

# 4

## UN MARCO QUE PROPICIE UN DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL REFLEJADO EN RESULTADOS

Corto Plazo

Realizar un levantamiento del avance en la actualización de manuales de funciones y categorías salariales, y que permita desarrollar en el largo plazo una propuesta de nivelación de salarios en el sector. Crear un ranking de efectividad en la simplificación de categorías y manuales.

Mediano Plazo

Crear instrumentos que alineen a la dirección con la necesidad de darle importancia a la GTH dentro de su gestión. Se sugiere: 1) Usar metodologías de BPM (Business Process Management) para la planeación estratégica de la gestión del talento humano y la elaboración del Plan de Vacantes. 2) Establecer como función obligatoria de cada Unidad de Personal la presentación de un Plan Estratégico Anual al directivo de la entidad, que incluya actividades en cada una de las áreas de este modelo y que esté atado al sistema de indicadores líderes que se reportan a la dirección desde el SIGEP a través de la aplicación digital propuesta previamente. 3) Atar la evaluación de calidad de la entidad a los acuerdos de gestión de los directivos de cada entidad.

Definir una política para el Estado colombiano sobre incentivos monetarios y no monetarios para servidores y organizaciones, que incluya estímulos a nivel grupal y organizacional atados a resultados. A través de 1) Una cartilla con lineamientos generales para el diseño de un plan de incentivos monetarios 2) En la página web Sirvo a mi País crear un micrositio donde los jefes y servidores de las organizaciones públicas puedan compartir sus actividades de bienestar. 3) Crear un concurso interno por entidades para que los servidores participen con ideas de incentivos y estímulos acorde a sus necesidades y preferencias.

Diseñar una estrategia de sensibilización sobre la evaluación de desempeño entre directivos y jefes encargados de evaluar, que incluya:

1) la inducción virtual propuesta previamente, debe incluir un módulo especial sobre evaluación del desempeño que vaya más allá de aspectos técnicos y se enfoque en la utilidad para el directivo de hacer una evaluación del desempeño sólida y basada en evidencia, con cumplimiento del debido proceso. 2) Diseñar una aplicación que lleve al evaluador a través de todo el proceso a lo largo del año, lo eduque y le informe de alertas sobre los procedimientos y el debido proceso para la evaluación, y le ayude a ejecutar la evaluación, haciéndola compatible con el SIGEP para el cargue directo a la base de datos y el sistema de indicadores líderes. 3) Incluir los indicadores de avance de evaluación dentro de los indicadores líderes de la gestión del talento humano, incluir alertas, retrasos en procesos de evaluación y grado de avance de la organización/unidad en el proceso anual. 4) El acuerdo de gestión en cargos gerenciales podría incluir, por ejemplo, el alcance de metas parciales que involucren la evaluación del desempeño de sus colaboradores como un indicador clave dentro de la evaluación del acuerdo de gestión del directivo.

Crear dentro del SIGEP, un módulo de Indicadores de Gestión de las Unidades de Personal que facilite hacer un seguimiento global a la gestión del talento humano en las entidades en cada una de las áreas de la GETH, y que cree los incentivos adecuados para que las organizaciones alineen su estrategia y misión con las acciones de la GTH.

Otras actividades orientadas a fortalecer las Unidades de Personal pueden incluir: 1) estímulos a equipos de alto desempeño dentro de la Unidad de Personal, 2) un concurso que premie las innovaciones dentro de las Unidades de Personal, 3) el diseño de un ranking de entidades de alto desempeño en gestión del talento humano que sea publicado cada año por el DAFP (al estilo "Great Place to Work") que se componga de subrankings recomendados más adelante como clima organizacional, capacitación y capacidad técnica.

Largo Plazo

Diseñar un sistema de acreditación de Unidades de Personal y Organizaciones del Sector Público que asegure la calidad en los procesos de la gestión del talento humano a través de BPM. Este sistema de acreditación puede ser parte de las funciones del DAFP de forma que a través de la información generada en el SIGEP en cuanto a BPM, se puedan crear acreditaciones temporales al estilo de las universidades que certifiquen la calidad de la GTH. 2) este proceso se puede atar al ranking de desempeño en GTH.

