



FUNCIÓN PÚBLICA
Departamento Administrativo de la Función Pública



TODOS POR UN
NUEVO PAÍS
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

Guía para la Gestión de los Empleos de Naturaleza Gerencial

Versión 1. Octubre de 2015

"Tú sirves a tu país, nosotros te servimos a ti"



FUNCIÓN PÚBLICA
Departamento Administrativo de la Función Pública



Guía para la Gestión de los Empleos de Naturaleza Gerencial

Coordinación Editorial - Redacción y Edición
Dirección de Empleo Público

Diseño y Diagramación
Grupo de Comunicaciones Estratégicas

Departamento Administrativo de la Función Pública
Carrera 6 No 12-62, Bogotá, D.C., Colombia
Conmutador: 334 4080 / 86 - Fax: 341 0515
Web: www.funcionpublica.gov.co
e mail: webmaster@funcionpublica.gov.co
Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia. Octubre de 2015

Guía para la Gestión de los Empleos de Naturaleza Gerencial



Liliana Caballero Durán
Directora

Gustavo García Bate
Subdirector

Francisco Camargo Salas
Director de Empleo Público

Equipo de Trabajo
Leandry Vargas Álvarez
Jeimy Paola Ortiz Gracia
Daniel González Martínez

Tabla de Contenido

Presentación	Pág. 6
Objetivo	Pág. 7
01. Gerencia Pública	Pág. 8
1.1. Definición	Pág. 8
1.2. Empleos que la conforman	Pág. 8
1.3. Marco normativo	Pág. 10
1.4. Campo de aplicación de la Gerencia Pública de acuerdo con la naturaleza de la entidad	Pág. 12
1.5. Principios que rigen la Gerencia Pública	Pág. 14
02. Gestión de los cargos de naturaleza Gerencial	Pág. 15
2.1. Planificación del empleo	Pág. 17
2.2. Organización del trabajo.....	Pág. 18
2.3. Gestión del empleo (ingreso, movilidad y retiro)	Pág. 20
2.4. Gestión del rendimiento (fase de concertación, fase de formalización, fase de seguimiento, fase de evaluación)	Pág. 25
2.5. Gestión de la compensación	Pág. 29
2.6. Gestión del desarrollo de las relaciones humanas y sociales	Pág. 31
03. Preguntas frecuentes	Pág. 32
Referencias bibliográficas	Pág. 36

Presentación

La presente guía es una herramienta de difusión de los lineamientos impartidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública para la adecuada gestión del talento humano gerencial de las entidades públicas. En ella se 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, y tiene como precedente la “Guía metodológica para la elaboración de un acuerdo de gestión” que está vigente.

En el primer capítulo se presentan aproximaciones conceptuales y normativas a la Gerencia Pública, que permitirán a las entidades comprender la importancia de este rol, la naturaleza de estos cargos y la aplicabilidad de los lineamientos a las diferentes entidades.

El segundo capítulo se estructuró teniendo como base los requerimientos funcionales propuestos en la Carta Iberoamericana de la Función Pública (Planificación, Organización del Trabajo, Gestión del Empleo, del Rendimiento, de la Compensación, del Desarrollo y de las Relaciones Humanas y Sociales), en los que se describen los elementos básicos de la gestión del talento humano adaptados a las particularidades de los cargos de naturaleza gerencial. Así mismo, se define una ruta de acciones para desarrollar cada requerimiento funcional.

Por último, se presenta una compilación de las preguntas que con mayor frecuencia formulan las entidades al Departamento Administrativo de la Función Pública, las cuales resultarán orientadoras para las entidades que consulten esta guía.

La presente guía está dirigida principalmente a las oficinas de Talento Humano de las entidades a las que aplica la Ley 909 de 2004, sin dejar de ser un instrumento útil y orientador para los demás actores relacionados a la gestión gerencial como se muestra en la **imagen 1**.

Alcance de la guía



Imagen 1.

Objetivo

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 del desarrollo institucional de la Administración Pública.

