



El servicio público
es de todos

Función
Pública

Guía para la gestión de los empleos de naturaleza gerencial

VERSIÓN 3

DIRECCIÓN DE EMPLEO
PÚBLICO
MARZO 2020

**GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LOS EMPLEOS
DE NATURALEZA GERENCIAL
VERSIÓN 3**

**MARZO 2020
BOGOTÁ, COLOMBIA**

VERSIÓN	OBSERVACIÓN
Versión 1	
Versión 2 - Julio de 2018	1. Actualización de la página legal. 2. Ajustes de color, imagen y diseño.
Versión 3 - Marzo de 2020	1. Actualización páginas 35 y 38. 2. Actualización de la página legal. 3. Ajustes de color, imagen y diseño.

Fernando Antonio Grillo Rubiano

Director

Claudia Patricia Hernández León

Subdirectora

Juliana Valencia Andrade

Secretaria General

Fernando Augusto Segura Restrepo

Director de Participación, Transparencia y
Servicio al Ciudadano

Francisco Camargo Salas

Director de Empleo Público

María Magdalena Forero Moreno

Directora de Gestión del Conocimiento

Hugo Armando Pérez Ballesteros

Director de Desarrollo Organizacional

María del Pilar García González

Directora de Gestión y Desempeño
Institucional

Armando López Cortés

Director de Jurídica

Luz Stella Patiño Jurado

Jefe de Oficina de Control Interno

Julio César Rivera Morato

Jefe Oficina de Tecnología de la
Información y las Comunicaciones

Diana María Bohórquez Losada

Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

Carlos Andrés Guzmán Rodríguez

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Elaborado por:

Jimmy Alejandro Escobar Castro

Haydeé Vanessa Ibagón Ibagón

Daniela Jiménez Estrada

Dirección de Empleo Público

Coordinación Editorial

Carolina Mogollón Delgado

Diseño y Diagramación

Susana Bonilla Guzmán

Oficina Asesora de Comunicaciones

**Departamento Administrativo
de la Función Pública**

Carrera 6 No 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: 739 5656 / 86 - Fax: 739 5657

Web: www.funcionpublica.gov.co

eva@funcionpublica.gov.co

Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia.

Contenido

1. Presentación	6
2. Objetivo	8
<hr/>	
3. Gerencia pública	9
3.1. Definición.....	9
3.2. Empleos que la conforman	9
<hr/>	
4 Marco normativo	12
4.1. Campo de aplicación de la gerencia pública de acuerdo con la naturaleza de la entidad	14
4.2. Principios que rigen la gerencia pública.....	15
4.3. Reglas de conducta.....	16
<hr/>	
5. Gestión de los cargos de naturaleza gerencial	18
5.1. Planeación del talento humano gerencial	19
5.2. Fase de ingreso.....	22
5.3. Fase del desarrollo	26
5.3.1. Inducción para los gerentes públicos	26
5.3.2. Movilidad.....	26
5.3.3. Gestión del rendimiento	27
5.3.4. Pautas para la elaboración de un acuerdo de gestión	28
5.3.5. Gestión de la compensación	40
5.3.6. Gestión para el desarrollo y gestión de las relaciones humanas y sociales de los gerentes públicos.....	42
5.4. Fase de retiro.....	44
<hr/>	
6. Preguntas frecuentes	45
Bibliografía	53
Anexos.....	55

Índice de diagramas

Diagrama 1. Alcance de la guía.....	7
Diagrama 2. Requisitos y excepciones de un empleo de naturaleza gerencial.....	10
Diagrama 3. Marco normativo de la gerencia pública.....	13
Diagrama 4. Ruta práctica para la planificación del empleo.....	20
Diagrama 5. Ruta práctica para la fase de ingreso.....	25
Diagrama 6. Fases de un acuerdo de gestión.....	28
Diagrama 7. Plazos en la elaboración de un acuerdo de gestión.....	39
Diagrama 8. Ruta práctica para la Gestión del Rendimiento.....	40
Diagrama 9. Ruta práctica para la Gestión del desarrollo y de las relaciones humanas y sociales....	43

Índice de tablas

Tabla 1. Campo de aplicación de la gerencia pública según la naturaleza de la entidad.	14
Tabla 2. Directrices normativas para elaborar manuales de funciones, descripción de cargos y perfiles.....	21

1. Presentación

La presente guía es una herramienta de difusión de los lineamientos impartidos por Función Pública para la adecuada gestión del talento humano gerencial de las entidades públicas, en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en adelante MIPG. Esta Guía para la gestión de los empleos de naturaleza gerencial le da un alto grado de relevancia a momentos como el ingreso por mérito, el seguimiento y evaluación de resultados, el desarrollo de competencias y los incentivos a los mismos, y todo el proceso que se debe surtir en la definición y evaluación de los acuerdos de gestión.

Las secciones 3 y 4 hacen referencia a las aproximaciones conceptuales y normativas de la gerencia pública, que permiten a las entidades comprender la importancia de este rol, la naturaleza de estos cargos y la aplicabilidad de los lineamientos a las diferentes entidades.

La quinta sección se estructuró con base en los requerimientos funcionales propuestos en la Carta Iberoamericana de la Función Pública y en la Guía de gestión estratégica del talento humano respecto a los empleos directivos, específicamente a los comúnmente denominados "gerentes públicos". Este apartado describe, paso a paso, los elementos básicos de la gestión del talento humano adaptados a las particularidades de los cargos de naturaleza gerencial para la definición de los acuerdos de gestión.

Por último, la sexta sección presenta una compilación de las respuestas a las preguntas que con mayor frecuencia formulan las entidades a Función Pública en esta materia.

La presente guía está dirigida principalmente a las áreas de talento humano de las entidades a las que les aplica la Ley 909 de 2004,

sin dejar de ser un instrumento útil y orientador para los demás actores relacionados en la gestión gerencial como se muestra en la diagrama 1.

Diagrama 1. Alcance de la guía



Fuente: Función Pública, (2018).

2. Objetivo

General:

Orientar a las entidades en la gestión de los diferentes procesos que conciernen a la gestión de empleos de naturaleza gerencial, con el fin de consolidar la gerencia pública como eje fundamental del desarrollo institucional de la administración pública.

3. Gerencia pública

3.1. Definición

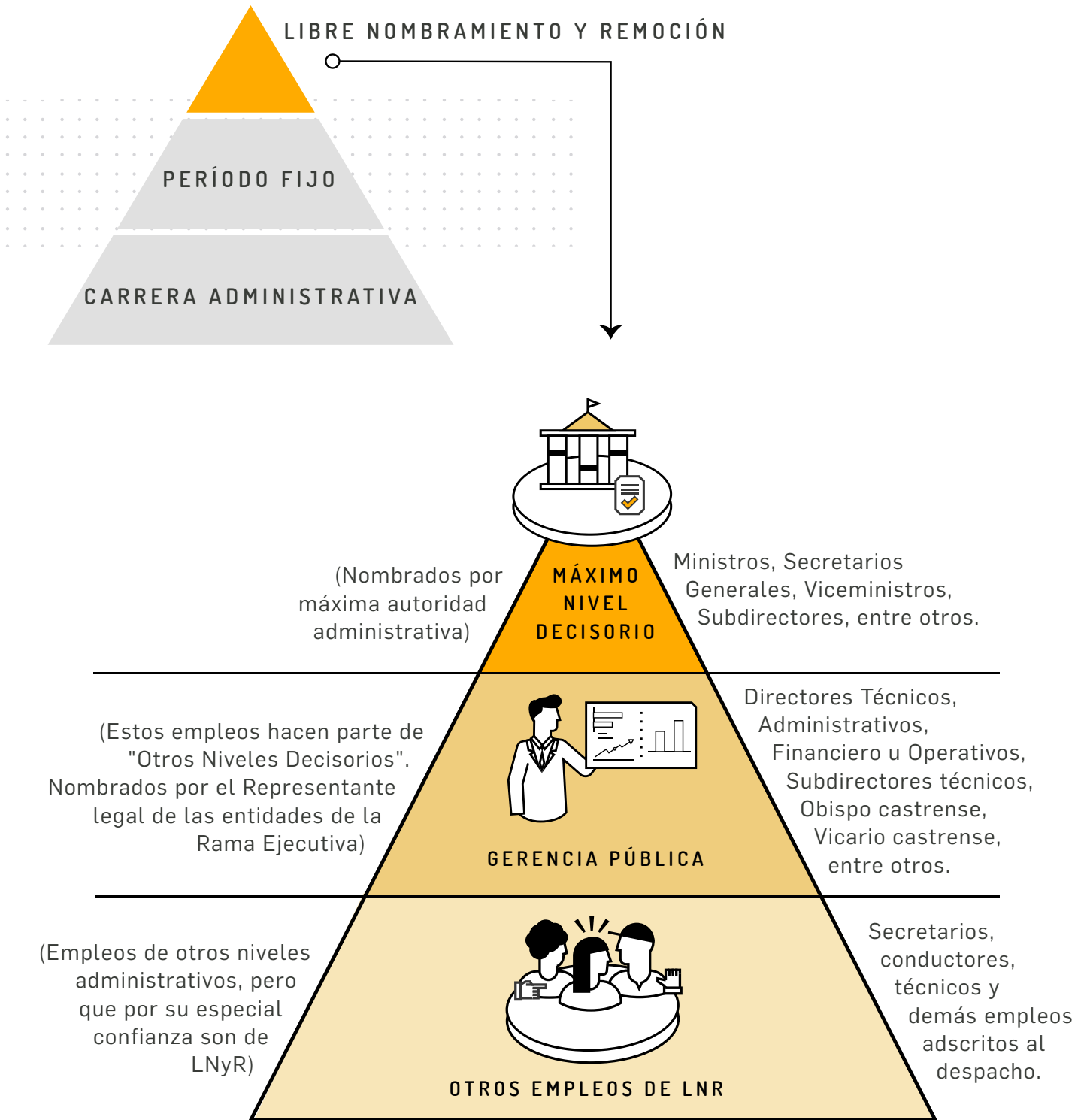
El artículo 47 de la Ley 909 de 2004 establece que los empleos de naturaleza gerencial son los que conllevan un ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la Rama Ejecutiva del orden nacional y territorial.

