LA CARRERA ADMINISTRATIVA EN EL MARCO DE LA FUNCION PUBLICA

Por: Germán Puentes González *

La Carrera Administrativa la podemos analizar desde muchos puntos de vista, pero en el presente artículo, centraremos la atención solamente en dos de ellos, a saber:

- La Carrera Administrativa como una forma de organizar parte de la función pública, y
- La Carrera Administrativa como un sistema de administración de personal.

En el primer caso debemos entonces precisar qué es la función pública. Para algunos, que están de acuerdo con el pensamiento español y francés, la función pública es entendida como el conjunto de individuos a disposición del Estado, que desempeñan funciones constitucionales, legales o reglamentarias para la prestación de servicios públicos, junto con el régimen jurídico que regula las relaciones entre los servidores públicos y su patrón, el Estado.

La anterior conceptualización de la función pública, es amplia por cuanto involucra todas las Ramas del Poder Público, en todos sus niveles, más los órganos autónomos e independientes que ejercen funciones de control.

Dibujado así lo que se entiende por función pública, apreciamos que involucra desde el más alto dignatario hasta el más humilde servidor del Estado.

La Carrera Administrativa como forma de organizar parte de la función pública abarca entonces, solamente, una porción de ella que para nuestro caso colombiano está explícita en la Constitución Política (art. 125) y en sus desarrollos legales (Ley 27/92 y demás normas de carácter legal o decretos extraordinarios sobre la materia).

La función pública en general, y la Carrera Administrativa en particular, deben responder algunos interrogantes que orienten su aplicación y desarrollo. Veamos algunos:

¿Pueden sí o no participar en política los servidores públicos?

¿Los cambios de Gobierno en la administración del Estado y la sociedad habilitan para que, el Gobierno de turno cambie total o parcialmente la burocracia oficial?, es decir, cambie unos funcionarios por ciudadanos provenientes del sector privado o del grupo de los desempleados?

¿Los individuos que conforman el servicio público los debemos agrupar en cuerpos profesionales o cuadros administrativos jerarquizados que trasciendan las organizaciones y entidades del Estado o más bien que, cada una de ellas tenga su propia burocracia?

¿Dada la naturaleza especial del Estado, que lo diferencia de los entes de derecho privado, se puede

* Secretario General ESAP.

pensar que los servidores públicos deben ser formados o capacitados en centros especializados? o por el contrario ¿los empleados públicos se entienden idóneos para el ejercicio de las funciones oficiales con la formación recibida por el sistema educativo convencional?

La burocracia oficial, entendida ésta en el mejor sentido, ¿debe ser eficiente y además neutra políticamente o por el contrario deberíamos esperar que además de ser eficiente esté comprometida políticamente con el proyecto que se expuso en la plaza pública y llevó al poder al Gobierno de turno?

Estos, entre otros, son interrogantes que se deben plantear y resolver para organizar la función pública, con reglas de juego claras que orienten y definan los alcances de los deberes y del ejercicio de sus roles por parte de los servidores públicos y en especial del colectivo que pertenece a Carrera Administrativa.

COMENTARIOS A LOS ANTERIORES INTERROGANTES

Referente al primer interrogante podemos decir que en Colombia siempre se ha estado vedado a los servidores públicos participar en política, sin detrimento, claro está, del ejercicio del sufragio. Siempre se ha consagrado en normas de carácter constitucional y legal la prohibición de tomar posición política en el ejercicio de sus funciones a los empleados públicos y especialmente, los que pertenecen a la carrera administrativa. Lo anterior seguramente con la pretensión de evitar abusos, desviaciones de poder u otorgar preferencias que desvirtúan la noción del servicio público, el cual, no debe hacer distingos en la satisfacción de las necesidades colectivas.

El gobierno de los distintos niveles de la administración del Estado ha ido poco a poco, por fuerza de circunstancias políticas, históricas y de conveniencia para la convivencia pacífica de los ciudadanos, colocándose en el nivel que corresponde a la parte política del Estado, perdiendo paulatina pero sistemáticamente influencia directa en el proceso de selección, nombramiento y remoción de los empleados públicos, particularmente en el sector central y descentralizado del orden nacional.

