

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

Procesos de contratación pública de secretarios de despacho de la alcaldía de Piedecuesta durante el periodo 2016 – 2018.

Daisy Mayerle Espitia Daza, Lilibeth Janneth González Osorio

Directora

Magíster Diana Astrid Buitrago Núñez

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Finanzas Públicas

2018

Tabla de Contenido

	pág.
Introducción	7
1. Antecedentes.....	8
2. Justificación.....	10
3. Objetivos.....	11
3.1. Objetivo general	11
3.2. Objetivos específicos.....	12
4. Pregunta investigativa	12
5. Metodología	12
5.1 Tipo de Investigación	12
5.2. Recolección de Datos	13
5.3. Población.....	14
5.4. Muestra por conveniencia	14
5.5. Fuentes de Información.....	14
5.5.1. Primarias.....	14
5.5.2. Secundarias.....	14
6. Presentación de la experiencia (caso y/o unidad de análisis)	15
6.1. Reseña histórica.....	15
6.2. Empleos públicos	17
6.3. Servidor público	18

6.3.1. En la Administración Central y órganos de control del Nivel Territorial	19
7. Identificación de la experiencia.....	20
7.1. Objetivos y Funciones de los Municipios	21
8. Sistematización de la experiencia.....	25
8.1. Situación Actual	25
9. Proceso de Intervención.....	27
9.1. Lineamientos establecidos por la ley para el nombramiento y vinculación de los secretarios de despacho en la Alcaldía de Piedecuesta.	27
9.2. Proceso de vinculación laboral de los secretarios de despacho.	32
10. Situación Final.	37
10.1. Análisis la continuidad de procesos adelantados por cada secretario de despacho	37
11. Lecciones aprendidas	39
12. Conclusiones	40
13. Recomendaciones	41
Referencias.....	43

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Lineamientos de la recolección de datos	13
Tabla 2. Población para el 2017.....	20
Tabla 3. Identificación requisitos del cargo	30
Tabla 4. Proceso de vinculación de Servidores Públicos.....	34

Resumen

El presente proyecto se plantea como fin, conocer los procesos de nombramiento y vinculación de empleos públicos en la alcaldía de Piedecuesta durante el período de 2016 a 2018, en el gobierno de Danny Alexander Ramírez Rojas, más específicamente para los cargos de jefes de secretarías. Es así, como a través de la creación de instrumentos de medición, entrevistas y revisión documental se logran establecer los lineamientos y requisitos exigidos por la alcaldía para la vinculación de funcionarios de cargos públicos gerenciales, encontrando las principales falencias en los requisitos de formación académica y experiencia profesional relacionadas con el cargo. A su vez, se define el procedimiento de vinculación laboral, para el cual se realiza la validación de requisitos y la posterior elección del funcionario según el concepto del alcalde a través de una resolución. Los parámetros del proceso de vinculación se encuentran definidos en la ley y son de obligatorio cumplimiento para empleados públicos. Por último, se establece que los mecanismos de empalme que dan continuidad a los procesos adelantados por cada secretaria, no cuentan con los elementos suficientes para asegurar la continuidad de la gestión administrativa anterior, sin embargo, en este caso no se han presentado dichos inconvenientes ya que el factor continuidad depende de la rotación y en este caso ese criterio ha sido bajo.

Palabras Clave: Procesos de vinculación, empleos públicos, libre nombramiento y remoción.

Abstract

This project has as a target, to know the processes of hiring public jobs in the mayor of Piedecuesta during the period of 2016 to 2018, in the government of Danny Alexander Ramírez Rojas, more specifically for the positions of heads of secretaries. This is how, through the creation of measuring instruments, interviews and documentary review, the guidelines and requirements demanded by the mayor's office for the hiring of civil servants of public management positions can be established, finding the main shortcomings in the requirements of academic training and professional experience related to the position. At the same time, the labor linkage procedure is defined, for which validation of requirements is carried out and the subsequent election of the official according to the mayor's concept through a resolution. The parameters of the linking process are defined in the law and are mandatory for public employees. Finally, it is established that the splicing mechanisms that give continuity to the processes carried out by each secretary, do not have enough elements to ensure the continuity of the previous administrative management, however, in this case such inconveniences have not already been presented. That the continuity factor depends on the rotation and in this case, that criterion has been low.

Key words: Hiring processes, public jobs, free appointment and removal.

Introducción

En el presente trabajo se exponen los lineamientos tomados por la alcaldía de Piedecuesta para el nombramiento de los respectivos jefes de cada dependencia o despacho de gobierno. A través del decreto 110 de 2017 el actual mandatario del municipio estableció una nueva estructura para dirigir y responder ante las necesidades de cada Piedecuestano, y así cumplir con el plan de gobierno trazado. Cada gobernante es facultado por la constitución colombiana para elegir y estructurar su propio gobierno y en los cargos gerenciales también está facultado para nombrarlos o removerlos cuando lo requiera. Aunque son cargos importantes puede suceder que no se tengan parámetros de selección rigurosos, debido a que es una decisión tomada por el mandatario, entonces sucede actualmente que la experiencia y la formación no son pilares fuertes para la toma de decisión, sino que se han convertido en un requisito de cumplimiento, mas no en objeto de revisión para la vinculación. Lo anterior no indica que no exista un proceso selectivo que garantice contar con la idoneidad en el cargo, pero dicho proceso deja de ser competitivo cuando no se fortalecen los requisitos según la necesidad del mismo.

Se puede mejorar en dicho proceso cuando se intervenga en criterios orientados hacia la calidad para contar con un personal adecuado 100% al cargo, lo cual dará como resultado una evaluación por competencia justa y eficiente que provea la información suficiente de los candidatos y se asegure la correcta selección de este evitando la alta rotación por el no cumplimiento de objetivos estratégicos.

1. Antecedentes

Las formas de gobierno a nivel mundial varían de acuerdo a su historia y necesidades explícitas e implícitas de cada región, frente a unos principios culturales. De acuerdo a lo anterior, se explica por qué muchas formas de gobierno contienen criterios de estructura política más marcados que otros países. Independientemente de aquellos principios, en la mayoría de los países el poder es delegado entre las personas, robusteciendo la organización, pero afianzando la descentralización y la autonomía de cada ente territorial.

Cada estructura política existente depende del tipo de gobierno que dirige la nación. Es así que en los estados donde aplican procesos democráticos participativos y representativos, existe una relación de semejanza en la forma como se organizan.

Por ejemplo, en España, país del cual se podría decir Colombia adopta muchos conceptos, existe una división política en provincias y municipios, y dentro de los municipios el gobierno y la administración están soportados en el ayuntamiento, compuesto por concejales elegidos por el electorado, y a su vez los concejales votan para elegir al alcalde que los representará. Este alcalde también tiene la obligación de ejercer por decreto el nombramiento de los jefes de las áreas de gobierno (Secretarías de alcaldía para Colombia), cumpliendo con los principios y competencias necesarios para el cargo, siempre y cuando el ayuntamiento apruebe la validez del nombramiento. (Constitución Española, 1978. Art. 140-141)

Argentina, país suramericano se encuentra dividido en provincias, al igual que España, con la única diferencia que se subdivide en distritos o departamentos, aunque estos no poseen ninguna estructura o autonomía, son una simple forma representativa del gobierno. Después de los departamentos se dividen en municipios a excepción de la provincia de Buenos Aires considerada

una provincia autónoma preexistente a la conformación de la nación. Estas divisiones municipales varían de una provincia a otra, es decir, pueden recibir otros nombres ya que cuentan con demasiada autonomía. La figura de gobierno está dada por la junta municipal y el intendente, quienes son elegido por la población electora. “La Intendencia Municipal tiene a su cargo la administración general de la Municipalidad, que se organiza en Direcciones o Secretarías específicas o temáticas, de acuerdo al tamaño del municipio y según requerimiento de los vecinos.” (Constitución de la Nación Argentina, 1994. Art. 5)

Dentro de las atribuciones y deberes de los intendentes se encuentran las de nombrar y remover a los funcionarios del órgano ejecutivo y empleados municipales respetando la carrera administrativa, con sujeción a las normas sobre estabilidad. (Constitución de la nación argentina, 1994. Art. 206)

En Colombia desde que se formuló el código del régimen municipal a través del decreto 1333 de 1986 a los alcaldes les compete la administración pública, nombrando y separando libremente a sus agentes.

