

MGTH 0006  
2015  
Ej. 1

1323884

**ENFOQUES Y PERSPECTIVAS DEL TALENTO HUMANO EN LAS ENTIDADES  
TERRITORIALES DEL ÁREA METROPOLITANA DE BARRANQUILLA**

**HORTENSIA PÉREZ VARGAS  
FRANCI BELTRÁN HERNÁNDEZ  
COHORTE 1**



**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR  
INSTITUTO DE POSGRADOS  
MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BARRANQUILLA - ATLANTICO  
2015**

 **UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR  
BIBLIOTECA  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**ENFOQUES Y PERSPECTIVAS DEL TALENTO HUMANO EN LAS ENTIDADES  
TERRITORIALES DEL ÁREA METROPOLITANA DE BARRANQUILLA**

**HORTENSIA PÉREZ VARGAS**

**FRANCI BELTRÁN HERNÁNDEZ**

**COHORTE 1**

**Trabajo de grado para obtener el título de Magíster en  
Gerencia del Talento Humano**

**DRA. MARTHA LUCIA RAMÍREZ CORTÉS**

**DOCTORA EN EDUCACIÓN**

**MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR**

**INSTITUTO DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**BARRANQUILLA - ATLÁNTICO**

**2015**

---



## **DEDICATORIA**

*A Dios, por haberme dado esta oportunidad dentro de su infinita misericordia,*

*A mi hijo José Víctor, por su amor y apoyo,*

*A mi hijo Juan Diego por apoyarme,*

*A mi nieto y a mis sobrinos y sobrinas, tener fe en mí y que superen este esfuerzo,*

*A mis hermanas por su aliento y apoyo permanente*

***Hortensia***

*A Dios, padre de misericordia por darme la oportunidad de alcanzar este nuevo logro  
profesional.*

*A mis hijos, Pedro Alex, María Fernanda y Juan Sebastián por ser el motor de mi vida.*

*A mi esposo, Pedro Martínez Díaz, por su apoyo y confianza en mis capacidades.*

*A mis padres, por sus oraciones y apoyo permanente para alcanzar los retos que asumo.*

***Franci Beltran***

---

## **AGRADECIMIENTOS**

**Al Altísimo**, por permitirme la oportunidad de ser ejemplo de superación y fortaleza para  
toda mi familia, en especial de mis hijos.

**A mi compañera**, comadre y amiga, Hortensia Pérez, por ser mi ejemplo a seguir, por su  
dedicación y compromiso con este reto que emprendimos juntas.

**A todos mis profesores** y asesores de tesis por fortalecer con sus conocimientos y  
experiencia mi formación profesional.

***Franci Beltrán Hernández***

A Dios, por ser tan maravilloso conmigo,

A mi sobrina Wildaris por empezar esta investigación y animarme cada día para no  
desfallecer,

A todos los que me animaron para terminar esta etapa y prepararme para la próxima con la  
misma dedicación y amor.

Gracias a todos...

***Hortensia Pérez Vargas***

---

Contenido

<b>RESUMEN</b> .....	12
<b>ABSTRACT</b> .....	13
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	14
<b>CAPITULO I</b> .....	17
<b>1. EL PROBLEMA</b> .....	17
<b>1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	17
<b>1.1.1 Problema de Investigación.</b> .....	23
<b>1.1.3. Formulación del Problema</b> .....	28
<b>1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	29
<b>1.2.1. Objetivo General</b> .....	29
<b>1.2.2. Objetivos Específicos</b> .....	29
<b>1.3. SUPUESTO TEÓRICO</b> .....	30
<b>1.4. JUSTIFICACIÓN</b> .....	39
<b>1.5. DELIMITACIÓN</b> .....	41
<b>CAPITULO II</b> .....	42
<b>2. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	42
<b>2.1. MARCO GEOGRÁFICO</b> .....	42
<b>2.1.1. Reseña de los Municipios del Área Metropolitana de Barranquilla</b> .....	43
<b>2.2. MARCO TEÓRICO</b> .....	45
<b>2.3. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	49
<b>2.4. MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL</b> .....	52
<b>2.4.1. Marco Constitucional</b> .....	52
<b>2.4.2 Marco Legal</b> .....	54
<b>CAPITULO III</b> .....	58
<b>3. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	58
<b>3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	58
<b>3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE</b> .....	62
<b>3.2.1. Control de Variable</b> .....	62
<b>3.2.2. Variables Controladas</b> .....	63
<b>3.2.3. Variables no controladas</b> .....	64
<b>3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA</b> .....	65

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Fuentes: información obtenida de las alcaldías. Elaboración propia

Tabla 2. Fuentes: información obtenida de las alcaldías. Elaboración propia

Tabla 3. Fuentes: información obtenida de las alcaldías. Elaboración propia

Tabla 4. Servidores Públicos del Área Metropolitana de Barranquilla

Tabla 5. Ddistribución del empleo público por género. Elaboración propia

Tabla 6. Distribución del Empleo Público por Vinculación

Tabla 7. Distribución del Empleo Vinculados como Libre Nombramiento y Remoción

Tabla 8. Distribución del Empleo Público por Niveles Jerárquicos

Tabla 9. Distribución del Empleo Público por Niveles Jerárquicos y por Género

---

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Distribución en cantidad y porcentaje de Servidores por Entidades Territoriales,  
Elaboración propia

Gráfico 2. Distribución de empleados por género, Elaboración propia

Gráfico 3. Distribución de empleados por género en la Administración Central Distrital.  
Elaboración propia

Gráfico 3. Distribución de Empleados por género de la Administración Central Municipal  
de Soledad

Gráfico. 4 Distribución de Empleados por género de la Administración Central Municipal  
de Malambo

Gráfico 5. Distribución de Empleados por género de la Administración Central Municipal  
de Puerto Colombia

Gráfico 6. Distribución de Empleados por género de la Administración Central Municipal  
de Galapa

Gráfico 7. Distribución de Empleados por tipo de Vinculación en el Área Metropolitana de  
Barranquilla

Gráfico 8. Distribución de Empleados por tipo de Vinculación en la Administración Central  
Distrital

Gráfico 9. Distribución de Empleados por tipo de Vinculación en la Administración Central  
Municipal de Soledad

---

Gráfico 10. Distribución de Empleados por tipo de Vinculación en la Administración Central Municipal de Malambo

Gráfico 12. Distribución de Empleados por tipo de Vinculación en la Administración Central Municipal de Puerto Colombia

Gráfico 13. Distribución de Empleados por tipo de Vinculación en la Administración Central Municipal de Galapa

Grafico 14. Distribución de los Empleos Públicos por Vinculación y por Género

Gráfico 15. Distribución de los Empleos Públicos por Vinculación y por Género en la Administración Central Distrital

Grafico 16. Distribución de los Empleos Públicos por Vinculación y por Género en la Administración Municipal de Soledad

Grafico 17. Distribución de los Empleos Públicos por Vinculación y por Género en la Administración Municipal de Malambo

Grafico 18. Distribución de los Empleos Públicos por Vinculación y por Género en la Administración Municipal de Puerto Colombia

Gráfico 19. Distribución de los Empleos Públicos por Vinculación y por Género en la Administración Municipal de Galapa

Gráfico 20. Distribución de los Empleos adscritos a las entidades por Niveles Jerárquicos

Gráfico 21. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos en la Administración Central Distrital

Gráfico 22. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos en la Administración Central de Soledad

Gráfico 23. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos en la Administración Central de Malambo

Gráfico 24. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos en la Administración Central de Puerto Colombia

Gráfico 25. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos en la Administración Central de Galapa

Gráfico 26. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos y por Género en el Área Metropolitana

Gráfico 27. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos y por Género en la Administración Distrital

Gráfico 28. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos y por Género en la Administración de Soledad

Gráfico 29. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos y por Género en la Administración de Malambo

Gráfico 30. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos y por Género en la Administración de Puerto Colombia

Gráfico 31. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos y por Género en la Administración de Galapa

## **RESUMEN**

Este trabajo va dirigido a describir los diferentes enfoques y perspectivas de las Plantas de empleos de las entidades territoriales (Barranquilla, Soledad, Malambo, Galapa y Puerto Colombia) que conforman el Área Metropolitana de Barranquilla, para verificar la aplicación e implementación de la Ley 909 de 2004 y su normatividad reglamentaria, en lo que tiene que ver con la regulación del empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública en dichas entidades.

Es por ello, que inicialmente se describe un breve estado del arte de la evolución de la función pública en el Estado Colombiano hasta incluir a los empleados de las entidades territoriales en el Sistema Técnico General de Carrera Administrativa, para luego analizar cada uno de los componentes que conforman las Plantas de Cargos de dichas entidades, tales como la composición de su vinculación, de sus niveles jerárquicos, su distribución por género, el cumplimiento de la Ley de cuotas y la Gerencia Pública, entre otros aspectos, para luego hacer las pertinentes reflexiones y perspectivas de las cuales se resaltarán sus falencias y ventajas para mejorar la administración del talento humano al servicio de cada entidad territorial.

### **Palabras Claves:**

Función pública, Carrera administrativa, gerencia pública, niveles jerárquicos de empleos, área metropolitana

---

## **ABSTRACT**

This work is intended to describe the different approaches and perspectives Plant job of local authorities (Barranquilla, Soledad, Malambo, Puerto Colombia and Galapa) that make up the metropolitan area of Barranquilla, to verify the application and implementation of Law 909 2004 and its regulatory norms, in what has to do with regulating public employment, the civil service and management issues in these institutions.

That is why, initially a brief state of the art developments in the civil service in the Colombian state is described to include employees of local authorities in the General Technical Administrative Career System, and then analyze each of the components Plants that make charges such entities, such as the composition of their connection, their hierarchies, gender distribution, compliance with the Act and the Public Management fees, among other things, and then make appropriate reflections and perspectives from which its shortcomings and advantages to improve the management of human talent in the service of each territorial entity is highlighted.

**Key words:**

*Public function, administrative career, public management, job hierarchies, metropolitan area*

## INTRODUCCIÓN

La Administración y el funcionamiento de la organización que ella asume, solo es posible por la actividad intelectual y física de las personas naturales al servicio del Estado. (Martinez & Ramirez, 2008, pág. 11) Citan a Marcel Waline que enseña: "... la administración pública se hace, desde luego y esencialmente por hombres", para, en un acto de elemental afirmación, decir que Personas que se deben caracterizar por la pericia, según un anónimo autor, está integrada por la teoría, la práctica, la cautela y la precaución. La teoría consiste en el conjunto de disposiciones legales que rigen el negocio del ramo respectivo; la práctica se constituye por los métodos, las maneras y el mecanismo con que se ejecuta lo mandado; la cautela es la penetración de lo que sagazmente se procura descubrir; y la precaución es el don de previsión y oportunidad en la resolución, antes de comunicar y sancionar los mandatos.

La relación de esas personas con el Estado, las cuales hacen posible el cumplimiento o desarrollo por éste de los cometidos estatales, se halla sujeta a diversos regímenes en los cuales se determina el carácter de su vinculación, las condiciones de ingresos, permanencia y retiro del servicio, derechos, deberes y prohibiciones, inhabilidades e incompatibilidades, régimen disciplinario, etc., todo lo cual conforma un complejo mecanismo de insospechadas dificultades en su acertado manejo, tanto desde el punto de vista cuantitativo por el impresionante número de personas al servicio del Estado, como desde el punto de vista cualitativo por la diversidad de regímenes a los que se encuentra sometidos.

La Corte constitucional en toda su jurisprudencia ha buscado la dignificación del empleo público, que tiene sus raíces en el Estado social de derecho consagrado en el Artículo 1º de la Constitución Política de 1991, que ya venía estando presente en numerosas normas nacional desde inicios del mismo Siglo XX y cuyo ejercicio en el poder público tiene como razón de ser el logro de los fines de la sociedad y del Estado y no el beneficio personal, es decir, que el concepto de servidor público también introducido en la carta magna, es toda persona que está al servicio del Estado y ejerce “*función pública*” en sus diversas modalidades.

Por lo anterior, es de gran relevancia desarrollar el presente trabajo para realizar un análisis del manejo del talento humano en las entidades municipales que están asociados en una región urbana, vinculados entre sí por estrechas relaciones de orden físico, económico y social, que por su cercanía territorial, similitud de costumbres, idiosincrasia, entre otros aspectos, forma una entidad territorial denominada Área Metropolitana, conforme a lo determinado inicialmente en la Ley 128 de 1994 y hoy derogada por la Ley 1625 de 2013, donde se expidió el Régimen para las Áreas Metropolitanas.

La conformación territorial del Área Metropolitana de Barranquilla aglutina aproximadamente 2.100.000 habitantes distribuidos en los Municipios de Barranquilla, Soledad, Malambo, Galapa y Puerto Colombia, siendo los dos (2) primeros, de Categoría primera y los tres (3) últimos, de 4ª Categoría, por pertenecer a dicha entidad administrativa, de acuerdo con lo establecido en la Ley 617 de 2000, en su Artículo 85.

Desde ese marco surge la necesidad de analizar la actual composición de las Plantas de Cargos que están al servicio de las mencionadas entidades territoriales, desde la perspectiva de la aplicación del tránsito de la carrera administrativa en el Estado

colombiano hasta llegar a la inclusión de las administraciones departamentales, distritales, municipales y sus entes descentralizados, en el ámbito de la aplicación de la función pública dentro del marco de la institucionalidad de la Carrera Administrativa, resaltando sus falencias y ventajas para mejorar la gestión de los asuntos públicos de dichas entidades.

Antes de llegar hasta la aplicación de las normas de carrera, se hace un breve recuento de los primeros vestigios de organización del recurso humano al servicio del Estado en temas como su vinculación y selección que sirvieron de base para organizar a los empleados jerárquicamente de acuerdo a sus perfiles, tareas y habilidades, lo que resultó “letra muerta” por lo menos hace cincuenta años desde la anterior Constitución.

Hoy, que la administración del talento humano se está aplicando en las entidades territoriales desde diciembre de 1992 (Ley 27), muy a pesar que se legisló con obligatoriedad desde 1938 y nuevamente en 1960, por el desinterés premeditado de la clase política y de los gobiernos de turno, para los cuales era más interesante quitar o poner nombres, que la estabilidad y la eficacia estatal, es pertinente analizar mediante los enfoques que han sido normados y ver su aplicación en estas entidades representativas del Departamento del Atlántico, con el propósito de examinar el procedimiento garante del sistema de mérito, como derecho constitucional de acceder a cargos en búsqueda de alcanzar los principios finalísticos de la función pública como eficacia, moralidad, imparcialidad y publicidad.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Uno de los antecedentes más remotos para profesionalizar la función pública colombiana se encuentra en el artículo 62 de la Constitución de 1886, que limitó la atribución nominadora del Presidente de la República, de los Gobernadores y de los Alcaldes, ya que, conforme a ella, el libre nombramiento y remoción sólo podía hacerse "de acuerdo con las normas que expida el Congreso para establecer y regular las condiciones del acceso al servicio público, de ascensos por méritos y antigüedad, de jubilación, retiro o despidos". (Ramirez M. J., 2011, pág. 44)

Buscando sintetizar los antecedentes que llevaron a legitimar la Carrera Administrativa en el nivel territorial, se describe a continuación el estado de arte realizado por (Puentes, 2004, págs. 62-94) y (Ramirez M. J., 2011, pág. 50), donde se hace un recorrido histórico señalando brevemente los inconvenientes y alcances de las reformas legales, resaltando la gran reforma Constitucional de 1991, donde se dignificó el empleo público en el Título V, Capítulo 2, Artículos 122 al 131:

El primer anteproyecto de carrera administrativa fue durante el gobierno de José Manuel Marroquín, donde el general Rafael Uribe Uribe lo presentó a consideración del Congreso, a través de la Comisión Delegada para la Reforma del Estado en 1902. Sin duda alguna, este proyecto contemplaba los principios básicos de un sistema de mérito para la

función pública, bastiones sobre los cuales, aún hoy se busca construir un sistema moderno de gestión del talento humano al servicio del Estado. Sin embargo, como muchos intentos posteriores, este proyecto no prosperó, debido entre otras razones a la difícil situación política que atravesaba el país por aquel momento. (Puentes, 2004, pág. 64)

En el gobierno de Eduardo Santos, se expidió la Ley 165 de 1938, la cual trató por primera vez el tema de la función pública en general. De acuerdo con (Puentes, 2004, pág. 65) durante este periodo se expidieron normas concernientes a las distintas ramas del Poder Público, como el régimen disciplinario y el régimen salarial y prestacional. Además, permitió que los empleados contaran con estabilidad en el empleo y ascender internamente siempre y cuando reúna los requisitos exigidos en el cargo vacante.

En 1948, con la expedición de la Ley 141, se conformaron varias comisiones de estudio de reformas y ordenamiento del tema de la carrera administrativa. Al mismo tiempo, se creó la Comisión Interparlamentaria del Servicio Civil, compuesta por tres (3) senadores y tres (3) representantes, que se encargaría de proponer normas sobre funciones de los cargos, así como de establecer su categorización, la remuneración, las condiciones de ingreso al servicio público y los procedimientos para determinar la idoneidad de los aspirantes, trámites para el ascenso y desvinculación. (Puentes, 2004, págs. 69-70)

De acuerdo con el informe de la Misión Currie, para 1952, de los "... 50.000 empleados gubernamentales existentes en la época, menos de 1.500 pertenecían a la carrera administrativa y un reducido número de los mismos había ingresado a ella por concurso de méritos". (Mendoza S, 1982 - 1986, pág. 55)

Luego, "... con el plebiscito de 1957 por primera vez se elevó a *canon constitucional* la carrera administrativa y se dio por terminado, al menos desde el punto de

vista formal, el período en el cual, el triunfador en las elecciones nombraba y des nombraba a su antojo” (Puentes, 2004, pág. 70).

La Ley 19 de 1958 creó el Departamento Administrativo del Servicio Civil y la Escuela Superior de Administración Pública, reglamentada por el Decreto Ley 1732 de 1960, distribuyó en dos (2) categorías los empleos públicos así: los de carrera administrativa como regla general y los de libre nombramiento y remoción; este Decreto Ley, entre otros temas precisó quiénes son funcionarios y empleados de la Rama Ejecutiva del Poder Público y quiénes conforman el servicio civil; se introdujeron restricciones a los nominadores para nombrar y remover a los empleados de carrera administrativa, en todos los ámbitos de la Administración Pública; se crearon en los ámbitos nacional y territorial comisiones de Reclutamiento, Ascenso y Disciplina, conformadas por cuatro (4) miembros de período fijo, con observancia de las reglas de la paridad política.

Posteriormente, se dictó el Decreto Ley 2400 de 1968, reglamentado por el Decreto 1950 de 1973, que definió la Carrera como un mecanismo de Administración del Personal que reconoce para el acceso al servicio, permanencia y promoción dentro de ella sólo el Mérito personal que se determina en un proceso de selección. También se refirió al personal civil de la rama Ejecutiva del Poder Público y dedicó un capítulo a la carrera administrativa. Clasificó a los empleos en dos colectivos, los de carrera y los de libre nombramiento y remoción. Estableció el régimen disciplinario, derechos y deberes para los empleados. Incluyó un título a la capacitación, la cual comprendía la formación, el adiestramiento y el perfeccionamiento de los funcionarios. Asimismo, reguló lo concerniente con las situaciones administrativas y a la gestión de personal. Por último, derogó las normas contenidas en el Decreto 1732 de 1960, referentes a las *entidades*

*territoriales*, de tal suerte que nunca tuvieron aplicación en ese ámbito y generaron otro precedente en la inflación normativa y en la costumbre muy colombiana de producir normas y derogarlas sin que se hayan estrenado, ni probado su eficacia. (Puentes, 2004, pág. 75)

Con el Decreto 2400 de 1968 se inauguró la denominada “*ventana siniestra*” de la Carrera Administrativa, por cuanto después de haber establecido que la selección para el ingreso a la carrera o su promoción, debía hacerse mediante concurso, a reglón seguido dispuso que las personas que se hallaran en ejercicio de empleos públicos nacionales, de carrera a la fecha de expedición del Decreto-Ley, y para las cuales no se hubiera aplicado el procedimiento de selección establecido en la norma, tendrían derecho, al cumplirse un año de su vigencia, a solicitar y obtener su inscripción en la carrera administrativa, conforme al procedimiento establecido en el artículo 45, es decir, sin concurso de méritos alguno mecanismo que ya en apartados anteriores se denominó incorporación extraordinaria. (Puentes, 2004, pág. 75).

Según (Ramírez M. J., 2011) describe que “durante los años posteriores, la carrera administrativa siguió en el limbo al interior de la Administración Pública Colombiana, al no darse efectivo cumplimiento, acudiendo no sólo a la incorporación extraordinaria, sino a las facultades del Estado de Sitio, que le permitieron a los gobiernos de turno, dejar sin vigencia el ordenamiento jurídico relacionado con esta materia, permitiéndole al Presidente de la República la suspensión transitoria de diversos derechos de los empleados públicos, interinidad de la carrera que se mantendrá hasta 1983, época en que se vuelven a declarar vigente tales normas bajo la Administración del Presidente Belisario Betancur, como parte del programa de “*Apertura democrática*” que ofreció ese gobierno” (Pág. 50). Ampliando

lo anterior, es preciso aclarar que el estado de sitio se inició con el Decreto 2132 de 1976 y terminó con el Decreto 583 de 1984, retomando todos los derechos que los empleados públicos de la Rama Ejecutiva tenían ocho años atrás.

