



FUNCIÓN PÚBLICA
Departamento Administrativo de la Función Pública



**TODOS POR UN
NUEVO PAÍS**
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos

Acuerdos de Gestión

Enero de 2017

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



FUNCIÓN PÚBLICA
Departamento Administrativo de la Función Pública



Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos

Acuerdos de Gestión

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: 739 5656 - Fax: 739 5657
Web: www.funcionpublica.gov.co
e mail: webmaster@funcionpublica.gov.co
Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia. Enero de 2017

Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos

Acuerdos de Gestión



FUNCIÓN PÚBLICA
Departamento Administrativo de la Función Pública

Liliana Caballero Durán
Directora

Armando Ardila Delgado
Subdirector

Francisco Camargo Salas
Director de Empleo Público

Equipo de Trabajo
Haydeé Vanessa Ibagón Ibagón
María José Martínez Corena
Cristian Camilo Angulo Escobar
Jimmy Alejandro Escobar Castro

Tabla de Contenido

Introducción Pág. 6

01. Pautas para la elaboración de un Acuerdo de Gestión Pág. 8

1.1. Concertación Pág. 8

1.2. Formalización Pág. 11

1.3. Seguimiento y retroalimentación Pág. 11

1.4. Evaluación Pág. 13

02. Anexos Pág. 17

Introducción

En el año 2015, la Función Pública puso a disposición de las entidades la [“Guía para la gestión de empleos de naturaleza gerencial”](#), la cual contiene los lineamientos para la adecuada gestión del talento humano gerencial en todos sus componentes: planificación del empleo, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión del desarrollo y gestión de las relaciones humanas y sociales.

La presente “Guía metodológica para la gestión del rendimiento de los gerentes públicos – acuerdos de gestión”¹, que hace parte de la guía citada anteriormente, desarrolla la gestión del rendimiento, el cual es el componente estratégico para la planificación y evaluación de los empleos de naturaleza gerencial que permite identificar y evaluar 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. En este sentido, la evaluación de los gerentes públicos se realiza a partir de los compromisos concertados entre el gerente y su superior jerárquico a través de los Acuerdos de Gestión, buscando aportar a la consecución de los objetivos fijados en el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estratégico Sectorial, el Plan Estratégico Institucional y/o el Plan de Acción Anual.

Esta guía es una herramienta que define y desarrolla las cuatro etapas que componen los Acuerdos de Gestión, como son la concertación, la formalización, el seguimiento y la retroalimentación y evaluación de los compromisos del gerente público.

¹ La cual sustituye en su integridad la “Guía metodológica para la elaboración de un Acuerdo de Gestión” del año 2012

Con la nueva metodología adoptada en el presente documento se busca darle una mayor relevancia a las cuatro fases antes mencionadas, con el fin de: i) focalizar los compromisos gerenciales hacia el logro de los principales objetivos institucionales y a la obtención de resultados; ii) promover y mejorar las competencias individuales y grupales mediante su valoración cuantitativa, a través de la calificación por parte del superior, de un par y de los subalternos, incentivando el nivel sobresaliente del Gerente Público en su rendimiento; iii) fortalecer la etapa de seguimiento y retroalimentación, lo cual contribuirá al cumplimiento de las metas institucionales y a la efectiva alineación de los compromisos del gerente público con los de su equipo de trabajo; y iv) articular las etapas de planeación institucional con las fases de concertación, formalización, seguimiento y evaluación de los Acuerdos de Gestión.

Se estructura en dos partes: la primera, presenta las pautas para la elaboración de los Acuerdos de Gestión desarrollando cada una de las fases que lo componen y, la segunda, el acápite de anexos que incluye los formatos² que se deben diligenciar por parte de los gerentes públicos.

² Estos anexos se encuentran disponibles en formato digital .xls (Excel) en la página web de la Función Pública.

01.

Pautas para la elaboración de un Acuerdo de Gestión

1.1 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 el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estratégico Sectorial, el Plan Estratégico Institucional y el Plan de Acción Anual ([Decreto 1083 de 2015](#), artículo 2.2.13.1.7).