Colombia cuenta con una división política por departamentos y municipios, siendo las máximas autoridades municipales el alcalde y el concejo, quienes son elegidos por los habitantes del respectivo municipio. Según la ley 136 de 1994 el alcalde tiene como función “Nombrar y remover los funcionarios bajo su dependencia y a los gerentes y directores de los establecimientos públicos y las empresas industriales y comerciales de carácter local, de acuerdo con las disposiciones pertinentes.” (Congreso de Colombia, art. 91 lit. D, numeral 2)

En síntesis, en España la administración local (Provincia o municipio) es autónoma y el alcalde puede por libre nombramiento y remoción asignar los miembros de la comisión de gobierno que considere, según la ley 13 de 1995 denominada ley de contratación de

administraciones públicas. En Argentina, según el artículo 123 de la constitución Nacional (1853) las administraciones municipales poseen autonomía administrativa y por esta razón deciden como organizar la función pública de sus municipios, empezando por la designación abierta por el intendente de los jefes de secretarías.

2. Justificación.

Se ha identificado que una vez los mandatarios electos toman posesión de sus cargos, realizan cambios de secretarios de despacho e incluso durante el periodo de gobierno, generando alta rotación de funcionarios quienes muchas veces no cumplen con los requisitos de experiencia y formación, conllevando a la dilación de programas y ejecución de proyectos necesarios para el avance y desarrollo de las comunidades. Ejemplo de este caso es la elección de los secretarios de despacho del entonces alcalde mayor de Bogotá Gustavo Petro en el año 2012, quien incluyó dentro de esta nómina a “cuatro secretarios sin mayor experiencia gerencial perdiendo capacidad de planeación y ejecución”. (La silla Vacía, 2012)

“Cuando se deja de analizar un proceso, o se deja de supervisar la forma como se asignan las personas a los cargos, se presentan no conformidades en los mismos, por ejemplo se presenta la falta de competencia de las personas” (La silla Vacía, 2012), se asignan responsables para favorecer futuros contratos, se auspicia el autoritarismo, se atrasan las gestiones, se demoran procesos, se presenta un desfaldo al patrimonio del gobierno local y un proceso de involución del municipio que hace que pierda competitividad y percepción de transparencia para con sus pobladores. Seleccionar al personal idóneo que van a asumir estos cargos en la administración es vital para el buen funcionamiento de un municipio, ya que las tareas que se le designen son

estratégicas y se consideran la base de una efectiva gestión administrativa y, sobre todo, los cimientos para un excelente desempeño y ejecución de recursos, en donde gracias a estas acciones resultaría beneficiada toda la comunidad al realizarse efectivamente obras que mejoren su calidad de vida y satisfagan las necesidades básicas en todo el municipio; la administración por sus indicadores de gestión, y el alcalde por su adecuada dirección municipal.

A través de este estudio se logra beneficiar a la población del municipio de Piedecuesta, puesto que lograrán comprender el desarrollo del proceso de asignación de los cargos de secretarías y haciendo partícipe a la ciudadanía en la labor de veeduría, respecto a factores como la formación, experiencia, eficiencia y transparencia del funcionario seleccionado para la ejecución de labores a él encomendadas. Además, este proceso se traduce en un beneficio para los estudiantes debido a que les permite conocer el funcionamiento de las entidades públicas en la forma como son administrados sus recursos y evaluar la importancia de la elaboración planes para la continuidad de los procesos con el objetivo que no se vea afectada la comunidad. En última instancia, el beneficio para la universidad radica en el aporte social e intelectual que realiza, pues le apuesta a la gestión del cambio y al replanteamiento de las políticas administrativas de los municipios que permitan el beneficio de todos los actores intervinientes.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

- Evaluar los procesos de vinculación laboral pública de secretarios de despacho de la alcaldía de Piedecuesta durante el periodo 2016 – 2018.

3.2. Objetivos específicos

- Describir los lineamientos establecidos por la ley para el nombramiento y vinculación laboral de los secretarios de despacho en la Alcaldía de Piedecuesta.
- Conocer procesos y/o procedimientos aplicados en la alcaldía de Piedecuesta para el nombramiento y vinculación laboral de los secretarios de despacho.
- Analizar la continuidad de procesos que facilitan el desarrollo y crecimiento en el Municipio de Piedecuesta con base en el nombramiento y vinculación laboral de los secretarios de despacho.

4. Pregunta investigativa

¿Cómo mantener la continuidad de los procesos de funcionamiento en las diferentes secretarías de la Alcaldía de Piedecuesta, a fin de garantizar el desarrollo y crecimiento del Municipio?

5. Metodología

5.1 Tipo de Investigación

En este estudio de caso evaluaremos los procesos implementados por Alcaldes electos para la vinculación laboral de cada uno de los secretarios de despacho en el Municipio de Piedecuesta, describiendo los lineamientos establecidos por la ley y la alcaldía municipal, determinando la manera en la cual se le está dando aplicación a los mismos. A su vez se analizará en qué nivel

cualitativamente hablando, se permite la continuidad en los procesos, evaluando el desarrollo y cumplimiento de metas de la Alcaldía del Municipio de Piedecuesta.

5.2. Recolección de Datos

Se realizará de manera cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas un funcionario de la Secretaría general de Piedecuesta.

Tabla 1. *Lineamientos de la recolección de datos*

OBJETIVOS ESPECIFICOS	RECOLECCION DE DATOS/ PROCEDIMIENTO	INSTRUMENTO
<p>Describir los lineamientos establecidos por la ley para el nombramiento y vinculación laboral de los secretarios de despacho en la Alcaldía de Piedecuesta</p>	<p>Cualitativo. Se consolidará la información en un documento final que describa aspectos de competencias, procesos, educación, experiencia, requisitos legales, formación y demás información definida en la ley este tipo de nombramientos.</p>	<p>Ficha Técnica/Matriz/ Documento/Tabla</p>
<p>Conocer procesos y/o procedimientos aplicados en la alcaldía de Piedecuesta para el nombramiento y vinculación laboral de los secretarios de despacho.</p>	<p>Cualitativo. Se realizará una entrevista semiestructurada a la profesional de talento humano encargada de la validación de hojas de vida de candidatos, para el conocimiento de la gestión de los procesos al interior de la alcaldía y en cada una de sus dependencias.</p>	<p>Entrevista/Encuesta</p>
<p>Analizar la continuidad de procesos que facilitan el desarrollo y crecimiento en el Municipio de Piedecuesta con base en el nombramiento y vinculación laboral de los secretarios de despacho.</p>	<p>Cualitativo. Se recolectarán datos observando informes, documentos, evaluaciones de desempeño, niveles de cumplimiento de las fases de los planes programas y/o proyectos.</p>	<p>Ficha Técnica/entrevista documento .</p>

Nota. Las directrices estipuladas en la tabla permiten definir el plan de acción para conseguir el objetivo del presente estudio, interviniendo en las variables correspondientes del caso.