Ahora bien, (Ramírez M. J., 2011, pág. 50) sobre la Sentencia C-195 de 1994 afirma que “a través de la Ley 61 de 1987 se hizo “una nueva clasificación de los cargos de carrera y los de libre nombramiento y remoción; se reguló lo relativo a la pérdida de los derechos de carrera, la calificación de servicios y los nombramientos provisionales. El artículo 1° de esta Ley sustituyó el artículo 3° del Decreto Ley 2400 de 1968, y señaló como excepción a la regla general, el sistema de libre nombramiento y remoción”. Sin embargo, esta norma también está inspirada en el principio de la inscripción automática, siendo limitada también la carrera administrativa al nivel nacional”.

Por todo lo anterior, en 1990, en la Asamblea Constituyente consideraron y establecieron en el Capítulo 2, del Artículo 122 al 131 de la Constitución Política de Colombia todo lo concerniente a la aplicación de la función pública. Ellos sentenciaron con el Artículo 125 de la Constitución que” *Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley*”. Con esto, la Asamblea Nacional Constituyente selló la dignificación del empleo al servicio del Estado.

De igual manera, se elevó a mandato constitucional el principio de mérito para el acceso, permanencia y ascenso en la carrera administrativa. De este principio, aunque se había establecido en anteriores normas, los mandatarios hacían caso omiso de este.

Según (Puentes, 2004, págs. 83-84) “ La Ley 27 de 1992 reitera la filosofía de la Constitución sobre el tema de la carrera administrativa y hace extensivas a los empleados

públicos de las entidades territoriales las normas vigentes aplicables a los empleados del orden nacional, (...) a los empleados con sistemas específicos de administración de personal, al igual que a los de las carreras especiales de la Contraloría y Procuraduría generales, a quienes se les aplicará transitoriamente esta ley, excepto a los del Distrito Capital, que se registrarán por las suyas propias”.

Pero desafortunadamente, nada fue novedoso, ya que a pesar de existir el principio constitucional del mérito para el acceso y permanencia en la carrera administrativa, a través del concurso público, se establece un sistema de ingreso automático a ella, como lo indica (Puentes, 2004, pág. 87) así: “en el Artículo 22 de la Ley 27 de 1992, contrariando el *Principio del Mérito* establecido en el Artículo 125 de la Constitución, se estableció que los empleados del ámbito territorial que ocuparan cargos de Carrera a la fecha de entrar en vigencia esa Ley, tendrían un (1) año de plazo para acreditar los requisitos del Cargo y solicitar su inscripción en el escalafón de la Carrera Administrativa. Así se configuró el ingreso extraordinario, y no por Concurso ni por Mérito, sino por estar ahí, desempeñando un cargo clasificado como de carrera, al momento de expedirse la Ley”. Todo esto, con la Sentencia C-030 de 1997, que declaró inexecutable el Artículo 22 de la Ley 27 de 1992, obligó nuevamente a cada entidad territorial a realizar el correspondiente proceso de selección por mérito a efectos de proveer cargos de esta naturaleza.

De igual manera, (Puentes, 2004, pág. 94) afirma que; “con el ánimo de tener una legislación unificada e incluir los criterios, los principios y demás argumentos expuestos reiteradamente por la Corte Constitucional, se impulsó un nuevo proyecto de ley sobre función pública y carrera administrativa que, a la postre, se convirtió en la Ley 443 de agosto 6 de 1998, la cual tuvo una vigencia fugaz en la mayoría de su articulado”.

---

La Ley 443 de 1998 tuvo una precaria existencia porque fue elaborada con un cúmulo de errores por lo que la Corte determinó su inconstitucionalidad en la mayoría de sus artículos. A los diez meses de existencia, las Sentencias C-378 y C-372 de 1999 la mutiló parcialmente, y con las Sentencias C-1341 de 2000 y C-1177 de 2001, dejaron muy pocos Artículos vigentes.

Trascurrieron cinco años de este vacío normativo, lo que demuestra de forma contundente, el poco interés que reviste el tema para el Congreso y para el gobierno, situación que se mantuvo hasta septiembre de 2004, cuando se expidió la Ley 909 que regula el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública, sin que por este hecho se hayan corregido los inconvenientes presentados, ya que por ejemplo, después de cinco años de vigencia de la nueva Ley, no se ha podido concluir el concurso público de méritos convocado para proveer en forma definitiva los empleos que se encuentran provistos por encargo o provisionalidad, muchos de ellos hace más de diez años.

Este breve recuento muestra una relativa larga historia de la función pública comprensiva de una normatividad claramente intencionada en la instauración y consolidación de un sistema de carrera administrativa, que cumpliera la finalidad de brindar estabilidad y protección a los trabajadores del Estado, creando en ellos la vocación de permanencia dentro de los cargos públicos, a la par de limitar el poder político que, a través de estrategias clientelistas, disponían de dichos cargos de manera arbitraria.

### ***1.1.1 Problema de Investigación.***

La materialización de la Carrera Administrativa para las entidades territoriales se dio definitivamente con la Ley 27 de 1992 y aunque fueron muy pocas las entidades –

---

llámese alcaldía, gobernaciones, asambleas, concejos, personerías y demás entes descentralizados territoriales-, que decidieron cumplir la norma, muy a pesar que para el orden territorial se había legislado desde 1938 y nuevamente en 1960 sobre carrera administrativa para esas entidades, por el desinterés premeditado de la clase política y de los gobiernos de turno, no se tuvo en cuenta.

Las principales dificultades y problemas, de acuerdo con (Calderon, 2004) que ha tenido la aplicación de la carrera en Colombia y que las entidades territoriales que pertenecen al Área Metropolitana de Barranquilla, no son la excepción, se pueden sintetizar en los siguientes aspectos:

- Las prácticas y los vicios de la política en el país, que bien por corrupción o por clientelismo, dificultan la aplicación de las normas. “La intervención política es uno de los factores que más ostensiblemente ha impedido la implantación de los sistemas de servicio civil y carrera administrativa en el país, y persiste aún como obstáculo de todos los esfuerzos sobre el particular” (Younes, 1998: 162).
  - La falta de preparación en los jefes impide que ellos comprendan, acepten y apliquen las normas de carrera.
  - La falla en la estructuración de la carrera, especialmente en sus inicios, como fue la excesiva concentración de algunas funciones en el Departamento Administrativo del Servicio Civil, como se denominaba en ese entonces, debilitó a los jefes de las unidades de personal de los organismos y generó en ellos actitudes negativas frente a la carrera.
  - La creencia de que bastaba con reglamentar los procesos, a través de las normas, dejó vacíos en aspectos propios de la gerencia del talento humano, como son la
-

racionalización, la modernización y la actualización. Es de anotar que este aspecto se ha considerado en las últimas normas, pero sus efectos aún no se presentan.

- La incertidumbre en la aplicación de las normas persiste, dado que son modificadas con mucha frecuencia; tanto así que algunas no han sido debidamente reglamentadas, y muchas de ellas generan ambigüedad en quienes tienen que aplicarlas.
- La poca cobertura de la carrera se convirtió en un impedimento, pues sólo hasta 1992 se incluyeron los funcionarios de los *órdenes departamental y municipal*.
- Las excepciones que restringen la carrera y que en muchos casos pasaron de ser excepciones a convertirse en la norma, como la suspensión por el Estado de sitio o Estado de excepción y la provisionalidad que se extendía indefinidamente, se convirtieron en mecanismos para favoritismos políticos.

Por otra parte, dado el carácter altamente normativo de la Administración Pública en Colombia, no existen para el directivo público, especialmente de los órganos principales del nivel central, suficientes grados de libertad para realizar una planeación global de largo o mediano plazo, con respecto a los recursos humanos en el Sector Público.

Esto sin hablar, por supuesto, de la alta rotación de los directivos públicos, quienes, en algunos casos, no alcanzan a permanecer en el cargo ni siquiera durante un ciclo presupuestal. De tal manera, las previsiones y asignaciones parciales de recursos se limitan al horizonte temporal del directivo que normalmente tiende a ser menor al mismo período de gobierno. Frente a esas limitaciones, resulta más sencillo continuar con la inercia derivada de las plantas de personal existentes.

En el corto plazo, el contraste entre las necesidades y las disponibilidades de personal para cumplir con las políticas específicas de una administración particular tropieza con las restricciones normativas y, por lo tanto, solo es viable asignar recursos parcialmente en el evento de que existan reestructuraciones o un número considerable de vacantes.

En principio, cualquier modificación de las plantas de personal solo es posible si está precedida de una explicación exhaustiva, acompañada de un estudio técnico que justifique la nueva planta de personal, el cual debe ser aprobado por el Departamento Administrativo de la Función Pública y por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, – para el nivel nacional-, o acompañada por la Escuela Superior de la Administración Pública –ESAP, si es en el nivel territorial, tal y como lo establece el Decreto Ley 019 de 2012, que modificó el Artículo 46 de la Ley 909 de 2004, concerniente a la reforma de la Planta de Personal.

Este fenómeno es explicado por (Serna, 2001), citado por (Vergara, 2011, pág. 17) del siguiente modo: *“Mediante una pluralidad de programas de cambio, con diferentes etiquetas calificativas y con distintas orientaciones subyacentes, los procesos de modernización de las administraciones públicas han tendido a moverse siguiendo referentes conceptuales e ideológicos que van cambiando siguiendo una suerte de modas u oleadas, de duración e impacto variables. Entre estos destaca, por su papel preponderante, la denominada nueva gestión pública, acompañada de una serie de técnicas e instrumentos que facilitan la puesta en práctica de sus postulados. Las referencias a los procesos de descentralización, externalización o privatización de servicios públicos, combinados con la aplicación de sistemas de calidad o gerencia por rendimientos, resultan frecuentes en las múltiples iniciativas asociadas a este enfoque de gestión, y se han introducido con éxito en*

---

### **1.3. SUPUESTO TEÓRICO**

Para sustentar teóricamente la presente investigación se realizó una revisión bibliográfica sobre autores contemporáneos a fin de constatar la literatura de interés actualizada relacionada con la investigación, con el propósito de precisar los diferentes conceptos que permiten asumir posiciones en cuanto a las competencias de los facilitadores en educación superior, teniendo como principal interés establecer los diferentes enfoques y perspectivas que caracterizan el talento humano en las entidades territoriales del Área Metropolitana de Barranquilla.

“Los sistemas públicos de personal se refieren a leyes, políticas, reglas y procedimientos que reflejan en la administración del recurso humano, valores sociales abstractos en competencia, como la confianza política, la eficiencia, el mérito, los derechos individuales, la equidad social y la responsabilidad individual, entre otros”, según referencia de (Saavedra, 2014, pág. 416) de lo expuesto por (Klingner y Nalbandian, 2002).

De ahí es que (Saavedra, 2014, págs. 417-418), sostiene que los sistemas públicos de personal son una mezcla de *decisiones técnicas* (por ejemplo, cómo desempeñar una función de personal) y de *decisiones políticas* (por ejemplo, qué valor se debe favorecer o qué sistema se debe usar). En consonancia con los valores y las creencias que los caracteriza, en la literatura se distinguen modalidades clásicas de sistemas públicos de personal como el servicio civil weberiano, el servicio civil gerencial, el patronazgo político como expresión específica del intercambio político clientelista y la negociación sindical o colectiva, de los cuales, se hace una síntesis breve:

Con respecto al *servicio civil weberiano*, Saavedra nos describe lo expuesto por (Gerth y Mills, 1972,), en que este servicio está organizado conforme a reglas impersonales que opta por valores como el mérito en el reclutamiento y el ascenso del personal, la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos en los procesos de selección y promoción y la estabilidad (derecho individual) en el cargo como mecanismo para evitar el sistema de despojos o de botín. El concepto de servicio civil descrito es extensivo a los empleados públicos ubicados en diferentes niveles del Estado y en cualquier carrera administrativa en la que estén inscritos, llámese general, específica o especial.

El concepto del *servicio civil gerencial*, lo define (Cardona, 2006), quien es citado por (Saavedra, 2014, pág. 418), como una “desregulación de la gestión de personal (flexibiliza las reglas generales) y amplía la libertad de los gestores para contratar, promocionar y despedir de manera individual a los servidores públicos (individualización)”. Saavedra nos indica que entre las dos modalidades descritas se puede distinguir, *en primer lugar*, un servicio civil de carrera administrativa que combina el mérito 'weberiano' como mecanismo de contratación de los funcionarios de carrera con la flexibilidad, idea y práctica de la Nueva Gestión Pública. Esta última orientación se expresa en la introducción de las competencias laborales en los procesos de selección, desarrollo y evaluación (flexibilidad funcional) y mecanismos como la evaluación de desempeño basada en resultados individualizados (rendimientos), como criterio determinante de la estabilidad de la burocracia de carrera.

Continuando con el concepto de Servicio civil gerencial, Saavedra cita a (Shepherd, 1999), para exponer que *en segundo lugar* se encuentra un servicio civil de carácter gerencial dirigido a funcionarios directivos que aplica instrumentos como el concurso de

- ✓ EMPLEOS TEMPORALES: Son una creación de la Ley 909 de 2004, se concibieron como instrumento para flexibilizar las Plantas de Personal y para poder hacer frente a programas coyunturales o necesidades transitorias de la Administración; se pueden crear previa motivación técnica, siempre que exista presupuesto para cubrir salarios y prestaciones sociales, no pertenecen al régimen de carrera administrativa, su ingreso podrá efectuarse con el uso de lista de elegibles vigentes para empleos iguales y si no es posible, entonces serán provistos mediante proceso de selección que realice la entidad, y su retiro obedecerá al cumplimiento del término de duración del cargo o a la potestad discrecional del nominador antes del vencimiento del término de duración.

Sobre la *gestión de la evaluación del desempeño*, la Administración Pública Colombiana regulada por las normas de Carrera Administrativa, la calificación de servicios o Evaluación del Desempeño Laboral constituye una de las herramientas básicas para probar la permanencia del Mérito en los empleados de Carrera y por tanto su permanencia en el servicio, así como para conceder capacitación y estímulos.

Es así que, la Evaluación del Desempeño Laboral encuentra su fundamento en los criterios orientadores de la Carta Iberoamericana de la Función Pública tales como la preeminencia de las personas para el buen funcionamiento de los servicios públicos, la profesionalidad de los recursos humanos y la estabilidad en el empleo público

Por último, cabe resaltar que la Corte Constitucional en Sentencia C-793 de 2002, hace consideraciones sobre el carácter de la función pública, señalando que la actual Carta Política colombiana es muy clara al recoger y establecer los elementos de la noción empleo público indicando que son los siguientes: i) La determinación de las funciones del cargo, ii) la autoridad con que se inviste al titular del empleo para cumplir las funciones del cargo,

iii) el señalamiento de la remuneración correspondiente al empleo y su incorporación en una Planta de Personal, iv) la nomenclatura y clasificación del empleo y v) los requisitos mínimos exigibles para su desempeño.

Adicionalmente, la Sentencia describe sus principales rasgos de la siguiente manera:

- a) *No hay empleo público sin funciones.* A este respecto, el Artículo 122 de la Constitución señala que no habrá empleo que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento, y el 123 prescribe que los servidores públicos ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento. Adicionalmente, las funciones del empleo constituyen un elemento para la determinación de la responsabilidad del servidor público.  
  
Así por ejemplo, se determina que los servidores públicos responden ante las autoridades por infringir la Constitución y las leyes, así como por omisión o extralimitación en el ejercicio de sus funciones, y el 121 postula que ninguna autoridad del Estado podrá ejercer funciones distintas de las que le atribuyen la Constitución o la ley.
  - b) *La titularidad de un empleo público otorga autoridad al titular para cumplir las funciones asignadas.* Se establece así un vínculo entre las funciones del empleo público y la autoridad con que se inviste al servidor público para que las pueda ejercer. Según lo señala el artículo 122 de la Constitución, la titularidad del cargo se presenta a partir de la posesión, que consiste en el juramento de cumplir y defender la Constitución y desempeñar los deberes que le incumben.
  - c) *El empleo público tiene asignada la remuneración que debe percibir su titular.* De acuerdo con los artículos 189 numeral 14, 305 numeral 7 y 315 numeral 7 de la
-

Constitución, en concordancia con el artículo 122, el Presidente de la República, gobernadores y alcaldes no podrán crear obligaciones que excedan el monto global fijado para gastos de personal en el presupuesto inicialmente aprobado por la correspondiente corporación pública.

- d) *El empleado público hace parte de una planta de personal.* Esta condición se cumple de manera independiente de la modalidad de planta de personal que se adopte al interior de las entidades u organismos públicos: planta orgánica, planta global por entidad o planta global del Estado. En este sentido, el artículo 122 de la Carta dispone que para proveer los empleos de carácter remunerado, se requiere que estén contemplados en la respectiva planta.
- e) *El empleo público debe clasificarse en una de las categorías que establece el artículo 125 de la Constitución.* Ellas son: de carrera, de elección popular, de libre nombramiento y remoción, de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley.
- f) *El empleo debe contener los requisitos mínimos que debe cumplir la persona con quien vaya a proveerse.* Sobre el particular el artículo 125 de la Carta dispone que el ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes.

Con el carácter de dignidad dado por la Constitución al ***empleo público*** se aprecia el vínculo entre los requisitos para optar a su acceso y/o permanencia en la función pública y sus valores para el cumplimiento de los fines constitucionales (eficacia, moralidad, imparcialidad y publicidad), entre otros.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO DE REFERENCIA**

#### **2.1. MARCO GEOGRÁFICO**

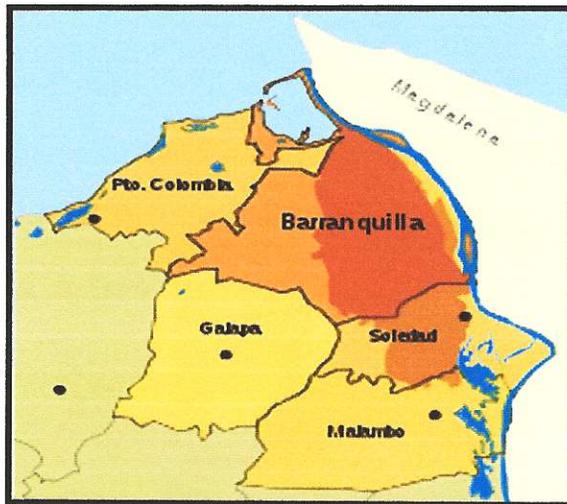
A finales de los 60, siendo presidente Carlos Lleras Restrepo, el 40% de los 36 millones de colombianos de ese momento estaba concentrado en las cuatro principales ciudades y existía la tendencia que el fenómeno se fuese incrementando. Es entonces cuando el gobierno incluye en la reforma de la Constitución Nacional de 1968 la creación de las áreas metropolitanas en Colombia, entendiendo que era necesario pensar en una fórmula para racionalizar la aplicación de las normas de planificación, la regulación de los servicios públicos y la prestación de algunos apoyos o servicios para los municipios más pequeños.

El presidente López Michelsen promulgó en 1978 el Decreto 1503 que estableció las áreas metropolitanas de Colombia y, a través del Artículo 16, creó el Área Metropolitana de Barranquilla, Cali, Medellín, Pereira y Bucaramanga.

Roberto Pacini Solano, Alcalde de Barranquilla (1978 – 1981), comenzó la gestión ante la Asamblea y fue así como la Ordenanza 03 de 1981 consolidó el Área Metropolitana de Barranquilla –AMB, pero con 4 municipios: Barranquilla, Soledad, Malambo y Puerto Colombia. No estaba incluida Galapa, que entró después, con Barranquilla como ciudad-núcleo, pues era la de mayor número de habitantes. Las competencias que en ese momento le otorgó la ley fueron: definir y orientar la planeación en el entorno metropolitano, regular los servicios públicos en los municipios del área, financiación y dar apoyo a iniciativas de

interés común, y dictar las políticas públicas que permitan organizar el ordenamiento territorial de los municipios del Área.

### **2.1.1. Reseña de los Municipios del Área Metropolitana de Barranquilla**



FUENTE: [www.amb.gov.co](http://www.amb.gov.co)

#### **2.1.1.1. Barranquilla**

Oficialmente desde 1993 fue organizada constitucionalmente como Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla, es la capital del Departamento del Atlántico. Está ubicada sobre la margen occidental del río Magdalena a 7,5 km de su desembocadura en el Mar Caribe.

Es el principal centro económico de la Región Caribe colombiana; entre las actividades económicas destacan el comercio y la industria. Es considerada la cuarta ciudad del país por su población que es de 1.206.946 personas, después de Bogotá, Medellín y Cali y la más importante del Caribe colombiano en materia portuaria. Pertenece a la 1ª Categoría.

Por su posición estratégica en la Costa norte Colombia, y por su cercanía con EEUU y Panamá, se ha posicionado como una importante plataforma para el intercambio comercial.

