



Nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión: hacia la gerencia pública 4.0

Versión 2

Dirección de Empleo Público
Enero de 2024

César Augusto Manrique Soacha

Director

Jesús Hernando Amado Abril

Subdirector

Lidoska Julia Dolores Peralta Prieto

Secretaria general

Aura Isabel Mora

Directora de Participación, Transparencia y
Servicio al Ciudadano

Paulo Molina Bolívar

Director de Gestión del Conocimiento

Gerardo Duque Gutiérrez

Director de Desarrollo Organizacional

Henry Humberto Villamarín Serrano

Director de Gestión y Desempeño Institucional

Francisco Camargo Salas

Director de Empleo Público

Armando López Cortés

Director Jurídico

Luz Stella Patiño Jurado

Jefe de Oficina Control Interno

Daniel Canal Franco

Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

Alveiro Tapias Sánchez

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Jhon Ricardo Morales Franco

Jefe Oficina de Tecnologías de la Información y
las Comunicaciones

Versión 2, elaborado por:

Francisco Camargo Salas
María José Martínez Corena

Dirección de Empleo Público

Versión 1, elaborado por:

Francisco Camargo Salas
Sandra Milena Ardila Cubides
Jimmy Alejandro Escobar Castro
John César Guachetá Benavides
María José Martínez Corena
Dirección de Empleo Público

Equipo Consultoría Humana
Nelson Rojas
Jorge Sáenz Espinosa
Humberto Sandoval

Revisión de forma y corrección de estilo

Carolina Mogollón Delgado
Daniela del Vecchio Rodríguez

Diagramación y diseño

Camilo Higuera Mozombite
Oficina Asesora de Comunicaciones

**Departamento Administrativo
de la Función Pública**

Carrera 6 n.º 12-62, Bogotá, D.C., Colombia
Conmutador: 739 5656 / 86 - Fax: 739 5657
Web: www.funcionpublica.gov.co
eva@funcionpublica.gov.co
Línea gratuita de atención al usuario:
018000 917770
Bogotá, D.C., Colombia.

Contenido

1. Antecedentes y contexto de la gerencia pública en Colombia 7

1.1. ¿Cuáles son los empleos de naturaleza gerencial? 8

1.2. Requisitos y excepciones para los cargos de naturaleza gerencial 9

2. Marco teórico 10

3. Marco normativo 12

4. Tendencias de liderazgo en el sector público 19

5. Nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión 22

5.1. Perfil del gerente público 4.0 24

5.2. Elementos del modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión 26

5.3. Ejes del nuevo modelo de gerencia pública 28

5.4. Componentes de la gerencia pública 33

5.5. Pilares de la gerencia pública para el desarrollo del modelo 38

5.5.1 **Pilar 1. Productividad social 39**

5.5.2 **Pilar 2. Construcción de integridad 42**

5.5.3 **Pilar 3. Gestión Cultural 47**

5.5.4 **Pilar 4. Desarrollo de personas y equipos 51**

6. Modelo de Empleo Público: esquema de operación de los empleos de naturaleza gerencial en el nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión 55

Planeación 56

Ingreso 57

6.1.1. Procesos de selección 58

Desarrollo 60

6.1.2. Gestión del rendimiento en el desarrollo del gerente público 4.0 61

Retiro 62

7. Alineación de la gestión del rendimiento del gerente con el MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión) 64

7.1. Gestión del conocimiento e innovación en la gestión del rendimiento del gerente público 4.0 65

8. Propuesta acuerdo de gestión 66

9. ¿Cómo medir los pilares del nuevo modelo de gerencia pública y acuerdos de gestión? 67

