	DEPENDENCIA Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO	GRADO
	PLANTA GLOBAL		
3 (tres)	Secretario de Despacho	020	06
4 (cuatro)	Jefe de Oficina Asesora de Jurídica	115 222	05
3 (tres)	Profesional Especializado	219	08
5 (cinco)	Profesional Universitario	219	03
2 (dos)	Profesional Universitario	482	05
2 (dos)	Conductor Mecánico		02

7.3. Viabilidad o disponibilidad presupuestal.

En primer lugar la entidad debe identificar en el presupuesto asignado a la institución dentro de pago funcionamiento el rubro “servicios personales”.

En el orden territorial es indispensable tener en cuenta las disposiciones contempladas en la Ley 617 de 2000 y Ley 715 de 2001 y demás normas relacionadas.

A continuación, se debe evaluar el costo anual de la planta de personal propuesta considerando los gastos de las asignaciones básicas, gastos de representación, primas técnicas y demás prestaciones sociales legales.

Con la información anterior se comparan los costos de la planta de personal propuesta con el presupuesto asignado, para determinar si se cuenta con los recursos suficientes para cubrir los costos de la nómina planteada.

Si el presupuesto es inferior al costo real de la nómina de la planta de personal propuesta, se debe replantear la cantidad de servicios o productos que la institución ofrece, requiriéndose hacer los ajustes necesarios en el estudio de cargas de trabajo hasta que se adecue al presupuesto aprobado al organismo o entidad correspondiente.

La otra alternativa ante la situación de presentarse un presupuesto inferior, es solicitar un reajuste presupuestal dentro de los términos legales cuando este aplique.

Igualmente, el equipo de trabajo debe hacer un análisis comparativo entre la planta de personal actual frente a la planta de personal propuesta, con el fin de identificar, si es del caso, la cantidad de empleos a suprimir, sean de carrera administrativa o de libre nombramiento y remoción, para valorar las indemnizaciones a que haya lugar, cuando se trate de funcionarios con derechos de carrera administrativa.

Adoptada la planta de personal por la autoridad competente, esta solo tendrá efectos fiscales a partir de la posesión de sus empleados, pues las plantas de personal no tienen efectos fiscales retroactivos, salvo disposición legal y expresa en contrario.

Es fundamental para sancionar un acto administrativo de modificación de la planta de personal en una entidad nacional y territorial, solicitar la expedición de la viabilidad o disponibilidad presupuestal respectivamente, emitida por la autoridad competente, en la que conste que existen recursos para cubrir los costos de la planta propuesta y las indemnizaciones respectivas, en el caso de supresión efectiva de empleos de carrera administrativa.

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 firma del acto administrativo respectivo.

7.4. Acto administrativo de modificación de planta.

Toda modificación a las plantas de personal de los organismos y entidades de las Ramas Ejecutivas del Poder Público del orden nacional, deberá ser aprobada por el Departamento Administrativo de la Función Pública”, en armonía con lo dispuesto en el artículo 115 de la Ley 489 de 1998, en donde se prevé que las plantas de personal de los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva nacional serán aprobadas por el Gobierno Nacional.

Lo anterior conlleva a determinar que el acto administrativo de planta de personal en el orden nacional ha de ser aprobada por Decreto Presidencial, el cual llevará las firmas del Ministro de Hacienda y Crédito Público, el Ministro o Director de Departamento correspondiente y del Departamento Administrativo de la Función Pública.

En un departamento la modificación de la planta de personal de la Gobernación es facultad del Gobernador a través de un decreto departamental. (Art. 305, numeral 7 de la Constitución Política). Para las entidades descentralizadas departamentales es competencia de las Juntas o Consejos Directivos conforme a lo establecido por el Decreto-ley 1221 de 1986, el cual contará con la aprobación del Gobernador.

Para los municipios y distritos, la modificación de la planta de personal de la Alcaldía es facultad del Alcalde a través de un decreto municipal o distrital (art. 315, numeral 7 de la Constitución Política). Para las entidades descentralizadas del orden municipal es competencia de las autoridades que señalen sus actos de creación de acuerdo con lo señalado en el Decreto-ley 1333 de 1986.

La competencia para modificar las plantas de personal de las Contralorías Departamentales, Municipales y Distritales es de la Asamblea Departamental o del Concejo Municipal o Distrital correspondiente.

La modificación de las plantas de personal de las Personerías Municipales o Distritales es de los Concejos Municipales o Distritales según el caso.

En el acto administrativo de aprobación se debe hacer 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 de personal, se hará la relación detallada de los empleos públicos de acuerdo con el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos y para el caso de trabajadores oficiales sólo se hará referencia a un número global de estos, en artículo separado.

Con el fin de atender las necesidades del servicio y cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos y funciones del organismo o entidad, se podrá incluir la competencia de crear con carácter permanente o transitorio grupos interno de trabajo, a los cuales se les debe determinar los procedimientos que deberán cumplir y las consiguientes responsabilidades y demás normas necesarias para su funcionamiento.

Adicionalmente, para el manejo adecuado de la planta global, se ha de otorgar facultad al Ministro, Director de Departamento, Gobernador, Alcalde, Director, Gerente o Presidente de organismo o entidad nacional o territorial, 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. (Anexos 16, 17, y 18).



8. MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

El manual específico de funciones y de competencias es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad 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 entidad u organismo.

El manual específico de funciones y de competencias laborales, se orienta al logro de los siguientes propósitos:

Instrumentar la marcha de 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 implementación de medidas de mejoramiento y modernización administrativas, estudio de cargas de trabajo.

Facilitar el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.

8.1. Competencias laborales

Las competencias laborales se refieren a un nuevo concepto en la administración pública, que se define como la “capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público”.

Las competencias comunes, las comportamentales y las funcionales, además de los requisitos de estudio y experiencia, conforman las competencias laborales.



Las competencias comunes y comportamentales hacen referencia al conjunto de características de la conducta que se exige como estándares básicos para el desempeño del empleo, atendiendo a la motivación, las aptitudes, las actitudes, las habilidades y los rasgos de personalidad, cuyos criterios para describirlas están definidos en los artículos 6°, 7° y 8° del Decreto 2539 de 2005, las cuales se aplican de la siguiente forma:

Competencias comunes a los servidores públicos a quienes se les aplican los Decretos- ley 770 y 785 de 2005 y las competencias comportamentales mínimas por nivel jerárquico.

Las competencias funcionales precisan y detallan aquello que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán a partir del contenido funcional del empleo.

8.2. Metodología para ajustar o establecer los manuales específicos de funciones y de competencias laborales

8.2.1. Ajuste o establecimiento de los manuales:

Las entidades del orden nacional y territorial procederán a ajustar o establecer los manuales específicos de funciones y de requisitos incluyendo los siguientes aspectos:

- 1) La identificación del propósito principal o razón de ser del empleo, que es la misión o el objeto del empleo que explica la necesidad de existencia del mismo dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece.
- 2) Las competencias comunes a los servidores públicos y las comportamentales que se han definido por cada nivel jerárquico de empleos, observando lo dispuesto en los artículos 7° y 8° del Decreto 2539 de 2005.
- 3) Las competencias funcionales de los empleos en los términos dispuestos en el numeral 10.5 y 10.6 del artículo 10 del Decreto 2539 de 2005.
- 4) Los requisitos de estudio y experiencia ajustados de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto 770 de 2005 y su decreto reglamentario, para las entidades del orden nacional y en el Decreto 785 de 2005, para las del orden territorial.

8.2.2. Procedimiento

A continuación se establece el procedimiento a seguir por las entidades del orden nacional y territorial para ajustar los manuales específicos de funciones y de requisitos.

Para la realización del ajuste del manual específico de funciones y de requisitos actual se recomienda la conformación de un grupo o equipo de trabajo integrado por personal vinculado a la institución y conocedores de las funciones señaladas para cada dependencia o área de trabajo.

8.2.2.1. Ajustar la planta de personal a la nomenclatura de empleos

Las entidades del orden territorial deberán ajustar sus plantas de personal de conformidad con la nomenclatura y clasificación de empleos establecidas en el decreto 785 de 2005.

En relación con las instituciones del orden nacional, deberá observarse la clasificación y nomenclatura de empleos prevista en los Decretos 2502 de 1998, 2487 de 1999 y 1753 de 2003 y a las demás disposiciones que dicte el Gobierno Nacional en esta materia.

8.2.2.2 Ajustar el manual específico de funciones y de requisitos a un manual específico de funciones y de competencias laborales

Para ilustrar el procedimiento se toma como ejemplo un empleo del nivel profesional, cuya denominación es profesional especializado código 2028 grado 19.

PASO 1. Identificación del empleo

Se denomina identificación del empleo al conjunto de datos que describen la denominación, dependencia, código, grado, nivel, número de cargos y cargo del jefe inmediato.

Procedimiento para identificar el empleo

Nivel. Establezca inicialmente el nivel jerárquico al cual pertenece el empleo: “nivel técnico”, de acuerdo con la norma que establece el régimen de nomenclatura y clasificación de empleos públicos (Decreto 2489 de 2006 para las instituciones de orden nacional, o bien el Decreto 785 de 2005 para las instituciones de orden territorial).

Denominación del Empleo. Identifique el nombre o denominación del empleo, según se encuentra previsto en el acto administrativo que establece la planta de personal, el cual deberá estar de acuerdo con la nomenclatura de empleos del Decreto 785 de 2005, para las instituciones de orden territorial y en relación con las instituciones del orden nacional han de observarse las denominaciones de empleo previstas en los Decretos 2489 de 2006, 3070 de 2006, 3043 y 4137 de 2007 y 4682 de 2008.

Código. El código del empleo debe igualmente corresponder al señalado en la norma que ajusta la respectiva planta de personal y expresa:

El primer dígito establece el nivel jerárquico al cual pertenece el empleo.

Para el orden territorial los dos dígitos siguientes corresponden a la denominación del cargo dentro del respectivo nivel jerárquico; para el caso de empleos de orden nacional son los tres dígitos siguientes.



Grado. Los dos dígitos siguientes corresponden al grado de remuneración o de asignación salarial determinada en la escala fijada por las respectivas autoridades competentes.

Número de cargos. Relacione el número de empleos de igual denominación, código y grado de remuneración existentes en la planta de personal de la entidad. (Excluir los empleos públicos señalados por la ley como de libre nombramiento y remoción).

Dependencia. Escriba aquella en la cual esté ubicado el empleo, cuando los empleos se encuentran descritos dependencia por dependencia, en la planta de personal. En el caso de las plantas globales señalar: “Donde se ubique el cargo”.

Cargo del jefe inmediato. Escriba el nombre del cargo a quien corresponde ejercer la supervisión directa del desempeño laboral. En las plantas de personal en las cuales se efectúa la distribución de empleos por dependencia, este corresponderá al empleo de la respectiva jefatura. En el caso de las plantas globales, se indicará: “Quien ejerza la supervisión directa”.

Ejemplo:

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Profesional
Denominación del Empleo:	Profesional Especializado
Código:	2028
Grado:	19
No. de cargos	Cinco (5)
Dependencia	Donde se ubique el cargo
Cargo del Jefe Inmediato:	Quien ejerza la supervisión Directa

PASO 2. Definición del propósito principal o razón de ser del empleo a partir de las funciones esenciales

Cada empleo de la administración pública tiene un propósito fundamental y único para el cumplimiento de la misión institucional. Dicho propósito es la descripción de su objeto fundamental.

El propósito principal y las funciones esenciales deben describir entonces lo que es necesario hacer o lograr en términos de resultado.

La identificación del propósito principal del empleo explica la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece.

La estructura gramatical sugerida para orientar la definición del propósito principal del empleo, es la siguiente:

VERBO ¹	OBJETO	CONDICIÓN
La acción fundamental del empleo en función de los procesos en que participa y del área de desempeño específico.	Los aspectos sobre los que recae su acción dentro de su área de desempeño.	Los requerimientos de calidad que se espera obtener en los resultados de su función laboral.

Continuando con el ejemplo anterior, el propósito principal sería el siguiente:

VERBO	OBJETO	CONDICIÓN
Realizar	estudios e investigaciones	tendientes a promover el desarrollo integral del talento humano al servicio de la entidad.

I - PROPÓSITO PRINCIPAL
Realizar estudios e investigaciones tendientes a promover el desarrollo integral del talento humano al servicio de la entidad.

PASO 3. Funciones esenciales del empleo

Se denominan funciones esenciales aquellas que se requieren para el cumplimiento del propósito principal del empleo y presentan las siguientes características:

- a) Describen lo que una persona debe realizar;
- b) Responden a la pregunta: “¿qué debe hacerse para lograr el propósito principal?”;
- c) Expresan lo que debe hacerse, lo cual no corresponde siempre con lo que se hace actualmente;
- d) Cada función enuncia un resultado diferente;
- e) Su redacción sigue el mismo ordenamiento metodológico que para el propósito clave.

Las funciones esenciales de cada empleo deben ser claras, precisas y describen el qué debe hacer y el para qué de cada función, de conformidad con la misión institucional, las actividades de la dependencia, los programas y proyectos y con el nivel y naturaleza general del empleo.

¹ Para facilitar el desarrollo de esta actividad se sugiere consultar el listado de verbos contenidos en el Anexo 2.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Adelantar estudios e investigaciones para identificar las necesidades de capacitación y preparar y presentar el plan institucional de capacitación, los programas de inducción, reinducción, estímulos y evaluación del desempeño para el talento humano de la entidad.
2. Adelantar estudios que permitan mantener actualizada la planta de personal y el manual específico de funciones y requisitos teniendo en cuenta la estructura de la entidad y las necesidades de las dependencias de la entidad.
3. Adelantar estudios de las mejores prácticas para efectuar análisis comparativos con otras entidades públicas y del sector privado para el desarrollo del talento humano al servicio de la entidad y proponer su adopción.
4. Efectuar el seguimiento al Plan Institucional aprobado por la entidad y proponer los correctivos a que haya lugar.
5. Ejecutar y evaluar los programas y proyectos en materia de capacitación, inducción, reinducción, evaluación del desempeño y estímulos que deba adelantar el área, para el mejoramiento continuo y desarrollo del talento humano.
6. Preparar, presentar, ejecutar y evaluar el plan anual de bienestar social de la entidad.
7. Orientar el desarrollo de los programas de seguridad social y las relaciones con las diferentes entidades prestadoras de estos servicios, con el fin de optimizar el servicio para los servidores de la entidad.
8. Preparar proyectos de actos administrativos, oficios y documentos relacionados con el área del recurso humano, para mantener actualizada las situaciones administrativas de los funcionarios de la entidad de conformidad con las normas vigentes.
9. Adelantar los estudios para elaborar y mantener actualizados los procedimientos propios de la dependencia.

PASO 4. Definición de las contribuciones individuales o criterios de desempeño.

Las contribuciones individuales se refieren al conjunto de productos o resultados laborales que permiten medir o especificar lo esperado, en términos de “resultados observables” como consecuencia de la realización del trabajo.

Describen en forma detallada lo que el empleado respectivo ejerciendo un determinado empleo, tiene que lograr y demostrar para comprobar que es competente e idóneo.

De acuerdo con esta definición, determine las contribuciones individuales que se espera de cada empleo, teniendo en cuenta las funciones esenciales de este y su propósito principal.

Para tal efecto, defina *qué resultados* se obtienen de los procesos, actividades y funciones que realiza el empleado a partir de las siguientes preguntas:

¿Qué se espera del desempeño?

¿Cómo se espera el resultado?

¿Cuál es la calidad de los resultados?

La estructura gramatical sugerida para orientar la definición de las contribuciones individuales de quien esté llamado a desempeñar el empleo, es la siguiente:

OBJETO	VERBO ²	CONDICIÓN
Los resultados de la actividad laboral	La acción ejecutada	Cumplimiento del resultado esperado en condiciones de calidad

Continuando con el ejemplo, las siguientes serían las contribuciones individuales del empleo:

OBJETO	VERBO	CONDICIÓN
Los planes y programas en materia de bienestar social, estímulos y evaluación del desempeño.	Presentados	Están de acuerdo con las políticas y normas en materia de administración de personal.
Los planes y programas en materia de capacitación.	Responden	A las necesidades institucionales y del personal de la entidad.

Al describir las contribuciones individuales observe que:

- a) Cada función esencial puede tener dos o más contribuciones individuales.
- b) La contribución individual contiene un resultado y una condición de calidad.
- c) No se describen tareas, se describen los resultados esperados del desempeño.
- d) Las condiciones de calidad son medibles y observables.
- e) El cumplimiento del resultado y la condición de calidad permite evaluar el desempeño y el nivel de competencia.

² Para facilitar el desarrollo de esta actividad consulte el listado de verbos contenido en el Anexo 2. Tenga en cuenta que el verbo, en este caso, no debe ir en infinitivo.

Seguendo el análisis descrito, se va obteniendo una descripción del empleo, así:

PROPÓSITO PRINCIPAL	FUNCIONES ESENCIALES	CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES
Realizar estudios e investigaciones tendientes a promover el desarrollo integral del talento humano al servicio de la entidad.	1. Adelantar estudios e investigaciones para identificar las necesidades de capacitación y preparar y presentar el plan institucional de capacitación, los programas de inducción, reinducción, estímulos y evaluación del desempeño para el talento humano de la entidad.	1. Los planes y programas en materia de bienestar social, estímulos y evaluación del desempeño presentados están de acuerdo con las políticas y normas en materia de administración de personal. 2. Los planes y programas en materia de capacitación responden a las necesidades institucionales y del personal de la entidad.
	2.

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)

1. Los planes y programas en materia de bienestar social, estímulos y evaluación del desempeño presentados están de acuerdo con las políticas y normas en materia de administración de personal.
2. Los planes y programas en materia de capacitación responden a las necesidades institucionales y del personal de la entidad.

...

Se pueden identificar tantas contribuciones individuales como resultados se esperan del ejercicio de las funciones esenciales y del propósito principal del empleo que se analice.

PASO 5. Definir los conocimientos básicos o esenciales que debe poseer quien ocupe el empleo

Los conocimientos básicos o esenciales comprenden el conjunto de teorías, principios, normas, técnicas, conceptos y demás aspectos del saber que debe poseer y comprender quien esté llamado al desempeño del empleo, para alcanzar las contribuciones individuales.

Estos conocimientos básicos o esenciales no se refieren a los certificados o títulos de un determinado estudio formal existente en los anteriores manuales específicos de funciones y de requisitos y simplemente deberán armonizarse con el Decreto re-

glamentario del Decreto-ley 770 de 2005 para instituciones del orden nacional y el Decreto-ley 785 de 2005, para instituciones del orden territorial.

Por ello los conocimientos básicos o esenciales, se refieren a lo que es indispensable que el empleado conozca para garantizar las contribuciones individuales que se han identificado.

En el ejemplo del empleo tipo, se relacionan un conjunto de conocimientos básicos o esenciales, respecto a la primera contribución individual, *“Los planes y programas en materia de bienestar social, estímulos y evaluación del desempeño presentados están de acuerdo con las políticas y normas en materia de administración de personal”*, así:

Siguiendo el análisis descrito, se va obteniendo una descripción del empleo, así:

PROPÓSITO PRINCIPAL	FUNCIONES ESENCIALES	CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES	CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES
Realizar estudios e investigaciones tendientes a promover el desarrollo integral del talento humano al servicio de la entidad.	1. Adelantar estudios e investigaciones para identificar las necesidades de capacitación y preparar y presentar el plan institucional de capacitación, los programas de inducción, reinducción, estímulos y evaluación del desempeño para el talento humano de la entidad.	1. Los planes y programas en materia de bienestar social, estímulos y evaluación del desempeño presentados están de acuerdo con las políticas y normas en materia de administración de personal. 2. Los planes y programas en materia de capacitación responden a las necesidades institucionales y del personal de la entidad.	Plan Nacional de Capacitación. Políticas públicas en administración de personal. Normas sobre administración de personal. Metodologías de investigación y diseño de proyectos.
	2.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

Plan Nacional de Capacitación.
Políticas públicas en administración de personal.
Normas sobre administración de personal.
Metodologías de investigación y diseño de proyectos.

PASO 6 . Establecer los requisitos de estudio y experiencia.

De conformidad con el Decreto-ley 770 de 2005, que establece el Manual General de Funciones y de Requisitos para los empleos de las entidades del orden nacional, y el Decreto-ley 785 de 2005 para las entidades del orden territorial, fije los requisitos de estudio y experiencia requeridos para el desempeño de los mismos.

Identifique el nivel jerárquico del empleo (directivo, asesor, profesional, técnico o asistencial).

En el caso de las instituciones de orden territorial considere los requisitos mínimos y máximos para el nivel jerárquico y la categoría de la respectiva entidad territorial, en cuanto a educación y experiencia se refiere, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 13 del Decreto 785 de 2005.

En relación con las instituciones del orden nacional, deberán identificarse los requisitos de educación y experiencia de acuerdo con lo dispuesto en los Decretos reglamentarios 2772 de 2005 y 4476 de 2007, expedidos por el Gobierno Nacional.

Continuando con el ejemplo, los requisitos de estudio y experiencia requeridos para el desempeño del empleo Profesional Especializado código 2080 grado 19 son:

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
Título Profesional en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración Pública o Psicología. Título de postgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del empleo.	Veintiocho (28) meses de experiencia profesional relacionada.

Al determinar los estudios y la experiencia requeridos para el ejercicio de un empleo público, quien tiene la competencia para fijarlos podrá, en razón de la jerarquía del mismo, las funciones, las competencias y las responsabilidades de cada empleo, prever la aplicación de equivalencias de estudio y experiencia, de acuerdo con las previsiones de los Decretos 785 y 2772 de 2005, según se trate de instituciones territoriales o nacionales respectivamente.

Si la respectiva autoridad considerare conveniente aplicar las equivalencias, estas se determinarán entonces en el mismo acto administrativo que fija o actualiza el manual específico de funciones y de competencias laborales, o bien en acto administrativo separado, precisando en cada caso el empleo al cual se aplica la equivalencia.

De acuerdo con el ejemplo que venimos desarrollando, de considerarse conveniente la aplicación de alternativa a efectos de compensar la acreditación del “título de postgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del empleo” exigido, por dos (2) años de experiencia profesional (o 24 meses de experiencia profesional), tal como lo permiten los Decretos 770 y 2772 de 2005, esta se expresaría así:

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
Título Profesional en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración Pública o Psicología. Título de postgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del empleo.	Veintiocho (28) meses de experiencia profesional relacionada.
ALTERNATIVA	
Estudios	Experiencia
Título Profesional en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración Pública o Psicología.	Cincuenta y dos (52) meses de experiencia profesional relacionada.

Nótese que “aplicar las equivalencias” es suplir una cosa por otra y en este caso hemos aplicado la equivalencia de “Título de postgrado en la modalidad de especialización por dos (2) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional” prevista en las normas generales, supliendo la titulación de especialización por experiencia adicional.

No es dable entonces que en los manuales específicos de funciones y de competencias laborales se transcriba o copie, de manera integral o parcial, el artículo que sobre equivalencias previsto en los Decreto 770 o 2772 de 2005, pues la norma refiere la aplicación de equivalencias en el caso que fuere necesario y ello implica que solo se dará en los empleos que así lo juzgue la autoridad pertinente.

PASO 7. Inclusión de competencias comunes

En el acto administrativo que ajusta el manual específico de funciones y de competencias, se transcribirán las competencias comunes establecidas en el artículo 7º en el Decreto 2539 de 2005.

PASO 8. Inclusión de las competencias comportamentales por nivel jerárquico de empleos



En el acto administrativo que ajusta el manual específico de funciones y de competencias laborales, se transcribirán las competencias comportamentales mínimas establecidas en el artículo 8° en el Decreto 2539 de 2005, para cada uno de los niveles jerárquicos de empleo que se requieran para tal efecto.

ARTÍCULO _____ *Competencias Comportamentales por nivel jerárquico de empleos.* Las competencias comportamentales por nivel jerárquico de empleos que como mínimo, se requieren para desempeñar los empleos a que se refiere el presente manual específico de funciones y competencias laborales, serán las siguientes:

Nota: *Para efectos del presente manual no es necesario adicionar otras competencias comportamentales por nivel jerárquico.*

Finalmente, efectuados los diferentes pasos antes enunciados y conforme a las orientaciones indicadas en cada uno de ellos, se obtendrán los elementos necesarios para ajustar o establecer el manual específico de funciones y de competencias laborales.

En caso de requerirse asesoría o apoyo técnico para desarrollar el proceso de ajuste o establecimiento de los manuales específicos de funciones y de competencias laborales las instituciones del orden nacional podrán dirigirse a la Dirección de Desarrollo Organizacional del Departamento Administrativo de la Función Pública, a los teléfonos 243 7111, 243 71 09 y 561 03 95 o al correo electrónico dorganizacionnal@dafp.gov.co

Para las instituciones del orden territorial, la asesoría y orientación técnica está a cargo de la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP a través del Departamento de Asesoría y Consultoría (Diagonal 40 No. 46-A-37. Centro Administrativo Nacional C.A.N. Bogotá) Teléfono 220 27 90, así como a través de sus Direcciones Territoriales en todo el país.