5.3. Población

Alcaldía de Piedecuesta. Profesional de talento humano.

5.4. Muestra por conveniencia

Se aplicará la entrevista a una sola persona, debido a que es ella quien se encarga de hacer la validación de la información dispuesta en las hojas de vida de los candidatos al cargo de la jefatura de cualquier dependencia.

5.5. Fuentes de Información

5.5.1. Primarias. Funcionarios de la Alcaldía de Piedecuesta, secretaría general, área de talento humano.

5.5.2. Secundarias. Normas reguladoras:

- Ley 996 de 2005, Por medio de la cual se reglamenta la elección de Presidente de la República, de conformidad con el artículo 152 literal f) de la Constitución Política de Colombia, y de acuerdo con lo establecido en el Acto Legislativo 02 de 2004, y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1474 de 2011, Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

- Manual de Funciones y Competencias Laborales: “El Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos. Es, igualmente, insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones públicas.”

6. Presentación de la experiencia (caso y/o unidad de análisis)

6.1. Reseña histórica

A partir de 1988 en Colombia instauró la elección popular de alcaldes de todas las municipalidades del país, esto permite una orientación hacia el concepto de democracia participativa que delega la responsabilidad de elegir sus gobernantes al mismo pueblo, y es por medio de la constitución de 1991 donde por fin se reconoce la voluntad del pueblo como una voluntad absoluta y se plantean los principios de representación y participación sujetos a los electores. Según El Espectador (2013):

En la práctica, los alcaldes eran nombrados y removidos por los gobernadores de departamento, que a su vez eran elegidos por el jefe político local o regional, que desde el Senado o la Cámara de Representantes presionaba al Ejecutivo y sus ministros para el nombramiento de sus cuotas políticas, como contraprestación a la aprobación de los proyectos oficiales, es decir, eran elegidos mediante mecanismos clientelistas.

Lo anterior indica que antes de la constitución de 1991 existía centralización del poder y una falta de autonomía del poder local para gobernar y gestionar políticas de desarrollo, por lo tanto, el avance en estas regiones geográficas se veía atenuado debido a las intenciones políticas detrás de todo.

A partir del año 1984 mediante la ordenanza 048 se autoriza el ingreso de Piedecuesta al área metropolitana de Bucaramanga y se formaliza el 02 de marzo de 1985 con el decreto 0332 como una forma de gestionar el desarrollo y el uso de políticas compartidas para la administración de los municipios, y a partir de la constitución nacional de 1991 que instaura el sistema representativo por elección popular para las máximas autoridades del orden territorial, dando facultad a los alcaldes y gobernadores para definir los cargos de confianza y manejo de su gabinete mediante la vinculación legal y reglamentaria de libre nombramiento y remoción, garantizando el desarrollo y ejecución de planes, programas y proyectos en cada territorio, dando así el origen a la descentralización de la administración del poder público bajo los fundamentos de la revolución francesa con la concepción de que “el poder corrompe y el poder absoluto corrompe absolutamente” Acton citado por Mendoza (2013)

A partir de ese momento en la línea de tiempo cada municipio de Colombia tiene la autoridad y el poder para escoger a sus representantes, a su vez el alcalde tiene la responsabilidad de asignar a los miembros de gabinete competentes para desempeñar las funciones necesarias en cada una de las secretarías. Es importante recalcar que esta figura de secretaría no era nueva, pero fue después de la constitución de 1991 donde se empezó a incluir dentro de la estructura organizacional administrativa. Cada secretario tiene la responsabilidad de responder ante los retos actuales de la administración del municipio atendiendo a unas demandas de crecimiento y desarrollo enfocadas en la actividad principal de su localidad y sobre la cual debe proveer sus

servicios de manera honesta y transparente, sin hacer uso de la figura del clientelismo, como lo plantea los principios de la nueva constitución.

En Colombia cada Alcalde es responsable de designar a los secretarios de cada dependencia mediante decreto, debido a que son cargos de libre nombramiento y remoción y lo hacen en uso de sus facultades constitucionales, legales y reglamentarias.

Es necesario para comprender la evolución de la descentralización del poder definir algunos aspectos del poder público como empleos públicos, servidor público, tipos de vinculación laboral pública de secretarios de despacho y las metodologías utilizadas por dirigentes con base en la normatividad.

6.2. Empleos públicos

Se define empleo de la siguiente manera:

Conjunto de deberes, atribuciones y responsabilidades establecidos por la Constitución, la ley, el reglamento o asignadas por autoridad competente, para satisfacer necesidades permanentes de la Administración Pública y que deben ser atendidas por una persona natural. (Decreto 1950 de 1973)

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. (Ley 909 de 2004)

De estas definiciones descritas, en concordancia con la norma es válido resaltar que coinciden: el deber, la responsabilidad además está orientada por la constitución o la ley.

No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento. (Constitución Política,1991,Art. 122).

Por lo tanto, también deben existir además de la ley, decretos que reglamenten lo que ésta dispone, aclarando las competencias de cada cargo, para que de esta manera se pueda cumplir con los objetivos del empleo y fines del Estado el cual se resume en el interés general y/o bien común.

6.3. Servidor público

Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Están al servicio del Estado y de la Comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista en la Constitución, la ley y el reglamento. La ley determinará el régimen aplicable a los particulares que temporalmente desempeñen funciones públicas y regulará su servicio. (Constitución Política,1991,Art. 123)

De conformidad con el artículo 1 de la ley 909 de 2004, hacen parte de la función pública:

1. Empleos públicos de carrera
2. Empleos públicos de libre nombramiento y remoción.
3. Empleos de período fijo
4. Empleos temporales.

En cuanto a cuáles empleos se consideran de libre nombramiento y remoción, el artículo 5° de la Ley 909 de 2004, dispone lo siguiente:

6.3.1. En la Administración Central y órganos de control del Nivel Territorial

Secretario General; Secretario y Subsecretario de Despacho; Veedor Delegado, Veedor Municipal; Director y Subdirector de Departamento Administrativo; Director y Subdirector Ejecutivo de Asociación de Municipios; Director y Subdirector de Área Metropolitana; Subcontralor, Vicecontralor o Contralor Auxiliar; Jefe de Control Interno o quien haga sus veces; Jefes de Oficinas Asesoras de Jurídica, de Planeación, de Prensa o de Comunicaciones; Alcalde Local, Corregidor, y Personero Delegado. (Ley 909 de 2004)

De acuerdo a esto se puede evidenciar que además del manual de funciones de la Alcaldía, lo que determina que sea un empleado público de libre nombramiento y remoción es la vinculación legal y reglamentaria que está contenida en la ley, como lo relacionan con el artículo 315 constitucional y la ley 909 de 2004.

Son atribuciones del Alcalde: Dirigir la acción administrativa del municipio; asegurar el cumplimiento de las funciones y la prestación de los servicios a su cargo; representarlo judicial y extrajudicialmente; y nombrar y remover a los funcionarios bajo su dependencia y a los gerentes o directores de los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales de carácter local, de acuerdo con las disposiciones pertinentes. (Constitución Política, 1991, Art. 315)

De esta manera los secretarios de despacho son removidos por el Alcalde cada vez que considere pertinente, sin dejar a un lado los compromisos relacionados con su función que haya adquirido, es decir, en el caso de que existan proyectos adelantados por el funcionario se deberá

dar continuidad con ello según las disposiciones del mandatario local quien es el que identifica la necesidad del cargo.

