



**411.0.20 Decreto N° 717 de
(12-Dic de 2008)**

**POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA EL SISTEMA DE EVALUACION DE
LOS ACUERDOS DE GESTION, LA GUIA METODOLOGICA Y EL
PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DE LOS EMPLEADOS DE
GERENCIA PUBLICA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE
CALI .**

EL ALCALDE MUNICIPAL DE SANTIAGO DE CALI, en uso de sus atribuciones legales, constitucionales, en especial las contenidas en la ley 136 de 1994 artículo 91 literal D, numeral 1, la Ley 909 de 2004 artículos 47, 48, 49 y 50, en aplicación del Decreto Reglamentario N°. 1227 de abril 21 de 2005 artículos 98, 99, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108 y 109 y

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con lo establecido en el Artículo 47 de la ley 909 de 2004 son Empleos de naturaleza gerencial los cargos que conlleven ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública territorial. Estos empleos comportan responsabilidad por la gestión y por un conjunto de funciones cuyo ejercicio y resultados son posibles de ser medidos y evaluados. La gerencia pública comprende todos los empleos del nivel directivo de las entidades y organismos a los cuales se les aplica la presente ley, diferentes a los empleos de secretarios de despacho, director y gerente. Los cargos de gerencia pública son de libre nombramiento y remoción. No obstante, en la provisión de tales empleos, sin perjuicio de las facultades discrecionales inherentes a su naturaleza, los nominadores deberán sujetarse a las previsiones establecidas en la ley 909 de 2004 y sus decretos reglamentarios. ✓

De conformidad con lo establecido en el artículo 99 y siguientes del decreto reglamentario 1227 de 2005 los empleos de libre nombramiento y remoción que hayan sido calificados por la Ley 909 de 2004 como de Gerencia Pública, sin perjuicio de la discrecionalidad que los caracteriza, se proveerán por criterios de mérito, capacidad y experiencia, mediante cualquiera de los procedimientos previstos en la mencionada ley. El proceso meritocrático para la selección de los gerentes públicos se iniciará mediante la identificación por parte del nominador del empleo o empleos gerenciales que se pretendan proveer en su entidad y de la definición del perfil de competencias. Las acciones de capacitación y desarrollo de los gerentes públicos deberán establecerse a partir de la evaluación de los resultados de su gestión y orientarse a la identificación, definición y fortalecimiento de las competencias gerenciales. La evaluación de la gestión gerencial se realizará con base en los Acuerdos de Gestión, documentos escritos y firmados entre el superior jerárquico y el respectivo gerente público, con fundamento en los planes, programas y proyectos de la entidad para la correspondiente vigencia. El Acuerdo de Gestión se pactará para una vigencia anual, la cual debe coincidir con los periodos de programación y evaluación previstos en el ciclo de planeación de la entidad. Habrá 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 periodo anual estipulado. ✓

Los gerentes están obligados a actuar con objetividad, transparencia y profesionalidad en el ejercicio de su cargo, sin perjuicio de la subordinación al órgano del que dependen jerárquicamente. Formularán, junto con los funcionarios bajo su responsabilidad y en cumplimiento de las políticas gubernamentales, así como de las directrices de su SUPERIOR INMEDIATO, las políticas públicas o las acciones estratégicas a cargo de la Alcaldía Municipal de Santiago de Cali y serán responsables de su ejecución. ✓

Los gerentes públicos están facultados para diseñar, incorporar, implantar, ejecutar y motivar la adopción de tecnologías que permitan el cumplimiento eficiente, eficaz y efectivo de los

[Firma]



**411.0.20 Decreto N°.0717 de
(12-DIC de 2008)**

**POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA EL SISTEMA DE EVALUACION DE
LOS ACUERDOS DE GESTION, LA GUIA METODOLOGICA Y EL
PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DE LOS EMPLEADOS DE
GERENCIA PUBLICA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE
CALI .**

planes, programas, políticas, proyectos y metas formulados para el cumplimiento de la misión institucional. ✓

Los gerentes públicos formularán, junto con los funcionarios bajo su responsabilidad y en cumplimiento de las políticas gubernamentales, así como de las directrices de la Administración, las políticas públicas o las acciones estratégicas a cargo de esta entidad y serán responsables de su ejecución. Una vez nombrado el gerente público, de manera concertada con su superior jerárquico, determinará los objetivos a cumplir. El acuerdo de gestión concretará los compromisos adoptados por el gerente público con su superior y describirá los resultados esperados en términos de cantidad y calidad. En el acuerdo de gestión se identificarán los indicadores y los medios de verificación de estos indicadores. ✓