Fortalecer la relación Universidad-Estado en temas de gestión del talento humano a través de: 1) Elaborar una conferencia anual internacional sobre teoría y práctica de la GTH liderada por la ESAP que se agrupe con el Observatorio de Empleo y sea el principal encuentro de formación de los jefes y funcionarios de las UDP. 2) Crear una línea de investigación de Colciencias en temas de gestión pública y GTH. 3) Dentro de esta última diseñar un programa de becas para tesis doctorales en temas relacionados con GTH en Colombia. 4) Crear la asociación de profesionales en talento humano del sector público a través del Observatorio de Empleo Público y con el apoyo de las universidades. 5) El DAFP y la CNSC pueden crear un sistema de becas para la formación internacional a nivel de maestría y doctorado en temas de GTH.

# 5

## UN MARCO QUE PROPICIE UN DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL REFLEJADO EN RESULTADOS

Corto Plazo

Iniciar un proceso de identificación de prácticas exitosas en el diseño de los planes de capacitación para propiciar aprendizajes colectivos que pueden ser incluidas en una cartilla del DAFP. Este proceso se puede hacer a través de a 1) Un aplicativo para jefes de la UDP en la página Sirvo a mi País que de acuerdo con personal del DAFP está en construcción. 2) La ampliación e institucionalización del Observatorio de Empleo Público del DAFP como sitio de aprendizaje de las UDP.

Mediano Plazo

Incluir como actividad clave en el plan de desarrollo entrante un plan de fortalecimiento de la ESAP, que incluya los siguientes aspectos: 1) Fortalecimiento de la planta docente a través de formación en doctorados en asuntos públicos en convenio con entidades como Colfuturo y Fulbright para la formación y atracción de profesores egresados de escuelas de alto nivel internacional, 2) Mejoramiento de infraestructura en la sede del CAN y construcción de una sede de altas especificaciones para la Escuela de Alto Gobierno en el centro de Bogotá. 3) Financiación de una nueva línea de investigación en Colciencias para temas de gestión pública y talento humano. 4) Fortalecer la estrategia de ESAP virtual como herramienta para la formación de servidores públicos a través de inducciones virtuales, capacitaciones virtuales en temas claves identificados desde las entidades y programas a la medida de las entidades en formación (programas más largos). Un punto clave de esta estrategia debe ser el fortalecimiento y consolidación de la Escuela de Alto Gobierno dentro de la ESAP como instrumento para formación de los Altos directivos del Estado, y contenida dentro del plan multianual de capacitación.

1) Se sugiere diseñar un plan multianual de capacitación del Estado colombiano, definiendo líneas estratégicas y campos de conocimiento claves. 2) Este plan debe propiciar la evaluación del costo-efectividad de los planes organizacionales de capacitación. Se sugiere que el plan multianual se alimente de un proceso conjunto entre el DAFP y la ESAP mediante el cual se diseñe un portafolio de capacitación ejecutiva con cursos cortos dirigidos a jefes y servidores de la UDP (que cubran competencias de planeación estratégica, gestión del talento humano, servicio al cliente y coaching) para asegurar conexión entre la demanda de las organizaciones y la oferta de la escuela.

3) La identificación de necesidades podría hacerse en una encuesta semestral en las entidades a partir de sus planes de capacitación. 4) El programa podría acompañarse de un mecanismo de certificación de competencias en gestión del talento humano para los servidores de las oficinas de talento humano que permita definir las necesidades presentes y futuras de formación y capacitación en el Estado colombiano y sus entidades. 6) La evaluación del programa en su calidad y consistencia por parte del DAFP podría atarse al acuerdo de gestión del directivo de la entidad y el jefe de la UDP.

Crear un sistema de aprendizaje colectivo en materia de Planes de Capacidad de las entidades a través de: 1) Un módulo en la página web "Sirvo a mi país" que ilustre casos exitosos de modelos de construcción del plan de capacitación. 2) Un ranking anual de niveles de capacitación por entidades del sector público colombiano que genere competencia y búsqueda de mejoras. 3) Estímulos anuales a entidades con mejores resultados en capacitación (atado a resultados).

Largo Plazo

Sistema condicionando de créditos/beca para formación y capacitación de contratistas y provisionales.