ESCISIÓN O FUSIÓN DE ENTIDADES PÚBLICAS

Dentro del proceso de elaboración del estudio técnico es posible que se perfile la idea de escindir o fusionar entidades públicas, evento en el cual, se procederá de acuerdo con la normatividad vigente y según las siguientes consideraciones:

Escisión de Entidades u Organismos

ESCISIÓN O FUSIÓN DE ENTIDADES PÚBLICAS

Dentro del proceso de elaboración del estudio técnico es posible que se perfile la idea de escindir o fusionar entidades públicas, evento en el cual, se procederá de acuerdo con la normatividad vigente y según las siguientes consideraciones:

Escisión de entidades u organismos

Cuando las condiciones internas y externas de operación y funcionamiento de una organización pública ponen en peligro su permanencia, es imperativo proponer la necesidad de separar un servicio o función de la institución legalmente competente para prestarlo o ejercerlo, a fin de preservar la viabilidad y sostenibilidad financiera y la integridad de la organización original, así como del servicio o función que se vislumbra escindible, además de las consideraciones propias de pertinencia, eficiencia, eficacia, oportunidad y calidad de la prestación del servicio.

Estas consideraciones políticas, sociales, económicas y cualquiera otra que recomiende tal acción de separación, han de desarrollarse en el estudio técnico que justifica y da razón de las motivaciones e implicaciones de la escisión, conforme al modelo sugerido en esta guía.

Es claro que corresponde, en el orden nacional, al Congreso de la República determinar la estructura de la administración nacional, conforme a lo ordenado en el numeral 7 del artículo 150 de la Carta³, competencia que dada la complejidad propia del

³ La Constitución Política expresa en el numeral 7 del artículo 150: “Determinar la estructura de la administración nacional y crear, suprimir o fusionar ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos y otras entidades del orden nacional, señalando sus

funcionamiento del Estado y fundado en razones de conveniencia pública orientada a la satisfacción del servicio, su organización, celeridad y eficacia, hoy se comparte con el Gobierno Nacional, cuando es revestido de facultades extraordinarias cedidas por el legislador. Igual circunstancia se presenta en el nivel territorial, cuando por constitución esa facultad es de las Asambleas Departamentales o Concejos Municipales o Distritales, o de los respectivos Gobernadores y Alcaldes en uso de facultades otorgadas por la correspondiente corporación pública.

A manera de modelo se sugiere el texto de proyecto de decreto o de acto administrativo correspondiente, bajo el entendido que se han concedido facultades extraordinarias para desarrollar la escisión y consecuente creación del nuevo ente público que desarrollará las funciones o prestará el o los servicios separados del ente original.

En ejercicio de esta facultad, debe observarse lo previsto en el artículo 50 de la Ley 489 de 1998, como quiera que el mismo implica la creación de una nueva institución y por tanto deberán abordarse los ítem de nombre y sigla, definición del objeto y funciones generales, naturaleza jurídica y consiguiente régimen jurídico, sede, definición e integración de los órganos de dirección y administración, integración del patrimonio y el Ministerio o Departamento Administrativo al cual se encuentra adscrito o vinculado, si es del orden nacional, o a la Gobernación o Alcaldía, si se trata de entidades del orden territorial. (Anexos 19 y 20).

Fusión de entidades u organismos

La fusión de entidades u organismos, entendida como una figura jurídica que le permite al Presidente de la República o a las autoridades territoriales correspondientes, determinar la estructura de la administración, se encuentra regulada, para el caso nacional por la Ley 790 de 2002.

Con fundamento en este desarrollo legal que abre el espacio para fusionar entidades, las autoridades competentes deberán acatar los principios constitucionales que rigen la función administrativa y los fines esenciales del Estado y tener en cuenta los siguientes criterios, expresados en el artículo 2° de la mencionada Ley 790 de 2002.

“Artículo 2°. Fusión de entidades u organismos nacionales. El Presidente de la República, como suprema autoridad administrativa, de conformidad con lo dispuesto en el numeral 15 del artículo 189 de la Constitución Política, podrá disponer la fusión de entidades u organismos administrativos del orden nacional, con objetos afines, creados, organizados o autorizados por la ley, cuando se presente al menos una de las siguientes causales:

objetivos y estructura orgánica; reglamentar la creación y funcionamiento de las Corporaciones Autónomas Regionales dentro de un régimen de autonomía; así mismo, crear o autorizar la constitución de empresas industriales y comerciales del Estado y sociedades de economía mixta.”

- a) Cuando la institución absorbente cuente con la capacidad jurídica, técnica y operativa para desarrollar los objetivos y las funciones de la fusionada, de acuerdo con las evaluaciones técnicas;
- b) Cuando por razones de austeridad fiscal o de eficiencia administrativa sea necesario concentrar funciones complementarias en una sola entidad;
- c) Cuando los costos para el cumplimiento de los objetivos y las funciones de la entidad absorbida, de acuerdo con las evaluaciones técnicas, no justifiquen su existencia;
- d) Cuando exista duplicidad de funciones con otras entidades del orden nacional;
- e) Cuando por evaluaciones técnicas se establezca que los objetivos y las funciones de las respectivas entidades u organismos deben ser cumplidas por la entidad absorbente;
- f) Cuando la fusión sea aconsejable como medida preventiva para evitar la liquidación de la entidad absorbida. Cuando se trate de entidades financieras públicas, se atenderán los principios establecidos en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

Parágrafo 1º. La entidad absorbente cumplirá el objeto de la entidad absorbida, además del que le es propio. La naturaleza de la entidad fusionada, su régimen de contratación y el régimen laboral de sus servidores públicos, serán los de la absorbente.

El Presidente de la República, al ordenar la fusión armonizará los elementos de la estructura de la entidad resultante de la misma, con el objeto de hacer eficiente su funcionamiento.

Parágrafo 2º. En ningún caso, los costos para el cumplimiento de los objetivos y las funciones por parte de la entidad absorbente podrán superar la suma de los costos de cada una de las entidades involucradas en la fusión. Cuando la fusión implique la creación de una nueva entidad u organismo, los costos de ésta para el cumplimiento de los objetivos y las funciones no podrán superar los costos que tenían las fusionadas”.

Nota: El acto administrativo con el cual se pretenda la fusión de las entidades u organismos, dentro de la facultad legal de la autoridad que lo emite, debe incluir la causal o las causales previstas que originan la fusión. (Anexo 21).

ANEXO 1

Las entidades del orden nacional y territorial que asuman directamente la elaboración de los estudios técnicos que demanda el proceso de reestructuración, podrán conformar un grupo de trabajo responsable del desarrollo y ejecución de dicho proceso; para tal efecto, se presenta el siguiente modelo de acto administrativo.

EJEMPLO DE RESOLUCIÓN PARA CONFORMACIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO

RESOLUCIÓN NO. DE _____

“Por la cual se conforma un grupo de trabajo para elaborar el estudio técnico para la modificación de estatutos, estructura, planta de personal y Manual de Funciones y de Requisitos de (entidad) de acuerdo con ...”.

El (Jefe del Organismo), en uso de sus facultades legales y,

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: Conformar un grupo de trabajo, responsable de efectuar los estudios tendientes a la modificación de los estatutos internos, la estructura y planta de personal de... (entidad), de conformidad a las disposiciones de la Ley 489 de 1998, Ley 909 de 2004 y sus Decretos reglamentarios.

Funcionario	Cargo	Código	Grado
--------------------	--------------	---------------	--------------

ARTÍCULO SEGUNDO: La coordinación del grupo de trabajo estará a cargo de.....

ARTÍCULO TERCERO: Corresponde al grupo de trabajo conformado en el artículo primero, elaborar el respectivo programa del proceso de reorganización institucional, en el cual se tendrá en cuenta el desarrollo y cumplimiento de sus diferentes etapas.

ARTÍCULO CUARTO: La presente resolución, rige a partir de su fecha de expedición.

Comuníquese y cúmplase,

Dado en Bogotá, D. C., ...

MODELO DE CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																	
MES	MES 1					MES 2				MES 3				MES 4			
SEMANA	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ETAPAS DEL ESTUDIO TÉCNICO																	
1. Reseña Histórica																	
2. Marco Legal																	
3. Análisis Externo																	
4. Análisis Financiero																	
5. Análisis y evaluación de los procesos y la prestación de servicios																	
5.1 Identificación y Análisis de los objetivos y funciones generales																	
5.2 Misión																	
5.3 Visión																	
5.4 Identificación del mapa de procesos o cadena de valor																	
5.4.1 Estratégicos																	
5.4.2 Misionales																	
5.4.3 Apoyo																	
5.4.4 Control y evaluación																	
5.5 Productos y Servicios																	
5.6 Clientes o usuarios																	
5.7 Evaluación de la prestación del servicio																	
5.8 Estatutos internos (entidades descentralizadas)																	
5.9 Estructura																	
6. Evaluación de funciones, perfiles y cargas de trabajo																	
6.1 Cargas de trabajo																	
6.2 Planta de personal																	
6.2.1 Sistema de nomenclatura y clasificación de empleos																	
6.2.2 Determinación de la planta de personal																	
6.2.3 Disponibilidad presupuestal																	
6.2.4 Acto administrativo de modificación de planta																	
7. Manual Específico de funciones y de competencias laborales																	

ANEXO 2

HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES PARA LA ELABORACIÓN DEL ESTUDIO TÉCNICO

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 de 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 de 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 compita 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 pueda 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 alguna 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.
- Solucionar 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.

ANEXO 3

MARCO LEGAL Y COMPETENCIAS MARCO LEGAL GENERAL

- **Constitución Política, artículo 150**

“(…) Corresponde al Congreso:

(…) 7. Determinar la **estructura de la administración nacional** y crear, suprimir y fusionar ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos y otras entidades del Orden Nacional, señalando sus objetivos y **estructura orgánica** (…)”.

- **Constitución Política, artículo 210**

“Las entidades del orden nacional descentralizadas por servicios sólo pueden ser creadas por la ley o por autorización de esta, con fundamento en los principios que orientan la actividad administrativa. La ley establecerá el régimen jurídico de las entidades descentralizadas y la responsabilidad de sus presidentes, directores o gerentes”.

- **Decreto 128 del 26 de enero de 1976**

Dicta el estatuto de inhabilidades, incompatibilidades y responsabilidades de los miembros de las Juntas Directivas de las entidades descentralizadas y de los representantes legales de estas.

- **Ley 489 de diciembre 29 de 1998**

Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública.

- **Ley 909 del 23 de septiembre de 2004, artículo 46**

Describe las funciones del Departamento Administrativo de la Función Pública en la realización de los estudios técnicos.

NORMAS EN MATERIA ESTATUTARIA

- **Ley 80 de octubre 28 de 1993**

Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

- **Ley 87 del 29 de noviembre de 1993**

Establece normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado.



- **Ley 190 del 6 de julio de 1995**
Adopta el Estatuto Anticorrupción.
- **Ley 617 de 2000**
Ley de racionalización del gasto público en el orden nacional y territorial.
- **Ley 715 de diciembre 21 de 2001**
Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud entre otros.
- **Ley 734 de 2002**
Adopta el Código Disciplinario Único.
- **Ley 962 de 2005**
Dicta normas para suprimir y reformar las regulaciones, trámites y procedimientos.
- **Decreto 1826 del 3 de agosto de 1994**
Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993.
- **Decreto 2145 de noviembre de 1999**
Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993.
- **Decreto 770 del 17 de marzo de 2005**
Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional a que se refiere la Ley 909 de 2004.
- **Decreto 2772 del 10 de agosto de 2005**
Por el cual se establecen las funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 2539 del 22 de julio de 2005**
Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005.
- **Decreto 2489 del 25 de julio de 2006**
Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos públicos de las instituciones pertenecientes a la Rama Ejecutiva y demás organismos y entidades públicas del orden nacional y se dictan otras disposiciones.

MARCO LEGAL EN EL ORDEN TERRITORIAL

Normas Sobre Organización y Estructuras Administrativas

Régimen Departamental

- **Constitución Política, artículo 300**
Modificado por el Acto Legislativo No. 01 de 1996, artículo 2°. (enero 15). Competencia de las Asambleas Departamentales.
- **Constitución Política, artículo 305**
Atribuciones del gobernador frente a la creación y supresión de empleos.
- **Constitución Política, artículo 306**
Permite que: “Dos o más departamentos podrán constituirse en regiones administrativas y de planificación”.
- **Constitución Política, artículo 307**
La ley definirá los principios para la adopción del estatuto especial de cada región. (Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial).

Régimen Municipal

- **Constitución Política, artículo 311**
División político-administrativa.
- **Constitución Política, artículo 313**
Competencia de los concejos.
- **Constitución Política, artículo 315**
Atribuciones del alcalde.
- **Constitución Política, artículo 319**
Relacionado con el Área Metropolitana.
- **Constitución Política, artículo 321**
Sobre las provincias.

Régimen Especial

- **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.



- **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. Órganos de Administración de la Asociación.

Art. 156. Modificado por el artículo 21 de la ley 617 de 2000: Únicamente los municipios y distritos clasificados en categoría especial y primera, y aquellos de segunda categoría que tengan más de cien mil habitantes podrán crear y organizar sus propias Contralorías.

- **Ley 128 de 1994**

El artículo 7º, de la Ley 128 de 1994 “Ley Orgánica de las Áreas Metropolitanas”, establece los Órganos de Dirección y Administración.

- **Ley 152 de 1994**

“Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo”.

- **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.

Art. 18. Supresión y simplificación de trámites.

Art. 39. Integración de la Administración Pública.

Art. 69. Creación de las entidades descentralizadas.

- **Ley 617 de 2000**

Ley de racionalización del gasto público nacional y territorial.

- **Decreto 1222 de 1986**

Código de Régimen departamental.

- **Decreto 1333 de 1986**

Código de régimen municipal.

- **Decreto 1826 de 1994**
Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993.
- **Decreto 2145 de 1999**
Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993.

Plantas de Personal, Nomenclatura y Escala Salarial

- **Ley 4ª de 1992**
Determina el sistema salarial y el régimen prestacional de empleados públicos.
- **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 (primas técnicas).
- **Ley 190 de 1995**
Estatuto anticorrupción. Establece los requisitos para la posesión y para el desempeño de cargos o empleos públicos.
- **Ley 734 de 2002**
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 909 de 2004**
“Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 1227 de 2005**
“Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998”.
- **Decreto-ley 760 de 2005**
“Por el cual se establece el procedimiento que debe surtir ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones”.
- **Decreto-ley 785 de 2005**
“Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004”.



- **Decreto 2539 de 2005**
 “Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005”.
- **Decreto 1228 de 2005**
 “Por el cual se reglamenta el artículo 16 de la ley 909 de 2004 sobre las Comisiones de Personal”.
- **Decreto 1042 de 2001**
 Sistema Único de Información de Personal.

Manual Específico de Funciones y Competencias laborales

- **Constitución Política, artículo 122**
 Establece que no habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en la ley o reglamento.
- **Constitución Política, artículo 305**
 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.
- **Ley 136 de 1994**
 Literal D, numeral 4 del artículo 91. Faculta al Alcalde para crear, suprimir o fusionar los empleos de sus dependencias, señalar funciones especiales y fijar sus emolumentos con arreglo a los acuerdos correspondientes.
- **Ley 190 de 1995**
 Artículo 9°. 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-ley 785 2005**
 “Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.

Planeación y Ordenamiento Territorial

- **Ley 152 de 1994**
 Disposiciones sobre elaboración, presentación, aprobación, ejecución y evaluación del plan de desarrollo.

- **Ley 388 de 1997**

Fija reglas con sujeción a las cuales el municipio realiza la planeación física del territorio de su jurisdicción.

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.

Educación, Salud y Seguridad Social, Deporte y Cultura

- **Ley 1045 de 1978**

Reglas generales para la aplicación de las prestaciones sociales de empleados públicos y trabajadores oficiales.

- **Ley 10 de 1990**

“Por la cual se reorganiza el sistema nacional de salud y se dictan otras disposiciones”.

- **Ley 30 de 1992**

“Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior”.

- **Ley 100 de 1993**

“Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones”.

- **Ley 115 de 1994**

Ley general de educación.

- **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”.

- **Ley 397 de 1997**

Epígrafe: Normas sobre patrimonio cultural, fomento y estímulos a la cultura.

- **Ley 715 de 2001**

Deroga la Ley 60 de 1993 y dicta normas orgánicas en materias de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud entre otros.



- **Decreto 3135 del 26 de diciembre de 1968**
Régimen prestacional de Empleados Públicos y trabajadores oficiales. Básicos sobre trabajadores oficiales, más los que los modifican, sustituyan o reglamenten.
- **Decreto 1848 del 4 de noviembre de 1969**
Reglamenta el Decreto 3135 de 1968.

Medio Ambiente

- **Ley 99 de 1993**
Organiza el Sistema Nacional Ambiental, las entidades nacionales y territoriales que lo conforman.

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.
- **Ley 3ª 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 388 de 1997**
Actualiza las disposiciones anteriores en materia de vivienda de interés social y el desarrollo de procesos de expropiación.

Servicios Públicos Domiciliarios

- **Ley 142 de 1994**
(Adicionada por la Ley 689 de 2001) “Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones”.
- **Ley 143 de 1994**
Establece el régimen para generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad en el territorio nacional.
- **Ley 286 de 1997**
Fija plazos para la transformación institucional de entidades que prestan los servicios anteriores.

Endeudamiento

- **Ley 358 de 1996**
Consagra las reglas para el cálculo de la capacidad de endeudamiento de las entidades territoriales.

- **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.

Turismo

- **Ley 300 de 1996**

Ley General de Turismo.

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.

Transporte

- **Ley 105 de 1993**

Hace la distribución de competencias entre los Entes de la Nación y Territoriales en materia de construcción, mantenimiento, inversión y administración de la malla vial del país.

- **Ley 336 de 1996**

Dispone las regulaciones para el ejercicio de la actividad del transporte a nivel nacional y municipal.

Agrario

- **Ley 101 de 1993**

Ley general de desarrollo agropecuario y pesquero. Establece la obligación para los municipios de crear las UMATAS, y ofrece la alternativa de asociarse con otros municipios para cumplir esta obligación.

Contratación

- **Ley 80 de 1993**

“Estatuto General de Contratación de la Administración Pública”.

- **Ley 1150 de 2007**

Modifica Ley 80 de 1993.

ANEXO 4

MODELO PARA CONFORMAR Y ORGANIZAR GRUPOS INTERNOS DE TRABAJO

RESOLUCIÓN No. DE

()

Por el cual se conforman Grupos Internos de Trabajo y se les asignan funciones.

EL DIRECTOR (Nombre de la entidad)

En ejercicio de las facultades legales y en especial las conferidas por el artículo De-
creto de 20 , (ubicar el artículo de la norma que establece la planta de personal,
en la cual lo faculta).

RESUELVE:

ARTÍCULO. Conformar en (nombre de la entidad), los siguientes Grupos de Trabajo,
ubicados como a continuación se determina:

DEPENDENCIA Y DENOMINACIÓN DEL GRUPO

1. DIRECCIÓN GENERAL

1.1 Grupo Asesor de la Dirección

2. OFICINA JURÍDICA

2.1 Grupo de Jurisdicción Coactiva

3. DIVISIÓN ADMINISTRATIVA

3.1 Grupo de Adquisiciones

3.2 Grupo de servicios Generales

3.3 Grupo de Contratación

.....

Para las labores de coordinación, ejecución, supervisión y control de las actividades, el
Director General, designará un Coordinador en cada uno de los Grupos que a su juicio
se requieran.

ARTÍCULO. Establecer las funciones de los Grupos de Trabajo a que hace referencia el artículo anterior, así:

GRUPO ASESOR DE LA DIRECCIÓN

.....

.....

ARTÍCULO. La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición, deroga las disposiciones que le sean contrarias, en especial. (si existe alguna).

CUMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en a los

(Fdo) DIRECTOR GENERAL



PLANTA PROPUESTA										
DENOMINACION DE CARGOS	CODIGO	GRADO	No CARGOS	ASIGNACION BASICA	COSTO TOTAL POR MES	RETEN SOCIAL			FUERO SINDICAL	
						M.C.F	L.F	P.P		
NIVEL DIRECTIVO			0		-	0	0	0	0	
					-					
					-					
					-					
					-					
					-					
					-					
					-					
NIVEL ASESOR			0		0	0	0	0	0	
					-					
					-					
					-					
					-					
					-					
					-					
					-					
					-					
					-					
NIVEL PROFESIONAL			0		0	0	0	0	0	
					-					
					-					
					-					
					-					
					-					
					-					
					-					
					-					
					-					
NIVEL TECNICO			0		0	0	0	0	0	
					-					
					-					
					-					
					-					
					-					
					-					
					-					
					-					
NIVEL ASISTENCIAL			0		0	0	0	0	0	
					-					
					-					
					-					
					-					
					-					
					-					
					-					
TOTALES										
									TOTAL RETEN SOCIAL	0
									TOTAL FUERO SINDICAL	0

ANEXO 6

MODELO DE RESOLUCIÓN DE INCORPORACIÓN

RESOLUCIÓN No.

Por la 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:

ARTÍCULO 1º. Incorpórase a la planta de personal establecida mediante Decreto (*Acuerdo*) No ____ del ____ de _____ de 200_, a los empleados que vienen prestando sus servicios en la (Organismo o entidad) así:

Denominación	Código	Grado	Apellido	Nombre	Cédula No.
Despacho del Gobernador					
Planta global					

ARTÍCULO 2º. La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición, surte efectos fiscales a partir de la fecha de posesión de los empleados incorporados y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dada en _____, a _____

GOBERNADOR (ALCALDE, GERENTE O DIRECTOR).

ANEXO 7

MODELO ACTA DE POSESIÓN - ENCARGO

ACTA DE POSESIÓN 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 8

MODELO ACTA DE POSESIÓN - INCORPORACIÓN

ACTA DE POSESIÓN 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 9

MODELO DE RESOLUCIÓN PARA DISTRIBUCIÓN DE EMPLEOS

RESOLUCIÓN No. _____ DE _____

*Por la cual se distribuyen los cargos de la planta Global de
(nombre de la entidad)*

EL DIRECTOR (ENTIDAD)

En uso de sus facultades legales y en especial de las que le confiere el artículo (ver artículo de la norma que lo faculta),

RESUELVE:

ARTÍCULO 1º. Asignar a las diferentes dependencias de (nombre de la entidad) los cargos de la Planta Global aprobada mediante el decreto _____ de _____, así:

No. de cargos	Dependencia	Denominación del empleo	Código	Grado	Carácter del empleo
Planta del Despacho					
Planta Global					

ARTÍCULO 2º. La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE,

Dada en _____ a los _____

DIRECTOR



ARTÍCULO- DOMICILIO Y JURISDICCIÓN. El (nombre de la entidad) tendrá como domicilio la ciudad de _____. Por disposición de la Junta Directiva (Consejo Directivo) podrá establecer dependencias operativas y administrativas en cualquier lugar del territorio nacional.

ARTÍCULO - DURACIÓN. La duración de (nombre de la entidad) es _____

ARTÍCULO - OBJETO. El (nombre de la entidad) tiene como objeto

ARTÍCULO - FUNCIONES. EL (nombre de la entidad) cumplirá las siguientes funciones:

CAPÍTULO II

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

ARTÍCULO. DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN. La dirección y administración de (nombre de la entidad), estará a cargo de la Junta Directiva (Consejo Directivo) y del Gerente (Director o Presidente).

ARTÍCULO. INTEGRACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA (CONSEJO DIRECTIVO). La Junta Directiva (Consejo Directivo) de la (nombre completo de la entidad descentralizada) estará integrada por:

(Transcribir de la norma de creación o de la estructura orgánica, la integración en ella definida).

PARÁGRAFO 1. Actuará como Secretario de la Junta Directiva (o Consejo Directivo) el Secretario General (o quien haga sus veces o quien designe el jefe del organismo) a quien corresponde llevar los archivos de las reuniones y decisiones y certificará sobre sus actos.

PARÁGRAFO 2. El Director (Gerente o Presidente) de (nombre de la entidad), asistirá a las reuniones de la Junta Directiva (Consejo Directivo) con derecho a voz pero sin voto.

PARÁGRAFO 3. Los miembros de la Junta Directiva (Consejo Directivo) a que se refieren los numerales __, __, serán nombrados para períodos de __ años y podrán ser reelegidos conforme a las normas vigentes sobre la materia.

(En este punto se deben considerar disposiciones sobre la representación y temporalidad de los miembros en la Junta Directiva o Consejo Directivo, previstas en la norma de creación o estructura orgánica).

ARTÍCULO - FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA (CONSEJO DIRECTIVO): Son funciones de la Junta Directiva (Consejo Directivo) de (nombre de la enti-



dad), además de las establecidas en la ley (artículo 76 o 90 de la Ley 489 de 1998, según su naturaleza jurídica) las siguientes:

(Se recomienda transcribir las funciones señaladas en la norma de creación o estructura orgánica).

