



**GUÍA DE APOYO A LA
SELECCIÓN MERITOCRÁTICA
SERVIDORES PÚBLICOS**



Libertad y Orden

**Departamento Administrativo de la Función Pública
República de Colombia**

Fernando Grillo Rubiano
Director

Carla Liliana Henao Carmona
Subdirectora

Carlos Humberto Moreno Bermúdez
Director de Empleo

Élbert Eliécer Rojas Méndez
Director de Desarrollo Organizacional

Jaime Andrés Ortega Mazorra
Director de Control Interno y Racionalización de Trámites

Claudia Patricia Hernández León
Jefe Oficina Asesora Jurídica

Alejandro Enrique Lobo Sagre
Jefe Oficina Asesora de Planeación

Juan Manuel Cortés Gaona
Jefe Oficina de Control Interno

Celmira Frasser Acevedo
Jefe Oficina de Sistemas

Textos preparados por:
Virginia Miranda Vargas
Hilda Hernández Pabón
Francisco Javier Amézquita Rodríguez

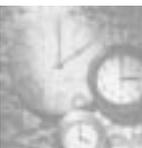
ISBN 958-8125-45-6

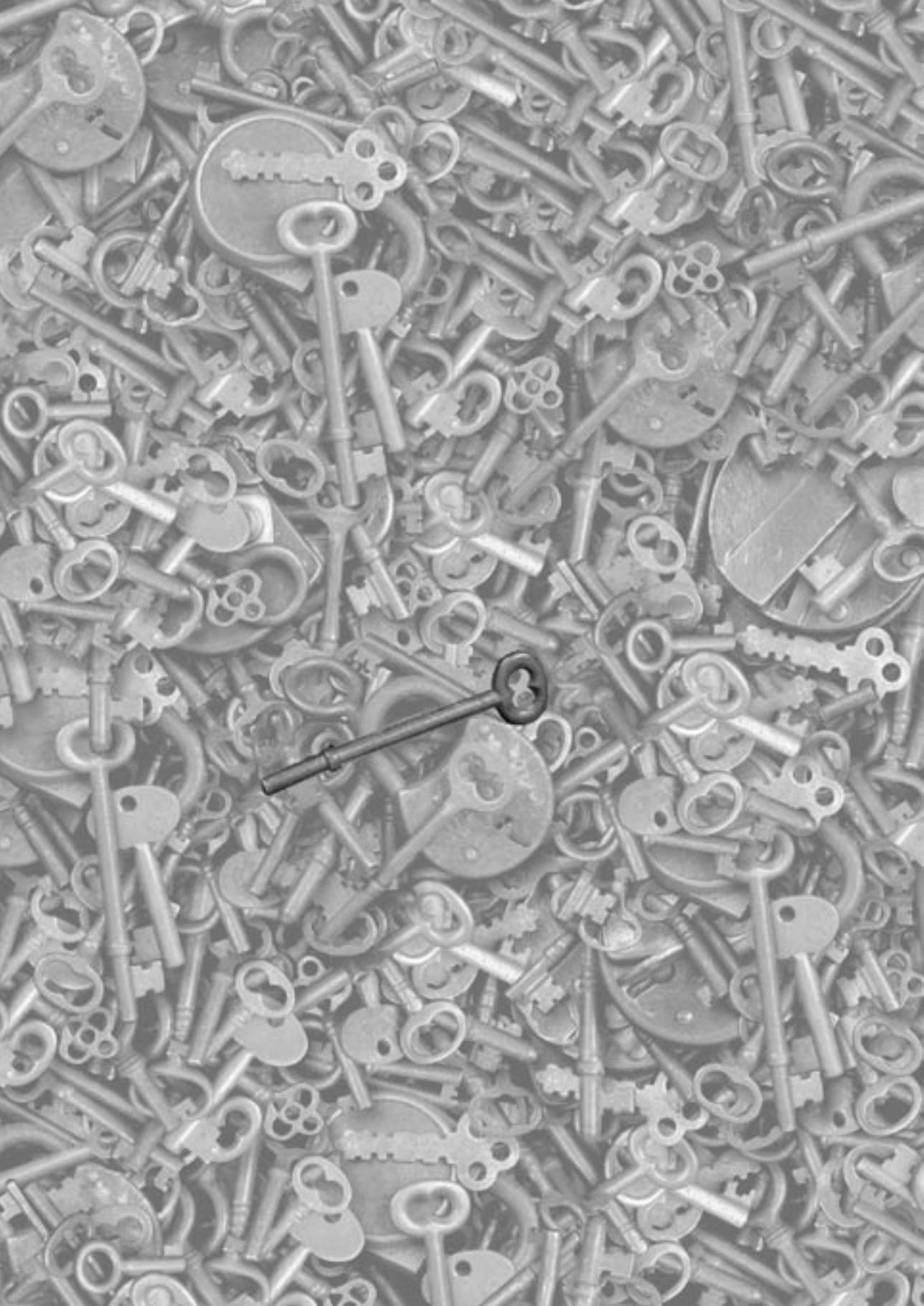
Diseño e Impresión
Imprenta Nacional de Colombia
Bogotá, D. C. - Colombia