Lo anterior se va volviendo cada día más, una práctica aceptada por la clase política y exigida no solamente por la burocracia oficial sino también por la comunidad en general. Esto conlleva consecuencias favorables en el proceso permanente de modernización del Estado, en el cual proceso es indispensable que haya permanencia de los recursos humanos en sus puestos de trabajo para que posibilite un continuo desarrollo de habilidades, destrezas y talentos que se traduzcan en beneficio para la comunidad como consecuencia de una mejor y más eficiente prestación de los servicios públicos.

Se ve claramente la tendencia que se está imponiendo en el país para el manejo de los recursos humanos al servicio del Estado y es la de tecnificar los empleados públicos y la de aislarlos de los vaivenes políticos a través del Sistema de Carrera Administrativa.

Existen en el Estado colombiano varios estatutos que crearon y regulan pequeños colectivos de empleados públicos al servicio de entidades, pero en su mayoría retomaron la normatividad de carácter general en materia de Carrera Administrativa contemplada en el Decreto-Ley 2400/68 y la Ley 61/87 y sus desarrollos posteriores.

La organización que se le ha dado a los empleados pertenecientes al colectivo de Carrera Administrativa está basada en el sistema de empleo, donde se concursa para un cargo sin que a la

vez se tengan expectativas para hacer carrera o desarrollo profesional.

Paralelo al sistema anterior hay colectivos que poseen verdaderas carreras como el caso de los docentes o el de los militares. Estas carreras tienen en común la particularidad de ser carreras de personas, pues son éstas, las portadoras de los derechos del sistema de carrera. No sucede así con la Carrera Administrativa tradicional consagrada en las normas arriba citadas por cuanto, en este caso, los que son de carrera son los empleos y no quienes los desempeñen.

El último de los interrogantes que vamos a comentar es lo relativo a la formación y capacitación que deben tener las personas previamente, al ingreso al servicio público. Dado que el Estado posee características y naturaleza distintas a las de los entes del sector privado, parece no solamente conveniente sino necesario involucrar en todos y cada uno de los programas académicos para la formación de los recursos humanos del país, componentes que permitan a los estudiantes, potenciales empleados públicos, conocer y familiarizarse con el Estado por ser éste una opción de trabajo en la vida de los colombianos, ya que por mucho tiempo continuará siendo el primer empleador.

La experiencia y la lectura permanente de los periódicos nos indican que buena parte de las investigaciones realizadas por los organismos de control (Procuraduría General de la Nación y Contraloría General de la República) tienen como fundamento, ligerezas, cometidas de buena fe, por funcionarios que en su afán de presentar resultados y de ejecutar sus programas, en beneficio de la comunidad, pretermiten ciertos procedimientos reglados, por desconocimiento de las condiciones y circunstancias en que deben administrarse los bienes comunitarios.

Esto demuestra entre otras cosas que el sistema educativo convencional forma pero no prepara a los individuos para ingresar a la función pública y hoy por hoy la naturaleza del Estado es cada vez más compleja y requiere para su conocimiento, interpretación y administración, formación y capacitación especializadas. En esto divergimos con el Presidente Jackson quien dijo, hace 162 años que "los trabajos confiados a los agentes del Estado, son tan fáciles que todo hombre inteligente puede adaptarse a ellos sin demora". En Colombia es bien difícil aceptar tal afirmación por lo abundante de nuestra legislación que regula todo lo referente al quehacer de los funcionarios.

LA CARRERA ADMINISTRATIVA COMO UN SISTEMA TECNICO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Desde este punto de vista la Carrera Administrativa es un subsistema de la administración de personal y un sistema para administrar el colectivo de los empleados que ocupan puestos clasificados en "de carrera administrativa".

La capacitación es un elemento concomitante
a la existencia de la carrera administrativa.
No es posible que exista ésta sin aquella.
La capacitación como proceso sistemático y permanente
de perfeccionamiento y actualización
de los empleados públicos debe apuntar a determinar
las necesidades de la administración
en función de las demandas de su clientela, esto es,
la ciudadanía y a determinar las prioridades
que se deriven de aquellas.

La Carrera Administrativa como sistema técnico de administrar el personal al servicio del Estado apunta fundamentalmente a mejorar la eficiencia de

la administración pública; a otorgar igualdad de oportunidades a todos los ciudadanos que aspiran servirle a la comunidad a través de los órganos y entidades del Estado; a permitir el desarrollo profesional de los empleados públicos y garantizarles la permanencia en sus puestos de trabajo y promoción a unos de mayor jerarquía, siempre y cuando demuestren de manera objetiva ser los mejores para permanecer y tener méritos para ascender.