10. Conclusiones 70

Bibliografía 71

Anexos 73

Figuras

- Figura 1.** Las excepciones tanto en el orden nacional como territorial [9](#)
- Figura 2.** Marco normativo de las funciones gerenciales desde la perspectiva de la teoría administrativa [13](#)
- Figura 3.** Tipos de empleos de naturaleza gerencial de acuerdo con lo establecido en el artículo 47 de la Ley 909 de 2004 [15](#)
- Figura 4.** Principios de la gerencia pública según la Ley 909 de 2004 [18](#)
- Figura 5.** Visión del gerente público desde el enfoque sistémico [23](#)
- Figura 6.** Elementos del modelo de gerencia pública [26](#)
- Figura 7.** Esquema del nuevo modelo de gerencia pública [27](#)
- Figura 8.** Ejes básicos del gerente público 4.0 [28](#)
- Figura 9.** Componentes del modelo de gerencia pública [34](#)
- Figura 10.** Mapa de las principales funciones gerenciales [35](#)
- Figura 11.** Pilares del modelo de gerencia pública [38](#)
- Figura 12.** Esquema proceso de valoración del desempeño basado en objetivos [41](#)
- Figura 13.** Proceso de medición de valores [44](#)
- Figura 14.** Arraigo prácticas culturales [49](#)
- Figura 15.** Herramienta RECORD [53](#)
- Figura 16.** Modelo de Empleo Público [55](#)
- Figura 17.** Distribución porcentual nuevo modelo de gerencia pública [62](#)
- Figura 18.** Esquema de valoración de competencias [67](#)
- Figura 19.** Esquema del proceso de valoración de competencias [68](#)

Tabla

- Tabla 1.** Desagregación pilar de productividad social [39](#)

Presentación

El Estado es el garante de asegurar el desarrollo y la evolución de nuevas formas de administrar la gestión pública, esto incluye el análisis de los factores necesarios para que las entidades sean las orientadoras de una política efectiva que promulgue no solo la calidad y oportunidad en la entrega de bienes y servicios a cargo del Estado, sino que también las llama a que sean coherentes en la práctica de sus acciones enfocadas en la integridad y la ética, es decir, a que sean ejemplo para la sociedad.

Del mismo modo, el Estado debe desarrollar y fortalecer las capacidades organizacionales y estructurales, además de llevar a cabo acciones orientadas a que las y los servidores públicos logren articular sus conocimientos con nuevos aprendizajes y el uso de herramientas digitales que respondan a las nuevas exigencias de la era digital.

En este contexto, el Estado tiene un conjunto de entidades a través de las cuales distribuye su esfuerzo según la naturaleza de los objetivos y sus alcances específicos, de modo que el desarrollo de sus funciones solo es posible o “realizable” a través de las capacidades de las instituciones creadas para el logro de los diversos objetivos. En este marco, igual que en el caso del Estado, cada entidad logra su nivel de gestión y desempeño institucional, cualquiera que este sea, a través del talento humano que la conforma.

Lo anterior significa que el gerente público 4.0 tiene como tarea fundamental asegurar, a través de su liderazgo, que la entidad logre un mayor nivel de capacidad para conseguir sus objetivos. Es decir, el rol del gerente público se convierte en un elemento clave para la materialización efectiva de las metas trazadas por la entidad en la que presta sus servicios, de forma que las competencias que tiene lo lleven a influir e inspirar a sus colaboradores, incentivar la transformación organizacional, lo que significa una evolución cultural que soporte el cumplimiento y la continuidad de planes y proyectos, y con ello consolidar su sostenibilidad.

Introducción

El Departamento Administrativo de la Función Pública presenta el nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión aplicables a la Rama Ejecutiva del Estado colombiano. Desde la perspectiva legal, el concepto de gerencia pública surge con las disposiciones de la Ley 909 de 2004 y se entiende que su campo de aplicación sería el mismo que se plantea en dicha ley. Cabe señalar que, el enfoque gerencial de la dirección del Estado se evidencia desde la institucionalidad de la función pública consagrada en la Constitución Política del 1991.