01. Gerencia Pública

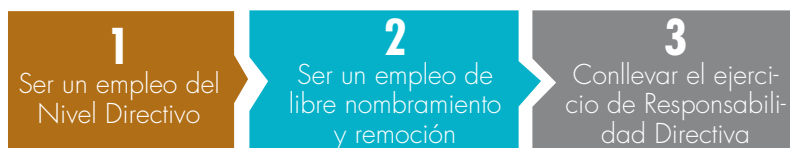
1.1 Definición

Gerencia Pública es un término que con frecuencia es confundido con administración pública o gestión pública. No obstante, es preciso aclarar que de acuerdo con la Ley 909 de 2004 art. 47, hace referencia al grupo de empleos de naturaleza gerencial que conllevan ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial.

1.2 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 **imagen 2** se presentan los requisitos para los cargos de naturaleza gerencial definidas en la Ley 909 de 2004, y las excepciones tanto en el orden nacional como territorial.

Requisitos



Excepciones



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

Fuente: Información tomada de Ley 909 de 2004, título VIII. Imagen de elaboración propia.

* Los jefes de Control Interno no son gerentes públicos, en el orden nacional, por ser nombrados por el presidente de la república y en el orden territorial, por ser de periodo fijo. Ley 1474 de 2004, Art. 8.

1.3 Marco normativo

La Gerencia Pública es abordada por primera vez en la Carta Iberoamericana de la Función Pública*, 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 objeto de reglamentación de la Ley 909 de 2004, para el caso Colombiano.

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 770 de 2005, 785 de 2005 y 2489 de 2006.

Mediante el Decreto 1227 de 2005, se reglamentaron las generalidades de la Gerencia Pública y el acceso mediante procesos meritocráticos a estos cargos. Es preciso aclarar que tras la expedición del Decreto Único Sectorial de la 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.

A continuación se presenta la **imagen 3**, la cual contiene la estructura normativa que reglamenta la gerencia pública.

** 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.*

Ley 909 de 2004

"Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones".

Título VIII

Principio de la Gerencia Pública
Empleos de Naturaleza Gerencial



Decreto 1083 de 2015

Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de la Función Pública.

"Libro 2 parte 2"

Título 2: Funciones y requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del Orden Nacional.

Título 3: Requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del Orden Territorial.

Título 4: Competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.

Generalidades

Título 13: Gerencia Pública

Meritocracia en la provisión de los empleos de libre nombramiento y remoción de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional.



Decreto - Ley 770 de 2005

Funciones y requisitos de los empleos de Orden Nacional



Decreto 2489 de 2006

Nomenclatura y clasificación de los empleos de Orden Nacional



Decreto - Ley 785 de 2005

Nomenclatura, Clasificación de Funciones y Requisitos de los empleos del Orden Territorial

Imagen 3. Marco normativo de la Gerencia Pública.

Fuente: Información tomada de Ley 909 de 2004, Decreto 1083 de 2015, Ley 770 de 2005, Decreto ley 785 de 2005, Decreto 2489 de 2006.

Imagen de elaboración propia.

1.4 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 del Poder Público, 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, la cual determinará el régimen laboral aplicable que rige a sus servidores, y los requisitos establecidos en la Ley 909 de 2004.

En la **imagen 4**, se relacionan las entidades que cuentan dentro de sus organizaciones con gerentes públicos.

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 de 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 para el personal.

Aplica		No aplica	
Orden Nacional	Orden Territorial	Orden Nacional	Orden Territorial
Ministerios	Gobernaciones	Corporaciones Autónomas Regionales	Empresas de Servicios Públicas, 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	Sociedades de Economía Mixta	Procuraduría General de la Nación	
	Empresas Sociales del Estado	Auditoría General de la República	
	Empresas Oficiales de Servicios Públicos	Corporaciones e Instituciones de Incentivación	

Imagen 4. Campo de aplicación de la gerencia pública según la naturaleza de la entidad.
Fuente: DAFP, cartilla “Obligatoriedad de Reportar Información al Departamento Administrativo de la Función Pública, según la Naturaleza Jurídica de las Entidades”. Imagen de elaboración propia.

1.5 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 lo cual se establecieron en el artículo 48 de la Ley 909 de 2004, una serie de principios que deben regir el proceder de este grupo de servidores.