Dentro de esta concepción, el ingreso, la permanencia, promoción y el retiro deben obedecer exclusivamente a los méritos y talentos demostrados en un proceso democrático y transparente de selección de personal.

ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA

Sobre la base anterior, los aspectos fundamentales de la carrera administrativa, cualquiera que ella sea, son tres: **el ingreso, la permanencia y el retiro.**

De la manera como se administre cada uno de estos aspectos dependerá el éxito de la carrera administrativa para administrar el personal que pertenece a ella.

Desde el principio del presente siglo cuando se inicia el debate sobre la necesidad de adoptar la carrera administrativa en Colombia, y a lo largo del mismo, siempre se ha considerado que para su ingreso, se hará teniendo en cuenta y de manera exclusiva los méritos y el talento del aspirante, demostrados a través de concursos y de oposiciones sin que se tengan en cuenta aspectos diferentes como podrían ser la filiación política, el credo religioso, la edad, el sexo o consideraciones de otra índole.

La permanencia debe entenderse como el tiempo transcurrido entre el ingreso y el retiro y no como sinónimo de inamovilidad por el hecho de desempeñar un empleo de carrera. La permanencia debe entenderse más como la estabilidad relativa que está en función del buen desempeño y la buena conducta del empleado público.

Ya hemos dicho que para que exista carrera debe existir estabilidad relativa y dentro de esta estabilidad relativa la posibilidad de desarrollo profesional, el cual, es inherente a la condición humana por cuanto todos aspiramos a enfrentar cada día nuevos y más complejos retos en el ejercicio de nuestra profesión, a asumir más responsabilidades que impliquen mayores dificultades, para lo cual, se debe demostrar capacidad, destreza, aptitudes, actitud y se demanda también mayores niveles de remuneración. Este proceso es lo que se entiende por PROMOCION, la cual debe estar sustentada como en el caso del ingreso, en la demostración del mérito que se tiene para merecerla. Sólo los mejores deben tener esa posibilidad de promoción y ascenso y no la promoción basada en el automatismo como consecuencia de años acumulados en el mismo puesto de trabajo.

El retiro de la función pública de los empleados que ocupan cargos de carrera, debe hacerse teniendo en cuenta de manera exclusiva el deficiente rendimiento a no ser que, hayan incurrido en causales de mala conducta. En el primer caso comprobado a través del sistema de evaluación, sin que se puedan aducir razones de naturaleza diferente. Comprobado el hecho del deficiente desempeño del funcionario evaluado, y oído previamente el concepto de la Comisión de Personal (sin que éste sea vinculante para el nominador) se declara insubsistente el nombramiento. Este mecanismo de evaluación permanente, y bien administrado, coadyuva inevitablemente a mejorar la eficiencia de la Administración Pública; pues en la medida en que los empleados deficientes dejen el espacio a nuevos ciuda-

danos que quieran trabajar en beneficio de la sociedad, se notará con este relevo nuevo dinamismo y nuevos entusiasmos que se traducirán en beneficios sociales. Pues el Estado y sus organizaciones sólo se justifican si facilitan la convivencia pacífica y la satisfacción de las necesidades colectivas.

En el caso de comportamientos que atenten contra el Régimen Disciplinario, tanto los empleados que ocupen cargos de carrera como los que ocupen cargos de libre nombramiento y remoción deben ser investigados, dándoles por supuesto las posibilidades para que presenten sus descargos y al final del proceso, si se halla mérito para alguna sanción, se debe hacer por acto motivado y si el caso ameritare la destitución (máxima sanción de carácter administrativo) ésta, debe ir acompañada de la inhabilidad para ocupar cargos públicos por un tiempo que puede ir de uno a cinco años, la cual será sugerida por el investigador según la gravedad de la falta cometida y calificada por el nominador del organismo.
funcionario.