Este modelo se basa en la normativa aplicable a las entidades públicas y en el análisis de las prácticas de gestión exitosas a nivel internacional, y plantea lineamientos sobre la gerencia pública que le servirán como un referente a las entidades que tengan cargos con funciones directivas de naturaleza gerencial. De modo que, este documento orientará la acción del Estado desde una gestión estratégica holística para que los gerentes públicos puedan reaccionar de forma eficaz y eficiente a nuevas condiciones impredecibles en la administración pública. Para tal efecto, en este documento encontrará, en principio, los antecedentes y el contexto de la gerencia pública en Colombia; luego, el marco teórico que sirve para plantear el enfoque sistémico de la gerencia pública y, finalmente, la propuesta de un nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión que responda de manera efectiva al impacto de la Cuarta Revolución Industrial y que se adapte a los lineamientos del Programa Servidor Público 4.0.

Cabe señalar que este documento se enmarca en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, en tanto que "... es una herramienta que simplifica e integra los sistemas de desarrollo administrativo y gestión de la calidad y los articula con el sistema de control interno para hacer los procesos dentro de la entidad más sencillo y eficientes" (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017).

De modo que, entender el MIPG y sus siete dimensiones (Talento humano, Direccionamiento estratégico, Gestión con valores para resultados, Evaluación de resultados, Información y comunicación, Gestión del conocimiento y Control interno) les permitirá a las y los gerentes públicos tomar decisiones estratégicas para mejorar el desempeño misional de las entidades públicas y la relación Estado-ciudadanía.

1. Antecedentes y contexto de la gerencia pública en Colombia

De acuerdo con la Ley 909 de 2004 en el título VIII. *De los principios de la gerencia pública en la administración*, en su artículo 47, la gerencia pública hace referencia al grupo de empleos de naturaleza gerencial "... que conlleven un ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial ...".

Sin embargo, la figura de la gerencia pública es relativamente nueva en el modelo del empleo público. Su aparición se da solo hasta la adopción de la Ley 909 de 2004 bajo la influencia de la Carta Iberoamericana de la Función Pública en la que se introduce la figura similar a la del *directivo de línea* de la empresa privada. Buena parte de los avances que se han dado en esta materia se han enfocado en hacer una delimitación clara del concepto a partir de fundamentos técnicos y normativos, así como del desarrollo de la gestión de los empleos de esta naturaleza dadas sus características particulares, entre ellas, la introducción de un instrumento creado para medir el rendimiento de su gestión, denominado acuerdo de gestión.

1.1. ¿Cuáles son los empleos de naturaleza gerencial?

Todos los empleos del nivel directivo del empleo público están incluidos en la categoría “gerencia pública”, con excepción de aquellos empleos cuya nominación dependa del presidente de la República en el nivel nacional y a los empleos de secretarios de despacho, de director, gerente, rector de institución de educación superior (distinta a los entes universitarios autónomos) en el nivel territorial; cargos que se entienden como de confianza del nominador. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020, pág. 9)

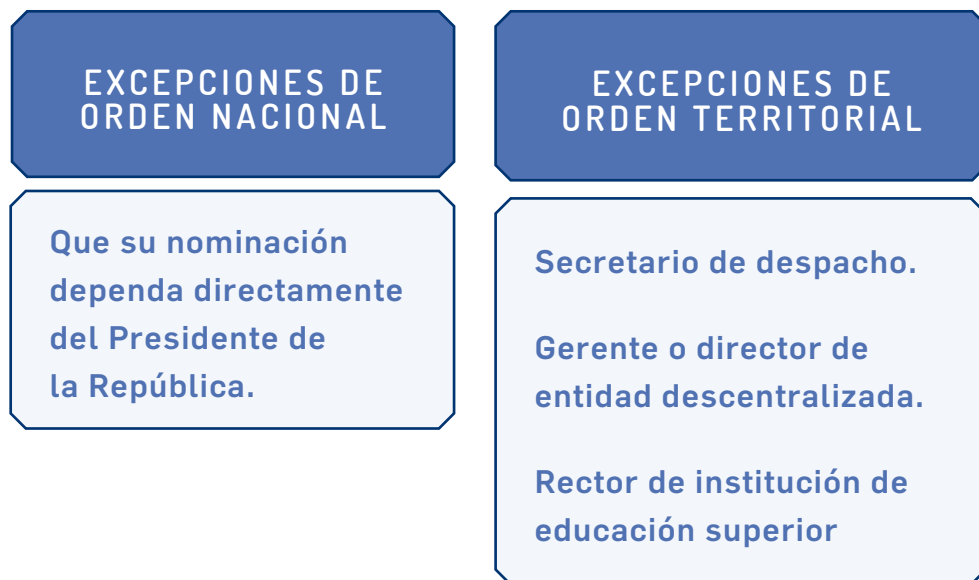
Los gerentes públicos están obligados a actuar con objetividad, transparencia y profesionalidad en el ejercicio de su cargo, son servidores que tienen responsabilidad por la gestión y requieren un mayor grado de experticia, dado que deben contar con las capacidades técnicas y gerenciales que conllevan al cumplimiento de acciones estratégicas hacia el éxito de la ejecución de las metas misionales y el cumplimiento del plan estratégico de cada entidad, cuyos resultados son posibles de ser medidos y evaluados. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020, pág. 15)