Las Oficinas de Planeación deberán prestar el apoyo requerido en el proceso de concertación de los Acuerdos, suministrando la información definida en los respectivos planes operativos o de gestión anual de la entidad y los correspondientes objetivos o propósitos de cada dependencia. Así mismo, deberán colaborar en la definición de los indicadores a través de los cuales se valorará el desempeño de los gerentes. ✓

En un plazo no mayor de cuatro (4) meses, contados a partir la fecha de la posesión en su cargo, el gerente público y su superior jerárquico concertarán y formalizarán el Acuerdo de Gestión, tiempo durante el cual desarrollará los aprendizajes y acercamientos necesarios para llegar a un acuerdo objetivo. El acuerdo de gestión será evaluado por el superior jerárquico en el término máximo de tres (3) meses después de acabar el ejercicio, según el grado de cumplimiento de objetivos. La evaluación se hará por escrito y se dejará constancia del grado de cumplimiento de los objetivos. Es deber de los Gerentes Públicos cumplir los acuerdos de gestión, sin que esto afecte la discrecionalidad para su retiro. Los compromisos pactados en el acuerdo de gestión deberán ser objeto de seguimiento permanente por parte del superior jerárquico, como mínimo deberán efectuarse uno por semestre comprendido entre el 02 de enero al 30 de junio y del 01 de julio al 31 de diciembre dentro de la respectiva vigencia. ✓

De dicho seguimiento se dejará constancia escrita de los aspectos más relevantes que servirán de soporte para la evaluación anual del Acuerdo. Al finalizar el período de vigencia del Acuerdo se deberá efectuar una valoración para determinar y analizar los logros en el cumplimiento de los compromisos y resultados alcanzados por el gerente público, con base en los indicadores definidos. En tal sentido el superior jerárquico deberá tener en cuenta en la evaluación del desempeño del gerente a evaluar los resultados por dependencias, procesos y proyectos con base en los informes de PLANEACIÓN Y CONTROL INTERNO ✓ que se produzcan. La función de evaluar será indelegable y se llevará a cabo dejando constancia escrita, en un plazo no mayor de tres meses contado a partir de la finalización de la vigencia del Acuerdo. ✓

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 cumpliendo con los requisitos de producción por tabla de retención documental de conformidad con lo establecido en la ley general de archivo y demás normas que regulan la materia.

Juan



411.020 Decreto N°.0717 de
(12-DIC de 2008)

POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA EL SISTEMA DE EVALUACION DE LOS ACUERDOS DE GESTION, LA GUIA METODOLOGICA Y EL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DE LOS EMPLEADOS DE GERENCIA PUBLICA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE CALI .

Que las Entidades pueden adoptar y complementar la metodología impartida por el departamento administrativo de la función pública, mediante acto administrativo para elaborar, hacer seguimiento y evaluar los acuerdos de gestión.

De conformidad con lo anterior,

DECRETA:

ARTICULO PRIMERO: Adoptar el Sistema de Evaluación de gestión de los gerentes públicos establecidos en la ley 909 de 2004 y su decreto reglamentario y aplicar la metodología impartida por el departamento administrativo de la función pública (DAFP) mediante este acto administrativo, para elaborar, hacer seguimiento y evaluar el desempeño de los gerentes públicos a través de los acuerdos de gestión de la Alcaldía Municipal de SANTIAGO DE CALI, para las dependencias que así lo requieran. 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 cumpliendo con los requisitos de producción por tabla de retención documental de conformidad con lo establecido en la ley general de archivo y demás normas que regulan la materia.