3.2. Empleos que la conforman

Estos cargos son ocupados por gerentes públicos, que son servidores con altas capacidades técnicas y gerenciales, que dirigen las acciones estratégicas y coordinan la óptima ejecución de las metas permitiendo el cumplimiento del Plan Estratégico de cada entidad. En la diagrama 2 se presentan los requisitos para los cargos de naturaleza gerencial definidos en la Ley 909 de 2004, y las excepciones tanto en el orden nacional como territorial.

El concepto "gerencia pública" involucra todos los cargos del nivel directivo del empleo público, con excepción de aquellos empleos cuya nominación dependa del Presidente de la República en el nivel nacional y, a los empleos de secretarios de despacho, de director, gerente, rector de Institución de Educación Superior (distinta a los entes universitarios autónomos) en el nivel territorial; cargos que se entienden como de confianza del nominador.

Diagrama 2. Requisitos y excepciones de un empleo de naturaleza gerencial



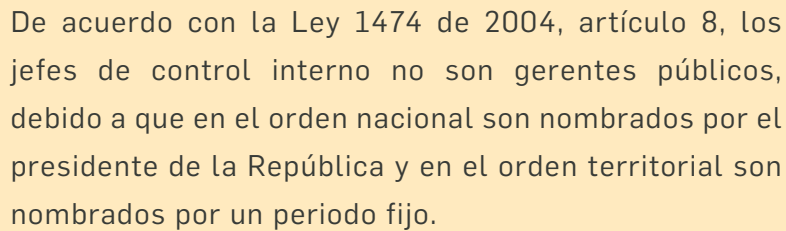
Fuente: Función Pública (2018) con base Ley 909 de 2004, Título VIII.

Las funciones de los empleos de Gerencia Pública comprenden:

- Dirección general,
- formulación de políticas y
- adopción de planes, programas y proyectos.

Es decir, son empleos que por la naturaleza misma de las funciones demandan un mayor grado de experticia por parte de la persona que va a desempeñar el cargo.

RECUERDE QUE:



De acuerdo con la Ley 1474 de 2004, artículo 8, los jefes de control interno no son gerentes públicos, debido a que en el orden nacional son nombrados por el presidente de la República y en el orden territorial son nombrados por un periodo fijo.

4. Marco normativo

La normatividad asociada al nivel directivo está fundamentada en la Constitución Política de 1991, que dedica varios artículos a la regulación del empleo público y en los cuales reafirma la importancia de la carrera administrativa y el mérito como principal forma de provisión de empleos en los órganos y entidades del Estado. La Carta Magna¹ señala que, aparte de los empleos de carrera, existen empleos de elección popular, de libre nombramiento y remoción, trabajadores oficiales y los demás que expresamente determine el legislador.

La gerencia pública es abordada por primera vez en la Carta Iberoamericana de la Función Pública², bajo el nombre de “función directiva”. En ella se definen lineamientos en materia de ingreso, desarrollo, evaluación de la gestión y rendición de cuentas e incentivos, que posteriormente fueron reglamentados en la Ley 909 de 2004. En el caso colombiano, uno de los avances más importantes de la mencionada Ley fue regular los empleos de naturaleza gerencial en el Título VIII: “De los principios de la gerencia pública en la administración”.

La Ley 909 de 2004 integró los sistemas de mérito para el ingreso a los empleos de libre nombramiento y remoción mediante la aplicación del proceso meritocrático y la evaluación de los gerentes públicos, a través de los acuerdos de gestión.

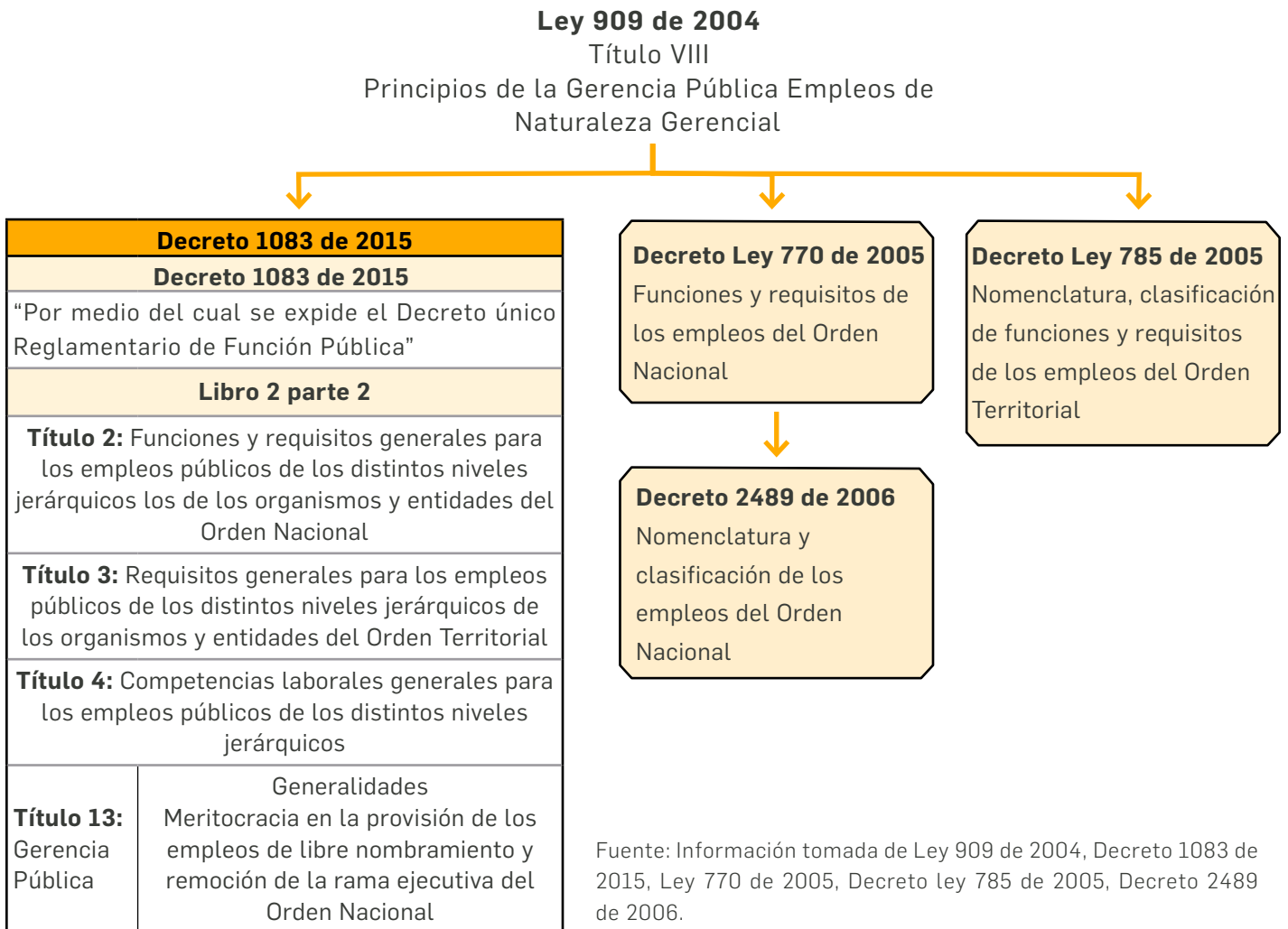
1 En el título quinto, especialmente el artículo 125 de la Constitución Política se dan los lineamientos generales que rigen a todos los servidores públicos.

2 Documento aprobado durante V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado celebrada en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia el 26-27 de junio de 2003. Plantea un conjunto de regulaciones, estructuras, procedimientos, políticas y prácticas para la gestión del talento humano, entre otros aspectos planteados como referente para los países iberoamericanos.

Esta Ley otorgó facultades al Gobierno nacional para definir las funciones, requisitos y clasificación de empleos, tanto para el orden nacional como para el territorial, lo cual fue reglamentado en los Decretos Ley 770 de 2005, 785 de 2005 y el Decreto 2489 de 2006. Mediante el Decreto 1227 de 2005 se reglamentaron las generalidades de la gerencia pública y el acceso a estos cargos a través de procesos meritocráticos. Es preciso aclarar que tras la expedición del Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública (Decreto 1083 de 2015) las normas relativas a la gerencia pública se encuentran en el libro 2, parte 2, título 13 de este Decreto.

En el siguiente diagrama se presenta la estructura normativa que reglamenta la gerencia pública:

Diagrama 3. Marco normativo de la gerencia pública 4.1.



4.1. Campo de aplicación de la gerencia pública de acuerdo con la naturaleza de la entidad

Los gerentes públicos desarrollan sus funciones en las diferentes entidades de la Rama Ejecutiva tanto en el orden nacional como en el orden territorial. Teniendo en cuenta lo anterior, para identificar los empleos de gerencia pública es necesario tener claridad sobre la naturaleza jurídica de la entidad, para determinar el régimen laboral aplicable que rige a sus servidores y los requisitos establecidos en la Ley 909 de 2004.

En la siguiente tabla se relacionan las entidades que cuentan dentro de sus entidades con gerentes públicos:

Tabla 1. Campo de aplicación de la gerencia pública según la naturaleza de la entidad

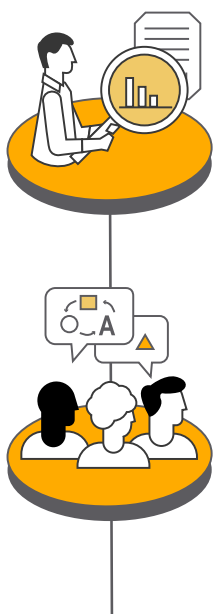
APLICA		NO APLICA	
Orden Nacional	Orden Territorial	Orden Nacional	Orden Territorial
Ministerios	Gobernaciones	Corporaciones Autónomas Regionales	Empresas de Servicios Públicos Mixtas y Privadas
Departamentos Administrativos	Alcaldías	Entes Universitarios Autónomos	
Superintendencias	Secretarías (solo para el caso del Distrito Capital)	Banco de la República	
Establecimientos Públicos	Departamentos Administrativos	Autoridad Nacional de Televisión	
Unidades Administrativas Especiales con Personería Jurídica	Establecimientos Públicos	Comisión Nacional de Servicio Civil	
Empresas Industriales y Comerciales del Estado	Unidades Administrativas Especiales con Personería Jurídica	Registraduría Nacional del Estado Civil	
Sociedades de Economía Mixta	Empresas Industriales y Comerciales del Estado	Contraloría General de la República	
	Empresas Sociales del Estado	Auditoría General de la República	
	Empresas Oficiales de Servicios Públicos	Corporaciones e Instituciones de Incentivación	

Es importante tener en cuenta que las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, las Empresas Oficiales de Servicios Públicos y las Sociedades de Economía Mixta en donde la participación del Estado sea superior al 90%, deberán revisar en sus estatutos los empleos de libre nombramiento y remoción, que cumplan con los requisitos de empleos de naturaleza gerencial, con el fin de aplicarles los lineamientos definidos en esta guía.