1.2. Requisitos y excepciones para los cargos de naturaleza gerencial

Los requisitos para los cargos de naturaleza gerencial se definen en el título VIII de la Ley 909 de 2004 y sus excepciones tanto en el orden nacional como territorial, que son:

- a. Ser un empleo del nivel directivo.
- b. Ser un empleo de libre nombramiento y remoción.
- c. Conllevar el ejercicio de responsabilidad directiva.

Figura 1. Las excepciones tanto en el orden nacional como territorial



Nota. Elaboración propia, información tomada del título VIII de la Ley 909 de 2004.

2. Marco teórico

En este documento se tendrán en cuenta distintos autores que desarrollan la teoría general de los sistemas con el fin de entender su relación con lo que se pretende en el modelo de gerencia pública, así como los elementos para lograr una visión sistémica por parte de los gerentes públicos, en la medida en que se articulen los elementos necesarios para entender una gestión estratégica de la gerencia pública.

De acuerdo con Bertalanffy, "sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De aquí se deducen dos conceptos: propósitos (u objetivo) y globalismo (totalidad)" (Sesento, 2008). En este sentido, las propiedades de un sistema deben verse de manera integral para entenderlo como sistema, ya que si se ven separadas no se comprende la articulación de las partes que lo componen. Según Ludwig von Bertalanffy (1968), considerado como el padre de la teoría general de sistemas, que "es necesario estudiar no solo partes y procesos aislados, sino también resolver los problemas decisivos hallados en la organización y el orden que los unifican, resultantes de la interacción dinámica de partes y que hacen el diferente comportamiento de estas cuando se estudian aisladas o dentro del todo" (p.31).

De acuerdo con lo anterior, Johansen ha relacionado la importancia del pensamiento sistémico en la organización, entendido como la manera de interpretar las diferentes realidades en una sociedad o en un tema en particular, a través de la observación de problemas o situaciones particulares.

De acuerdo con Johansen (1993), quien plantea dos enfoques en la teoría general de los sistemas, define que:

El primer enfoque es observar el universo empírico y escoger ciertos fenómenos generales que se encuentran en las diferentes disciplinas y tratar de construir un modelo teórico que sea relevante para esos fenómenos. Este método, en vez de estudiar sistema tras sistema, considera un conjunto de todos los sistemas concebibles (en los que se manifiesta el fenómeno general en cuestión) y busca reducirlo a un conjunto de un tamaño más razonable¹. (Tamayo, 1999, pág. 87).



Este mismo autor plantea:

Un segundo enfoque posible para la teoría general de sistemas es ordenar los campos empíricos en una jerarquía de acuerdo con la complejidad de la organización de sus individuos básicos o unidades de conducta y tratar de desarrollar un nivel de abstracción apropiado a cada uno de ellos. Este es un enfoque más sistémico que el anterior y conduce a lo que se ha denominado un "sistema de sistemas". (Tamayo, 1999, pág. 87).