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

El Acuerdo de Gestión se pactará para una vigencia anual, pero pueden 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.

Para llevar a cabo el ejercicio de concertación se presenta como referencia el Anexo 1: Concertación, seguimiento, retroalimentación y evaluación de compromisos gerenciales. El alcance de los conceptos utilizados en el instrumento de concertación es el siguiente:

1.1.1 Objetivos institucionales:

Son los definidos en la planeación institucional en concordancia con lo establecido con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estratégico Sectorial, el Plan Estratégico Institucional y el Plan de Acción Anual y que deberán estar relacionados con los compromisos de cada gerente público.

1.1.2. Compromisos gerenciales:

Comprenden los resultados a ser medidos, cuantificados y verificados que adelantará el gerente público para el cumplimiento efectivo de los objetivos de la entidad. Se sugiere que los compromisos acordados en el ejercicio de la concertación deban ser mínimo tres (3) y máximo cinco (5) por cada gerente público (por ejemplo: implementar el modelo de gerencia pública; diseñar el nuevo sistema de información de gestión del empleo público - Sigep II; entre otros).

1.1.3. Indicador:

Es la representación cuantitativa en número o porcentaje que debe ser verificable objetivamente y mediante el cual se determina el cumplimiento de los compromisos gerenciales. (por ejemplo: porcentaje de implementación del proyecto de tecnologías de información; número de personas capacitadas en la estrategia de rendición de cuentas; entre otros)

1.1.4. Fecha inicio – fin:

Corresponde al lapso de ejecución del compromiso concertado en el cual deberán adelantarse las acciones necesarias para su cumplimiento.

1.1.5. Actividades:

Corresponden a las principales acciones definidas por el gerente público que harán posible el logro de los compromisos gerenciales y que generan las evidencias que permitan el seguimiento a la gestión. Estas no deberán ser menos de tres (3) ni más de cinco (5) por cada compromiso gerencial.

1.1.6. Peso ponderado:

Corresponde al porcentaje de cada compromiso concertado con el superior jerárquico, en función de las metas de la entidad. La asignación del peso porcentual por cada compromiso no podrá ser mayor de cuarenta por ciento (40%) ni menor a diez por ciento (10%), obteniendo en la sumatoria del porcentaje de todos los compromisos un máximo de ciento cinco por ciento (105%). El 5% de factor adicional se otorga por el cumplimiento de más de lo esperado, y será acordado entre el gerente público y su superior jerárquico (por ejemplo, el cumplimiento de las metas concertadas en menor tiempo al programado o el logro de un mayor número de actividades respecto a las pactadas, entre otras). En cualquier caso, un gerente público debe concertar como mínimo el cumplimiento del 100% de sus compromisos gerenciales.

Para la definición de los porcentajes se debe tener en cuenta la importancia estratégica de cada meta y compromiso concertado, otorgando así mayor ponderación a los compromisos que atiendan metas y/o resultados de mayor impacto para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.2 Formalización

El Acuerdo de Gestión debe quedar siempre por escrito y se formaliza con la firma del superior jerárquico y el gerente público, plasmados en el Anexo 1 de la presente guía.

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

1.3 Seguimiento y retroalimentación

En esta etapa se adelantan seguimientos semestrales entre el gerente público y su superior con el fin de verificar el cumplimiento de los compromisos concertados. No obstante, en cualquier momento el superior jerárquico podrá realizar seguimiento y retroalimentación a dichos compromisos. Como producto de esta fase, se registra el avance de la gestión con sus respectivas evidencias, a fin de que sea útil al momento de realizar la evaluación final.

Esta fase debe coincidir con los períodos de seguimiento de la planeación institucional, lo que permitirá a su vez, darle mayor coherencia a los sistemas de evaluación y control que establezca cada entidad.

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

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

Los espacios de retroalimentación y sincronización en el nivel directivo son fundamentales con el fin de asegurar entendimiento, compromiso y alineación con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estratégico Sectorial, el Plan Estratégico Institucional y el Plan de Acción Anual de manera que sean transmitidos a los equipos de trabajo de manera uniforme y consistente.