1. Formular la política general de la institución, aprobar los planes y programas que deben proponerse para su incorporación en los planes sectoriales, conforme a las normas y criterios señalados por el Departamento Nacional de Planeación, la Dirección General del Presupuesto Nacional y el Ministerio de _____ (o Departamento Administrativo al cual se halle adscrito o vinculado).
2. Controlar el funcionamiento general de la institución de conformidad con la política y los planes adoptados, evaluar la gestión y rendir concepto sobre el informe anual presentado por el Director (Gerente o Presidente) sobre las labores desarrolladas por la entidad.
3. Autorizar al Director (Gerente o Presidente) la celebración de contratos y empréstitos internos o externos con destino a la entidad, de acuerdo con las normas legales vigentes, cuando estos superen los toques delegados.
4. Delegar en el Director General (Gerente o Presidente) algunas de las funciones que le son propias.
5. Aprobar el proyecto de presupuesto del respectivo organismo.
6. Adoptar o reformar los estatutos internos.
7. Fijar las pautas generales para la negociación de convenciones colectivas y autorizar el nombramiento de negociadores. (Empresas industriales y comerciales).
8. Presentar a consideración del Gobierno Nacional las modificaciones a la estructura y planta de personal para su aprobación.
9. Darse su propio reglamento.
10. Las demás que le señale la ley y demás normas que sean necesarias para el adecuado funcionamiento de la entidad.

ARTÍCULO - REUNIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA (CONSEJO DIRECTIVO): La Junta Directiva (o Consejo Directivo) se reunirá ordinariamente una (1) vez cada mes y extraordinariamente cuando sea convocada por su Presidente, el Gerente (Director o Presidente), o a solicitud de por lo menos _____ (x) de sus miembros.

PARÁGRAFO 1. La convocatoria a reuniones ordinarias o extraordinarias de la Junta Directiva (o Consejo Directivo) se hará mediante citación escrita a sus miembros con anticipación no menor de dos (2) días e indicación de los temas a tratar.

PARÁGRAFO 2. A las reuniones podrán asistir particulares y funcionarios de la entidad, cuando así lo determine la Junta Directiva (o Consejo Directivo) o el Director General (Gerente o Presidente), con el fin de informar o conceptuar sobre temas específicos.

ARTÍCULO - DENOMINACIÓN DE LOS ACTOS. Las decisiones de la Junta Directiva (o Consejo Directivo) se adoptarán por medio de Acuerdos (salvo que el acto de creación disponga otra cosa), que llevarán la firma del Presidente y del Secretario de la misma.

PARÁGRAFO 1. De las reuniones de la Junta Directiva (Consejo Directivo), se dejará constancia en el Libro de 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.

PARÁGRAFO 2. Los Acuerdos y Actas se numerarán sucesivamente con indicación del día, mes y año en que se expidan y estarán bajo la custodia del Secretario de la misma.

ARTÍCULO - QUÓRUM. La Junta Directiva (o Consejo Directivo) requerirá para deliberar de la asistencia de la mitad más uno de los miembros que la integran. Sus decisiones se adoptarán por mayoría de votos de los miembros presentes (salvo que el acto de creación disponga cualificación para el quórum decisorio).

(En este punto ha de tenerse como referencia lo dispuesto en el acto de creación)

ARTÍCULO - CALIDAD DE LOS MIEMBROS. Los miembros de la Junta Directiva (o Consejo Directivo), aunque ejercen funciones públicas, no adquieren por ese solo hecho la calidad de empleados públicos; no obstante están sometidos al régimen de responsabilidades, incompatibilidades e inhabilidades establecidas en la ley y los reglamentos.

ARTÍCULO - 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 o Presidente) estarán sujetos a las inhabilidades e incompatibilidades señaladas en la Constitución Política, la ley y las normas que las modifiquen, adicionen o sustituyan.



ARTÍCULO - HONORARIOS. Los miembros de la Junta Directiva (Consejo Directivo) podrán recibir honorarios por su asistencia a las sesiones, los cuales estarán a cargo de la entidad y fijados en los términos y condiciones señalados en el Decreto 1486 de 1999 y las demás disposiciones que la modifiquen, adicionen o sustituyan.

ARTÍCULO - POSESIÓN. Los miembros de la Junta Directiva (Consejo Directivo) se posesionarán ante el Ministro de _____ (o Director de Departamento Administrativo de _____, según su adscripción o vinculación).

ARTÍCULO - DEL DIRECTOR GENERAL (GERENTE O PRESIDENTE). El (nombre de la entidad), tendrá un Director General (Gerente o Presidente), agente del Presidente de la República, de su libre nombramiento y remoción, quien será el representante legal de la entidad.

ARTÍCULO - FUNCIONES DEL DIRECTOR (GERENTE O PRESIDENTE). El Director General (Gerente o Presidente) de (nombre de la entidad) tendrá, además de las funciones que le señalen las leyes (en especial el artículo 78 de la Ley 489 de 1998) Decretos y demás disposiciones legales vigentes las siguientes:

1. Presentar a la Junta Directiva (Consejo Directivo), la política general de la Institución, expedir las normas adoptar el plan general y velar por el cumplimiento de los términos y condiciones establecidos para su ejecución.
2. Organizar, dirigir y controlar de conformidad con las directrices trazadas por la Junta Directiva (Consejo Directivo), las actividades de la institución, y suscribir como representante legal los actos y contratos, ordenar los gastos y suscribir convenios necesarios para el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas a la entidad, con arreglo a las disposiciones vigentes y a los presentes estatutos.
3. Presentar para estudio y aprobación de la Junta Directiva (Consejo Directivo) el proyecto de estatuto interno, y las modificaciones a que haya lugar y, proponer al Gobierno Nacional la modificación de la estructura y la planta de personal.
4. Cumplir y hacer cumplir las decisiones y Acuerdos de la Junta Directiva (Consejo Directivo).
5. Delegar en los funcionarios de la entidad el ejercicio de algunas funciones, cuando la Constitución, la ley o los estatutos lo permitan.
6. Nombrar y remover el personal, efectuar los traslados y remociones y aplicar el régimen disciplinario, con arreglo a las normas vigentes.
7. Adoptar los reglamentos, el manual específico de funciones y de requisitos, y el manual de procedimientos, necesarios para el cumplimiento de las funciones de la entidad.

8. Distribuir el personal de la planta global, teniendo en cuenta la estructura, las necesidades del servicio y los planes y programas trazados por la entidad.
9. Informar previamente a la Junta Directiva (Consejo Directivo) sobre la adjudicación de los contratos, la declaración de caducidad de los mismos, y periódicamente sobre el estado de la contratación, su cumplimiento e incumplimiento y las sanciones o correctivos que se apliquen.
10. Constituir mandatarios y apoderados que representen a la entidad en los asuntos judiciales y demás de carácter litigioso.
11. Someter a consideración y aprobación de la Junta Directiva (Consejo Directivo) el proyecto de presupuesto, sus adiciones y traslados, así como los estados financieros, de conformidad con las disposiciones orgánicas y reglamentarias sobre la materia.
12. Presentar para consideración y aprobación de la Junta Directiva (Consejo Directivo) los planes y programas que se requieran para el desarrollo del objeto de la entidad.
13. Controlar el manejo de los recursos financieros, para que estos se ejecuten de conformidad con los planes y programas establecidos y con las normas orgánicas del presupuesto nacional.
14. Crear y organizar, mediante acto administrativo los Grupos Internos de Trabajo y Órganos de Asesoría y Coordinación, teniendo en cuenta la estructura, los planes y programas institucionales.
15. Administrar y velar por la adecuada utilización de los bienes y fondos que constituyen el patrimonio de la entidad.
16. Rendir informes generales y periódicos al Ministro (Director de Departamento Administrativo, según su adscripción o vinculación) en la forma que este lo determine, sobre el estado de ejecución de las funciones, actividades desarrolladas y la situación general de la entidad.
17. Ordenar los gastos con cargo al presupuesto, conforme a las normas generales y reglamentarias del presupuesto público nacional, los estatutos y Acuerdos de la Junta Directiva (Consejo Directivo).
18. Las demás que se relacionen con la organización y funcionamiento de la entidad y no estén expresamente atribuidas a otra autoridad.

ARTÍCULO - DENOMINACIÓN DE LOS ACTOS DEL DIRECTOR GENERAL (GERENTE O PRESIDENTE). Los actos o decisiones que adopte el Director General (Gerente o Presidente), en ejercicio de las funciones a él asignadas por la ley, los presentes estatutos y los Acuerdos de la Junta Directiva (Consejo Directivo),



se denominarán resoluciones, las que se numerarán sucesivamente con la indicación del día, mes y año en que se expidan. Su conservación y custodia estará a cargo del Secretario General o de quien haga sus veces.

CAPÍTULO III

ESTRUCTURA

ARTÍCULO - ESTRUCTURA. La estructura de (nombre de la entidad), será la determinada por el Gobierno Nacional, con sujeción a las disposiciones legales vigentes y a los principios y reglas generales contenidas en el artículo 54 de la Ley 489 de 1998 y atendiendo las necesidades de la entidad, la cual será flexible de tal manera que permita el cumplimiento eficaz y eficiente de sus funciones.

CAPÍTULO IV

RÉGIMEN DE PERSONAL

NOTA: SE RECOMIENDA EL SIGUIENTE TEXTO PARA INSTITUCIONES CON NATURALEZA JURÍDICA DE ESTABLECIMIENTO PÚBLICO Y DE EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO:

ARTÍCULO - CLASIFICACIÓN DE LOS SERVIDORES. Para todos los efectos legales, las personas que prestan sus servicios a (nombre de la entidad), tendrán el carácter de empleados públicos y por lo tanto estarán sometidos al régimen legal vigente para los mismos.

Excepcionalmente, (en los establecimientos públicos) serán trabajadores oficiales quienes desarrollen actividades de construcción y sostenimiento de obras públicas, de conformidad con lo que determine la ley y el respectivo acto de creación.

Excepcionalmente, (en las Empresas Sociales del Estado) tendrán la calidad de trabajadores oficiales quienes desempeñen empleos destinados al mantenimiento de la planta física hospitalaria, o de servicios generales.

NOTA: SE RECOMIENDA EL SIGUIENTE TEXTO PARA INSTITUCIONES CON NATURALEZA JURÍDICA DE EMPRESAS INDUSTRIALES Y COMERCIALES DEL ESTADO Y SOCIEDADES DE ECONOMÍA MIXTA SOMETIDAS AL RÉGIMEN LEGAL DE DICHAS EMPRESAS:

ARTÍCULO - CLASIFICACIÓN DE LOS SERVIDORES. Para todos los efectos legales las personas que presten sus servicios a (nombre de la entidad), tendrán el carácter de trabajadores oficiales vinculados mediante contrato de trabajo, a excepción de los cargos de las siguientes actividades: _____, las cuales deberán ser desempeñadas por personas con calidad de empleados públicos.

ARTÍCULO - RÉGIMEN DISCIPLINARIO. Los empleados públicos y trabajadores oficiales de (nombre de la entidad) están sujetos al régimen disciplinario único previsto en la Ley 734 de 2002 y demás normas que la modifiquen, adicionen o sustituyan.

ARTÍCULO - RÉGIMEN SALARIAL Y PRESTACIONAL. Los empleados públicos estarán sujetos al régimen general de salarios y prestaciones sociales que rige para este tipo de empleados de la Rama Ejecutiva del Poder Público en el orden nacional.

El régimen salarial y prestacional de los trabajadores oficiales estará sujeto a las disposiciones de la Ley 6ª de 1945 y sus Decretos reglamentarios, laudos arbitrales, convenciones colectivas y demás normas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan.

ARTÍCULO - POSESIÓN. El Gerente (o Director) de la entidad se posesionará ante el Presidente de la República. Los otros empleados lo harán ante el Gerente (o Director) o ante el funcionario en quien se delegue esta responsabilidad, en cada caso.

CAPÍTULO V

PATRIMONIO

ARTÍCULO - PATRIMONIO. El patrimonio de (nombre de la entidad), estará constituido por los bienes que como persona jurídica adquiera a cualquier título y por los ingresos que reciba de conformidad con las leyes vigentes:

(Se recomienda transcribir los elementos definidos en la estructura orgánica o norma de creación).

- 1.
- 2.
- 3.

n) Los demás ingresos que le asignen las Leyes, Ordenanzas, Acuerdos u otros actos de entidades públicas.

CAPÍTULO VI

CONTROL FISCAL, CONTROL INTERNO Y CONTROL ADMINISTRATIVO

ARTÍCULO - CONTROL FISCAL. Corresponde a la Contraloría General de la República ejercer la vigilancia de la gestión fiscal, la cual se hará en forma posterior y selectiva, conforme a los procedimientos, sistemas y principios establecidos en el



artículo 267 de la Constitución Política, la Ley 42 de 1993 y demás disposiciones que las modifiquen, adicionen o sustituyan.

ARTÍCULO - CONTROL INTERNO. El (nombre de la entidad) 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.

ARTÍCULO - CONTROL ADMINISTRATIVO. El Gerente (Director o Presidente) de (nombre de la entidad), 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 la autoridad competente.

CAPÍTULO VII

RÉGIMEN JURÍDICO DE LOS ACTOS Y CONTRATOS

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

ARTÍCULO - RÉGIMEN DE CONTRATACIÓN. Los contratos que celebre el (nombre de la entidad) se regirán por el Estatuto General de Contratación establecido por la Ley 80 de 1993, sus normas reglamentarias y demás disposiciones que las modifiquen, adicionen o sustituyan.

ARTÍCULO - JURISDICCIÓN COACTIVA. El (nombre de la entidad) tiene jurisdicción coactiva para hacer exigibles los créditos a su favor, de acuerdo con las normas establecidas para las entidades públicas del orden nacional, en los términos del artículo 112 de la Ley 6ª de 1992 y las normas que la modifiquen, adicionen o sustituyan.

CAPÍTULO VIII

DISPOSICIONES VARIAS

ARTÍCULO - CERTIFICACIONES. Los certificados sobre el ejercicio del cargo del Gerente (o Director o Presidente) 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 Secretario de la Junta Directiva (o Consejo Directivo) y los referentes a los demás empleados los expedirá el funcionario a quien por función le corresponda.

ARTÍCULO - VIGENCIA. El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición, y para su validez se requiere concepto previo y favorable del Departamento

Administrativo de la Función Pública y deroga las disposiciones que le sean contrarias, en especial los Acuerdos (citar los Acuerdos cuyas disposiciones se modifican, adicionan o sustituyen con el nuevo Acuerdo).

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en _____ a los _____

EL PRESIDENTE

EL SECRETARIO

JUNTA DIRECTIVA

JUNTA DIRECTIVA

(o Consejo Directivo)

(o Consejo Directivo)

Notas:

- *Para las Instituciones de Educación Superior, distintas a entes Universitarios Autónomos, han de invocarse las facultades conferidas en el literal a) del artículo 29 de la Ley 30 de 1992 y el literal d) del artículo 76 de la Ley 489 de 1998.*
- *Para los entes universitarios autónomos han de invocarse las facultades conferidas en el literal d) del artículo 65 de la Ley 30 de 1992 y la norma de creación del respectivo ente universitario. Adicionalmente debe indicarse que no requieren concepto favorable del Departamento Administrativo de la Función Pública.*
- *Para las Corporaciones Autónomas Regionales han de citarse las facultades conferidas en el artículo 26 de la Ley 99 de 1993 y la respectiva norma de creación de la Corporación. Adicionalmente debe indicarse que no requieren concepto favorable del Departamento Administrativo de la Función Pública.*



ANEXO 11

MODELO DE CONTENIDO DE UN ESTATUTO INTERNO

ENTIDAD DESCENTRALIZADA TERRITORIAL

ACUERDO No.

()

Por el cual se adoptan los estatutos internos de la (nombre completo de la entidad descentralizada)

<p>(para empresa industrial y comercial o sociedad de economía mixta) LA JUNTA DIRECTIVA DE (NOMBRE ENTIDAD) en ejercicio de las facultades legales y estatutarias, en especial las que le confiere la Ordenanza (Acuerdo o Decreto) No. ____ de _____,</p>	<p>(para establecimiento público o empresa social del Estado) EL CONSEJO DIRECTIVO DE (NOMBRE ENTIDAD) en ejercicio de las facultades legales y estatutarias, en especial las que le confiere la Ordenanza (Acuerdo o Decreto) No. ____ de _____,</p>
--	--

ACUERDA:

ARTÍCULO 1º. Adóptanse los estatutos que rigen la organización y funcionamiento de (nombre de la entidad).

CAPÍTULO I

NATURALEZA, DENOMINACIÓN, DOMICILIO, OBJETO, FUNCIONES Y PATRIMONIO

ARTÍCULO - DENOMINACIÓN. Para todos los efectos legales la institución se denomina (nombre completo de la entidad descentralizada y si en la norma de creación o estructura orgánica se dispuso la utilización de una sigla, citarla).

ARTÍCULO - NATURALEZA. La (nombre completo de la entidad descentralizada), es una (Empresa Industrial y Comercial del Estado, Sociedad de Economía Mixta, Establecimiento Público, o ...) del orden (distrital, municipal o departamental), dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente.

ARTÍCULO - DOMICILIO. El (nombre completo de la entidad descentralizada) tiene su domicilio en el municipio de _____, departamento de _____.

ARTÍCULO - OBJETO. La (nombre completo de la entidad descentralizada) tiene por objeto (describir la definición del objeto contenido en la norma de creación o estructura orgánica).

ARTÍCULO - FUNCIONES. En desarrollo de su objeto social, la (nombre completo de la entidad descentralizada) 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 (tener en cuenta las funciones descritas en la norma de creación o estructura orgánica):

CAPÍTULO II ORGANOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

ARTÍCULO - DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN. La dirección y administración de (nombre entidad), estará a cargo de la Junta Directiva (Consejo Directivo) y del Gerente (Director o Presidente).

ARTÍCULO - INTEGRACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA (CONSEJO DIRECTIVO). La Junta Directiva (o Consejo Directivo) de la (nombre completo de la entidad descentralizada) estará integrada(o) por:

(Transcribir de la norma de creación o de la estructura orgánica, esto es, de la Ordenanza o Acuerdo, la integración definida en dicho acto).

- El Gobernador (Alcalde) o su delegado quien la presidirá.
- El Secretario de ...
-

PARÁGRAFO 1. Actuará como Secretario de la Junta Directiva (o Consejo Directivo) el Secretario General (o quien haga sus veces o quien designe el jefe del organismo) a quien corresponde llevar los archivos de las reuniones y decisiones y certificará sobre sus actos.

PARÁGRAFO 2. El Director (Gerente o Presidente) de (nombre de la entidad), asistirá a las reuniones de la Junta Directiva (Consejo Directivo) con derecho a voz pero sin voto.

PARÁGRAFO 3. Los miembros de la Junta Directiva (Consejo Directivo) a que se refieren los numerales __, __, serán nombrados para períodos de __ años y podrán ser reelegidos conforme a las normas vigentes sobre la materia.

(En este punto se deben considerar disposiciones sobre la representación y temporalidad de los miembros en la Junta Directiva o Consejo Directivo, previstas en la norma de creación o estructura orgánica).

ARTÍCULO - FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA (CONSEJO DIRECTIVO). La Junta Directiva (Consejo Directivo) es la encargada de la dirección, control, formulación de políticas y normatividad, para garantizar a la comunidad una eficaz y adecuada prestación de los servicios, para lo cual cumplirá las siguientes funciones (entre otras):

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 departamental (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.
- n. Las demás que le señale la ley.

ARTÍCULO - REUNIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA (CONSEJO DIRECTIVO). La Junta Directiva (o Consejo Directivo) se reunirá ordinariamente una (1) vez cada mes y extraordinariamente cuando sea convocada por su Presidente, el Gerente (Director o Presidente), o a solicitud de por lo menos _____ (x) de sus miembros.

PARÁGRAFO 1. La convocatoria a reuniones ordinarias o extraordinarias de la Junta Directiva (o Consejo Directivo) se hará mediante citación escrita a sus miembros con anticipación no menor de dos (2) días e indicación de los temas a tratar.

PARÁGRAFO 2. A las reuniones podrán asistir particulares y funcionarios de la entidad, cuando así lo determine la Junta Directiva (o Consejo Directivo) o el Director General (Gerente o Presidente), con el fin de informar o conceptuar sobre temas específicos.

ARTÍCULO - DENOMINACIÓN DE LOS ACTOS. Las decisiones de la Junta Directiva (o Consejo Directivo) se adoptarán por medio de Acuerdos (salvo que el acto de creación disponga otra cosa), que llevarán la firma del Presidente y del Secretario de la misma.

PARÁGRAFO 1. De las reuniones de la Junta Directiva (Consejo Directivo), se dejará constancia en el Libro de 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.

PARÁGRAFO 2. Los Acuerdos y Actas se numerarán sucesivamente con indicación del día, mes y año en que se expidan y estarán bajo la custodia del Secretario de la misma.

ARTÍCULO - QUÓRUM. La Junta Directiva (o Consejo Directivo) requerirá para deliberar de la asistencia de la mitad más uno de los miembros que la integran. Sus decisiones se adoptarán por mayoría de votos de los miembros presentes (salvo que el acto de creación disponga cualificación para el quórum decisorio).

(En este punto ha de tenerse como referencia lo dispuesto en el acto de creación).

ARTÍCULO - 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 o Presidente) estarán sujetos a las inhabilidades e incompatibilidades señaladas en la Constitución Política, la ley y las normas que las modifiquen, adicionen o sustituyan.

ARTÍCULO - 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 de la (nombre completo de la entidad descentralizada), de acuerdo con las normas vigentes sobre la materia.

ARTÍCULO - DEL GERENTE GENERAL (DIRECTOR O PRESIDENTE). El (nombre completo de la entidad descentralizada) tendrá un Gerente (o Director o Presidente) General, agente del Alcalde, (Gobernador) de su libre nombramiento y remoción, quien será el representante legal de la entidad.

ARTÍCULO - FUNCIONES DEL GERENTE (DIRECTOR O PRESIDENTE): El Gerente (o Director o Presidente) de la (nombre completo de la entidad descentralizada) 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.
4. Coordinar y velar por el buen recaudo de los recursos que se reciban, ordenar el gasto de la entidad, 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 la 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 Gobernador (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 entidad 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 porque 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 consideración y aprobación de la Junta Directiva (o Consejo Directivo) en los plazos fijados por esta, 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.

18. Las demás que se relacionen con la organización y funcionamiento de la entidad y no estén expresamente atribuidas con otra autoridad.

ARTÍCULO - DENOMINACIÓN DE LOS ACTOS DEL GERENTE GENERAL (DIRECTOR O PRESIDENTE). Los actos y decisiones del Gerente (o Director o Presidente) cumplidos en ejercicio de las funciones a él asignadas por la ley, los presentes Estatutos y los Acuerdos de la Junta Directiva o (Consejo Directivo), se denominarán resoluciones, las que se numerarán consecutivamente, con indicación del día, mes y año en que se expiden. Su conservación y custodia estará a cargo del Secretario General o de quien haga sus veces.

CAPÍTULO III

ESTRUCTURA

ARTÍCULO - ESTRUCTURA. La estructura de (nombre completo de la entidad descentralizada) será propuesta por la Junta Directiva (o Consejo Directivo) y adoptada mediante decreto por el Gobernador (Alcalde), atendiendo las necesidades de la Entidad y las 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.

(En este punto ha de observarse lo dispuesto en el acto de creación de la entidad descentralizada, en relación a si el acto de estructura requiere o no de la aprobación mediante Decreto por parte del Gobernador (Alcalde)).

CAPÍTULO IV

RÉGIMEN DE PERSONAL

NOTA: SE RECOMIENDA EL SIGUIENTE TEXTO PARA INSTITUCIONES CON NATURALEZA JURÍDICA DE ESTABLECIMIENTO PÚBLICO Y EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO:



ARTÍCULO - CLASIFICACIÓN DE LOS SERVIDORES. Para todos los efectos legales, las personas que prestan sus servicios a (nombre de la entidad), tendrán el carácter de empleados públicos y por lo tanto estarán sometidos al régimen legal vigente para los mismos.

Excepcionalmente, (en los establecimientos públicos) serán trabajadores oficiales quienes desarrollen actividades de construcción y sostenimiento de obras públicas, de conformidad con lo que determine la ley y el respectivo acto de creación

Excepcionalmente, (en las Empresas Sociales del Estado) tendrán la calidad de trabajadores oficiales quienes desempeñen empleos destinados al mantenimiento de la planta física hospitalaria, o de servicios generales.

NOTA: RECOMIENDA EL SIGUIENTE TEXTO PARA INSTITUCIONES CON NATURALEZA JURÍDICA DE EMPRESAS INDUSTRIALES Y COMERCIALES DEL ESTADO Y DE SOCIEDADES DE ECONOMÍA MIXTA SOMETIDAS AL RÉGIMEN LEGAL DE DICHAS EMPRESAS:

ARTÍCULO - CLASIFICACIÓN DE LOS SERVIDORES. Para todos los efectos legales las personas que presten sus servicios a (nombre de la entidad), tendrán el carácter de trabajadores oficiales vinculados mediante contrato de trabajo, a excepción de los cargos de las siguientes actividades de confianza y manejo: _____, las cuales deberán ser desempeñadas por personas con calidad de empleados públicos.