En la gerencia pública esto se puede leer como aquellos elementos que se deben tener en cuenta a la hora de gerenciar en el sector público, no solo desde el aspecto normativo, el conocimiento técnico, el cumplimiento de los requisitos de perfil profesional, sino desde el entendimiento mismo del impacto de saber desarrollar los equipos de trabajo a cargo del gerente público, el incremento del valor público desde su desempeño y estrategia gerencial, con componentes de innovación y metodologías modernas que se requieren en la actual era digital e inteligente, vistos todos los aspectos como hitos en la organización que deben ser sistémicos para cumplir con los objetivos institucionales y dejar huella.

1 Por ejemplo, un conjunto de población con características similares en diferentes países, los comportamientos de acuerdo con la edad, etc.

Los dos enfoques se relacionan con la función pública y administrativa, si se observa la gerencia pública como todo un sistema complejo, cuya articulación tiene como resultado la entrega de bienes y servicios a cargo del Estado.

En síntesis, la visión de un gerente público debe abarcar cada uno de los elementos que componen el sistema para la efectiva puesta en marcha de las acciones en la mejora continua del desempeño diario, su liderazgo y la calidad del trabajo en un entorno que permita el aprendizaje colectivo, el trabajo constructivo y la mejora de la calidad de vida laboral de todos los servidores públicos.

3. Marco normativo

Es importante mencionar que el país ha avanzado en materia jurisprudencial y normativa relacionada con la gerencia pública, lo que ha permitido aterrizar el enfoque gerencial de la dirección del Estado y establecer herramientas para su control y seguimiento.

A continuación se destacan algunas normas relacionadas con las funciones gerenciales, como son: la Ley 152 de 1994 que contiene el concepto de sistema de planeación, seguimiento y evaluación; el Decreto Ley 111 de 1996 que condensa y organiza las leyes orgánicas de presupuesto y el sistema presupuestal; la Ley 87 de 1993 que vincula el concepto de sistema de control interno; e, incluso, la Ley 489 de 1998 que introduce el sistema de desarrollo administrativo, estos dos últimos articulados en el sistema integrado de gestión, introducido mediante la Ley 1753 de 2015, materializado en el MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión).

Respecto al marco normativo de las funciones gerenciales desde la perspectiva de la teoría administrativa, González y Parra (2018) presentan un esquema conceptual normativo de la gestión desde la gerencia pública:

Figura 2. Marco normativo de las funciones gerenciales desde la perspectiva de la teoría administrativa

FUNCIONES GERENCIALES	CONSTITUCIÓN POLÍTICA	DESARROLLO NORMATIVO	
Análisis	Art. 366	Ley 1474 / 2021 Ley 715 / 2001 Decreto 1083 / 2015	
Planeación	Arts. 1 - 2 - 103 - 259 - 334 - 339 - 344 - 352 - 360 - 361 - 365 y 366.	Ley 152 / 1994 Ley 131 / 1994 Ley 388 / 1997 Ley 612 / 2000 Ley 715 / 2001	Ley 819 / 2003 Ley 1530 / 2012 Decreto Ley 111 / 1996 Decreto 4923 / 2011 Decreto 1083 de 2015
Organización	Arts. 15 - 20 - 113 - 352 - 354 - 356 y 357.	Ley 298 / 1996 Ley 594 / 2000 Ley 715 / 2001 Ley 1176 / 2007	Ley 1712 / 2014 Decreto 1083 / 2015
Dirección	Arts. 189 - 209 - 269 - 279.	Ley 87 / 1993 Ley 489 / 1998 Ley 909 / 2004	Ley 962 / 2005 Ley 1562 / 2012 Decreto 1083 de 2015 Decreto Ley 019 / 2012
Control	Arts. 209 - 269 - 267 - 268 - 343 - 344 - 279.	Ley 87 / 1993 Ley 42 / 1993 Ley 1952 de 2019	Ley 1474 / 2011 Decreto 1083 / 2015

Nota. Tomado como referencia de González, S. y Parra, L. Gerencia Pública Integral. ECOE, 2018, p23.