Marzo de 2005

■ Contenido

Presentación	5
1. Generalidades	7
2. Desarrollo de la selección meritocrática	7
2.1 Escogencia de la entidad que adelantará el proceso meritocrático	8
2.2 Etapas del proceso meritocrático	8
2.2.1 Perfil del cargo	8
2.2.2 Determinación de las pruebas.....	9
2.2.3 Invitación a participar en el proceso meritocrático	10
2.2.4 Inscripción de aspirantes	11
2.2.5 Aplicación y evaluación de pruebas.....	12
2.2.6 Reporte final de resultados.....	12
Documentación del proceso.....	12
Anexos	13







■ Presentación

La construcción del Estado Comunitario propuesto por la Presidencia de la República exige que los directores y gerentes de las entidades públicas posean ideas originales, estén abiertos a nuevas formas de pensar y hacer las cosas, con visión integradora y de futuro que facilite el desarrollo de los funcionarios y garantice el logro de los objetivos institucionales, dentro de un marco de transparencia e integridad en el manejo de lo público, con austeridad, cultura del servicio y participación ciudadana.

Con frecuencia se escucha que el éxito de una gestión depende en gran parte del talento humano con que se cuenta y que este constituye un factor fundamental para el desarrollo organizacional. No es posible que una gestión pueda tener éxito si la organización no cuenta con directivos y ejecutivos calificados.

La meritocracia tiene como propósito fundamental vincular en las entidades del Estado a los mejores funcionarios, garantizando la transparencia y la igualdad de oportunidades para seleccionar por sus méritos a los aspirantes a los cargos de libre nombramiento y remoción.

En desarrollo de esta política se expidieron el decreto 1972 de 2002 que reglamenta la designación de los directores o gerentes regionales o seccionales en los establecimientos públicos de la rama ejecutiva del orden nacional; los decretos 3344 de 2003, 536 de 2004 y la resolución 793 de 2003, para la designación de gerentes o directores de empresas sociales del estado de nivel territorial y el decreto 3345 de 2003 para la





designación de los directores generales de las corporaciones autónomas regionales y las corporaciones de régimen especial.

Igualmente se expidieron las resoluciones 627 de 2002, 762 de 2002 y 644 de 2003 y para la designación de los jefes de control interno en los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional, y la Ley 909 de 2004 por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública.

No obstante la normatividad que existe sobre la materia, el Departamento Administrativo de la Función Pública pone a disposición de los servidores públicos este documento de apoyo con el fin de facilitar el desarrollo de la Selección Meritocrática de los Servidores Públicos.