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

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

Para llevar a cabo el ejercicio de seguimiento y retroalimentación en el Anexo 1: Concertación, seguimiento, retroalimentación y evaluación de compromisos gerenciales, se incluyen los campos cuyo alcance es el siguiente:

1.3.1. Porcentaje de cumplimiento programado al primer semestre:

Se registra el porcentaje programado de cumplimiento de cada compromiso gerencial para este periodo.

1.3.2. Porcentaje de cumplimiento de indicador primer semestre:

Se verifica el avance de los compromisos e indicadores definidos en la etapa de concertación y se registra el resultado del indicador asociado al compromiso con corte al primer semestre del año. Este deberá expresarse en términos porcentuales reflejando lo ejecutado frente a lo programado durante este periodo.

1.3.3. Observaciones del avance y Oportunidades de mejora:

Se registran los aspectos de mejora para el cumplimiento de los compromisos concertados que se encuentren retrasados conforme a lo programado.

1.3.4. Porcentaje de cumplimiento programado al segundo semestre:

Se registra el porcentaje programado de cumplimiento de cada compromiso gerencial durante este periodo.

1.3.5. Porcentaje de cumplimiento de indicador segundo semestre:

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

1.4 Evaluación

El Acuerdo de Gestión debe ser evaluado por el superior jerárquico en el término máximo de tres (3) meses después de finalizar la vigencia, de acuerdo con el grado de cumplimiento de los resultados alcanzados por el gerente público, con base en los indicadores determinados. Lo anterior de acuerdo con lo establecido en el numeral 3° del artículo 50 de la [Ley 909 de 2004](#).

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

Adicionalmente, en esta evaluación, respecto de la valoración de las competencias plasmadas en el Anexo 2 de la presente Guía, intervendrán los pares y los subalternos del gerente público. Se entiende como par un gerente público que interactúa de manera directa con la actividad misional del área del gerente evaluado. Este par será identificado y seleccionado por el superior jerárquico con el acompañamiento del Secretario General, o quien haga sus veces y las áreas de talento humano.

Por otro lado, se entiende por subalternos aquellos servidores públicos de las plantas permanente y temporal a cargo del gerente público evaluado.

Los resultados de este proceso serán insumo para identificar necesidades de capacitación y formación en las competencias comportamentales del nivel directivo, referidas en el artículo 2.2.4.8 del [Decreto 1083 de 2015](#).

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

El cien por ciento (100%) del total de la evaluación del Acuerdo de Gestión se distribuirá de la siguiente manera: ochenta por ciento (80%) que corresponde a los compromisos gerenciales, el cual tendrá seguimientos semestrales y al final de la vigencia, la sumatoria arrojará el resultado para la evaluación. El veinte por ciento (20%) restante corresponde a la valoración de las competencias comunes y directivas, la cual se realizará una vez al final de cada vigencia.

De este veinte por ciento (20%), el sesenta por ciento (60%) corresponde a la valoración de las competencias por parte del superior jerárquico; el veinte por ciento (20%) de un par y el veinte por ciento (20%) restante será el resultado del promedio de la valoración de los subalternos.

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

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

Para los gerentes públicos que concerten el cinco por ciento (5%) adicional en su gestión, el superior jerárquico determinará los incentivos a los que podrá acceder.

En cualquier caso, este factor adicional no hará parte del cálculo para el reconocimiento de la prima técnica por evaluación del desempeño.

Se establecerá un plan de mejoramiento cuando el gerente público obtenga una calificación en la evaluación de su gestión igual o inferior al setenta y cinco por ciento (75%).

Si el gerente público obtiene una calificación igual o inferior al cincuenta por ciento (50%), será potestad del superior jerárquico su permanencia, sin perjuicio de la discrecionalidad con la que cuenta el superior jerárquico de retirarlo.