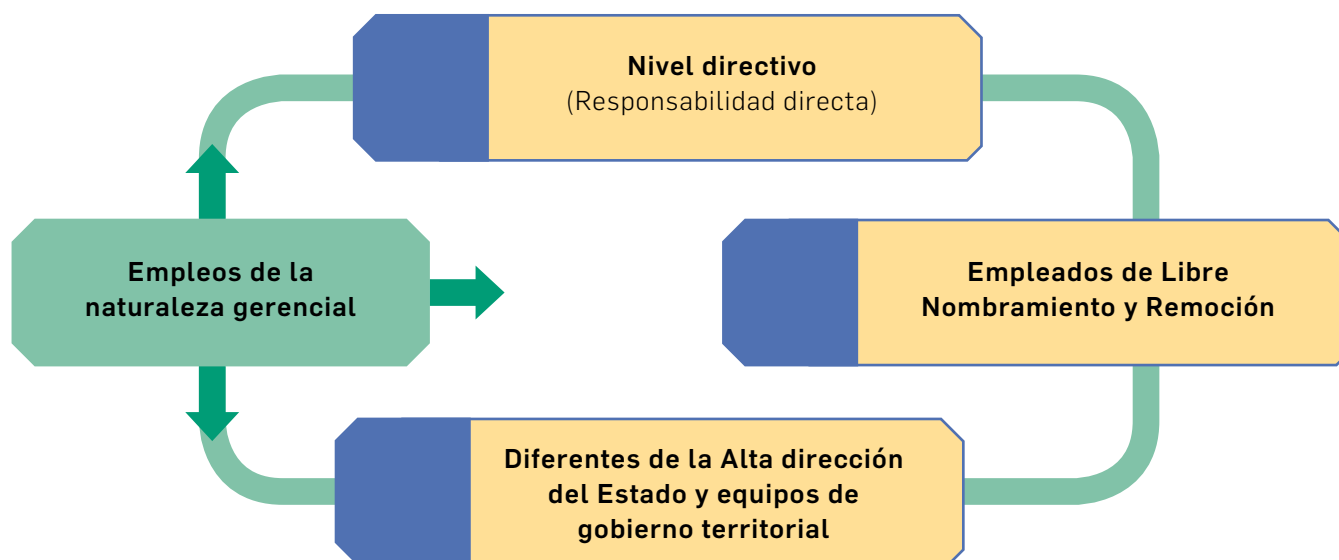
De igual manera, la Constitución Política de 1991 presenta varios elementos que pueden cimentar las bases para la gestión tanto de los empleos de naturaleza gerencial, así como de la gestión deseada de los gerentes públicos. Varios elementos que se han venido trabajando en materia de gestión pública provienen de tendencias internacionales, es, en este sentido, que, con la expedición de la Ley 909 de 2004, influenciada por la Carta Iberoamericana de la Función Pública de 2003, se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

3.1. Naturaleza y evolución de empleos gerenciales

Los principios del servicio público entendidos como buenas prácticas se introdujeron en la Ley 909 de 2004², en el título "*De los principios de la gerencia pública en la administración*". En dicha ley se determinan los elementos de la operación de las funciones gerenciales en atención a lo dispuesto en la Constitución. Esta regulación también establece cuáles son los empleos públicos que se categorizan como de naturaleza gerencial, cuál es el instrumento para evaluarlos y cuáles son las medidas para vincular el mérito en el proceso de selección e ingreso en estos empleos. Frente a esto último, cabe señalar que la ley mantiene la discrecionalidad del representante legal de cada entidad en ejercicio de su facultad nominadora para este tipo de empleos (ver Figura 3), en tanto que son de libre nombramiento y remoción, es decir, porque poseen un carácter de confianza permanente.