ARTICULO SEGUNDO: El procedimiento para elaborar, hacer seguimiento y evaluar los acuerdos de gestión para la alcaldía de Santiago de Cali abarcan las fases de: **Inducción:** sobre el conocimiento de las políticas y del proceso de planeación institucional, de los proyectos y programas de su dependencia y de los recursos con que cuenta para llevarlos a cabo, conocimiento del equipo de trabajo, de los métodos, procesos y procedimientos habituales y las relaciones del área con las demás dependencias. **Concertación:** constituida por el intercambio de expectativas personales y organizacionales entre superior jerárquico y gerente público para lo cual se contará con el apoyo de las Oficinas de Planeación para el establecimiento de las condiciones en las que se va a desarrollar el Acuerdo, tanto en su contenido como en su ejecución pactado para una vigencia anual, coincidiendo con los períodos de programación y evaluación, previstos en el ciclo de planeación de la entidad en caso contrario como mínimo deberán efectuarse uno por semestre comprendido así: **PRIMER SEMESTRE del 02 de enero al 30 de junio,** **SEGUNDO SEMESTRE del 01 de julio al 31 de diciembre** dentro de la respectiva vigencia. **Formalización:** Documento escrito y firmado por cada una de las partes, que contenga: Encabezado que enuncie nombres, cedula y cargos de los comprometidos en el Acuerdo, lugar y fecha de su suscripción, condiciones generales para su desarrollo, período de vigencia, criterios y fecha de seguimiento, evaluación y observaciones para el mejoramiento de competencias del gerente y fuentes de verificación. **Seguimiento:** constituido por la verificación del cumplimiento de los compromisos pactados en los términos mínimos contenidos en este decreto, los cuales se valoran para determinar y analizar el porcentaje de logro en el cumplimiento de los compromisos y resultados alcanzados por el gerente público apoyado en los informes regulares que deben presentar las oficinas de planeación y de control interno. **Evaluación:** última fase en la que se valoran las habilidades que pone en práctica un gerente para conseguir los resultados bajo su responsabilidad, el encargado de evaluar el grado de cumplimiento del Acuerdo es el superior jerárquico, esta función será indelegable y se llevará a cabo a los 15 días del mes de enero de la vigencia siguiente; los resultados de la evaluación se enviarán a los quince (15) días siguientes a la Subdirección del Recurso Humano para definir acciones de



**411.0.20 Decreto N° 0717 de
(12-Dic de 2008)**

POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA EL SISTEMA DE EVALUACION DE LOS ACUERDOS DE GESTION, LA GUIA METODOLOGICA Y EL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DE LOS EMPLEADOS DE GERENCIA PUBLICA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE CALI .

capacitación y formación del gerente público y estrategias de mejoramiento de su desempeño. ✓

PARAGRAFO: Hace parte integral del presente decreto el formato acuerdo de gestión para la Evaluación de Desempeño de la gestión, y la guía metodología establecida por el departamento administrativo de la función pública con los ajustes que se requieren para su implementación. ✓

ARTICULO TERCERO: El presente acto administrativo rige a partir de la fecha de su expedición y deroga demás actos que le sean contrarios. ✓

Dado en SANTIAGO DE CALI, a los 12 () días del mes de (DIC) de dos mil ocho (2008)

COMUNIQUESE Y CÚMPLASE:

JORGE IVAN OSPINA GOMEZ
Alcalde

ARTURO FERNANDO BARCO DIAZ
Director Administrativo
Dirección de Desarrollo Administrativo

Revisó: Dra. Luz Elena Fernández, Asesora, Área Jurídica Dirección Desarrollo Administrativo. Dra. Maria Alicia Tabares Castaño, Profesional universitario, Área Carrera Administrativa, Dirección Desarrollo Administrativo,

Proyecto y Elaboró: Luz Belly López Rincón, Auxiliar Administrativo, Área de Carrera Administrativa

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE UN ACUERDO DE GESTIÓN

El objetivo de la presente guía es ofrecer un soporte metodológico que permita tanto a los gerentes públicos como a sus superiores llevar a cabo el proceso de elaboración de los Acuerdos de Gestión, a través de los cuales se concertarán y evaluarán los compromisos asumidos por el primero en el marco de los Planes Operativos o de Gestión Anual de la entidad.

Qué es un Acuerdo de Gestión

Se entiende por Acuerdo de Gestión el establecimiento de una relación escrita y firmada entre el superior jerárquico y el respectivo gerente público, con el fin de establecer los compromisos y resultados frente a la visión, misión y objetivos del organismo; se pacta por un periodo determinado e incluye la definición de indicadores a través de los cuales se evalúa el mismo.

Los principales objetivos que se persiguen mediante la aplicación de los Acuerdo de Gestión son:

- Orientar la actuación de las entidades hacia sus prioridades explícitas.
- Incentivar mejoras de eficiencia y eficacia.
- Promover el aprendizaje organizacional.
- Fortalecer y desarrollar la función directiva profesional en la Administración Pública.

Quiénes son Gerentes Públicos

De acuerdo con la **Ley 909 de 2004**, son gerentes públicos quienes desempeñan empleos públicos que conllevan el ejercicio de la responsabilidad directiva. Exceptúa la Ley mencionada, en el orden nacional, a aquellos cuya nominación depende del Presidente de la República; y en el orden territorial, a los secretarios de despacho, de director, gerente, rector de Institución de Educación Superior distinta a los entes universitarios autónomos.

