

El empleo público en Colombia a la luz de la ley 909 de 2004: los nuevos instrumentos de la gerencia pública

**Elizabeth Rodríguez Taylor
Claudia Hernández León**

“...No puede existir una administración pública profesionalizada y moderna si los puestos nucleares de Dirección Pública siguen siendo provistos de forma tal que se prescindan total y absolutamente de la acreditación de las competencias necesarias para su desempeño”
Tomado de la Exposición de Motivos de la Ley 909 de 2004 preparada por el Gobierno Nacional de Colombia.

CAPITULO I.

ENTORNO Y CARACTERÍSTICAS DE LA GERENCIA PÚBLICA

El tránsito a una sociedad del conocimiento o sociedad en transformación permanente requiere: una gestión ágil, menos procedimental y jerárquica; empleados capaces de pensar por sí mismos, de responsabilizarse por la entrega de resultados y que trabajen en equipo y; modelos flexibles de gestión de recursos humanos, así como preocupación por la eficiencia, atención al seguimiento de los resultados y efectos; desarrollo de criterios gerenciales con énfasis en la gestión del rendimiento; democratización de la gestión, transformación de la cultura interna para orientarla al servicio y generación de nuevos mecanismos de lucha contra la corrupción y de infraestructura ética.

En este contexto, los retos de la gestión y de las políticas públicas deben girar en torno a dos grandes principios: *Coordinación y Democracia*. El primero para conectar política y administración, formulación e implantación, gobierno local y nacional, sociedad civil y Estado. El segundo para renovar las líneas de comunicación y de fortalecimiento recíproco entre la sociedad civil y las entidades públicas.

1.1 LOS GERENTES PÚBLICOS: QUÉ DEBEN HACER Y QUÉ DEBEN SABER

Los cargos de Gerencia Pública se corresponden con los cargos de dirección político administrativa, según la propuesta de clasificación de los directivos en tres grandes grupos que hace Rafael Jiménez y que es citado por Manuel Villoria en el texto, “La capacitación de los directivos públicos en las administraciones españolas y latinoamericanas”, Revista del CLAD No. 21:

- *Círculo de dirección política*: no precisan conocimientos técnicos o administrativos;
- *Círculo de dirección político-administrativa*: requieren un conjunto de habilidades y actitudes directivas, al tiempo, un sentido político;
- *Círculo de dirección burocrática*: prima en este grupo la capacidad técnica y el conocimiento de las habilidades directivas, pero también, sensibilidad política y conocimiento del campo de fuerzas políticas donde está ubicada la entidad.

Lo que se le pide hoy a los gerentes públicos es que sean *verdaderos líderes estratégicos*, es decir que sean capaces de instalar estrategias efectivas y lograr cambios de valor duradero, se trata de un liderazgo social para diseñar e implantar soluciones eficaces en

entornos específicos. El éxito está vinculado a la capacidad para:

- Clarificar la misión y valores de la organización
- Captar las tendencias de futuro dadas por el entorno
- Definir e implantar estrategias que agreguen valor y que sean sostenibles
- Evaluar los resultados e impacto de las intervenciones.

El gerente público debe buscar apoyo de los agentes críticos y *contar con los afectados por las políticas y decisiones de la entidad* para decidir sobre la continuidad de las políticas, planes, programas y proyectos.

De esta forma, para desempeñarse en el sentido esperado, el gerente público debe estar dotado de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes específicas, es decir, de unas competencias que se clasifican en cinco grandes áreas:

- Visión estratégica
- Gestión de recursos humanos
- Desarrollo y evaluación de programas y proyectos
- Gestión y planificación de recursos económicos y financieros
- Relaciones públicas y representación de la entidad.