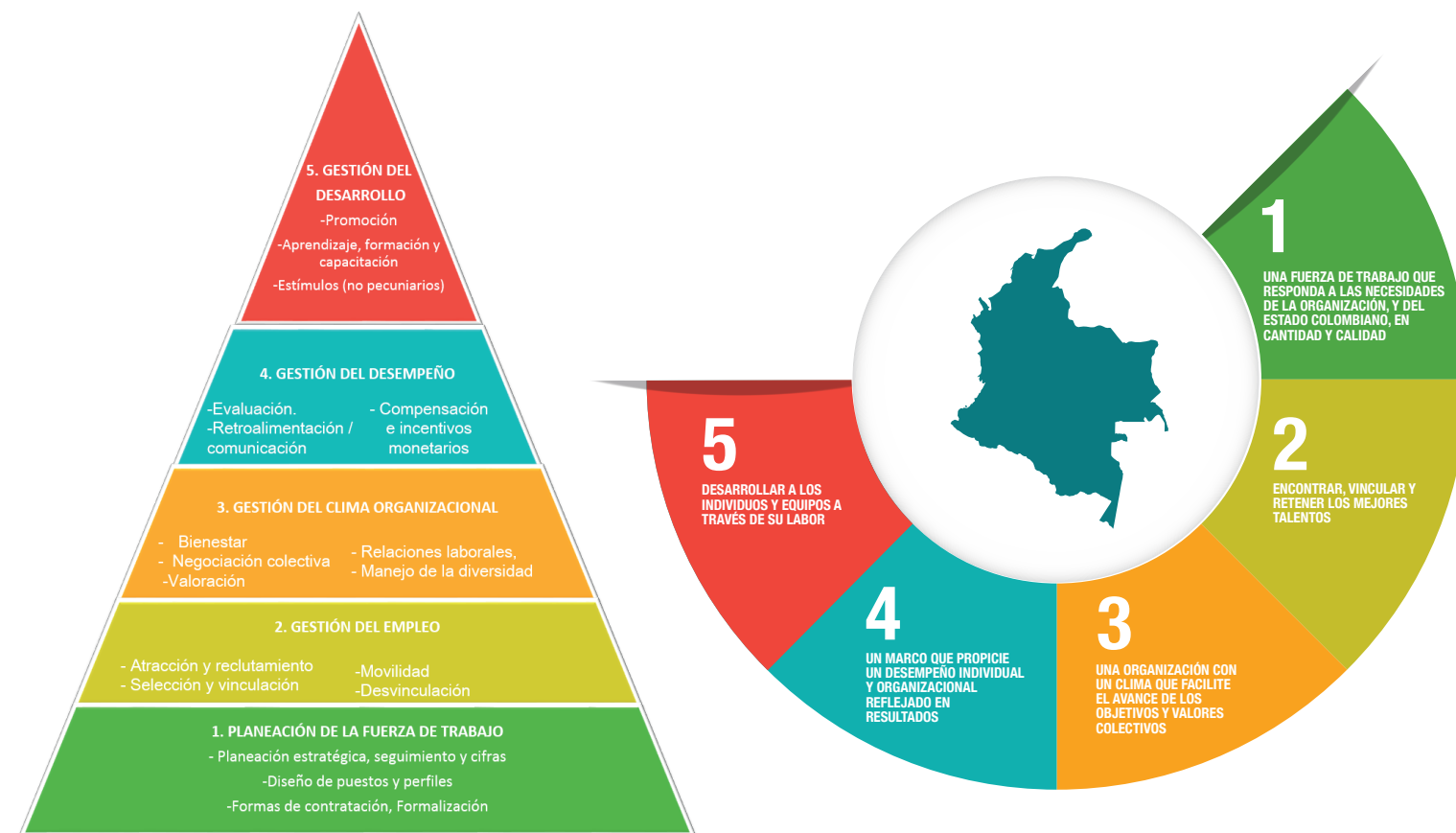
Facilitar la alineación de los objetivos individuales y organizacionales en materia de capacitaciones a través de: 1) La creación de un modelo tipo para la construcción de los planes de capacitación de las organizaciones que les ayude a definir procesos y mecanismos rigurosos de asignación, más allá de los resultados de la evaluación de desempeño. 2) Desarrollar un módulo virtual de instrucción a las Unidades de Personal en el diseño de planes de incentivos que incluyan elementos de capacitación. 3) Incluir un módulo de capacitación y capacidad técnica dentro de la EDI. 4) Elaborar una consulta anual de necesidades individuales y organizacionales de capacitación a través del SIGEP, como un proceso previo al diseño de los planes que asegure la reflexión interna e individual sobre estas necesidades.