Cualquier sistema de carrera administrativa está sustentado en los aspectos fundamentales arriba mencionados. No obstante lo anterior, en Colombia vemos con mucha facilidad la proliferación de "carreras especiales" que en nada se diferencian de lo que conocemos tradicionalmente con el nombre de Carrera Administrativa General. La razón esencial de tal proliferación radica en las razones pretextadas para justificar ciertas especificidades y entonces, así han aparecido regímenes referidos exclusivamente a un colectivo de una entidad, como el de aduanas, el de impuestos, el de la seguridad social, la penitenciaria y carcelaria, la administrativa distrital, la diplomática y consular, la administrativa del DAS, la administrativa de la Superbancaria, la de la Aeronáutica Civil, la administrativa del SENA, etc., etc.

Varios de los regímenes que acabamos de mencionar han sido producto, más de conflictos laborales que, de un juicioso análisis que conduzca a bienadministrar los recursos humanos al servicio del Estado a través de un sólido sistema de carrera administrativa. Pues en algunos casos de los ya mencionados la única especificidad consiste en la escala salarial, justificada ésta por razones históricas y por trivialidades tales como querer llamarse especial por evitar que los enfermos se mueran, o por evitar que los presos se fuguen o por recaudar con más entusiasmo los tributos a favor del Estado, o por evitar con sus señales que los aviones se estrellen, sin que en lo fundamental se diferencien de la Carrera Administrativa General.

Este panorama nos demuestra claramente que, en Colombia, todos queremos una carrera administrativa siempre y cuando la podamos administrar en nuestra propia entidad pero, somos muy sensibles a que hayan normas de carácter general que regulen las relaciones de nuestros empleados de carrera con el Estado.

PROCESO DE SELECCION PARA INGRESAR A CARRERA ADMINISTRATIVA

Todos los regímenes que sobre carrera administrativa existen en Colombia contemplan un proceso de selección que tiene las siguientes etapas: la convocatoria, el reclutamiento, la aplicación de las pruebas, la lista de elegibles y el período de prueba.

La convocatoria hace alusión a las condiciones del cargo y los requisitos para su desempeño y, en este caso, como en el de la licitación pública, tales condiciones y requisitos constituyen, una vez anunciados, ley para las partes. Cuando ofertamos un empleo, se debe anunciar entre otros datos el nombre y su ubicación dentro

de la organización, las funciones, la sede, la remuneración, requisitos para su desempeño (formación académica y experiencia laboral), las pruebas que se aplicarán, hora, fecha y sitio de la inscripción y de la presentación de pruebas. Sólo la hora, fecha y sitio son susceptibles de variarse avisando previamente a los interesados.

Esta etapa del proceso de selección es vital por la cantidad de elementos que encierra, los cuales podrían direccionarse permitiendo favoritismo que dan al traste con la pureza del proceso de selección. Veamos algunos casos: el hecho de no publicitarse debidamente la vacante, el no ser claro en los requisitos y condiciones exigidos, la valoración subjetiva que pueda hacerse de los documentos aportados por los interesados. El tipo de pruebas y sus contenidos deben ser manejados con tal discreción que sea imposible filtrar información en favor de alguno de los aspirantes, pues de no ser así es más conveniente utilizar, para llenar las vacantes la opción de la capacidad discrecional del nominador. Pues procedimientos viciados generan además del desgaste administrativo, malestar y desconfianza ciudadana no solamente frente a la administración sino frente a la institución de la carrera administrativa.

Afortunadamente hoy con este importante espacio que consagró la Constitución Política para la participación comunitaria, hay más control social frente a las actuaciones de la administración. Sólo si la participación comunitaria permanece y se consolida podremos augurar un futuro mejor para la carrera administrativa.

> El gobierno de los distintos niveles de la administración del Estado ha ido poco a poco, por fuerza de circunstancias políticas, históricas y de conveniencia para la convivencia pacífica de los ciudadanos, colocándose en el nivel que corresponde a la parte política del Estado, perdiendo paulatina pero sistemáticamente influencia directa en el proceso de selección, nombramiento y remoción de los empleados públicos, particularmente en el sector central y descentralizado del orden nacional.

El reclutamiento consiste básicamente en analizar lo que ofrecen los candidatos y constatado en sus documentos, frente a las exigencias que demanda el cargo para su desempeño. De esta contrastación resultan necesariamente dos grupos. El de los admitidos a quienes se les aplicará las pruebas y el de los rechazados a quienes se les debe explicar de manera contundente las razones de su rechazo.