FERNANDO GRILLO RUBIANO
Director





■ 1. Generalidades

La selección meritocrática es el proceso mediante el cual se identifica el recurso humano que está en capacidad de desempeñar un cargo de manera efectiva (con eficacia y eficiencia) y responsable. En este sentido el objetivo fundamental del proceso es la búsqueda, evaluación y selección de los funcionarios que cualitativamente requiere la entidad para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

El proceso meritocrático debe adelantarse bajo los principios de: objetividad, imparcialidad y publicidad.

El principio de objetividad se logrará mediante la observancia de criterios técnicos y la utilización de pruebas estandarizadas que permitan la medición de las variables relevantes, para el desempeño de los cargos (conocimientos, aptitudes, intereses, rasgos de personalidad) y estas deben ser aplicadas en igualdad de condiciones a todos los aspirantes.

De acuerdo con el principio de imparcialidad el proceso debe estar orientado a brindar las mismas oportunidades y tratamiento a los candidatos que opten por el cargo.

Para cumplir con el principio de publicidad las invitaciones a participar en los procesos meritocráticos deben ser objeto de difusión para garantizar el conocimiento y participación de los ciudadanos.

■ 2. Desarrollo de la selección meritocrática

El jefe del organismo, la junta o consejo directivo cuando así lo determinen normas específicas de las entidades de los órdenes





nacional y territorial que deban por mandato legal o por voluntad de autorregulación adelantar procesos meritocráticos para la designación de servidores públicos de los niveles superiores de la Administración Pública, definirán los términos para el desarrollo de dicha selección y determinarán si los ejecutan en forma directa o a través de las entidades señaladas por las normas específicas, cuando sea del caso.

2.1 Escogencia de la entidad que adelantará el proceso meritocrático

El proceso de selección meritocrático deberá ser adelantado por el órgano técnico de la entidad conformado por directivos y consultores externos, o por la universidad pública o privada o la empresa consultora externa especializada en selección de directivos. En su escogencia se tendrá en cuenta que tengan competencia técnica y experiencia en selección de personal y capacidad logística para el desarrollo de los procesos.

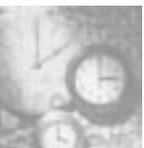
2.2 Etapas del proceso meritocrático

- 2.2.1 Elaboración del perfil del cargo
- 2.2.2 Determinación de las pruebas a aplicar
- 2.2.3 Invitación a participar en el proceso
- 2.2.4 Inscripción de aspirantes
- 2.2.5 Aplicación y evaluación de pruebas
- 2.2.6 Reporte final de resultados

2.2.1 PERFIL DEL CARGO

En la definición del perfil del cargo a proveer se tendrán en cuenta los siguientes aspectos, los cuales serán determinados por el órgano técnico de la entidad, o por la universidad pública o privada o la empresa consultora externa que se encargará de realizar el proceso meritocrático de selección. (Anexo 1)

Identificación del Cargo: se debe tener en cuenta: la denominación, código y grado, línea de dependencia jerárquica y localización geográfica.



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

Educación y experiencia: Serán los señalados en los Manuales Específicos de Funciones y Requisitos. Tales Manuales deberán estar elaborados conforme con lo establecido en las siguientes normas: Decretos 2503 de 1998 y 861 de 2000 para el orden nacional, y decreto 1569 de 1998 para el orden territorial.¹

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

Habilidades o aptitudes: Se trata de identificar las habilidades, aptitudes, capacidades y rasgos de personalidad que se consideren necesarios para un desempeño eficaz y eficiente del cargo. Ejemplo: liderazgo, orientación al logro, trabajo en equipo y relaciones interpersonales.