7. Identificación de la experiencia

Piedecuesta es un municipio colombiano del departamento de Santander que se encuentra a 17 km de Bucaramanga, formando parte de su área metropolitana. Su extensión territorial es de 344 kilómetros cuadrados.

El municipio limita por el Norte con Tona, Floridablanca y Bucaramanga; por el Sur con Guaca, Cepitá, Aratoca y Los Santos; por el Oriente con Santa Bárbara; por el Occidente con Girón.

Población para el 2017:

Tabla 2. Población para el 2017

Total	• Urbana
156 167 hab.	128 223 hab.

Nota. El municipio de Piedecuesta cuenta con algunas veredas y corregimientos que no forman parte de la cabecera municipal. Fuente DANE, 2017

La Administración Municipal de Piedecuesta para el periodo 2016 - 2019 la encabeza Danny Alexander Ramirez Rojas, su Plan de Desarrollo *Piedecuesta Mi Plan* cuenta con el apoyo de las siguientes secretarías:

- Secretaria de tránsito y movilidad.
- Secretaria de desarrollo social y económico.

- Secretaria del interior.
- Secretaria de educación.
- Secretaria de hacienda y tesoro.
- Secretaria de infraestructura.
- Oficina asesora de planeación.
- Secretaria general.
- Oficina asesora jurídica.
- Oficina asesora

Entes autónomos e independientes del Municipio:

- Personeria Municipal
- Concejo Municipal
- Empresa Piedecuestana de Servicios Publicos

7.1.Objetivos y Funciones de los Municipios

Según información publicada en la página web de la Alcaldía, la principal función de la Administración Municipal es “satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad Piedecuestana a través de la prestación efectiva y oportuna de servicios y la formulación, ejecución y control de planes y programas de desarrollo, en cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal, La Constitución Política de Colombia y la Ley, mediante el establecimiento de canales de comunicación efectivos para desarrollar un trabajo en equipo con la comunidad, la

actualización permanente del talento humano, la óptima administración de los recursos físicos y financieros y el mejoramiento continuo de procesos de calidad” (Alcaldía de Piedecuesta, 2016).

Son funciones de los Municipios:

Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes. (Constitución Política de Colombia. 1991, art. 311)

A su vez la Ley 1551 de 2012 en su Artículo 3 define las principales funciones de los Municipios:

- Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.
- Elaborar los planes de desarrollo municipal, en concordancia con el plan de desarrollo departamental, los planes de vida de los territorios y resguardos indígenas, incorporando las visiones de las minorías étnicas, de las organizaciones comunales y de los grupos de población vulnerables presentes en su territorio, teniendo en cuenta los criterios e instrumentos definidos por la Unidad de Planificación de Tierras Rurales y Usos Agropecuarios –UPRA–, para el ordenamiento y el uso eficiente del suelo rural, los programas de desarrollo rural con enfoque territorial, y en armonía con el Plan Nacional de Desarrollo, según la ley orgánica de la materia.
- Promover el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal. Para lo anterior deben tenerse en

cuenta, entre otros los planes de vida de los pueblos y comunidades indígenas y los planes de desarrollo comunal que tengan los respectivos organismos de Acción Comunal.¹

- Promover la participación comunitaria, la cultura de Derechos Humanos y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes. El fomento de la cultura será prioridad de los municipios y los recursos públicos invertidos en actividades culturales tendrán, para todos los efectos legales, el carácter de gasto público social de conformidad con el artículo 1º, numeral 8 de la Ley 397 de 1997.²
 - Procurar la solución de las necesidades básicas insatisfechas de los habitantes del municipio, en lo que sea de su competencia, con especial énfasis en los niños, las niñas, los adolescentes, las mujeres cabeza de familia, las personas de la tercera edad, las personas en condición de discapacidad y los demás sujetos de especial protección constitucional.³
 - Formular y adoptar los planes de ordenamiento territorial, reglamentando de manera específica los usos del suelo en las áreas urbanas, de expansión y rurales, de acuerdo con las leyes y teniendo en cuenta los instrumentos definidos por la UPRA para el ordenamiento y el uso eficiente del suelo rural.
 - Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio, fomentando la industria nacional, el comercio y el consumo interno en sus territorios de conformidad con la legislación vigente para estas materias.
 - Incorporar el uso de nuevas tecnologías, energías renovables, reciclaje y producción limpia en los planes municipales de desarrollo.
-

- • Elaborar los planes y programas anuales de fortalecimiento, con la correspondiente afectación presupuestal, de los cabildos, autoridades y organizaciones indígenas, organismos de acción comunal, organizaciones civiles y asociaciones residentes en el territorio.⁴
- Garantizar la prestación del servicio de agua potable y saneamiento básico a los habitantes de la jurisdicción de acuerdo con la normatividad vigente en materia de servicios públicos domiciliarios.
- Ejecutar el Programa de Alimentación Escolar con sus propios recursos y los provenientes del Departamento y la Nación.
- En materia de vías, los municipios tendrán a su cargo la construcción y mantenimiento de vías urbanas y rurales del rango municipal.

Con base en lo anterior se puede precisar que, en cada Municipio, un aspecto íntimamente ligado al tema de recursos y presupuesto, es el factor humano encardado de administrar y con capacidad de ejecutar. La gestión de los Alcaldes es vigilada por diferentes organismos de control, a través de mediciones sociales, económicas y de gobernabilidad, tales como índices de pobreza, necesidades básicas insatisfechas, indicadores de primera infancia, niños y adolescentes, desempeño integral (eficacia y eficiencia), desempeño fiscal (gastos de funcionamiento, deuda pública, generación de recursos propios, capacidad de ahorro), tasas de desempleo, implementación del MECI, convivencia y seguridad, infraestructura, vías y transporte, manejo de regalías, gestión administrativa, entre otras.

8. Sistematización de la experiencia

8.1. Situación Actual

De conformidad con el artículo 315 de la constitución política respecto a las asignaciones y delegaciones territoriales, el nombramiento y vinculación de los secretarios de despacho en el Municipio de Piedecuesta se realiza bajo la reglamentación legal de libre nombramiento y remoción, facultad que le asiste al Alcalde y en virtud de la cual puede nombrar y remover funcionarios basándose en la confianza y manejo que dicho cargo demanda.

En el transcurso de la actual administración en cabeza de Danny Alexander Ramírez, la cual inicio en el año 2016, se han realizado diferentes cambios de Secretarios de Despacho; principalmente los cambios se dieron cuando inició su periodo de gobierno en el cual realizó nuevos nombramientos en cada una de las secretarías, luego a través del decreto 110 de 2017 modificó la estructura de las diferentes secretarías para mejorar la funcionalidad de las dependencias.

Adicionalmente, la más alta rotación de personal se da en aquellos que son contratados mediante contrato de prestación de servicios; cada secretaría cuenta con aproximadamente 35 a 40 contratistas de los cuales el 50% solo ejecutan labores por cuatro o cinco meses, lo anterior es posible evidenciarlo a través de la información suministrada por medio de la secretaria general de Piedecuesta.