A su vez, las disposiciones en materia de gerencia pública les serán aplicables a las Contralorías territoriales mientras se expidan las normas de carrera administrativa para el personal.

4.2. Principios que rigen la gerencia pública

Los cargos de gerencia pública implican un alto grado de responsabilidad en la gestión de acciones de vital importancia para el desarrollo de las entidades. Por ello, el artículo 48 de la Ley 909 de 2004 establece, en resumen, una serie de principios que deben regir el proceder de este grupo de servidores así:



1. Los gerentes públicos están obligados a actuar con objetividad, transparencia y profesionalidad en el ejercicio de sus funciones.
2. Los gerentes públicos deben formular en coordinación con los jefes del organismo, las diferentes políticas públicas o las acciones estratégicas a cargo de la entidad y son responsables de su ejecución.



3. Los gerentes públicos deben diseñar, incorporar, implantar, ejecutar y motivar la adopción de tecnologías que permitan el cumplimiento eficiente, eficaz y efectivo de los planes, programas, políticas, proyectos y metas formulados para el cumplimiento de la misión institucional.
4. Los gerentes públicos deben formular con su equipo de trabajo, las políticas públicas o las acciones estratégicas a cargo de la entidad y serán responsables de su ejecución. El desempeño de los gerentes públicos deberá ser valorado de acuerdo con principios de eficacia y eficiencia.
5. Los gerentes públicos estarán sujetos a un sistema de evaluación de la gestión que se establecerá reglamentariamente, mediante el acuerdo de gestión.

Es muy importante que cada entidad desarrolle esfuerzos

que permitan la consolidación de estos principios en la cultura de los gerentes públicos. No solo se encuentran señalados en la Ley sino también están alineados con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en cuatro de sus dimensiones: Talento Humano, Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión con Valores para el Resultado y, Evaluación para el Resultado.

4.3. Reglas de conducta

Se han definido deberes y atribuciones para gerentes públicos, especialmente en materia de restricciones para intervenir en política y limitaciones para desempeñarse posteriormente en el sector privado y público en áreas afines a su experiencia y competencias. Fue adoptado el régimen de Personas Expuestas Políticamente (PEP)

para la alta gerencia, mediante el Decreto 1674 de 2016, como parte de la estrategia de fortalecimiento de la lucha contra la corrupción en todos los niveles y en todos los sectores del Estado. A través de este, se establece la lista de PEP, que son “servidores públicos que por los riesgos de corrupción asociados a las funciones propias de sus cargos deben ser tratados como sujetos especiales por el sistema financiero y los demás sujetos de reporte de operaciones sospechosas”.

Finalmente, es importante recordar que el régimen de inhabilidades e incompatibilidades también es aplicable para los cargos de naturaleza gerencial, así como las disposiciones, tratamiento y sanciones contenidas en el Estatuto Anticorrupción en lo referente a la prevención de actos de corrupción.

5. Gestión de los cargos de naturaleza gerencial

Los procesos de gestión de la gerencia pública se estructuran en cuatro fases de acuerdo con los lineamientos que plantea la Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH. Es fundamental que la GETH se afiance desde la gerencia pública, pues este talento humano es partícipe y actor fundamental en el proceso de consolidación de estos lineamientos dentro de cada entidad y grupo de trabajo.

En este sentido, la gestión de este talento humano también se debe llevar a cabo a partir del ciclo PHVA, a saber: planear, hacer verificar, actuar. De esta manera, se garantiza que la labor de los gerentes públicos de las entidades se base en la planeación estratégica (segunda dimensión de MIPG) de la entidad y todas las actividades correspondan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

A continuación se encuentran las cuatro fases para la gestión de los cargos de naturaleza gerencial basadas en la GETH: 1. Planeación del talento humano gerencial, 2. Ingreso, 3. Desarrollo y 4. Retiro (estas tres últimas corresponden a lo normalmente conocido como el “ciclo de vida del servidor público”). Adicionalmente, y como componente transversal a todas las fases, se encuentran las competencias comportamentales.

5.1. Planeación del talento humano gerencial



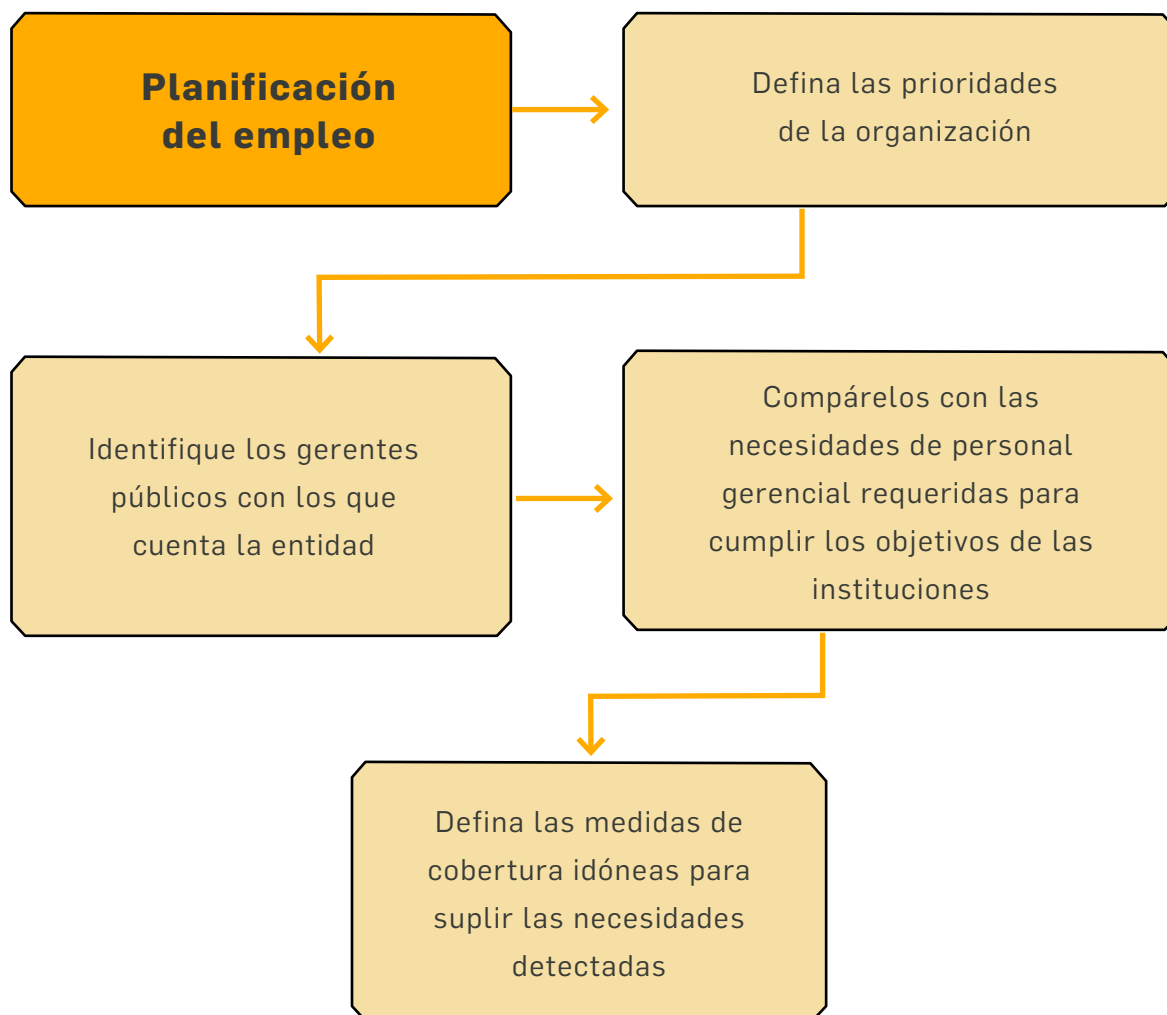
Mediante esta planificación cada entidad realiza el estudio de sus necesidades cuantitativas y cualitativas de los empleos de Gerencia Pública, contrasta las necesidades detectadas con sus capacidades internas e identifica las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias (CLAD, 2003).

Entre las medidas para cubrir las vacantes pueden adoptarse las siguientes:

- Vinculación mediante procesos de selección meritocrática.
- Encargos de libre nombramiento y remoción.
- Comisiones de libre nombramiento y remoción.
- Modificación de funciones.

Los elementos primordiales para llevar a cabo la planificación de los empleos de gerencia pública se muestran en el siguiente diagrama:

Diagrama 4. Ruta práctica para la planificación del empleo



Fuente: Función Pública, Dirección de Empleo Público, 2018.

La planeación del talento humano también está enfocada en definir tanto las características de los cargos como las de las personas llamadas a ocuparlos. Por lo tanto, esta fase incluye la documentación de las funciones y perfiles, el diseño de los puestos y las cargas de trabajo de los empleos de libre nombramiento y remoción del nivel directivo. En Colombia, los principales elementos que definen los cargos en el orden nacional y territorial están establecidos en los decretos que se relacionan en la tabla 2.

Tabla 2. Directrices normativas para elaborar manuales de funciones, descripción de cargos y perfiles.

Orden nacional	Orden territorial
Funciones y requisitos generales Decreto 770 de 2005	Nomenclatura y clasificación, funciones y requisitos generales Decreto 785 de 2005
Nomenclatura y clasificación de los empleos Decreto 2489 de 2006	
Funciones y requisitos generales Decreto 1083 de 2015	



Guía para establecer o ajustar el manual específico
de funciones y competencias laborales

En lo que respecta al manual de funciones para cargos de gerencia pública, cada entidad debe diseñarlos o ajustarlos de acuerdo con los lineamientos impartidos por Función Pública, entre los cuales están:

- Identificación y ubicación del empleo.
- Contenido funcional: que comprende el propósito principal y la descripción de funciones esenciales del empleo.
- Conocimientos básicos o esenciales.
- Competencias comportamentales.
- Requisitos de formación académica y experiencia.