Los empleos de naturaleza gerencial son de libre nombramiento y remoción y comportan responsabilidad por la gestión y por un conjunto de funciones cuyo ejercicio y resultados son posibles de ser medidos y evaluados. Entre tales funciones se destacan:

- Formular, junto con los jefes de las entidades, las políticas públicas y definir las acciones estratégicas a cargo de la entidad.
- Promover 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.
- Dirigir los procesos encaminados a formular las políticas y acciones estratégicas y responder por la ejecución de los mismos.

I. FASES PARA LA ELABORACIÓN DE UN ACUERDO DE GESTIÓN

1. Inducción

Esta fase es de vital importancia para que el gerente público conozca el proceso de Planeación Institucional, a través del cual se establecen las grandes orientaciones o directrices de la entidad de largo plazo, constituidas

básicamente por la visión, misión, políticas, objetivos, planes, programas y proyectos estratégicos; los objetivos propios de la dependencia a su cargo y los resultados esperados en desarrollo de los proyectos o programas específicos; los recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros con que cuenta esta dependencia; y las políticas institucionales sobre el manejo del talento humano y la cultura organizacional.

Para ello, las **unidades de personal y las oficinas de planeación** deben brindar toda la información necesaria para que el nuevo gerente público se familiarice con el contexto en el que va a desarrollar su función, identifique y dimensione los compromisos que debe atender y estructure su propuesta de gestión que entrará a ser objeto de concertación, en la fase siguiente.

Durante esta fase es conveniente que el gerente público conozca su equipo de trabajo, detecte las fortalezas y debilidades del mismo, examine los métodos, procesos y procedimientos habituales y las relaciones del área con las demás dependencias; informaciones que le brindarán elementos de juicio objetivos para definir su plan de trabajo y, si es del caso, proponer ajustes al plan operativo o de gestión anual del área, ajustes que deberán contar con el aval de la oficina de planeación.

Posteriormente, superior jerárquico y gerente público proceden a concertar y formalizar el acuerdo de gestión en un plazo no mayor de cuatro meses contados a partir de la fecha de posesión del cargo, tiempo durante el cual el gerente desarrollará los aprendizajes y acercamientos necesarios para llegar a un acuerdo objetivo

2. / Concertación.

El Acuerdo de Gestión debe ser producto de un proceso concertado entre el superior jerárquico y el gerente público, entendiendo la concertación como un espacio de intercambio de expectativas personales y organizacionales, sin que se vea afectada la facultad que tiene el superior jerárquico para decidir.

Esta etapa debe garantizar que el Acuerdo propuesto se enmarque dentro del esquema de planeación institucional, para lo cual las Oficinas de Planeación deben prestar el apoyo requerido en el proceso de concertación de los Acuerdos, suministrando la información definida en los respectivos planes operativos o de gestión anual de la entidad y los correspondientes objetivos o propósitos de cada dependencia. Así mismo, colaborar en la definición de los indicadores a través de los cuales se valorará el desempeño de los gerentes.

En esta fase es necesario que queden claras, para cada una de las partes, las condiciones en las que se va a desarrollar el acuerdo, tanto en su contenido como en su ejecución.

El Acuerdo se pacta para una vigencia anual que debe coincidir con los períodos de programación y evaluación, previstos en el ciclo de planeación de la entidad. 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.

También ha de quedar claro para las partes, que en la fase de evaluación, serán valoradas las competencias que caracterizan las actividades gerenciales y que son indispensables para el cumplimiento de los compromisos pactados.

3. / Formalización del Acuerdo

El resultado de la fase de concertación es el Acuerdo en sí, documento escrito y firmado por cada una de las partes, que debe contener, como mínimo, los siguientes aspectos:

- Encabezado que enuncie los nombres y cargos de los comprometidos en el acuerdo. ✓
- Lugar y fecha de su suscripción. ✓
- Condiciones generales para su desarrollo. ✓
- El período de vigencia del Acuerdo. ✓
- Los criterios de seguimiento y evaluación. ✓
- Fuentes de verificación, es decir, todos aquellos instrumentos que permitan corroborar el cumplimiento de los compromisos. ✓

4. Seguimiento

Una vez que el Acuerdo ha sido formalizado y puesto en vigencia, se deben realizar seguimientos permanentes con el fin de verificar el cumplimiento de los compromisos pactados. Es conveniente que el desarrollo de esta fase coincida con los periodos establecidos para realizar el seguimiento del proceso de planeación institucional.