1. 2. PERFIL GENERAL DE LOS GERENTES PÚBLICOS

Sobre esta dimensión, en el Análisis Comparativo de la Gerencia Pública en 21 países, realizado por el Comité Interinstitucional de Modernización de la Gestión Pública de Chile en 1998, se precisa que existe una tendencia a preferir perfiles con énfasis en capacidades basadas en habilidades de administración, más que en conocimientos técnicos muy especializados. En este sentido, se precisa que los criterios centrales que orientan la selección y capacitación de los gerentes públicos se dirigen a examinar las siguientes habilidades y capacidades:

- Liderazgo y gran habilidad de trabajar en equipo,
- Visión, pensamiento y capacidad de planificar estratégicamente,
- Capacidad de iniciar y manejar procesos de cambio,
- Experiencia, competencia profesional y orientación hacia la obtención de resultados,
- Creatividad, criterio y capacidad intelectual,
- Habilidades generales de administración,
- Capacidad de administrar recursos humanos y de generar buenas relaciones interpersonales,
- Conocimientos en tecnologías de la información,
- Habilidades de comunicación, y
- Conocimientos en administración de recursos financieros.

Estas características son válidas para gerentes públicos y privados, sin embargo en el ejercicio de la gerencia pública existen unas particularidades que deben considerarse: limitaciones normativas y escasa o nula autonomía para manejar los recursos humanos y presupuestales. Por ello, a las características ya enunciadas se agregan:

- Experiencia en el sector público,
- Capacidades especiales para motivar e incentivar al personal,
- Habilidad para desarrollar programas con escasos recursos,
- Conocimientos básicos de la normatividad que rige la administración pública,
- Criterio político y, de manera especial,
- Interés por el servicio público.

1.3 SISTEMA GENERAL DE GERENCIA PÚBLICA

Un Sistema de Gerencia Pública puede entenderse como el conjunto de previsiones, instrumentos y mecanismos dirigidos a delimitar y particularizar el ejercicio gerencial, en tanto que se reconoce su especial incidencia en el logro de los objetivos y metas de las entidades y organismos públicos y en el mejoramiento de la gestión pública.

Al elaborar una política de Gerencia Pública se propone considerar las siguientes dimensiones:

- *Estrategias y Sistemas Especiales de Administración:* orientadas a destacar la importancia de la gestión gerencial, institucionalizando sistemas o procesos especiales para revalorar y posicionar la función gerencial.
- *Reclutamiento y Selección:* tiene que ver con los sistemas o procesos de que se vale el servicio público para obtener los profesionales adecuados para desempeñarse en los cargos que se definen como de gerencia pública.
- *Perfil del Gerente Público:* se relaciona con las características personales y profesionales, experiencia y habilidades técnicas y/o políticas especiales que se requieren para el ejercicio de un cargo gerencial.
- *Políticas de Empleo:* se refiere a la existencia de disposiciones, normativas o modalidades de vinculación para el caso específico de los gerentes públicos e incluyen aspectos como retiro del servicio por desempeño insatisfactorio, disposiciones para vinculación por tiempo fijo, programas de movilidad, diferencia entre cargos de dirección política y dirección burocrática o técnica.
- *Evaluación y Administración del Desempeño:* existencia de sistemas y procesos formales e informales de medición y evaluación del desempeño de los gerentes en términos de resultados de su gestión, y de las consecuencias que se derivan de desempeños insatisfactorios, su relación con sueldos, políticas de movilidad o la existencia de incentivos.
- *Políticas de Remuneraciones:* existencia de disposiciones relacionadas con el manejo de las remuneraciones de los cargos de Gerencia Pública, su vinculación con el desempeño y resultados obtenidos por los gerentes y sus respectivas entidades, y la existencia de incentivos.
- *Reglas de Conducta:* define deberes y atribuciones de quienes se desempeñan como gerentes públicos, especialmente en materia de restricciones para intervenir en política,

declaración de patrimonio e intereses especiales, prohibición de aceptar regalos, prohibiciones para desempeñarse posteriormente en el sector privado en áreas afines con su desempeño público.

- *Igualdad de Oportunidades*: considera la inclusión de las minorías étnicas y de la mujer en cargos de Gerencia Pública y características especiales para el desarrollo de carrera y contratación.
-

CAPITULO II GERENCIA PÚBLICA EN COLOMBIA

Tomando en consideración lo anterior, puede afirmarse que en la Administración Pública colombiana se abre paso el establecimiento de un Sistema de Gerencia Pública integrado por las siguientes dimensiones:

- *Estrategias y Sistemas Especiales de Administración*: como especialidades del orden gerencial en la Administración Pública colombiana se tienen: la clasificación de esos cargos como de libre nombramiento y remoción, los mejores niveles de remuneración y condiciones laborales y el establecimiento del programa Escuela de Alto Gobierno.