La aplicación de las pruebas, constituye las verdaderas oposiciones que presenta la administración a los aspirantes para verificar el grado de conocimientos, talentos, destrezas, aptitudes y actitudes que aseguren una óptima selección de los recursos humanos que ingresarán al gran colectivo de los servidores públicos y a los privilegiados de la carrera administrativa.

En todo proceso de selección deben incluirse al menos dos pruebas que de manera objetiva permitan verificar los méritos de los candidatos.

La lista de elegibles debe reflejar en estricto orden de puntaje y de mayor a menor los resultados de los candidatos que vencieron los obstáculos, es decir, aprobaron los exámenes. Hasta el 28 de junio de 1993 el nominador tenía la discreción de nombrar uno de los primeros cinco de la lista de elegibles. Hoy la opción se ha reducido a nombrar uno de los tres primeros (Decreto-Ley 1222 de junio de 1993).

Esta discrecionalidad conduce a debilitar lo que de manera objetiva se ha

realizado en las tres primeras etapas. Pues hemos dicho que el ingreso a la carrera administrativa está fundamentado en la demostración de los méritos que en igualdad de oportunidades y condiciones demuestren los aspirantes con el fin de escoger los mejores miembros de la sociedad para que le sirvan a ella misma. Pero el perpetuar esta inconsistencia que representa el grado de discrecionalidad (hoy reducido) del nominador, desvirtúa de alguna manera al verdadero sentido del proceso de selección y puede minar la confianza de la sociedad frente a la carrera administrativa.

Queda claro cómo una institución —carrera administrativa— que es idónea por la lógica que involucran los procedimientos que la sustentan, puede ser fácilmente falseada y vituperada como consecuencia de manejos torticeros producto de la cultura del clientelismo, del amiguismo y del padrinazgo. Esta cultura y escala de valores vigente en varios niveles y sectores de la administración debe dar paso a la cultura de la carrera administrativa, a la cultura de la transparencia, a la cultura de la objetividad que conduzca a la selección de los mejores para beneficio de la sociedad.

El período de prueba debe entenderse dentro del proceso de selección, como la última posibilidad que tiene la administración para constatar que ha acertado y que la persona elegida llena sus expectativas. Pues de lo contrario, ya sobre el terreno de los acontecimientos, es decir en el ejercicio pleno de las funciones del cargo (durante cuatro meses D.L. 1222/93) el funcionario que demuestre incompetencia o falta de adaptación deberá ser retirado del servicio antes que proceder a la inscripción en el escalafón de la carrera administrativa. Pues es tan nocivo para la administración "un funcionario incompetente y bien adaptado que un sabio bien desadaptado".

El período de prueba permite a la administración, conocer al individuo en todas sus facetas y corregir, si fuere el caso, la situación, reemplazándolo por el candidato que sigue en el orden de la lista de elegibles.

Cuando el funcionario, al final del período de prueba, en criterio de la administración, ha obtenido una evaluación satisfactoria se procederá entonces a inscribirlo en la carrera administrativa a través de una resolución que declare tal hecho. A partir de este momento el funcionario tiene entre otros derechos a permanecer en el cargo hasta tanto demuestre, con evaluación permanente, ser eficiente en el ejercicio de sus funciones y observe buena conducta; a ser encargado de cargos de carrera de mayor jerarquía, siempre y cuando llene los requisitos; a tener prioridad para disfrutar de becas o comisiones de estudio; a participar en los programas de capacitación y de bienestar; a obtener comisiones para desempeñar cargos de libre nombramiento y remoción.

CAPACITACION DE LOS FUNCIONARIOS

La capacitación es un elemento concomitante a la existencia de la carrera administrativa. No es posible que exista ésta sin aquella. La capacitación como proceso sistemático y permanente de perfeccionamiento y actualización de los empleados públicos debe apuntar a determinar las necesidades de la administración en función de las demandas de su clientela, esto es, la ciudadanía y a determinar las prioridades que se deriven de aquellas.

La capacitación también debe ser un factor de promoción social de los empleados públicos, facilitando en la medida de lo posible la compensación total o parcial de títulos por años de experiencia, más cursos específicos de perfeccionamiento.