Actualmente la Administración Central Distrital cuenta con 1.611 empleados.

#### ***2.1.1.2. Soledad***

Agrupación de industrias nacionales y extranjeras de diferentes sectores, como farmacéutico, químico y energético. Es la tercera ciudad más poblada de la Región Caribe y se encuentra actualmente en 1ª Categoría. Se destaca en materia de infraestructura por el aeropuerto “Ernesto Cortissoz”, la “Terminal de Transportes” y la “Gran Central de Abastos”. Con una población aproximada en el 2010 de 661.851. En su Administración laboran 253 empleados.

#### ***2.1.1.3. Puerto Colombia***

Se ubica en una zona costera, muy cerca de los puertos del Caribe. Parte de su territorio se caracteriza por ser un corredor educativo que alberga colegios y universidades. Su actividad económica se orienta al turismo gracias a 6 playas de referencia en el Atlántico. Está categorizado en 4ª Categoría. En la Administración Municipal laboran 89 empleados, para atender una población de 27.557 habitantes.

#### ***2.1.1.4. Malambo***

Cuenta con un recurso hídrico de invaluable valor en la Ciénaga de Malambo. Su cercanía al río Magdalena ha hecho posible el desarrollo de la industria y del parque

industrial PIMSA que cuenta con 27 compañías. Tiene una población aproximada de 191.726 habitantes. Actualmente están laborando 105 empleados en la Administración Central Municipal. Se encuentra ubicado en 4ª Categoría.

#### **2.1.1.5. Galapa**

Tiene una posición geográfica estratégica, lo que la convierte en un conector logístico industrial. Se destaca por contar con una buena conectividad vial. Importantes industrias se han instalado en el municipio como la Zona Franca Internacional del Atlántico, ZOFIA. Tiene 31.596 habitantes, según el DANE 2005, ubicándolo en 4ª Categoría. Ahí laboran en la Administración Central 35 empleados.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

El modelo burocrático, “asume que ciertas condiciones, como el establecimiento de jerarquías, la carrera, la especialización y la diferenciación son necesarias para el eficiente funcionamiento de la administración pública. Estos sistemas, basados en normas más o menos estables y exhaustivas, buscan ser impersonales, ofrecer el mismo tratamiento o servicio a todo el mundo y garantizar la seguridad jurídica y eficacia de la administración”. (Mascott S. M., 2003b, pág. 8)

Adicionalmente, (Bonifacio, 1995, pág. 1) nos indica que “el modelo obliga a los funcionarios a tener neutralidad en sus acciones, expresándose en la predisposición a actuar cabalmente en el desempeño de la función, buscando los caminos más apropiados en la obtención de los objetivos legítimos que expresa la política gubernamental, así como en el

empeño por prestar el servicio abnegadamente en beneficio de la ciudadanía, al margen de las preferencias subjetivas o políticas”

(Mascott S. M., 2003a) afirma que la administración burocrática fue un elemento crucial en la construcción de los Estados modernos, por su contribución a centralizar los procesos de toma de decisiones e implementación de políticas públicas y sustituir los sistemas de patronazgo, clientelismo y patrimonialismo en la administración.

En el sistema de patronazgo, los jefes de gobierno nombran libremente a los administradores públicos y los remueven con la misma facilidad. Ello favorece el patrimonialismo, que hace que el funcionario prefiera no distinguir entre el patrimonio personal y el público, dada la inestabilidad de su trabajo (y la falta de controles y sanciones). A su vez, lo anterior fomenta el clientelismo, que cambia prebendas administrativas por apoyos políticos de los —clientes privilegiados en los sectores sociales administrados. (Guerrero, 2000, pág. 9).

El modelo burocrático debe establecer, “ciertas condiciones, como el establecimiento de jerarquías, la carrera, la especialización y la diferenciación, que son necesarias para el eficiente funcionamiento de la función pública. Estos sistemas, basados en normas, más o menos estables y exhaustivas, buscan ser impersonales, ofrecer el mismo tratamiento o servicio a todo el mundo y garantizar la seguridad jurídica y eficacia de la administración”. (Mascott S. M., 2003b, pág. 8)

También (Osborne, 2003, pág. 4) señala “que el modelo burocrático ofrecía buena parte de lo que la gente quería: seguridad y estabilidad; empleos; servicios básicos y estandarizados; y la sensación de que se rendían cuentas, a través de una cadena de mano jerárquical”.

---

Por esta razón, se ha generalizado una tendencia en realizar reformas en la gestión de lo público, haciendo énfasis en el cambio del paradigma burocrático a uno de carácter gerencial, que permita atender los cometidos del Estado, bajo los criterios de eficiencia y eficacia, tal y como lo enuncia (Montalvo, 2009, pág. 8) *“La mayoría de países en el mundo han sufrido reformas a sus sistemas de servicio público, pasando de una administración basada en reglas (burocracia), a una gestión pública basada en resultados y el rendimiento, bajo los principios de ética y la conducta en el servicio público”*.

Esta nueva concepción ha generado cambios culturales en los sistemas burocráticos *“desplazándolos del seguimiento de reglas a la creación de valor; de un genérico interés público a la producción de resultados tangibles; de la administración a la producción; de la responsabilidad impuesta a la rendición de cuentas; y del control al apego a normas compartidas”* (Longo, 2001, pág. 17).

Si se mira a Colombia para observar la evolución de su sistema burocrático, (Calderon, 2004, pág. 6) asegura que *“tradicionalmente la preocupación de la gestión humana en el sector estatal colombiano, se ha concentrado en la denominada administración de personal, es decir, en prácticas de relaciones industriales más que en la gerencia del talento humano.*

Particularmente la administración del recurso humano en el sector público está regida por el Sistema de Carrera Administrativa, como lo afirma la Corte Constitucional en la Sentencia C-733 de 2005 de la siguiente manera; *“En tal sentido, existen unas claras líneas jurisprudenciales en el sentido de que aquélla: i) permite al Estado contar con servidores cuya experiencia, conocimiento y dedicación garanticen, cada vez con mejores*

---

*índices de resultados ; ii) asegura que la Administración esté conformada por personas aptas desde los puntos de vista de capacitación profesional e idoneidad moral, para que la función que cumplan sea acorde con las finalidades perfectivas que el interés general espera de los empleados que prestan sus servicios al Estado; iii) permite seleccionar adecuadamente a los servidores públicos y garantiza que no sean los intereses políticos, sino las razones de eficiente servicio y calificación, las que permitan el acceso a la función pública en condiciones de igualdad; y iv) asegura la vigencia de los principios de eficiencia y eficacia en el servicio público, la igualdad de oportunidades en el acceso a cargos públicos, así como los derechos subjetivos reconocidos mediante el régimen de carrera administrativa.”.*

(Gerrero, 2007, pág. 59) reafirma lo anterior cuando describe que “la carrera administrativa supone, el desarrollo profesional del funcionario público, que entraña un proceso de selección y formación previa al ingreso; un desempeño ascendente a través de una escala regida por el principio de mérito; un proceso de formación continua; y un minucioso programa de entrenamiento práctico”.

Haciendo este análisis sistemático, se puede concluir que la carrera administrativa, es un sistema técnico de administración del talento humano que regula los procesos en el sector público: selección (concursos, convocatoria, reclutamiento, pruebas, lista de elegibles y período de prueba); evaluación de desempeño y calificación de los empleados; estímulos y capacitación; y finalmente, el retiro del servicio. Otros aspectos propios de la administración de personal, que no son tratados por las normas de la carrera, como la remuneración y el régimen laboral, también se encuentran reglamentados por el Sistema de Administración de Personal.

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

En los Estados modernos se distinguen, con alguna facilidad, al menos cinco elementos fundamentales con que cuentan los gobiernos para enfrentar los retos y cumplir sus grandes e históricos cometidos:

- a) las normas (reglas de juego que orientan el trabajo);
- b) la división del trabajo representado en las organizaciones (quién hace qué);
- c) las políticas públicas (qué se hace);
- d) los recursos financieros (con qué recursos), y
- e) los funcionarios o servidores públicos (con quiénes se realizan los propósitos del Estado).

En cuanto al aspecto normativo, se dispone del pacto social y todo el entramado legal y reglamentario que de él se deriva para lograr un orden, tanto del mundo material como del mundo social; para lograrlo, es preciso acatar en el día a día tales reglas de juego.

En América Latina, desde el mismo proceso de colonización, se implementaron las prácticas patrimonialistas y clientelares como orientadoras de la gestión pública gubernamental, en las nacientes repúblicas; prácticas que aún hoy se mantienen, aunque erradicadas formalmente del ordenamiento jurídico desde hace ya varias décadas; es decir, existen formalmente unos cuerpos burocráticos, organizados legal y administrativamente, pero se impone en la realidad, el régimen clientelista que caracteriza entonces no solo la vida política, sino también la gestión administrativa.

(Ramírez M. J., 2011, pág. 71) afirma que *“desde su proceso de conformación como República, en Colombia se fueron conformando históricamente dos grandes partidos políticos que interpretaban los diversos intereses de clase, a más de concepciones*

*religiosas, ideológicas, económicas, sociales y políticas que fueron el origen de los actuales partido liberal y conservador. La Administración ha estado, entonces, desde sus orígenes, subordinada a los intereses de los partidos en disputa del poder político, y capturada por las elites que se han alterado en la dirección del Estado colombiano. Además, la burocracia no ha gozado de derecho alguno que le dé independencia y autonomía para el cumplimiento de su función administrativa pues ha estado siempre supeditada a la orientación política del partido que esté en el poder; por ello, los funcionarios públicos han sido considerados como empleados de libre nombramiento y remoción; por tanto, siempre que se realizaban cambios en la jefatura del Estado, eran despedidos automáticamente los funcionarios que militaban en el partido perdedor.*

*Esta circunstancia cimentó lo que se conoció como el “sistema patrimonialista o de botín”, según el cual los empleos o cargos del Estado le pertenecían al partido político vencedor en el debate electoral; en consecuencia, para acceder a los empleos públicos era requisito indispensable tener establecidos claros compromisos clientelistas”.*

*Aclarando la definición de botín Político, (Jimenez, 2005, pág. 5) explica que: “El sistema de Botín Político corresponde a aquella concepción de que todos los cargos públicos deben ser desempeñados por personas adeptas al movimiento político que obtenga la victoria electoral o simplemente que detente el poder. Ello implica que los funcionarios no necesariamente serán seleccionados entre los más capaces o de mayores méritos, sino entre aquellos que tengan mayores influencias y mejores padrinos políticos. La estabilidad del funcionario no está garantizada y cualquier cambio político puede ocasionar su remoción. En el sistema de botín político se utiliza el aparato estatal como un medio para lograr el pago de favores electorales y también como instrumento*

*indispensable para asegurar los votos requeridos que garanticen la permanencia del grupo político en el poder”.*

Las personas que prestan servicio al Estado reciben el nombre genérico de empleados oficiales, estos se dividen en dos categorías denominados empleados públicos y trabajadores oficiales de acuerdo con la relación jurídica que los vincula con la Administración. Se denominan *empleados públicos*, los funcionarios que se vinculan a la administración mediante una relación legal y reglamentaria, y *trabajadores oficiales* quienes lo hacen mediante una relación de carácter contractual, como lo hacen los trabajadores del sector privado.

En cuanto a los empleados de la Administración distintos a aquellos que trabajan en obras públicas y en empresas estatales similares a las de los particulares, para ellos se han expedido estatutos especiales, los cuales se fundamentan modernamente en la llamada **“CARRERA ADMINISTRATIVA”**

## **2.4. MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL**

### **2.4.1. Marco Constitucional**

El Artículo 40 de la Carta Política prescribe los Derechos Políticos, en los que todo ciudadano tiene derecho a participar en la conformación, ejercicio y control del poder político y en ese orden de ideas, puede elegir y ser elegido, tomar parte en elecciones, plebiscitos, referendos, consultas populares y otras formas de participación democrática, constituir partidos, movimientos y agrupaciones políticas sin limitación alguna, formar parte de ellos libremente y difundir sus ideas y programas, revocar el mandato de los elegidos, tener iniciativa en las corporaciones públicas, interponer acciones públicas en defensa de la Constitución y la ley, *y principalmente, en lo que se refiere, al derecho fundamental a acceder al desempeño de funciones y cargos públicos.*

El Artículo 125 de la Constitución establece la Carrera Administrativa basada en la evaluación del Mérito, a través de concurso público, como el mecanismo general y preferente para el ingreso de los ciudadanos al Servicio Público. En efecto, la norma constitucional indica que:

- 1) los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera;
  - 2) se exceptúan de ello los cargos de Elección Popular, los de Libre Nombramiento y Remoción, los de los Trabajadores Oficiales y los demás que determine la ley;
  - 3) para el caso de los cargos en que ni la Constitución ni la ley haya fijado el sistema de Nombramiento, éste se realizará mediante concurso público;
  - 4) el Ingreso y Ascenso en los cargos de carrera, se harán previo cumplimiento de los requisitos que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes; y
-

- 5) en ningún caso la filiación política de los ciudadanos podrá determinar su nombramiento, ascenso o remoción en un empleo de carrera

Ahora bien, la Constitución contiene referencias adicionales que contribuyen a definir el alcance del derecho al trabajo y las obligaciones que debe asumir el Estado para garantizar su goce efectivo. El Artículo 17 prohíbe la esclavitud, la servidumbre y la trata de personas en todas sus formas. Como corolario de esta prohibición, el Artículo 26 de la Constitución consagra la libertad de escoger profesión u oficio. El Artículo 48 establece el derecho irrenunciable a la seguridad social. El Artículo 43 define a la mujer embarazada como un sujeto especial de protección y obliga al Estado a brindarle subsidio alimentario si durante el embarazo o después del parto estuviere desempleada o desamparada. El artículo 52 reconoce el derecho a la recreación y al disfrute del tiempo libre.

Para culminar con la faceta individual del derecho al trabajo, el Artículo 54 consagra la obligación del Estado y de los empleadores de ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. Asimismo, plantea la obligación que el Estado tiene de propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar, disposición que se complementa con el Artículo 334 superior que le asigna al Estado la función de intervenir en la economía para dar pleno empleo a los recursos humanos.

Finalmente, el Artículo 54 estipula también la obligación del Estado de garantizar a las personas en situación de discapacidad el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.

En lo que tiene que ver con la faceta colectiva del derecho al trabajo, el Artículo 39 reconoce el derecho de los trabajadores y empleadores a constituir asociaciones sin intervención del Estado, con excepción de los miembros de la Fuerza Pública. Igualmente

---

establece que el reconocimiento jurídico de las mismas se producirá con la simple inscripción del acta de constitución, que su estructura interna y su funcionamiento se ajustará al orden legal y a los principios democráticos. El mismo artículo contempla que su cancelación o disolución solo procede por vía judicial y que los representantes sindicales gozan del fuero y las demás garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión.

#### **2.4.2 Marco Legal**

De acuerdo con la Ley 909 de 2004, *el empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública* y es por esto que podemos señalar que por empleo “se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado”. De igual manera, podemos agregar que el diseño de cada empleo debe incluir la descripción del contenido funcional del empleo, el perfil de competencias que se requieren para ocuparlo y la duración del cargo cuando se trate de empleos de carácter temporal.

Con fundamento a estas disposiciones se deduce que son once los elementos y características que conforman un empleo público. Ellos son:

1. Las clasificaciones del empleo, dispuestas por la Constitución y por la ley;
  2. La nomenclatura del empleo, como condición para su identificación e individualización;
  3. Las funciones detalladas en la Constitución, la ley o el reglamento;
  4. El perfil de competencias, el cual incluye los requisitos que debe cumplir quien vaya a desempeñarlo;
-

5. La remuneración que percibirá su titular;
6. La pertenencia a una planta de personal;
7. La finalidad que con ellos se persigue;
8. Que sea diseñado para ser desempeñado por una persona natural;
9. La autoridad o competencias requeridas para llevar a cabo las funciones y tareas;
10. La duración cuando se trate de empleos de carácter temporal, y
11. Que se reconozca como el núcleo básico de la estructura de la función pública.

Adicionalmente, otra manera de clasificación tradicional es por niveles jerárquicos (Decreto Ley 785 de 2005) que tiene en cuenta la naturaleza de las funciones asignadas, los requisitos exigidos para el empleo y el grado de responsabilidad. Con base en la clasificación se adoptan otras medidas, como la determinación del régimen salarial, el sistema de selección y el régimen de competencia y responsabilidades de los servidores públicos. La nomenclatura se refiere a los vocablos (denominación) y/o dígitos (código numérico) que se le asignan a un empleo para identificarlo e individualizarlo de los demás.

Por otro lado, el Decreto 2539 de 2005, establece 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. Estas competencias son establecidas bajo el criterio de obligatoriedad las cuales caracterizan las competencias funcionales del empleo público, que comprenden cuatro (4) categorías:

1. Los criterios de desempeño o resultado de la actividad laboral que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de las funciones de un empleo.
  2. Los conocimientos esenciales que se corresponden con cada criterio de desempeño de un empleo.
-

3. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.
4. Las evidencias requeridas que demuestran las competencias laborales de los empleados

También se tuvo en cuenta analizar la aplicación de la Ley 571 de 2000, que reglamenta la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público, de conformidad con los Artículos 13 (*Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica. El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados. El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan*); Artículo 40 (*Todo ciudadano tiene derecho a participar en la conformación, ejercicio y control del poder político*) y Artículo 43 (*La mujer y el hombre tienen iguales derechos y oportunidades. La mujer no podrá ser sometida a ninguna clase de discriminación. Durante el embarazo y después del parto gozará de especial asistencia y protección del Estado, y recibirá de éste subsidio alimentario si entonces estuviere desempleada o desamparada. El Estado apoyará de manera especial a la mujer cabeza de familia*), de la Constitución Nacional.

Vale la pena mencionar que, según el DAFP, cumplir con el mandato de la Ley de Cuotas implica que la entidad pública evaluada cuente, como mínimo, con un 30% de

participación femenina tanto en los cargos de máximo nivel decisorio (entendidos como los de mayor jerarquía en las entidades de las tres ramas y órganos del poder público, en los niveles nacional, departamental, regional, provincial, distrital y municipal) y en los del otro nivel decisorio (aquellos cargos de Libre Nombramiento y Remoción que también integran el Nivel Directivo).

Por último, se analiza la figura de la Gerencia Pública, como lo establece la Ley 909 de 2004, (Artículos 47 a 50), donde desarrolló todo un esquema para proveer los cargos de la gerencia pública, precisando que los únicos cargos que se exceptuarían de tal proceso de selección serán todos aquellos del orden nacional cuya nominación dependa del Presidente de la República, y en el nivel territorial, es decir en los Departamentos y Municipios, los cargos como los Secretarios de Despacho, Directores, Gerentes, Rectores de Educación Superior.

## **CAPITULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

La construcción del marco metodológico, constituye uno de los componentes más importantes de esta investigación, por cuanto en este capítulo se definieran los aspectos referidos al tipo de estudio, diseño de la investigación, la población y muestra, instrumento para la recolección de datos, validación y confiabilidad de los mismos, así como las técnicas para el procesamiento estadístico de los datos.

#### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se desarrolló bajo los parámetros del Paradigma positivista, definido por (Gonzalez, 2003, pág. 127) como *hipotético-deductivo, cuantitativo, empírico-analista o racionalista, surgió en el siglo XIX y tiene como fundamento filosófico el positivismo, La investigación positivista asume la existencia de una sola realidad; parte de supuestos tales como que el mundo tiene existencia propia, independiente de quien lo estudia y que está regido por leyes, las cuales permiten explicar, predecir y controlar los fenómenos.*

Por lo tanto la investigación asume este paradigma teniendo en cuenta que su objeto de estudio hace parte de una realidad existente en la administración, sus datos son predeterminados, es decir una realidad objetiva que permite generalizar los resultados del estudio, a través de mediciones sistemáticas y estandarizadas, en la cual se utiliza datos

estadísticos y documentación oficial bajo los parámetros que rigen la administración pública.

En este sentido las investigadoras asumimos el papel de agentes activos, lo cual nos permitió definir, planear, prever y controlar todas las condiciones de aparición del objeto de estudio, por lo tanto este es pasivo, sometido a la normatividad vigente.