De este modo, se evidencia que los cargos de gerencia pública pueden ser planificados metodológicamente como los demás empleos. No obstante, debe tenerse en cuenta la estrategia que permita un mayor logro y alcance de los objetivos institucionales, dada la importancia y responsabilidad de los mismos.

Para mayor información acerca de la construcción de este documento, puede consultar la [“Guía para establecer o ajustar el manual específico de funciones y competencias laborales”](#), disponible en la página web de Función Pública.

5.2. Fase de ingreso



PLANEACIÓN

Los procesos de vinculación de los empleos gerenciales de la Rama Ejecutiva del orden nacional deben tener en cuenta la transparencia, las competencias laborales, el mérito, la capacidad y experiencia, las calidades personales y su capacidad en relación con las funciones y responsabilidades del empleo; sin perjuicio de la discrecionalidad propia del nominador. No obstante, para la selección e ingreso es importante tener en cuenta la participación de la mujer en cargos del nivel directivo, de acuerdo con lo previsto en la Ley 581 de 2000. En este sentido, la evaluación de competencias de los candidatos es llevada a cabo por:

- Órganos técnicos designados por la entidad para el efecto y conformado por los directivos de la entidad nominadora y/o consultores externos.
- Universidades públicas o privadas.
- Empresas consultoras externas especializadas en selección de personal o cazatalentos.
- A través de contratos o convenios interadministrativos celebrados con Función Pública o con entidades de la administración pública con experiencia en selección de personal.

Las entidades podrán utilizar diferentes mecanismos para la evaluación de los candidatos como:

- Pruebas psicotécnicas
- Pruebas de conocimientos y/o aptitudes
- Entrevistas
- Valoración de antecedentes de estudios y experiencia, entre otros

Uno de los principales objetivos de estas herramientas es identificar las competencias con las que cuenta el gerente público para llevar a cabo una gestión exitosa. Estas competencias se han establecido en el Decreto 1083 de 2015 en el título de "competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos" y actualizado en el Decreto 815 de 2018:

Competencias comunes:

- Orientación a resultados: cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
- Orientación al usuario y al ciudadano: dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.
- Aprendizaje continuo: identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías, métodos de trabajo, para mantener actualizada la efectividad de sus prácticas y su visión de contexto.
- Compromiso con la Organización: alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.
- Trabajo en equipo: trabajar con otros en pro de la consecución de metas institucionales comunes.
- Adaptación al cambio: ser flexible ante situaciones nuevas y asumir una actitud positiva frente al cambio.

Competencias de nivel directivo:

- **Visión estratégica:** anticipar oportunidades y riesgos de mediano y largo plazo para su área a cargo, la organización y su entorno.
- **Liderazgo efectivo:** gerenciar equipos mediante la optimización del talento disponible y la creación de un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados.
- **Planeación:** determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, así mismo, identificar las acciones, responsables, plazos y recursos requeridos para alcanzar los objetivos proyectados.
- **Toma de decisiones:** elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.
- **Gestión del desarrollo de las personas:** forjar un clima laboral que armonice los intereses de los equipos y las personas con los objetivos y resultados de la organización; para generar oportunidades de aprendizaje, desarrollo e incentivos.
- **Pensamiento sistémico:** comprender y afrontar la realidad y sus conexiones en relación al funcionamiento de la organización e incidir en los resultados esperados.
- **Resolución de conflictos:** identificar, prevenir y ofrecer oportunidades de solución a situaciones que generen conflicto.

Con el propósito de que la ciudadanía ejerza un control sobre el cumplimiento de los requisitos por parte de los aspirantes a estos empleos, es obligación publicar durante tres (3) días calendario la hoja de vida del candidato a gerente público en la página web de la Presidencia de la República y de la entidad correspondiente.

Una vez se ha hecho efectivo todo el proceso de selección por mérito y se ha elegido al mejor candidato, se procede a la posesión del nuevo gerente e inicia una fase de inducción. Esta es de vital importancia para que el gerente público conozca el proceso de planeación institucional y la cultura organizacional. A partir de este momento, es necesario que se faciliten mecanismos y espacios para que el gerente logre el mejor ajuste de sus habilidades gerenciales a la cultura organizacional de la entidad y a las exigencias propias del cargo (para mayor información sobre el proceso de inducción, ver la Guía de implementación del PNFC).

Es fundamental que el gerente se apropie de la estrategia de la entidad y conozca las fortalezas y oportunidades de mejora del personal que será parte de su equipo de trabajo. (Decreto-Ley 1567 de 1998, artículo 7 y Decreto 1083 de 2015, artículo 2.2.13.1.9). Lo anterior puede realizarse mediante asignación de tutores, reuniones con miembros del equipo de trabajo, tutoriales, entre otros. En la práctica, los elementos primordiales para llevar a cabo la gestión de los empleos de gerencia pública en términos de ingreso son:

Diagrama 5. Ruta práctica para la fase de ingreso



Fuente: Función Pública, Dirección de Empleo Público, 2018.

5.3. Fase del desarrollo



DESARROLLO

Esta tercera fase comprende varios procesos y elementos relevantes en la GETH, entre ellos: movilidad, gestión del rendimiento (que en este caso puntual incluye la formulación de los acuerdos de gestión), gestión de la compensación y gestión del desarrollo y las relaciones humanas y sociales.

5.3.1. Inducción para los gerentes públicos

Las personas que hayan surtido todos los procesos de la fase de ingreso deberán cursar el programa de inducción correspondiente para los empleos de naturaleza gerencial, tal como lo expresa a Ley 489 de 1998, la Ley 150 de 1994 y del Plan Nacional de Formación y Capacitación. La Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, a través de la Subdirección de Alto Gobierno, se encargará de generar la oferta necesaria para atender los requerimientos de las entidades. Cabe señalar que las entidades podrán establecer programas específicos de inducción o capacitación de acuerdo con las necesidades puntuales que demande el ejercicio de los cargos de naturaleza gerencial existentes en la planta de personal. Dichos programas deberán suscribirse en los planes de capacitación como un componente del Plan Estratégico de Talento Humano de la entidad.

5.3.2. Movilidad

Hace referencia a los cambios al interior de las entidades y que pueden presentarse durante la permanencia de los gerentes públicos. Debido a que la gerencia pública no cuenta con un sistema de ascensos, las únicas formas de cambio y desarrollo en la entidad

se generan a partir de las siguientes situaciones administrativas:

- **Encargos:** se trata de una situación administrativa mediante la cual se proveen empleos en vacancia temporal o definitiva (hasta 3 meses). En esta situación, el empleado puede asumir total o parcialmente las funciones del empleo vacante y puede desvincularse o no de las funciones de su cargo.
- **Comisión:** el empleado se encuentra en comisión cuando cumple misiones, adelanta estudios, atiende determinadas actividades especiales en una sede diferente a la habitual o desempeña otro empleo; previa autorización del jefe del organismo. La comisión puede otorgarse al interior del país o al exterior, de acuerdo con lo establecido en el artículo 2.2.5.5.21 del Decreto 1083 de 2015.
- **Tipos de comisión:** comisión de servicios, comisión para adelantar estudios, comisión para desempeñar un cargo de libre nombramiento y remoción o de período y comisión para atender invitaciones de gobiernos extranjeros o de organismos internacionales.

5.3.3. Gestión del rendimiento

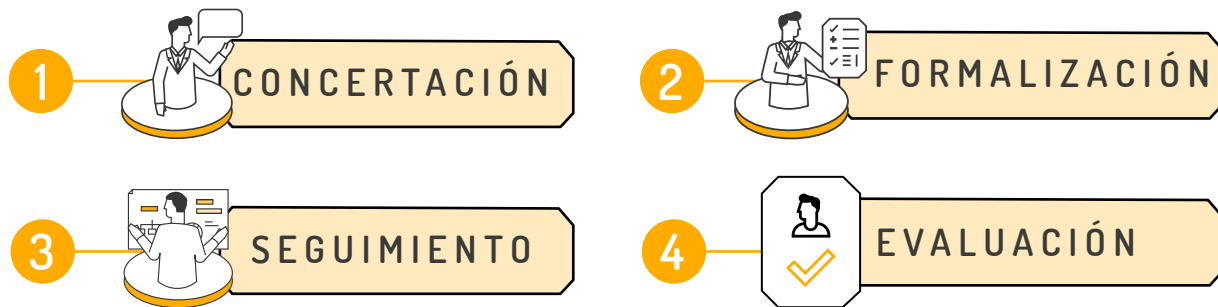
La gestión del rendimiento es un componente que permite identificar y evaluar las fortalezas o aspectos por mejorar del gerente público, con el fin de incentivar la gestión eficiente y avanzar en las falencias identificadas. Esta evaluación se realiza a partir de los resultados de los compromisos concertados en el acuerdo de gestión.

El acuerdo de gestión es el instrumento en el cual se pactan, controlan y evalúan los compromisos entre el gerente y su superior jerárquico de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estratégico Sectorial, el Plan Estratégico Institucional y el Plan de Acción Anual; que en el MIPG representan distintas partes de las dimensiones dos, tres y cuatro.

5.3.4. Pautas para la elaboración de un acuerdo de gestión

El acuerdo de gestión se desarrolla en cuatro fases (diagrama 6, de acuerdo con el Artículo 2.2.13.1.12. Decreto 1083 de 2015), mediante las cuales se busca acordar o concertar, formalizar, hacer seguimiento y evaluar los compromisos del gerente público. Es importante resaltar que el acuerdo de gestión integra de manera dinámica diferentes dimensiones del modelo integrado de planeación y gestión - MIPG, así como distintos aspectos de la gestión estratégica del talento humano, que es el corazón del modelo.

Diagrama 6. Fases de un acuerdo de gestión.



5.3.4.1. Concertación

- Hace parte de la dimensión “Direccionamiento estratégico y planeación” del MIPG, ya que comprende la política de Planeación Institucional.
- Dentro de la GETH se relaciona directamente con la fase de planeación del talento humano.