Actualmente en Colombia según lo dispuesto en la Constitución Política, a través del Departamento Nacional de Planeación y según directrices y lineamientos del Presidente de la Republica, se formula el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Nacional de Inversiones, los

cuales contienen los principales programas y proyectos de inversión pública Nacional y asientan las bases para atender las necesidades básicas insatisfechas de la población en cada uno de los sectores, en el corto, mediano y largo plazo, asegurando una adecuada programación de recursos financieros requeridos para la ejecución los cuales son plasmados en el presupuesto de inversión; Igualmente los Departamentos y los Entes Territoriales formulan sus Planes de Desarrollo basados en el Plan Nacional. Sin embargo, puede presentarse que una de las grandes deficiencias del sistema es que realmente no existe continuidad en los programas y todo lo que se planea y diseña es para cumplir metas a corto plazo. A medida que hay cambios en las diferentes autoridades o dirigentes así mismo hay cambios en los planes y esquemas de trabajo, lo cual ha permitido verse afectados por atrasos, sobrecostos y baja calidad en todos los sectores, ya que cualquier proyecto se ejecuta lentamente, generando que al final de los periodos no se dé cumplimiento a la totalidad de las metas propuestas con la comunidad.

Los secretarios de despacho son los encargados de desarrollar y promover la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos multisectoriales que beneficien de manera integral la calidad de vida de la población y el territorio, a su vez administran y cuidan los bienes del municipio que son utilizados para el desarrollo de las competencias de la dependencia bajo su mando, juegan un papel importante dentro de la Entidad Pública, ya que hacen parte de la dirección administrativa de Alcaldes y son los encargados de ejecutar, gestionar, organizar y direccionar recursos para garantizar que las necesidades básicas de los ciudadanos tengan atención.

Las posibles deficiencias de los procesos de nombramiento y vinculación laboral de funcionarios públicos adelantados en la alcaldía de Piedecuesta podrían estar relacionadas con el direccionamiento estratégico de la misma, y en general sería una situación adyacente a la

mayoría de alcaldías, y es cuando el índice de rotación alto y los planes y programas solo cumplen expectativas de corto plazo, conllevando a una gestión administrativa reactiva, y no proactiva.

La alcaldía de Piedecuesta está orientada hacia la planeación, gestión y control de todas sus actividades, a través de planes, programa y proyectos liderados desde cada una de las dependencias correspondientes, lo que hace esencial que se gestione correctamente el personal necesario para estar al frente de dichas labores.

La alta rotación de personal afecta los objetivos propuestos ya que genera una reducción en la productividad y ejecución laboral y más aún cuando el personal no cumple con la experiencia o el perfil idóneo para ejercer el cargo, ya que se requiere tiempo para aprender a cumplir funciones adecuadamente.

9. Proceso de Intervención.

9.1. Lineamientos establecidos por la ley para el nombramiento y vinculación laboral de los secretarios de despacho en la Alcaldía de Piedecuesta.

Para el desarrollo de este objetivo se construyó una ficha técnica que permite deducir los aspectos claves para la vinculación de este tipo de cargos. Esta herramienta intenta recopilar información acerca de la forma en que cada dependencia puede y debe contratar a sus jefes. El instrumento es una ayuda para poder identificar los criterios que se tienen en cuenta durante el proceso de nombramiento y vinculación.

Todo el proceso que relaciona los lineamientos está definido en el decreto 110 de 2017 “por el cual se modifica y define la estructura administrativa y funcional del municipio de Piedecuesta” que establece una nueva estructura de gobierno para el presente mandato, lo cual se da en virtud del artículo 313, numeral 3 de la Constitución Nacional, donde se señala que el concejo tiene como facultad Autorizar al alcalde para celebrar contratos y ejercer pro tempore precisas funciones de las que corresponden, por ello, mediante acuerdo N° 17 del 5 de diciembre de 2016, donde se le faculta al alcalde para ejercer pro tempore la función asignada por el numeral 6 del artículo 313 constitucional, cual es el de “Determinar la estructura de la administración municipal y las funciones de sus dependencias; las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos; crear, a iniciativa del alcalde, establecimientos públicos y empresas industriales o comerciales y autorizar la constitución de sociedades de economía mixta.”

El nombramiento y posesión de los secretarios se encuentran definidos según la ley 909 de 2004 “por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones”. A través de esta ley se promueven los criterios bajo los cuales deben regirse los mandatarios locales para realizar las asignaciones de los cargos.

Además, el decreto 110 de 2017 establece las funciones concernientes a cada dependencia, siendo estas descritas en el manual de funciones de cada secretario de despacho, y tenidas en cuenta para valorar la idoneidad del cargo.

Dentro de las dependencias creadas a partir del último decreto se encuentran las siguientes definidas desde el periodo hasta que el concejo de Piedecuesta modifique el decreto 110 de 2017 o autorice al alcalde para realizar los ajustes. Siendo así, las dependencias son:

- Despacho del alcalde (aunque no es una secretaría es importante saber que esto también se modificó).
- Secretaria del interior.
- Secretaría general y de las tecnologías de la información y comunicación. (Dentro de ella se encuentra la dirección de contratación).
- Secretaría de hacienda (Dentro de ella se encuentra la dirección de tesorería e impuestos).
- Secretaría de tránsito y movilidad.
- Secretaría de educación (Dentro de ella se encuentra la dirección de calidad y cobertura educativa y la dirección administrativa y financiera del sector educativo).
- Secretaría de desarrollo social
- Secretaría de desarrollo rural y económico.
- Secretaría de salud.
- Secretaria de infraestructura. (dentro de ella funciona la dirección de vivienda)

En total son 9 secretarias establecidas por el presente decreto y cada una con sus respectivas funciones. Hay que destacar que los cargos de secretarios de despacho son cargos de libre nombramiento y remoción, lo cual quiere decir que el alcalde tiene la facultad para posesionar o destituir en cualquier momento al funcionario.

Este libre nombramiento y remoción no se basa en un concepto subjetivo, es decir, no se elige por un capricho del mandatario, es la oficina de talento humano de la secretaría general quien realiza la validación de la información contenida en las hojas de vida de los candidatos y luego el alcalde decide según el concepto emitido y el cumplimiento de los requisitos de ley y otros requisitos. A continuación, se presentará la información relativa a cada cargo por dependencia.

Tabla 3. *Identificación requisitos del cargo*

CARGO	FORMACIÓN REQUERIDA	PROCESO DE NOMBRAMIENTO
secretario de despacho secretaría del interior	Derecho y afines Administración, Economía Ingeniería administrativa Ciencias políticas y relaciones internacionales Ingeniería Industrial	Libre nombramiento y remoción por parte del alcalde
secretario de despacho secretaría general y las tic	Administración, Economía Ingeniería industrial y afines Ingeniería administrativa y afines Contaduría Pública Derecho y afines	Libre nombramiento y remoción por parte del alcalde
secretario de despacho secretaría de hacienda	Contaduría Pública Administración Economía	Libre nombramiento y remoción por parte del alcalde
secretario de despacho secretaría de tránsito y movilidad	Administración Economía Ingeniería administrativa y afines Ingeniería industrial y afines	Libre nombramiento y remoción por parte del alcalde
secretario de despacho secretaría de educación	Administración Economía Ingeniería industrial y afines Ingeniería administrativa y afines Contaduría Pública Derecho y afines Licenciatura en educación	Libre nombramiento y remoción por parte del alcalde
secretario de despacho secretaría desarrollo social	Psicología, trabajo social y afines Psicología, Derecho Administración, Economía Ingeniería industrial y afines	Libre nombramiento y remoción por parte del alcalde
secretario de despacho secretaría de desarrollo rural y económico	Administración Economía Ingeniería agrícola y Forestal Ingeniería agroindustrial, alimentos y afines Derecho y afines	Libre nombramiento y remoción por parte del alcalde
secretario de despacho secretaría de salud	Administración Derecho y afines Medicina, Enfermería Ingeniería industrial Economía	Libre nombramiento y remoción por parte del alcalde
secretario de despacho secretaría de infraestructura	Ingeniería civil y afines Arquitectura	Libre nombramiento y remoción por parte del alcalde