ARTÍCULO - RÉGIMEN DISCIPLINARIO. Los empleados públicos y trabajadores oficiales de (nombre de la entidad) están sujetos al régimen disciplinario único previsto en la Ley 734 de 2002 y demás normas que la modifiquen, adicionen o sustituyan.

ARTÍCULO - RÉGIMEN SALARIAL Y PRESTACIONAL. Los empleados públicos de (nombre de la institución) estarán sujetos al régimen de nomenclatura y clasificación de empleos dispuesto por la ley o autorizado por esta, a las disposiciones que en materia de escala salarial fije la (Asamblea Departamental o Concejo Municipal o Distrital) y al régimen salarial y prestacional que dicte el Gobierno Nacional en desarrollo de la Ley 4ª de 1992, o aquellas que la modifiquen, adicionen o sustituyan.

El régimen salarial y prestacional de los trabajadores oficiales estará sujetos a las disposiciones de la Ley 6ª de 1945 y sus Decretos reglamentarios, laudos arbitrales, convenciones colectivas y demás normas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan.

ARTÍCULO - POSESIÓN. El Gerente (o Director) de la entidad se posesionará ante el Gobernador (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).

CAPÍTULO V

PATRIMONIO

ARTÍCULO - PATRIMONIO. El patrimonio de (nombre de la entidad), estará constituido por los bienes que como persona jurídica adquiera a cualquier título y por los ingresos que reciba de conformidad con las leyes vigentes:

(Se recomienda transcribir los elementos definidos en la estructura orgánica o norma de creación).

- 1.
- 2.
- 3.

n) Los demás ingresos que le asignen las Leyes, Ordenanzas, Acuerdos u otros actos de entidades públicas.

CAPÍTULO VI

CONTROL FISCAL, CONTROL INTERNO Y CONTROL ADMINISTRATIVO

ARTÍCULO – CONTROL FISCAL. La vigilancia del control fiscal de la (nombre de la entidad) corresponde a la Contraloría (departamental o 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 modifiquen, adicionen o sustituyan.

ARTÍCULO – CONTROL INTERNO. La (nombre de la entidad) 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.

ARTÍCULO -CONTROL ADMINISTRATIVO. El Gerente (Director o Presidente) de (nombre de la entidad), 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 la autoridad competente.



CAPÍTULO VII

RÉGIMEN JURÍDICO DE LOS ACTOS Y CONTRATOS

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

ARTÍCULO - RÉGIMEN DE CONTRATACIÓN. Los contratos que celebre el (nombre de la entidad) se regirán por el Estatuto General de Contratación establecido por la Ley 80 de 1993, sus normas reglamentarias y demás disposiciones que las modifiquen, adicionen o sustituyan.

ARTÍCULO - JURISDICCIÓN COACTIVA. La (nombre de la entidad) tiene jurisdicción coactiva para hacer exigibles los créditos a su favor, de acuerdo con las normas establecidas para las entidades públicas del orden departamental, municipal o distrital, en los términos de las disposiciones vigentes sobre la materia.

CAPITULO VIII

DISPOSICIONES VARIAS

ARTÍCULO - CERTIFICACIONES. Los certificados sobre el ejercicio del cargo del Gerente (o Director o Presidente) 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 Secretario de la Junta Directiva (o Consejo Directivo) y los referentes a los demás empleados los expedirá el funcionario a quien por función le corresponda.

ARTÍCULO - VIGENCIA. El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición, y deroga las disposiciones que le sean contrarias, en especial los Acuerdos (citar los Acuerdos cuyas disposiciones se modifican, adicionan o sustituyen con el nuevo Acuerdo).

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en _____ a los _____

EL PRESIDENTE

EL SECRETARIO

JUNTA DIRECTIVA

JUNTA DIRECTIVA

(o Consejo Directivo)

(o Consejo Directivo)

ANEXO 12

MODELO DE ACTO ADMINISTRATIVO DE ESTRUCTURA PARA UNA ENTIDAD NACIONAL DEL SECTOR CENTRAL

REPÚBLICA DE COLOMBIA

DECRETO No.

()

Por el cual se establece (o modifica) la estructura de (nombre del Ministerio, Departamento Administrativo o Superintendencia o Unidad Administrativa Especial sin personería jurídica), y se determinan las funciones de sus dependencias.

El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de las facultades que le otorga el numeral 16 del artículo 189 de la Constitución Política en concordancia con el artículo 54 de la Ley 489 de 1998,

DECRETA:

ARTÍCULO 1º. ESTRUCTURA. Para el desarrollo de sus funciones el (la) (nombre del Ministerio, Departamento Administrativo o Superintendencia o Unidad Administrativa Especial sin personería jurídica) tendrá la siguiente estructura:

1. Despacho del (Ministro, o ...)
 - 1.1 Oficina Asesora de Planeación
 - 1.2 Oficina Asesora Jurídica
 - 1.3 Oficina de Control Interno
2. Despacho del (Viceministro o ...)
 - 2.1 Dirección de ...
 - 2.2 Dirección de ...
3. Secretaría General
 - 3.1 Dirección de ...
4. Órganos de Coordinación y Asesoría



4.1 Comisión de Personal

4.2 Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno..

ARTÍCULO 2º. DESPACHO DEL Son funciones de Despacho del ..., las siguientes:

1.

2.

3.

n. Las demás que le señalen las normas legales vigentes relacionadas con las funciones y objetivos generales de la entidad y que no estén expresamente atribuidas a otra autoridad.

ARTÍCULO 3º. OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN. Son funciones de la Oficina de Planeación, las siguientes:

1. Asesorar a la Gerencia General de la (entidad) en la formulación, coordinación y evaluación de las políticas institucionales, estudios y proyectos necesarios para el mantenimiento y expansión de la red terciaria nacional.
2. Fomentar la elaboración de estudios e investigaciones que permitan mejorar la formulación y orientación de los programas institucionales.
3. Preparar, en colaboración con otros organismos públicos, en especial con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación, y cuando fuere el caso, con técnicos y representantes del sector privado, los planes y programas de la entidad y elaborar en coordinación con las demás dependencias de la entidad, el anteproyecto de presupuesto que en cada vigencia fiscal se requiera para su ejecución.
4. Programar las modificaciones al presupuesto de inversión y darle el trámite correspondiente.
5. Asistir a las entidades territoriales en la elaboración y presentación de proyectos de inversión y canalizar las solicitudes que formulen los entes territoriales y comunidades para ... y así mismo, efectuar el registro de proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Nacional (BPIN), de acuerdo con la metodología establecida por el Departamento Nacional de Planeación.
6. Realizar estudios, análisis y evaluaciones de factibilidad técnica y operativa del sistema de información computarizada de acuerdo a los requerimientos de la entidad y recomendar el método para implementar el software adquirido o desarrollado en concordancia con la metodología establecida y garantizar el uso adecuado del

sistema y la información buscando el mejoramiento del manejo de la información y automatización de las oficinas.

- n. Las demás inherentes a la naturaleza de su dependencia y las que le sean asignadas por las normas legales.

ARTÍCULO 4°. OFICINA ASESORA JURÍDICA. Son funciones de la Oficina Jurídica, las siguientes:

1. Asesorar a la Gerencia General y coordinar con las demás dependencias de la (entidad) el trámite y solución de los asuntos de carácter jurídico, así como conceptuar sobre la interpretación de las normas legales inherentes a la institución.
 2. Representar jurídicamente a la entidad en los procesos que se instauren en su contra o que esta deba promover, mediante poder que le otorgue el Gerente General y mantenerlo informado sobre el desarrollo de los mismos.
 3. Resolver las consultas formuladas por los organismos públicos y privados, así como por los usuarios y particulares, de conformidad con las normas que rigen los servicios y funciones de la institución.
 4. Colaborar con las demás dependencias en la elaboración de los pliegos de condiciones y términos de referencia para las licitaciones y concurso de méritos que deba realizar la (entidad).
 5. Llevar el registro de las garantías contractuales otorgadas a favor de la (entidad) y controlar su vencimiento, renovación y en general el cumplimiento de las obligaciones legales contraídas por los contratistas.
 6. Tramitar con la debida oportunidad las solicitudes que formulen las autoridades jurisdiccionales, de policía, del Ministerio Público, al igual que las presentadas por particulares u otras entidades, cuando traten sobre asuntos que competen a la Oficina.
 7. Tramitar los cobros que adelante la institución por jurisdicción coactiva.
- n. Las demás inherentes a la naturaleza de la dependencia y las que le sean asignadas por las normas legales.

ARTÍCULO 5°. OFICINA DE CONTROL INTERNO. Son funciones de la Oficina de Control Interno, las siguientes:

1. Asesorar y apoyar a la Gerencia General en la definición de políticas referidas al diseño e implementación de los sistemas de control interno que contribuyan a incrementar la eficiencia en las diferentes áreas de la entidad, así como la de garantizar la calidad en la prestación de los servicios de la entidad.
2. Diseñar y establecer, en coordinación con las diferentes dependencias de la (entidad), los criterios, métodos, procedimientos e indicadores de eficiencia y producti-



vidad para evaluar la gestión y proponer las medidas preventivas y correctivas del caso.

3. Coordinar, implementar y fomentar sistemas de control de gestión administrativa, financiera y de resultados institucionales.
4. Realizar evaluaciones periódicas sobre la ejecución del plan de acción (plan indicativo), del cumplimiento de las actividades propias de cada dependencia y proponer las medidas preventivas y correctivas necesarias.
5. Vigilar que la atención de quejas y reclamos presentadas por los ciudadanos en relación con la misión de la entidad, se presten en forma oportuna y eficiente y rendir los informes sobre el particular.
6. Diseñar e implementar un sistema de auditoría de sistemas de la entidad estableciendo normas, metas y objetivos y efectuar el análisis de los resultados para la toma de acciones preventivas y correctivas.
7. Dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades que busquen la máxima eficiencia en el cumplimiento de los trámites y en el desarrollo de las labores de cada dependencia.
- n. Las demás inherentes a su naturaleza y las que le sean asignadas por las normas legales.

ARTÍCULO 6°. DESPACHO DEL... Son funciones del Despacho (del Viceministerio o de la Subdirección del Departamento), las siguientes:

- 1.
- 2.
- 3.
- n. Las demás inherentes a su naturaleza y las que le sean asignadas por las normas legales.

ARTÍCULO 7°. DIRECCIÓN DE Son funciones de la Dirección de, las siguientes:

- 1.
- 2.
- 3.
- n. Las demás inherentes a su naturaleza y las que le sean asignadas por las normas legales.

ARTÍCULO 8°. SECRETARÍA GENERAL. Son funciones de la Secretaría General, las siguientes:

- 1.
- 2.
- 3.
- n. Las demás inherentes a su naturaleza y las que le sean asignadas por las normas legales.

ARTÍCULO 9. DIRECCIÓN DE... Son funciones de la Dirección de ..., las siguientes:

- 1.
- 2.
- 3.
- n. Las demás inherentes a su naturaleza y las que le sean asignadas por las normas legales.

ARTÍCULO 10. ORGANOS DE COORDINACIÓN Y ASESORÍA. La Comisión de Personal, el Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, y demás órganos de asesoría y coordinación que se organicen e integren cumplirán sus funciones de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

El (Ministro o Director de Departamento Administrativo o Superintendente o Director de la Unidad Administrativa Especial) podrá crear Comités permanentes o transitorios especiales para el estudio, análisis y asesoría en temas alusivos a la institución.

ARTÍCULO 11. El presente Decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias, en especial el Decreto (anterior norma que establece y modifica la estructura de la entidad).

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Bogotá, D. C., a

(Fdo.) PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

(Fdo.) EL MINISTRO (DIRECTOR DE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO)
DE ...,



(Fdo) EL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA,

Notas:

- *El epígrafe del proyecto de decreto debe encabezar cada una de las hojas del mismo y coincidir su texto con el determinado en la primera hoja.*
- *Dejar prudente espacio en blanco para la firma del señor Presidente de la República (se sugiere ocho (8) renglones, NO COLOCAR PIE DE FIRMA NI CARGO).*
- *Guardar estricto orden de precedencia legal de los Ministerios y Departamentos Administrativos.*
- *En la hoja en la que firma el señor Presidente de la República deben observarse las siguientes reglas:*
 - *Contener parte sustancial del articulado del proyecto de decreto que se pretende sancionar.*
 - *Incluir la firma de por lo menos un Ministro o Director de Departamento Administrativo.*
- *En la página en que firma un Ministro o Director de Departamento Administrativo debe ir acompañado de la firma de otro Ministro o Director de Departamento Administrativo.*

ANEXO 13

MODELO DE ACTO ADMINISTRATIVO DE ESTRUCTURA PARA UNA ENTIDAD NACIONAL DEL SECTOR DESCENTRALIZADO

REPÚBLICA DE COLOMBIA

DECRETO No.

()

*Por el cual se establece (o modifica) la estructura de (nombre de la entidad)
y se determinan las funciones de sus dependencias*

El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de las facultades que le confiere el artículo 54 de la Ley 489 de 1998, y

CONSIDERANDO:

Que la Junta Directiva (Consejo Directivo) del (nombre de la entidad) en la sesión del (día) del (mes) de (año), según Acta No. ____ de (fecha), decidió someter a la aprobación del Gobierno Nacional el establecimiento (o la modificación) de su estructura.

DECRETA:

ARTÍCULO 1º. ESTRUCTURA. Para el desarrollo de sus funciones el (la) (nombre de la entidad) tendrá la siguiente estructura:

1. Consejo Directivo
2. Gerencia General
 - 2.1 Oficina Asesora de Planeación
 - 2.2 Oficina Asesora Jurídica
 - 2.3 Oficina de Control Interno
3. Subgerencia de Ingeniería
4. Subgerencia Administrativa y Financiera
5. Órganos de Coordinación y Asesoría
 - 5.1 Comisión de Personal
 - 5.2 Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno

ARTÍCULO 2º. JUNTA DIRECTIVA (CONSEJO DIRECTIVO). La Junta Directiva (Consejo Directivo) del (nombre de la entidad), estará integrado y cumplirá sus



funciones de conformidad con lo establecido en la Ley 489 de 1998, (citar la norma de creación), en sus estatutos y demás disposiciones legales vigentes.

ARTÍCULO 3°. GERENCIA GENERAL. Son funciones de la Gerencia General, las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir las decisiones y Acuerdos de la Junta Directiva (del Consejo Directivo).
2. Dirigir, coordinar, vigilar y controlar las actividades conducentes al cumplimiento de los objetivos de la (entidad) y ejercer su representación.
3. Ordenar los gastos, dictar los actos, realizar las operaciones y celebrar los contratos y convenios que se requieran para el normal funcionamiento de la entidad.
4. Nombrar, dar posesión y remover al personal de la (entidad), de conformidad con las normas legales vigentes sobre la materia.
5. Presentar informes a la Junta Directiva (al Consejo Directivo) y al Ministerio de (o al Departamento Administrativo de ...) y a otras autoridades que los requieran, en la forma que estos lo determinen sobre el estado de ejecución de las funciones que corresponden a la (entidad) y los informes generales y periódicos o particulares que le solicite, sobre las funciones desarrolladas y la situación general de la entidad, de conformidad con las normas legales vigentes sobre la materia.
6. Crear y conformar, con carácter permanente o transitorio, grupos internos de trabajo, mediante resolución, teniendo en cuenta las necesidades del servicio y los planes y programas trazados por la entidad; así como designar el funcionario bajo el cual quedará la coordinación y supervisión del grupo.
7. Garantizar el ejercicio del control interno y gestión de la entidad y propender por el mejoramiento institucional.
8. Dirigir y coordinar las acciones relacionadas con la divulgación de las actividades de la (entidad), incluidas las relativas a especificaciones técnicas y servicios que presta, a través de los diversos medios de comunicación en los diferentes órdenes territoriales, procurando un oportuno y veraz conocimiento de aquellas por parte de la colectividad y, en general, trazar las políticas y dirigir lo atinente al manejo de los medios de comunicación.
- n. Las demás que le señalen las normas legales vigentes relacionadas con las funciones y objetivos generales de la entidad y que no estén expresamente atribuidas a otra autoridad.

ARTÍCULO 4°. OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN. Son funciones de la Oficina de Planeación, las siguientes:

1. Asesorar a la Gerencia General de la (entidad) en la formulación, coordinación y evaluación de las políticas institucionales, estudios y proyectos necesarios para el mantenimiento y expansión de la red terciaria nacional.

2. Fomentar la elaboración de estudios e investigaciones que permitan mejorar la formulación y orientación de los programas institucionales.
3. Preparar, en colaboración con otros organismos públicos, en especial con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación, y cuando fuere el caso, con técnicos y representantes del sector privado, los planes y programas de la entidad y elaborar en coordinación con las demás dependencias de la entidad, el anteproyecto de presupuesto que en cada vigencia fiscal se requiera para su ejecución.
4. Programar las modificaciones al presupuesto de inversión y darle el trámite correspondiente.
5. Asistir a las entidades territoriales en la elaboración y presentación de proyectos de inversión y canalizar las solicitudes que formulen los entes territoriales y comunidades para ... y así mismo, efectuar el registro de proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Nacional (BPIN), de acuerdo con la metodología establecida por el Departamento Nacional de Planeación.
6. Realizar estudios, análisis y evaluaciones de factibilidad técnica y operativa del sistema de información computarizada de acuerdo a los requerimientos de la entidad y recomendar el método para implementar el software adquirido o desarrollado en concordancia con la metodología establecida y garantizar el uso adecuado del sistema y la información buscando el mejoramiento del manejo de la información y automatización de las oficinas.
- n. Las demás inherentes a la naturaleza de su dependencia y las que le sean asignadas por las normas legales.

ARTÍCULO 5º. OFICINA ASESORA JURÍDICA. Son funciones de la Oficina Jurídica, las siguientes:

1. Asesorar a la Gerencia General (Dirección o Presidencia) y coordinar con las demás dependencias de la (entidad) el trámite y solución de los asuntos de carácter jurídico, así como conceptuar sobre la interpretación de las normas legales inherentes a la institución.
2. Representar jurídicamente a la entidad en los procesos que se instauren en su contra o que esta deba promover, mediante poder que le otorgue el Gerente General y mantenerlo informado sobre el desarrollo de los mismos.
3. Resolver las consultas formuladas por los organismos públicos y privados, así como por los usuarios y particulares, de conformidad con las normas que rigen los servicios y funciones de la institución.
4. Colaborar con las demás dependencias en la elaboración de los pliegos de condiciones y términos de referencia para las licitaciones y concurso de méritos que deba realizar la (entidad).



5. Llevar el registro de las garantías contractuales otorgadas a favor de la (entidad) y controlar su vencimiento, renovación y en general el cumplimiento de las obligaciones legales contraídas por los contratistas.
6. Tramitar con la debida oportunidad las solicitudes que formulen las autoridades jurisdiccionales, de policía, del Ministerio Público, al igual que las presentadas por particulares u otras entidades, cuando traten sobre asuntos que competen a la Oficina.
7. Tramitar los cobros que adelante la institución por jurisdicción coactiva.
- n. Las demás inherentes a la naturaleza de la dependencia y las que le sean asignadas por las normas legales.

ARTÍCULO 6°. OFICINA DE CONTROL INTERNO. Son funciones de la Oficina de Control Interno, las siguientes:

1. Asesorar y apoyar a la Gerencia General en la definición de políticas referidas al diseño e implementación de los sistemas de control interno que contribuyan a incrementar la eficiencia en las diferentes áreas de la entidad, así como la de garantizar la calidad en la prestación de los servicios de la entidad.
2. Diseñar y establecer, en coordinación con las diferentes dependencias de la (entidad), los criterios, métodos, procedimientos e indicadores de eficiencia y productividad para evaluar la gestión y proponer las medidas preventivas y correctivas del caso.
3. Coordinar, implementar y fomentar sistemas de control de gestión administrativa, financiera y de resultados institucionales.
4. Realizar evaluaciones periódicas sobre la ejecución del plan de acción (plan indicativo), del cumplimiento de las actividades propias de cada dependencia y proponer las medidas preventivas y correctivas necesarias.
5. Vigilar que la atención de quejas y reclamos presentadas por los ciudadanos en relación con la misión de la entidad, se presten en forma oportuna y eficiente y rendir los informes sobre el particular.
6. Diseñar e implementar un sistema de auditoría de sistemas de la entidad estableciendo normas, metas y objetivos y efectuar el análisis de los resultados para la toma de acciones preventivas y correctivas.
7. Dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades que busquen la máxima eficiencia en el cumplimiento de los trámites y en el desarrollo de las labores de cada dependencia.
- n. Las demás inherentes a su naturaleza y las que le sean asignadas por las normas legales.

ARTÍCULO 7°. SUBGERENCIA DE INGENIERÍA. Son funciones de la Subgerencia de Ingeniería, las siguientes:

1. Asesorar a la Gerencia General (Dirección o Presidencia) de la (entidad) en la formulación, administración y ejecución de políticas institucionales, planes, programas y proyectos en materia de
2. Dirigir y coordinar los estudios relacionados con ...
3. Dirigir, coordinar y controlar según las políticas institucionales fijadas, las actividades relacionadas con ...
4. Adoptar las disposiciones vigentes en materia de ... establecidas por las entidades competentes, en la elaboración de términos de referencia de ... y en la ejecución de las mismas.
5. Prestar apoyo y asesoría técnica a los entes territoriales en las actividades de formulación, preparación, evaluación y tramitación de los programas y proyectos de ...
- n. Las demás inherentes a su naturaleza y las que le sean asignadas por las normas legales.

ARTÍCULO 8°. SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA. Son funciones de la Subgerencia Administrativa y Financiera:

1. Asesorar al Gerente (Director o Presidente) en la formulación de políticas, normas y procedimientos para la administración de recursos humanos, físicos, económicos y financieros de la entidad.
2. Dirigir y controlar los procesos administrativos y financieros de la institución en todos los niveles.
3. Proponer y ejecutar las políticas, planes, programas y demás acciones relacionadas con la gestión financiera, administrativa y presupuestal de la institución.
4. Coordinar y programar las actividades de administración de personal, seguridad industrial y relaciones laborales del personal, de acuerdo con las políticas de la entidad y las normas legales vigentes establecidas sobre la materia.
5. Coordinar la realización de estudios sobre planta de personal y adelantar los estudios necesarios con el fin de mantener actualizado el manual específico de funciones y de competencias laborales de la entidad, de conformidad con las normas legales vigentes.
6. Dirigir y coordinar la ejecución del presupuesto de la entidad y velar por el cumplimiento de los trámites requeridos para el pago de las cuentas.
7. Dirigir la elaboración del plan financiero de fuentes y usos de recursos de la entidad, efectuar su seguimiento y proponer los correctivos necesarios, así como



preparar el programa anual mensualizado de Caja, PAC, en coordinación con las demás dependencias de la (entidad).

8. Programar, en coordinación con la Oficina Asesora Jurídica, los procesos de licitación, contratación, adquisición, almacenamiento y custodia de bienes y materiales.
9. Conocer en primera instancia de los procesos disciplinarios que se adelanten contra los servidores públicos de la (entidad).
10. Velar por la debida aplicación del Sistema de Desarrollo Administrativo, relacionado con las políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y el manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros de la (entidad), orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, de conformidad con las normas legales vigentes.
- n. Las demás inherentes a su naturaleza y las que le sean asignadas por las normas legales.

ARTÍCULO 9º. ÓRGANOS DE COORDINACIÓN Y ASESORÍA. La Comisión de Personal, el Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, y demás órganos de asesoría y coordinación que se organicen e integren cumplirán sus funciones de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

El Gerente General podrá crear Comités permanentes o transitorios especiales para el estudio, análisis y asesoría en temas alusivos a la institución.

ARTÍCULO 10. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias, en especial el Decreto (anterior norma que establece y modifica la estructura de la entidad).

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Bogotá, D. C., a

(Fdo.) PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

(Fdo.) EL MINISTRO (DIRECTOR DE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO)
DE ...,

(Fdo) EL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Notas:

- *El epígrafe del proyecto de decreto debe encabezar cada una de las hojas del mismo y coincidir su texto con el determinado en la primera hoja.*

- *Dejar prudente espacio en blanco para la firma del señor Presidente de la República (se sugiere ocho (8) renglones, NO COLOCAR PIE DE FIRMA NI CARGO).*
- *Guardar estricto orden de precedencia legal de los Ministerios y Departamentos Administrativos.*
- *En la hoja en la que firma el señor Presidente de la República deben observarse las siguientes reglas:*
- *Contener parte sustancial del articulado del proyecto de decreto que se pretende sancionar.*
- *Incluir la firma de por lo menos un Ministro o Director de Departamento Administrativo.*
- *En la página en que firma un Ministro o Director de Departamento Administrativo debe ir acompañado de la firma de otro Ministro o Director de Departamento Administrativo.*



ANEXO 14

MODELO DE ACTO ADMINISTRATIVO DE ESTRUCTURA EN EL ORDEN TERRITORIAL SECTOR CENTRAL

ORDENANZA – ACUERDO – DECRETO No.