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.

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. Para tal fin, darán las instrucciones necesarias a los evaluadores con el fin de que tengan en cuenta para la evaluación del desempeño los resultados por dependencias, procesos y proyectos.

Los gerentes públicos estarán sujetos a un sistema de evaluación de la gestión que se establecerá reglamentariamente, mediante el acuerdo de gestión.

- 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. Para tal fin, darán las instrucciones necesarias a los evaluadores con el fin de que tengan en cuenta para la evaluación del desempeño los resultados por dependencias, procesos y proyectos.
- 5 El desempeño de los gerentes públicos deberá ser valorado de acuerdo con principios de eficacia y eficiencia.
- 6 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.

02. Gestión de los cargos de naturaleza gerencial

Los procesos de gestión de la Gerencia Pública en este documento, se estructuran a partir de los subsistemas mostrados en la **imagen 5**, establecidos en el “Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas del Servicio Civil”, propuesto por Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el año 2002.

Los cargos de naturaleza gerencial, más allá de ser objeto de evaluación en la gestión, también se sustentan en los demás elementos del sistema para mayor coherencia e impacto en el servicio público.

Así mismo, se vinculan a estos cargos aspectos como la identificación de las necesidades de los empleos, la documentación básica que los respaldan (manuales de funciones y definición de cargas laborales), la gestión en el ingreso, la movilidad y el retiro, la gestión de la compensación, la formación y el bienestar e incentivos.

A continuación se describen cada uno de los subsistemas de la gestión del talento humano aplicados a la Gerencia Pública.



*Imagen 5. Subsistemas para la gestión del Talento Humano.
Fuente: Tomado del documento Marco Analítico para el diagnóstico institucional del Servicio Civil, BID (2002). Imagen de elaboración propia.*

2.1 Planificación del Empleo

Mediante la planificación de los empleos, 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 (F, Longo, 2002).

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

- Vinculación mediante procesos de selección meritocrática.
- Encargos de libre nombramiento y remoción, con duración máxima de tres meses.
- Comisiones de libre nombramiento y remoción.

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 estos cargos.

En la práctica, los elementos primordiales para llevar a cabo la planificación de los empleos de gerencia pública, se muestran en la **imagen 6**:



Imagen 6. Ruta práctica para la Planificación del Empleo.
Fuente: Imagen de elaboración propia.

2.2 Organización del Trabajo

Este subsistema tiene como objetivo definir tanto las características de los cargos, como las de las personas llamadas a ocuparlos. En él se documentan 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 **imagen 7**.



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

Imagen 7. Directrices normativas para elaborar manuales de funciones, descripción de cargos y perfiles.

Fuente: Información tomada de los Decretos 770 y 785 de 2005, 2489 de 2006 y 1083 de 2015.

Imagen de elaboración propia.

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 el Departamento Administrativo de la 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.

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 la Función Pública.

En la **imagen 8**, se presenta la ruta para llevar a cabo la organización del trabajo:



Imagen 8. Ruta práctica para la Organización del Trabajo.
Fuente: Imagen de elaboración propia.

2.3 Gestión del Empleo

Este subsistema hace referencia a los diferentes momentos del gerente público en la trayectoria laboral (ingreso, movilidad y retiro). Cada uno de estos momentos tiene una gestión particular que de manera puntual se aborda en las siguientes líneas:

2.3.1 Ingreso

Para acceder a cargos de Gerencia Pública, debe prevalecer el criterio de competencia profesional (mérito, capacidad y experiencia).

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.

Si las entidades no cuentan con un área interna capacitada para realizar los procesos de selección por méritos de directivos, pueden apoyarse en universidades, empresas consultoras externas o en el Grupo de Meritocracia del Departamento Administrativo de la Función Pública con el fin de garantizar la objetividad del proceso.

Uno de los principales objetivos de estas herramientas es entre otros, 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 se relacionan a continuación:

Comunes

- **Orientación a resultados:** Realizar las funciones y 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.
- **Transparencia:** Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.
- **Compromiso con la Organización:** Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.

Nivel directivo

- **Liderazgo:** Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Planeación:** Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
- **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.
- **Dirección y desarrollo de personal:** Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.
- **Conocimiento del entorno:** Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.