Desde esta perspectiva la investigación hace uso del Enfoque Cuantitativo, definido por (Hernandez, 2014, pág. 4) como *un conjunto de procesos donde cada etapa precede a la siguiente, este enfoque se caracteriza por el planteamiento del problema, seguido de una revisión de literatura para construir un marco teórico, luego se organiza la recolección de los datos, análisis...*

Una vez obtenida la información en las alcaldías del área metropolitana de Barranquilla, se procedió al análisis, a través de métodos estadísticos, gráficas e interpretaciones de los resultados para lograr posibles explicaciones bajo los criterios de la normatividad propia de la administración pública, por lo tanto la investigación permitió describir los procesos teniendo en cuenta lo planteado en el objetivo general de la investigación. Es así como dentro del tipo de investigación cuantitativa permite clasificarlas en descriptivas - explicativas –experimentales, tal como lo expresa (Briones, 1996, pág. 37), *según el objetivo principal, las investigaciones pueden clasificarse en descriptivas y en explicativas dado que se tiene como referente el objetivo general de la investigación.*

Así mismo las investigadoras hacen uso de una variedad de métodos que permitan aprovechar todas las aristas que surjan dentro del proceso, por ello se hace necesario la implementación de variados métodos definidos por (Mendez, 2014, págs. 235-236)

Dentro de estos métodos encontramos:

- *Método de la observación*: por el cual se percibe deliberadamente los rasgos existentes en el objeto de investigación.
- *Método Inductivo*: proceso con el que se inicia la observación de los fenómenos con el propósito de llegar a conclusiones y premisas que se puedan aplicar a situaciones similares.
- *Método Deductivo*: proceso que se inicia con la observación de los fenómenos con el propósito de llegar a verdades particulares contenidas explícitamente en la situación de análisis.
- *Método de análisis*: Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad.
- *Método de síntesis*: Proceso de conocimiento que procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias.

De acuerdo con lo anterior, la Investigación hizo uso de una variedad de métodos, pues éstos constituyen el conjunto de procedimientos que se deben emprender en la investigación, permitió además organizar los procedimientos y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad. Teniendo en cuenta el objetivo general el cual está orientado hacia la Administración, permite un método experimental el cual se caracteriza por las distintas etapas que se debe seguir en busca de respuestas al problema de investigación dentro de los cuales está: la observación, el inductivo- deductivo, es decir que las investigadoras tendrán en cuenta los elementos teóricos como base para el desarrollo de la investigación; lo que posibilita contrastarlo con los resultados obtenidos.

Ahora bien, si se tiene en cuenta lo planteado en el Objetivo General el cual va en relación con los enfoques y perspectivas que caracterizan el talento humano en las entidades territoriales del Área Metropolitana de Barranquilla, fue necesario hacer uso de observaciones, análisis, descripciones, mediciones relacionadas y apoyadas en la fundamentación teórica, las cuales fueron tratadas de manera objetiva y sin ambigüedades.

Dentro del trabajo de campo realizado durante la investigación se obtuvo información directa de los servidores públicos del nivel directivo (Alcalde, jefe de control interno, jefe de la oficina de planeación, jefe de personal o quien haga sus veces) pertenecientes a las Administraciones Municipales de: Soledad, Malambo, Galapa y Puerto Colombia y la Administración Central Distrital que conforman el Área Metropolitana de Barranquilla.

Además del análisis estadístico se utilizaron otros métodos como descripciones, lo cual permitió un análisis orientado a la caracterización de planta de personal para poder señalar e identificar su eficacia, pertinencia dentro de la normatividad vigente.

3.2.3. Variables no controladas

Qué?	¿Por qué?
<b>EDAD</b>	No se consideró un elemento primordial para determinar el enfoque
<b>ANTIGÜEDAD</b>	
<b>SALARIOS</b>	
<b>TRABAJADORES OFICIALES</b>	En dichas entidades no existe ningún servidor público vinculado como trabajador oficial.

Tabla N° 3 Fuentes: información obtenida de las alcaldías. Elaboración propia

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La muestra se refiere a cualquier parte o grupo de unidades de una población o universo que posee sus mismas características. Al respecto (Hernandez, 2014, pág. 173) *define la muestra como un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que además debe ser representativo de la población.*

*La población es la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una características en común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación, así estas características de esta población deben delimitarse con la finalidad de establecer los parámetros mostrados, tal y como lo establece (Tamayo, 2003, pág. 87)*

Para el caso de este trabajo de grado la población está compuesta por 20 funcionarios del nivel directivo, los cuales son responsables del manejo de la información del personal, se tomó de manera intencional, puesto que los funcionarios encargados tiene la información actualizada.

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

En la presente investigación la técnica de recolección de datos aplicada fue la encuesta por considerar que puede usarse para recolectar datos vinculados con las opiniones de la población en torno a la frecuencia con que se muestran los fenómenos investigados sobre diferentes enfoques y perspectivas que caracterizan el Talento Humano en las Entidades Territoriales del Área Metropolitana de Barranquilla.

Las encuestas son instrumentos que pueden ser clasificadas por su contenido en abiertas y cerradas. Las abiertas, son aquellas en las que el encuestado contesta con sus propias palabras, y las cerradas, pueden ser dicotómicas o de elección múltiple. Las preguntas cerradas de carácter dicotómico son aquellas que solo se contestan con sí o no por esta razón se hacen fácil de tabular. Las de selección múltiple presentan como ventaja la de ser fácilmente tabuladas y el ofrecer como alternativa, múltiples respuestas; al utilizar este tipo de preguntas en lo posible debería dejarse una opción abierta para contemplar otra alternativa. (Romero, 2009, pág. 35)

Las encuestas pueden ser descriptivas y tienen como finalidad principal, mostrar la distribución del o los fenómenos estudiados, en una cierta población y/o en subconjunto de ellas. (Cerdeña, 2008, pág. 279)

En cuanto al instrumento de recolección de información se implementó un cuestionario estructurado, con respuestas alternadas configurado bajo una escala tipo Likert, que contiene cinco alternativas, a saber, Siempre, Casi siempre, A veces, Casi Nunca, Nunca, Las cuales estarán en el instrumento para la posición de las respuestas que mostrará la población objeto de estudio que se propondrá en el mismo.

La información que se obtenga en el proceso de recolección de información será

sometida a procedimientos (estadísticos) que a su vez permitirá emitir una explicación objetiva y científica al comportamiento de la variable de estudio.

Por tanto, la validez del cuestionario será de contenido considerando importante determinar las relaciones existentes entre los ítems redactados y los contenidos teóricos y objetivos establecidos para la investigación. Los cuestionarios aplicados en la investigación fueron validados por dos (2) jueces expertos quienes dieron su opinión en cuanto a claridad en los contenidos, cumplimiento de objetivos, lenguaje sencillo y de fácil interpretación.

Los jueces expertos que participaron de ésta validación son profesionales idóneos en el campo de la educación y la investigación, con una amplia experiencia en el campo docente, para lo cual las hojas de vida hacen parte de los anexos de la presente investigación.

Luego de la validación de los instrumentos se procedió a la aplicación de la encuesta de manera intencional a 20 funcionarios del nivel directivo de cada alcaldía correspondiente al área Metropolitana de Barranquilla, conformados por 5 alcaldes, 5 jefes de Talento Humano o quien haga sus veces, 5 jefes de Planeación, y 5 jefes de Control Interno, los cuales son responsables del manejo de la información del personal.

Una vez realizada la encuesta se procedió al análisis de datos que constituye una de las actividades más complejas de la investigación; según (Mendez, 2014) la información recogida, ordenada y organizada para su presentación se constituye en el insumo fundamental para cumplir con otra etapa fundamental del proceso de investigación, que consiste en hacer el análisis de los resultados de la información. Tamayo y Tamayo citado por Méndez, señala que el análisis de resultados “es el proceso de convertir los fenómenos

observados en datos científicos, para que a partir de ellos se puedan obtener conclusiones válidas”.

De igual forma (Mendez, 2014, pág. 326) nos indica: “El análisis de los resultados como proceso implica el manejo de los datos obtenidos y contenidos en cuadros, gráficos y tablas. Una vez dispuestos se inicia su comprensión teniendo como único referente el marco teórico sobre el cual el analista construye conocimiento sobre el objeto investigado, y por tanto, parte de allí para responder a los objetivos, y preguntas de investigación”.

Para el análisis de la información, que se obtuvo en la investigación a través de la encuesta se procesó estadísticamente a través la hoja de cálculo MICROSOFT OFFICE EXCEL, para posteriormente elaborar las gráficas de acuerdo al número de respuestas obtenidas y la información clasificada teniendo en cuenta los objetivos planteados en la investigación, mediante un proceso sistemático y cuidadoso en relación con el traslado de las respuestas emitidas por cada sujeto de la muestra, a una tabla de tabulación para luego presentar los resultados en histogramas y gráficos circulares.

## CAPITULO IV

### 4. RESULTADOS

De acuerdo con los datos reportados por las entidades que conforman el Área Metropolitana de Barranquilla, y teniendo en cuenta los objetivos específicos propuestos, la presente investigación es el resultado de la combinación de análisis de trabajo previos, observación de la legislación existente, entrevistas con encargados expertos y la información obtenida de manera exclusiva con los responsables de talento humano o quien haga sus veces en dichas entidades.

#### 4.1. DISTRIBUCIÓN DE EMPLEADOS

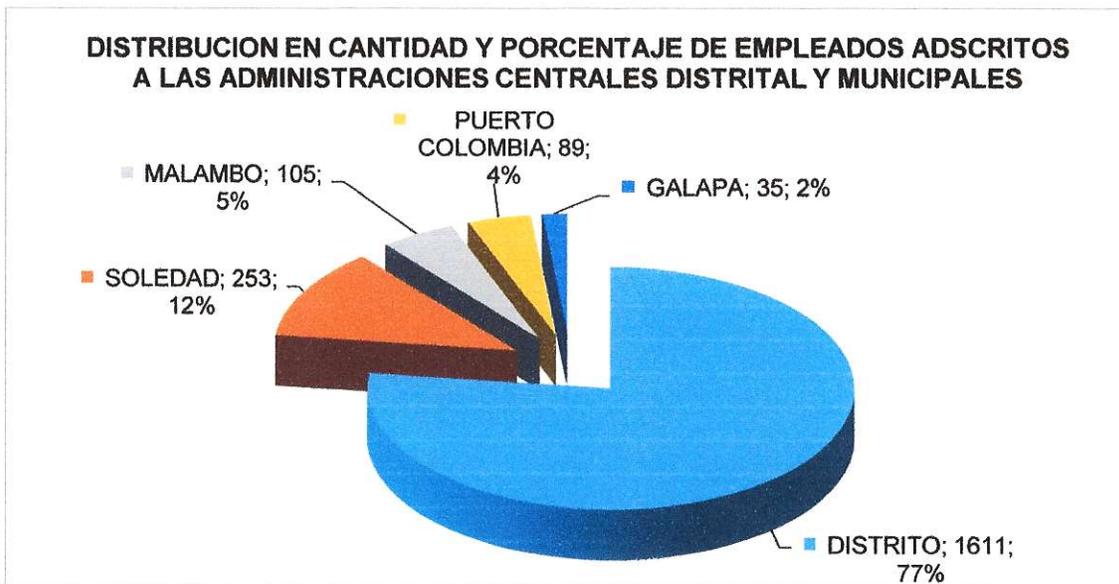
Los 2.093 empleados adscritos a las administraciones centrales del Distrito y municipios que conforman el área metropolitana de Barranquilla representa el 12.53% de los 26.233 empleados que laboran con el Estado (nivel central y descentralizado) en el Departamento del Atlántico de acuerdo con la Gran Encuesta Integral de Hogares – GEIH del DANE en el año 2010 (Tabla 26, pág. 106), los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

**TABLA 4 Servidores Públicos del Área Metropolitana de Barranquilla**

ENTIDAD TERRITORIAL	TOTAL SERVIDORES PÚBLICOS
Distrito de Barranquilla	1611
Soledad	253
Malambo	105
Puerto Colombia	89
Galapa	35
<b>TOTAL</b>	<b>2093</b>

Fuente: Información obtenida de las Encuestas. Elaboración propia

En el Gráfico 1, se muestra la distribución porcentual de los empleados públicos por entidad territorial.



**Gráfico 11. Distribución en cantidad y porcentaje de Servidores por Entidades Territoriales, Elaboración propia**

De esta manera y de acuerdo con el primer objetivo específico y el trabajo de campo realizado, se logró establecer que la Administración Central del Distrito de Barranquilla posee el mayor número de empleados (77%), por tener el mayor número de habitantes y por ser la Capital Núcleo del Área. Le sigue, Soledad con el 12%, Malambo, con el 5%; Puerto Colombia, representa el 4% y por último, Galapa, con el 2%. Por tanto, Barranquilla es el municipio del Área Metropolitana que más empleados adscritos a la Administración Pública posee actualmente y Galapa cuenta con la menor planta de personal.

#### 4.2. DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO POR GÉNERO

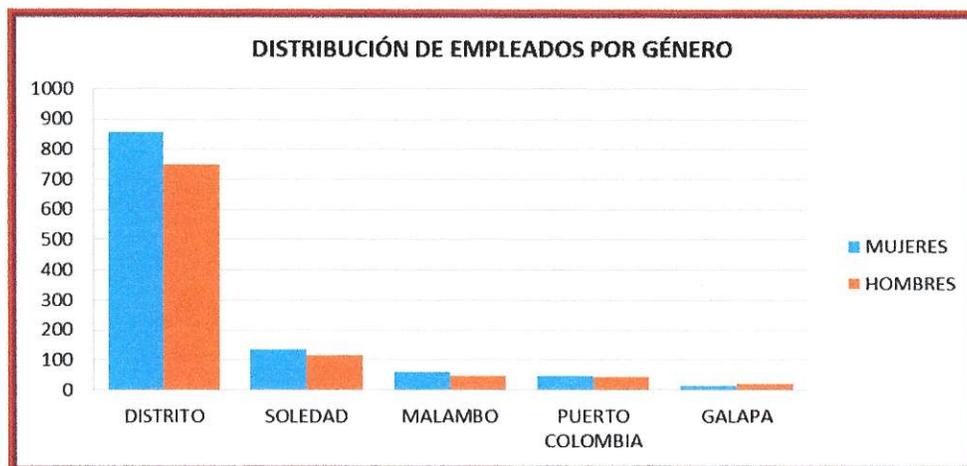
En cuanto a la composición del empleo público en dichas entidades territoriales por Género, se aprecia en la siguiente tabla:

**TABLA 1 Distribución del Empleo Público por Género**

ENTIDADES	MUJERES	HOMBRES
DISTRITO	859	752
SOLEDAD	136	116
MALAMBO	59	46
PUERTO COLOMBIA	47	43
GALAPA	15	20
TOTALES	1116	977

Tabla 5 Ddistribución del empleo público por género. Elaboración propia

En el siguiente gráfico se aprecia la proporcionalidad mayor en la vinculación de mujeres frente a la de hombres en estas entidades territoriales. De los resultados obtenidos se puede establecer que en casi todos los municipios que conforman el Área Metropolitana de Barranquilla, se encuentra que existe un mayor número de mujeres que hombres en las planta de personal, resaltando el caso del municipio de Galapa donde por un escaso margen predomina la vinculación masculina sobre la femenina:



**Gráfico 12. Distribución de empleados por género, Elaboración propia**

Se toma con prelación a la Administración Central Distrital de Barranquilla, para observar la distribución porcentual del género en esa entidad, teniendo como resultado, el siguiente:

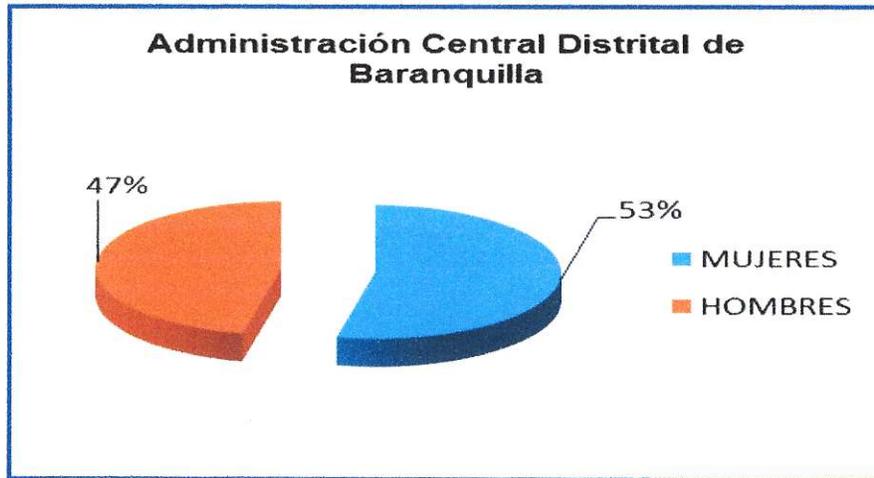


Gráfico 13. Distribución de empleados por género en la Administración Central Distrital. Elaboración propia

El 53% de los cargos (859) están ocupados por mujeres en esta entidad, y con el 47% de los cargos (752) son ocupados por hombres. También, se observa que los cargos ocupados por mujeres superan en un 12.46% (107) a los ocupados por los hombres.

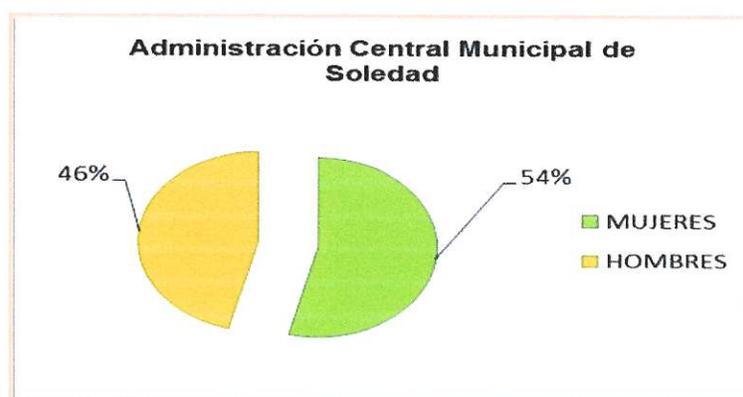
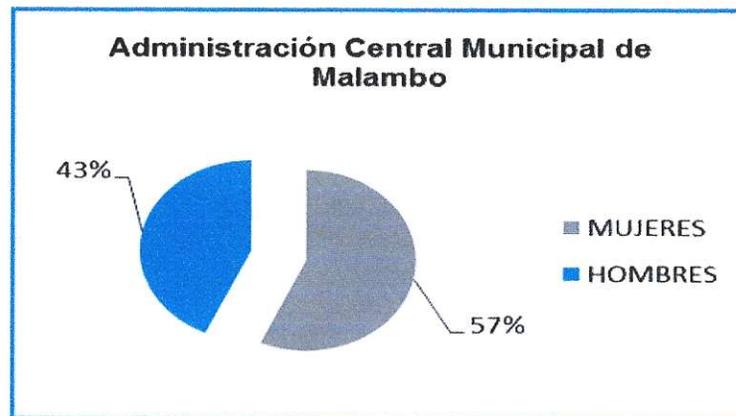


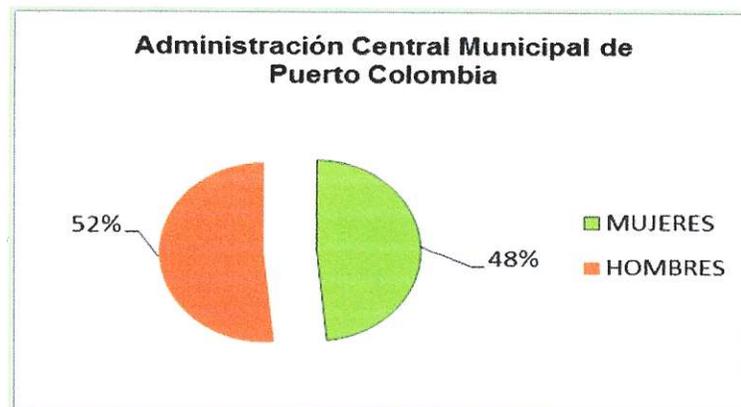
Gráfico 14. Distribución de Empleados por género de la Administración Central Municipal de Soledad

En esta Administración Municipal, se destacan las 136 empleadas públicas que representan el 54%, sobre los 116 empleados públicos, que poseen el 46%. Estos guarismos no son tan desproporcionados, siendo muy poca la diferencia entre los dos sexos (14.71%) que representa 20 cargos.



**Gráfico 15. Distribución de Empleados por género de la Administración Central Municipal de Malambo**

Al igual que la Administración anterior, la proporción entre los empleados públicos, mujeres (59) con 57% y hombres (46) con el 47%, no es tan grande. La diferencia es de 13 cargos que representa el 22.03%



**Gráfico 16. Distribución de Empleados por género de la Administración Central Municipal de Puerto Colombia**

Para esta Administración Municipal, predomina los empleados públicos (50) con el 52%, mientras que las empleadas públicas (47) con el 48%%.

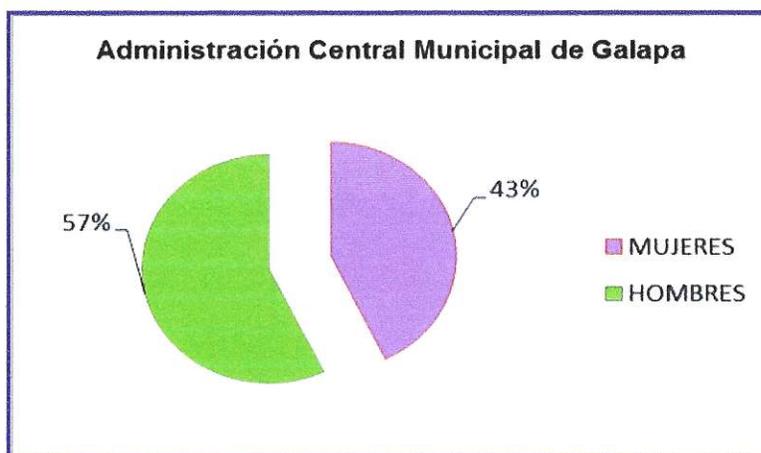


Gráfico 17. Distribución de Empleados por género de la Administración Central Municipal de Galapa

En esta Administración, el mayor porcentaje lo posee el grupo de 20 empleados públicos con un (57%) y las 15 empleadas públicas (43%) con el porcentaje minoritario. Es la única entidad donde superan en un 14%, en número los hombres a las mujeres

#### 4.3. COMPOSICIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO POR VINCULACIÓN

La importancia del estudio de esta variable permite establecer la distribución de los cargos de acuerdo a la vinculación legal que está sometido el empleo público.