## PROPUESTA DE RECOMENDACIONES PARA DISCUSIÓN\*

# PARA SERVIR MEJOR AL PAÍS:



¿CÓMO HACER ESTRATÉGICA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS COLOMBIANAS?



\*Estas son propuestas tentativas únicamente puestas a consideración de actores clave. No representan la política pública del gobierno y tienen como objetivo servir para un ejercicio participativo de construcción de política

Envíenos sus comentarios al correo [talentohumano.egob@uniandes.edu.co](mailto:talentohumano.egob@uniandes.edu.co)

# 1

## UNA FUERZA DE TRABAJO QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN, Y DEL ESTADO COLOMBIANO, EN CANTIDAD Y CALIDAD

Creación de formato de hoja de vida obligatorio y específico para firma de contrato a contratistas, que permita hacer un censo de contratistas de forma permanente y recoger evidencia acerca de duraciones de contratos, tiempo como contratista en la entidad y en el Estado, datos sociodemográficos, experticia, etc.

### Corto Plazo

Fortalecer mecanismo de comunicación con el nivel implementador en los sectores y regiones: 1) Continuar con las capacitaciones en diferentes temas de la GTH por parte del DAFP y la CNSC (ej. uso del SIGEP, evaluación de desempeño, manual de funciones y modelo de competencias) que se han hecho por parte del DAFP en entidades de los diferentes sectores y del nivel territorial, de forma estratégica y asegurar un nivel de cubrimiento del 100% en los próximos tres años en todos los sectores y entes territoriales. 2) Fortalecer el Observatorio de Empleo Público creando la red de jefes de UDP de forma física y virtual para facilitar el intercambio de experiencias en el manejo del SIGEP y otros temas.

Visibilizar el problema de la GTH en el sector público a nivel nacional, asegurando que el tema de GTH sea incluido en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, y se convierta en una sección permanente en los siguientes planes de desarrollo.

Vincular los procesos de actualización de los manuales de funciones con una actualización de cargos por entidad, que por su naturaleza puedan ser susceptibles a pago variable. A partir de dicha actualización en el mediano plazo se sugiere diseñar una política global que guíe a los diferentes tipos de entidades (EICE, ESE, etc) en el diseño de planes de incentivos de tipo monetario.

Fortalecer el módulo de Contratistas en el SIGEP a través de indicadores de seguimiento que permitan cuantificar su dimensión y evolución. Brindar indicadores en tiempo real de la contratación global de las entidades y consolidación de información global del sector público por sectores.

Hacer compatible SIGEP con los sistemas de gestión de las entidades (ej. SAP, Excel) para hacer más amigable y expedito el cargue de información.

Creación de aplicación electrónica con información de GTH para directivos y tomadores de decisión, y personal de las unidades de personal. Esta aplicación debe estar instalada en los computadores de cargos clave identificados por el DAFP y debe estar atada a una capacitación virtual sobre su uso para dichos cargos obligatoria para la posesión o el periodo de prueba. La aplicación proporcionará diariamente información con indicadores líderes de empleo público para cada organización (y sus directivos) en tiempo real (evolución y cambio en empleados de planta, provisionales y contratistas, vacantes y procesos de contratación abiertos o pendientes, necesidades de las áreas misionales y de apoyo, motivación y satisfacción laboral, etc.)

Visibilizar el problema de la GTH en el sector público a nivel regional, creando lineamientos y sensibilización desde el DAFP para su inclusión en los Planes de Desarrollo regionales y locales.