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. 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.

Es fundamental que el gerente apropie 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, (Art. 7 y Decreto 1083 de 2015, Art. 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, se muestran en la **imagen 9**.

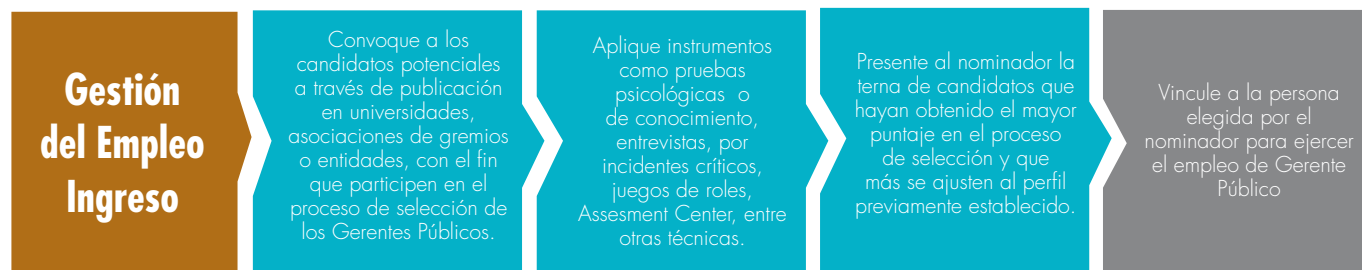


Imagen 9. Ruta práctica para la Gestión del Empleo-Ingreso.
Fuente: Imagen de elaboración propia.

2.3.2 Movilidad

Hace referencia a los cambios en el interior de las entidades, que pueden presentarse durante la permanencia de los Gerentes Públicos. Si bien es cierto que la Gerencia Pública no cuenta con un sistema de ascensos, existen posibilidades de cambio y desarrollo en la organización a partir de las dos situaciones administrativas que aquí mencionamos:

Encargos: Se trata de una situación administrativa mediante la cual se proveen empleos en vacancia temporal o definitiva (hasta por 3 meses). En esta situación, el empleado puede asumir total o parcialmente las funciones del empleo vacante, pudiendo desvincularse o no de las funciones de su cargo.

Comisión de empleado de carrera en un empleo de naturaleza gerencial: También es una vacancia administrativa en la que los servidores ejercen las funciones de su cargo en una sede diferente a la habitual, o atienden otras actividades oficiales diferentes a las de su cargo en titularidad.

2.3.3 Retiro

Se trata de una decisión discrecional 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 éstos cargos se efectúa mediante acto no motivado.

2.4 Gestión del Rendimiento

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

2.4.1 Fases del acuerdo de Gestión

El acuerdo de gestión se desarrolla en cuatro fases (**Imagen 10**), mediante las cuales se busca acordar o concertar, formalizar, hacer seguimiento y evaluar los compromisos del Gerente Público.



Imagen 10. Fases de un Acuerdo de Gestión.
Fuente: Tomado del Art. 2.2.13.1.12. Decreto 1083 de 2015. Imagen de elaboración propia.

1

Concertación

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 los planes arriba mencionados (Art. 102-104, Decreto 1083 de 2015, Art. 2.2.13.1.7).

Los compromisos laborales deben ser claros, medibles, demostrables y concretos. En el acuerdo deben quedar plasmadas las competencias y compromisos de gestión administrativa establecidos para el nivel directivo, en el manual de funciones y en el Decreto 1083 de 2015, Art. 2.2.4.8.

El Acuerdo de Gestión se pactará para una vigencia anual, pero 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 deberá determinar un indicador que permita evaluarlo con algún resultado en el período anual estipulado.

2

Formalización

Una vez acordados los compromisos entre el Gerente Público y el Superior Jerárquico, se procede a dejarlos por escrito en el instrumento destinado por la Entidad para este fin. Se debe tener en cuenta entre otros aspectos, la fecha límite de cumplimiento, los indicadores, las fechas de seguimiento de las metas institucionales, los roles asignados en el proceso y la firma de las dos partes.