Como producto de esta fase, se podrán realizar los ajustes que se consideren necesarios a los compromisos y determinar posibles acciones de mejoramiento.

5. Evaluación.

Al finalizar el período de vigencia del Acuerdo, se efectúa una valoración para determinar y analizar el porcentaje de logro en el cumplimiento de los compromisos y resultados alcanzados por el gerente público, con base en los indicadores determinados y respecto de los planes operativos o de gestión de la dependencia que dirige.

Así mismo y sin desconocer que el principal sustento de un Acuerdo de Gestión es el cumplimiento de las metas y compromisos pactados, es necesario evaluar aquellas competencias básicas para una gerencia efectiva; se trata de hacer una evaluación cualitativa del grado de adecuación del gerente frente a estas competencias. Como mínimo se deben evaluar las competencias comunes a todo servidor público y las competencias comportamentales para el nivel directivo, establecidas en el **Decreto 2539 de 2005**. Sin embargo, si cada entidad desea incluir otras competencias que considere debe evaluar en sus gerentes, podrá apoyarse en el Diccionario de Competencias Gerenciales y sus Descriptores de Comportamiento que se presentan en el Anexo.

El encargado de evaluar el grado de cumplimiento del Acuerdo es el superior jerárquico; para apoyar sus conclusiones puede utilizar como referentes los informes regulares que deben presentar las oficinas de planeación y de control interno de las entidades, así como la información adicional que surge en el proceso de gestión. Esta función será indelegable y se llevará a cabo dentro de los siguientes tres meses a la finalización de la vigencia del Acuerdo.

Los resultados de la evaluación permitirán definir acciones de capacitación y formación del gerente público y estrategias de mejoramiento de su desempeño.

II. INSTRUMENTO PARA LA FORMALIZACIÓN DE UN ACUERDO DE GESTIÓN

A continuación se presenta el instrumento para formalizar el Acuerdo de Gestión:

ACUERDO DE GESTIÓN ENTRE EL SUPERIOR JERÁRQUICO XXX Y EL GERENTE PÚBLICO YYY

En la ciudad de _____ a los _____ días del mes _____ de _____, se reúnen XXXX, titular del cargo xxx, en adelante superior jerárquico, y YYY titular del cargo yyy, en adelante gerente público, a efectos de suscribir el presente ACUERDO DE GESTIÓN.

Las partes que suscriben este acuerdo lo hacen entendiendo que este instrumento constituye una forma de evaluar la gestión con base en los compromisos asumidos por el área _____, (oficina, ...) respecto al logro de resultados y en las habilidades gerenciales requeridas.

Las cláusulas que regirán el presente ACUERDO son:

PRIMERA: El ACUERDO implica la voluntad expresa del gerente público de trabajar permanentemente por el mejoramiento continuo de los procesos y asegurar la transparencia y la calidad de los productos encomendados.

SEGUNDA: El gerente público, se compromete, durante el lapso de vigencia del presente ACUERDO, a alcanzar los resultados que se detallan en el formato anexo, el cual hace parte constitutiva de este ACUERDO; asimismo se compromete a poner a disposición de la entidad sus habilidades técnicas y gerenciales para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

TERCERA: El superior jerárquico se compromete a apoyar al gerente público para adelantar los compromisos pactados en este ACUERDO, gestionando las medidas, normas y recursos necesarios para el desarrollo de los programas y proyectos pactados.

CUARTA: Cuando se trate de proyectos financiados con recursos de inversión, la concreción de los compromisos asumidos por el gerente público en el presente ACUERDO quedará sujeta a la disponibilidad de los recursos presupuestarios necesarios para la ejecución de los mismos.

QUINTA: El presente ACUERDO será objeto de una evaluación al finalizar la vigencia y de seguimiento permanente. Dicha evaluación y seguimiento se realizarán sobre la base de indicadores de calidad, oportunidad y cantidad; las habilidades gerenciales serán objeto de retroalimentación cualitativa por parte del evaluador, para lo cual se utilizará el Formato de Evaluación que hace parte constitutiva de este ACUERDO.

SEXTA: Medios de Verificación. Para la evaluación y el seguimiento del presente ACUERDO se utilizarán como medios de verificación, los Planes Operativos o de Gestión Anual de la entidad y los informes de evaluación de los mismos, elaborados durante la vigencia por las oficinas de planeación y de control interno.

SÉPTIMA: Las partes suscriben el presente ACUERDO DE GESTIÓN por un período de _____ meses, desde el _____ de _____ de _____ hasta el _____ de _____ de _____.