Creación de una unidad de trabajo (task force) de planeación de la fuerza de trabajo dentro de las Unidades de Personal. Dadas las restricciones de personal y la evidencia sobre sus capacidades técnicas, se sugiere: 1) desarrollar en conjunto con el DAFP un programa de capacitación virtual a nivel nacional, en conjunto con la ESAP, para la formación de los servidores de las Unidades de Personal, sobre planeación de la fuerza del trabajo y utilización del SIGEP. 2) Esta capacitación puede enfocarse especialmente en los servidores encargados del cargue de información en el SIGEP, quienes se encargarán de actualizar permanentemente la información del SIGEP que alimentaría la aplicación digital para directivos y tomadores de decisión, ilustrada previamente.

A partir de los avances en el levantamiento de información sobre simplificación de manuales de funciones y competencias, diseñar un plan de acción para fortalecer la aplicación del modelo de competencias que lleva cierto tiempo, incluyendo: 1) Estudio de factibilidad legal de rotación laboral del sector público colombiano (intra e interorganizacional, geográfica y por niveles de gobierno). 2) diseñar un modelo que permita realizar cambios de funciones cada cierto periodo, por ejemplo, dentro de las mismas unidades cada tres años. 3) Crear un programa para que servidores con amplia experiencia en funciones operativas puedan pasar a funciones misionales evitando el desgaste y creando un esquema de crecimiento organizacional horizontal.

1) Desarrollar un estudio que permita hacer reingeniería a las unidades de personal, 2) dentro del mismo establecer prácticas de BPM (Business Process Management) en sus procesos estratégicos, 3) dentro del mismo identificar aspectos operativos de las unidades de personal que puedan ser cedidos a otras áreas de la organización de tal forma que la Unidad de Personal se concentre en actividades relacionadas con la gestión estratégica del talento humano.

### Largo Plazo

Fortalecer el rol del Jefe de la Unidad de Personal hacia un rol que propicie su liderazgo como agente de cambio organizacional. A través de las siguientes acciones: 1) Nivelación salarial con salarios competitivos que atraigan a profesionales con formación y experiencia en gestión estratégica del talento humano. 2) Ascenso en la estructura organizacional. El jefe de talento humano debe tener asiento en los espacios de decisión estratégica de las organizaciones públicas, debe subir en el organigrama al nivel de decisión. 3) definir competencias clave del jefe dela UDP, para que combinado con buenos salarios, se atraiga a personas experimentadas/formadas encargadas de generar cambio a nivel organizacional a través de la GTH. 4) Crear programas de formación a nivel de especialización y maestría en Gestión del Talento Humano para el sector público, en la ESAP y otras IES públicas y privadas.

# 2

## ENCONTRAR, VINCULAR Y RETENER LOS MEJORES TALENTOS

Facilitar y estimular el uso de mecanismos diversos para la atracción de personal de grupos clave, jóvenes recién egresados, profesionales de nivel medio con altos niveles de calificación, y altos directivos. En el corto plazo se puede iniciar con: 1) Una cartilla que defina estándares para el uso de redes sociales, 2) estimular el uso de la aplicación de empleo público o crear una nueva que permita acercar el sector público a grupos interesados o no en vincularse a entidades públicas. 3) Crear páginas web especializadas para cada uno de los grupos objetivo con información de convocatorias, requisitos etc.

### Corto Plazo

Demoras en los procesos de selección responden a limitaciones para ampliar acción de la CNSC a través de universidades. En el corto plazo se pueden crear mecanismos en conjunto con el DAFP para 1) Evaluar la posibilidad legal de considerar al ICFES como una instancia para desarrollar los procesos de evaluación, 2) Evaluar posibilidad de generar acuerdos que creen economías de escala, agrupando procesos de selección pequeños y 2) definir una convocatoria escalonada que permita la cobertura de vacantes en un período de tres años.

Crear como parte del SIGEP, y en conjunto con la CNSC, un módulo para aspirantes y una aplicación para dispositivos electrónicos con una bolsa de empleo virtual para el sector público, que permita al aspirante acceder a convocatorias, conocer resultados de evaluaciones y procesos previos y futuros en todo el país y en todos los sectores.