Fuente: Resolución 227 de 2017

Nota. La experiencia relacionada de todos los cargos mencionados anteriormente es de 18 meses de experiencia profesional. El proceso de nombramiento es por resolución y está descrito en el desarrollo del siguiente punto. Fuente: Resolución 227 de 2017

De modo que existen unos requisitos específicos para la elección de cada cargo descritos en el instructivo de vinculación de servidores públicos con nombramiento ordinario P-GTH-002 y en la resolución 227 de 2017, sin embargo, varios de ellos son un factor común para varias secretarías, como por ejemplo la experiencia y la educación. Dentro de la ficha técnica se definió la estructura para conocer los requisitos de cada cargo, pero sus diferencias están marcadas en las funciones y objetivos. Para mayor información revisar Apéndice 1, Decreto 110 de 2017.

Los aspectos que más llaman la atención son los requisitos definidos dentro del manual de funciones, donde se indica que para ser candidato a los cargos de jefes de dependencia su formación académica no puede ser inferior a la profesional, pero tampoco se exige ningún tipo de posgrado, lo cual es una tendencia de varias administraciones, pero puede generar ciertas dificultades en asuntos de alto nivel de especialidad. Es claro que dependiendo de la secretaria se define el título profesional necesario para desempeñarse, ya que existen criterios de idoneidad, los cuales están definidos por la ley colombiana.

Otro punto relevante es la experiencia, sin embargo, antes es necesario aclarar que teóricamente (metodología adoptada por la oficina de talento humano de la Alcaldía de Piedecuesta) existen 2 tipos de experiencia, la experiencia profesional relacionada, que es cuando el profesional demuestra haberse desempeñado en cargos semejantes en términos de nivel, dificultad y funciones, y la experiencia netamente profesional la cual no requiere demostrar que ha desempeñado funciones y cargos semejantes, sino contar con experiencia certificada en cualquier cargo. Esta última es la que se encuentra definida actualmente como criterio de selección, por ende, el cargo de jefe de secretaría no requiere de tener experiencia relacionada, pero es un criterio de selección importante para este cargo.

El requisito para los secretarios de despacho (nivel directivo) es contar con experiencia profesional de 18 meses, para los asesores de despacho 12 meses de experiencia profesional, en el caso de los cargos profesionales, se exige que sean 12 meses de experiencia y en el nivel asistencial contar con 12 meses de experiencia laboral; aunque todo está supeditado a cualquier modificación que se pueda presentar en el manual de funciones.

Existen otros criterios relevantes como por ejemplo determinar los antecedentes de la persona que aspira al cargo y no tener inhabilidad o sanción por parte de una entidad reguladora que le impida ejercer funciones en cargos públicos. Todo el proceso será descrito en el desarrollo del siguiente apartado.

9.2. Proceso de nombramiento y vinculación laboral de los secretarios de despacho.

El mecanismo de recolección de datos en esta etapa fue el modelo de entrevista aplicado a la profesional de talento humano encargada de la validación y revisión de las hojas de vida de los candidatos a estos cargos. Lo anterior se justifica en que todos los jefes de dependencia y sus cargos han sido convalidados por esta funcionaria. Este proceso de selección es llevado a cabo por la secretaria general, donde se receptiona toda la documentación y verifica la conformidad de los requisitos exigidos dentro del proceso de vinculación de servidores públicos con nombramiento ordinario.

El instrumento diseñado consta de 5 preguntas orientadas a conocer los parámetros y las actividades realizadas al interior de la secretaria general para garantizar el proceso de vinculación. La entrevista fue realizada a Diana Marilyn Pinto Suárez Profesional de talento humano, Secretaria General de la Alcaldía de Piedecuesta.

1. Describa en forma clara ¿Cuál es el proceso actual que se realiza para nombrar y contratar a un jefe de cualquier secretaría de la alcaldía de Piedecuesta?

Rta. El primer paso es que exista una vacante definitiva, y esto se define por discrecionalidad del alcalde, es decir, debido a que el crea o suprime los cargos, él es quien define si existe o no la vacante correspondiente. Luego se le entrega al jefe de secretaria hoja de vida acorde al perfil del cargo y se realizan las siguientes verificaciones:

1. Profesional de talento humano revisa conforme a los requisitos del cargo.
2. Se inspeccionan requisitos mínimos de estudio y experiencia de acuerdo a lo suministrado por el aspirante dispuestos en el manual de funciones. Actualmente existen 3 versiones del manual de funciones.
3. Luego se deben revisar los documentos de vinculación: Antecedentes fiscales, judiciales, disciplinarios, policivos, y otros documentos como libreta militar (sólo en caso de los hombres), Tarjeta profesional, certificaciones (lo cual depende de la carrera, por ejemplo, certificad del colegio de judicatura en el caso de abogados), cédula, registro de la hoja de vida en el SIJEP y declaración de renta, existen otros documentos que según el cargo se solicitan.
4. Se realiza el nombramiento de la persona por **resolución**, a partir de la fecha de nombramiento la persona tiene 10 días para aceptar y 10 días para posesionarse después de la aceptación.
5. Por último, se firma el acta de posesión, se realiza el documento de vinculación y a partir de ahí empieza a ejercer.

Nota: Los pasos de rigurosidad legal, como afiliaciones a ARL, pensión y demás parafiscales no se excluyen del proceso, aunque no se hayan mencionado. Todos los pasos se siguen de

acuerdo a las leyes y normas que el gobierno colombiano ha declarado para el sector trabajo y los empleos públicos.

2. ¿Cuáles son los documentos legales definidos por gobierno local y/o nacional para realizar el nombramiento y vinculación de un jefe de cualquier secretaria de la alcaldía de Piedecuesta?

Rta. Para el paso de nombramiento de la persona sólo se requiere la cédula de ciudadanía (no se exige certificado de territorialidad). Para la posesión del funcionario se pasa por un filtro con lo siguiente:

- Los hombres deben contar con libreta militar.
- Revisión de antecedentes. Como se mencionó en la respuesta anterior, la ley exige que se revisen antecedentes de tipo fiscales, judiciales, disciplinario y policivos buscando que no exista ninguna inhabilidad.
- Existen documentos definidos en el nuevo código de policía y en la ley anti-trámites, en todo caso la decisión de nombramiento estará sobre la autoridad nominadora.

3. Si existe un documento en la alcaldía para realizar el nombramiento y vinculación, por favor describa el proceso según está descrito en la documentación haciendo énfasis en los puntos más críticos de este proceso.