()

*Por la (el) cual se (establece o modifica) la estructura de la Gobernación - Alcaldía
(nombre del departamento o municipio) y se señalan las funciones
de sus dependencias.*

LA ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DE (nombre del departamento)	EL CONCEJO MUNICIPAL DE (nombre del municipio)
En ejercicio de las facultades que le confiere el numeral 7 del artículo 300 de la constitución Política,	En ejercicio de las facultades que le otorga el numeral 6° del artículo 313 de la Constitución Política,

Nota: Si la Asamblea Departamental o el Concejo Municipal o Distrital concedió facultades extraordinarias al Gobernador o al Alcalde, según el caso, para dictar normas en relación con la estructura del departamento o el municipio, entonces las facultades a invocar serán:

EL GOBERNADOR DEL DEPARTAMENTO DE (nombre del departamento)	EL ALCALDE DEL MUNICIPIO DE (nombre del municipio)
En desarrollo de las facultades extraordinarias conferidas por la Asamblea Departamental mediante Ordenanza No. __ de (año).	En desarrollo de las facultades extraordinarias conferidas por el Concejo Municipal o Distrital mediante Acuerdo No. __ de (año).

ORDENA / ACUERDA / DECRETA:

NOTA: *El modelo que se sugiere a continuación se desarrolla para un municipio; por lo tanto, para aplicarlo a la estructura de un departamento deben hacerse las adaptaciones correspondientes en materia de autoridades: Asamblea Departamental y Gobernador, cuando fuere del caso.*

ARTÍCULO - ESTRUCTURA. La estructura de la Alcaldía de (escribir nombre del municipio) será la siguiente:

1. Despacho del Alcalde
 - 1.1. Oficina de Planeación
2. Secretaría General y de Gobierno
3. Secretaría de Obras y Servicios Públicos
4. Secretaría de Agricultura y del Medio Ambiente
5. Órganos de Asesoría y Coordinación
 - 5.1 Consejo de Gobierno
 - 5.2 Consejo de Planeación
 - 5.3 Comisión de Personal
 - 5.4 Consejo de Seguridad

ARTÍCULO - DESPACHO DEL ALCALDE. La Jefatura de la administración local y la representación legal del municipio corresponden al Alcalde, quien las ejercerá con la inmediata colaboración de los Secretarios de Despacho y sus respectivos colaboradores.

ARTÍCULO - FUNCIONES DEL ALCALDE. Corresponde al Alcalde, en el cumplimiento de las competencias y autorizaciones dadas en la Constitución, las Leyes, las Ordenanzas, los Acuerdos, y las que le fueren delegadas por el Presidente de la República o el Gobernador del Departamento, las siguientes funciones:

Con Carácter General:

1. Cumplir y hacer cumplir en el municipio la Constitución, las Leyes, los Decretos, las Ordenanzas de la Asamblea Departamental y los Acuerdos del Concejo Municipal.
2. Conservar el orden público en el Municipio, de conformidad con la Ley y las instrucciones y órdenes del Presidente de la República y el Gobernador del Departamento de ... y en su calidad de primera autoridad de policía del Municipio. La Policía Nacional cumplirá con prontitud y diligencia las órdenes que le imparta por conducto del respectivo comandante.
3. Dirigir la acción administrativa del Municipio, asegurar el cumplimiento de las funciones y la prestación de los servicios a su cargo; representarlo judicial y extrajudicialmente; nombrar y remover a los funcionarios bajo su responsabilidad.
4. Ejercer la dirección y coordinación de las actividades jurídicas del Municipio y supervisar su efectividad y observancia de sus recomendaciones.
5. Garantizar el ejercicio del control interno y supervisar su efectividad y observancia de sus recomendaciones.



A. Con estricta sujeción a lo previsto por el artículo 91 de la Ley 136 de 1994 y en relación con El Concejo, las siguientes:

1. Presentar los proyectos de Acuerdo sobre planes y programas de desarrollo económico y social, y de obras públicas, que deberá estar coordinado con los planes departamentales y nacionales.
2. Colaborar con el Concejo para el buen desempeño de sus funciones; presentarle informes generales sobre su administración en la primera sesión ordinaria de cada año, y convocarlo a sesiones extraordinarias en las que sólo se ocupará de los temas y materias para los cuales fue citado.
3. Sancionar y promulgar los Acuerdos que hubiere aprobado el Concejo y objetar los que considere inconvenientes o contrarios al ordenamiento jurídico.
4. Enviar al Gobernador, dentro de los cinco (5) días siguientes a su sanción o expedición los Acuerdos del Concejo, los Decretos de carácter general que expida, los actos mediante los cuales se reconozca y decrete honorarios a los Concejales y los demás de carácter particular que el Gobernador solicite.

B- En relación con el orden público

1. Conservar el orden público en el municipio, de conformidad con la ley y las instrucciones del Presidente de la República y del respectivo Gobernador. La Policía Nacional cumplirá con prontitud y diligencia las órdenes que le imparta el Alcalde por conducto del respectivo Comandante.
2. Dictar para el mantenimiento del orden público o su restablecimiento de conformidad con la ley, si fuera del caso, medidas tales como:
 - a) Restringir y vigilar la circulación de las personas por vías y lugares públicos;
 - b) Decretar el toque de queda;
 - c) Restringir o prohibir el expendio y consumo de bebidas embriagantes;
 - d) Requerir el auxilio de la fuerza armada en los casos permitidos por la Constitución y la ley, y
 - e) Dictar dentro del área de su competencia, los reglamentos de Policía local necesarios para el cumplimiento de las normas superiores, conforme al artículo 9º del Decreto 1355 de 1970 y demás disposiciones que lo modifiquen o adicionen.

C- En relación con la nación, el departamento y las autoridades jurisdiccionales

1. Conceder permisos, aceptar renunciaciones y posesionar a los empleados que ejerzan sus funciones en el municipio, cuando no haya disposición que determine la auto-

ridad que deba hacerlo, en casos de fuerza mayor o caso fortuito o cuando reciba tal delegación.

2. Coordinar y supervisar los servicios que presten en el municipio entidades nacionales o departamentales e informar a los superiores de las mismas, de su marcha y del cumplimiento de los deberes por parte de los funcionarios respectivos en concordancia con los planes y programas de desarrollo municipal.
3. Visitar periódicamente las dependencias administrativas y las obras públicas que se ejecuten en el territorio de la jurisdicción.
4. Ejercer las funciones que le delegue el Gobernador.
5. Colaborar con las autoridades jurisdiccionales cuando estas requieran de su apoyo e intervención;

D- En relación con la administración municipal

1. Dirigir la acción administrativa del municipio; asegurar el cumplimiento de las funciones y de la prestación de los servicios a su cargo; representarlo judicial y extrajudicialmente.
2. Nombrar y remover los funcionarios bajo su dependencia y a los gerentes y directores de los establecimientos públicos y las empresas industriales y comerciales de carácter local, de acuerdo con las disposiciones pertinentes.
3. Suprimir o fusionar entidades o dependencias municipales, de conformidad con los Acuerdos respectivos.
4. Los Acuerdos que sobre este particular expida el Concejo, facultarán al Alcalde para que ejerza la atribución con miras al cumplimiento de los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad definidos por el Artículo 209 de la Constitución Política.

E- Con relación a la ciudadanía

1. Informar sobre el desarrollo de su gestión a la ciudadanía, a través de bandos y medios de comunicación local de que se disponga.
2. Convocar por lo menos dos veces al año a las organizaciones sociales y veedurías ciudadanas, para presentar los informes de gestión y de los más importantes proyectos que serán desarrollados por la administración.
3. Difundir de manera amplia y suficiente el plan de desarrollo del municipio a los gremios, a las organizaciones sociales y comunitarias y a la ciudadanía en general.



ARTÍCULO - FUNCIONES DE LA OFICINA DE PLANEACIÓN. Son funciones de la oficina de Planeación las siguientes:

1. Dirigir, coordinar e impulsar las acciones administrativas relacionadas con el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), con el fin de planificar los usos del territorio y la orientación de los procesos de ocupación del mismo y hacer efectiva la participación del Consejo Territorial de Planeación Municipal.
 2. Dirigir y coordinar el diseño, elaboración, presentación y ejecución del Plan de Desarrollo del Municipio.
 3. Asesorar a las demás dependencias de la administración municipal en la formulación, elaboración y presentación de los programas y proyectos para integrar el Plan de Desarrollo Municipal, generando una cultura de Planeación.
 4. Propiciar la Construcción de Obras de Infraestructura por autogestión comunitaria y asociativa.
 5. Elaborar los estudios y análisis orientados a establecer los convenios y alianzas estratégicas que deba realizar el Municipio con entes públicos y privados del orden nacional, departamental y municipal, con miras a obtener beneficios para la comunidad en costos, calidad y mejoramiento de orden técnico.
 6. Efectuar análisis de las necesidades de infraestructura en agua potable, saneamiento básico y servicios básicos para las comunidades del municipio, establecer las fortalezas y oportunidades que en esta materia se tienen en el nivel local, con miras a establecer los planes y programas del sector o alianzas estratégicas encaminadas a dotar a las comunidades con servicios domiciliarios que contribuyan a elevar su nivel de vida.
- n. Las demás acordes con la naturaleza de la dependencia o que le sean autorizadas.

ARTÍCULO FUNCIONES DE LA SECRETARÍA GENERAL Y DE GOBIERNO. Son funciones de la Secretaría de General y de Gobierno, las siguientes:

1. Asistir al Alcalde en las funciones de dirección y coordinación de la Alcaldía.
2. Asumir las funciones delegatarias que le señale el Alcalde en sus faltas temporales, salvo que, por ausencia o incapacidad de este, la designación recaiga en cualquier otro Secretario del Despacho.
3. Asesorar al Alcalde en la formulación, dirección y ejecución de las políticas generales sobre justicia policiva, educación, deporte y recreación, cultura y turismo, desarrollo social, y participación ciudadana del municipio.
4. Dirigir las actuaciones de policía del municipio con sujeción a las disposiciones legales vigentes.

- n. Las demás que le asigne la ley o que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

ARTÍCULO - FUNCIONES DE LA SECRETARÍA DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS. Son funciones de la Secretaría de Obras y Servicios Públicos, las siguientes:

1. Identificar las necesidades insatisfechas de obras y servicios públicos de la población urbana y rural del municipio.
2. Desarrollar programas de vivienda a favor de las personas de más bajos recursos económicos y con necesidades básicas e insatisfechas de vivienda.
3. Captar, almacenar, tratar, conducir, distribuir y comercializar agua potable en el ámbito de su competencia.
4. Recibir, conducir, tratar y disponer las aguas servidas en los términos y condiciones fijados por las normas para estos servicios en el ámbito de su competencia.
5. Recoger, conducir, regular y manejar las aguas lluvias y las aguas superficiales en el ámbito de su competencia.
6. Administrar, operar y prestar los servicios públicos de acueducto y alcantarillado y aseo en el ámbito de su competencia.
7. Dirigir, coordinar y controlar las acciones conducentes a la continua y adecuada prestación de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado y aseo en el ámbito de su competencia.

- n. Las demás acordes con la naturaleza de la dependencia o que le sean autorizadas.

ARTÍCULO - FUNCIONES DE LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y DEL MEDIO AMBIENTE. Son funciones de la Secretaría de Agricultura y del Medio Ambiente, las siguientes:

1. Formular políticas, planes y programas agropecuarios y de desarrollo rural, fortaleciendo los procesos de participación, planificación y concertación, en armonía con los lineamientos de la política municipal y nacional.
2. Planear, ajustar y promocionar instrumentos, incentivos y estímulos para el financiamiento, la capitalización, fomento a la producción, comercialización interna y externa en las áreas de su competencia, así como para promover la asociación gremial y campesina.
3. Coordinar los planes y programas, de carácter productivo y social, dirigidos al sector agropecuario, que involucren la investigación y tecnología, la asistencia técnica, la agroindustria, la comercialización, la organización y capacitación, el crédito, infraestructura y adecuación predial.



4. Fomentar la constitución de las asociaciones campesinas y las organizaciones gremiales agropecuarias, así como la cooperación entre estas y los organismos del sector agropecuario, pesquero y de desarrollo rural.
 5. Diagnosticar y evaluar la situación de los recursos naturales renovables y del medio ambiente, con el fin de establecer la problemática ambiental a efectos de proponer políticas, generar estrategias y adelantar acciones tendientes a preservar y recuperar los ecosistemas estratégicos y promover el desarrollo regional dentro del concepto de sostenibilidad en armonía con las políticas y planes establecidos por las autoridades ambientales competentes.
 6. Diseñar e implantar, en coordinación con las autoridades ambientales que tiene jurisdicción en el municipio y con el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales, un sistema de información ambiental que permita una eficiente y ágil administración, protección, recuperación y control del medio ambiente y de los recursos naturales.
-
- n. Las demás acordes con la naturaleza de la dependencia o que le sean autorizadas.

DE LOS ORGANISMOS DE ASESORÍA Y COORDINACIÓN

ARTÍCULO - DEL CONSEJO DE GOBIERNO. El Consejo de Gobierno es el órgano superior jerárquico de consulta, asesoría, evaluación y de coordinación de los asuntos generales de la administración municipal, el cual estará integrado por:

-
-
-

Parágrafo 1º. El Consejo de Gobierno sesionará por convocatoria del Alcalde.

Parágrafo 2º. Actuará como Secretario del Consejo de Gobierno, el funcionario que determine el Alcalde.

ARTÍCULO - FUNCIONES DEL CONSEJO DE GOBIERNO. Son funciones del Consejo de Gobierno, las siguientes:

1. Por parte de cada Secretario, Director o jefe de Oficina, rendir un resumen de las novedades que presenten sus respectivos despachos.
2. Someter a consideración, análisis y recomendación, los temas propuestos por el Alcalde y adquirir con respecto a los mismos los compromisos a que haya lugar.
3. Lo demás que proponga el Alcalde.

ARTÍCULO DEL CONSEJO ECONÓMICO. El Consejo Económico es el órgano asesor de los asuntos económicos de la administración municipal, el cual estará integrado por :

-
-
-

Parágrafo 1º. El Consejo Económico sesionará por convocatoria del Alcalde.

Parágrafo 2º. Actuará como Secretario del Consejo Económico, el funcionario que determine el Alcalde.

ARTÍCULO - FUNCIONES DEL CONSEJO ECONÓMICO. Son funciones del Consejo Económico, las siguientes:

1. Someter a consideración, análisis y recomendación, los temas propuestos por el Alcalde y adquirir con respecto a los mismos los compromisos a que haya lugar.
 2. Rendir concepto con relación al Plan Financiero, al Plan Operativo Anual de Inversión del Municipio, al Proyecto de Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos, el Programa Anual de Caja, al Acuerdo de Gastos y a los Actos de Adiciones y Traslados Presupuestales que de su parte elabore el Secretario de Gobierno.
 3. Revisar los planes y programas de inversión, a fin de recomendar los ajustes que le deban ser introducidos para su correcta ejecución.
-
- n. Las demás que señale el Alcalde.

ARTÍCULO - DEL CONSEJO DE PLANEACIÓN. El Consejo de Planeación es un órgano de carácter consultivo y servirá de foro para la discusión de los planes de desarrollo local, el cual estará integrado por:

-
-
-

Parágrafo 1º. El Consejo de Planeación sesionará por convocatoria del Alcalde.

Parágrafo 2º. Actuará como Secretario del Consejo de Planeación, el funcionario que determine el Alcalde.



ARTÍCULO - FUNCIONES DEL CONSEJO DE PLANEACIÓN. Son funciones del Consejo de Planeación las siguientes:

1. Asesorar a la Alcaldía en la metodología de Planeación para la administración municipal.
 2. Asesorar a la Alcaldía en la formulación de los planes de desarrollo local.
-

ARTÍCULO - DE LA COMISIÓN DE PERSONAL. La Comisión de Personal tendrá las funciones y competencias y se integrará de acuerdo con las normas legales vigentes en la materia.

ARTÍCULO - DEL CONSEJO DE SEGURIDAD. El Consejo de Seguridad es el órgano superior de consulta, asesoría, evaluación y de coordinación de los asuntos de seguridad pública del municipio y estará integrada por:

-
-

Parágrafo 1º. El Consejo de Seguridad sesionará por convocatoria del Alcalde.

Parágrafo 2º. Actuará como Secretario del Consejo de Seguridad, el funcionario que determine el Alcalde.

ARTÍCULO - FUNCIONES DEL CONSEJO DE SEGURIDAD. Son funciones del Consejo de Seguridad las siguientes:

1. Planear y coordinar las políticas y medidas de seguridad necesarias para el mantenimiento y restablecimiento del orden público del municipio.
2. Disponer y coordinar los asuntos de seguridad y el uso de la fuerza pública en la jurisdicción municipal.
3. Asesorar al Alcalde en la adopción de medidas de orden público.
4. Las demás funciones que le establezca la ley o los decretos reglamentarios.

ARTÍCULO - 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.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en (municipio) a los

PRESIDENTE

SECRETARIO

Notas:

- *El epígrafe del proyecto de (Ordenanza o de Acuerdo o de Decreto) debe encabezar cada una de las hojas del mismo y coincidir su texto con el determinado en la primera hoja.*
- *Dejar prudente espacio en blanco para la firma del señor Presidente y Secretario (de la Asamblea o Concejo).*
- *En la hoja en la que firma el señor Presidente y Secretario (Gobernador o Alcalde) deben observarse las que esta debe contener parte sustancial del articulado del proyecto de Ordenanza o Acuerdo o Decreto que se pretende sancionar.*



ANEXO 15

MODELO DE DECRETO DE APROBACIÓN DE ESTRUCTURA PARA UNA ENTIDAD TERRITORIAL DEL SECTOR DESCENTRALIZADO

MODELO DE ESTRUCTURA

DECRETO No.

()

*Por el cual se aprueba el Acuerdo No. ____ de (año), por el cual se establece
(o modifica) la estructura de (nombre de la entidad) y se determinan las funciones
de sus dependencias.*

EL GOBERNADOR DEL DEPARTAMENTO DEL (nombre del departamento)	EL ALCALDE DEL MUNICIPIO DE (nombre del municipio)
En ejercicio de las facultades que le confiere el artículo (citar la norma de creación de la entidad descentralizada que impone la aprobación del Acuerdo de estructura por parte del Gobernador)	En ejercicio de las facultades que le confiere el artículo (citar la norma de creación de la entidad descentralizada que impone la aprobación del Acuerdo de estructura por parte del Alcalde)

DECRETA:

ARTÍCULO PRIMERO. Apruébase el Acuerdo No. ____ del (día) del (mes) de (año), emanado de la Junta Directiva (o Consejo Directivo) de (nombre de la entidad), por el cual se establece (o modifica) la estructura de (nombre de la entidad) y se determinan las funciones de sus dependencias, cuyo texto es el siguiente:

ACUERDO No.

()

*Por el cual se establece (o modifica) la estructura de (nombre de la entidad)
y se determinan las funciones de sus dependencias*

LA JUNTA DIRECTIVA (EL CONSEJO DIRECTIVO), DE (NOMBRE DE LA ENTIDAD)

En ejercicio de las facultades que le confiere el artículo (citar la norma que otorga a la Junta Directiva la facultad de determinar la estructura),

CONSIDERANDO:

Que la Junta Directiva (Consejo Directivo) del (nombre de la entidad) en la sesión del (día) del (mes) de (año), según Acta No. ____ de (fecha), decidió someter a la aprobación del Gobernador (Alcalde) el establecimiento (o la modificación) de su estructura.

DECRETA:

ARTÍCULO 1º. ESTRUCTURA. Para el desarrollo de sus funciones el (la) (nombre de la entidad), tendrá la siguiente estructura:

ARTÍCULO 2º. JUNTA DIRECTIVA (CONSEJO DIRECTIVO). Son funciones de:

ARTÍCULO 3º. GERENCIA GENERAL. Son funciones de la Gerencia General, las siguientes:

ARTÍCULO 4º. OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN. Son funciones de la Oficina de Planeación, las siguientes:

(...)

ARTÍCULO 10. El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de publicación del Decreto que lo apruebe y deroga (modifica) las disposiciones que le sean contrarias, en especial el Decreto (anterior norma que establece y modifica la estructura de la entidad).

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en (nombre de la ciudad o municipio), a

EL PRESIDENTE

EL SECRETARIO

ARTÍCULO SEGUNDO. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga (modifica) las disposiciones que le sean contrarias, en especial (citar las respectivas normas que se derogan o modifican).

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en (municipio) a los

(Fdo.) EL GOBERNADOR

(Fdo.) EL ALCALDE



Notas:

- *El epígrafe del proyecto de decreto debe encabezar cada una de las hojas del mismo y coincidir su texto con el determinado en la primera hoja.*
- *Dejar prudente espacio en blanco para la firma del señor Alcalde (se sugiere ocho (8) renglones)*
- *La hoja en la que firma el señor Alcalde debe contener parte sustancial del articulado del proyecto de Acuerdo que se pretende aprobar.*

ANEXO 16

MODELO DE ACTO ADMINISTRATIVO DE PLANTA DE PERSONAL EN EL ORDEN NACIONAL

DECRETO No.

()

Por el cual se modifica la planta de personal de (entidad) ...

El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de las facultades que le confiere el numeral 14 del artículo 189 de la Constitución Política y el artículo 115 de la Ley 489 de 1998, y

CONSIDERANDO:

Que (nombre del organismo o entidad) presentó el estudio técnico de que trata el artículo 46 de la Ley 909 de 2004 y los artículos 95 a 97 del Decreto 1227 de 2005 para efectos de modificar su planta de personal, el cual obtuvo concepto favorable del Departamento Administrativo de la Función Pública;

Que (nombre del organismo o entidad) para el propósito de modificar su planta de personal cuenta con (**certificado de viabilidad presupuestal** o **concepto favorable**, dependiendo si con la modificación se incurre en costos adicionales o no de la planta de personal, respectivamente) de la Dirección General del Presupuesto Público Nacional del Ministerio de Hacienda y Crédito Público;

NOTA: Si se trata de una entidad descentralizada debe incluirse este otro considerando:

Que la Junta Directiva (Consejo Directivo) del (nombre de la entidad) en la sesión del (día) del (mes) de (año), según Acta No. ___ de (fecha), decidió someter a la aprobación del Gobierno Nacional la modificación de su planta de personal;

DECRETA:

Artículo 1°. Suprimanse de la planta de personal de (nombre del organismo o entidad) los siguientes cargos:

No. de Cargos	Dependencia y Denominación del Cargo	Código	Grado
	DESPACHO DEL DIRECTOR		
2 (dos)	Asesor	1020	16



No. de Cargos	Dependencia y Denominación del Cargo	Código	Grado
PLANTA GLOBALIZADA			
4 (cuatro)	Jefe de Oficina	0137	20
3 (tres)	Asesor	1020	15
8 (ocho)	Profesional Especializado	2028	23
4 (cuatro)	Profesional Especializado	2028	20
16 (dieciséis)	Profesional Especializado	2028	18
12 (doce)	Profesional Universitario	2044	11
3 (tres)	Profesional Universitario	2044	09
2 (dos)	Técnico Administrativo	3124	11
2 (dos)	Técnico Administrativo	3124	09
7 (siete)	Secretario Ejecutivo	4210	16
1 (uno)	Auxiliar Administrativo	4044	14
1 (uno)	Conductor Mecánico	4103	15
2 (dos)	Auxiliar de Servicios Generales	4064	09

Artículo 2º. Las funciones propias de las diferentes dependencias de la (entidad) serán atendidas por la planta de personal que a continuación se establece:

No. de Cargos	Dependencia y Denominación del Cargo	Código	Grado
DESPACHO DEL DIRECTOR			
1 (Uno)	Director de Departamento Administrativo	0010	-
1 (Uno)	Asesor	1020	18
2 (Dos)	Asesor	1020	15
2 (Dos)	Asesor	1020	11
1 (Uno)	Asesor	1020	10
1 (Uno)	Secretario Ejecutivo del Despacho de Director de Departamento Administrativo	4212	25
1 (Uno)	Conductor Mecánico	4103	15
DESPACHO DEL SUBDIRECTOR			
1 (Uno)	Subdirector de Departamento Administrativo	0025	-
1 (Uno)	Asesor	1020	16
1 (Uno)	Asesor	1020	13

No. de Cargos	Dependencia y Denominación del Cargo	Código	Grado
1 (Uno)	Técnico Administrativo	3124	11
1 (Uno)	Secretario Ejecutivo del Despacho de Subdirector de Departamento Administrativo	4215	25
1 (Uno)	Conductor Mecánico	4103	15
PLANTA GLOBAL			
3 (Tres)	Director Técnico	0100	22
2 (Dos)	Jefe de Oficina	0137	20
1 (Uno)	Jefe de Oficina Asesora Jurídica	1045	15
1 (Uno)	Jefe de Oficina Asesora de Planeación	1045	15
5 (Cinco)	Profesional Especializado	2028	22
15 (Quince)	Profesional Especializado	2028	20
14 (Catorce)	Profesional Especializado	2028	18
18 (Dieciocho)	Profesional Especializado	2028	16
14 (Catorce)	Profesional Universitario	2044	11
11 (Once)	Profesional Universitario	2044	10
11 (Once)	Profesional Universitario	2044	09
4 (Cuatro)	Técnico Administrativo	3124	14
13 (trece)	Técnico Administrativo	3124	13
3 (Tres)	Técnico Administrativo	3124	12
2 (Dos)	Técnico Administrativo	3124	11
1 (Uno)	Secretario Ejecutivo	4210	23
4 (Cuatro)	Secretario Ejecutivo	4210	21
7 (Siete)	Secretario Ejecutivo	4210	18
9 (Nueve)	Auxiliar Administrativo	4044	13
3 (Tres)	Conductor Mecánico	4103	15
1 (Uno)	Auxiliar de Servicios Generales	4064	13

NOTA: Si la institución cuenta entre sus servidores con trabajadores oficiales, de acuerdo con la clasificación que hace la ley, incorpore el siguiente artículo.