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

Figura 3. Tipos de empleos de naturaleza gerencial de acuerdo con lo establecido en el artículo 47 de la Ley 909 de 2004



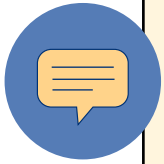
Nota 1. Se entienden por cargos de la alta dirección del Estado aquellos empleos que constitucional y legalmente se encargan de la dirección general de las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva en el nivel nacional, tales como ministros, directores de departamento, directores generales, gerentes generales y todos aquellos que conlleven la responsabilidad de la representación legal. (Artículo 4, Decreto Ley 770 de 2005)

Por su parte, el artículo 48 de la Ley 909 de 2004 destaca que los principios que orientan la gestión de los empleos de la naturaleza gerencial son:



Los empleados que ejerzan funciones gerenciales en las entidades públicas a las cuales se refiere esta Ley están obligados a **actuar con objetividad, transparencia y profesionalidad en el ejercicio de su cargo**, sin perjuicio de la subordinación al órgano del que dependan jerárquicamente.

Los gerentes públicos formularán, junto con los jefes del organismo o entidad respectiva, **las políticas públicas o las acciones estratégicas** a cargo de la entidad 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 planes, programas, políticas, proyectos y metas** formulados para el cumplimiento de la misión institucional.

Los gerentes **públicos formularán, junto con las y los servidores bajo su responsabilidad y en cumplimiento de las políticas gubernamentales, así como de las directrices de los jefes del organismo o entidad respectiva, las políticas públicas o las acciones estratégicas a cargo de la entidad y serán responsables de su ejecución. En tal sentido, darán las instrucciones pertinentes para que los evaluadores tengan en cuenta en la evaluación del desempeño los resultados por dependencias, procesos y proyectos.**

Los gerentes públicos están sujetos a la responsabilidad de la gestión, lo que significa que su desempeño será valorado de acuerdo con los principios de eficacia y eficiencia. El otorgamiento de incentivos dependerá de los resultados conseguidos en el ejercicio de sus funciones.

Todos los puestos gerenciales estarán sujetos a un sistema de evaluación de la gestión que se establecerá reglamentariamente. (Énfasis añadido).

Los principios que orientan la gestión de los empleos de naturaleza gerencial establecen implícita y explícitamente una necesaria estructuración basada en una perspectiva sistémica, es decir, que el gerente público tenga, además del conocimiento técnico, la capacidad de evaluar los resultados por dependencias, procesos y proyectos como un sistema completo (explícito), basado en principios morales y éticos (implícito).

En cuanto al acuerdo de gestión, la Ley 909 de 2004 señala que este es el mecanismo o instrumento de evaluación para los gerentes públicos. Allí se advierte la orientación a resultados y la inclusión de métodos y técnicas de medición para comprobar el cumplimiento