Nota: Además del formato para la elaboración del perfil, y para facilitar la comprensión, se adiciona un modelo ya diligenciado. (Anexo 2)

2.2.2 DETERMINACIÓN DE LAS PRUEBAS

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

¹ Se aclara que a nivel de estudios, en los Manuales Específicos deben señalarse con precisión las formaciones universitarias que sirven para el ejercicio de los cargos. Ejemplo: medicina, economía o ingeniería industrial. No se pueden utilizar denominaciones generales, tales como: profesional en las ciencias de la salud, o ciencias económicas o ingenierías.





Las pruebas de conocimientos deben orientarse a evaluar en los aspirantes los conocimientos normativos y técnicos relacionados con el cumplimiento de los objetivos y funciones de la entidad y el cargo a proveer. Con las pruebas de aptitudes se evalúa la capacidad y disposición para el buen desempeño de un cargo, a través de factores tales como: capacidad de análisis, de síntesis, liderazgo, orientación al logro, trabajo en equipo, capacidad de comunicación y de negociación, iniciativa, juicio crítico, toma de decisiones y manejo de recursos.

La entrevista se orienta a conocer e identificar aquellos rasgos y características que no puedan ser evaluados por medios escritos; a explorar el desempeño y logros previos del aspirante y a contrastar la información obtenida a través de las pruebas escritas. Para que sea válida y permita establecer las diferencias individuales y juzgar objetivamente sobre la adecuación de las personas al cargo, la entrevista debe conducirse de manera uniforme en la confrontación de todos los candidatos.



El estudio de referenciación consiste en la revisión y valoración del desempeño previo del aspirante a través de consultas directas a las empresas o entidades en las cuales se ha desempeñado. Se orienta a identificar los niveles de responsabilidad asumidos, los resultados obtenidos, los aspectos fuertes y débiles de su desempeño, el tiempo de permanencia y los motivos del retiro. Dentro de este estudio se deberán valorar los estudios académicos adicionales a los requisitos y las publicaciones que tengan relación con el cargo a proveer.

2.2.3 INVITACIÓN A PARTICIPAR EN EL PROCESO MERITOCRÁTICO

La realiza la entidad que posee el cargo a proveer, debe publicarse a través de medios idóneos y durante el tiempo que determine la entidad o el que señalen las normas específicas cuando estas existan.

La invitación debe contener información completa sobre el cargo y sobre el proceso, teniendo en cuenta, entre otros los siguientes aspectos: Nombre de la entidad, dirección y teléfono; fecha de la invitación; funciones y requisitos del cargo; asignación básica; fecha, horario y lugar de inscripción de candidatos; fecha y lugar de publicación de



admitidos y no admitidos al proceso; pruebas a aplicar y valor de las mismas; lugar, fecha y hora de realización de las pruebas y fecha de publicación de resultados. (Anexo 3).

La publicación de la invitación debe realizarse a través de diferentes medios de comunicación, tales como: prensa escrita de amplia circulación nacional o regional, emisoras de cubrimiento nacional o regional, canales de televisión. Además de los anteriores medios, se podrán utilizar otros como carteleras, folletos o páginas Web de la entidad, del Ministerio o Departamento Administrativo al cual esté adscrita o vinculada y la del Departamento Administrativo de la Función Pública.

2.2.4 INSCRIPCIÓN DE ASPIRANTES

Las inscripciones para el proceso de selección deben ser adelantadas por la entidad o por la firma contratada, según sea el caso. Para tal fin, los interesados deben diligenciar el formulario único de inscripción (anexo 4) que para el efecto distribuya la entidad y que puede estar disponible en las páginas Web donde se haya publicado la invitación. Al formulario deben anexarse los documentos que respalden el cumplimiento de los requisitos mínimos.



El término para las inscripciones será el que se determine en la invitación. Se recomienda que este no sea inferior a cinco días hábiles, y que se inicie, como mínimo, cinco días después de publicada la invitación.

En la invitación la entidad determinará si las inscripciones se efectúan directamente o por correo certificado, aclarando para este último caso que deben ingresar dentro del plazo fijado.