RECUERDE QUE:

Es la fase en la que el gerente público y el superior jerárquico efectúan un intercambio de expectativas personales y organizacionales, y establecen los compromisos a ejecutar de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estratégico Sectorial, el Plan Estratégico Institucional y el Plan de Acción Anual (Decreto 1083 de 2015, artículo 2.2.13.1.7 y circular externa 100-001 de 2017).

Los compromisos laborales deben ser claros, medibles, demostrables y concretos. En el acuerdo se deben plasmar las competencias y compromisos de gestión para el nivel directivo establecidos en el manual de funciones y en el artículo 2.2.4.8 del Decreto 1083 de 2015.

El acuerdo de gestión se pactará para una vigencia anual, no obstante, pueden haber periodos inferiores dependiendo de las fechas de vinculación del respectivo gerente público. Cuando un compromiso abarque más del tiempo de la vigencia del acuerdo se deberá determinar un indicador que permita evaluarlo con algún resultado en el período anual estipulado.

Para desarrollar el ejercicio de concertación se presenta como referencia el formulario Concertación, seguimiento, retroalimentación y evaluación de compromisos gerenciales (Anexo 1).

Conceptos utilizados en el instrumento en la sección de concertación:

Objetivos institucionales: son los definidos en la planeación institucional en concordancia con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estratégico Sectorial, el Plan Estratégico Institucional y el Plan de Acción Anual y que deberán estar relacionados con los compromisos de cada gerente público, de acuerdo con la segunda dimensión de MIPG:

Compromisos gerenciales: comprenden los resultados que serán medidos, cuantificados y verificados por el gerente público para el cumplimiento efectivo de los objetivos de la entidad. Se sugiere que los compromisos acordados en el ejercicio de la concertación sean mínimo tres (3) y máximo cinco (5) por cada gerente público. Por ejemplo: implementar el modelo de gerencia pública; diseñar el nuevo sistema de información y gestión del empleo público - SIGEP II; entre otros. Esto, de acuerdo con la segunda y tercera dimensión de MIPG:

Indicador: es la representación cuantitativa en número o porcentaje que debe ser verificable con el objetivo de determinar el cumplimiento de los compromisos gerenciales. Por ejemplo: porcentaje de implementación del proyecto de tecnologías de información; número de personas capacitadas en la estrategia de rendición de cuentas; entre otros. De acuerdo con la segunda y tercera dimensión de MIPG:

- **Fecha de inicio – fecha de finalización:** corresponde al lapso de ejecución del compromiso concertado en el cual deberán adelantarse las acciones necesarias para su cumplimiento, en relación con la segunda dimensión de MIPG:
- **Actividades:** corresponden a las principales acciones definidas por el gerente público que harán posible el logro de los compromisos gerenciales y sobre las cuales se generan evidencias que permiten el seguimiento a la gestión. Estas no deberán ser menos de tres (3) ni más de cinco (5) por cada compromiso gerencial. Lo anterior está en concordancia con la tercera dimensión de MIPG:
- **Peso ponderado:** corresponde al porcentaje de cada compromiso concertado con el superior jerárquico, de acuerdo con las metas de la entidad. La asignación del peso porcentual por cada compromiso no podrá ser superior al cuarenta por ciento (40%) ni inferior al diez por ciento (10%), obteniendo en la sumatoria del porcentaje de todos los compromisos un máximo de ciento cinco por ciento (105%). El 5% de factor adicional se otorga por el cumplimiento de más de lo esperado, y será acordado entre el gerente público y su superior jerárquico. Por ejemplo, el cumplimiento de las metas concertadas en menor tiempo al programado o la consecución de un mayor número de logros, entre otras. En cualquier caso, un gerente público debe concertar como mínimo el cumplimiento del 100% de sus compromisos gerenciales.

Para la definición de los porcentajes se debe tener en cuenta la importancia estratégica de cada meta y compromiso concertado,

de esa manera se otorga mayor ponderación a los compromisos que atiendan metas y/o resultados de mayor impacto para el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como se plantea en la segunda dimensión de MIPG.

5.3.4.2. Formalización

- Hace parte de la dimensión de “Direccionamiento estratégico y planeación” en el MIPG, pues comprende la política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público.

Dentro de la GETH se relaciona directamente con la fase de planeación del talento humano.

RECUERDE QUE:

El acuerdo de gestión debe quedar siempre por escrito y se formaliza con la firma del superior jerárquico y el gerente público, plasmados en el formulario de concertación, seguimiento, retroalimentación y evaluación de compromisos gerenciales (Anexo 1).

La formalización deberá hacerse, en la medida de lo posible, de forma simultánea con la etapa de concertación, con el fin de lograr una óptima sincronización con la entrada en vigencia del acuerdo de gestión.

Se sugiere que el plazo de la concertación y la formalización no sea superior al 28 de febrero de cada año. Esto, para que coincida con la planeación institucional. Para los gerentes públicos que se posesionen durante la vigencia, el plazo de la concertación y de la formalización no debe ser superior a cuatro (4) meses, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 2.2.13.1.9 del Decreto 1083 de 2015.

5.3.4.3. Seguimiento y retroalimentación

- Hace parte de la dimensión de Gestión con Valores para el Resultado en MIPG. Puntualmente, "de la ventanilla hacia adentro" pues este seguimiento comprende la política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público en el momento de la ejecución presupuestal.
- Dentro de la GETH se relaciona directamente con la fase de desarrollo y desempeño.

RECUERDE QUE:

En esta etapa se hacen seguimientos semestrales entre el gerente público y su superior con el fin de verificar el cumplimiento de los compromisos concertados. Además, en cualquier momento el superior jerárquico podrá realizar el seguimiento y la retroalimentación a dichos compromisos. Como producto de esta fase, se registra el avance de la gestión con sus respectivas evidencias para que sea de utilidad en la evaluación final.

Para darle mayor coherencia a los sistemas de evaluación y control que establezca cada entidad, esta fase debe coincidir con el período de seguimiento a la planeación institucional. El Decreto 1083 de 2015 en su artículo 2.2.13.1.10 establece "que el seguimiento debe ser permanente."

Es preciso dejar registros del avance de los proyectos y las metas con sus respectivas evidencias, de modo que esta información sea útil en el momento de la evaluación anual.

Los espacios de retroalimentación y sincronización en el nivel directivo son fundamentales para asegurar entendimiento, compromiso y alineación con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan

Estratégico Sectorial, el Plan Estratégico Institucional y el Plan de Acción Anual de manera que sean transmitidos a los equipos de trabajo de manera uniforme y consistente.

Se sugiere que la retroalimentación que realiza el superior jerárquico a los avances alcanzados por el gerente público tenga en cuenta lo siguiente:

- Frente a resultados: cuál ha sido el avance, qué hace falta para llegar a la meta, re direccionar acciones, acudir a datos y hechos concretos.
- En relación con el desarrollo de las competencias: avances, reconocimientos y oportunidades de mejora.

En el formato de concertación, seguimiento, retroalimentación y evaluación de compromisos gerenciales (Anexo 1), donde quedaron registrados los acuerdos concertados, encontrará los campos que le permitirán llevar a cabo el ejercicio de seguimiento y retroalimentación:

- **Porcentaje de cumplimiento programado al primer semestre:** se registra el porcentaje de cumplimiento programado de cada compromiso gerencial para este periodo.
- **Porcentaje de cumplimiento de indicador primer semestre:** se verifica el avance de los compromisos e indicadores definidos en la etapa de concertación y se registra el resultado del indicador asociado al compromiso con corte al primer semestre del año. Este deberá expresarse en términos porcentuales reflejando lo ejecutado frente a lo programado durante ese periodo.
- **Observaciones del avance y oportunidades de mejora:** se registran los aspectos de mejora para el cumplimiento de los compromisos concertados que se encuentren retrasados conforme a lo programado.

- **Porcentaje de cumplimiento programado al segundo semestre:** se registra el porcentaje programado de cumplimiento de cada compromiso gerencial durante ese periodo.
- **Porcentaje de cumplimiento de indicador segundo semestre:** se verifica el avance de los compromisos e indicadores definidos en la etapa de concertación y se registra el resultado del indicador asociado al compromiso con corte al segundo semestre del año (no acumulado). Este deberá expresarse en términos porcentuales reflejando lo ejecutado frente a lo programado durante ese periodo.

5.3.4.4. Evaluación

- Está en concordancia con la dimensión "Evaluación de resultados" del MIPG, pues corresponde a la evaluación que se hace del desempeño institucional.
- Dentro de la GETH la evaluación se relaciona directamente con la gestión del desempeño del gerente público, pues es el cierre de las fases del acuerdo de gestión.

El acuerdo de gestión debe ser evaluado por el superior jerárquico con base en los indicadores determinados y de acuerdo con el grado de cumplimiento de los resultados alcanzados por el gerente público, para ello tendrá un máximo de tres (3) meses después de finalizada la vigencia. Tal como lo establece el numeral 3° del artículo 50 de la Ley 909 de 2004.

El superior jerárquico será el encargado de evaluar el cumplimiento de las metas, de identificar los aspectos que debe mejorar el gerente público y de retroalimentar su labor.

La valoración de las competencias del gerente público estará a cargo de sus pares y subalternos. Los pares serán identificados y seleccionados por el superior jerárquico, con el acompañamiento del

secretario general o quien haga sus veces y de las áreas de talento humano. Los anterior quedará plasmado en el formulario "Valoración de competencias" (Anexo 2).

Finalmente, los resultados de este proceso serán insumo para identificar necesidades de capacitación y formación en las competencias comportamentales del nivel directivo, referidas en el artículo 2.2.4.8 del Decreto 1083 de 2015.

Un aspecto importante para tener en cuenta al momento de la evaluación del acuerdo de gestión es comparar la coherencia de sus resultados con los de la evaluación institucional, la evaluación del desempeño de los servidores públicos a cargo y los informes de auditorías.

El 100% del total de la evaluación del acuerdo de gestión se distribuirá de la siguiente manera: 80% que corresponde a los compromisos gerenciales, el cual tendrá seguimientos semestrales y al final de la vigencia, la sumatoria arrojará el resultado para la evaluación. El 20% restante corresponde a la valoración de las competencias comunes y directivas, esta se llevará a cabo una vez al y final de cada vigencia.