Artículo 3º. Fijase en diecisiete (17) el número de trabajadores al servicio de (nombre del organismo o entidad)



Artículo 4°. Transitorio. A partir de la ejecutoria de la Sentencia que autoriza el levantamiento de fuero sindical o del vencimiento del término de este fuero contemplado en la ley o en los estatutos, de los empleos establecidos en el artículo 2° del presente decreto, quedarán automáticamente suprimidos los cargos ocupados por servidores públicos que gozan de fuero sindical y que se relacionan a continuación:

No. de Cargos	Dependencia y Denominación del Cargo	Código	Grado
2 (Dos)	Profesional Especializado	2028	16
3 (Tres)	Profesional Universitario	2044	11
5 (Cinco)	Secretario Ejecutivo	4210	18
1 (Uno)	Auxiliar Administrativo	4044	13
1 (Uno)	Auxiliar de Servicios Generales	4064	13

PARÁGRAFO: En defensa de la garantía constituida por el fuero sindical, los anteriores cargos se mantendrán temporalmente vigentes en la planta de personal que por este decreto se establece hasta el cumplimiento de las condiciones establecidas en el presente artículo.

NOTA: Recuerde que los cargos correspondientes a servidores públicos aforados, incluidos en este artículo deben estar efectivamente creados en el artículo 2° que establece la nueva planta de personal.

Artículo 5°. El (jefe del organismo o entidad) distribuirá los cargos de la planta global a que se refiere el artículo 2° del presente decreto, mediante acto administrativo y ubicará el personal teniendo en cuenta la organización interna, las necesidades del servicio, los planes y programas de la entidad.

Artículo 6°. Los empleados públicos de carrera administrativa a quienes se les suprima el cargo como consecuencia de lo dispuesto en el artículo 1° del presente decreto, podrán optar entre ser indemnizados o ser incorporados a empleos de carrera equivalentes, conforme a lo consagrado en el artículo 44 de la Ley 909 de 2004 y en el Decreto reglamentario 1227 de 2005, con sujeción al procedimiento establecido en el Decreto-ley 760 de 2005 y demás disposiciones que la reglamenten, modifiquen o sustituyan.

NOTA: Si el organismo o entidad descentralizada suprime cargos desempeñados por servidores con la calidad de trabajadores oficiales, deberá incluir el siguiente artículo:

Artículo 7°. 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, las convenciones colectivas, los laudos arbitrales y las disposiciones legales vigentes.

Artículo 8º. La incorporación de los funcionarios a la nueva planta de personal que se adopta en el presente decreto, se hará conforme a las disposiciones legales vigentes sobre la materia, dentro de los siguientes treinta (30) días calendario, contados a partir de la fecha de su publicación.

Los empleados públicos continuarán percibiendo la remuneración mensual correspondiente a los empleos que desempeñan actualmente, hasta tanto se produzca la incorporación a la nueva planta de personal y tomen posesión del cargo.

ARTÍCULO 9º. Los cargos de carrera vacantes de la planta de personal se proveerán de conformidad con lo dispuesto en la Ley 909 de 2004 y el Decreto reglamentario 1227 de 2005 y demás disposiciones que le modifiquen, adicionen o sustituyan.

Artículo 10. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias, en especial ... (citar la o las normas que se pretende sustituir).

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dado en Bogotá, D. C., a

(Espacio en blanco para la firma del señor Presidente de la República)

EL MINISTRO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO,

EL MINISTRO O DIRECTOR DE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO CORRESPONDIENTE,

EL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA,

Notas:

- *El epígrafe del proyecto de decreto debe encabezar cada una de las hojas del mismo y coincidir su texto con el determinado en la primera hoja.*
- *Dejar prudente espacio en blanco para la firma del señor Presidente de la República (se sugiere ocho (8) renglones, NO COLOCAR PIE DE FIRMA NI CARGO).*
- *Guardar estricto orden de precedencia legal de los Ministerios y Departamentos Administrativos.*
- *En la hoja en la que firma el señor Presidente de la República deben observarse las siguientes reglas:*



- *Contener parte sustancial del articulado del proyecto de decreto que se pretende sancionar.*
- *Incluir la firma de por lo menos un Ministro o Director de Departamento Administrativo.*
- *En la página en que firma un Ministro o Director de Departamento Administrativo debe ir acompañado de la firma de otro Ministro o Director de Departamento Administrativo.*

ANEXO 17

MODELO DE ACTO ADMINISTRATIVO DE PLANTA DE PERSONAL EN EL ORDEN TERRITORIAL

PLANTA DE PERSONAL - ALCALDÍA

DECRETO No. de _____

()

*Por el cual se establece la Planta de Personal de la Alcaldía de
(nombre del municipio)*

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 de _____ elaboró los estudios de que tratan los artículos 46 de la Ley 909 de 2004 y 95, 96 y 97 del Decreto 1227 de 2005, para efectos de modificar su planta de personal.

Que cuenta con el certificado de viabilidad presupuestal expedido por (autoridad competente)

DECRETA:

ARTÍCULO 1º. Suprímense los siguientes empleos de la planta de personal de la Alcaldía de (nombre del municipio):

No. de Cargos	Dependencia y Denominación del Cargo	Código	Grado
	DESPACHO DEL ALCALDE		
1 (UNO)	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	01
2 (DOS)	SECRETARIO EJECUTIVO	425	02
	PLANTA GLOBAL		
2 (DOS)	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	01

ARTÍCULO 2º. Las funciones propias de la Alcaldía de (nombre del municipio) serán cumplidas por la planta de personal que se establece a continuación:



No. de Cargos	Dependencia y denominación del cargo	Código	Grado
DESPACHO DEL ALCALDE			
1 (UNO)	ALCALDE	005	
1 (UNO)	ASESOR	105	01
1 (UNO)	SECRETARIO EJECUTIVO DEL DESPACHO DEL ALCALDE	438	03
1 (UNO)	CONDUCTOR	480	01
PLANTA GLOBAL			
5 (CINCO)	SECRETARIO DE DESPACHO	020	02
1 (UNO)	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	222	02
1 (UNO)	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	219	01
6 (SEIS)	TÉCNICO OPERATIVO	314	01
8 (OCHO)	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	01
5 (CINCO)	SECRETARIO EJECUTIVO	425	02
2 (DOS)	SECRETARIO	440	01
1 (UNO)	CELADOR	477	01

NOTA: Si la institución cuenta entre sus servidores con trabajadores oficiales, de acuerdo con la clasificación que hace la ley, incorpore el siguiente artículo.

Artículo 3°. Fijase en diecisiete (17) el número de trabajadores oficiales al servicio de (nombre del organismo o entidad).

Artículo 4°. Transitorio. A partir de la ejecutoria de la Sentencia que autoriza el levantamiento de fuero sindical o del vencimiento del término de este fuero contemplado en la ley o en los estatutos, de los empleos establecidos en el artículo 2° del presente decreto, quedarán automáticamente suprimidos los cargos ocupados por servidores públicos que gozan de fuero sindical y que se relacionan a continuación:

No. de Cargos	Dependencia y denominación del cargo	Código	Grado
8 (OCHO)	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	01
5 (CINCO)	SECRETARIO EJECUTIVO	425	02

PARÁGRAFO: En defensa de la garantía constituida por el fuero sindical, los anteriores cargos se mantendrán temporalmente vigentes en la planta de personal que por este decreto se establece hasta el cumplimiento de las condiciones establecidas en el presente artículo.

NOTA: Recuerde que los cargos correspondientes a servidores públicos aforados, incluidos en este artículo deben estar efectivamente creados en el artículo 2° que establece la nueva planta de personal.

Artículo 5°. El alcalde distribuirá los cargos de la planta global a que se refiere el artículo 2° del presente decreto, mediante acto administrativo y ubicará el personal teniendo en cuenta la organización interna, las necesidades del servicio, los planes y programas de la entidad.

Artículo 6º. Los empleados públicos de carrera administrativa a quienes se les suprima el cargo como consecuencia de lo dispuesto en el artículo 1º del presente decreto, podrán optar entre ser indemnizados o ser incorporados a empleos de carrera equivalentes, conforme a lo consagrado en el artículo 44 de la Ley 909 de 2004 y en el Decreto reglamentario 1227 de 2005, con sujeción al procedimiento establecido en el Decreto-ley 760 de 2005 y demás disposiciones que la reglamenten, modifiquen o sustituyan.

NOTA: Si el organismo o entidad descentralizada suprime cargos desempeñados por servidores con la calidad de trabajadores oficiales, deberá incluir el siguiente artículo:

Artículo 7º. 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, las convenciones colectivas, los laudos arbitrales y las disposiciones legales vigentes.

Artículo 8º. La incorporación de los funcionarios a la nueva planta de personal que se adopta en el presente decreto, se hará conforme a las disposiciones legales vigentes sobre la materia, dentro de los siguientes treinta (30) días calendario, contados a partir de la fecha de su publicación.

Los empleados públicos continuarán percibiendo la remuneración mensual correspondiente a los empleos que desempeñan actualmente, hasta tanto se produzca la incorporación a la nueva planta de personal y tomen posesión del cargo.

Artículo 9º. Los cargos de carrera vacantes de la planta de personal se proveerán de conformidad con lo dispuesto en la Ley 909 de 2004 y el Decreto reglamentario 1227 de 2005 y demás disposiciones que lo modifiquen, adicionen o sustituyan.

Artículo 10. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias, en especial ... (citar la o las normas que se pretende sustituir).

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en... a los...

EL ALCALDE



ANEXO 18

MODELO DE ACTO ADMINISTRATIVO DE PLANTA DE PERSONAL DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL O ASIMILAR EN EL ORDEN TERRITORIAL

DECRETO No. DE _____

Por el cual se establece la Planta de Personal de (nombre de la entidad)

El Gobernador o Alcalde municipal de (...) en ejercicio de las facultades que le otorga el artículo 66 del Decreto-ley 1221 de 1986,

DECRETA:

ARTÍCULO 1º. Suprimanse de la planta de personal de (entidad) los siguientes cargos:

No. de Cargos	Dependencia y denominación del empleo	Código	Grado
---------------	---------------------------------------	--------	-------

ARTÍCULO 2º. La planta de personal de empleados públicos de (nombre de la entidad), será la siguiente:

No. cargos	Dependencia y denominación del empleo	Código	Grado
1(unos)	Gerente General de Entidad	050	18
1(Unos)	Jefe de oficina descentralizada	006	17

...

ARTÍCULO 2º. El número de trabajadores oficiales al servicio de (nombre de la entidad) será de ... (letras y números).

ARTÍCULO 3º. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias, en especial (relacionar las normas que se derogan).

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE,

Dado en... , a los...

GOBERNADOR O ALCALDE

ANEXO 19

MODELO DE ACTO ADMINISTRATIVO DE ESCISIÓN DEL ORDEN NACIONAL

MODELO DE DECRETO DE ESCISIÓN ORDEN NACIONAL

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

DECRETO _____ DE 200_

()

*Por el cual se escinde el (nombre de la institución) y se crea (o crean una(s))
(nombre de la institución a crear)*

El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de las facultades extraordinarias que le confiere (citar expresamente el numeral o literal del artículo y ley que atribuye la facultad para escindir).

DECRETA:

CAPÍTULO I

ESCISIÓN Y CREACIÓN

ARTÍCULO 1º. Escisión. Escíndese de (nombre de la institución de la cual se escinde y de la dependencia que ejerce la función o desarrolla el proceso que da origen a la nueva institución).

ARTÍCULO 2º. Creación. Créase (o créanse la institución o instituciones que será(n) la(s) receptora(s) de las funciones o procesos que se escinden), adscrita(s) o vinculada(s) al Ministerio (o Departamento Administrativo)

CAPÍTULO II

OBJETO, FUNCIONES GENERALES Y SEDE

ARTÍCULO 3º. Objeto. La (nombre de la entidad o entidades creadas) creada(s) en el artículo anterior tienen por objeto (definir el objeto social de la(s) entidad(es) creada(s)).

NOTA: Si como resultante de la escisión se produjese la creación de entidades con naturaleza jurídica, objeto y funciones generales diferentes, se recomienda desarro-



llar individualmente los elementos de estructura orgánica a que se refiere el artículo 50 de la ley 489 de 1998, de manera separada, por capítulo.

ARTÍCULO 4°. Funciones Generales. En desarrollo de su objeto, (nombre de la institución) creada en el presente decreto cumplirá las siguientes funciones:

- 1.
- 2.
- 3.
- n.

ARTÍCULO 5°. Sede. La (nombre de la institución) creada en el presente decreto tendrá como sede (identificar el municipio que servirá de sede principal de la organización).

CAPÍTULO III

ESTRUCTURA Y ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

ARTÍCULO 6°. Estructura. La (nombre de la institución creada) contará con una Junta Directiva (o un Consejo Directivo), un Gerente General (o Presidente o Director General) A partir de esta estructura básica, la institución definirá la estructura organizacional de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los servicios que ofrezca cada una de ellas, con arreglo a las disposiciones vigentes.

ARTÍCULO 7°. Órganos de dirección y administración. La dirección y administración de (nombre de la institución), estarán a cargo de la Junta Directiva (o Consejo Directivo) y del Gerente General (o del Presidente o Director General).

ARTÍCULO 8°. Conformación de la Junta Directiva (o Consejo Directivo). La Junta Directiva (o Consejo Directivo) de (nombre de la institución) estará conformada(o) así:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- n.

PARÁGRAFO 1. A las reuniones de la Junta Directiva (o Consejo Directivo) asistirá con voz pero sin voto el Gerente General (o Presidente o Director General). Podrán concurrir también los demás servidores públicos que la Junta Directiva (o Consejo Directivo) o el Gerente General (o Presidente o Director General) determinen, cuando las circunstancias lo requieran, y lo harán con voz pero sin voto.

PARÁGRAFO 2. Las reuniones de la Junta Directiva (o Consejo Directivo) se harán constar en un Libro de Actas con las firmas del Presidente de la Junta y del Secretario que designe la respectiva Junta Directiva. (o Consejo Directivo).

PARÁGRAFO 3. Los Miembros de la Junta Directiva (o Consejo Directivo) tendrán derecho a honorarios, de acuerdo con la tarifa que fije el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

ARTÍCULO 9º. Funciones generales de la Junta Directiva (o Consejo Directivo). La Junta Directiva (o Consejo Directivo) de (nombre de la institución) cumplirá las siguientes funciones:

1. Establecer las directrices para la administración General de la institución.
2. Aprobar los planes estratégicos y los planes operativos anuales de la institución.
3. Analizar y aprobar el anteproyecto de presupuesto anual, y sus modificaciones de acuerdo con las normas presupuestales, el plan estratégico y el plan operativo para la vigencia fiscal.
4. Determinar la estructura, la planta de personal, sus modificaciones y proponerlas al Gobierno Nacional para su aprobación.
5. Aprobar los estados financieros y de ejecución presupuestal presentados por el Gerente General (o Presidente o Director General).
6. Supervisar el cumplimiento de los planes y programas definidos para la institución.
7. Designar el Revisor Fiscal y fijar sus honorarios (en el caso de tratarse de una Empresa Social del Estado, Empresa Industrial y Comercial del Estado o Sociedad de Economía Mixta).
8. Autorizar al Gerente General de forma específica o general para suscribir contratos en desarrollo de su objeto, en aquellos eventos en que la cuantía, según los estatutos, lo exija.
9. Evaluar y calificar los informes periódicos de gestión y resultados del Gerente General (Presidente o Director General).
10. Expedir o reformar sus estatutos.
11. Las demás que le señalen la ley, los estatutos y reglamentos, de acuerdo con su naturaleza.



PARÁGRAFO. La Junta Directiva (o Consejo Directivo), sesionará de conformidad con lo dispuesto en sus respectivos estatutos.

ARTÍCULO 10. Actos de la Junta Directiva (o Consejo Directivo). Las decisiones de la Junta Directiva (o Consejo Directivo) se denominarán Acuerdos, los cuales deberán llevar la firma de quien presida la reunión y del Secretario de la Junta.

ARTÍCULO 11. Designación del Gerente General. La entidad tendrá un Gerente General, quien será su representante legal, designado y removido libremente por el Presidente de la República,

ARTÍCULO 12. Funciones del Gerente General (Presidente o Director General). Son funciones del Gerente General (o Presidente o Director General) las siguientes:

1. Ejercer la representación legal de la institución.
2. Proponer a la Junta Directiva la modificación de la organización interna y de la planta de personal de la institución.
3. Informar a la Junta Directiva y al Ministerio (o Departamento Administrativo al que se encuentre adscrita o vinculada la institución) sobre el estado de ejecución de los programas y rendir los informes generales y periódicos o especiales que le soliciten.
4. Dirigir la institución, manteniendo la unidad de intereses, en torno a la misión y objetivos de la misma.
5. Expedir los actos administrativos, órdenes y directrices necesarias para el funcionamiento de la institución.
6. Coordinar y controlar el cumplimiento de la función disciplinaria.
7. Crear los comités asesores y grupos de trabajo necesarios para el cumplimiento de las funciones de la institución y conformar los previstos en la ley.
8. Vincular, posesionar y remover el personal de la institución, conforme a las disposiciones legales.
9. Distribuir y reubicar los empleos de la planta de personal global, entre las distintas dependencias de la empresa, de acuerdo con las necesidades del servicio.
10. Adoptar los manuales de Procesos y Procedimientos y los específicos de Funciones y Competencias Laborales.
11. Ejercer la ordenación del gasto de la institución con sujeción a las disposiciones establecidas en las normas presupuestales y reglamentarias.
12. Presentar a consideración de la Junta Directiva (o Consejo Directivo) de la institución el anteproyecto de presupuesto y sus modificaciones para la respectiva vigencia fiscal.

13. Presentar a consideración de la Junta Directiva (o Consejo Directivo) las modificaciones al presupuesto, conforme con lo establecido en las disposiciones vigentes.
14. Administrar los bienes y recursos destinados al funcionamiento de la institución.
15. Autorizar el recibo de las donaciones o aceptar bienes en comodato para el cumplimiento de los fines de la institución.
16. Suscribir los actos y contratos que se requieran para el funcionamiento de la institución, de acuerdo con las autorizaciones de la Junta Directiva (o Consejo Directivo).
17. Constituir apoderados que representen a la empresa en negocios judiciales y extrajudiciales.
18. Las demás que le señalen la ley y los estatutos.

CAPÍTULO IV

RÉGIMEN JURÍDICO

ARTÍCULO 13. Régimen jurídico de los actos y contratos. Los actos de la (nombre de la institución), estarán sujetos al régimen jurídico propio de las personas de derecho público, con las excepciones que consagren las disposiciones legales.

El régimen contractual será el establecido por las normas del derecho Público (o privado, de acuerdo con la naturaleza jurídica de la institución) y en ellos se podrán utilizar discrecionalmente las cláusulas exorbitantes previstas en el Estatuto General de Contratación Estatal.

ARTÍCULO 14. Carácter de los servidores. Para todos los efectos legales, los servidores de (nombre de la institución) serán empleados públicos, salvo aquellos que de conformidad con el artículo 5° del Decreto 3135 de 1968 tengan el carácter de trabajadores oficiales.

ARTÍCULO 15. Continuidad de la relación. Los servidores públicos que a la entrada en vigencia del presente decreto, se encontraban vinculados a (nombre de la institución de la cual se escinde la dependencia, proceso o función que da origen a la nueva institución), quedarán automáticamente incorporados, sin solución de continuidad, en la planta de personal de (nombre de la nueva institución).

PARÁGRAFO. El tiempo de servicio de los servidores públicos que pasan de (nombre de la institución de la cual se escinde la dependencia, proceso o función que da origen a la nueva institución), a la (nombre de la nueva institución), se computará para todos los efectos legales, con el tiempo que sirvan en esta última, sin solución de continuidad.



ARTÍCULO 16. Del régimen de salarios y prestaciones. El Régimen salarial y prestacional de los empleados públicos de (nombre de la entidad o entidades) creada(s) en el presente decreto, será el propio de los empleados públicos de la Rama Ejecutiva del orden nacional. En todo caso se respetarán los derechos adquiridos.

CAPÍTULO V

DEL PATRIMONIO

ARTÍCULO 17. Conformación del patrimonio. El patrimonio de la (nombre de la institución) estará conformado por:

1. Los bienes muebles e inmuebles de (nombre de la institución de la cual se escinde la dependencia, proceso o función que da origen a la nueva institución), que se le transfieran como consecuencia de la escisión y que corresponden a los activos que actualmente tiene para el desempeño de las actividades de la (nombre de la dependencia, proceso o función escindida).
2. Las donaciones que reciba de entidades públicas y privadas, nacionales o internacionales, y de personas naturales.
3. Los demás bienes que adquiera a cualquier título.
4. Los incrementos patrimoniales.
5. Los aportes que reciba del presupuesto nacional.
6. La venta de servicios.
7. Los ingresos financieros
8. La utilidad que genere la enajenación de activos.
9. Los recursos que ingresen por actividades diferentes a la operación principal de la institución.
10. Los demás que resulten del desarrollo de su objeto social y actividades conexas.

PARÁGRAFO 1. Dentro de los seis (6) meses siguientes a la fecha de constitución e instalación de los órganos de dirección, el Gerente General (Presidente o Director General) designará los servidores públicos para la realización del inventario pormenorizado de los bienes, o en su defecto contratará el servicio.

PARÁGRAFO 2. Para efectos de la apertura de la contabilidad de la entidad, se deberán tomar los valores de los bienes, derechos y obligaciones que figuren registrados en la contabilidad de (nombre de la entidad de la que se escinde la nueva institución) conforme a las normas expedidas por la Contaduría General de la Nación.

CAPÍTULO VI

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ARTÍCULO 18. Contratación de bienes y servicios. La (nombre de la nueva institución) se subroga por ministerio del mismo en los contratos que haya celebrado (nombre de la institución de la cual se escinde la dependencia, proceso o función que da origen a la nueva institución), y que se encuentren actualmente vigentes, cuyo objeto sea ejecutar obras o suministrar bienes o servicios, que correspondan a la institución.

Los demás contratos que se hayan celebrado por (nombre de la institución de la cual se escinde la dependencia, proceso o función que da origen a la nueva institución), para realizar obras o suministrar bienes o servicios, entre otros, con destino a la (nombre de la dependencia escindida) se mantendrán en (nombre de la institución de la cual se escinde la dependencia, proceso o función que da origen a la nueva institución), sin perjuicio de que el mismo pueda cederlos parcialmente a (nombre de la nueva institución) creada en el presente decreto. Respecto de los contratos que no sean cedidos (nombre de la institución de la cual se escinde la dependencia, proceso o función que da origen a la nueva institución), celebrará convenios interadministrativos con la (nombre de la nueva institución) para determinar las condiciones en que la institución pagará al (nombre de la institución de la cual se escinde la dependencia, proceso o función que da origen a la nueva institución), el valor de las obras, bienes o servicios a que se refieren dichos contratos.

PARÁGRAFO. El (nombre de la institución de la cual se escinde la dependencia, proceso o función que da origen a la nueva institución), podrá continuar adelantando los procesos contractuales que haya iniciado para ejecutar obras u obtener bienes o servicios para el funcionamiento y la prestación directa del servicio de (nombre del servicio o actividad escindida) del (nombre de la institución de la cual se escinde la dependencia, proceso o función que da origen a la nueva institución), se encuentren en trámite a la entrada en vigencia del presente decreto. Los contratos respectivos podrán ser cedidos o su ejecución delegada en los términos de la Ley 489 de 1998 en la (nombre de la nueva institución), creada en el presente decreto.

ARTÍCULO 19. Pago de pensiones. (Si la entidad de la cual se escinde el servicio tiene a su cargo el reconocimiento y pago de pensiones de sus servidores, y esta continúa con el pago de las pensiones reconocidas a la entrada en vigencia de este decreto, deberá precisar tal circunstancia).

ARTÍCULO 20. Transferencia de recursos, bienes y derechos patrimoniales. El (nombre de la institución de la cual se escinde la dependencia, proceso o función que da origen a la nueva institución), deberá concluir en un plazo máximo de un (1) año contado a partir de la vigencia del presente decreto, todos los trámites relacionados con la transferencia de los recursos, bienes y derechos patrimoniales a (nombre de la nueva entidad) creada en el presente decreto.