Preselección hojas de vida por requisitos: Concluidas las inscripciones se procederá a verificar si los candidatos acreditan los requisitos mínimos de estudios y experiencia determinados en la invitación. Con los resultados de esta verificación se elaborarán y publicarán las listas de admitidos y no admitidos a participar en el proceso meritocrático. Para el caso de los no admitidos deberá indicarse el motivo de esta decisión.





2.2.5 APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PRUEBAS

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

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

2.2.6 REPORTE FINAL DE RESULTADOS

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

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

Cada proceso deberá estar respaldado por la siguiente documentación:

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





Anexos

ANEXO 1

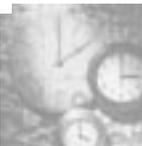
República de Colombia



Departamento Administrativo
de la Función Pública

Libertad y Orden

		Perfil del Cargo	Otros Datos
Fecha de Elaboración			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	NOMBRE DEL CARGO: ÁREA: GRUPO LABORAL: REPORTA A:		
CONTRIBUCIÓN ESPERADA			
EDUCACIÓN			
FORMACIÓN			
EXPERIENCIA			
HABILIDADES			
Elaboró:	Revisó	Aprobó	
Cargo:	Cargo:	Cargo	
Firma	Firma	Firma:	





ANEXO 2

 República de Colombia  Departamento Administrativo de la Función Pública		Perfil del Cargo	Otros Datos
Fecha de Elaboración			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		NOMBRE DEL CARGO: ÁREA: GRUPO LABORAL: REPORTA A:	
CONTRIBUCIÓN ESPERADA		Ejercer las funciones de representante legal según los estatutos de la sociedad. Responder por la planeación estratégica bajo los lineamientos de la Junta Directiva y Asamblea de Accionistas. Formular políticas y definición de metas. Dirigir las relaciones interinstitucionales e interseccionales.	
EDUCACIÓN		Título Universitario en alguna de las áreas de conocimiento de Economía, administración y/o afín, o Médico. Especialización en Gerencia de salud o en el área Administrativa y Financiera.	
FORMACIÓN		Conocimientos del Sistema de Seguridad Social en Salud. Manejo de Herramientas Tecnológicas de Información. Conocimientos del Sistema de Gestión Integral de la Calidad.	
EXPERIENCIA		Desempeño en cargo de similar responsabilidad por tres años o estar vinculado a esta u otra institución durante tres años en un cargo del nivel inmediatamente inferior y que por desempeño y experiencia amerite el ascenso.	
HABILIDADES		1. Orientación a resultados	Logro
			Empoderamiento
		2. Don del maestro	Entrenador-tutor
			Liderazgo
		3. Método de trabajo	Plan de Trabajo
			Expresión oral y escrita
			Memoria
		4. Juicio analítico	Discernimiento
			Visión
5. Proyección Institucional	Manejo de la imagen institucional		
	Relaciones Públicas		
6. Apertura al cambio			
7. Trabajo en equipo			
8. Confidencialidad			
9. Actos seguros			
Elaboró:	Revisó	Aprobó	
Cargo:	Cargo:	Cargo:	
Firma	Firma	Firma:	

ANEXO 3
LOGO DE LA
ENTIDAD

CLASE DE INVITACIÓN:
FECHA DE FUSIÓN:

EMPLEO POR PROVEER			
NUMERO DE CARGOS	DENOMINACIÓN:	GRADO:	NIVEL:
1	SUELDO:		LUGAR DE TRABAJO
UBICACIÓN ORGANICA Y JERARQUIA			
FUNCIONES			
1.	-		
2.	-		
3.	-		
4.	-		
5.	-		
6.	-		

INSCRIPCIONES			
LUGAR:	FECHA: DESDE: HASTA:	FECHA COMUNICACIÓN RESULTADOS:	DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS:
APLICACIÓN DE PRUEBAS			
FECHA: HORA: LUGAR:			
PRUEBAS QUE SE APLICARÁN			
CLASE DE PRUEBA	CARÁCTER DE LA PRUEBA	PUNTAJE MÍNIMO	%
1	ELIMINATORIA		
2			
3	ANTECEDENTES		
4	ENTREVISTA		

Al formulario único de inscripción debe anexarse:

1. Fotocopia del diploma o acta de grado del título obtenido.
2. Constancia de cursos de capacitación, razón social del centro de capacitación o institución que la haya impartido, especificando el área de formación, el número total de horas y la fecha de realización.
3. Constancia de experiencia laboral, razón social de la entidad donde se haya laborado, fechas de vinculación y desvinculación, relación de las funciones desempeñadas en cada empleo ocupado y períodos de desempeño en cada uno de estos, jornada laboral.

FIRMA DEL NOMINADOR: _____

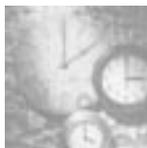
REQUISITOS	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA

PRIMER APELLIDO _____	SEGUNDO APELLIDO (O DE CASADA) _____	NOMBRES _____																		
III. EXPERIENCIA LABORAL																				
<i>Relacione su experiencia laboral o de prestación de servicios en estricto orden cronológico comenzando por el actual (solamente la que pueda ser acreditada).</i>																				
EMPLEO ACTUAL O CONTRATO VIGENTE																				
EMPRESA O ENTIDAD _____	DIRECCIÓN _____	TELÉFONOS _____																		
FECHA DE INGRESO _____	CARGO O CONTRATO ACTUAL _____																			
FUNCIÓN BÁSICA DESEMPEÑADA _____																				
EMPLEOS O CONTRATOS ANTERIORES																				
EMPRESA O ENTIDAD _____	DIRECCIÓN _____	TELÉFONOS _____																		
FECHA DE INGRESO _____	CARGO O CONTRATO _____																			
FECHA DE RETIRO _____	FUNCIÓN BÁSICA DESEMPEÑADA _____																			
EMPRESA O ENTIDAD _____	DIRECCIÓN _____	TELÉFONOS _____																		
FECHA DE INGRESO _____	CARGO O CONTRATO _____																			
FECHA DE RETIRO _____	FUNCIÓN BÁSICA DESEMPEÑADA _____																			
EMPRESA O ENTIDAD _____	DIRECCIÓN _____	TELÉFONOS _____																		
FECHA DE INGRESO _____	CARGO O CONTRATO _____																			
FECHA DE RETIRO _____	FUNCIÓN BÁSICA DESEMPEÑADA _____																			
EMPRESA O ENTIDAD _____	DIRECCIÓN _____	TELÉFONOS _____																		
FECHA DE INGRESO _____	CARGO O CONTRATO _____																			
FECHA DE RETIRO _____	FUNCIÓN BÁSICA DESEMPEÑADA _____																			
IV. PUBLICACIONES																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">NOMBRE DE LA PUBLICACIÓN</th> <th style="width: 20%;">TIPO DE PUBLICACIÓN (Libro, artículo, otros)</th> <th style="width: 20%;">AÑO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			NOMBRE DE LA PUBLICACIÓN	TIPO DE PUBLICACIÓN (Libro, artículo, otros)	AÑO															
NOMBRE DE LA PUBLICACIÓN	TIPO DE PUBLICACIÓN (Libro, artículo, otros)	AÑO																		
FIRMA DEL ASPIRANTE _____																				

Si requiere adicionar experiencia, imprima esta hoja

Hoja 2

COMPROBANTE DE INSCRIPCIÓN	
FECHA: _____	Nº DE FOLIOS ENTREGADOS: _____
NOMBRE DEL FUNCIONARIO QUE RECIBE: _____	





www.imprenta.gov.co
PBX(0571) 457 80 00
Diagonal 22 B No. 67 - 70
Bogotá, D. C., Colombia