Por tanto los empleados de Carrera Administrativa (C.A.) son aquellos que acceden a la función pública surtiendo los concursos establecidos para tal efecto y donde se tienen en cuenta las capacidades y aptitudes de los concursantes. Los empleos de Libre Nombramiento y Remoción (L.N.R.) como su nombre lo indica, son aquellos con los

cuales el nominador cuenta con la facultad discrecional y, justamente por esa naturaleza y facultad, la autoridad competente para su nombramiento y remoción pueden tomar decisiones en forma discrecional, previo el cumplimiento de los requisitos y el procedimiento exigidos en la Ley. En cuanto a los de Elección Popular (E.P.) son los que se disponen para funcionarios públicos elegidos popularmente, como son los Alcaldes en el caso que compete. De igual manera, hay una nueva figura de vinculación con la vinculación de Periodo Fijo (P.F.) que ha recaído en los Jefes de Control Interno o quien haga sus veces de acuerdo a lo estipulado en la Ley 1474 de 2011.

VINCULACIÓN	C.A.	L.N.R.	E.P.	P.F.	PROV.	TOTAL
<b>DISTRITO</b>	432	788	1	1	386	1608
<b>SOLEDAD</b>	96	29	1	1	127	254
<b>MALAMBO</b>	41	16	1	1	46	105
<b>PUERTO COLOMBIA</b>	13	19	1	1	56	90
<b>GALAPA</b>	2	11	1	1	21	36
<b>TOTALES</b>	<b>584</b>	<b>863</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>636</b>	<b>2093</b>

**TABLA 6. Distribución del Empleo Público por Vinculación**

En la Tabla No. 6 se aprecia que de acuerdo con el reporte de las entidades pertenecientes al Área Metropolitana de Barranquilla, el número de empleados inscritos en Carrera Administrativa es de 584, los vinculados en nombramientos de Libre Remoción son 863, los que están nombrados provisionalmente asciende a 636 y por último, los de elección Popular y los de período fijo (Responsables del Sistema de Control Interno) tienen 5 cargos respectivamente.



**Gráfico 18. Distribución de Empleados por tipo de Vinculación en el Área Metropolitana de Barranquilla**

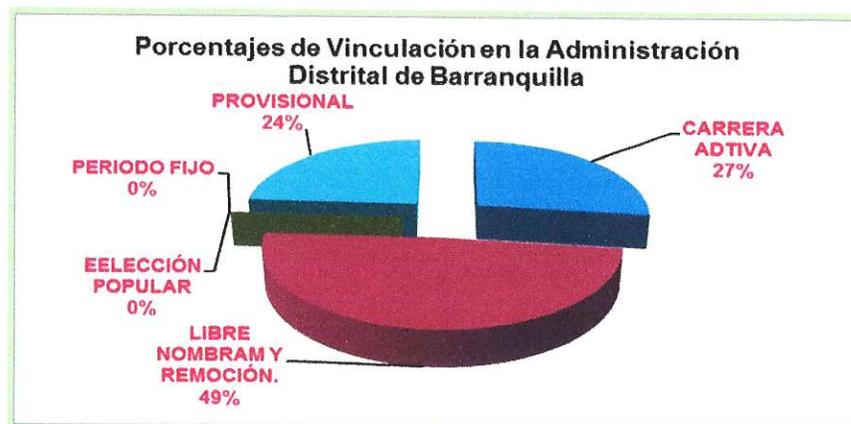
En el gráfico anterior se puede concluir que de los 2093 servidores vinculados al Área Metropolitana de Barranquilla solamente un 28% (584) se encuentran en carrera administrativa, y de este porcentaje se resalta que la Administración Distrital de Barranquilla representa el 74% (432) de los cargos de Carrera.

En lo atinente a los servidores vinculados por Nombramiento Provisional, se encontró que existe un número muy elevado de cargos, equivalente a un 31% del total de servidores en estas condiciones y ocupan el segundo lugar en el proceso de vinculación dentro de las entidades del Área Metropolitana con 636 empleados, destacando que el Distrito tiene un 61% (386) de este porcentaje, pero no supera el número de empleados vinculados en carrera administrativa como se puede observar en el resto de entidades.

Es preciso señalar que esta situación transitoria debió ser superada en un alto porcentaje con el único Concurso General para proveer cargos de carrera en la Rama Ejecutiva, proceso que tiene poco tiempo de haberse realizado.

Para esta situación administrativa son muchas las Sentencias de la Corte Constitucional que establece reiteradamente que estos cargos son de carácter transitorio y excepcional y buscan solucionar las necesidades del servicio y evitar la parálisis en el ejercicio de las funciones públicas mientras se realizan los procedimientos ordinarios para cubrir las vacantes en una determinada entidad, en aplicación de los principios de eficiencia y celeridad.

De igual manera, encontramos que de los 2093 servidores vinculados al Área Metropolitana de Barranquilla, el 41% que equivale a 863 servidores públicos vinculados en la modalidad de Libre Nombramiento y Remoción, solo 788, (91%) de estos, están laborando en el Distrito, situación atípica que será motivo de una conclusión amplia en el presente trabajo.



**Gráfico 19. Distribución de Empleados por tipo de Vinculación en la Administración Central Distrital**

Los cargos de LNR tienen mayor participación en la entidad con el 49%; le siguen en orden de importancia, los de C.A., con el 27%; los Prov., con el 24%. Los demás cargos por tener un solo empleado su participación en el gráfico son casi nulos.

<b>LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN EN LA ADMINISTRACION CENTRAL DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA</b>	
<b>EMPLEOS</b>	<b>No. DE CARGOS</b>
ASESORES	110
AUX. ADMINISTRATIVOS	32
AUX. SERV. GRALES	1
GERENTES	5
INSPECTORES DE TRANSITO	20
JEFES DE OFICINA	32
LÍDER DE PROYECTO	1
PROFESIONALES ESPECIALIZADOS	47
PROFESIONALES UNIVERSITARIOS	173
SECRETARIOS DE DESPACHO	11
ALCALDE LOCAL	7
SEC. LOCAL DE SALUD	1
TÉCNICO OPERATIVO	347
TESORERO DISTRITAL	1
<b>TOTAL</b>	<b>788</b>

**Tabla 7 Distribución del Empleo Vinculados como Libre Nombramiento y Remoción del Distrito de Barranquilla**

Se aprecia que hay una exagerada vinculación de cargos de Libre Nombramiento contraviniendo lo establecido en el Artículo 125 de la Constitución y el Artículo 5 de la Ley 909 de 2004 como por ejemplo, la violación a la Sentencia C-368 de 1999 de la Corte Constitucional que declara inexecutable la expresión de “Inspector de Transito” dentro de los Cargos de Libre Nombramiento y Remoción que señalaba la anterior Ley 443 de 1998.

Igualmente, la vinculación de los 173 Profesionales universitarios y 347 Técnicos Operativos, los cuales se encuentran diseminados en toda la Administración Central Distrital y no directamente en el Despacho del Alcalde como lo demanda el Artículo 5° de la Ley 909 de 2004.

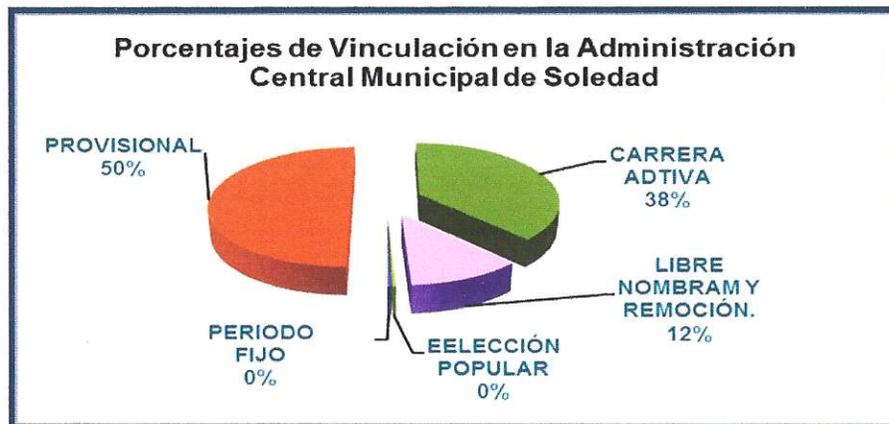


Gráfico 20 . Distribución de Empleados por tipo de Vinculación en la Administración Central Municipal de Soledad

La mitad de los cargos de esta entidad territorial están vinculados provisionalmente con 127 cargos; de los cuales el 26% son profesionales universitarios (33 cargos), le siguen los técnicos operativos con 17% con 22 cargos y el 50% restante de los cargos están distribuidos entre asesores, auxiliares, etc. Los inscritos en C.A. tienen el 38% (96 cargos), siendo los más representativos los secretarios con el 16% (16 cargos) y 15 profesionales universitarios con el 15,6%. Los de LNR, poseen el 12% y los demás, no tienen representación en el gráfico.



**Gráfico 21. Distribución de Empleados por tipo de Vinculación en la Administración Central Municipal de Malambo.**

Los empleados vinculados provisionalmente representan el más alto porcentaje con un 44% (46 cargos) del total de empleados de esta Administración Municipal (105 cargos); destacándose los profesionales universitarios con un 30% (14 cargos) y loa Auxiliares Administrativos con el 24% (11 cargos), le siguen los inscritos en Carrera con el 39% (41 cargos), de los cuales los Secretarios tienen un 34% (14 cargos); seguido los de LNR y por ultimo las otras dos (2) vinculaciones con un cargo cada una.



**Gráfico 12. Distribución de Empleados por tipo de Vinculación en la Administración Central Municipal de Puerto Colombia**

La vinculación provisional de empleados representa el más alto porcentaje en esta Administración Municipal con el 62%, en este tipo de vinculación se destacan los Técnicos Operativos (20 cargos) con el 36% y los 9 cargos de profesionales Universitarios y Secretarios con el 16% cada uno.; le sigue en orden de importancia, los cargos de LNR, con el 21%, siendo el más representativo los 10 cargos de Secretarios de Despacho que equivale el 54% y los inscritos en carrera con el 15%. Los demás, tienen el 1% por tener muy poca representación.



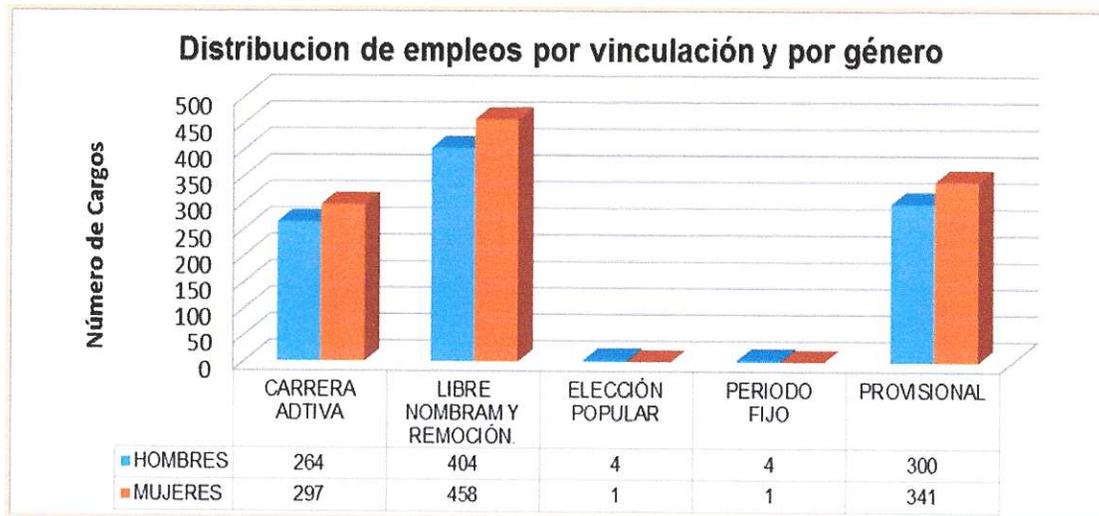
Gráfico 13. Distribución de Empleados por tipo de Vinculación en la Administración Central Municipal de Galapa

Al igual que la anterior Administración Municipal, la vinculación de provisionales representa la máxima participación de los Cargos adscritos a la administración Central con un 65% (23 cargos) en esa modalidad, de los cuales se destacan por mayoría los Técnicos Administrativos con un 39% (9 cargos); con el 23% se encuentran los de Libre Nominamiento y Remoción con 8 cargos; el 6% los inscritos en Carrera con 2 cargos, y los

vinculados por Elección Popular y por Periodo Fijo con el 3% cada uno por tener un solo cargo del total de empleados de la administración (35 cargos).

#### 4.4. EMPLEADOS PÚBLICOS POR VINCULACIÓN Y POR GÉNERO

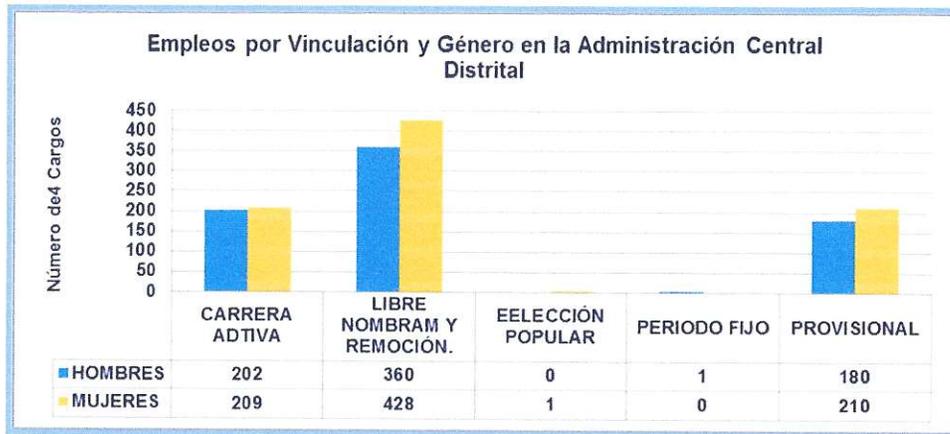
El predominio de las mujeres en los empleos públicos de las entidades territoriales que conforman el Área Metropolitana, representan el 53%. En el presente estudio se hace claridad que de los 2093 cargos, hay 19 vacantes por lo que no es posible determinar el sexo de los ocupantes de los mismos. Lo anterior se puede observar en el siguiente gráfico:



**Gráfico 14. Distribución de los Empleos Públicos por Vinculación y por Género**

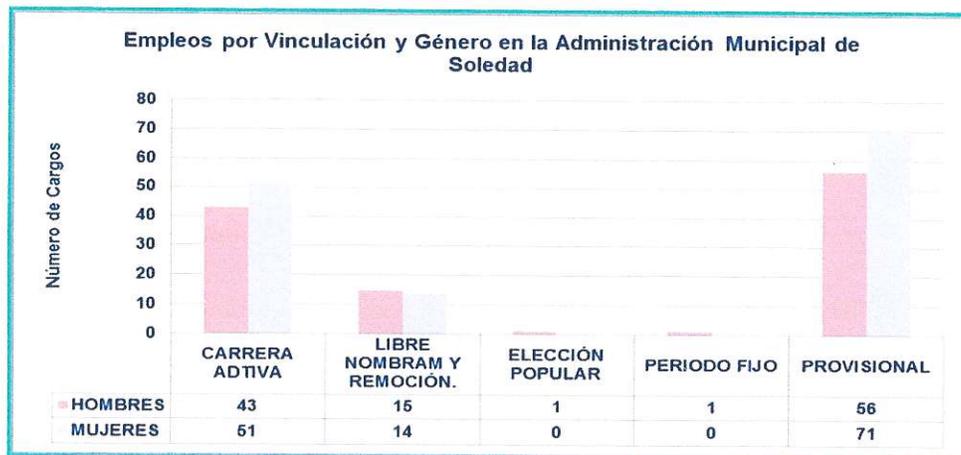
Como se observa, las mujeres están más concentradas en la vinculación de los empleos que los hombres en las entidades del Área, exceptuando la vinculación por Elección Popular y Periodo Fijo. De igual manera, se aprecia que en Carrera Administrativa, Libre Nombramiento y Provisional representan el 53% para cada uno de estas vinculaciones frente al sexo masculino, en cambio, para Elección Popular y Periodo Fijo, la representación de la mujer es igual a la del hombre. En los siguientes gráficos se

señalan por entidad territorial la distribución de los empleados por género y por vinculación.



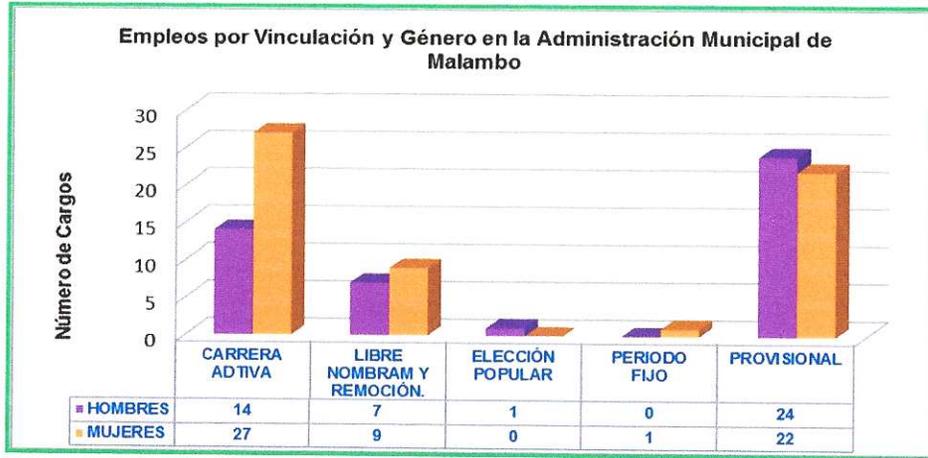
**Gráfico 15. Distribución de los Empleos Públicos por Vinculación y por Género en la Administración Central Distrital**

La mayor proporción de empleados en los diferentes tipo de vinculación lo poseen las mujeres con el 53.3%, destacándose en los empleos de LNR, que representan el 54.3% del total, mientras que los empleados hombres, mantienen cierta minoría.



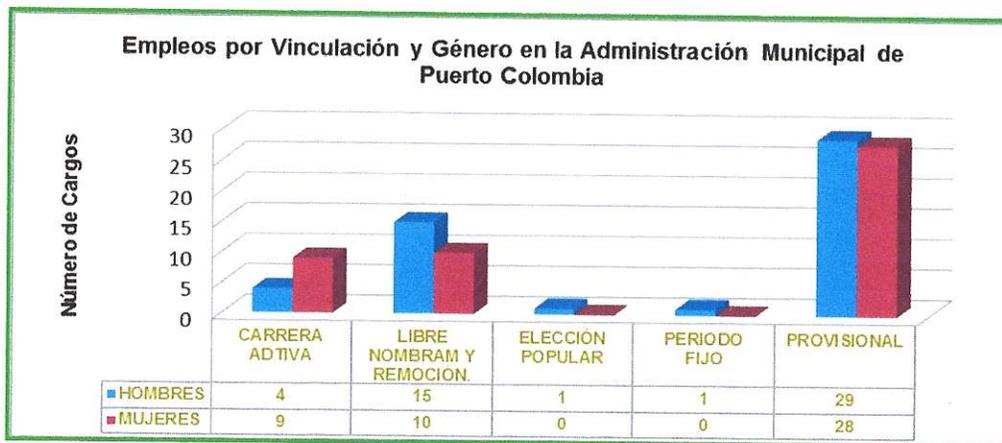
**Gráfico 16. Distribución de los Empleos Públicos por Vinculación y por Género en la Administración Municipal de Soledad**

En esta entidad el número de mujeres supera a los hombres con el 14.7%, siendo la vinculación provisional la de mayor porcentaje con el 35% con relación al total de los cargos y el 56% del total de los vinculados por esta modalidad.