Tal y como lo expresa la Ley 909 de 2004, por la cual se reglamenta el empleo público en Colombia, “En general son los cargos que conlleven el ejercicio de responsabilidad directiva en la Administración Pública de la Rama Ejecutiva en los órdenes nacional y territorial tendrán, a efectos de la presente Ley, el carácter de empleos de gerencia pública”

“Estos empleos comportan responsabilidad por la gestión y por un conjunto de funciones cuyo ejercicio y resultados son posibles de ser medidos y evaluados”

- *Reclutamiento y Selección*: en Colombia, a la preocupación por atraer y retener directivos y gerentes competentes mediante mejores remuneraciones y condiciones de trabajo, se suma la tendencia a introducir procesos meritocráticos para la vinculación de gerentes, tema que está ya incorporado en la normatividad de función pública.
- *Perfil del Gerente Público*: En materia de perfiles gerenciales los desarrollos son escasos; se cuenta, como para el resto de cargos, con la definición de unos requisitos básicos de estudio y experiencia y con la descripción de las funciones generales de los cargos. La acreditación de los requisitos es de obligatoria observancia y con ello se garantiza un mínimo de competencia para el ejercicio de los cargos públicos.

Hablar de perfil gerencial implica completar la anterior información con la especificación de las características o rasgos gerenciales en términos de los conocimientos, las habilidades y los comportamientos o actitudes indicadores de éxito en el desempeño de cargos de gerencia

- *Políticas de Empleo*: En Colombia todos los cargos, incluidos los del nivel directivo, se rigen por las mismas disposiciones de empleo público, esto hace que no existan políticas especiales de movilidad o de término de la relación laboral en razón de procesos de

reestructuración para los cargos gerenciales; sin embargo, como ya se anotó, son cargos de libre nombramiento y remoción.

Dentro de la actual nomenclatura y clasificación de empleos los cargos de naturaleza gerencial no están expresamente definidos, hacen parte del nivel directivo conjuntamente con los de alta dirección o dirección política.

- *Evaluación y Administración del Desempeño:* La normatividad actual de función pública prevé los Acuerdos de Gestión como instrumento para intervenir el desempeño gerencial; tales acuerdos buscan elevar los niveles de eficiencia y eficacia, sin cambiar con ello la naturaleza de libre nombramiento y remoción de estos empleos. El retiro de quienes ocupan cargos gerenciales seguirá siendo discrecional pero la gestión debe desarrollarse en función de objetivos y metas previamente acordados.
- *Capacitación y Formación:* la normatividad reciente de función pública asigna al Departamento Administrativo de la Función Pública la función de formular políticas específicas para la capacitación de directivos públicos, con la finalidad de formar candidatos potenciales a gerentes de las entidades públicas; así mismo, es de su competencia establecer los contenidos curriculares y las actividades del Programa Escuela de Alto Gobierno en coordinación con la ESAP, y diseñar los instrumentos y mecanismos para la capacitación y adiestramiento de los gerentes públicos.
- *Políticas de Remuneración e Incentivos:* en Colombia la administración de sueldos y salarios es rígida, no está ligada a la productividad o a los resultados. La naturaleza de los servicios que se prestan, no ha facilitado la introducción de la productividad para definir las remuneraciones. Estas condiciones conllevan que el gerente público, al igual que el resto de servidores, devengue un salario y disfrute de algunas condiciones especiales, independientemente de los resultados que alcance.

En la práctica, los cargos gerenciales cuentan con políticas especiales de remuneración y gozan de mejores condiciones laborales. Sobre este punto cabría adelantar un estudio que permita identificar las reales condiciones del ejercicio gerencial bajo variables tales como: asignación de primas de dirección, cargos satélites (asesores, conductor, secretaria), espacios físicos y dotaciones especiales (celulares, vehículos).

Respecto de los incentivos la ley de empleo público determina que el otorgamiento de incentivos dependerá de los resultados conseguidos en el ejercicio de las funciones gerenciales, aspecto que está por desarrollar.

- *Reglas de Conducta:* en la actualidad, los cargos de gerencia pública no cuentan con códigos especiales de ética, deberes y atribuciones. Existen sí impedimentos para vincularse con el sector privado en actividades en las cuales el gerente público saliente haya debido tomar decisiones relacionadas con un sector específico.
- *Igualdad de Oportunidades:* En el tema de mujer, la ley ha determinado que mínimo el 30% de los cargos del máximo nivel decisorio y 30% de los otros niveles decisorios debe ser ocupado por mujeres. De acuerdo con esta disposición, 30% de los cargos de naturaleza gerencial deben ser desempeñados por mujeres.

2.1 PERFIL DEL GERENTE PÚBLICO EN COLOMBIA

Teniendo en cuenta la importancia del perfil del Gerente, dedicaremos este aparte al perfil del gerente público a la luz de la Ley 909 de 2004 y de la normatividad existente en Colombia en esta materia:

La Ley 909 de 2004 establece que son empleos de naturaleza gerencial los cargos que conlleven ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial.

Son cargos de libre nombramiento y remoción, pertenecientes al nivel directivo y cuya designación no corresponde, en el orden nacional, al Presidente de la República. En el orden territorial no son cargos de gerencia los secretarios de despacho, de director, gerente, rector de Institución de Educación Superior distinta a los entes universitarios autónomos. Tampoco son de naturaleza gerencial los cargos de elección popular

Son empleos que 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.

Respecto de los cargos de naturaleza gerencial, la citada ley contiene provisiones en los temas de selección, evaluación y capacitación, así:

- Provisión con la observancia de criterios de mérito, capacidad y experiencia para el desempeño del empleo, determinados a través de pruebas.
- Evaluación de la gestión a través de los acuerdos de gestión, instrumento en el cual se especifican los compromisos que el gerente adquiere y los resultados que entregará.
- Formulación de políticas específicas de capacitación encaminadas a formar candidatos potenciales a gerentes de las entidades públicas, a cargo del DAFP.

2.2. NORMATIVIDAD DE REFERENCIA

Constitución Política de Colombia, artículo 189, numeral 13.

Corresponde al Presidente de la República como Jefe de Estado, Jefe de Gobierno y Suprema Autoridad Administrativa: ... 13. Nombrar a los presidentes, directores o gerentes de los establecimientos públicos nacionales y a las personas que deban desempeñar empleos nacionales cuya provisión no sea por concurso o no corresponda a otros funcionarios o corporaciones, según la Constitución o la ley.

Decreto 1679 de 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.

Artículo 1. Se delega en los Ministros y Jefes de Departamento Administrativo, las funciones de declarar y proveer las vacancias definitivas de los empleos nacionales que se produzcan en sus Ministerios y Departamentos Administrativos, con excepción de los cargos de Viceministro, Subdirector de Departamento Administrativo, Consejero y Secretario Privado del Presidente de la República, Secretario y Subsecretario de la Presidencia de la República; Secretario General de Ministerios y Departamentos Administrativos; Superintendente, Superintendente delegado; Gerente, Director o Presidente de Establecimiento Público y Empresas Industriales y Comerciales del Estado; Agentes, representantes y suplentes del Presidente y de la Nación en entidades descentralizadas y en Juntas o consejos directivos de dichas entidades; Agentes Diplomáticos y Consulares; jefes y oficiales del Ejército, Armada, Fuerza Aérea y Policía Nacional.

Decreto 2502 de 1998, establece el Sistema de Nomenclatura y Clasificación de los empleos públicos pertenecientes a la Rama Ejecutiva y de otros organismos del orden nacional.

Artículo 2. Establece la nomenclatura y clasificación de los empleos por niveles jerárquicos. Para el nivel directivo se establecen las denominaciones relacionadas en el cuadro anexo, en el cual, los empleos de Alta Dirección se identifican con (AD)

Decreto 1763 de 2003, adiciona el decreto 2502 de 1998. En el nivel directivo se adicionan 4 denominaciones.

Artículo 1. Entre las denominaciones que se adicionan, 4 corresponden al nivel directivo. Ellas son: Director de Unidad Hospitalaria, Jefe de Oficina, Subdirector de Unidad Hospitalaria y Director de Centro de Atención Ambulatoria.

Decreto 770 de 2005, establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos de entidades del orden nacional. El parágrafo del artículo 4 identifica los empleos de alta dirección.

Parágrafo del artículo 4. Determina que son empleos de Alta Dirección Nacional: Ministros, Directores de Departamento Administrativo, Viceministros, Subdirectores de Departamento Administrativo, Directores de Unidad Administrativa Especial, Superintendentes y Directores, Gerentes o Presidentes de Entidades Descentralizadas.

Decreto 785 de 2005, establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales.

Parágrafo del artículo 4. Determina que son empleos de Alta Dirección Territorial: 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 y Directores, Gerentes o Presidentes de Entidades Descentralizadas.

Artículo 16. Establece la nomenclatura y clasificación de empleos del nivel directivo. Las denominaciones de estos empleos se relacionan en el cuadro anexo, en el cual, los empleos de Alta Dirección se identifican con (AD).

2.3 . MODELOS DE DIRECCIÓN PÚBLICA

Como punto de partida para el desarrollo del componente de formación y capacitación gerenciales se citan tres modelos teóricos de dirección pública, los cuales tienen sus particulares características, ventajas y desventajas:

- El modelo *burocrático o profesional* que se caracteriza por ser un sistema cerrado, en el que los gerentes se escogen entre los funcionarios ya vinculados, dando aplicación del principio del mérito y extendiendo el sistema de carrera hasta estos cargos.
- El modelo *politizado*, enteramente abierto a criterios políticos, las vinculaciones están mediadas principalmente por la confianza política y la discrecionalidad. Los cargos se clasifican como de libre nombramiento y remoción.
- El modelo *gerencial* que se estructura a través de un sistema de puestos y que permite combinar el sistema de mérito con cierto grado de discrecionalidad.

En la práctica de la función pública colombiana ha primado el segundo modelo, con estas características: los cargos son de libre nombramiento y remoción, quienes los ocupan generalmente son agentes de los políticos, algunas veces median consideraciones técnicas en las designaciones; pero en todos los casos es necesario acreditar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el desempeño de los cargos.

Sin embargo, la normatividad reciente entre la que se destaca la Ley 909 de 2004 , marca una orientación bien definida hacia el modelo gerencial en el que se combinan los criterios de mérito y discrecionalidad. Sin cambiar su naturaleza de libre nombramiento y remoción, se han definido los cargos de gerencia, previsto criterios técnicos para el acceso a los mismos y establecido los acuerdos de gestión para fomentar el compromiso con la obtención de metas y resultados.

CAPITULO III

PROCEDIMIENTO DE INGRESO A LOS EMPLEOS DE NATURALEZA GERENCIAL

Merece especial atención en este documento, el capítulo de ingreso a los cargos de naturaleza gerencial. desde inicios del presente Gobierno en Colombia, el Plan Nacional de Desarrollo "Hacia un Estado Comunitario", ha exigido que los directores y gerentes de las entidades públicas, posean ideas originales, estén abiertos a nuevas formas de pensar y hacer las cosas, con visión integradora y de futuro que facilite el desarrollo de los funcionarios y garantice el logro de los objetivos institucionales, dentro de un marco de transparencia e integridad en el manejo de lo público, con austeridad, cultura del servicio y participación ciudadana.

Esta política se ha materializado en lo que se ha denominado meritocracia y tiene como propósito fundamental vincular en las entidades del Estado a los mejores funcionarios, garantizando la transparencia y la igualdad de oportunidades para seleccionar por sus méritos a los aspirantes a los cargos de libre nombramiento y remoción.

3.1. PRINCIPALES INSTRUMENTOS.

- La Directiva Presidencial No. 10 del 20 de agosto de 2002

En esta directiva se expresa la voluntad política para que el mérito sea el principio rector en la selección de los servidores públicos que deben regir los destinos de Entidades del Estado. A continuación se enuncian los propósitos específicos para cumplir con el objetivo de transparencia e integridad en la gestión, y algunos de los instrumentos más eficaces para lograrlo:

Manejo gerencial de los recursos humanos. El nombramiento, selección y promoción de funcionarios debe tener como motivación exclusiva el mérito, la competencia y la capacitación idóneos para el cargo al cual se es candidato. Esta regla es de aplicación inmediata en todas las entidades del Estado y, en especial, en cuanto al nombramiento de los directores de las entidades desconcentradas del orden nacional y al proceso de selección de los funcionarios encargados del control interno en cada entidad.

Por ningún motivo y bajo ninguna circunstancia, el nombramiento de funcionarios públicos puede responder a transacciones, presiones o favores de tipo político o económico.

Un objetivo primordial de la actual administración es el establecimiento de la institucionalidad del Estado colombiano. La regla general de éste deberá ser la meritocracia, la capacitación y el entrenamiento permanente de sus servidores de nómina...”

- Ley 909 de 2004 sobre Empleo Público, Carrera Administrativa y Gerencia Pública.

Tiene como eje central la consolidación del principio del mérito, no sólo en relación con los empleos de carrera sino también con un rango de empleos de libre nombramiento y remoción denominados empleos de Gerencia Pública.

La ley adopta los principios y criterios de la carta Iberoamericana de la Función Pública sobre: Mérito, libre concurrencia e igualdad en el ingreso, publicidad, transparencia en la gestión de los procesos de selección, especialización de los órganos técnicos encargados de ejecutar los procesos de selección, imparcialidad, confiabilidad y validez de los instrumentos, eficacia y eficiencia en los procesos de selección.

La propuesta innovadora en relación con la selección por mérito para empleos de libre nombramiento y remoción se contiene en el Artículo 49 que en lo esencial dispone:

“...Sin perjuicio de los márgenes de discrecionalidad que caracteriza a estos empleos, la competencia profesional es el criterio que prevalecerá en el nombramiento de los gerentes públicos...”

3.2 PROCEDIMIENTOS

- Concursos Públicos y Abiertos

Una vez definida por el Gobierno Nacional, en cabeza del propio Presidente de la República la política para designar Gerentes de lo Público por mérito, se expidieron las normas que han permitido ponerla en marcha, y que definen procedimientos y reglas del juego claras y precisas para cada caso así:

El decreto 1972 de 2002 , reglamentó la designación de los Directores o Gerentes Regionales o Seccionales o quienes hagan sus veces, en los Establecimientos Públicos de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional, tal el caso de los Directores Regionales del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, del Instituto de los Seguros Sociales ISS y de los directores de las Regionales del Trabajo mediante proceso de selección público y abierto.

El Decreto 3344 de 2003, definió el procedimiento de selección público y abierto para la designación de Directores de Empresas Sociales del Estado del orden territorial. Para estos casos, la Junta Directiva de estas Empresas conforma la terna de candidatos, con las personas que sean escogidas, mediante un proceso público abierto, en el cual se aplican criterios de mérito, capacidad y experiencia para el desempeño del cargo.

El Departamento Administrativo de la Función Pública, mediante resolución 793 del 5 de Diciembre de 2003, definió los estándares mínimos para el desarrollo de estos procesos públicos abiertos, precisando sus etapas, prescribiendo la participación de Universidades o firmas expertas en el tema, garantizando la aplicación del principio de publicidad, de contradicción y todo lo relacionado con la aplicación, valoración y resultado de las pruebas de selección.

Por su parte, el Decreto 3345 de 2003 ordenó que la designación de los Directores generales de las Corporaciones Autónomas Regionales, procediera de acuerdo con el principio de Meritocracia y selección por concurso público Abierto.

Para estos procesos de selección, públicos y abiertos, todo aquel que cumple con los requisitos tiene derecho a acceder al mismo, en igualdad de condiciones.

Estos procesos están regidos por los principios de igualdad, moralidad, eficacia, objetividad, transparencia, imparcialidad y publicidad.

Por su parte, los organismos de Control del Estado en sus diferentes instancias y, en el marco de sus competencias, vigilan el desarrollo de estas convocatorias y atienden las reclamaciones correspondientes.

La naturaleza de los cargos continuará siendo de libre nombramiento y remoción, sólo que los nominadores en aras de la profesionalización de la Función Pública y de la transparencia e igualdad de oportunidades, ceden a su libre arbitrio y acatan la condición de la selección por mérito.

- Selección de Hojas de Vida y Pruebas.

El Presidente de la República, coherente con el propósito enunciado en la circular N° 10 citada, cuatro meses después de su posesión, expide la orden Presidencial número 14 de fecha 6 de noviembre de 2002 y en la misma expresa que, el nombramiento de los jefes de Control Interno de los organismos y Entidades de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional, se efectuará previa demostración de la idoneidad y de los méritos de los aspirantes.

El Departamento Administrativo de la Función Pública, reguló el procedimiento para cumplir con este mandato y fijó los parámetros, métodos y mecanismos, mediante las resoluciones 627 del 12 de noviembre de 2002 y 644 del 1 de Octubre de 2003, definiendo como procedimiento el estudio de hojas de vida y la practica de pruebas a los candidatos.

Para este caso, se dispuso un proceso de estudio de hojas de vida, con participación directa del Departamento Administrativo de la Función Pública, por ser este Departamento quien debe fijar políticas en materia de control interno y tener atribuida la función de conceptuar sobre la idoneidad de los nombramientos de los jefes de Control interno. Sin embargo, se exigió por la norma acudir ante firmas especializadas, cazatalentos para la aplicación de pruebas y valoración de las competencias, en términos de aptitud gerencial, conocimientos y experiencia profesional, según el perfil requerido para el empleo.

El proceso, debidamente documentado se consigna en informe para el nominador, quien procede a la designación entre los aspirantes que hayan superado las pruebas.

Estos procesos también son objeto de vigilancia y control por parte de los organismos de control del Estado. De igual manera, las organizaciones relacionadas con todo el sistema de control interno, han estado pendientes de hacer respetar el sistema de mérito para la provisión de estos empleos.

CAPITULO IV ACUERDOS DE GESTIÓN

El Acuerdo de Gestión es el establecimiento de una relación escrita y firmada entre el superior jerárquico y el respectivo gerente público, con el fin de definir los compromisos y resultados frente a la visión, misión y objetivos del organismo; se pacta por un periodo determinado e incluye los indicadores a través de los cuales se evalúa el mismo. En los anexos 1 y 2 se encuentran los formatos de acuerdos de gestión desarrollados por el Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia.

4.1 PROCEDIMIENTO

Se enuncian las diferentes etapas de los acuerdos de gestión con cada uno de sus componentes:

- **Inducción**
 - 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

-Intercambio de expectativas entre el gerente público y su superior jerárquico.

-Apoyo de las Oficinas de Planeación

-Establecimiento de las condiciones para desarrollar el *Acuerdo*, tanto en su contenido como en su ejecución y evaluación

-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.

- Formalización

Documento escrito y firmado por cada una de las partes, que contenga:

Encabezado que enuncie nombres y cargos de los comprometidos en el *Acuerdo*.

Lugar y fecha de su suscripción.

Condiciones generales para su desarrollo.

Período de vigencia.

Los criterios de seguimiento y evaluación.

Fuentes de verificación.

- Seguimiento

Verificar el cumplimiento de los compromisos pactados.

El desarrollo de esta fase debe coincidir con los periodos establecidos para realizar el seguimiento del proceso de planeación institucional

- Evaluación

-Valoración para determinar y analizar el porcentaje de logro en el cumplimiento de los compromisos y resultados alcanzados por el gerente público.

-Apoyo en los informes regulares que deben presentar las oficinas de planeación y de control interno.

-Valoración de 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 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.

BIBLIOGRAFÍA

Carta Iberoamericana De La Función Pública, Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.

Comité Interinstitucional de Modernización de la Gestión Pública de Chile, *Análisis comparativo de la Gerencia Pública en 21 países*, , 1998., Pág. 4.

Constitución Política De Colombia, ed : Temis 2001, título V, capítulo II, arts. 122 a 130.

Corporación Transparencia Por Colombia, Informe Final de la Veeduría realizada al proceso de selección por mérito de Directores /as y Gerentes/as Regionales del ICBF, SENA, ISS y Oficinas de Trabajo. Bogotá, septiembre de 2003.

Corte Constitucional de Colombia, Sentencia 372 -1999

- Hernández Hilda y Chacón Piedad (2005), Gerencia Pública, Bogotá, Dirección de Empleo Público Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Jiménez Asensio Rafael, citado por Villoria Mendieta, Manuel en La capacitación de los directivos públicos en las administraciones españolas y latinoamericanas, *Revista del CLAD No. 21. Octubre de 2001, Pág. 205.*
- Miranda Virginia y otros (2005), Guía de apoyo a la selección meritocrática de servidores públicos, Departamento Administrativo de la Función Pública, Bogotá, Imprenta Nacional de Colombia.
- Presidencia de la República de Colombia, Directiva Presidencial No. 10 de agosto de 2004.
- Ley 909 de 2004 Por la cual se reglamenta el Empleo Público, Carrera Administrativa Y Gerencia Pública. República de Colombia.
- Younes Moreno Diego, "Derecho Administrativo Laboral, Bogotá, ed: Temis: 2001.

RESEÑA BIOGRÁFICA

ELIZABETH CRISTINA RODRÍGUEZ TAYLOR

ASESORA DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
REPÚBLICA DE COLOMBIA

Dirección Oficina: Carrera 6 No. 12-62 Piso 9
Teléfono : 3341245-3342771
Celular: 03315-6487271
Correo electrónico: erodriguez@dafp.gov.co

Página web institucional: www.dafp.gov.co

PERFIL PROFESIONAL

Administradora de Empresas egresada de la Pontificia Universidad Javeriana con Maestría en Relaciones Internacionales de la misma Universidad. Actual Asesora del Director del Departamento Administrativo de la Función Pública y Representante del Señor Presidente de la República en el Consejo Directivo de la Escuela Superior de Administración Pública-ESAP.

EXPERIENCIA LABORAL

Departamento Administrativo de la Función Pública

Asesora
Junio 1999 a la fecha

Subdirectora (e)
Diciembre de 2004

Escuela Superior de Administración Pública– ESAP.

Consultora
Octubre 1997- mayo de 1999

Fundación Luis Carlos Galán

**Directora Administrativa y
Financiera**
Junio 1992 – enero 1996

RESEÑA BIOGRÁFICA
CLAUDIA PATRICIA HERNÁNDEZ LEÓN

JEFE OFICINA JURÍDICA DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA REPÚBLICA DE COLOMBIA

Dirección Oficina: Carrera 6 No. 12-62 Piso 7
Teléfono : 3341245-5667647
Correo electrónico: chernandez@dafp.gov.co

Página web institucional: www.dafp.gov.co

PERFIL PROFESIONAL

Abogada de la Universidad Santo Tomás de Colombia, especialista en Derecho administrativo de la Universidad del Rosario, Especialista en Contratación estatal de la Universidad Externado de Colombia, con Amplia experiencia en derecho administrativo, estructura del estado, gestión pública, laboral administrativo, carrera administrativa de los empleados públicos, plantas de personal y contratación administrativa.

EXPERIENCIA LABORAL

Departamento Administrativo de la Función Pública

**Jefe Oficina Asesora Jurídica
1995 a la fecha**

**Coordinadora Asuntos de la
Dirección**

Superintendencia de Notariado y Registro

**Profesional de Oficina de
Registro, 1994- 1995**

Consejo de Estado

Abogado

CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS

N.1 MODELO

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 gerencial 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 _____

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

ANEXO N.2

FORMATO ACUERDO DE GESTIÓN

Entidad: _____ Fecha: _____

Objetivos

CONCERTACIÓN DE COMPROMISOS					Evaluación de compromisos
Compromisos	Puntaje	Resultados Esperados	Fecha Límite	Indicadores	% de cumplimiento

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

Habilidades Gerenciales	Atributos	Valoración	
		Adecuada	Por mejorar
Habilidades de Dirección	<i>Liderazgo de grupos y de personas</i>		
	<i>Visión y Planificación estratégicos</i>		
	<i>Orientación al logro</i>		
Habilidades de Administración y Comunicación	<i>Administración de personas</i>		
	<i>Comunicación efectiva</i>		
	<i>Administración de recursos técnicos, financieros y tecnológicos</i>		
Habilidades Personales	<i>Adaptabilidad</i>		
	<i>Intelecto, creatividad y buen juicio</i>		
	<i>Competencia profesional</i>		

Observaciones:

_____ Firma Superior Jerárquico

_____ Firma Gerente Público