Para la elaboración de este plan, el superior jerárquico retomará la evaluación final del gerente público e identificará las áreas de mejora en términos de habilidades y comportamientos, lo cual facilitará la consecución de los objetivos. Se definirán los tres comportamientos principales que deben manifestarse a través de las evidencias requeridas, lo cual contribuirá a determinar las acciones de mejora a desarrollar por el evaluado por un periodo no superior a seis (6) meses, en el cual el superior jerárquico valorará el mejoramiento del gerente público y le dará la retroalimentación correspondiente.

Para llevar a cabo el ejercicio de evaluación se dispone del Anexo 1: Concertación, seguimiento, retroalimentación y evaluación de compromisos gerenciales (que corresponde al 80% de los evaluación), cuyo alcance es el siguiente:

1.4.1. Porcentaje de cumplimiento del año:

Se refiere al resultado final alcanzado, que se obtiene de la sumatoria entre el cumplimiento del primer y segundo semestre de acuerdo con lo concertado.

1.4.2. Resultado:

Será el porcentaje de cumplimiento de los compromisos gerenciales del año de acuerdo con el peso ponderado que se asignó al compromiso institucional.

1.4.3. Evidencias:

Comprende los soportes que acompañan la ejecución de los compromisos gerenciales y que pueden encontrarse de forma física y/o virtual. Para ello se deberá consignar una breve descripción del producto o actividad indicada como evidencia, así como la ubicación de la misma ya sea en medios físicos o electrónicos.

Valoración de las competencias

Hace parte integral de la fase de evaluación y en esta etapa el gerente público es valorado de acuerdo con las competencias comunes y directivas requeridas para el desempeño de su rol gerencial, conforme con lo establecido en los artículos 2.2.4.7 y 2.2.4.8 del [Decreto 1083 de 2015](#). Con esto se busca, promover y mejorar las competencias individuales y grupales orientando los esfuerzos de los gerentes públicos hacia los objetivos y metas de la entidad.

Para la valoración de las competencias se encuentra el Anexo 2: Evaluación de las competencias (esto corresponde al 20% de la evaluación), cuyo alcance es el siguiente:

Las competencias se valorarán en una escala de 1 a 5 que mide el desarrollo de las conductas esperadas, de acuerdo con los siguientes criterios de valoración:

Criterio de valoración	Puntaje
Es consistente en su comportamiento, da ejemplo e influye en otros, es un referente en su organización y trasciende su entorno de gestión.	5
Es consistente en su comportamiento y se destaca entre sus pares y en los entornos donde se desenvuelve. Puede afianzar.	4
Su comportamiento se evidencia de manera regular en los entornos en los que se desenvuelve. Puede mejorar.	3
No es consistente en su comportamiento, requiere de acompañamiento. Puede mejorar.	2
Su comportamiento no se manifiesta, requiere de retroalimentación directa y acompañamiento. Puede mejorar.	1

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

Competencias y conductas asociadas:

Son las establecidas en el artículo 2.2.4.2 del [Decreto 1083 de 2015](#).

Valoración anterior:

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

Valoración actual:

Este resultado se obtiene de la valoración de cada una de las conductas asociadas a todas las competencias en una escala de 1 a 5, obteniendo por cada competencia un promedio simple. Este valor debe multiplicarse por el porcentaje previamente asignado a cada evaluador (superior jerárquico, 60%; par, 20%; subordinados, 20%).

Comentarios para la retroalimentación:

El superior jerárquico visualiza la totalidad de la valoración integral de competencias e identifica y registra las fortalezas y oportunidades de mejora del gerente público que acompañan su gestión.

Valoración final:

Es el resultado final de la valoración realizada por su superior jerárquico, el par y sus subalternos de las competencias comunes y directivas.

Consolidado de la evaluación del Acuerdo de Gestión:

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

02. Anexos



Haga click en la imagen para iniciar la descarga

Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos

Acuerdos de Gestión

Enero de 2017

Departamento Administrativo de la Función Pública

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

Conmutador: **739 5656** - Fax: **739 5657**

Web: www.funcionpublica.gov.co

e mail: webmaster@funcionpublica.gov.co

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

Bogotá, D.C., Colombia. Enero de 2017

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