3

Seguimiento

El Decreto 1083 de 2015 Art. 2.2.13.1.10, establece que el seguimiento debe ser permanente. Se sugiere que esta fase coincida con los periodos de seguimiento de la planeación institucional, lo que permitirá a su vez, darle mayor coherencia a los sistemas de evaluación y control que establezca la entidad.

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

4

Evaluación

Al finalizar la vigencia anual del acuerdo, se efectúa la consolidación del cumplimiento de los compromisos y los resultados alcanzados, mediante los indicadores y evidencias de la gestión establecidas para tal fin. Otro aspecto que debe tenerse en cuenta al momento de la evaluación es comparar la coherencia de los resultados de la misma con los de la evaluación institucional, evaluación del desempeño de subalternos y los informes de auditorías.

El Superior Jerárquico será el encargado de valorar el cumplimiento de las metas e identificar los aspectos que debe mejorar el Gerente Público y retroalimentar su labor.

Por su parte, el Gerente Público, dentro del acuerdo de gestión, deberá incluir las acciones de mejoramiento que considere pertinentes a las que se comprometerá para mejorar sus resultados y competencias. Los resultados de este proceso, serán insumo para identificar necesidades de capacitación y formación en las competencias comportamentales del nivel directivo, referidas en el Decreto 1083 de 2015 Art. 2.2.4.8.

Con el objetivo de proporcionar mayor claridad con relación a los tiempos a tener en cuenta para la elaboración de los acuerdos de gestión respecto a sus fases, se presenta la **imagen 11**.

Plazo para su seguimiento

Permanente. Se sugiere hacer tantos seguimientos como tenga la planeación institucional.

Plazo para su evaluación

No más de tres meses después de la finalización de la vigencia.

Plazo para su concertación - formalización.

Antes de cumplir cuatro meses en la entidad.

Vigencia anual. Enero - Diciembre

Imagen 11. Plazos en la elaboración de un Acuerdo de Gestión.

Fuente: Información tomada del Decreto 1083 de 2015, art. 2.2.13.1.6, 2.2.13.1.7, 2.2.13.1.9, 2.2.13.1.11.

Imagen de elaboración propia.

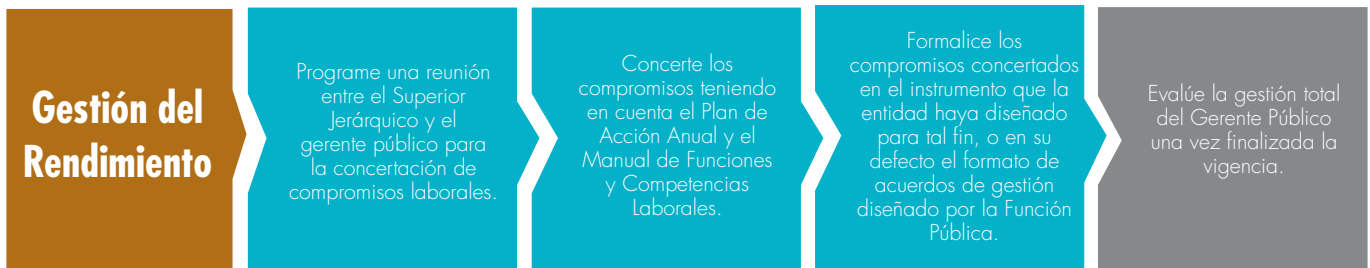


Imagen 12. Ruta práctica para la Gestión del Rendimiento.

Fuente: Imagen de elaboración propia.

2.5 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:

Bonificación por Dirección

Es el reconocimiento del equivalente a cuatro (4) veces la remuneración mensual compuesta por la asignación básica más gastos de representación, pagadera en dos contados iguales en fechas treinta (30) de junio y treinta (30) de diciembre del respectivo año. La bonificación por dirección es una prestación social dirigida solo a los directivos del orden nacional.

Esta bonificación se aplica de acuerdo con el Decreto 2699 de 2012 a los cargos de Director Administrativo o Financiero o Técnico u Operativo de Ministerio y Departamento Administrativo.