De este 20%, el 60% corresponde a la valoración de las competencias por parte del superior jerárquico, 20% de un par y el veinte por ciento (20%) restante será el resultado del promedio de la valoración de los subalternos, a quienes se le dará la opción de dar o no a conocer su identidad.

De la sumatoria de los dos resultados (compromisos gerenciales y valoración de las competencias comunes y directivas), se obtendrá una calificación enmarcada dentro de los siguientes rangos:

- a. Desempeño sobresaliente: de 101% a 105%
- b. Desempeño satisfactorio: de 90% a 100%
- c. Desempeño suficiente: del 76% al 89%

A partir de lo anterior, es necesario establecer que:

- El superior jerárquico determinará los incentivos a los que podrán acceder los gerentes públicos que hayan concertado el cinco por ciento (5%) adicional en su gestión.
- Es importante tener en cuenta que este factor adicional no hará parte del cálculo para el reconocimiento de la prima técnica por evaluación del desempeño (por tratarse de incentivos no pecuniarios o no económicos).
- Se establecerá un plan de mejoramiento cuando el gerente público obtenga una calificación en la evaluación de su gestión igual o inferior al setenta y cinco por ciento (75%).
- Si el gerente público obtiene una calificación igual o inferior al cincuenta por ciento (50%), su permanencia será potestad del superior jerárquico; sin perjuicio de la discrecionalidad con la que cuenta el superior jerárquico de retirarlo.
- Para la elaboración del plan de mejoramiento, el superior jerárquico retomará la evaluación final del gerente público e identificará las habilidades y comportamientos por mejorar, de manera que se facilite la consecución de los objetivos.
- Se definirán los tres comportamientos principales que se hayan evidenciado y con base en ellos determinar las acciones de mejora que debe desarrollar el evaluado por un periodo no superior a seis (6) meses, durante este tiempo el superior jerárquico valorará el mejoramiento del gerente público y le dará la retroalimentación correspondiente.

Para llevar a cabo el ejercicio de evaluación se dispone del [Anexo 1: Concertación, seguimiento, retroalimentación y evaluación de compromisos gerenciales](#) (corresponde al 80% de los evaluación) que contiene los siguientes campos:

- **Porcentaje de cumplimiento del año:** se refiere al resultado final alcanzado, que se obtiene de la sumatoria entre el cumplimiento del primer y segundo semestre de acuerdo con lo concertado.
- **Resultado:** porcentaje de cumplimiento de los compromisos gerenciales del año de acuerdo con el peso ponderado que se asignó al compromiso institucional.
- **Evidencias:** comprende los soportes que acompañan la ejecución de los compromisos gerenciales y que pueden encontrarse de forma física y/o virtual. Para ello se deberá consignar una breve descripción del producto o actividad indicada como evidencia y la ubicación de la misma ya sea en medios físicos o electrónicos.

Valoración de las competencias

La valoración de las competencias hace parte integral de la fase de evaluación. En esta etapa el gerente público es valorado de acuerdo con las competencias comunes y directivas requeridas para el desempeño de su rol gerencial, conforme con lo establecido en los artículos 2.2.4.7 y 2.2.4.8 del Decreto 1083 de 2015.

La valoración tiene la finalidad de promover y mejorar las competencias individuales y grupales orientando los esfuerzos de los gerentes públicos hacia los objetivos y metas de la entidad. Para la valoración de las competencias se encuentra el [Anexo 2: "Evaluación de las competencias"](#) (corresponde al 20% de la evaluación), mide el desarrollo de las conductas esperadas en una escala de 1 a 5 y contiene los siguientes criterios de valoración:

Criterio de valoración	Puntaje
Es consistente en su comportamiento, da ejemplo e influye en otros, es un referente en su organización y trasciende su entorno de gestión.	5

Criterio de valoración	Puntaje
Es consistente en su comportamiento y se destaca entre sus pares y en los entornos donde se desenvuelve. Puede afianzar.	4
Su comportamiento se evidencia de manera regular en los entornos en los que se desenvuelve. Puede mejorar.	3
No es consistente en su comportamiento, requiere de acompañamiento. Puede mejorar.	2
Su comportamiento no se manifiesta, requiere de retroalimentación directa y acompañamiento. Puede mejorar.	1

Esta valoración contempla la percepción que el superior jerárquico, el par y los subalternos tienen sobre las competencias comunes y directivas del gerente público. Estos puntajes son fijos y dados en números enteros.

Competencias y conductas asociadas: son las establecidas en el artículo 2.2.4.2 del Decreto 1083 de 2015.

Valoración anterior: se registra la última información disponible que haya resultado de la valoración de competencias de la vigencia anterior. En caso de no contar con información, se deja en blanco la casilla en mención. Esta permitirá tener una referencia del desarrollo de las competencias del gerente público.

Valoración actual: este resultado se obtiene de la valoración de cada una de las conductas asociadas a todas las competencias en una escala de 1 a 5. Por cada competencia se obtiene un promedio simple. Este valor debe multiplicarse por el porcentaje previamente asignado a cada evaluador: superior jerárquico, 60%; par, 20%; subordinados, 20%, a quienes se le dará la opción de dar o no a conocer su identidad.

Comentarios para la retroalimentación: el superior jerárquico visualiza la totalidad de la valoración integral de competencias, identifica y registra las fortalezas y oportunidades de mejora del

gerente público que acompañan su gestión.

Valoración final: es el resultado final de la valoración de las competencias comunes y directivas, llevada a cabo por el superior jerárquico, el par y sus subalternos.

Consolidado de la evaluación del acuerdo de gestión

En el [Anexo 3 se consolidan los resultados](#) obtenidos en los Anexos 1 y 2 de la presente guía. Incluye tanto la calificación del 80% que corresponde a los compromisos gerenciales, como el 20% que corresponde a la valoración de las competencias comunes y gerenciales.

A continuación encontrará claramente identificados los tiempos que deben tener en cuenta para la elaboración de los acuerdos de gestión respecto a sus fases:

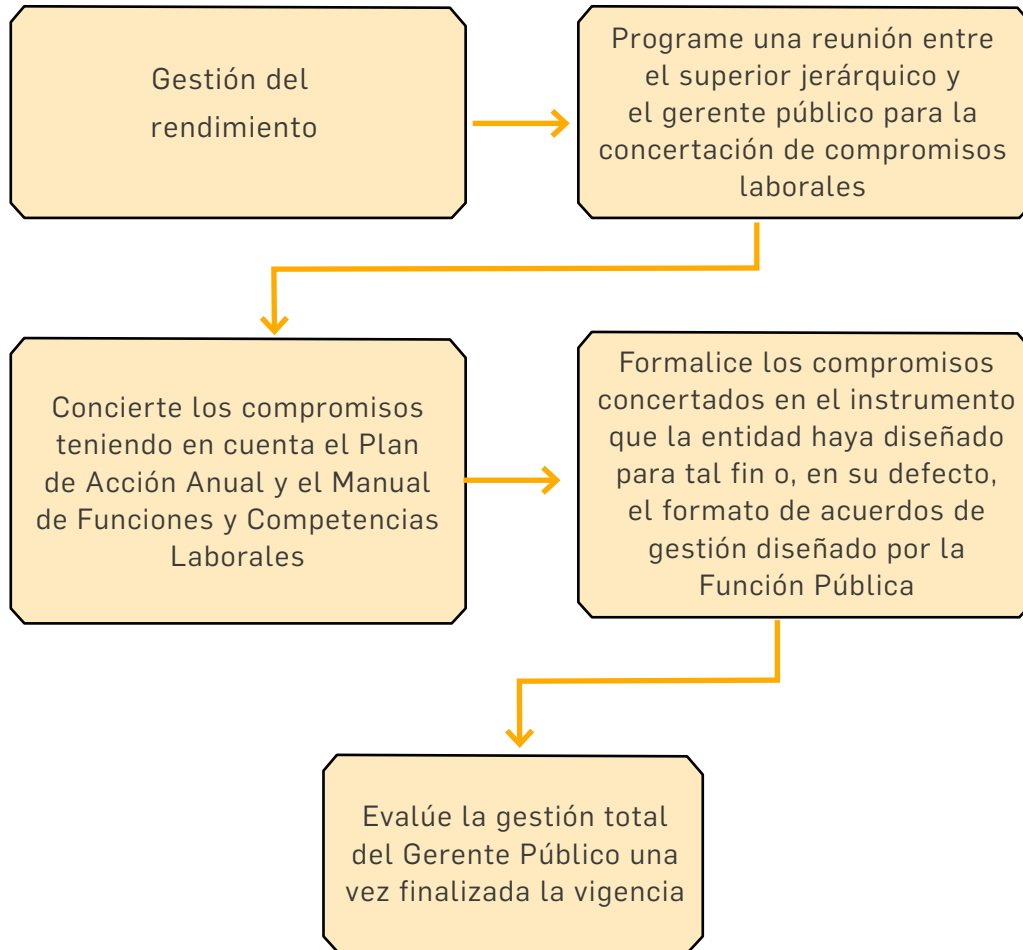
Diagrama 7. Plazos en la elaboración de un acuerdo de gestión



Fuente: Función Pública, 2018 con base en el Decreto 1083 de 2015.

En la práctica, los elementos primordiales para llevar a cabo la Gestión del Rendimiento en los empleos de gerencia pública, se muestran en el siguiente diagrama:

Diagrama 8. Ruta práctica para la Gestión del Rendimiento.



Fuente: Función Pública, 2018

5.3.5. Gestión de la compensación

Se relaciona con el régimen salarial y prestacional que reciben los gerentes públicos como contraprestación a su labor, establecidos en los decretos salariales expedidos anualmente por el Gobierno nacional, tanto para el orden nacional como para el territorial. Así mismo, está relacionada con las prestaciones sociales a las que tienen derecho los gerentes.

Además de los elementos salariales y prestacionales que perciben los servidores públicos que ocupan empleos de naturaleza gerencial, algunos gerentes públicos de las entidades del orden nacional, de acuerdo con las características propias de su empleo pueden percibir los siguientes elementos prestacionales y salariales:

5.3.5.1. Bonificación por dirección

De conformidad con lo señalado en el Decreto 3150 de 2005, la Bonificación de Dirección tendrá el carácter de prestación social dirigida solo a los directivos del orden nacional y:

(..) será equivalente a cuatro (4) veces la remuneración mensual compuesta por la asignación básica, los gastos de representación y la prima técnica cualquiera que sea el concepto por el cual se confirió, se pagará en dos contados iguales en fechas treinta (30) de junio y treinta (30) de diciembre del respectivo año y no constituye factor para liquidar elementos salariales o prestacionales, ni se tendrá en cuenta para determinar remuneraciones de otros empleados públicos.