La transferencia de los recursos, bienes y derechos se hará mediante actas de entrega las cuales, cuando se trate de bienes inmuebles, se inscribirán en el Registro de Instrumentos Públicos.

ARTÍCULO 21. Cuentas por pagar. A partir de la entrada en vigencia del presente decreto, la (nombre de la nueva institución) aquí creada, asume las cuentas por pagar que tenga pendientes la (nombre de la dependencia de la institución de la cual se escinde el servicio o actividad) que hacen parte de la misma, de acuerdo con el levantamiento patrimonial efectuado por el (nombre de la institución de la cual se escinde la dependencia, proceso o función que da origen a la nueva institución),

ARTÍCULO 22. Vigencia. El presente decreto rige a partir de su publicación y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias”.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Bogotá, D. C., a los...

(Fdo.) PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

(Fdo.) EL MINISTRO (DIRECTOR DE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO) DE ...,

(Fdo) EL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA,

Notas:

- *El epígrafe del proyecto de decreto debe encabezar cada una de las hojas del mismo y coincidir su texto con el determinado en la primera hoja.*
- *Dejar prudente espacio en blanco para la firma del señor Presidente de la República (se sugiere ocho (8) renglones, NO COLOCAR PIE DE FIRMA NI CARGO)*
- *Guardar estricto orden de precedencia legal de los Ministerios y Departamentos Administrativos.*
- *En la hoja en la que firma el señor Presidente de la República deben observarse las siguientes reglas:*
 - *Contener parte sustancial del articulado del proyecto de decreto que se pretende sancionar.*
 - *Incluir la firma de por lo menos un Ministro o Director de Departamento Administrativo.*
- *En la página en que firma un Ministro o Director de Departamento Administrativo debe ir acompañado de la firma de otro Ministro o Director de Departamento Administrativo.*

ANEXO 20

Modelo de Acto Administrativo de Escisión en el Orden Territorial:

ORDENANZA – ACUERDO – DECRETO No.

()

*Por la (el) cual se escinde el (nombre de la institución) y se crea (o crean una(s))
(nombre de la institución a crear).*

LA ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DE (nombre del departamento)	EL CONCEJO MUNICIPAL (DISTRITAL) DE (nombre del municipio)
En ejercicio de las facultades que le confiere el numeral 7 del artículo 300 de la constitución Política,	En ejercicio de las facultades que le otorga el numeral 6 del artículo 313 de la Constitución Política,

Nota: Si la Asamblea Departamental o el Concejo Municipal o Distrital concedieron facultades extraordinarias al Gobernador o al Alcalde, según el caso, para dictar normas en relación con la escisión de (nombre de la entidad) del Departamento o el Municipio, entonces las facultades a invocar serán:

EL GOBERNADOR DEL DEPARTAMENTO DE (nombre del departamento)	EL ALCALDE DEL MUNICIPIO (DISTRITO) DE (nombre del municipio)
En desarrollo de las facultades extraordinarias conferidas por la Asamblea Departamental mediante Ordenanza No. __ de (año).	En desarrollo de las facultades extraordinarias conferidas por el Concejo Municipal o Distrital mediante Acuerdo No. __ de (año).

ORDENA - ACUERDA – DECRETA:

Nota: A continuación es procedente aplicar el formato sugerido para la escisión en el orden nacional, adicionándolo según el caso con las consideraciones especiales contenidas en el Acto administrativo que autoriza la escisión o las particularidades que la misma pudiere generar y fuere pertinente regular en el acto administrativo que desarrolla la escisión misma.

ANEXO 21

MODELO DE ACTO ADMINISTRATIVO DE FUSIÓN DE ENTIDADES

ORDENANZA – ACUERDO – DECRETO No.

()

Por el cual se fusiona (citar la entidad o entidad(es) absorbida(s) en la (citar la entidad absorbente) y se modifica su estructura.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA
en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales en especial las señaladas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política, literales (citar el o los que dan origen a la fusión) artículo 2° de la Ley 790 de 2002 y el artículo 54 de la Ley 489 de 1998 (estas dos leyes para el Caso Nacional), y

LA ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DE (nombre del departamento)
en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales en especial las señaladas en el numeral 7 del artículo 300 de la Constitución Política, y

EL CONCEJO MUNICIPAL DE (nombre del municipio)
en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales en especial las señaladas en el numeral 6 del artículo 313 de la Constitución Política, y

CONSIDERANDO:

(Ajustar para las entidades territoriales las referencias normativas y las correspondientes autoridades en los siguientes considerandos).

Que el numeral 15 del artículo 189 de la Constitución Política, establece que corresponde al Presidente de la República como suprema autoridad administrativa fusionar entidades u organismos administrativos nacionales de conformidad con la ley; (ajustar para el caso territorial).

Que la Ley 790 de 2002 en el artículo 2° señaló que el Presidente de la República podrá disponer la fusión de entidades u organismos administrativos del orden nacional, con objetos afines, creados, organizados o autorizados por la ley, teniendo en cuenta los criterios allí previstos; (ajustar para el caso territorial).

Que de acuerdo con el estudio técnico adelantado se concluyó que deben ser fusionadas en consideración a las siguientes causales del artículo 2° de la Ley 790 de 2002; (ajustar a las causales establecidas por ordenanza o acuerdo).

- a)
- b)
- c)
- ...

Que el numeral 16 del artículo 189 de la Constitución Política, establece que corresponde al Presidente de la República como suprema autoridad administrativa modificar la estructura de los ministerios, departamentos administrativos y demás organismos administrativos nacionales, con sujeción a los principios y reglas generales que defina la ley; (ajustar para el caso territorial).

Que el parágrafo primero del artículo 2º de la ley 790 de 2002 establece que al ordenarse una fusión se deberán armonizar los elementos de la estructura de la entidad resultante con el objeto de hacer eficiente su funcionamiento; (ajustar para el caso territorial).

DECRETA:

CAPÍTULO I

**FUSIÓN, DENOMINACIÓN, NATURALEZA JURÍDICA,
INGRESOS Y PATRIMONIO**

Artículo __. Fusión y denominación. Fusiónase la...

Artículo __. Naturaleza Jurídica.

Artículo __. Dirección.

Artículo __. Domicilio.

Artículo __. Ingresos.

Artículo __. Patrimonio.

(Ajustar si es una entidad del sector central).

CAPÍTULO II

OBJETO Y FUNCIONES GENERALES

Artículo __. Objeto.

Artículo __. Funciones Generales.



CAPÍTULO III

ESTRUCTURA Y FUNCIONES

Artículo __. Estructura de (nombre de la Entidad).

Artículo __. Despacho del (citar la Dependencia). Son funciones del Despacho...:

CAPÍTULO IV

DISPOSICIONES LABORALES

Artículo __. Adopción de la nueva planta de personal. De conformidad con la estructura prevista por el presente decreto, el Gobierno Nacional (o la autoridad competente) procederá a adoptar la nueva planta de personal.

Artículo __. Atribuciones de los funcionarios de las plantas actuales. Los funcionarios de la planta de personal actual de la (citar las entidades fusionadas), continuarán ejerciendo las atribuciones a ellos asignadas y percibiendo la misma remuneración, hasta tanto sean incorporados a la planta de personal adoptada de conformidad con lo dispuesto en el artículo anterior.

Artículo __. Régimen Laboral. El régimen laboral de los servidores (de la entidad), será el de los empleados públicos de la Rama Ejecutiva del Poder Público del orden nacional y tendrán el régimen especial de carrera administrativa que señale la ley.

CAPÍTULO V

DISPOSICIONES FINALES

Artículo __. Contratos vigentes. Los contratos y convenios actualmente vigentes celebrados por las entidades fusionadas, se entienden subrogados en la (citar el nombre de la entidad absorbente), la cual continuará con su ejecución y cumplimiento sin que para ello sea necesario suscripción de documento adicional alguno. La documentación relacionada con cada uno de dichos contratos y convenios deberá allegarse, debidamente foliada y relacionada, a la (dependencia respectiva), en un plazo no mayor de 30 días hábiles, contados a partir de la publicación del decreto que adopte la planta de personal.

Artículo __. Transferencia de bienes, derechos y obligaciones. Los bienes, derechos y obligaciones de la (citar entidad absorbida) serán transferidos a la (entidad absorbente).

Artículo __. Obligaciones especiales de los empleados de manejo y confianza y los responsables de los archivos de las entidades fusionadas. Los empleados que

desempeñen empleos o cargos de manejo y confianza, los responsables de los archivos de las entidades fusionadas deberán rendir las correspondientes cuentas fiscales e inventarios y efectuar la entrega de los bienes y archivos a su cargo, conforme a las normas y procedimientos establecidos por la Contraloría General de la República, la Contaduría General de la Nación y el Archivo General de la Nación, sin que ello implique exoneración de la responsabilidad a que haya lugar en caso de irregularidades. (citar entes de Control territoriales si es del caso).

Artículo __. Deber de colaboración. Los funcionarios de las entidades fusionadas, deberán colaborar eficientemente en las actividades necesarias para la ejecución de los mandatos aquí enunciados y para que el proceso de fusión se lleve a cabo en adecuadas condiciones de coordinación, eficiencia, eficacia y celeridad.

Artículo __. Referencias normativas. A partir de la entrada en vigencia del presente decreto, todas las referencias que hagan las disposiciones legales vigentes a la (entidad absorbida) se entenderán efectuadas a la (entidad absorbente).

Artículo __. Vigencia y Derogatorias. El presente (acto Administrativo) rige a partir de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias, en especial los Decretos, las Ordenanzas, Acuerdos, (citar los Números correspondientes con sus fechas de expedición).

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Bogotá, D. C., a los...

(Fdo.) PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

(Fdo.) EL MINISTRO (DIRECTOR DE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO)
DE ...,

(Fdo) EL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA,

Notas:

- *El epígrafe del proyecto de decreto debe encabezar cada una de las hojas del mismo y coincidir su texto con el determinado en la primera hoja.*

- *Dejar prudente espacio en blanco para la firma del señor Presidente de la República (se sugiere ocho (8) renglones, NO COLOCAR PIE DE FIRMA NI CARGO).*
- *Guardar estricto orden de precedencia legal de los Ministerios y Departamentos Administrativos.*
- *En la hoja en la que firma el señor Presidente de la República deben observarse las siguientes reglas:*
 - *Contener parte sustancial del articulado del proyecto de decreto que se pretende sancionar.*
 - *Incluir la firma de por lo menos un Ministro o Director de Departamento Administrativo.*
- *En la página en que firma un Ministro o Director de Departamento Administrativo debe ir acompañado de la firma de otro Ministro o Director de Departamento Administrativo.*

ANEXO 22

MODELO DE ACTO ADMINISTRATIVO MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES

Decreto, Ordenanza, Resolución o Acuerdo No. _____ de 2009

Por el (la) cual se ajusta el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal de (nombre de la entidad)

INSTITUCIONES DE ORDEN NACIONAL	INSTITUCIONES DE ORDEN TERRITORIAL
El Ministro, Director de Departamento Administrativo, Superintendente, o Director de entidad Descentralizada de (nombre de la institución).	El Gobernador, Alcalde, Director de Entidad Descentralizada, Concejo Municipal, Asamblea Departamental o la Junta Directiva de (nombre de la institución).
en ejercicio de las facultades que le confieren el artículo...	en ejercicio de las facultades que le confieren los artículos 13 y 28 del Decreto Ley 785 de 2005.

DECRETA (RESUELVE O ACUERDA):

ARTÍCULO 1º. Ajustar el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales, para los empleos que conforman el Plan Anual de Vacantes contempladas en la planta de personal de (nombre de la entidad) fijada por el (Acto Administrativo de Planta No. de fecha), cuyas funciones 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 (nombre de la entidad), así:

NOTA: A partir de la página siguiente iniciar la descripción de funciones y competencias laborales de cada uno de los empleos objeto del presente ajuste de manual.

Decreto o Resolución o Acuerdo No. _____ de _____ hoja No. _____

Por el (la) cual se ajusta el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal de (nombre de la institución).

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Profesional
Denominación del Empleo:	Profesional Especializado
Código:	2080
Grado:	19
No. de cargos	Cinco (5)



Dependencia	Donde se ubique el cargo
Cargo del Jefe Inmediato:	Quien ejerza la supervisión Directa
ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA – GESTIÓN HUMANA	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Realizar estudios e investigaciones tendientes a promover el desarrollo integral del talento humano al servicio de la entidad.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adelantar estudios e investigaciones para identificar las necesidades de capacitación y preparar y presentar el plan institucional de capacitación, los programas de inducción, reinducción, estímulos y evaluación del desempeño para el talento humano de la entidad. 2. Adelantar estudios que permitan mantener actualizada la planta de personal y el manual específico de funciones y de competencias laborales teniendo en cuenta la estructura de la entidad y las necesidades de las dependencias de la entidad. 3. Adelantar estudios de las mejores prácticas para efectuar análisis comparativos con otras entidades públicas y del sector privado para el desarrollo del talento humano al servicio de la entidad y proponer su adopción. 4. Efectuar el seguimiento al Plan Institucional aprobado por la entidad y proponer los correctivos a que haya lugar. 5. Ejecutar y evaluar los programas y proyectos en materia de capacitación, inducción, reinducción, evaluación del desempeño y estímulos que deba adelantar el área, para el mejoramiento continuo y desarrollo del talento humano. 6. Preparar, presentar, ejecutar y evaluar el plan anual de bienestar social de la entidad. (falta el para qué) 7. Orientar el desarrollo de los programas de seguridad social y las relaciones con las diferentes entidades prestadoras de estos servicios, con el fin de optimizar el servicio para los servidores de la entidad. 8. Preparar proyectos de actos administrativos, oficios y documentos relacionados con el área del recurso humano, para mantener actualizada las situaciones administrativas de los funcionarios de la entidad de conformidad con las normas vigentes. 9. Adelantar los estudios para elaborar y mantener actualizados los procedimientos propios de la dependencia. 10. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo. 	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los planes y programas en materia de bienestar social, estímulos y evaluación del desempeño presentados están de acuerdo con las políticas y normas en materia de administración de personal. 2. Los planes y programas en materia de capacitación responden a las necesidades institucionales y del personal de la entidad. <p>...</p> <p>Nota. Se pueden identificar tantas contribuciones individuales como resultados se esperan del ejercicio de las funciones esenciales y del propósito principal del empleo que se analice.</p>	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<p>Plan Nacional de Capacitación. Políticas públicas en administración de personal. Normas sobre administración de personal. Metodologías de investigación y diseño de proyectos.</p>	

VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
Título Profesional en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración Pública o Psicología y Título de postgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del empleo.	Veintiocho (28) meses de experiencia profesional relacionada.
ALTERNATIVA	
Estudios	Experiencia
Título Profesional en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración Pública o Psicología.	Cincuenta y dos (52) meses de experiencia profesional relacionada

Nota: Cuando la planta de personal sea estructural, esto es que en la norma que determina la planta de personal los cargos se encuentran directamente asignados a las dependencias de la institución, se deberá indicar en la casilla dependencia el nombre que refiere la respectiva norma.

Ilustremos el caso para una institución de orden territorial:

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Asistencial
Denominación del Empleo:	Secretario Ejecutivo
Código:	425
Grado:	05
No. de cargos	Uno (1)
Dependencia	Secretaría general
Cargo del Jefe Inmediato:	Secretario General
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Administrar información del área, para personal interno y externo, aplicando el Sistema de Gestión Documental.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar documentos en procesadores de texto, cuadros en hojas de calculo presentaciones en software relacionado y manejar aplicativos de internet. 2. Llevar el registro y control de los documentos y archivos de la oficina. Recibir, radicar, redactar y organizar la correspondencia para la firma del jefe y distribuirla de acuerdo con sus instrucciones. 3. Atender personal y telefónicamente al público y fijar las entrevistas que sean autorizadas por el jefe. 4. Llevar y mantener al día el archivo y la correspondencia. 5. Manejar con discreción la información y la correspondencia del jefe de la dependencia. 6. Mantener actualizado el directorio telefónico del jefe de la dependencia. 7. Tramitar los pedidos de útiles y papelería de la oficina. 8. Aplicar el Sistema de Gestión Documental de la Escuela 9. Llevar la agenda y recordar los compromisos. 10. Ejercer el autocontrol en todas las funciones que le sean asignadas. 11. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo. 	

IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
1. Los documentos recibidos se clasifican y radican diariamente con base en el sistema de gestión documental. 2. La correspondencia se distribuye diariamente de acuerdo con los procedimientos establecidos en el sistema de gestión documental. Las copias de los registros físicos y magnéticos de las respuestas y oficios enviados son archivados diariamente. Nota. Se pueden identificar tantas contribuciones individuales como resultados se esperan del ejercicio de las funciones esenciales y del propósito principal del empleo que se analice.	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Técnicas de archivo Clases de documentos Sistema de Gestión documental institucional Software de archivo Informática básica	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
Diploma de Bachiller Técnico Comercial	Veinticuatro (24) meses de experiencia laboral.
ALTERNATIVA	
Estudios	Experiencia
Aprobación de cuatro (4) años de educación básica secundaria.	Treinta y seis (36) meses de experiencia laboral

Artículo 2°. Competencias Comunes a los Servidores Públicos. Las competencias comunes para los diferentes empleos a que se refiere el presente manual específico de funciones y de competencias laborales serán las siguientes: (Transcribir el artículo 7° del decreto 2539 de 2005)

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas. Asume la responsabilidad por sus resultados. Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos. Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general. Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios. Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas. Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora. Demuestra imparcialidad en sus decisiones. Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables. Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
Compromiso con la Organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. Apoya a la organización en situaciones difíciles. Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

Artículo 3°. Competencias comportamentales por nivel jerárquico de empleos

Las competencias comportamentales por nivel jerárquico de empleos que como mínimo, se requieren para desempeñar los empleos a que se refiere el presente manual específico de funciones y de competencias laborales, serán las siguientes:

NIVEL PROFESIONAL

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Aprendizaje Continuo	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	Aprende de la experiencia de otros y de la propia. Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización. Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo. Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño. Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación. Asimila nueva información y la aplica correctamente.
Experticia profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante. Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos. Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones. Clarifica datos o situaciones complejas. Planea, organiza y ejecuta múltiples procedimientos tendientes a alcanzar resultados institucionales.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Trabajo en Equipo y Colaboración	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.	Coopera en distintas situaciones y comparte información. Aporta sugerencias, ideas y opiniones. Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo. Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.
Creatividad e Innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	Ofrece respuestas alternativas. Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas. Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales. Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.

NIVEL ASISTENCIAL

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Manejo de la Información	Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone.	Evade temas que indagan sobre información confidencial. Recoge sólo información imprescindible para el desarrollo del procedimiento. Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización. No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas. Es capaz de discernir qué se puede hacer público y qué no. Transmite información oportuna y objetiva.
Adaptación al cambio	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	Acepta y se adapta fácilmente a los cambios Responde al cambio con flexibilidad. Promueve el cambio.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Manejo de la Información	Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone.	Evade temas que indagán sobre información confidencial. Recoge sólo información imprescindible para el desarrollo del procedimiento. Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización. No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas. Es capaz de discernir qué se puede hacer público y qué no. Transmite información oportuna y objetiva.
Disciplina	Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente.	Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas. Realiza los cometidos y procedimientos del puesto de trabajo. Acepta la supervisión constante. Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.
Relaciones Interpersonales	Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás. Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.
Colaboración	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás. Cumple los compromisos que adquiere. Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.

Nota: Sólo se incluyen las competencias comportamentales de los niveles profesional y asistencial, por cuanto en este modelo se alude a cargos de los niveles profesional y asistencial.

Artículo 4º. El jefe de personal (o quien haga sus veces), entregará a cada funcionario copia de las funciones y competencias determinadas en el presente manual para el respectivo empleo 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.

Artículo 5º. 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.

Artículo 6°. La autoridad competente (Ministro, Director o Alcalde...etc) mediante acto administrativo adoptará las modificaciones o adiciones necesarias para mantener actualizado el manual específico de funciones y de competencias laborales y podrá establecer las equivalencias entre estudios y experiencia, en los casos en que se considere necesario.

Artículo 7°. El presente (... acto administrativo) rige a partir de la fecha de su aprobación, modifica en lo pertinente (hacer referencia a los actos administrativos correspondientes) y demás disposiciones que le sean contrarias.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada a los.

(Firma la autoridad competente).

**COMPETENCIAS PARA LA CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN
DE CORPORACIONES PÚBLICAS ORGANISMOS Y ENTIDADES
ORDEN NACIONAL**

ANEXO 23

ENTIDAD	CREACIÓN	ESTATUTOS INTERNOS	ESTRUCTURA U ORGANIZACIÓN INTERNA	NOMENCL. Y CLASIFIC DE EMPLEOS	PLANTA DE PERSONAL (EMPLEADOS PÚBLICOS)	FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	REMUNERACIÓN (Empleados públicos)
RAMA EJECUTIVA							
SECTOR CENTRAL							
MINISTERIOS			Creación: Ley de creación del organismo o entidad. Modificación de la estructura: Presidente de la República, con sujeción a los principios y reglas generales que define la ley P. art. 189 Numeral 16. Artículo. 54 Ley 489-98	El presidente de la República. (D. 2489 de 2006)	Presidente de la República, conforme a la Ley (Artículo. 189 numeral 14 C.P., Dc. 2489 de 2006)	Presidente de la República. (D. 2539 y 2772 de 2005)	Presidente de la República (Constitución Política artículo 150 num. 19 lit. e - Ley 4-92)
DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS.	Congreso de la República (Ley a iniciativa del Gobierno) Art. 150 numeral 7, 154 C.P. Art. 49 L. 489-98.			El presidente de la República. (D. 2489 de 2006)		Presidente de la República. (D. 2539 y 2772 de 2005)	Presidente de la República (Constitución Política artículo 150 19 lit. e Ley 4-92)
UNIDADES ADMINISTRATIVAS ESPECIALES SIN PERSONERÍA JURÍDICA				El presidente de la República. (D. 2489 de 2006)	Aprobación por parte del Presidente de la República con base en la propuesta del Consejo Directivo (Artículo. 115 Ley 489-98)	Presidente de la República. (D. 2539 y 2772 de 2005)	Presidente de la República (Constitución Política artículo 150 19 lit. e Ley 4-92)
SUPERINTENDENCIAS SIN PERSONERÍA JURÍDICA				El presidente de la República. (D. 2489 de 2006)		Presidente de la República. (D. 2539 y 2772 de 2005)	Presidente de la República (Constitución Política artículo 150 19 lit. e Ley 4-92)



COMPETENCIAS PARA LA CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE CORPORACIONES PÚBLICAS ORGANISMOS Y ENTIDADES ORDEN NACIONAL

ENTIDAD	CREACIÓN	ESTATUTOS INTERNOS	ESTRUCTURA U ORGANIZACIÓN INTERNA	NOMENCL. Y CLASIFIC. DE EMPLEOS	PLANTA DE PERSONAL (EMPLEADOS PÚBLICOS)	FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	REMUNERACIÓN (Empleados públicos)
ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS	Congreso de la República (Ley a iniciativa del Gobierno) Art. 150 numeral 7, 154 C.P. Art. 49 L. 489-98.	Consejo Directivo (Art. 76, lit d. Ley 489-98)	Creación: Presidente de la República facultado por Ley de creación. Modificación: Propuesta por parte del Consejo Directivo al Presidente de la República (Lit. d. Artículo. 76 Ley 489-98)	El presidente de la República. (D. 2489 de 2006)	Aprobación por parte del Presidente de la República con base a la propuesta del Consejo Directivo (Ley 489-98 Art. 115)	Presidente de la República. (D. 2539 y 2772 de 2005)	Presidente de la República (Constitución Política artículo 150 19 lit. e Ley 4-92)
UNIDADES ADMINISTRATIVAS ESPECIALES Y SUPERINTENDENCIAS CON PERSONERÍA JURÍDICA		Lo establecido en la Ley de creación o Consejo Directivo - (Ley 489/98 Art. 82, 76 lit d.-)	Modificación: Propuesta por parte del Consejo Directivo al Presidente de la República (Ley 489-98 Arts. 82,lit. d. 76)	El presidente de la República. D. 2489 de 2006	Presidente de la República (D. 2539 y 2772 de 2005)	Presidente de la República (Constitución Política artículo 150 19 lit. e. ,Ley 4-92)	Presidente de la República (Constitución Política artículo 150 num.19 lit. e. ,Ley 4-92)
RAMA EJECUTIVA							
SECTOR DESCENTRALIZADO							

COMPETENCIAS PARA LA CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE CORPORACIONES PÚBLICAS ORGANISMOS Y ENTIDADES ORDEN NACIONAL