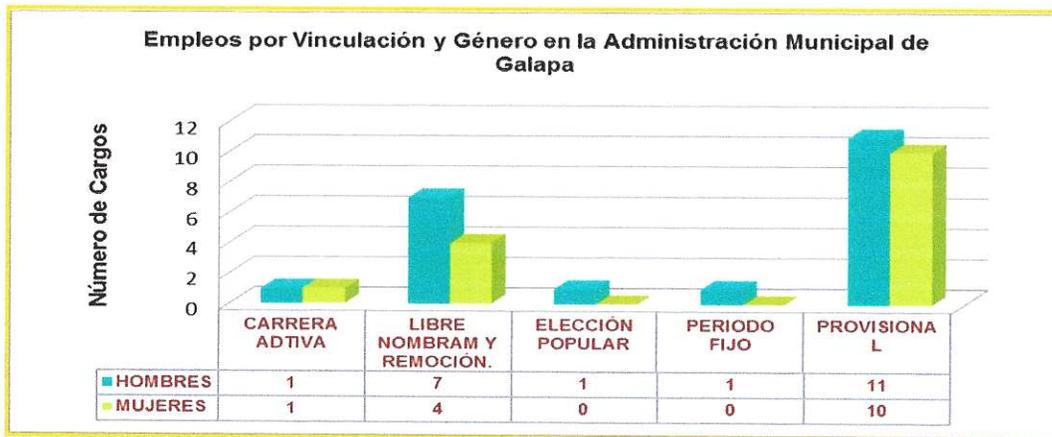
**Grafico 17. Distribución de los Empleos Públicos por Vinculación y por Género en la Administración Municipal de Malambo**

En esta entidad, la superación de vinculación de las mujeres es del 56% del total de la Planta de Cargos y por la modalidad de inscripción en Carrera se representan con el 66% del total de los Cargos.



**Grafico 18. Distribución de los Empleos Públicos por Vinculación y por Género en la Administración Municipal de Puerto Colombia**

En esta entidad territorial, los cargos ocupados por hombres superan el 50% y en el tipo de vinculación donde más predominan es en los LNR, con el 60%



**Gráfico 19. Distribución de los Empleos Públicos por Vinculación y por Género en la Administración Municipal de Galapa**

En esta entidad existen porcentajes muy mínimos de diferencias en el género por tipo de vinculación, solamente supera los Hombres en la vinculación de L.N.R. en un 64%.

#### 4.5. **DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO POR NIVEL JERÁRQUICO**

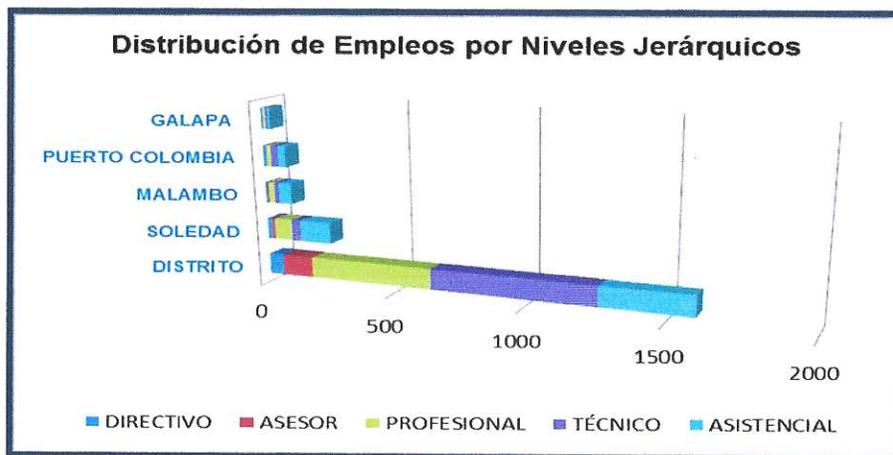
Para el desarrollo de este ítem, es importante señalar que los Niveles Jerárquicos para las entidades territoriales rigen con el Decreto Ley 785 de 2005, por tanto, se seguirá la distribución de los empleos en los niveles Directivos, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial.

ENTIDADES	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL
DISTRITO	57	118	472	620	338
SOLEDAD	19	11	69	36	121
MALAMBO	9	5	23	20	48
PUERTO COLOMBIA	14	1	16	30	29
GALAPA	8	1	8	10	8
<b>TOTALES</b>	<b>107</b>	<b>136</b>	<b>588</b>	<b>716</b>	<b>544</b>

**Tabla 8 Distribución del Empleo Público por Niveles Jerárquicos**

Se aprecia que el Nivel con mayor número de cargos es el *Técnico* con una representación del 34.2%; le siguen en orden de importancia, el *Profesional* que posee el 28.1%; el *Asistencial*, con el 26%; el *Asesor*, con el 6.5% y por último, el Nivel *Directivo*, con el 5.1%.

El siguiente Gráfico, hace posible observar la distribución en cada uno de los Niveles en las Plantas de Cargos de las Entidades que conforman el Área Metropolitana:



**Gráfico 20. Distribución de los Empleos adscritos a las entidades por Niveles Jerárquicos**

A continuación, se discrimina por entidad territorial, el número de cargos por nivel jerárquico y representación porcentual.

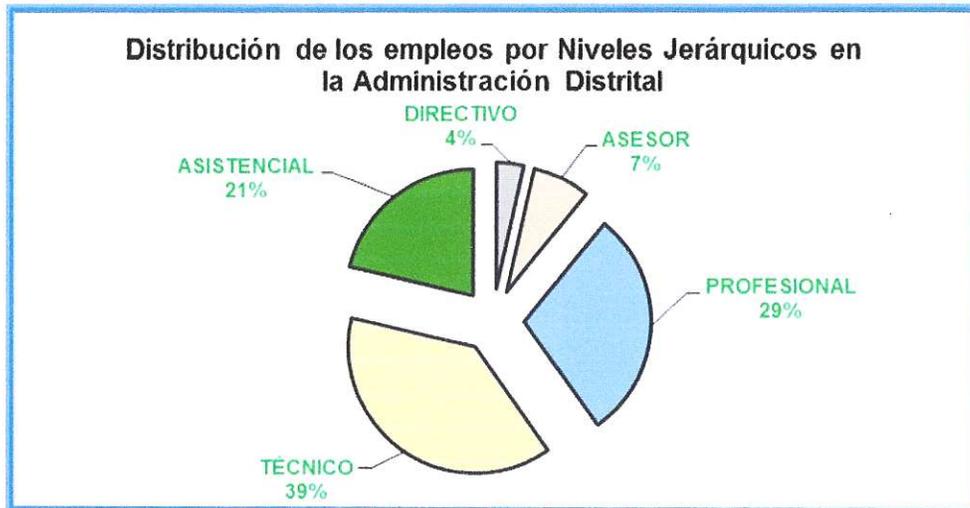


Gráfico 21. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos en la Administración Central Distrital

De acuerdo con la clasificación de los cargos en Niveles Jerárquicos, el Nivel Técnico tiene mayor representación con el 39%, luego se encuentran los Niveles Profesional, con el 29% y el Asistencial con el 21%. Con menor participación, están los Niveles Asesor, con el 7% y el Directivo, con el 4%.

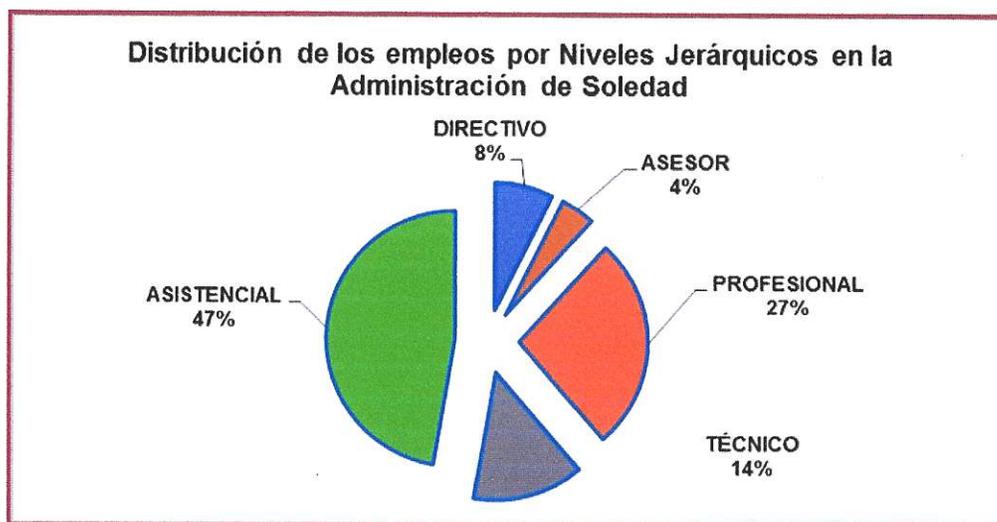


Gráfico 22. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos en la Administración Central de Soledad

En esta distribución se nota que el Nivel *Asistencial* tiene el mayor representación con el 47%, siguiéndolo el Nivel *Profesional* con el 27% y el *Técnico* con el 14%. Con menor representación, se encuentran los Niveles *Directivo* con el 8% y el *Asesor*, con el 4%.

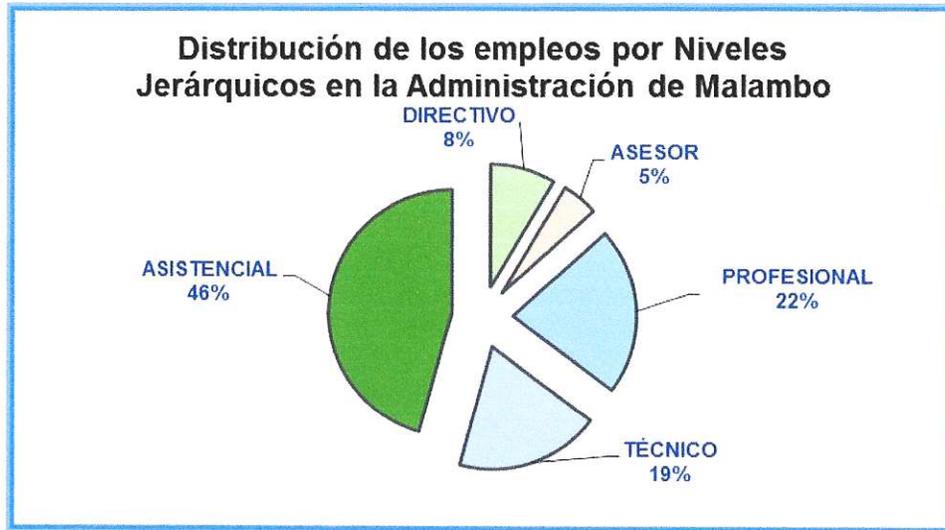


Gráfico 23. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos en la Administración Central de Malambo

El Nivel *Asistencial* tiene mayor participación con el 46%, le sigue el Nivel *Profesional* con el 22%; luego, el *Técnico*, con el 19%; con el 8% y 5% tienen los Niveles *Directivo* y *Asesor*, respectivamente.

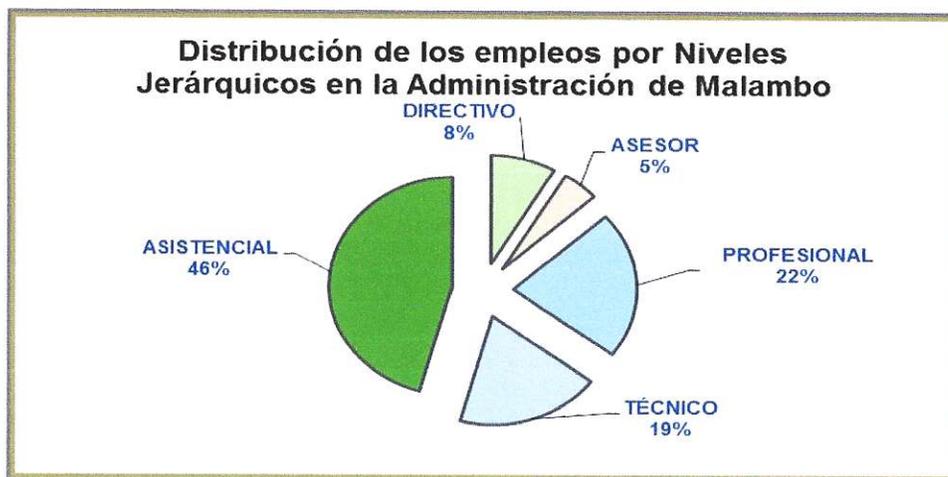
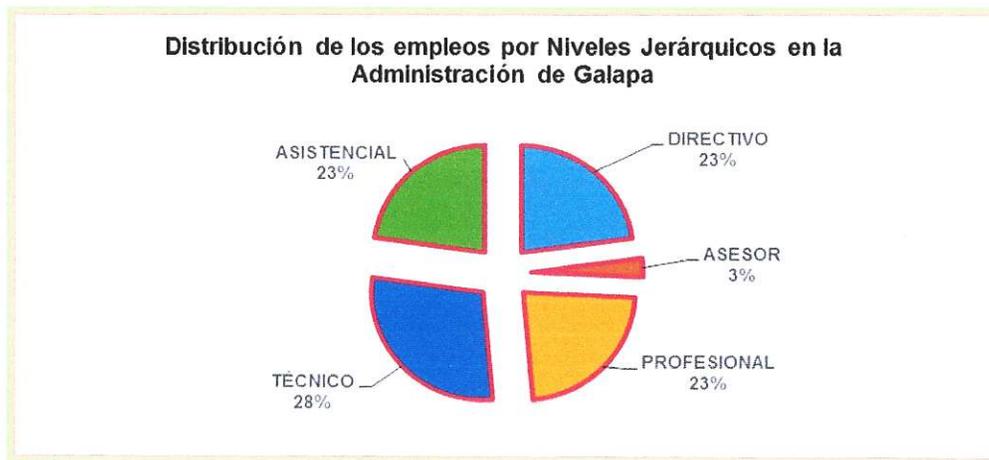


Gráfico 24. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos en la Administración Central de Puerto Colombia

En esta entidad, el Nivel *Técnico* tiene mayor número de cargos, por tanto, su representación es del 33%, pero el Nivel *Asistencial* está muy cerca con el 32%. Igualmente, no es mucha la diferencia entre los Niveles *Profesional* (18%) y el *Directivo* (16%). Con la mínima representación la posee el Nivel *Asesor*, con el 1%.



**Gráfico 25. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos en la Administración Central de Galapa**

Predominan los Cargos del Nivel *Técnico*, con el 28%, pero los Niveles *Directivo*, *Profesional* y *Asistencial* tienen el mismo porcentaje de representación (23%), por último, el Nivel *Asesor*, con el 3%.

#### **4.6. DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO POR NIVEL JERÁRQUICO Y GÉNERO**

Para el análisis de este ítem, se hace necesario observar si las entidades territoriales que conforman el Área Metropolitana de Barranquilla dan cumplimiento a la Ley 581 de

2000 o *Ley de Cuotas*, sobre la adecuada y efectiva provisión de los cargos, y el porcentaje de participación de las mujeres en los niveles decisorios de la Administración Pública.

De acuerdo con la siguiente tabla, el porcentaje del número de cargos del Nivel Directivo ocupados por mujeres, corresponde al 2.6%, si se le suma estos cargos a los del Nivel Asesor, corresponde al 5% del total de 2093 cargos que están adscritos al Área Metropolitana.

NIVEL JERÁRQUICO	GENERO	
	MUJERES	HOMBRES
DIRECTIVO	53	54
ASESOR	49	87
PROFESIONAL	317	274
TÉCNICO	381	328
ASISTENCIAL	309	234
TOTALES	1109	977

Tabla 9 Distribución del Empleo Público por Niveles Jerárquicos y por Género

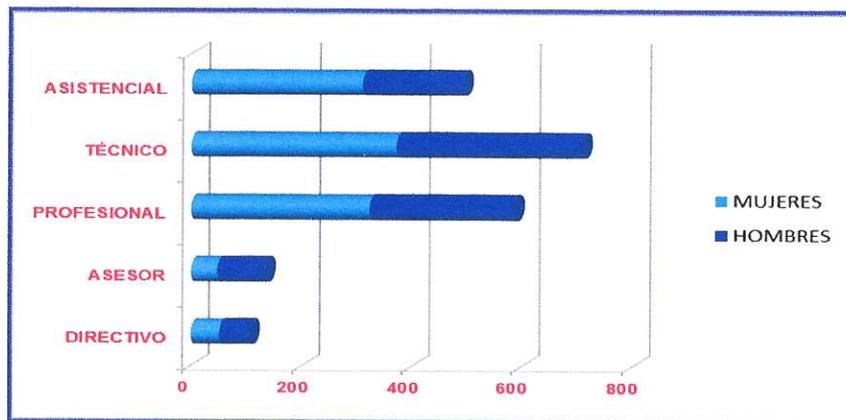


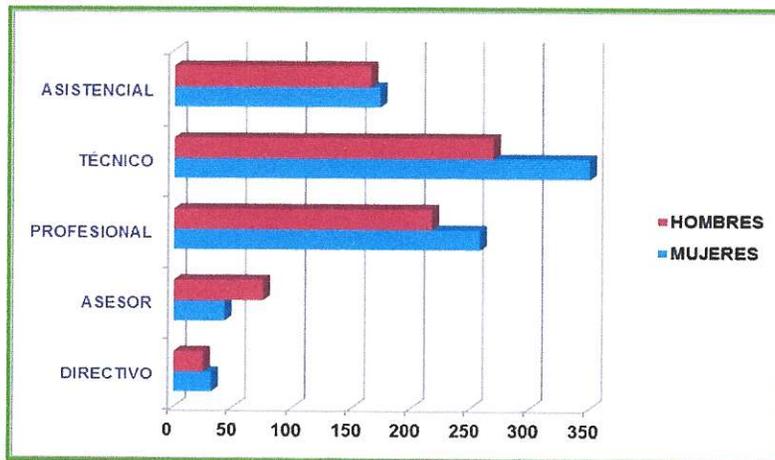
Gráfico 26. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos y por Género en el Área Metropolitana

La distribución por género entre los Niveles Jerárquicos, presentada en el cuadro 6 y en el gráfico 26, indica que el Nivel *Técnico* tiene mayor participación en grupo de mujeres (18,26%) y en el de hombres (15,72.6%), superándolos con 53 Cargos. Igualmente, en el

Nivel *Profesional*, los cargos ocupados por mujeres (15.19%) superan a los hombres (13.13%) con el 2.6% (43 cargos).

Con respecto al Nivel *Asistencial*, las mujeres tienen el 14.81% de los cargos de ese Nivel y los hombres poseen el 11.22%, siendo la diferencia del 3.59%. En cambio, en el Nivel *Asesor*, la presencia de hombres en los cargos es notoria con el 4.2% y las mujeres con la representación del 2.4% con respecto al total de todos los cargos. Por último, en el Nivel *Directivo*, no es mucha la diferencia entre hombres y mujeres, 2.65% y 2.6%, respectivamente.

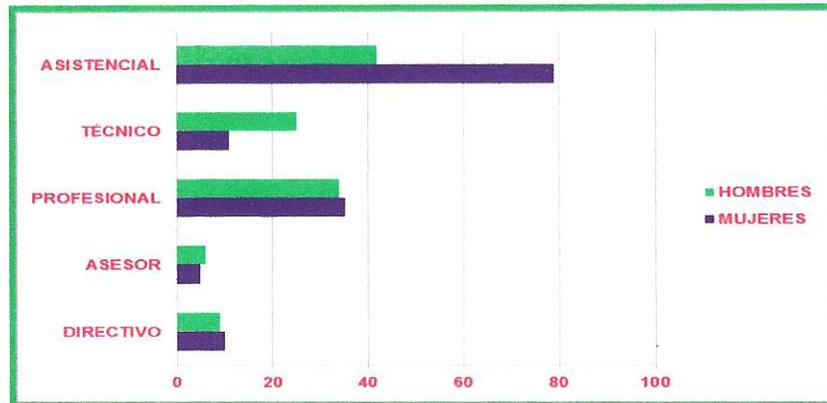
A continuación, se hace le análisis de cada entidad territorial, con respecto a este ítem:



**Gráfico 27. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos y por Género en la Administración Distrital**

En esta entidad distrital, los cargos ocupados por mujeres tienen una representación del 53.27%, con respecto a los ocupados por hombres con el 46.73%. Esta diferencia se aprecia especialmente en el Nivel *Técnico*, donde los cargos ocupados por Mujeres, posee el 21.7% del total de los cargos y el 56.54% de los cargos del Nivel.

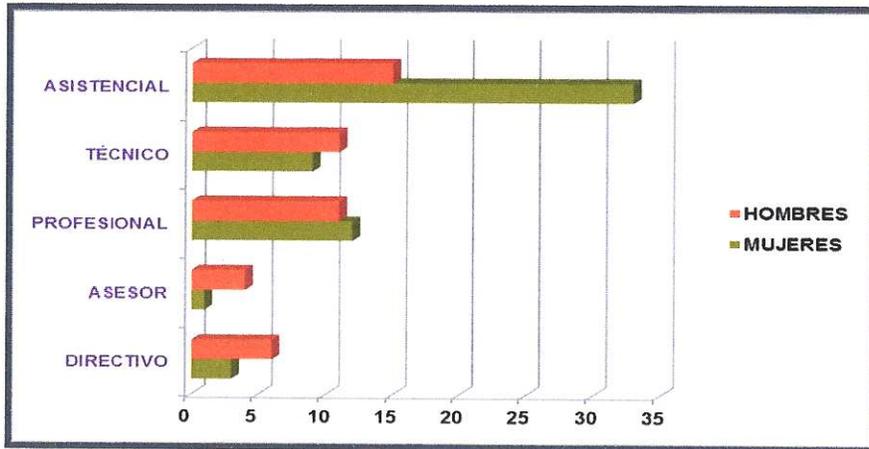
Lo mismo sucede con los Niveles *Profesional* y *Asistencial*, que el 54.31% y el 51.18%, respectivamente, de los cargos de ese Nivel están ocupados por mujeres.