5.3.5.2. Prima técnica

El Decreto Ley 1661 de 1991, reglamentado por el Decreto 2164 de 1991 define la prima técnica como:

(...) un reconocimiento económico para atraer o mantener en el servicio del Estado a los empleados públicos altamente calificados que se requieran para el desempeño de cargos, cuyas funciones demanden la aplicación de conocimientos técnicos o científicos especializados o la realización de labores de dirección o de especial responsabilidad, de acuerdo con las necesidades específicas de cada organismo. Así mismo, es un reconocimiento al desempeño en el cargo.

Para los empleados públicos de la Rama Ejecutiva del poder público en el orden nacional, se establecieron las siguientes modalidades de prima técnica:

- Prima técnica por formación avanzada y experiencia– inherente a la persona
- Prima técnica por evaluación de desempeño – inherente a la persona
- Prima técnica automática–inherente al cargo

En el nivel nacional, tendrán derecho a gozar de la prima técnica los empleados públicos que estén nombrados con carácter permanente en los cargos del nivel directivo, cuyo empleo se encuentre adscrito a los despachos de los siguientes servidores: ministro, viceministro, director y subdirector de Departamento Administrativo, superintendente y director de Unidad Administrativa especial o sus equivalentes en los diferentes Órganos y ramas del Poder Público (artículo 1 del Decreto 1336 de 2003).

RECUERDE QUE:

Se precisa que las disposiciones sobre la prima técnica para los empleados del orden nacional, contenidas en los Decretos que regulan el tema, no son aplicables a los empleados públicos del orden territorial.

5.3.6. Gestión para el desarrollo y gestión de las relaciones humanas y sociales de los gerentes públicos

Los resultados de la evaluación de los acuerdos de gestión son un insumo importante para la identificación de necesidades de capacitación de los gerentes públicos. Es necesario que se formulen estrategias en el componente de capacitación institucional, que faciliten la mejora continua de competencias gerenciales (artículo 2.2.13.1.4, Decreto 1083 de 2015). Para lograr este cometido, son buenas opciones los talleres de alto nivel, estudios de casos, formación vivencial, juegos de roles, entre otros.

Con relación a la gestión de las relaciones humanas y sociales, los gerentes públicos son beneficiarios, al igual que los empleados de carrera administrativa, de todos los programas de bienestar social.

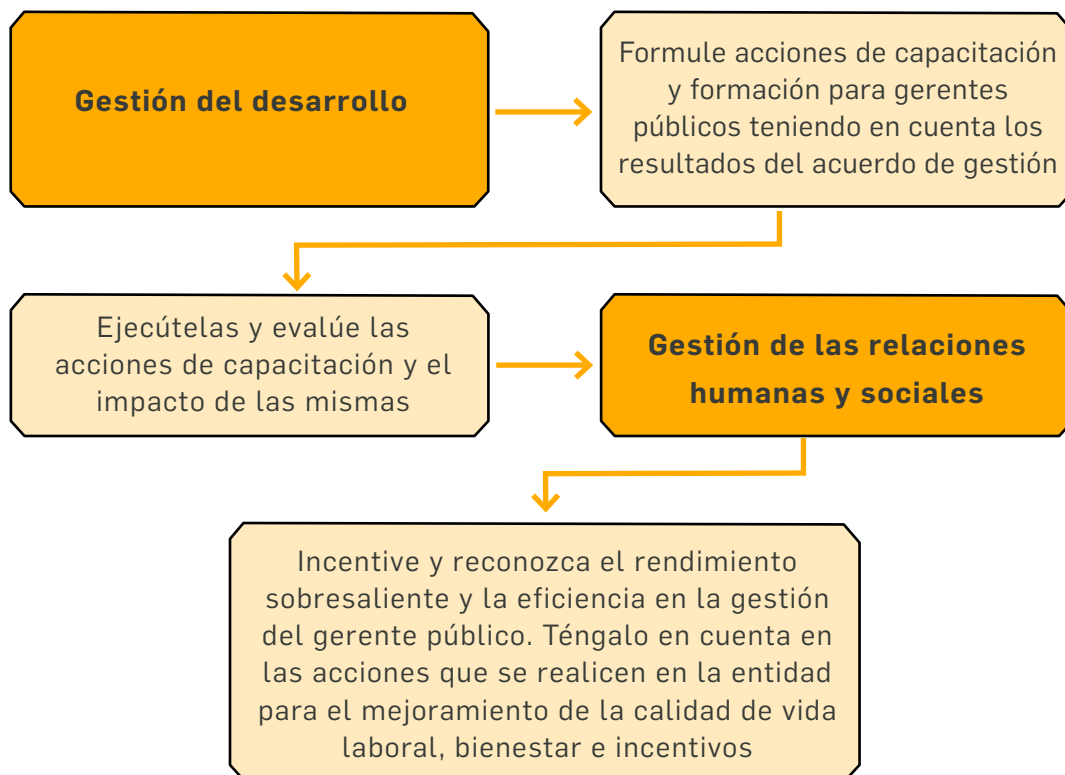
Por ello, deben promover y participar de las diferentes acciones para el mejoramiento de la calidad de vida laboral y bienestar en cada entidad.

Respecto al otorgamiento de incentivos para reforzar y reconocer el rendimiento de excelencia, el resultado sobresaliente de los acuerdos de gestión es el requisito que permitirá postular al(los) mejor(es) gerente(s) entre los servidores de libre nombramiento y remoción. (Parágrafo artículo 2.2.10.10, Decreto 1083 de 2015).

- Tanto la gestión del desarrollo como la de las relaciones humanas y sociales hace parte de la primera dimensión de MIPG, pues las dos se relacionan directamente con la Gestión Estratégica del Talento Humano y con la Política de Integridad.

En la práctica, los elementos primordiales para llevar a cabo la gestión del desarrollo en los empleos de gerencia pública son:

Diagrama 9. Ruta práctica para la Gestión del desarrollo y gestión de las relaciones humanas y sociales.



Fuente: Función Pública, Dirección de Empleo Público. 2018.

5.4. Fase de retiro



Se trata de una decisión del nominador, teniendo en cuenta que los cargos de gerencia pública hacen parte de los empleos de libre nombramiento y remoción. Según la Ley 909 de 2004, la remoción de quienes ocupan estos cargos “se efectúa mediante acto no motivado”.

Y en lo que respecta a la GETH, es importante que la entidad identifique y conozca las razones del retiro de los gerentes públicos y tenga estrategias definidas para brindar apoyo socio-laboral y emocional si la persona lo necesita. Igualmente, como bien señala la Guía de GETH, también es importante contar con programas de reconocimiento de la trayectoria laboral y del servicio prestado por el gerente público a la entidad.

Adicionalmente, y en congruencia con los Programas de Aprendizaje Institucional, es crucial que la entidad cuente con mecanismos de transferencia y gestión del conocimiento de los gerentes públicos que se retiran de la entidad y que puedan ser de utilidad tanto para los nuevos gerentes públicos, como para procesos de aprendizaje organizacional y de gestión del conocimiento. Lo anterior se expone en la dimensión 6 del MIPG.

6. Preguntas frecuentes

A continuación se presenta una compilación de temáticas que son motivo de consulta frecuente por parte de las entidades respecto a los empleos de naturaleza gerencial:

¿Qué empleos del nivel territorial no se consideran de gerencia pública?

No se consideran de gerencia pública, en el nivel territorial, aquellos empleos que han sido considerados Alta Dirección Territorial, de acuerdo con lo estipulado en el parágrafo del artículo del Decreto 785 de 2005, "por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004."

Estos empleos son: diputados, gobernadores, concejales, alcaldes municipales o distritales, alcalde local, contralor departamental, distrital o municipal, personero distrital o municipal, veedor distrital, secretarios de despacho, directores de departamentos administrativos, gerentes de unidades administrativas especiales, directores, gerentes o presidentes de entidades descentralizadas.

¿Aquél que esté en calidad de encargado en un empleo de gerencia pública también concertaría el acuerdo de gestión?

Si se trata de un encargo en situación de vacancia definitiva, el encargado no debe concertar acuerdo de gestión porque esta situación administrativa no puede superar los tres (3) meses. Luego de este tiempo, el empleo debe ser provisto en forma definitiva (artículo 24 Ley 909 de 2004).

De acuerdo con lo estipulado en el artículo 2.2.13.1.9 del Decreto 1083 de 2015, para que el gerente público y su superior jerárquico concierten y formalicen el acuerdo de gestión se prevé un plazo no mayor a cuatro (4) meses, contados a partir de la fecha de posesión del cargo; se entendería entonces que en la situación de encargo antes mencionada no se alcanzaría a concertar el acuerdo de gestión. Si se trata de un encargo en situación de vacancia temporal, el encargado debe suscribir acuerdo de gestión con su superior jerárquico; siempre y cuando dicha vacancia supere los cuatro (4) meses antes mencionados.

¿Cuál es la fecha máxima para concertar y formalizar el acuerdo de gestión?

El acuerdo de gestión está muy ligado a la planeación institucional, por lo tanto, debe concertarse en el momento en que se adopten las metas y planes institucionales. Se recomienda que la fecha máxima sea el 28 de febrero de cada vigencia.

¿Cuál es la fecha máxima para evaluar el acuerdo de gestión?

La evaluación debe realizarse en un plazo no mayor de tres (3) meses contados a partir de la finalización de la vigencia del acuerdo. Sin embargo, es conveniente que este proceso se lleve a cabo antes de que se surtan las evaluaciones del desempeño de los empleados de carrera administrativa, para que sirva de referente de las mismas.

¿Cada cuánto se hace seguimiento a los acuerdos de gestión?

El artículo 2.2.13.1.10 del Decreto 1083 de 2015 estipula que los compromisos pactados deben ser objeto de seguimiento permanente, del cual debe dejarse constancia escrita de los aspectos más relevantes para que sirvan de soporte en la evaluación. Dada la relación tan estrecha que existe entre los acuerdos de gestión y la planeación institucional, es conveniente ajustar el seguimiento de éstos a las fechas y condiciones de seguimiento de dicha planeación.