Rta. Dicho proceso cuenta con un procedimiento llamado P-GTH-002 (Apéndice 2) Vinculación de servidores públicos con Nombramiento Ordinario, y cuando se refiere a “ordinario” son los cargos de libre nombramiento y remoción. El procedimiento es el siguiente:

Tabla 4. *Proceso de vinculación de Servidores Públicos.*

Nº	ACTIVIDAD	METODOLOGÍA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
1	Identificación de la Vacante	Se verifica la existencia de la vacante y se comunica al Alcalde	Cada vez que se requiera	Secretario General
2	Necesidad de la Nueva Vinculación	El Alcalde Municipal procede a comunicar al Secretario General, de la nueva vinculación laboral y de la persona a vincular.	Una vez	Alcalde Municipal

Tabla 4. (Continuación)

Nº	ACTIVIDAD	METODOLOGÍA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
3	Revisión de hoja de vida y documentación	El Secretario General recibe toda la documentación y formatos para vinculación de la persona y envía a la oficina de Talento Humano para verificación de datos e inicio de actos administrativos. Registros de la actividad: Formato documentos para vinculación; hoja de vida con soportes; formato revisión de requisitos mínimos.	Una vez	Secretaría General Profesional Universitario Área de Talento Humano
4	Elaborar y tramitar Resolución de nombramiento	El Profesional Universitario del Área de Talento Humano elabora la Resolución de nombramiento y tramita la misma ante la Secretaria General para la respectiva revisión y Firma del Alcalde Municipal. Registro de la Actividad: Resolución de Nombramiento.	Una vez	Profesional Universitario del Área de Talento Humano
5	Comunicar Nombramiento	La Secretaría General una vez perfeccionado el Acto Administrativo de nombramiento lo comunica al interesado. Registro de la Actividad: Memorando (si es el caso); ò puede darse verbalmente si es en la misma fecha de la posesión.	Una vez	Secretaría General
6	Aceptación de nombramiento	La persona debe comunicar ante el Secretario General la aceptación del nombramiento y la fecha de posesión, según los términos de ley. Registro de la Actividad: Memorando (si es el caso); ò puede darse verbalmente si es en la misma fecha de la posesión.	Una vez	Personal Nombrada
7	Fecha de Posesión	El Alcalde Municipal y la persona a vincular disponen la fecha de posesión, según los términos de ley.	Una vez	Alcalde Municipal Persona Nombrada
8	Elaborar el acta de posesión	El Profesional Universitario del Área de Talento Humano elabora el acta de posesión con la respectiva revisión de la Secretaria General. Registro de la Actividad: Acta de Posesión.	Una vez	Profesional Universitario Área de Talento Humano
9	Afiliación a ARL	Un día antes de la posesión se afilia al nuevo empleado a la ARL respectiva. Registro de la Actividad: Soporte de Afiliación a Riesgos Laborales	Una vez	Profesional Universitario Área de Talento Humano

Tabla 4. (Continuación)

N°	ACTIVIDAD	METODOLOGÍA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
10	Posesión	La persona nombrada se presenta ante el Alcalde Municipal y el Secretario General, y toma posesión del cargo. El posesionado presenta las estampillas para posesión. Registro de la Actividad: Acta de Posesión firmada y estampillas por posesión.	Una vez	Alcalde Municipal, Secretario General
11	Afiliación a seguridad social y apertura de historia laboral	El empleado tramita las respectivas afiliaciones a seguridad social; se inicia la respectiva historia laboral y se incluye en el sistema de nómina. Registro de la Actividad: historia laboral e inclusión en el sistema de nómina.	Una vez	Nuevo empleado, Profesional Universitario de Nomina, Pensiones y Cesantías
12	Inducción	El Profesional Universitario Área de Talento Humano hace la respectiva inducción a la Entidad del nuevo empleado público. Registro de la Actividad: Formato de Inducción.	Una vez	Profesional Universitario del Área de Talento Humano
13	Archivar Documentos	Archivar todos los documentos de vinculación generados durante el procedimiento en la historia laboral. Registro de la Actividad: Historia Laboral con documentos de vinculación	Una vez	Profesional Universitario del Área de Talento Humano

Nota. Esta tabla pertenece al procedimiento definido al inicio de la respuesta y es tomado directamente de la misma sin ejercer ningún cambio sobre él. Además, fue proporcionado por la profesional de talento humano para fines exclusivos del proyecto. Fuente: Alcaldía de Piedecuesta. Proceso de Vinculación de servidores públicos con nombramiento ordinario, P-GTH-002

Los puntos más críticos del proceso según la profesional de talento humano son la revisión de cumplimiento de requisitos, debido a la importancia de la idoneidad de la persona basados en el numeral 2 del artículo 49 de la ley 909 de 2004

Para la designación del empleado se tendrán en cuenta los criterios de mérito, capacidad y experiencia para el desempeño del empleo, y se podrá utilizar la aplicación de una o varias pruebas dirigidas a evaluar los conocimientos o aptitudes requeridos para el

desempeño del empleo, la práctica de una entrevista y una valoración de antecedentes de estudio y experiencia. (p. 55)

Según el párrafo anterior, debe existir una evaluación objetiva de la pertinencia del aspirante hacia el cargo público, aunque la decisión esté supeditada a la voluntad del superior jerárquico.

El segundo punto crítico de este proceso es la verificación de los antecedentes de la persona, de modo que no existan inhabilidad Para desempeñar el cargo debido a fallos sancionatorios o medidas correctivas impartidas.

4. Según su conocimiento acerca del proceso de nombramiento y vinculación de un jefe de cualquier secretaria de la alcaldía de Piedecuesta, ¿cuál cree usted que son las principales falencias del proceso? principalmente mencione si existen diferencias entre el proceso documentado y el que se lleva a cabo actualmente de manera rutinaria.

Rta. Desde calidad existe la sugerencia de que estos cargos sean sometidos a un proceso de selección y que no sea de forma tan directa, es decir, que exista un mecanismo de evaluación tal y como se menciona en la cita anterior de la ley 909, proceso que no se adelanta actualmente en la alcaldía de Piedecuesta.

La última pregunta de esta entrevista será desarrollada en la siguiente sección. Para conocer el formato de aplicación de la entrevista revise el apéndice 3.

10. Situación Final.

10.1. Análisis de la continuidad de procesos adelantados por cada secretario de despacho

Esta etapa está direccionada a definir los procesos que se adelantan actualmente para dar continuidad a la gestión realizada por cada funcionario de estos cargos gerenciales.

La alcaldía de Piedecuesta desde los procedimientos de calidad definidos para estos cargos reglamentó los empalmes como mecanismo de continuidad entre los funcionarios de turno, sin embargo no se asegura que el siguiente funcionario dé finalización a la gestión anterior, lo cual depende únicamente de los objetivos que de manera conjunta define el alcalde con su secretario, tal como lo estipula el numeral 1 artículo 50 ley 909 de 2004 “una vez nombrado el gerente público, de manera concertada con su superior jerárquico, determinará los objetivos a cumplir”.

El desarrollo de esta sección está ligado a la pregunta número 5 de la entrevista que cuestiona lo siguiente:

A raíz de la evolución de los procesos y el cambio en los miembros del gobierno local, también se presentan cambios en la dirección de las secretarías, a menudo sin que sea necesario una nueva elección de alcalde. Cuando esto sucede, ¿cómo se garantiza que exista continuidad en los procesos desarrollados entre una administración y otra en cada secretaria?

Rta. Se lleva a cabo un empalme entre administraciones, lo que permite poner al día al funcionario entrante. Dentro de la ley para los funcionarios gerenciales existe una normatividad que los obliga a la ejecución de un proceso de empalme. Desde la gestión interna existen procesos y procedimiento que ayudan a definir los parámetros de este empalme, además los funcionarios entrantes se les suministra la inducción a los procesos que se ejecutan actualmente dentro de la dependencia para lo cual se cuenta con mecanismos como caracterizaciones de los procesos, indicadores, mapas de riesgo, procedimientos operacionales y demás que permiten dar continuidad a la gestión, sin generar detrimentos mayores a la entidad.