Prima Técnica

La Prima Técnica es 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 funcionarios: 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 1º Decreto 1336 de 2003). Se precisa que las disposiciones sobre Prima Técnica para los empleados del Nivel Nacional, contenidas en los Decretos que regulan el tema, no son aplicables a los empleados públicos del Nivel Territorial.

2.6 Gestión del Desarrollo y de las Relaciones Humanas y Sociales:

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 Plan Institucional de Capacitación, que faciliten la mejora continua de competencias gerenciales (Art. 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 - de todos los programas de bienestar social por lo cual deben promover y participar en las diferentes acciones que se realicen en cada entidad para el mejoramiento de la calidad de vida laboral y bienestar en general.

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 Art. 2.2.10.10, Decreto 1083 de 2015).

En la práctica, los elementos primordiales para llevar a cabo la gestión del Desarrollo en los empleos de gerencia pública, se muestran en la **imagen 13**:



*Imagen 13. Ruta práctica para la Gestión del desarrollo y de las relaciones humanas y sociales.
Fuente: Imagen de elaboración propia.*

03.

Preguntas Frecuentes

¿Qué otros empleos del nivel territorial no se consideran Gerencia Pública?

No se consideran 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 4to 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.

¿Quién está en calidad de encargado en un empleo de Gerencia Pública, concerta 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, vencidos los cuales el empleo debe ser provisto en forma definitiva (Artículo 24, Ley 909 de 2004), y 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 concerten 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 si 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.

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

La evaluación debe realizarse en un plazo no mayor de tres meses, contado a partir de la finalización de la vigencia del acuerdo; sin embargo, es conveniente que este proceso se realice antes de que se surtan las evaluaciones del desempeño de los servidores públicos de carrera, 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, sería 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.

¿Cuando 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 proceder a 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 deberá determinar un indicador que permita evaluarlo con algún resultado en el período anual estipulado. (Art. 2.2.13.1.6 del Decreto 1083 de 2015).

¿Se debe formalizar el acuerdo de gestión?

Cualquiera sea el sistema de evaluación que se adopte, éste debe establecerse reglamentariamente. Dicha reglamentación deberá contemplar, entre otras cosas, los criterios para involucrar la evaluación de gestión de las oficinas de control interno, la escala de valoración del acuerdo de gestión y las condiciones para obtener la máxima calificación. Se sugiere que en dicha reglamentación se contemplen también aspectos como el número de seguimientos que se realizarán en la vigencia del acuerdo, las fechas de concertación y evaluación de los acuerdos y el tratamiento de las evidencias de desempeño.

¿Deben suscribir acuerdo de gestión los Jefes de Control Interno?

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 período fijo. Teniendo en cuenta lo anterior, 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, parágrafo 2, que *“La competencia para efectuar la remoción en empleos de libre nombramiento y remoción es discrecional y se efectuará mediante acto no motivado”*. De igual modo, el parágrafo de artículo 50 establece que *“Es deber de los Gerentes Públicos cumplir los acuerdos de gestión, sin que esto afecte la discrecionalidad para 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 y 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, art. 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 puedan realizarse en la entidad de acuerdo con lo señalado en el Decreto 1083 de 2015, art. 2.2.13.1.11.

Así mismo, el Jefe de Recursos Humanos 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 (Decreto 1083 de 2015, artículo 2.2.13.1.8).

Referencias bibliográficas

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. (2005). Guía de Apoyo a la Selección Meritocrática. Bogotá, Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2006). Guía Metodológica para la Elaboración de un Acuerdo de Gestión. Bogotá, Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2008). Guía para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación con base en proyectos de Aprendizaje en Equipo. Bogotá, Colombia.

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

Listado normativo

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

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.

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 2482. (2012). Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. Colombia. Diario Oficial 48634.

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 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.

Guía para la Gestión de los Empleos de Naturaleza Gerencial

Versión 1. Octubre de 2015

Departamento Administrativo de la Función Pública

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

Comutador: **334 4080 / 86** - Fax: **341 0515**

Web: www.funcionpublica.gov.co

e mail: webmaster@funcionpublica.gov.co

Línea gratuita de atención al usuario: **018000 917770**

Bogotá, D.C., Colombia. Octubre de 2015