OCTAVA: El presente ACUERDO DE GESTIÓN podrá ser ajustado o modificado de común acuerdo entre las partes.

NOVENA: En prueba de conformidad se firma el ACUERDO DE GESTIÓN:

Firma Superior Jerárquico

Firma Gerente Público

**FORMATO
ACUERDO DE GESTIÓN**

Entidad: _____

Fecha: _____

Objetivos					
Concertación de compromisos					Evaluación de compromisos
compromisos Institucionales	Puntaje	Resultados Esperados	Fecha Limite	Indicadores	% de cumplimiento
					1

Compromisos Contingentes o Adicionales	Resultados Esperados	Fecha Limite	Evaluación cualitativa		
			Muy Satisfactoria	Satisfactoria	Insatisfactoria
Asesorar al Superior Jerárquico, en temas propios de la misión y objetivos de la Entidad	Resolver o recomendar la solución de los problemas o cuestiones planteadas de modo más eficaz y eficiente.				
Desarrollar funciones delegadas y encargos concretos.	Llevar a cabo un desempeño efectivo de la delegación o del encargo que revierta en una mejora organizativa.				
Desarrollar, en sustitución del Superior Jerárquico, tareas representativas de la entidad	Materializar la representación de forma adecuada y oportuna para los intereses de la entidad.				
Afrontar cambios organizativos o reformas contingentes de la entidad	Responder efectiva y coherentemente frente a situaciones derivadas de los procesos de cambio.				
Resolver y gestionar anomalías que se produzcan en el funcionamiento ordinario de la entidad.	Resolver diligentemente las situaciones problemáticas producidas en la entidad				

FASE DE SEGUIMIENTO	
PRIMER SEGUIMIENTO:	Fecha _____
SEGUNDO SEGUIMIENTO:	Fecha _____
SEGUIMIENTO n:	Fecha _____

COMPROMISOS DE MEJORA GERENCIAL					
ÁMBITOS DE COMPROMISO	Indicadores (Síntesis de Conductas Asociadas)	Necesidades Mejora Gerencial			
		No se detectan	Se detectan	Son Imprescindibles	
Liderazgo	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	Construir y mantener grupos de trabajo cohesionados y motivados que permitan alcanzar los objetivos generando un clima positivo y fomentando la participación.			
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	Establecer objetivos claros y concisos estructurados y coherentes con las metas organizacionales, traduciéndolos en planes prácticos y fiables.			
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.	Capacidad para escoger, en entornos complejos, la opción más conveniente para resolver situaciones concretas, asumiendo las consecuencias.			
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.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar las habilidades y recursos de su grupo de trabajo (o de las personas a su cargo) con la finalidad de alcanzar metas y objetivos organizacionales. - Ejercer responsablemente las funciones derivadas de la evaluación del desempeño de los empleados públicos con el fin de mejorar el rendimiento de la entidad. - Desarrollar las competencias de su equipo humano mediante la identificación de las necesidades de capacitación y formación, comprometiéndose en acciones concretas para satisfacerlas. 			
Conocimiento del entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.	En el ejercicio gerencial toma en cuenta y demuestra un conocimiento del entorno y del contexto institucional en el que desempeña su actividad gerencial.			

NOTA: Las anteriores son las competencias mínimas que debe tener el Gerente Público. Por tal razón pueden ser adicionadas otras, si la entidad lo considera necesario.

La finalidad de estos compromisos no es otra que reforzar las competencias de los gerentes públicos mediante la identificación puntual de cuáles pueden ser los ámbitos competenciales en los que el gerente público requiere de una capacitación o formación complementaria

Observaciones: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
--

NOTA: La finalidad de los compromisos de mejora gerencial, como su propio nombre indica, no es otra que reforzar las competencias de los gerentes públicos mediante la identificación puntual de cuáles pueden ser los ámbitos competenciales en los que el gerente público requiere de una capacitación o formación complementaria. Esta es la única consecuencia de esos compromisos gerenciales, y por tanto requiere que el superior jerárquico (por sí mismo o por compartir la idea con el gerente) identifique en qué ámbitos de las competencias gerenciales se requiere invertir en capacitación con el fin de mejorar el rendimiento institucional y fomentar el desarrollo del Gerente Público. En la Casilla "Observaciones" se relacionan, por tanto, esas necesidades de capacitación detectadas

Firma Superior Jerárquico

Firma Gerente Público

INSTRUCTIVO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN

A continuación se enuncian las instrucciones a seguir para el diligenciamiento del Formato:

a. **Compromisos institucionales:**

Concepto: Se entienden por compromisos institucionales el modo y manera como ejerce las funciones la institución y que están ligados a sus propios objetivos y metas. Todo ello se concreta en el "Plan Operativo de Acción" (POA) de cada entidad pública.