### Mediano Plazo

Teniendo en cuenta los costos y tiempo que requiere hacer riguroso el proceso de selección de los servidores de carrera administrativa, se recomienda que la CNSC lidere el diseño y puesta en marcha de acuerdos marco para la selección y contratación de las IES encargadas de ejecutar las pruebas de selección para la CNSC. Estos acuerdos marco pueden ayudar a ampliar la capacidad de operación de la CNSC y generar economías de escala que permitan agrupar procesos de selección por entidades similares, municipios pequeños y medianos, convocatorias muy pequeñas etc. de tal forma que se puedan ejecutar procesos masivos por universidades o asociaciones de universidades que cumplan los requisitos de idoneidad establecidos por la CNSC.

Definir una política de reclutamiento del sector público colombiano que permita a las organizaciones llegar en forma más efectiva a los aspirantes y públicos objetivo claves (jóvenes y recién egresados) Esta política puede incluir las siguientes acciones: 1) Ferias laborales en universidades, 2) Crear un Plan Nacional de Prácticas de Servicio Público para Jóvenes egresados de pregrado y posgrado. 3) Crear un Programa de Pasantías de Verano para Estudiantes de Colegios. 4) Diseñar y poner en marcha un sistema de carrera para jóvenes egresados que los identifique desde su salida de la universidad y les permita movilizarse y ascender dentro del sector público (un sistema de High Flyers).

Diseñar mecanismos legales o prácticos que permitan facilitar la descentralización de pruebas de selección cualitativas que complementen el trabajo de la CNSC, y permitan a las entidades asegurar un correcto ajuste entre las competencias y atributos del aspirante con los objetivos, cultura y valores de la organización. 1) La creación de un módulo de aspirantes en el SIGEP puede facilitar la participación de aspirantes en diferentes convocatorias y su uso compartido por parte de diferentes entidades. Esta permitirá realizar una mejor identificación del público objetivo, una mejor comunicación a futuro al permitir cargar información para diferentes convocatorias, y un primer levantamiento de información sociodemográfica de los aspirantes que entran al sector.

Crear un modelo de assessment center en convenio con universidades acreditadas que se puedan replicar en otras universidades.

Elevar a la CNSC como agencia reguladora

### Largo Plazo

Ante el cambio en la CNSC, crear una agencia especializada para el reclutamiento y selección de entidades ejecutoras con alta capacidad técnica y administrativa que opere bajo los lineamientos de la CNSC. Esta entidad será la encargada de definir los parámetros para los acuerdos marco y la certificación de universidades y assessment centers encargados de ejecutar en forma mucho más expedita los procesos de selección, así como llevar a cabo el monitoreo y seguimiento de la transparencia y rigurosidad en los procesos de selección.

Ampliar los ejecutores de las pruebas de selección y propiciar la creación de assessment centers certificados por la CNSC a nivel sectorial y regional de forma que se generen economías de escala y especialización en la selección de servidores.

Crear un Sistema de Gerentes Públicos Colombianos. Este sistema debe atraer un grupo de profesionales con altos niveles de formación que roten a través de las diferentes entidades del sector público y se mantengan a pesar de los cambios de gobierno. Dicho sistema debería incluir esquemas especiales de salarios y beneficios no salariales para los gerentes públicos que tengan en cuenta la complejidad, riesgo y nivel de responsabilidad de los puestos (por ejemplo, pólizas de seguros, acompañamiento legal, primas de riesgo, etc.).

Formular una política de Gestión del Bajo Desempeño que incluya: 1) Uso de los resultados de la evaluación de desempeño y vínculo con resultados y acuerdos de gestión. 2) Acuerdos de gestión de bajo desempeño que incluyan actividades de mejoramiento, compromisos y metas, capacitación, y coaching para empleados de bajo rendimiento. 3) Revisión de la normativa y jurisprudencia que limita las posibilidades de darle mayor flexibilidad a las organizaciones para manejar los individuos con bajo desempeño 4) Atar resultado a Acuerdo de gestión del jefe.

Formular opciones para el tema de los ascensos y la movilidad interna a través de 1) Revisar opciones normativas para el tema de los concursos abiertos de ascenso que ha limitado las posibilidades de promoción en las organizaciones y ha estimulado los encargos como respuesta a la lentitud o no realización de los concursos. 2) Se puede pensar en dos esquemas de ascenso, uno interno y otro abierto que permita dar algún tipo de opciones a un sistema que privilegia el mérito sobre el ascenso. 3) De mantenerse los concursos abiertos, pensar en factibilidad y legalidad de mecanismos de preparación de servidores para facilitar su ascenso dentro de la organización.