Sin embargo, no es sencillo que los funcionarios siempre ejerzan la continuidad de los procesos debido a que ellos traen consigo unos nuevos objetivos y planes estratégicos para su gerencia y en muchas ocasiones estos no comparten ideales con funcionarios anteriores.

Dentro de la alcaldía de Piedecuesta se presenta un caso especial con respecto a estos cargos, la baja rotación. Durante el periodo del alcalde actual, Danny Alexander Ramírez Rojas el personal se ha mantenido, a excepción un funcionario que renunció por razones ajenas a la función que desempeñaba, de todas maneras, se ha gestionado un gobierno eficaz donde cada funcionario ha podido dar cumplimiento a su planeación gerencial.

Después del proceso de intervención realizado para conocer los alcances y limitaciones del proceso, los aspectos relevantes, las condiciones generales y específicas, la reglamentación legal e interna, se logró establecer que aunque estos cargos son de libre nombramiento y remoción, también están controlados y respaldados por un proceso selectivo, que se presenta como un filtro para garantizar que existan unas condiciones mínimas de vinculación que deban cumplir, lo cual lleva a determinar que, aun cuando el alcalde tiene la facultad para nombrar y destituir a los secretarios de despacho con el fin de ejecutar a cabalidad los fines propuestos en su administración, ello no obedece a la mera subjetividad sino que debe ir acorde con el principio de la selección objetiva.

11. Lecciones aprendidas

Según las condiciones presentadas por la alcaldía de Piedecuesta, existe la posibilidad de una mejoría en el proceso de vinculación, la cual debe partir desde la necesidad de todas las organizaciones de contar con personal idóneo y capacitado para desempeñar labores de alto

nivel. Proponer estándares o requisitos de alguna manera muy generales, deja abierta la puerta a intenciones personales y muy subjetivas que pueden afectar los procesos de cada secretaría. Se necesita entonces ejercer mayor control y una fuerte reevaluación de los requisitos para los cargos.

Todo proceso de vinculación laboral, sobre todo los que tienen el carácter de libre nombramiento y remoción, necesitan ser evaluados en términos de pertinencia de la profesión, habilidades gerenciales, personales y profesionales que permitan obtener el mejor resultado en el proceso de selección, tomando únicamente los candidatos que proven con el desarrollo de sus funciones, mayor éxito para la consecución de los fines planeados por el alcalde en su administración.

A pesar de que existan procedimientos muy claros y definidos, esto no garantiza que las intenciones personales de los funcionarios no se vean incluidas en la toma de decisiones afectando la continuidad y el correcto desarrollo de las medidas tomadas en la vigencia anterior, por lo que se requiere que se desprendan compromisos con los ideales de la administración pública y se reevalúen las condiciones de empalme, para proponer acciones de mejora en la gestión administrativa. También es importante que se tomen medidas en cuanto a la rotación del personal, debido a que la alta variación genera exceso de costos, demoras en los procesos y fallas en la función de administración pública.

12. Conclusiones

La alcaldía de Piedecuesta ha definido unos lineamientos básicos exigidos por la ley colombiana dentro del marco del nombramiento y vinculación de empleados públicos, Sin

embargo, se llegó a determinar que estos parámetros son flexibles en términos de formación académica y experiencia profesional no relacionada, lo que puede inducir a condiciones de riesgo sujetas a la forma de manejo y administración de una dependencia que pudiese desencadenar en el incumplimiento de objetivos y gestión administrativa ineficaz e ineficiente de bajo desempeño.

El proceso de vinculación de servidores públicos para cargos ordinarios definido por la alcaldía de Piedecuesta, está delimitado dentro de los parámetros de la ley 909 de 2004, sin embargo, carece de objetividad para asegurar la pertinencia e idoneidad del personal para el cargo, debido a que la selección del jefe de cada secretaría recae únicamente sobre el alcalde de turno de acuerdo a las necesidades identificadas en la administración. El candidato es evaluado a través de una lista de verificación que mide el cumplimiento del candidato con los requisitos de documentación definidos por la secretaría general.

Actualmente es factible hablar de continuidad en los procesos adelantados por los secretarios de cada dependencia de la alcaldía de Piedecuesta, debido a que cuentan con procedimientos internos y externos para realizar los empalmes necesarios entre las administraciones. Además, la rotación dentro de este tipo de personal ha sido baja o nula dentro del mandato del actual alcalde, lo que garantiza el cumplimiento de los objetivos de gestión de la función administrativa.

13. Recomendaciones

Realizar ajustes al manual de funciones indicando la formación académica profesional mayor profundidad y conocimiento necesaria según lo requiera el cargo gerencial. Definir parámetros

de pregrado, posgrado, formación especial y experiencia para garantizar la escogencia de un funcionario integral e idóneo para el desempeño de la función administrativa encargada.

Establecer dentro del proceso de vinculación un mecanismo de evaluación por competencias con el objetivo de asegurar la idoneidad de la persona para el cargo particular al que aspira. Dentro de los mecanismos de evaluación se encontrarían las pruebas de conocimiento, exámenes de rigor y entrevistas, que junto con un ajuste del manual de funciones en términos formación académica y experiencia integran un proceso más robusto y objetivo.

Definir dentro del proceso de empalme las actividades de la gestión anterior que son críticas, las cuales deben ser adoptadas, reevaluadas y culminadas por el nuevo funcionario, de modo que las propuestas realizadas por cada uno de ellos puedan tener continuidad sin importar el responsable de su ejecución que se encuentre de turno.

Referencias

Alcaldía de Piedecuesta (s.f.). Obtenido de <http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/NuestraAlcaldia/Paginas/Objetivos-y-Funciones.aspx>

Alcaldia de Piedecuesta. (Abril de 2016). Obtenido de <http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/NuestraAlcaldia/Paginas/Objetivos-y-Funciones.aspx>

Constitución Nacional de la República Argentina. 1853. República de Argentina Última reforma 1994. Recuperado de: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/201250.pdf>

Congreso de Colombia.(1991). Constitución política de Colombia. Bogotá, Colombia

Congreso de Colombia. (1973). Secretaría general de la República. Decreto 1950 de 1973. Bogotá, Colombia.

EL ESPECTADOR. (12 de Marzo de 2013). *EL ESPECTADOR*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/politica/eleccion-de-alcaldes-un-balance-agridulce-articulo-409675>

Jefatura del Estado, 2017. Gobierno de España. Ley 9 de 2017. Contratos del Sector Público. Boletín N° 272.

Congreso de la República. (2004). Ley 909 DE 2004. (s.f.). ART 19.

Me Quiero Ir. (s.f). *MeQuieroIr.com* . Obtenido de *MeQuieroIr.com* : <https://www.mequieroir.com/paises/espana/emigrar/descripcion/gobierno/>

Mendoza, G. U. (31 de Octubre de 2013). *El Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/opinion/german-umana-mendoza/absoluto-corrompe-absolutamente-87524>

Secretaria General del Senado. (Julio de 2012). Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1551_2012.html#top

Subsecretaría de comunicación ciudadana. (21 de Diciembre de 2017). Designaciones en el nuevo gabinete del intendente Arrieta. Cañuelas, Buenos Aires, Argentina: Gacetilla N° 4430.

Wikipedia. (Mayo de 2018). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Gabinete_de_los_Estados_Unidos

Apéndices

Apéndice A. Decreto 110 de 2017

Ver archivo en carpeta externa

Apéndice B. Proceso de vinculación de servidores públicos con nombramiento ordinario

Ver archivo en carpeta externa

Apéndice C. Formato de entrevista

Ver archivo en carpeta externa