**Gráfico 28. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos y por Género en la Administración de Soledad**

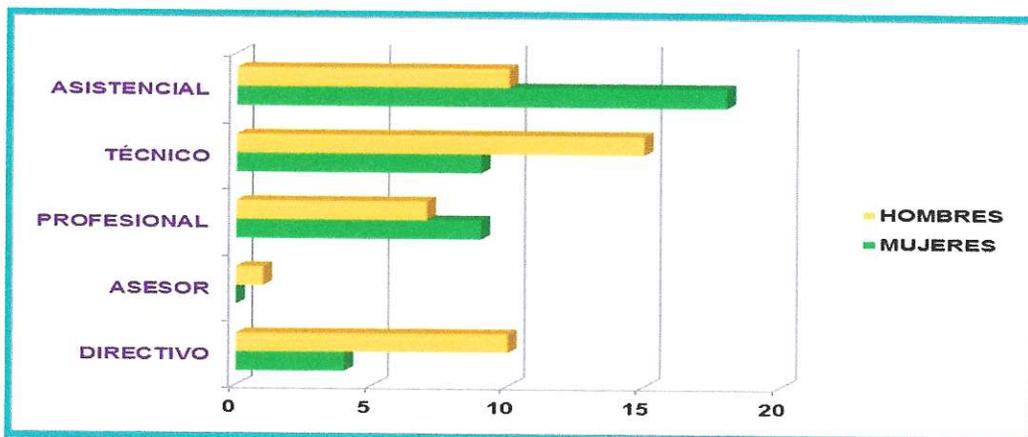
Para la segunda entidad territorial del Área Metropolitana, las mujeres ocupan la mayoría de los cargos (54.69%) del total de la Planta, especialmente aventaja a los hombres en el Nivel *Asistencial* con el 65.29% (79 cargos de los 121), sucediendo lo mismo en el Nivel *Técnico*, con el 44%.

En los demás Niveles, las diferencias son muy pocas: en el Nivel *Directivo*, el 52.63% para los cargos de mujeres y el 47.37% para los hombres; en el Nivel *Asesor*, los cargos ocupados por mujeres representa el 45.45% y los hombres con el 54.55%; y por último, el Nivel *Profesional*, con una representación de 50.7% y los hombres ocupan el 49.3%.



**Gráfico 29. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos y por Género en la Administración de Malambo**

El 68.75% de los cargos del Nivel *Asistencial* son ocupados por mujeres, al igual que el Nivel *Profesional*, con el 52.17%. En cambio, en los Niveles *Directivo*, *Asesor* y *Técnico*, los hombres superan a las mujeres, debido a que ocupan el 66.67%, 80% y 55%, respectivamente, de los cargos de dichos niveles.



**Gráfico 30. Distribución de los Empleos por Niveles Jerárquicos y por Género en la Administración de Puerto Colombia**

niveles decisorios de la Administración Pública, lo hace obligatorio a toda entidad pública el cumplimiento estricto de la misma.

En el Artículo 2º de la norma, conceptúa sobre el “*nivel decisorio*”:

*Concepto de máximo nivel decisorio. Para los efectos de esta ley, entiéndase como "máximo nivel decisorio", el que corresponde a quienes ejercen los cargos de mayor jerarquía en las entidades de las tres ramas y órganos del poder público, en los niveles nacional, departamental, regional, provincial, distrital y municipal.*

De acuerdo con las estadísticas del Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP– reportadas en el Boletín del 19 de marzo del 2015, en cuanto a las entidades del orden territorial, el 64,5%, reporta cumplimiento de la Ley en el máximo nivel decisorio, mientras el 54,94% cumple con lo requerido en los otros niveles directivos.

De 9.128 cargos directivos de los entes territoriales, las mujeres ocupan 3.943 puestos, cifra que representa un 43%. En el otro nivel decisorio, de los 11.394 cargos provistos, 5.987 puestos fueron ocupados por mujeres, lo que corresponde a un 52,5% de participación en entidades como alcaldías, gobernaciones y Empresas Sociales del Estado E.S.E., entre otras.

Así las cosas, en el Área Metropolitana de Barranquilla la participación femenina en el desempeño de los cargos decisorios (Nivel Directivo y Asesor) corresponden al 42%, discriminado así:

- ❖ Administración Central Distrital: 175 cargos / 75 cargos ocupados por Mujeres= 42%
- ❖ Administración Municipal de Soledad: 30 Cargos / 15 cargos ocupados por Mujeres = 50%

- ❖ Administración Municipal de Malambo: 14 Cargos / 5 cargos ocupados por Mujeres = 35%
- ❖ Administración Municipal de Puerto Colombia: 16 Cargos / 4 cargos ocupados por Mujeres = 25%
- ❖ Administración Municipal de Galapa: 9 Cargos / 4 cargos ocupados por Mujeres = 44%
- ❖ En la Administración de Puerto Colombia, no se está cumpliendo la Ley de Cuotas.

#### **4.8. APLICACIÓN DE LA GERENCIA PÚBLICA**

En los empleos de libre nombramiento y remoción, han existido tendencias de autolimitación relativa de esta potestad, mediante la remisión al Mérito, sin perder los empleos tal carácter. A manera de ejemplo, en el Gobierno del Presidente Pastrana se expidió el Decreto 1772 de 1998 y en la Procuraduría de Jaime Bernal Cuéllar, la Circular de agosto de 1998. También en la Carrera Especial de la Registraduría Nacional del Estado Civil, en la que altos cargos, son de ingreso mediante concurso de méritos y de libre remoción.

Ahora, la Ley 909 de 2004 regula en detalle el tema para los empleos de “responsabilidad directiva” que sin perjuicio de su carácter de Libre Nombramiento y Remoción y de la discrecionalidad propia para su nominación, deben ser seleccionados por Mérito, mediante pruebas. Para la permanencia o retiro, se establece un sistema de Evaluación de la Gestión, mediante el diligenciamiento de un formato diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP, denominado *Acuerdo de Gestión*.

Relacionamos a continuación los Gerentes Públicos de las Plantas de Personal de las entidades territoriales:

<b>ENTIDAD TERRITORIAL</b>	<b>GERENTE PÚBLICO</b>	
	<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO</b>	<b>No. DE CARGOS</b>
<b>ADMINISTRACIÓN CENTRAL DISTRITAL</b>	JEFE DE OFICINA	34
	GERENTE	5
<b>ADMINISTRACIÓN DE SOLEDAD</b>	JEFE DE DIVISIÓN (COD. 710)	8
	JEFE DE OFICINA ASESORA	2
<b>ADMINISTRACIÓN DE MALAMBO</b>	JEFE DE OFICINA ASESORA	1
	JEFE DE OFICINA	1
<b>ADMINISTRACIÓN DE PUERTO COLOMBIA</b>	JEFE DE OFICINA ASESORA	1
	JEFE DE OFICINA	1
<b>ADMINISTRACIÓN DE GALAPA</b>	JEFE DE OFICINA	1

## **CAPITULO V**

### **5.1. CONCLUSIONES**

El tema del manejo del talento humano en las entidades territoriales que conforman el Área Metropolitana e Barranquilla tiene una alta complejidad, como lo determinó la investigación del presente trabajo, desde los enfoques de vinculación, número de empleados por niveles y por géneros, teniendo una visión integrada de la importancia que le han proporcionado a la administración del recurso humano como elemento vital de la Administración Pública, desde la aparición de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, para el funcionamiento del Estado, y en esa medida, se pueda contribuir para mejorar la eficacia y eficiencia de la Carrera Administrativa en esas entidades.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación se llegaron a las siguientes conclusiones:

- ✓ Hay una exagerada vinculación de cargos de Libre Nombramiento que se encuentran diseminados en toda la Administración Central Distrital y no directamente en el Despacho del Alcalde contraviniendo lo establecido en el Artículo 125 de la Constitución y el Artículo 5 de la Ley 909 de 2004.
  - ✓ Los municipios del área metropolitana (Malambo, Soledad, Puerto Colombia y Galapa) sobrepasan el 50% de los empleos con Nombramiento Provisional, vulnerando ampliamente lo establecido en la constitución y en el ordenamiento legal y en varias sentencias de la Corte Constitucional.
-

- ✓ Existe un avance significativo en la aplicación de la ley 909 del 2004 las Administraciones Municipales de Malambo, Puerto Colombia y Galapa, mas no en la Administración de Soledad, donde no registra aplicación de la ley, y se confirma la existencia de dificultades en la interpretación y aplicación de las normas de Carrera Administrativa.
  - ✓ En las entidades territoriales que conforman el Area metropolitana de Barranquilla se observó que se cumple con los porcentajes establecidos en la ley 581 del 2000 (Equidad de Género) a excepción de la administración Central de Puerto Colombia, cuyo porcentaje es del 25%, por debajo del 30% legalmente establecido.
  - ✓ En el municipio de Galapa solo hay dos empleados inscritos en carrera, y los demás tienen carácter provisional mientras se surte el Concurso de Méritos para su ingreso a carrera administrativa, afectando el normal funcionamiento de la administración, porque no se cuenta con personal con estabilidad y sentido de pertenencia que aporte al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
  - ✓ De los 2093 cargos adscritos a las entidades que conforman el Área Metropolitana, 639 tienen Nombramiento Provisional, a la espera del proceso de Concurso de Méritos.
  - ✓ La Administración Central Municipal de Soledad, no ha ajustado su esquema de nomenclatura y clasificación de los empleos adscritos a su Planta de cargos.
  - ✓ En el distrito de Barranquilla, núcleo del Área Metropolitana, el manejo y aplicación del proceso del Talento Humano, no cumple con lo establecido en la ley teniendo en cuenta que se han creado cargos como:
-

- Inspector de Tránsito y Transporte adscritos a la Administración Distrital son de Libre Nombramiento, y éstos no aparecen dentro de la excepción del Artículo 5° de la Ley 909 de 2004.
- En la Administración Central Distrital, existen 788 cargos de Libre Nombramiento y Remoción y de acuerdo con el análisis presentado en este trabajo, sólo los que podrían tener ese tipo de vinculación serían los Asesores (110 Cargos), Gerentes (5 Cargos), Jefes de Oficina (32 Cargos), Secretarios de Despacho (11 Cargos), Secretario Local de Salud (1 Cargo) y Tesorero Distrital (1 Cargo), por estar dentro de las excepciones que determina la ley, los demás, 628 cargos, de los cuales hay Auxiliares Administrativos (32 cargos), Inspectores de Tránsito (20 cargos), Profesionales Especializados (47 cargos), Profesionales Universitarios (173 cargos) y Técnicos Operativos (347 cargos), Líder de Proyecto (1 cargo – acondicionado), deben ser de Carrera Administrativa, especialmente los Inspectores de Tránsito como se describió anteriormente.

En cuanto a la Gerencia Pública a pesar de existir cargos de jefes de Oficina en las diferentes entidades no se tuvo conocimiento alguno de los procesos gerenciales de estos, incluyendo la elaboración de los acuerdos de gestión cuya obligatoriedad la determina el Artículo 50 de la Ley 909 de 2004.

En términos generales y de acuerdo con los datos analizados anteriormente, se ratifica la importancia de la implementación de un proceso de gestión del Talento Humano

en la administración pública, desde los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública.

Desde el principio ético y moral es fundamental asegurar la estabilidad de los funcionarios, evitando así la alteración de la norma, el clientelismo, el favoritismo, apuntando con esto al fortalecimiento de los principios de meritocracia y transparencia.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación, y en aras de aportar al mejoramiento institucional de las entidades públicas que conforman el Área Metropolitana, se hacen las siguientes recomendaciones:

- ✓ En los diez (10) últimos años la cultura de lo público, poco a poco se ha caracterizado por un “Estado gerencial que presupone una gestión transparente e íntegra, austera, en el manejo de los recursos públicos al servicio del ciudadano”. Para cumplir con los objetivos de transparencia e integridad en la gestión se debe trabajar para que haya un manejo gerencial del talento humano adscrito, donde la selección, nombramiento y promoción del funcionario debe tener como motivación exclusiva el mérito, la competencia y la capacitación idóneos para el cargo al cual se es candidato
- ✓ La regla general deberá ser la meritocracia, la capacitación y el entrenamiento permanente los procesos misionales para la administración del talento humano adscritos a las entidades públicas.
- ✓ Minimizar la práctica de establecer nóminas paralelas en estas entidades públicas, y aplicar e implementar la Sentencia Constitucional C-614 de 2009 la cual conmina a

los organismos de control a observar que las entidades del Estado no utilicen los contratos de prestación de servicios para ejecutar las actividades que son permanentes. La exigencia viene de la ley y tiene al menos dos sentidos: por una parte, los empleos públicos deben estar basados en una relación laboral, así los trabajadores tendrán privilegios; por otra parte, la burocracia y el número de funcionarios están controlados mediante procedimientos de selección que deben seguirse, de manera que el Estado no se convierta en una fuente de puestos para favores políticos y el presupuesto se disuelva sin tener capacidad de acción.

- ✓ La aplicación coherente de la Ley 909 de 2004 que según la Sentencia C-901 de 2008 de la Corte Constitucional, se derivan cuatro consecuencias: (i) la necesidad de nombrar por concurso público a los funcionarios cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o por la ley; (ii) el ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos se hará con base en el cumplimiento de las condiciones y requisitos previstos en la ley, requerimientos que en todo caso deberán fundarse en los méritos y calidades de los aspirantes; (iii) las causales de retiro del servicio estarán fundadas en la calificación no satisfactoria en el desempeño del empleo, la violación del régimen disciplinario y las demás causales previstas en la Constitución y la ley; y (iv) en ningún caso la filiación política de los aspirantes podrá determinar su nombramiento para un empleo de carrera, su ascenso o su remoción.
- ✓ La aplicación de la carrera administrativa cuyos fines específicos son: (i) la realización de los principios de eficiencia y eficacia para el desarrollo de la función pública; (ii) la realización del principio de igualdad entre los ciudadanos que aspiran a

acceder al ejercicio de un cargo o función pública; (iii) la dotación de una planta de personal capacitado e idónea que preste sus servicios conforme lo requiera el interés general; y (iv) la estabilidad laboral de sus servidores, a partir de la obtención de resultados positivos en la cumplida ejecución de esos fines.

- ✓ Por otra parte, es preciso recordar que el Artículo 125 de la Constitución establece la regla general de la carrera administrativa para proveer los empleos públicos, siendo los de libre nombramiento y remoción una excepción que debe ser creada y definida por la ley. En desarrollo de esta facultad han sido promulgadas principalmente las Leyes 270 de 1996, *“estatutaria de administración de justicia”*; 443 de 1998, *“por la cual se expiden normas sobre carrera administrativa y se dictan otras disposiciones”*; y 909 de 2004, *“por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”*. Del contenido de esta normativa se extraen dos consideraciones particulares sobre los cargos de libre nombramiento y remoción: *“de una parte, debe tratarse del cumplimiento de funciones directivas, de manejo, de conducción u orientación institucional y, de otra parte, ha de referirse a aquellos cargos en los cuales es necesaria la confianza de los servidores que tienen a su cargo esa clase de responsabilidades.”* Por tanto, el uso exagerado de esta clase de vinculación permite calificar a la Administración Distrital como abusar de la discrecionalidad del Alcalde para la creación y provisión de dichos cargos, ya que en sus funciones no se cumple lo establecido por ley de acuerdo a la naturaleza de los mismos.

## **GLOSARIO**

**ACTO ADMINISTRATIVO:** Declaración de voluntad que crea unilateralmente e impone consecuencias jurídicas a un sujeto o sujetos por presumirse con presunción *iuris tantum*, su legalidad. Es una especie de acto jurídico. Este es la manifestación de voluntad destinada y apta para producir efectos jurídicos.

**CARRERA ADMINISTRATIVA:** (C.A.) La carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer; estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público.

**CONCURSO PÚBLICO:** Sistema técnico de administración de personal y un mecanismo de promoción de los principios de igualdad e imparcialidad, en cuanto que garantiza a la organización estatal y concretamente a la función pública acceder a los mejores y a los más capaces funcionarios descartándose de manera definitiva la inclusión de otras facultades de valoración que repugnan a la esencia del Estado Social de Derecho, tales como el clientelismo, el favoritismo, el nepotismo (Bohorquez Botero, 926).

**ENCARGO:** Derecho que tienen los empleados de carrera, mientras se surte el proceso de selección para proveer empleos de carrera administrativa, a ocupar tales empleos si acreditan los requisitos para su ejercicio, poseen las aptitudes y habilidades para su desempeño, no han sido sancionados disciplinariamente en el último año y su última evaluación del desempeño sea sobresaliente. El término de esta situación no podrá ser superior a seis (6) meses.

---

**ENTIDADES TERRITORIALES:** La República de Colombia está compuesta por entidades territoriales de *segundo nivel* denominadas departamentos y distritos, y de *tercer nivel* llamadas municipios y territorios indígenas. La ley podrá crear regiones y provincias como entidades territoriales. Existen, además, las *áreas metropolitanas*, *comunas* y *corregimientos* como divisiones administrativas para el cumplimiento de funciones del Estado y la prestación de servicios.

**Los siguientes son Entidades Territoriales:**

**Departamentos:** De conformidad con los artículos 286 y 298 de la Constitución Política, son entidades territoriales que tienen autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro de su territorio en los términos establecidos por la Constitución. Los departamentos ejercen funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre la Nación y los municipios y de prestación de los servicios que determinen la Constitución y las leyes.

**Municipio:** Es la entidad territorial fundamental de la división político-administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites que le señalen la Constitución y las leyes de la República. De conformidad con el artículo 311 de la Constitución Política y con la Ley 136 de 1994 (junio 2).

**Corregimiento Departamental:** Es una división del departamento, la cual incluye un núcleo de población. Según esta misma norma, los ahora corregimientos departamentales no forman parte de un determinado municipio. De conformidad con el Decreto 2274 de 1991 (octubre 4).

**Área Metropolitana:** De conformidad con el artículo 1° de la Ley 128 de 1994, es una

---

entidad administrativa, formada por un conjunto de dos o más municipios integrados alrededor de un municipio núcleo o metrópoli, vinculados entre sí por estrechas relaciones de orden físico, económico y social, que para la programación y coordinación de su desarrollo y para la racional prestación de sus servicios públicos requiere una administración coordinada. Las áreas metropolitanas están dotadas de personería jurídica de derecho público, autonomía administrativa, patrimonio y autoridades propias.

**EMPLEO PÚBLICO:** El Artículo de la Ley 909 de 2004, establece que el Empleo Público como fundamento básico de la estructura de la función pública, es entendido como el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado

**EQUIDAD:** Imparcialidad, espíritu de justicia. Conjunto de valores al cual puede acudir el juez, en casos particulares que no tienen solución prevista en el texto legal.

**FUNCIÓN PÚBLICA:** Referenciando a (Gutiérrez, 2005), la administración pública, como función, indica gestión o ejercicio de una competencia que debe ser democrática, y como función pública en sentido general, ejercicio de una potestad soberana del Estado. Función pública en un sentido específico se entiende como la gestión o manejo del recurso humano al servicio del Estado.

**NOMBRAMIENTO EN PROVISIONALIDAD,** Consistente en la asignación transitoria de un empleo de carrera administrativa vacante temporalmente o de manera definitiva, a una persona que reúna los requisitos para desempeñarlo y mientras se surte el respectivo concurso de méritos para proveerlo. La naturaleza temporal del nombramiento en

provisionalidad implica para el empleado, a diferencia del cargo de carrera administrativa, una permanencia efimera en el empleo como su nombre lo indica.

**SENTENCIA:** La palabra sentencia proviene de la voz latina *sentiendo*, que equivale en castellano a *sintiendo* es decir juzgado, opinado, porque el juez declara u opina con arreglo a los autos.

**SERVICIO PÚBLICO:** La expresión en singular alude a los aspectos burocráticos concernientes a las tres ramas del poder público y los órganos independientes y autónomos, relacionados con la Rama Ejecutiva, es la acepción legal de *–servicio civil–*.

---

# **ANEXOS**

---

**ANEXO 1**

Distribución de Empleados Públicos adscritos a las entidades territoriales del Área Metropolitana de Barranquilla

ENTIDAD	No. DE EMPLEADOS	GENERO		TIPO DE VINCULACIÓN	GENERO		NIVEL JERÁRQUICO	GENERO		LEY DE CUOTA	GERENCIA PUBLICA		
		Homb.	Muj.		Homb.	Muj.		Homb.	Muj.				
ADMINISTRACIÓN CENTRAL DISTRITAL	1611	752	859	L.N.R.	788	360	421	DIRECTIVO	57	25	32	75	34
				C.A.	432	202	209	ASESOR	118	75	43		
				PROV.	389	180	210	PROFESIONAL	472	217	258		
				P.F.	1	1	0	TÉCNICO	620	269	350		
				E.P.	1	0	1	ASISTENCIAL	338	165	173		
ADMINISTRACION MUNICIPAL DE SOLEDAD	253	116	136	L.N.R.	29	15	14	DIRECTIVO	19	9	10	15	9
				C.A.	96	43	51	ASESOR	11	6	5		
				PROV.	127	56	71	PROFESIONAL	69	34	35		
				P.F.	1	1	0	TÉCNICO	36	25	11		
				E.P.	1	1	0	ASISTENCIAL	121	42	79		
ADMINISTRACION MUNICIPAL DE MALAMBO	105	46	59	L.N.R.	16	7	9	DIRECTIVO	10	6	4	4	2
				C.A.	41	14	27	ASESOR	4	4	0		
				PROV.	46	24	22	PROFESIONAL	23	11	12		
				P.F.	1	0	1	TÉCNICO	20	11	9		
				E.P.	1	1	0	ASISTENCIAL	48	15	33		
ADMINISTRACION MUNICIPAL DE PUERTO COLOMBIA	89	42	47	L.N.R.	19	15	10	DIRECTIVO	14	10	4	4	3
				C.A.	13	4	9	ASESOR	1	1	0		
				PROV.	55	29	28	PROFESIONAL	16	7	9		
				P.F.	1	1	0	TÉCNICO	30	15	15		
				E.P.	1	1	0	ASISTENCIAL	28	10	18		
ADMINISTRACION MUNICIPAL DE GALAPA	35	20	15	L.N.R.	11	7	4	DIRECTIVO	8	4	4	4	1
				C.A.	2	1	1	ASESOR	1	1	0		
				PROV.	21	11	10	PROFESIONAL	8	5	3		
				P.F.	1	1	0	TÉCNICO	10	8	2		
				E.P.	1	1	0	ASISTENCIAL	8	2	6		

FUENTE: Oficinas y/o Areas de Talento Humano o quien haga sus veces en las entidades territoriales del Área Metropolitana

ANEXO 2

Analisis de la aplicación de la Ley de Cuota (Ley 581 de 2000), la Gerencia Publica  
(Ley 909 de 2004)

ENTIDAD: \_\_\_\_\_

DENOMINACION DEL CARGO:

Jefe de Talento Humano  Jefe de Control Interno  Jefe de Planeación

¿Cuántas Cargos del Nivel Directivo tiene la entidad?

¿Cuántas mujeres están en cargos del Nivel Directivo?

¿Cuántas Cargos del Nivel Asesor tiene la entidad?

¿Cuántas mujeres están en cargos del Nivel Asesor?

¿Se reporta la información en el aplicativo?

Siempre  Casi siempre  A veces  Casi nunca

Nunca

**NOTA:**

- La Ley 581 de 2000 determina que minimo el 30% de los cargos del nivel directivo debe ser desempeñado por mujeres

- En el nivel directivo NO incluir los cargos de elección popular ni los de periodo.

La información sobre total de cargos debe basarse en la correspondiente planta de personal.

- Reportar información sólo de cargos que deban ser desempeñados por empleados públicos.

¿Cuántas Cargos de Gerencia Publica tiene la entidad?

¿Se diligencian los Acuerdos de Gestión de acuerdo con la Planeación Institucional?

Siempre  Casi siempre  A veces  Casi nunca

Nunca

¿El Jefe inmediato revisa los Acuerdos de Gestión conforme a la programación?

Siempre  Casi siempre  A veces  Casi nunca

Nunca

¿Se detectan las necesidades gerenciales en los Acuerdos de Gestión?

Siempre  Casi siempre  A veces  Casi nunca

Nunca

**NOTA:** Los Gerentes Públicos son jefes que tienen a su cargo funciones de dirección, coordinación y en general, responsabilidad directiva en la Administración Pública de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial.

### ANEXO 3

Entidades que se rigen por la Ley 909 de 2004, reportar la siguiente información:

ENTIDAD: \_\_\_\_\_

Nombre del Representante Legal: \_\_\_\_\_

DENOMINACIÓN DEL CARGO:

Jefe de Talento Humano  Jefe de Control Interno  Jefe de Planeación

1. REPORTE EL TOTAL DE CARGOS (PLANTA) CON QUE CUENTA LA ENTIDAD ACTUALMENTE:

Número de Cargos del Nivel Central:

Número de Cargos del Nivel Descentralizado:

2. REPORTE DE CARGOS DISTRIBUIDOS POR GENERO:

Número de Cargos ocupados por MUJERES:

Número de Cargos ocupados por HOMBRES:

3. REPORTE DE CARGOS DISTRIBUIDOS POR TIPO DE VINCULACIÓN:

Número de Cargos de Libre Nombramiento Remoción (LNR)

Número de Cargos de Carrera Administrativa (C.A.)

Número de Cargos Provisionales (PROV)

Número de Cargos de Periodo Fijo (P.F.)

Número de Cargos de Elección Popular (E.P.)

4. REPORTE DE CARGOS DISTRIBUIDOS POR TIPO DE VINCULACIÓN Y GENERO:

Número de Cargos de L. N.R.: HOMBRES  MUJERES:

Número de Cargos de C.A. HOMBRES  MUJERES:

Número de Cargos PROV HOMBRES  MUJERES:

Número de Cargos de P.F. HOMBRES  MUJERES:

Número de Cargos de E. P. HOMBRES  MUJERES:

5. REPORTE DE CARGOS DISTRIBUIDOS POR NIVEL JERÁRQUICO:

Número de Cargos del Nivel Directivo:

Número de Cargos del Nivel Asesor:

Número de Cargos del Nivel Profesional:

Número de Cargos del Nivel Técnico:

Número de Cargos del Nivel Asistencial:

**FORMATO DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS**
**TITULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:**
**ENFOQUES Y PERSPECTIVAS DEL TALENTO HUMANO EN LAS ENTIDADES  
TERRITORIALES DEL ÁREA METROPOLITANA DE BARRANQUILLA**

A continuación se señalan los criterios a tener en cuenta para la validación de instrumentos.

N°	CRITERIOS PARA VALIDACIÓN	OBSERVACIONES
1	Pertinencia Y Coherencia de los ítems; de acuerdo a la problemática que se desea investigar.	En su conjunto los ítems están bien redactados y obedecen a un interés cuantitativo, los cuales guardan relación con el problema a investigar
2	Tipo de Formulación de Preguntas. De acuerdo con la justificación y objetivo de las Preguntas.	Las preguntas en su gran mayoría son cerradas, y obedecen al tipo de información que se desea, pues corresponden a datos precisos de fácil verificación y comprobación
3	Categorización del tipo de respuestas. Justificación.	Las respuestas en su gran mayoría son cerradas, datos precisos, basados en informaciones cuantificables que corresponden a preguntas dirigidas a obtener información precisa, por lo tanto su justificación no es condición

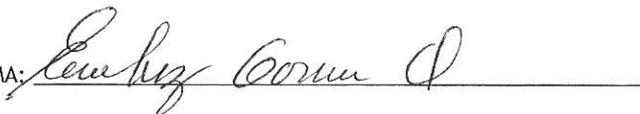
**OBSERVACIONES GENERALES:**

Teniendo el tipo de investigación que se desarrolló en la investigación, los instrumentos utilizados guardan relación y pertinencia con la problemática planteada, para ello se requiere de información precisa, por lo tanto las preguntas deben ser cerradas, concisas que permita categorizar por preguntas

FECHA: \_NOVIEMBRE 24/2015

NOMBRE DEL EVALUADOR: ENA LUZ GAVIRIA ORTEGA

FIRMA:



# ENA LUZ GAVIRIA ORTEGA



**CC. N°** 32.706.273 de Barranquilla  
**Dirección** Calle 70 N° 22 E 20 Villa Estadio II  
**Teléfonos** 3645672  
**Celular** 315 7768804 - 3000 6684979

## FORMACIÓN ACADEMICA

<b>Maestría/Magister</b>	<b>Universidad Simón Bolívar</b>	<b>Magister en Educación 2015</b>
<b>Especialización/Especialista</b>	<b>Universidad de Cartagena</b>	<b>Esp. En Ética y Filosofía Política 2004</b>
	<b>Universidad Libre. Barranquilla</b>	<b>Esp. En Enseñanza de las Ciencias Sociales 1998</b>
<b>Pregrado Universitario</b>	<b>Universidad del Atlántico</b>	<b>Licenciado en Ciencias de la Educación, Especialidad en Ciencias Sociales y Económicas 1990</b>

#### **UNIVERSIDAD DEL ATLANTICO**

- ✓ Dedicación: 8 horas semanales
- ✓ Actividades de docencia, categoría asistente: programa semipresencial
- ✓ Capacitación/Entrenamientos dictados - Nombre del curso: Didáctica
- ✓ Sep. 1 1999 a Segundo semestre 2007

#### **UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR**

- ✓ Dedicación: 6 horas semanales
- ✓ Actividades de docencia, categoría asistente: programa Educación Continuada
- ✓ Capacitación/Entrenamientos dictados - Nombre del curso: Contextos de Aprendizajes, Intervención comunitaria
- ✓ Septiembre 2011 a Marzo 2012

#### **COLEGIO DISTRITAL HOGAR MARIANO**

- ✓ Dedicación 25 horas semanales
- ✓ Actividades Docencia
- ✓ Abril 1 1994 a la fecha

#### **ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA ESAP**

- ✓ Dedicación 32 horas semanales
- ✓ Actividades de docencia educación categoría auxiliar: programa Administración Pública Territorial
- ✓ Capacitación/Entrenamientos dictados: Escuela Filosóficas y Cambios Paradigmáticos I y II. Construcción del Conocimiento
- ✓ Agosto 3 2012 a la fecha

#### **EXPERIENCIA INVESTIGATIVA**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>
<b>UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR</b>	<b>Aprender a pensar la complejidad: una mirada desde la formación del pensamiento filosófico en la educación media</b>
	<b>Evaluación de proyecto: tendencias de la educación técnica y tecnológica en el panorama regional</b>
<b>ESAP (EVALUACION DE PROYECTOS)</b>	<b>Formulación de la catedra de estudios en administración publica en las instituciones públicas de municipio de malambo</b>
	<b>El papel del gerente educativo en la calidad de la educación en las instituciones oficiales</b>

## EXPERIENCIA PROFESIONAL

### ÁREAS DE ACTUACIÓN

- ✓ Ciencias Sociales.
- ✓ Ciencias de la Educación: Educación General (Incluye Pedagogía, Didáctica, currículo)
- ✓ Ética
- ✓ Filosofía: (historia de la Filosofía, Escuelas filosóficas, Teoría del conocimiento, Epistemología)
- ✓ Construcción del Conocimiento
- ✓ Proyecto de investigación

### IDIOMAS

Inglés	Habla Deficiente	Escribe Aceptable	Lee Aceptable	Entiende Aceptable
Español	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno

### EVENTOS CIENTIFICOS

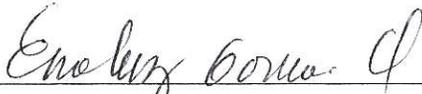
- ✓ Nombre del evento Congreso regional de Pedagogía y Desarrollo Humano  
Tipo de evento: Congreso:  
Ámbito: Nacional Realizado Santa Marta 2005  
Institución: COE
- ✓ Nombre del evento Congreso Evaluación, modelos y ciclos  
Tipo de evento: Congreso:  
Ámbito: Nacional Realizado Valledupar 2010  
Institución: COE
- ✓ Nombre del evento 7º Encuentro de Rectores, Coordinadores y Directivos docentes  
Tipo de evento: Congreso:  
Ámbito: Nacional Realizado Valledupar 2011  
Institución: COE
- ✓ Nombre del evento Simposio Internacional de Pedagogía  
Tipo de evento: Simposio  
Ámbito: Nacional Realizado Cartagena 2011  
Institución: REDIPE  
Producto asociado: “El cine como generador de reflexiones filosóficas”  
Tipo de producto: Ponencia

- ✓ **Nombre del evento** Primer encuentro: transformaciones e investigaciones en pedagogía del lenguaje  
**Tipo de evento:** Simposio  
**Ámbito:** Nacional Realizado Cartagena 2011  
**Institución:** Universidad de San Gil (Santander) 2011  
**Producto asociado:** “Enseñar a pensar: una propuesta pedagógica desde la filosofía”  
**Tipo de producto:** Ponencia, (capítulo de memoria)
- ✓ **Nombre del evento** III congreso Iberoamericano, V Nacional por una Educación de Calidad y IV encuentro de docentes Iberoamericanos  
**Tipo de evento:** Congreso:  
**Ámbito:** Nacional Realizado Barranquilla 2013  
**Fundación:** por una Educación de calidad
- ✓ **Nombre del evento** V Encuentro de Filosofía y IV congreso Colombiano de Filosofía  
**Tipo de evento:** Congreso:  
**Ámbito:** Nacional Realizado Bogotá, Manizales 2013  
**Instituto Pedagógico Nacional, Universidad del Bosque**

## ARTÍCULOS

Artículos de opinión, publicados en el espacio virtual “Zona Cero”

- ✓ **A propósito de la violencia contra la mujer**
- ✓ **El PEI: carta de navegación de las instituciones educativas frente a los cambios y exigencias del siglo**
- ✓ **Que aportan los realities?**
- ✓ **Responsabilidad de las universidades frente a los errores médicos**
- ✓ **La Filosofía en la Pedagogía de la Misericordia Artículo publicado en la revista Series del Instituto Superior de Educación y Catequesis “Juan Pablo II”ISDEC**

  
 ENALUZ GAVIRIA O  
 CC 32 706 273 de Barranquilla

**FORMATO DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS**

**TITULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:**

**ENFOQUES Y PERSPECTIVAS DEL TALENTO HUMANO EN LAS ENTIDADES DEL  
AREA METROPOLITANA DE  
BARRANQUILLA.**

---



---



---



---

A continuación se señalan los criterios a tener en cuenta para la validación de instrumentos.

N°	CRITERIOS PARA VALIDACIÓN	OBSERVACIONES
1	Pertinencia Y Coherencia de los ítems; de acuerdo a la problemática que se desea investigar.	Los ítems están planteados acorde con la problemática que se está investigando, son coherentes con la propuesta investigativa, por ello los resultados son pertinentes para el mejoramiento de la problemática laboral del sector público.
2	Tipo de Formulación de Preguntas. De acuerdo con la justificación y objetivo de las Preguntas.	Las preguntas están relacionadas con la justificación, teniendo en cuenta que cumplen con los lineamientos legales vigentes y hacen relación a la importancia de la vinculación del personal sin distingo de género, implementando estrategias que valoren a los servidores públicos.
3	Categorización del tipo de respuestas. Justificación.	La categorización tiene estrecha relación con los objetivos y con la justificación que se plantea en la investigación, son pertinente, tienen secuencia lógica en la ubicación, lo cual da cuenta de la necesidad de seguir implementando la propuesta para el mejoramiento continuo de los procesos de gestión del Talento Humano en los puestos públicos.

**OBSERVACIONES GENERALES:**

\_\_\_ Es un proyecto viable, pertinente acorde con las exigencias de los nuevos procesos de mejoramiento del Estado.

GENERADO POR: COORDINACIÓN MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

---

---

---

---

---

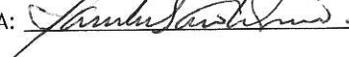
---

---

---

FECHA: Noviembre 30 de 2015

NOMBRE DEL EVALUADOR: Marbel Luz Barros de Osorio

FIRMA:  \_\_\_\_\_

# HOJA DE VIDA

## DATOS GENERALES PERSONALES

**Nombres:** Marbel Luz **Apellidos:** Barros de Osorio.

**Documento de Identidad:** 22.440.563 **Dirección residencia:** Calle 49B No 52-15.

**Correo Electrónico:** marbelbarros @yahoo.es. **Celular:** 312-603-5067.

**PERFIL PROFESIONAL:** Profesional de la educación con formación y experiencia en los procesos educativos, administrativos y comunitarios, con perfil investigativo, gestor, con buena fluidez verbal, competencia lectora, con alta disposición para las relaciones interpersonales, con buen nivel de escucha activa y asertiva, emprendimiento y excelente capacidad de liderazgo.

**EXPERIENCIA ACADÈMICA:** Licenciada en Psicopedagogía, Especialista en Gestión de Centros educativos, en problemas de aprendizaje, candidata a Magister en investigación, con formación especializada en currículo, investigación, didáctica, pedagogía, evaluación e investigación educativa, auditora interna de Sistema de calidad ISO 9000, en educación, gestión educativa, Desarrollo Humano, investigadora Colciencias sobre lúdica y semiótica, con otros estudios en Primera Infancia y Adolescencia.

**EXPERIENCIA LABORAL:** Pedagoga de la Escuela Superior de Administración Pública. Docente universitaria durante 25 años de la Universidad del Atlántico, Corporación Universitaria de la Costa CUC, Universidad Simón Bolívar, Coordinadora académica del programa semipresencial de Educación para Adultos Universidad del Atlántico, formadora de formadores en convenio con Secretaría de Educación Distrital y Departamental, Docente en los niveles de Educación Básica y Media, Conferencista sobre temas pedagógicos, gestión educativa y sistema d gestión de Calidad.



MARBEL LUZ BARROS DE OSORIO.

Referencias

- Avila, R. (Agosto de 2002). Diagnostico Institucional del Sistema de Servicio Civil de Colombia. *Dialogo Regional de Politicas*.
- Bonifacio, J. A. (Julio de 1995). La experiencia argentina en materia de profesionalizacion de la funcion publica y la capacitacion. *Reforma y Democracia*(4), 1.
- Calderon, H. (2004). Gerencia del Talento Humano en el Sector Pùblico. *Cuaderno de Administracion*, 17, 28.
- Cerda, H. (2008). *Los elementos de la investigacion*. Bogota: El Buho.
- Dueñas, Q. C. (2008). *Derecho Laboral Administrativo*. Bogota: Ibañez.
- Gerrero, O. O. (2007). *Principios de Administracion Publica*. Bogota: ESAP.
- Gonzalez. (2003). *Los Paradigmas cientificos en Ciencias Sociales*. Islas.
- Guerrero, A. J. (Septiembre de 2000). Consideraciones sobre la instauración del Servicio Civil en Mexico. (C. d. economica, Ed.) 6.
- Hernandez y Fernandez, S. R. (1994).
- Hernandez, S. R. (2014). *Metodologia de la Investigaciòn*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Jimenez, B. W. (Octubre de 2005). Reforma Administrativa y Carrera Administrativa en Colombia: Frustraciones, razones y oportunidades. *CLAD*.
- Longo, F. (2001). *La reforma del Servicio Civil en las democracias avanzadas; merito con flexibilidad*. Washinton: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Martinez & Ramirez, E. (2008). *Regimen del Servidor Pùblico*. Bogota: ESAP.
-

- Martinez, C. E. (Julio a Diciembre de 2010). La Carrera Administrativa en Colombia: 70 años de ficcion. *Opinion Juridica*, 9(18).
- Mascott, S. M. (2003a). <http://www.diputados.gob.mx/cesop/boletines/no3/2.pdf>. (C. d. publica, Editor)
- Mascott, S. M. (2003b). <http://www.serviciocivil.cl/sites/default/files/documentacionyestudios/serviciocivil.pdf>. Recuperado el 2014
- Mendez, A. C. (2014). *Metodologia: Diseño y desarrollo del proceso de investigacion con enfasis en ciencias empresariales* (Cuarta ed.). Mexico: LIMUSA.
- Mendoza S, E. (1982 - 1986). *Informe al congreso* . Bogotá: Departamento Administrativo del Servicio Civil.
- Montalvo, R. (2009). *Perspectiva del trabajo burocratico*. Letra Juridica.
- Osborne, D. (2003). *Un Servicio Civil Dinámico a lo largo del Tiempo: La Tendencia global a la transformacion de las instituciones*. Mexico: Universidad Iberoamericana de Mexico.
- Puentes, G. G. (2004). La carrera administrativa en el marco: ¿Anhelos o Realidad? *Desafío*, 63.
- Ramirez, M. J. (2011). *La carrera administrativa: analisis y perspectivas*. Bogota.
- Ramirez, M. J. (2011). *La Carrera Administrativa: Análisis y perspectivas*. Bogotá D.C.: Universidad Nacional.
- Romero, Z. (2009). *Manual de Investigacion para principiantes*. Cartagena: Unilibre.
-

Saavedra, E. S. (2014). *Las Reformas del empleo publico en Colombia bajo el marco de la Carta Politica de 1991*. (U. Javeriana, Editor) Obtenido de <http://dx.doi.org/10.11144/javeriana>.

Serna, M. (Junio de 2001). El papel de las instituciones en la gestión de las administraciones publicas. (CLAD, Ed.) *Reforma y democracia*.

Tamayo. (2003).

Vergara, M. H. (Sept - Dic de 2011). Empleo Público y Corrupcion en Colombia. *Año 2(8)*. (R. Electronica, Ed.) Medellin, Colombia: Universidad de Antioquia.

xxxxxxxxxxx. (ddd). xxxxxx. dddd: dddd.

---