# 3

## UNA ORGANIZACIÓN CON UN CLIMA QUE FACILITE EL AVANCE DE LOS OBJETIVOS Y VALORES COLECTIVOS

Diseñar una estrategia de visibilidad y valoración positiva de servidores y entidades involucradas: 1) Como estrategia orientada a los servidores, el día del servidor público y la página web "Sirvo a mi país" pueden convertirse en los ejes de una estrategia global de publicidad, que de forma permanente informe a la sociedad sobre las importancias del servicio público, y genere una valoración positiva del trabajo de los servidores y servidores públicos. 2) A nivel de entidades se sugiere iniciar una campaña de construcción de marca, puede ser integrada, tanto para el DAFP, la CNSC y la ESAP, que llegue a las audiencias específicas de cada una, mejore su aceptación entre entidades y ciudadanos y facilite su gestión misma. 3) Negociar un sistema de beneficios amplio y de general aplicación para servidores públicos de todo el país a través de las compañías y servicios mismos del Estado

### Corto Plazo

Cambiar el nombre de unidades de Personal a Oficinas de Talento Humano

Visibilizar los beneficios existentes para los contratistas y provisionales en las diferentes entidades

Uno de los cambios clave es definir un modelo nuevo de hoja de vida que permita identificar previamente aspectos clave del servidor, relacionado con características socio-demográficas y aspectos más amplios de formación, competencias y experiencia laboral que el formato actual, de tal forma que se convierta en el primer censo de servidores a través del cargue inicial de la hoja de la vida en el SIGEP, que ha sido hasta ahora uno de los procedimientos más exitosos al atarse a la posesión del servidor.

### Mediano Plazo

1) Hacer una medición anual de clima y cultura organizacional del sector público colombiano a todos los niveles, por ejemplo a través de la EDI del DANE. 2) A partir de la medición anual de clima y cultura organizacional, crear líneas desde el DAFP para el diseño de políticas de bienestar ajustadas al sector, región y características propias de la organización. 3) Se sugiere crear un banco de prácticas de bienestar para que a través del DAFP las organizaciones públicas compartan sus innovaciones, por ejemplo en la página web Sirvo a mi País.

Crear un ranking de clima organizacional que estimule a las organizaciones a ejecutar acciones concretas, para mejorar la calidad del ambiente laboral de los servidores públicos y el servicio al ciudadano

Garantizar mediciones permanentes del clima organizacional mediante: 1) La Inclusión de un módulo de clima y cultura organizacional en la Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional del DANE (EDI y EDID) que se haga de forma sistemática anualmente y que incluya aspectos relacionados con motivación laboral y al servicio público, satisfacción laboral, manejo del conflicto, burnout, entre otros. 2) Definir un procedimiento para la medición de clima y cultura organizacional en todas las entidades públicas de forma anual y sistemática usando un mismo instrumento de medición basado en el instrumento de la EDI."

Definir una política nacional para el desarrollo de ambientes de trabajo adecuados a través de prácticas como 1) teletrabajo, 2) horarios flexibles y 3) conformación de equipos temporales (task forces). El Ministerio de Trabajo ha avanzado en algunos de estos temas, por lo que se puede diseñar una campaña de socialización en conjunto con dicha entidad.

Diseñar una política de diversidad en el empleo público que incluya entre otros aspectos: 1) programas de identificación de grupos minoritarios (grupos étnicos, género y orientación sexual, madres y padres cabeza de familia, mujeres gestantes, entre otros). 2) lineamientos desde el DAFP para el diseño de programas de bienestar dirigidos a esos nichos, 3) a partir de los programas del retén social, diseñar una estrategia de motivación e inclusión de dichos grupos que facilite el cumplimiento de la función de representatividad social del servicio público.

### Largo Plazo

Diseñar un plan de beneficios ajustados a las necesidades y características de contratistas y provisionales que esté orientado a garantizar la permanencia y estabilidad en el sector público