¿Quién debe evaluar el acuerdo de gestión?

El acuerdo de gestión debe evaluarlo el superior jerárquico del gerente público. Esta función es indelegable.

¿Cuándo el superior jerárquico del gerente público renuncia, se debe efectuar la evaluación del acuerdo?

Sí, antes de retirarse de la entidad el superior jerárquico debe evaluar los acuerdos de gestión que haya suscrito con sus subalternos.

El nuevo superior jerárquico debe revisar, con el gerente público, los compromisos concertados con el anterior jefe, ya sea para validarlos o para cambiar lo que considere pertinente. Al finalizar la vigencia del acuerdo se deberá ponderar su evaluación con la del jefe anterior.

¿Cuál es la vigencia de un acuerdo de gestión?

El acuerdo de gestión debe pactarse para una vigencia anual que coincida con los períodos de programación y evaluación de la planeación institucional. Puede haber períodos inferiores dependiendo de las fechas de vinculación del respectivo gerente público.

Cuando un compromiso abarque más del tiempo de la vigencia del acuerdo, se determinará un indicador que permita evaluarlo con algún resultado en el período anual estipulado (artículo 2.2.13.1.6 del Decreto 1083 de 2015).

¿Se debe formalizar el acuerdo de gestión?

Sí, de acuerdo con el artículo 2.2.13.1.9 del Decreto 1083 de 2015, se entiende que la etapa de concertación y la de formalización se desarrollan de forma simultánea. El acuerdo de gestión se entenderá formalizado con la rúbrica de los compromisos concertados entre el superior jerárquico y el gerente público en el término de los cuatro (4) meses dispuestos para tal fin.

¿Deben suscribir acuerdo de gestión los jefes de control interno?

No necesariamente, a partir de la entrada en vigencia de la Ley 1474 de 2011, los jefes de control interno de las entidades del orden nacional son empleados de libre nombramiento y remoción designados por el presidente de la República y los del orden territorial son de periodo fijo. Es decir, los jefes de control interno no están obligados a concertar acuerdos de gestión.

¿La calificación insatisfactoria del acuerdo de gestión es causal del retiro de un gerente público?

En lo concerniente al retiro de los gerentes públicos, la Ley 909 de 2004 establece en el artículo 41 que la competencia para remover a los servidores que ocupen cargos de libre nombramiento y remoción es discrecional y se efectúa mediante acto no motivado. De igual modo, el parágrafo del artículo 50 establece que los gerentes públicos deben cumplir su acuerdo de gestión sin que esto afecte la discrecionalidad de su retiro.

¿A qué área de las entidades corresponde la responsabilidad de la suscripción de los acuerdos de gestión?

El superior jerárquico es el responsable de concertar, firmar, hacer seguimiento y evaluar los acuerdos de gestión según lo establecido en el artículo 2.2.13.1.11 del Decreto 1083 de 2015.

Por su parte, las oficinas de planeación deben garantizar que los acuerdos de gestión estén alineados al Plan de Acción Anual de la entidad, por lo cual deben suministrar los documentos en los que se encuentre dicha información. Así mismo, deben orientar en el diseño de los indicadores de gestión mediante los cuales se realizará el seguimiento y la evaluación de los acuerdos pactados, de conformidad con lo establecido en el Decreto 1083 de 2015 (artículo 2.2.13.1.8).

El rol de las oficinas de Control Interno, consiste en suministrar los informes de auditorías internas, externas y otros informes de seguimiento y control que se realicen en la entidad de acuerdo con lo señalado en el Decreto 1083 de 2015, artículo 2.2.13.1.11.

Así mismo, el jefe de talento humano o quien haga sus veces será el responsable de suministrar los instrumentos adoptados para la concertación y formalización de los acuerdos de gestión, sin dejar de lado su responsabilidad en implantación del sistema de evaluación del desempeño al interior de cada entidad (Ley 909 de 2004 literales a y g, artículo 15).

¿La concertación de compromisos puede establecerse con otro directivo de la entidad?

No, una vez nombrado el gerente público, de forma concertada con su superior jerárquico, determinarán los objetivos a cumplir, es decir, es solo con su superior con quien establecerá sus compromisos o metas a llevar a cabo.

En la fase de concertación el gerente público y el superior jerárquico deben efectuar un intercambio de sus expectativas personales y organizacionales, y establecen los compromisos por ejecutar de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estratégico Sectorial, el Plan Estratégico Institucional y el Plan de Acción Anual.

¿Es posible concertar más de cinco (5) compromisos laborales?

Se sugiere que los compromisos acordados en el ejercicio de concertación sean mínimo tres (3) y máximo cinco (5) por cada gerente público. Esto, para focalizar los objetivos concretos y conseguir las metas establecidas. Sin embargo, si en el ejercicio de planeación institucional se identifican un número mayor de compromisos gerenciales, estos pueden ser tenidos en cuenta siempre que sean de carácter estratégico.

¿Las entidades pueden omitir la valoración de competencias del gerente público por parte de los subalternos?

Por competencia dada a través del Decreto 1083 de 2015, Función Pública es la encargada de diseñar la metodología para la elaboración, seguimiento, y evaluación de los acuerdos de gestión, que puede ser adoptada por las entidades.

La metodología para la evaluación de la gerencia pública debe ser tomada en cuenta porque en ella Función Pública propone valorar las competencias laborales con el fin de fortalecer, potencializar y articular con su equipo de trabajo el quehacer del gerente público al interior de la entidad.

Sin embargo, las entidades podrán desarrollar su propia metodología y adoptarla según sus particularidades.

¿Qué sucede si en la entidad no existen pares para valorar las competencias comportamentales del gerente público?

Si se establece que no existen pares entre los gerentes públicos dentro de la entidad, el 20% total de la evaluación que corresponde a la valoración de las competencias será distribuido así: 70% será la valoración por parte del superior jerárquico y el 30% el resultado del promedio de la valoración de los subalternos.

¿Qué sucede si en la entidad el gerente público no tiene subalternos de la planta temporal ni de la planta permanente que puedan valorar sus competencias?

Si se establece que el gerente público no tiene subalternos, es decir, servidores públicos de las plantas permanente y temporal a cargo del mismo, el 20% total de la evaluación que corresponde a la valoración de las competencias, será distribuido así: 70% será la valoración por parte del superior jerárquico y el 30% será el resultado del promedio de la valoración por parte de un par.

¿Es posible que el gerente público seleccione el par que valore sus competencias?

No. En aras del principio de transparencia, el par que valora las competencias laborales del gerente público es seleccionado por secretaría general, el superior jerárquico y el jefe de talento humano o quien haga sus veces.

¿Concertar los factores adicionales es obligatorio?

Los factores adicionales de los compromisos gerenciales no son obligatorios, son propuestos por el gerente público si lo desea y concertados con su superior jerárquico.

¿Es necesario concertar los factores adicionales o pueden darse en algún momento de la vigencia y por esto ser reconocidos?

Los factores adicionales de los compromisos gerenciales deben ser identificados, concertados y planeados desde el inicio de la vigencia para focalizar los resultados que se van a obtener.

¿Qué tipos de reconocimientos pueden otorgarse a los gerentes públicos?

Con el objetivo de motivar la excelencia en la gestión, Función Pública sugiere que los reconocimientos a los gerentes públicos sean no pecuniarios. Algunos ejemplos de estos son: reconocimiento público institucional o sectorial, publicación de artículos, entre otros.

¿Si un gerente no logra el 100% de sus metas puede alcanzar en algún compromiso un factor adicional?

Los factores adicionales solo se reconocerán con el cumplimiento del 100% de los compromisos gerenciales concertados para lograr la excelencia en la administración pública.

¿Los gerentes de las ESE deben suscribir acuerdos de gestión?

Los gerentes de las ESE no deben suscribir acuerdos de gestión ya que no son considerados gerentes públicos; de acuerdo con las excepciones contempladas en el artículo 47 de la Ley 909 de 2004.

Bibliografía

Banco Interamericano de Desarrollo-BID. (2002). Marco Analítico para el diagnóstico institucional del Servicio Civil. Barcelona.

Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2003). Guía para establecer o ajustar el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales. Bogotá, Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). Guía Metodológica para la Implementación del PNFC. Bogotá, Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2007). Sistema de Estímulos; Lineamiento de Política. Bogotá, Colombia.

LISTADO NORMATIVO

Constitución Política de Colombia. (1991)

Decreto 1679. (1991). "Por el cual se delega en los Ministros y Jefes de Departamento Administrativo la función nominadora y algunas facultades relacionadas con situaciones administrativas del Ministerio Público y de las Ramas Ejecutiva y Jurisdiccional." Colombia. Diario Oficial No 39886.

Ley 1474. (2004). "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." Colombia. Diario Oficial 48128.

Ley 909. (2004). "Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones." Colombia. Diario Oficial 45680.

Decreto 770. (2005). "Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004." Colombia. Diario Oficial 45855.

Decreto 2489. (2006). "Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos públicos de las instituciones pertenecientes a la Rama Ejecutiva y demás organismos y entidades públicas del orden nacional y se dictan otras disposiciones." Colombia. Diario Oficial 46340.

Decreto 4567. (2011). "Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y Decreto-ley 770 de 2005. Colombia. Diario Oficial 48270. Decreto 2482. (2012). Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. Colombia." Diario Oficial 48634.

Decreto 1785. (2014). "Por el cual se establecen las funciones y los requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones." Colombia. Diario Oficial 49278.

Decreto 1083. (2015). "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública." Colombia.

Anexos



ANEXO 1:

Concertación, seguimiento, retroalimentación y evaluación de compromisos gerenciales



ANEXO 2:

Valoración de competencias



ANEXO 3:

Consolidado de evaluación de acuerdos de gestión



El servicio público
es de todos

Función
Pública

Guía para la gestión de los empleos de naturaleza gerencial

VERSIÓN 3

MARZO DE 2020

Dirección de Empleo Público

Función Pública

Carrera 6 n.º 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: 7395656 Fax: 7395657

Web: www.funcionpublica.gov.co

eva@funcionpublica.gov.co

Línea gratuita de atención al usuario:

018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia.

VISÍTANOS O ESCRÍBENOS:

