

GUÍA DE ORIENTACIÓN AL ASPIRANTE

Prueba competencias laborales - Entrevista

Concurso Público y Abierto de Méritos para la elección de un (1) Comisionado de la Comisión Nacional del Servicio Civil para el periodo 2025-2029

Escuela Superior de Administración Pública – ESAP
Dirección de procesos de selección - Subdirección de Proyección Institucional

Vigilada MinEducación

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La ESAP en sinfonía con el CAMBIO

Tabla de contenido

1. Introducción 3

2. Marco normativo del proceso. 4

3. Prueba de Competencias Laborales (Entrevista) 5

3.1. Competencias por evaluar en la prueba de Competencias Laborales (Entrevista) 7

3.2. Ejemplo de caso 8

4. Citación a la prueba Competencias Laborales (Entrevista) 9

5. Oportunidad de recusar a los entrevistadores 10

6. Metodología de aplicación 11

6.1. Detalle de la sesión 11

7. Requerimientos técnicos para presentar la prueba 13

8. Proceso de calificación 14

9. Recomendaciones generales 14

10. Bibliografía 16

1. Introducción

El artículo 8 de la Ley 909 de 2004 determinó la conformación de la Comisión Nacional del Servicio Civil, por tres (3) integrantes, y el artículo 9 estableció el procedimiento para la designación de estos, por un período institucional de cuatro (4) años, a través de un concurso público y abierto convocado por el Gobierno Nacional, el cual se debe realizar en forma alterna, por la Universidad Nacional de Colombia y la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP.

Conforme a lo previsto en las disposiciones legales citadas, el Gobierno Nacional, por intermedio del Departamento Administrativo de la Función Pública, mediante Convocatoria No. 01 de 2025, convocó a Concurso Público Abierto para proveer un empleo de Comisionado de la Comisión Nacional de Servicio Civil -CNSC- y procedió a su divulgación en los términos de la ley.

La ESAP como Institución responsable de adelantar el proceso de selección debe elaborar un cronograma, de conformidad con el Artículo 2.2.29.3 del Decreto 1083 de 2015, el cual será publicado dentro de los cinco (5) días siguientes a la convocatoria expedida por el Gobierno Nacional, en las páginas web del Departamento Administrativo de la Función Pública, de la Comisión Nacional del Servicio Civil y de la Escuela Superior de Administración Pública.

Por lo tanto, la ESAP mediante Resolución No. SC- 1049 del 19 de junio de 2025 "*Por medio de la cual se establecen las condiciones del Concurso Público y Abierto de Méritos para la elección de un (1) Comisionado de la Comisión Nacional del Servicio Civil y se fija el cronograma, de conformidad con la Convocatoria No. 01 de 2025 del Departamento Administrativo de la Función Pública*".

Conforme al cronograma establecido en la Resolución No. SC- 1049 del 19 de junio de 2025, la ESAP llevará a cabo la aplicación de la prueba de Competencias Laborales (Entrevista), de tal manera que, por medio de la presente Guía de Orientación, la ESAP proporcionará a los aspirantes que obtuvieron el puntaje mínimo aprobatorio en la prueba de conocimientos, los parámetros, condiciones, proceso de calificación y metodología definidos para el desarrollo de la prueba. Su lectura es obligatoria y debe realizarse con la debida anticipación y atención, siguiendo en todo momento las instrucciones y recomendaciones aquí establecidas, con el fin de asegurar una presentación adecuada de la prueba.

Este documento expone los fundamentos legales y conceptuales que sustentan la prueba, describe la metodología para su ejecución, detalla la organización logística y especifica el procedimiento de calificación, constituyéndose en la referencia oficial para la preparación y participación en esta etapa del proceso de selección.

2. **Marco normativo** del proceso

El presente proceso de selección se encuentra enmarcado en la siguiente normatividad:

01 Decreto 1083 del 26 de mayo del 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”.

02 Ley 909 del 23 de septiembre del 2004 “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”. En su título II, capítulo I “De la Comisión Nacional del Servicio Civil” reglamentó la naturaleza, composición, designación, régimen, funciones, organización y estructura.

03 Decreto 164 del 16 de febrero del 2021, “Por el cual se modifica la estructura de la Escuela Superior de Administración Pública ESAP”.

04 Resolución No. 3285 del 10 de enero del 2021 “Por la cual se adopta el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales para los empleos de la planta de personal de la Comisión Nacional del Servicio Civil”.

05 Decreto 815 del 08 de mayo del 2018 “Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos”.

06 Convocatoria No. 01 de 2025, el marco del Concurso Público y Abierto de Méritos para la elección de un (1) Comisionado de la Comisión Nacional del Servicio Civil -CNSC- para el periodo 2025 -2029.

07 Resolución No SC-1049 del 19 de junio del 2025 “Por medio de la cual se establecen las condiciones del Concurso Público y Abierto de Méritos para la elección de un (1) Comisionado de la Comisión Nacional del Servicio Civil y se fija el cronograma, de conformidad con la Convocatoria No. 01 de 2025 del Departamento Administrativo de la Función Pública”.

3. Prueba de Competencias Laborales (Entrevista)

De conformidad con lo establecido en los artículos 17 y 24 de la Resolución SC-1049 del 19 de junio de 2025, la entrevista es una herramienta de evaluación cuyo propósito es identificar las competencias, analizar y valorar las habilidades y actitudes específicas relacionadas con el cargo de Comisionado; esta prueba es de carácter clasificatorio, tiene un peso del 10 % dentro del concurso y se realiza de manera virtual.

La evaluación consiste en una entrevista estructurada en la cual se establece de manera previa las competencias comportamentales, las preguntas y los criterios de evaluación con los que se mide a los aspirantes. Este enfoque permite asegurar condiciones de equidad y replicabilidad, así como la posibilidad de realizar una evaluación objetiva y estandarizada de las competencias comportamentales de todos los aspirantes. El diseño estructurado de la entrevista busca obtener información válida y comparable entre los aspirantes, centrándose en el análisis del nivel de desempeño observable de los candidatos asociado con las conductas de cada una de las competencias evaluadas.

La entrevista estructurada está constituida por un (1) caso que incluye una situación y cinco (5) preguntas que se calificarán en tres (3) niveles de desempeño. A continuación, se describen los componentes principales de la prueba, a saber, el caso o la situación, las preguntas y los niveles de desempeño.



La situación corresponde al contexto o escenario hipotético, pero verosímil, alineado con las actividades y funciones propias del ejercicio del cargo de Comisionado de la CNSC, y del cual se derivan las preguntas que permiten medir las competencias seleccionadas.



Las preguntas tienen como objetivo evaluar las competencias previamente definidas, las cuales se formularán de manera literal y en el mismo orden a todos los aspirantes. Estos interrogantes se realizan al evaluado en función de la situación presentada y tienen como objetivo indagar por posibles cursos de acción de los evaluados y, a partir de estas respuestas, se obtendrán las evidencias del nivel de desempeño en cada competencia laboral de interés.



Los niveles de desempeño son descripciones que reflejan el desarrollo de una habilidad o competencia. Se dividen en alto, medio y bajo teniendo en cuenta el nivel alcanzado por el aspirante de acuerdo con criterios conductuales previamente definidos. Estos niveles están enlazados a la calificación numérica que puede dar el entrevistador en un intervalo de puntos de esta manera:

Tabla 1. Correspondencia entre niveles de desempeño y calificación

Nivel de desempeño	Calificación numérica
Bajo	1
Medio	2
Alto	3

De acuerdo con el parágrafo primero del artículo 24 de la Resolución SC-1049 de junio del 2025, el jurado estará conformado por tres (3) personas, las cuales tienen la responsabilidad de valorar las competencias laborales de acuerdo con las respuestas brindadas por cada aspirante, realizando el diligenciamiento en la rúbrica para calificar el desempeño del candidato, con base en criterios previamente definidos. La prueba de Competencias Laborales (Entrevista) será grabada en audio y video en su totalidad para efectos de seguimiento y trazabilidad.

3.1. Competencias por evaluar en la prueba de Competencias Laborales (Entrevista)

Las competencias comportamentales se refieren a "la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público" (artículo 2.2.4.2 del Decreto 815 de 2018). Asimismo, conceptualmente son definidas como el "Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo." (Boyatzis 1982, citado por Maura, V. G. 2002). En la **Tabla 2** se encuentran las definiciones de las competencias a evaluar:

Tabla 2. Competencias por evaluar

Nivel	Competencia	Definición
Común	Compromiso con la organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.
	Trabajo en equipo	Trabajar con otros de forma integrada y armónica para la consecución de metas institucionales comunes.
Específica	Visión estratégica	Anticipar oportunidades y riesgos en el mediano y largo plazo para el área a cargo, la organización y su entorno, de modo tal que la estrategia directiva identifique la alternativa más adecuada frente a cada situación presente o eventual, comunicando al equipo la lógica de las decisiones directivas que contribuyan al beneficio de la entidad y del país.
	Resolución de conflictos	Capacidad para identificar situaciones que generen conflicto, prevenirlas o afrontarlas ofreciendo alternativas de solución y evitando las consecuencias negativas
	Liderazgo efectivo	Gerenciar equipos, optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados.

Vigilada MinEducación

3.2. Ejemplo de caso

Con el fin de ilustrar el tipo de casos a través de los cuales se realizará la evaluación de las competencias laborales, se presenta un ejemplo de un caso con las respectivas preguntas. La información respecto a la competencia evaluada con cada pregunta y los niveles de desempeño que orientarán la calificación solo la tendrán los entrevistadores. Es importante aclarar que el siguiente ejemplo tiene la intención de ilustrar de qué manera se realizará la evaluación, no obstante, no corresponde a los casos o preguntas que se utilizarán en la prueba de entrevista del presente proceso de selección.

Situación

Usted ha asumido recientemente el cargo de Comisionado de la CNSC y, durante sus primeras semanas de gestión, recibe información de la Oficina Asesora de Planeación sobre un riesgo crítico en varios de los procesos de selección a cargo de su despacho.

Un informe de auditoría externa advierte retrasos en la publicación de actos administrativos y demoras en la conformación de las listas de elegibles. Esta situación ha generado cuestionamientos en medios de comunicación sobre la transparencia y eficacia de la CNSC.

El análisis realizado con su equipo revela como causas principales: falta de articulación entre la CNSC y las entidades contratantes, diferencias en la interpretación de la normatividad y tensiones en el despacho respecto a la priorización de procesos. Además, se evidencia sobrecarga de trabajo y resistencia al cambio en el equipo.

Preguntas

1. ¿Qué medidas adoptaría para proteger la imagen institucional de la CNSC frente a la opinión pública?
2. ¿Cómo promovería la articulación entre la CNSC y las entidades involucradas en los procesos de selección?
3. Ante los riesgos identificados, ¿qué estrategias implementaría para garantizar la transparencia, continuidad y sostenibilidad de los procesos de selección?
4. ¿Cómo abordaría los desacuerdos internos frente a la interpretación normativa y la priorización de procesos?
5. ¿Qué acciones emprendería para movilizar a su equipo, considerando la sobrecarga laboral y la resistencia al cambio que se ha identificado?

4. Citación a la prueba Competencias Laborales (Entrevista)

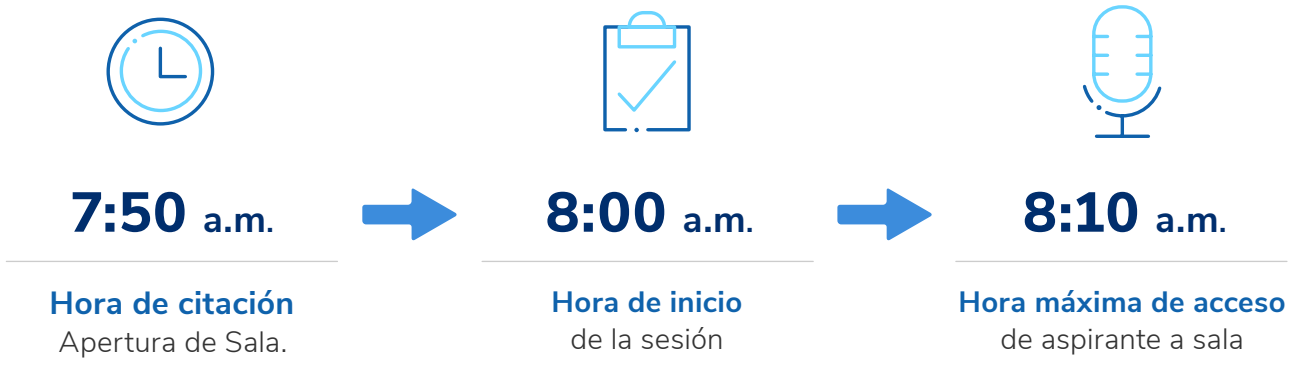
De conformidad con el cronograma establecido en la Resolución No. SC–1049 de 2025, la citación a la prueba de entrevista será remitida a los aspirantes a más tardar el 14 de octubre de 2025.

No se aceptarán solicitudes de reprogramación en fechas distintas a la señalada en la citación oficial.

La prueba tendrá una duración aproximada de dos (2) horas, por lo que cada aspirante deberá disponer de este tiempo de manera continua y sin interrupciones. El ingreso a la sala virtual estará permitido únicamente hasta diez (10) minutos después de la hora de inicio indicada en la citación. Quien NO se presente en el horario establecido o exceda el tiempo máximo de ingreso, será registrado como AUSENTE y obtendrá una calificación de cero (0.00) en la prueba, sin posibilidad de reprogramación.

Hasta dos (2) horas antes del inicio de la entrevista, cada aspirante recibirá la invitación con el enlace de ingreso a la sala virtual. Podrá acceder a la misma desde la hora de apertura indicada en la citación, y solo se permitirá el ingreso dentro de los primeros diez (10) minutos posteriores al inicio de la sesión.

Ejemplo:



Nota: el enlace de acceso a la sala virtual será remitido al correo electrónico registrado por el aspirante al momento de la inscripción.

Vigilada MinEducación

5. Oportunidad de recusar a los entrevistadores

El 9 de octubre de 2025 se publicará el listado de las personas que integrarán los equipos de Jurados Entrevistadores para la prueba de Competencias Laborales (Entrevista). Esta publicación tiene como propósito brindar a los aspirantes la oportunidad de presentar recusación cuando existan razones válidas, objetivas y debidamente probadas que puedan poner en duda la imparcialidad de los evaluadores, de conformidad con la jurisprudencia del Consejo de Estado.

La recusación podrá presentarse únicamente el 10 de octubre de 2025, mediante solicitud formal y justificada, enviada exclusivamente al correo electrónico: concursocomisionado2025@esap.edu.co

El asunto del correo debe ser escrito exactamente de la siguiente forma:

RECUSACION SOBRE JURADOS DESIGNADOS COMISIONADO 2025

(No se deben incluir tildes , caracteres especiales ni modificaciones al texto indicado).

IMPORTANTE

No se aceptarán solicitudes enviadas con un asunto diferente al señalado, ni presentadas por medios distintos al correo indicado. Las recusaciones se recibirán únicamente en el marco de lo dispuesto en el artículo 11 de la Ley 1437 de 2011, referente a conflictos de interés y causales de impedimento y recusación.

6. Metodología de aplicación

6.1. Detalle de la sesión

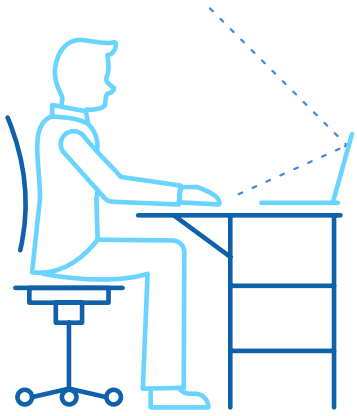
La prueba de Competencias Laborales (Entrevista) se desarrollará en modalidad virtual grupal, a través de la plataforma Microsoft Teams®. Cada sala virtual podrá estar conformada por un máximo de cinco (5) aspirantes, evaluados por un equipo de tres (3) Jurados Entrevistadores.

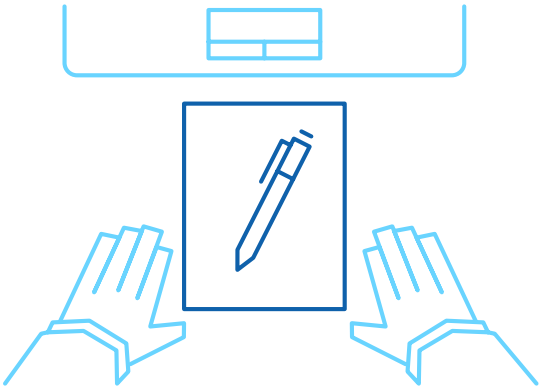
El aspirante podrá disponer, de forma opcional, de una hoja de papel y un lápiz o bolígrafo para tomar apuntes relacionados con su entrevista. En caso de hacer uso de este recurso, deberá informarlo al jefe de sala durante la apertura, es decir, diez (10) minutos antes de la hora de inicio de la sala virtual.

Al ingresar, se realizarán las pruebas técnicas para comprobar la conexión de audio y video, el alistamiento de condiciones y la verificación del quórum, permitiendo el ingreso únicamente hasta diez (10) minutos después del inicio de la sesión, con un mínimo de un (1) aspirante presente para continuar. Posteriormente, se iniciará la grabación, se leerá el protocolo de sala y comenzará el proceso de identificación, en el que cada aspirante deberá presentar frente a la cámara su cédula de ciudadanía, cédula de ciudadanía digital en el formato vigente determinado por la Registraduría Nacional del Estado Civil o uno de los documentos autorizados: pasaporte o contraseña. El documento presentado deberá mostrarse de forma clara y legible por ambos lados, permitiendo verificar su autenticidad.

Durante toda la entrevista, cada aspirante deberá mantener encendida su cámara con una visual que permita observar su rostro, torso, brazos y manos. El uso de dispositivos electrónicos distintos al equipo de cómputo fijo o portátil —como celulares, tabletas, relojes o anteojos inteligentes, entre otros— está prohibido.

Ejemplo:





Vigilada MinEducación

Asimismo, se realizará un paneo de 360° para verificar que el aspirante se encuentra en un lugar adecuado y sin compañía. **NO** se permitirá la presentación de la entrevista desde lugares públicos (centros comerciales, centros de salud, centros educativos, bibliotecas, oficinas compartidas, entre otros). Se recomienda planificar con antelación la disponibilidad del tiempo para atender la prueba sin interrupciones, asegurando un entorno apropiado para su desarrollo.

Antes de iniciar la entrevista, el aspirante dispondrá de diez (10) minutos, anunciados por el jefe de sala en su respectivo momento, para revisar y analizar el caso único asignado, junto con las cinco (5) preguntas derivadas de este. El material será proyectado en pantalla de forma continua y contará con un cronómetro visible que marcará el avance del tiempo, permitiendo a cada aspirante gestionar su preparación. Este espacio tiene como objetivo facilitar la comprensión del contexto evaluativo, la identificación de los elementos clave del caso y la organización de las ideas que sustentarán sus respuestas. Durante este tiempo **NO** se permite realizar preguntas ni recibir aclaraciones adicionales, debiendo el aspirante concentrarse exclusivamente en el análisis del contenido proyectado.

Una vez finalizado el tiempo de preparación del caso, se realiza la formulación de la primera pregunta, para lo cual uno de los jurados procederá con su lectura siguiendo las instrucciones brindadas por el jefe de sala. A continuación, se le pedirá a cada uno de los aspirantes de la sala responder a la primera pregunta en un tiempo máximo de dos (2) minutos. El cronómetro en pantalla indicará el tiempo restante para cada intervención. Si el aspirante finaliza antes del tiempo establecido, el tiempo sobrante no será acumulable para las siguientes preguntas. En caso de que se cumpla el tiempo máximo sin haber concluido la respuesta, el micrófono del participante será silenciado y se dará paso al siguiente aspirante según el orden establecido.

Posteriormente, los jurados contarán con treinta (30) segundos tras finalizar la intervención de cada aspirante para registrar la calificación acorde con los niveles de desempeño evidenciados en sus respuestas, junto con la justificación por la cual se otorga la puntuación. Este procedimiento se repetirá para cada una de las preguntas correspondientes a las competencias evaluadas.

Al finalizar la lectura de las cinco (5) preguntas, con las respectivas respuestas por cada uno de los aspirantes, se dará cierre del espacio para los aspirantes, terminando aquí su participación en la prueba de entrevista.

7. Requerimientos técnicos para presentar la prueba

Es responsabilidad exclusiva del aspirante asegurarse de cumplir con todos los siguientes requisitos del sistema, para el buen desarrollo de su entrevista en la sala virtual:

Tabla 3. Requerimientos técnicos

Requerimiento	Descripción
Requisitos del sistema operativo	Windows 10, 11 o Mac OS 12, 13 o 14 o superior.
Navegador	Preferiblemente Navegador web Google Chrome Actualizado* o Microsoft Edge.
Cámara Web	Cámara web encendida y en funcionamiento (incluidas cámaras integradas en las laptops).
Micrófono	Micrófono en funcionamiento y encendido (incluido micrófono integrado en las laptops).
Conexión a Internet	Conexión a internet estable con velocidad de datos no menor de 20 Mbps.
Microsoft Teams (Hogar o pequeñas empresas)	https://www.microsoft.com/es-co/microsoftteams/download-app#download-fordesktop1
Conectividad del equipo de cómputo a utilizar en la entrevista	Se recomienda que esté conectado por cable de red directo al módem.

**Navegadores como Mozilla Firefox, Safari u Opera presentan problemas conocidos de compatibilidad con la plataforma Microsoft Teams®, razón por la cual se sugiere hacer uso preferente de los navegadores recomendados en el requerimiento técnico.*

8. Proceso de calificación

La calificación se realizará de manera individual e independiente, asegurando que cada jurado tenga su propia rúbrica para consignar la puntuación de cada competencia a cada entrevistado.

Cada jurado evaluará cinco (5) competencias por aspirante, asignando una puntuación de 1 (nivel bajo), 2 (nivel medio) o 3 (nivel alto). De esta manera, cada aspirante recibirá un total de 15 puntuaciones (5 competencias evaluadas por 3 jurados). El puntaje máximo posible será de 45 puntos y el mínimo será de 15 puntos.

En la rúbrica, los jurados encontrarán detalladas las competencias a evaluar, junto con las preguntas relacionadas que se basarán en el caso presentado durante la entrevista. Además, se describirán las conductas esperadas para cada competencia y los niveles de desempeño.

Para cada valoración, el jurado debe registrar en la rúbrica la justificación de cada puntuación, basándose en la definición de las competencias y los indicadores conductuales correspondientes.

La calificación de cada evaluado será procesada mediante una metodología soportada técnicamente y se presentará un resultado expresado numéricamente en una escala de cero (0) a cien (100) puntos, con una parte entera y dos (2) decimales truncados. Además, este resultado será ponderado con base en el diez por ciento (10 %) asignado a esta prueba dentro del proceso de selección, siendo de carácter clasificatorio.

9. Recomendaciones generales



Cumplimiento de la guía

- Lea y siga cuidadosamente todas las instrucciones contenidas en la presente Guía de Orientación.
- Atienda en todo momento las indicaciones del jefe de sala y del equipo logístico.



Preparación del espacio

- Disponga de un lugar privado, iluminado y libre de interrupciones, sin presencia de otras personas, incluso fuera del campo de visión de la cámara.
- Evite ubicaciones públicas o compartidas (centros comerciales, oficinas, bibliotecas, centros educativos, etc.).

Vigilada MinEducación

- Efectúe una prueba técnica previa para verificar funcionamiento de cámara, micrófono, conexión a internet y plataforma Microsoft Teams®.
- Cumpla con todos los requerimientos técnicos mínimos, ya que es responsabilidad exclusiva del aspirante.



Ingreso y disponibilidad

- Ingrese a la sala virtual puntualmente en el horario señalado en su citación oficial.
- Disponga de dos (2) horas continuas para el desarrollo de la prueba, sin interrupciones.



Identificación y control

- Presente su documento de identidad válido (cédula de ciudadanía, cédula digital, pasaporte o contraseña original) al inicio de la sesión, mostrándolo claramente por ambos lados en la cámara.
- Mantenga la cámara encendida en todo momento, con encuadre que permita visualizar rostro, torso, brazos y manos.
- Mantenga el micrófono activo durante toda la prueba, salvo indicación contraria del jefe de sala.



Condiciones durante la entrevista

- La entrevista será grabada en su totalidad, desde la apertura hasta el cierre.
- El aspirante deberá abstenerse de interactuar con otras personas y de usar dispositivos no autorizados, siendo permitido únicamente el uso de un computador personal (de escritorio o portátil) para la aplicación de la Prueba de Competencia Laboral (Entrevista). Queda prohibido el uso de: otros equipos de cómputo adicionales, teléfonos celulares o smartphones, tabletas electrónicas (iPad, Android, Windows, etc.), relojes inteligentes (smartwatches), gafas inteligentes o de realidad aumentada/virtual (HoloLens, Oculus, Quest, entre otras), auriculares inalámbricos con funciones avanzadas y cámaras o videocámaras externas con capacidad de grabación independiente.

Vigilada MinEducación

10. Bibliografía

Convocatoria No. 01 de 2025, el marco del Concurso Público y Abierto de Méritos para la elección de un (1) Comisionado de la Comisión Nacional del Servicio Civil — CNSC-para el periodo 2025 -2029. Anuncio comisionado

Departamento Administrativo de la Función Pública. (08 de mayo de 2018). Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos. [Decreto 815 de 2018]. DO: 50.587. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86304

Escuela Superior de Administración Pública – ESAP. (19 de junio de 2025). Resolución No. SC-1049. Por medio de la cual se establecen las condiciones del Concurso Público y Abierto de Méritos para la elección de un (1) Comisionado de la Comisión Nacional del Servicio Civil y se fija el cronograma, de conformidad con la Convocatoria No. 01 de 2025 del Departamento Administrativo de la Función Pública. https://esapedu.sharepoint.com/:b:/s/IntraESAP/EWiDp-ctV_VIiDxaH6tbgVsB9K3hdywSH9E-u9a_Y0NLbA?e=aCgDRI

Maura, V. G. (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. Revista cubana de educación superior, 22(1), 45-53. https://rieoei.org/historico/deloslectores/Maura.PDF

ESCUELA SUPERIOR
DE ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA

Sede Principal Calle 44 #53 - 37, CAN, Bogotá D.C.
Línea nacionalgratuita PBX: 018000 423713
www.esap.edu.co