ENTIDAD	CREACIÓN	ESTATUTOS INTERNOS	ESTRUCTURA U ORGANIZACIÓN INTERNA	NOMENCL. Y CLASIFIC. DE EMPLEOS	PLANTA DE PERSONAL (EMPLEADOS PÚBLICOS)	FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	REMUNERACIÓN (Empleados públicos)
EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO	Ley 100-93, art. 194	Junta Directiva (D-R. 1876-94, artículo. 11)	Junta Directiva (D-R. 1876-94, art. 11) num. 16 en concordancia con Ley 100-93)	El presidente de la República. (D. 2489 de 2006)	Junta Directiva (D-R. 1876-94, art. 11) num. 16 en concordancia con Ley 100-93)	Generales: Presidente de la República (D. 2539 y 2772 de 2005) Específicas: Junta Directiva (D.R. 1876-94, art. 11 num 7°	Presidente de la República (Constitución artículo 150 19 lit. e Ley 4-92)
EMPRESAS OFICIALES DE SERVICIOS PÚBLICOS	Creadas o autorizadas por Ley a iniciativa del Gobierno (Constitución Política, artículo. 150 numeral 7° - Ley 142-94, artículo. 17.)	Junta Directiva (Ley 489-98, artículo. 90 lit. b)	Creación: Presidente de la República, facultado por la Ley de creación Modificación: Propuesta por la Junta Directiva al presidente de la República (Ley 192-94, artículo. 17 par. 1°(Ley 489-98 Art. 90, lit. b)	El presidente de la República. (D. 2489 de 2006)	Aprobación por parte del Presidente de la República con base a la propuesta de las Juntas Directivas (Ley 98 Art. 115)	Presidente de la República (Constitución artículo 150 19 lit. e Ley 4-92)	Presidente de la República (Constitución artículo 150 19 lit. e Ley 4-92)
SOCIEDADES DE ECONOMÍA MIXTA (igual o superior al 90% de capital del Estado, con tratamiento de Empresa Industrial y Comercial del Estado)	Ley La crea o autoriza a iniciativa del Gobierno Constitución Política Arts. 150 numeral 7, 154- L. 489/98, art. 49)	Junta Directiva de Asambleas accionistas. (Ley 489/98, art. 38, par. 1° Código de Comercio Art. 464 en concordancia con Ley 489/98 art. 38, par. 1° y Ley 489/98 art. 90 lit.b.)	Creación: Presidente de la República, facultado por la Ley de creación Modificación: Propuesta por la Junta Directiva al presidente de la República (Ley 489/98, art. 38, par. 1° y Ley 489-98 Art. 90, lit. b)	El presidente de la República. Ley 489/98, art. 38, par. 1° (D.2489 de 2006)	Aprobación por parte del Presidente de la República con base a la propuesta de las Juntas Directivas (Ley 489/98, art. 38, par. 1° Ley 489/98 artículo. 115)	Presidente de la República. (Ley 489/98, art. 38, par. 1°, (D.2539 y 2772 de 2005))	Presidente de la República (Constitución artículo 150 19 lit. e Ley 4-92)
EMPRESAS INDUSTRIALES Y COMERCIALES DEL ESTADO		Junta Directiva. (Ley 489-98, artículo 90 lit. b)	Creación: Presidente de la República, facultado por la Ley de creación Modificación: Propuesta por la Junta Directiva al presidente de la República (Ley 489-98 Art. 90, lit. b)	El presidente de la República. (D. 2489 de 2006)	Aprobación por parte del Presidente de la República con base a la propuesta de las Juntas Directivas (Ley 489/98 art. 115)	Presidente de la República. (D. 2539 y 2772 de 2005)	Presidente de la República (Constitución artículo 150 19 lit. e Ley 4-92)

RAMA EJECUTIVA



COMPETENCIAS PARA LA CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE CORPORACIONES PÚBLICAS ORGANISMOS Y ENTIDADES ORDEN NACIONAL

ENTIDAD	CREACIÓN	ESTATUTOS INTERNOS	ESTRUCTURA U ORGANIZACIÓN INTERNA	NOMENCL. Y CLASIFIC DE EMPLEOS	PLANTA DE PERSONAL (EMPLEADOS PÚBLICOS)	FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	REMUNERACIÓN (Empleados públicos)
ORGANOS JURISDICCIONALES	CONSTITUCIÓN POLITICA Art. 234, 236, 239, 246, y 247 Ley 270/96 Art. 40, Ley 497-99)		Sala administrativa del Consejo Superior de la Judicatura (Ley 270/96, Art. 85 num. 9º)	Presidente de la República. (Ley 4-92)	Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura (Ley 270-96, Art. 85)	Generales: Constitución Política -270/96- Consejo de Sala Administrativa (Ley 270/96, artículo 85 num. 9º)	Presidente de la República (Constitución artículo 150 num. 19 lit. e. Ley 4-92)
			Constitución Política Artículo. 249		Presidente de la República (Ley 4/92)	Consejo Superior de la Judicatura (Ley 270/96 Art. 85 num. 9º y 30)	Generales Constitución Política y Ley Específicos: Fiscal General de la Nación (Ley 270/96, art. 30, D. 261/00, Art. 17 num. 21) Ley 4-92)
FISCALIA GENERAL DE LA NACIÓN	Lev. D-L. 2699-91, artículo. 158		Junta Directiva en lo no previsto en la Ley de creación, previo proyecto presentado por el director General (D-L 261/00, art. 52 num. 5º)	Presidente de la República (Ley 4/92)	Jun ta Directiva: Aprueba la presentada por el Director General (D-L 261/00, art. 52 num. 8º, 53 num. 11º)	Funciones: Generales: (D-L 261/00 artículo. 49) y Funciones específicas: Junta Directiva (D-L. 261/00, artículo. 52 num. 11 y 12)	Presidente de la República (Constitución Política artículo 150 num. 19 lit. e. Ley 4-92)
CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA	Constitución Política Art. 254.		Consejo Superior de la Judicatura Sala Administrativa. (Ley 270/96, Art. 85 num. 7º)	Presidente de la República (Ley 4/92)	Consejo superior de la Judicatura Sala Administrativa (Ley 270/96 Art. 85 num. 7º)	Consejo Superior de la Judicatura Sala Administrativa (Ley 270/96, art. 85)	Presidente de la República (Constitución Política artículo 150 num. 19 lit. e. Ley 4-92)

COMPETENCIAS PARA LA CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE CORPORACIONES PÚBLICAS ORGANISMOS Y ENTIDADES DEL ORDEN NACIONAL

ENTIDAD	CREACIÓN	ESTATUTOS INTERNOS	ESTRUCTURA U ORGANIZACIÓN INTERNA	NOMENCL. Y CLASIFIC. DE EMPLEOS	PLANTA DE PERSONAL (EMPLEADOS PÚBLICOS)	FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	REMUNERACIÓN (Empleados públicos)
ORGANIZACIÓN ELECTORAL	NACIONAL					Generales: Constitución Política Art. 264, 265	Presidente de la República (Constitución Política artículo 150 num. 19 lit. e. Ley 4-92)
	REGISTRADURÍA NACIONAL DEL ESTADO CIVIL	Artículo. 120 Constitución Política.	Ley (D.L.1010/00)	Ley (D.L.1011/00)	Ley (D.L. 1012/00, art. 2º)	Generales: (D. 1011/00 Art. 6º) Específicos: Registrador Nacional del Estado Civil (D.L. 1011/00, art. 7º)	Presidente de la República (Constitución Política artículo 150 num. 19 lit. e. Ley 4-92)
RAMA LEGISLATIVA	CÁMARA DE REPRESENTANTES	Constitución Política, art. 171 y 176	Ley (Constitución Política Artículo. 150 num. 20) (Ley 5/92, art. 368, 382)	Ley (Constitución Política Artículo 150 num. 20) (Ley 5/92, art. 387)	Ley (Constitución Política Artículo 150 num. 20) (Ley 5/92, art. 369, 383, Ley 186/95)	Ley (Constitución Política Artículo 150 num. 20) (Ley 5/92, art. 392)	Presidente de la República (Constitución Política art. 150 num. 19 lit. e. Ley 4/92)
	SENADO						
ORGANOS DE CONTROL	CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	Art. 267 Constitución Política	Ley (Constitución Política Art.268 num. 9º) (D.L. 267/00)	Ley de acuerdo con proyecto presentado por el contralor General de la República (Constitución Política Art. 268 numeral 9º) (D.L.269/00)	Ley (Constitución Política Art. 268 num.10º). (D-L 271/00)	Funciones Requisitos Generales: Ley (D-L 269/00) artículo. 6º) Funciones Específicas: Contralor General de la República (D.L. 269/00, art. 7º)	Presidente de la República (Constitución Política Art. 150 num. 19 lit. e. Ley 4/92)

COMPETENCIAS PARA LA CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE CORPORACIONES PÚBLICAS ORGANISMOS Y ENTIDADES ORDEN NACIONAL

ENTIDAD	CREACIÓN	ESTATUTOS INTERNOS	ESTRUCTURA U ORGANIZACIÓN INTERNA	NOMENCL. Y CLASIFIC DE EMPLEOS	PLANTA DE PERSONAL (EMPLEADOS PÚBLICOS)	FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	REMUNERACIÓN (Empleados públicos)
AUDITORIA GENERAL DE LA REPUBLICA	Constitución Política Art. 274		Ley. (D-L 272/00)	Presidente de la República (Ley 4/92)	Auditor General de la República. (D-L 272. art. 17 num.16)	Funciones Específicas: Auditor General de la República (D-L 272/00, artículo. 17 num. 17) Funciones Generales: Ley (D-L 272/00)	Presidente de la República (Constitución Política Art. 150 num. 19 lit. e Ley 4/92)
	Constitución Política Art. 275		Ley (Constitución Política art. 279) (D-L 262/00)	Presidente de la República (Ley 4/92 -D. 264/00)	Ley (Constitución Política art. 279) (D-L 265/00)	Ley (Constitución Política art. 279) Funciones Generales: D. 263/00, D. 264/00 Funciones Específicas: Procurador General de la Nación (D-L 263/00, art. 22)	Presidente de la República (Constitución Política Art. 150 num. 19 lit. e Ley 4/92)
MINISTERIO PÚBLICO	Ley. 2011/95 (Ley art. 22)	Expedido por el mismo instituto con aprobación de el Procurador General de la Nación. (Ley 201/95, art. 23)	Ley. (Ley 201/95 articulo 22)	Presidente de la República (Ley 4/92 -D. 264/00)	Ley. (D.-L. 265/00)	Funciones requisitos Generales: (D.-L. 263-00 y D. 263/00) Funciones Específicas: Procurador General de la Nación (D-L 263/00, art. 22)	Presidente de la República (Constitución Política Art. 150 num. 19 lit. e Ley 4/92)

ORGANOS DE CONTROL

COMPETENCIAS PARA LA CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE CORPORACIONES PÚBLICAS ORGANISMOS Y ENTIDADES DEL ORDEN NACIONAL

ENTIDAD	CREACIÓN	ESTATUTOS INTERNOS	ESTRUCTURA U ORGANIZACIÓN INTERNA	NOMENCL. Y CLASIFIC. DE EMPLEOS	PLANTA DE PERSONAL (EMPLEADOS PÚBLICOS)	FUNCIÓNES Y COMPETENCIAS LABORALES	REMUNERACIÓN (Empleados públicos)
MINISTERIO PÚBLICO	Constitución Política Art. 118		Defensor del Pueblo. (Ley 24/92, art. 18 par.)	Ley. Constitución Política Art. 283 (Ley 4/92, art. 20)	Gobierno Nacional (Ley 24/92, Art. 19)	Específicas: Defensor del Pueblo. Ley 24-92, Art. 9 num 18°. Generales: (Constitución Política art. 282) (Ley 24/92)	Presidente de la República (Constitución Política Art. 150 num. 19 lit. e Ley 4/92)
CORPORACIONES AUTÓNOMAS REGIONALES	Ley (D. 1768/94)	Adopción por la Asamblea Corporativa, previa proposición del Consejo Directivo (Ley 99/93, Art. 25 y 27) Aprobación: Ministerio del Medio Ambiente Ley 99-93, Artículo. 5°, 25°.	Consejo Directivo (Ley 99-93, Art. 27. Lit.g.)	Presidente de la República (D. 2502-98)	Consejo Directivo (Ley 99-93, Art. 27. Lit.b.)	Presidente de la República (Constitución Política artículo 150 num. 19 lit. e - Ley 4-92)	Presidente de la República (Constitución Política Art. 150 num. 19 lit. e Ley 4/92)
BANCO DE LA REPÚBLICA	Constitución Política Artículo. 371	Proyecto: Junta Directiva. Aprobación: Gobierno. (Ley 31-92, Art. 26)	Ley, Estatutos (Ley 31-92, Art. 3°)	Ley (Ley 31-92, Art. 28°)	Consejo de Administración (Estatutos: Ley 2520/93 art. 41 lit. f.)	Constitución Política. Ley Estatutos (Ley. 31/92 Art. 3° Política Art. 372)	Para miembro de la Junta Directiva: Presidente de la República (Estatutos: D. 2520/93, art. 46 lit. a)
COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL	Constitución Política Artículo. 130		Comisión Nacional del Servicio Civil. Ley 909 de 2004	Dec. 2489 del 2006	Comisión Nacional del Serv. Civil Ley 909 de 2004	Dec 2539 y 2772 de 2005	Ley 4a de 1992
COMISIÓN NACIONAL DE TELEVISIÓN	Constitución Política Artículo. 76	Junta Directiva (Ley 182-95 Art. 12. lit. c.)	Junta Directiva a través de los Estatutos que expida. (Ley 182/95 Art. 12 lit. g.)	Junta Directiva (Ley 182/95, Art. 12)	Junta Directiva (Ley 182/95 Art. 12. lit. g)	Junta Directiva (Ley 182/95 Art. 12. lit. g) En cuanto a los requisitos remite a los establecidos para la Rama Ejecutiva Sector Central)	Junta Directiva, con base en lo establecido para los miembros de la Junta Directiva y demás funcionarios de 1 Banco de la República. (Ley 182/95 Art. 12. lit. g)
OTROS							

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

COMPETENCIAS							
Entidad	Estructura	Estatutos	Organización Interna	Sistema de nomenclatura clasificación de empleos	Planta de personal	Funciones y requisitos	Remuneración
Administración Departamental, Secretaría del Despacho, Departamentos Administrativos	Asamblea Departamental (CP Art.300 numeral 7)			Decreto-ley 785 de 2005	Gobernador (CP Art.305 numeral 7, Decreto-ley 1222 de 1986 Art.94 numeral 9º) Con sujeción al sistema de nomenclatura y clasificación de empleos. Decreto 785 de 2005	Funciones Generales: Decreto-ley 785 de 2005. Funciones Específicas: Gobernador (Art.305 numeral 7º. CP Decreto-ley 1222 de 1986 Art.94 numeral 9º) Requisitos únicos: Decreto-ley 785 de 2005	Asamblea Departamental: Fija escala salarial (CP Art.300 numeral 7) Gobernador: (CP: Art.305 numeral 7. Decreto ley 1222 de 1986 art.94 numeral 9.) 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, Establecimientos Públicos, Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios Oficiales, etc.)	Asamblea Departamental (CP: Art.300 numeral 7.	Junta o Concejo Directivo con aprobación del gobernador (Decreto-ley 1221 de 1986 Art.31 literal b)	Junta o Concejo Directivo: (Decreto-ley 1221 de 1986 Art.31 literal c)	Decreto-ley 785 de 2005	Junta o Concejo Directivo (Decreto-ley 1221 de 1986 Art.66), con aprobación del Gobierno Departamental. Aprobación por acuerdo de la Junta o Consejo Directivo (Decreto 1876 Art.11 No. 7, numeral 6,7)	Funciones Generales: Decreto-ley 785 de 2005. Funciones Específicas: Representante Legal (Ley 489 párrafo 1 del art.2; párrafo 1 del art.68; inciso 2 del art.78 y Art. 92; Decreto 1876 art. 11 numeral 7) Requisitos únicos: Decreto-ley 785 de 2005	Asamblea Departamental: Fija escala salarial (CP Art.300 numeral 7) La Junta o Consejo Directivo: con aprobación del Gobernador, con sujeción a la Escala Salarial Decreto-ley 1221 de 1986 Art.66.
Contraloría Departamental			Asamblea Departamental (CP: Art.272 Inciso 3º. Ley 330 de 1996 Art.3º) a iniciativa del Contralor	Decreto-ley 785 de 2005	Asamblea Departamental Ley 330 de 1996 Art.3º a iniciativa del Contralor	Funciones Generales: Decreto-ley 785 de 2005. Funciones Específicas: Asamblea Departamental a iniciativa del Contralor Departamental (Ley 330 de 1996 Art.2 Requisitos únicos: Decreto-ley 785 de 2005	Asamblea Departamental: Fija escala salarial (CP Art. 300 numeral 7) y los grados salariales para los empleos de la planta, a iniciativa del contralor, con sujeción a la Escala Salarial

ANEXO 24

COMPETENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN DE LAS ENTIDADES RAMA EJECUTIVA DEL PODER PÚBLICO – NIVEL MUNICIPAL

ENTIDAD	ESTRUCTURA	ESTATUTOS	ORGANIZACIÓN INTERNA	COMPETENCIAS		PLANTA DE PERSONAL	FUNCIONES Y REQUISITOS	REMUNERACIÓN
				SISTEMA DE NOMENCLATURA DE EMPLEOS	CLASIFICACIÓN DE EMPLEOS			
Administración municipal, Secretarías del Despacho, Departamentos Administrativos	Concejo Municipal (CP. Art.313 numeral 6 y Ley 136 Art. 91 Literal d) Numeral			Decreto-ley 785 de 2005	Alcalde (C.P. Art. 315 numeral 7, Ley 136, 1994 Art. 91, literal d, numeral 4 y Art. 93. Decreto Reglamentario 1227 de 2005 Arts. 95-97 y Decreto 1746 de 2006) Con sujeción al sistema de nomenclatura y clasificación de empleos Decreto 785 de 2005.	Funciones Generales. Decreto Ley 785 de 2005. Funciones específicas: Alcalde Municipal (Art.325 numeral 7 C.P) Requisitos Únicos: Decreto-ley 785 de 2005	Concejo Municipal: Fija escalas salariales aplicables a todas las entidades y organismos de la administración municipal (CP. Art. 313 numeral 6) Alcalde Municipal: (CP. Art. 315 numeral 7) establece los grados salariales para los empleos de la planta con sujeción a la escala salarial	
Entidades Descentralizadas Empresariales y Comerciales del Estado, Sociedades de Economía Mixta, Establecimientos Públicos, Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios oficiales, etc.	Concejo Municipal (C.P. Art.313 numeral 6°) a iniciativa del Alcalde Municipal	Junta o Concejo Directivo (Ley 489 Art. 76 literal d) y Art. 90 Literal b)	Autoridad que determine sus estatutos (Ley 489 Art. 76 Literal f) y Art. 90 Literal e)	Decreto-ley 785 de 2005	Autoridades que señalen sus actos de creación (Decreto-ley 1333 de 1986 Art.290) con sujeción al sistema de nomenclatura y clasificación de empleos. Decreto 785 de 2005	Funciones Generales. Decreto Ley 785 de 2005. Funciones específicas: Representante Legal (Ley 489 Parágrafo del art.2, Parágrafo 1 del art. 68, inciso 2° del art. 78 y art.92) Requisitos Únicos: Decreto-ley 785 de 2005	Concejo Municipal: Fija escala salarial (CP. Art. 313 numeral 6) 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 3°) Ley 136 de 1994 Art.32 numeral 9)	Decreto-ley 785 de 2005	Concejo Municipal (Ley 136 de 1994 Art. 157) a iniciativa de los Contralores	Funciones Generales. Decreto-ley 785 de 2005. Funciones específicas: Concejo Municipal a iniciativa del Contralor Municipal (Ley 136 Art. 157 y 32-9) Requisitos Únicos: Decreto Ley 785 de 2005	Concejo Municipal: Fija escala salarial (CP. Art. 313 numeral 6) y los grados salariales para los empleos de la planta (Ley 136 Art.157) con sujeción a la Escala Salarial, a iniciativa del Contralor.	
Personería Municipal			Concejo Municipal (Ley 136 de 1994 Art. 32 numeral 9).	Decreto-ley 785 de 2005	Concejo Municipal (Ley 136 de 1994 Art. 32.9 y 181) a iniciativa del personero	Funciones Generales. Decreto-ley 785 de 2005 Funciones específicas: Concejo Municipal (Ley 136 Art. 131) . Requisitos Únicos: Decreto-ley 785 de 2005	Concejo Municipal: Fija escala salarial (CP. Art. 313 numeral 6) y los grados salariales para los empleos de la planta (Ley 136 Art.181) con sujeción a la Escala Salarial, a iniciativa del Personero.	

ANEXO 25

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Con el objeto de contribuir a una pedagogía en la aplicación de la presente guía se incluye a continuación el glosario de los términos utilizados:

COMPETENCIAS:

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

COMPETENCIAS FUNCIONALES:

Capacidades que se identifican a partir de un análisis del propósito principal del empleo y su desagregación progresiva, con el objeto de establecer las contribuciones individuales del empleo, los conocimientos básicos, los contextos en los que se deberán demostrar las contribuciones individuales y las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:

Conjunto de características de la conducta que se exigen como estándares básicos para el desempeño del empleo, atendiendo a la motivación, las aptitudes, las actitudes, las habilidades y los rasgos de personalidad.

CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES:

Es el conjunto de productos o resultados laborales que permiten medir o especificar lo esperado, en términos de “resultados observables” como consecuencia de la realización del trabajo. Describen en forma detallada lo que el empleado respectivo, ejerciendo un determinado empleo, tiene que lograr y demostrar para comprobar que es competente e idóneo.

EVIDENCIAS REQUERIDAS:

Es el conjunto de hechos o indicaciones precisas referidas a los productos, los servicios, el desempeño o el conocimiento, que permiten comprobar o demostrar por parte de un empleado que alcanza las contribuciones individuales dentro de los estándares esperados y definidos para el efecto.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES:

Los conocimientos básicos o esenciales comprenden el conjunto de teorías, principios, normas, técnicas, conceptos y demás aspectos del saber que debe poseer y comprender

quien esté llamado al desempeño del empleo, para alcanzar las contribuciones individuales.

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO:

La identificación de la misión crítica que explica la necesidad de existencia del empleo o razón de ser dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece.

ACTITUDES:

Es la disposición de actuar, sentir y pensar en torno a una realidad particular y concreta. Entre ellas pueden considerarse: entusiasmo, positivismo, optimismo, persistencia, flexibilidad y búsqueda de la excelencia, entre otras.

VALORES:

Corresponden a los principios de conducta, entre ellos se cuentan la ética, responsabilidad, lealtad, sentido de pertenencia, adhesión a normas y políticas y orientación al servicio, entre otros.

APTITUDES Y HABILIDADES:

Característica biológica o aprendida que permite a una persona hacer algo mental o físico. Laboralmente es la capacidad y potencialidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad.



BIBLIOGRAFÍA

- Departamento de la Función Pública, marzo de 2002, *Guía para la Medición de Cargas de Trabajo en el sector público*, Bogotá.
- Departamento de la Función Pública, febrero de 2002, *Guía para la Racionalización de Trámites, Procesos y Procedimientos*, Bogotá.
- Etkin Jorge, 2000, *Política Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*, Editorial Prentice Hall, Buenos Aires.
- Galofré Isart Alberto, junio de 1997, *Documento Técnicas para el Análisis de Cargas de Trabajo y la Racionalización de la Plantillas*.
- J.B. Roure M., Moniño Manuel A., Rodríguez Badal, 1997, *La Gestión por Procesos*, IESE, Universidad de Navarra, Navarra.
- Pérez Fernández de Velasco, José Antonio Madrid, 1996, *La Gestión por Procesos*, Editorial ESIC.
- Fernández Ríos Manuel, 1995, *Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- Spendolini Michael P. *Benchmarking*. 1994, Editorial Norma, Bogotá.
- Terry R. George, 1993, Stephen Franklin, *Principios de Administración*, Editorial Continental S.A., México.
- Cross Michael, 1991, Traducción de Villamizar Herrera Jesús, *Estructura Empresarial*, Fondo Editorial Legis, Bogotá.
- Cross Michael, 1991, *Estructura Empresarial*, Legis Editores, Bogotá.
- Flippo Edwin B., 1978, *Principios de Administración de Personal*. Editorial McGraw Latinoamericana, S. A., Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación, julio 30 de 2002, *“Técnicas para el análisis de la gestión económica y financiera de las entidades territoriales*.
- Barnes Ralph M., 1992. Traducción Calleja Aguilar Anselmo, S. A., *La Técnica del Muestreo Aplicada a la Medida del Trabajo*, Madrid.
- Cross Michael. 1991, Traducción de Villamizar Herrera Jesús, *Estructura Empresarial*, Fondo Editorial Legis, Bogotá, Colombia, 1991.
- Departamento de la Función Pública, febrero de 2002, *Guía para la Racionalización de Trámites, Procesos y Procedimientos*. Bogotá.
- Fernández Ríos, Manuel, 1995, *Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo*, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid.
- Galofré Isart Alberto, junio de 1997, *Documento Técnicas para el Análisis de Cargas de Trabajo y la Racionalización de la Plantillas*.
- Pérez Fernández de Velasco José Antonio, 1996. *La Gestión por Procesos* Editorial Esic, Madrid, 1996.
- Terry R. George, Stephen Franklin, 1993. *Principios de Administración*. Editorial Continental S.A., México.