La capacitación como elemento contenido en la noción de carrera admi-

nistrativa está en correlación con otro importante elemento, cual es, el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la administración. Pues no parece lógico exigir óptimo rendimiento si a la vez no se ofrecen alternativas de permanente actualización e incorporación de nuevas técnicas, de nuevos principios, de nuevos valores que transformen el comportamiento de los servidores frente a la sociedad y frente a su propio trabajo.

La capacitación debe, entre otras cosas, hacer sencillo y fácil lo que parece imposible de realizar y además permitir que el trabajo se convierta en algo cómodo y placentero para el funcionario.

CONSIDERACIONES FINALES

De la contrastación del esfuerzo realizado por el funcionario para ingresar a la carrera administrativa, con todo lo que implica el conjunto de etapas del proceso de selección frente a los derechos que se obtienen una vez se es funcionario de carrera, el balance no es tan atractivo para éste y menos aún hoy, cuando con sólo una evaluación deficiente del desempeño (Ley 27 de 1992), basta para que la administración lo separe del servicio.

La carrera administrativa es por esencia **dinámica** lo cual quiere decir que, los empleados que pertenezcan a ella deben tener posibilidad real y efectiva de promoción y ascenso independientemente de que se presenten vacantes. Esto es consecuencia del proceso permanente de capacitación y del desarrollo profesional de los individuos que forman el colectivo de la carrera administrativa. Cuando lo anterior sea posible, estaríamos hablando de un sistema de carrera administrativa con énfasis en las personas, pues son ellas, las portadoras de derechos y obligaciones. Ejemplos de esta situación los encontramos en las carreras docente y militar, pues en ambos casos se asciende sin que necesariamente hayan vacantes sino que se hace en ejercicio de un derecho.

Situación bien distinta es la que encontramos en la carrera administrativa general y varias de las llamadas especiales anteriormente mencionadas. Pues en estos casos, el sistema de carrera hace énfasis en los empleos y no en las personas. Por eso se habla de **empleos de carrera** a los cuales se vinculan personas con magros derechos como los ya mencionados para los funcionarios que logran aprobar el período de prueba. En estos casos el ascenso está sujeto infortunadamente a que el compañero de trabajo que también es de carrera fallezca, renuncie, lo declaren insubsistente o se pensione.

La Carrera Administrativa General y buena parte de las "especiales" cuyos elementos son tomados de la primera, son **carreras de empleos y no de personas.**

CONCLUSIONES

Sobre el paneo que acabamos de hacer acerca de la institución carrera administrativa queremos, a manera de conclusiones, agregar lo siguiente:

- Creemos que la carrera administrativa es un sistema idóneo para administrar los recursos humanos al servicio del Estado. Lo paradójico está en que por lo menos en el orden nacional pocos quieren la Carrera General y muchos quieren su Carrera Especial.

- Sólo con personal calificado y seleccionado de manera objetiva sobre la base del mérito y la competencia, lograremos tener los recursos humanos que dinamicen los procesos de cambio que requiere el País y demanda el Estado.

- Sobre los directivos, responsables de dirigir las entidades y órganos

del Estado recae un compromiso social que implica gran visión por parte de ellos para, desatar y agenciar los procesos de cambio y de modernización del Estado.

- La comunidad toda debe meterse en este proceso de implantación de la carrera administrativa, por primera vez en los niveles seccional y local, y ejercer de manera sistemática el control social. Sólo así se garantizará el éxito de la carrera administrativa.

- Como servidores públicos debemos dar muestra de gran urbanidad en el tratamiento de los asuntos públicos, pues no basta con el discurso, éste debe ir acompañado de la pedagogía del ejemplo.

- Debemos reivindicar la función pública y la imagen del funcionario público, pues parodiando a un gran político de principios de este siglo, hay que decir que, **ser funcionario público debe ser un honor que cueste.**

BIBLIOGRAFIA

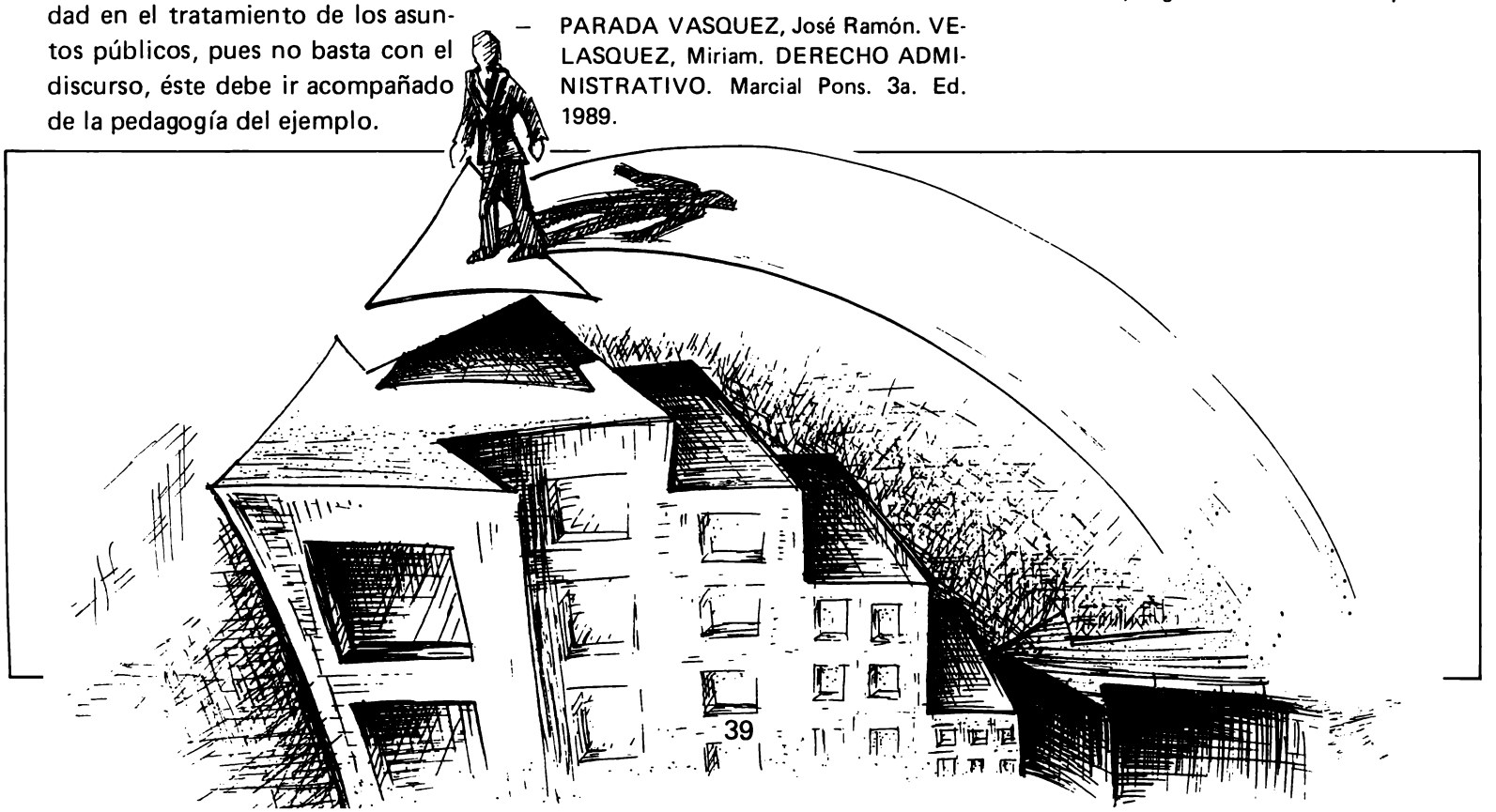
- MARTINEZ BARGUEÑO, Manuel. TEORIA Y PRACTICA DE LA INFORMACION ADMINISTRATIVA AL CIUDADANO. INAP. España.

- PARADA VASQUEZ, José Ramón. VELASQUEZ, Miriam. DERECHO ADMINISTRATIVO. Marcial Pons. 3a. Ed. 1989.

- Instituto Nacional de Administración Pública. DOCUMENTACION ADMINISTRATIVA. Nos. 210 - 211, mayo - septiembre, 1987. Madrid (España).

- Constitución Política de Colombia. ESAP Publicaciones, 1992.

- DAFP. Compilación de normas sobre administración de personal. ESAP Publicaciones, 4a. ed., 1992.

- Ley 27 de 1992.

- Decretos 1221, 1222, 1223 y 1224 de 1993, reglamentarios de la Ley 27/92.