Evaluación objetiva: Basada en los controles de la Oficina de Control Interno o de Planeación, se pueden determinar claramente si se han cumplido o no los objetivos marcados.

Estructura de los compromisos institucionales:

- Objetivos por cumplir: los definidos en el POA.
- Compromisos institucionales: se concretan por los Proyectos recogidos en el POA.
- El valor de cada compromiso es transcripción del peso de cada Proyecto en el POA.
- Los resultados esperados reflejarán asimismo los del POA.
- La fecha de entrega será la fijada en el POA para cada Proyecto.
- Los indicadores se extraerán de los fijados en el POA para cada Proyecto.
- Evaluación de los compromisos institucionales: serán los que en relación a cada Proyecto lleve a cabo por la Oficina de Control Interno.

Evaluación cuantitativa: Dado que se trata de un sistema de evaluación objetiva es perfectamente factible realizar una evaluación de los resultados de un modo cuantitativo, ya sea a partir de un modelo "porcentual" (hasta el 100%), tal como se hace en la evaluación del desempeño para empleados públicos, o ya sea a partir de una escala de puntos de 1 a 5 que vaya de menor a mayor.

Observaciones: Cuando haya un gran número de actividades relacionadas en el POA, no se trasladarán a la casilla de compromisos institucionales pero si, como mínimo, se *dejará constancia en este apartado de la evaluación final de cada Proyecto y, sobre todo, de la evaluación final de la unidad*, puesto que este es un elemento clave para examinar después si hay una adecuación entre la evaluación institucional, la gerencial y la del personal. La nota común es que debe existir finalmente una *coherencia* entre todas esas evaluaciones.

b. **Compromisos contingentes o adicionales.**

Concepto: Se recogen en este apartado todas aquellas funciones o tareas no permanentes, aunque en algunos casos (según el tipo de puesto gerencial y el estilo de dirección en cada organización concreta) pueden requerir buena parte del tiempo de trabajo del gerente público. Esto último se produce en los puestos gerenciales de primer nivel.

Evaluación "subjetiva": basada principalmente en las percepciones que el evaluador recibe de cómo lleva a cabo su trabajo el gerente público (que no se olvide, es su subordinado).

Estructura de los compromisos adicionales:

Se trata de compromisos "orientativos" que cada entidad deberá adecuar en función del tipo de empleos gerenciales, previendo todos, limitando algunos o incorporando otros nuevos. Una relación de tales compromisos adicionales sería la siguiente:

- Asesorar al superior jerárquico, cuando sea requerido para ello, en temas propios de la misión y objetivos de la entidad.
- Desarrollar funciones "delegadas" y encargos concretos que pueda plantearle el superior jerárquico.

- Desarrollar, en sustitución del superior jerárquico, tareas representativas de la entidad.
- Afrontar cambios organizativos o reformas contingentes de la entidad.
- Resolver y gestionar las anomalías que se produzcan en el funcionamiento ordinario de la entidad.

Indicadores y Resultados. Están formulados partiendo de los "compromisos orientativos" antes descritos, y se podrían enumerar del siguiente modo:

- Resolver o recomendar la solución de los problemas o cuestiones planteadas de modo más eficaz y eficiente.
- Llevar a cabo un desempeño efectivo de la delegación o del encargo que revierta en una mejora organizativa.
- Materializar la representación de forma adecuada y oportuna para los intereses de la entidad.
- Responder efectiva y coherentemente frente a situaciones derivadas de los procesos de cambio.
- Resolver diligentemente las situaciones problemáticas producidas en la entidad.

Evaluación cualitativa: Dado que se trata de un sistema de indicadores y de medición de resultados muy sesgado hacia la vertiente "subjetiva" (o de percepciones del evaluador) se aboga aquí por un sistema de "evaluación cualitativa" basada en uno de los tres criterios siguientes: a) Muy satisfactoria; b) Satisfactoria; y c) Insatisfactoria.

Observaciones: Sin perjuicio de que efectivamente el sistema de evaluación esté basado en "percepciones" del evaluador, no es menos cierto que en estos casos la persona que evalúa, en tanto es el superior jerárquico dispone de fuertes elementos de juicio para realizar una "evaluación responsable", puesto que al ser funciones directivas que se encuadran en el trato directo entre superior jerárquico y gerentes público, aquél conoce perfectamente qué resultados ha tenido esa gestión (ya sea en el asesoramiento, en la delegación o en la representación, por sólo poner tres ejemplos).

c. **Compromisos de mejora gerencial.**

Concepto: A través de la suscripción de estos compromisos el gerente público se obliga a desarrollar mejor sus competencias directivas en el desempeño del empleo público de naturaleza gerencial. Lo que se persigue con estos compromisos es *el crecimiento del gerente público en cuanto a competencias de desarrollo gerencial se refiere*, partiendo de que esos conocimientos, habilidades, aptitudes o actitudes pueden mejorarse en el desarrollo de las funciones. Se pretende así construir paulatinamente una nómina de gerentes públicos cada vez más formados y con mejores herramientas de trabajo.

Evaluación "subjetiva": Se basa, sin duda, en las percepciones que tiene el superior jerárquico en relación a como desarrolla sus competencias el gerente público. La práctica diaria de la gestión de la entidad y los permanentes contactos con el superior le dan a éste suficientes "retornos" como para poder evaluar con criterio.

Ámbitos de compromiso: Son las competencias señaladas en el Decreto 2539 de 2005 (ver las "observaciones" finales). A saber:

- Liderazgo.
- Planeación.
- Toma de decisiones.
- Dirección y desarrollo personal.
- Conocimiento del entorno.

Ha de tenerse en cuenta, de todos modos, que esas "competencias comportamentales" tal como aparecen formuladas en el Decreto 2539 son las *competencias mínimas* que debe tener un empleo del Nivel Directivo,

por lo que cabría que se amplien en casos concretos, de acuerdo con lo que se ha expuesto detenidamente en el epígrafe anterior (III).

Definiciones de los ámbitos de compromiso: Coinciden con las definiciones de las competencias recogidas en el Decreto 2539 de 2005.

Indicadores: Se construyen a partir de las "conductas asociadas" a las competencias, mediante la reformulación de éstas y su síntesis.

- **Liderazgo:**
 - Construir y mantener grupos de trabajo cohesionados y motivados que permitan alcanzar los objetivos generando un clima positivo y fomentando la participación.
- **Planeación:**
 - Establecer objetivos claros y concisos estructurados y coherentes con las metas organizacionales, traduciéndolos en planes prácticos y fiables.
- **Toma de decisiones:**
 - Capacidad para escoger, en entornos complejos, la opción más conveniente para resolver situaciones concretas, asumiendo las consecuencias.
- **Dirección y desarrollo del personal (Dada la complejidad de esta competencia se propone construir un abanico de indicadores):**
 - Gestionar las habilidades y recursos de su grupo de trabajo (o de las personas a su cargo) con la finalidad de alcanzar metas y objetivos organizacionales.
 - Ejercer responsablemente las funciones derivadas de la evaluación del desempeño de los empleados públicos con el fin de mejorar el rendimiento de la entidad.
 - Desarrollar las competencias de su equipo humano mediante la identificación de las necesidades de capacitación y formación, comprometiéndose en acciones concretas para satisfacerlas.
- **Conocimiento del entorno:**
 - En el ejercicio gerencial toma en cuenta y demuestra un conocimiento del entorno y del contexto institucional en el que desempeña su actividad gerencial.

Evaluación cualitativa:

Dado que se trata de una "evaluación subjetiva" que está directamente vinculada con programas de mejora o de desarrollo directivo (esto es, la identificación de necesidades de capacitación), la evaluación tiene que encabzarse con el lema "Necesidades de mejora gerencial", y subdividirse en tres opciones: a) No se detectan las necesidades de mejora; b) Se detectan las necesidades de mejora; y c) Son imprescindibles las necesidades de mejora.

Observaciones.

La finalidad de estos compromisos de mejora gerencial, como su propio nombre indica, no es otra que reforzar las competencias de los gerentes públicos mediante la identificación puntual de cuáles pueden ser los ámbitos competenciales en los que el gerente público requiere de una capacitación o formación complementaria. Esta es la única consecuencia de esos compromisos gerenciales, y por tanto requiere que el superior jerárquico (por sí mismo o por compartir la idea con el gerente) identifique en qué ámbitos de las competencias gerenciales se requiere invertir en capacitación con el fin de mejorar el rendimiento institucional y fomentar el desarrollo gerencial o directivo de las personas pertenecientes a la gerencia pública. Con ello, y como luego se verá, se podrán racionalizar asimismo los programas de desarrollo directivo en gerencia pública, adecuándolos a las necesidades reales de la organización.