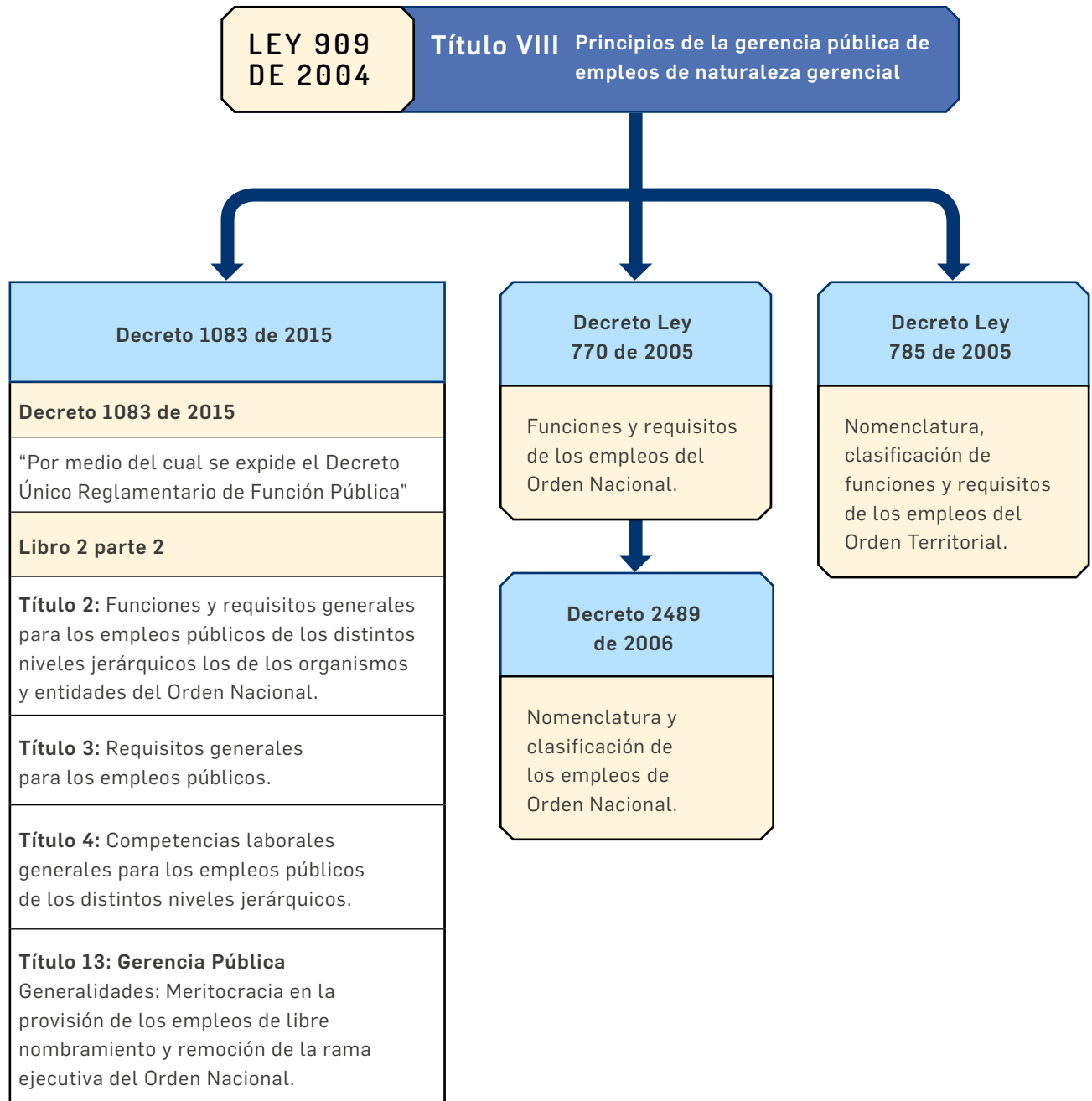
de los objetivos planteados en el momento de la concertación con el superior jerárquico. La concertación se formaliza en el momento en el que se suscribe el acuerdo de gestión, este proceso supone la alineación entre la gestión del gerente con la planeación operativa y estratégica de la entidad pública.

Cabe señalar que los resultados del desempeño del gerente público no tienen relación directa con su permanencia en el empleo, dado que, como lo contempla el párrafo del artículo 50 de la mencionada ley, no tiene ninguna injerencia sobre el retiro del gerente público un posible bajo rendimiento, de igual forma, un alto rendimiento en el cumplimiento de los acuerdos de gestión tampoco garantiza su permanencia en el empleo.

El acuerdo de gestión también debe presentar la relación del logro de las metas y los objetivos propuestos que representan beneficios para la entidad pública y los instrumentos de medición como un conjunto de indicadores que permitan verificar su cumplimiento. Con lo anterior, se manifiesta la importancia de medir la gestión de un gerente público, no solo en términos de eficiencia, sino también en términos de eficacia y su valor agregado al desempeño institucional.

Finalmente, un elemento que vale la pena resaltar del marco legal es la atribución que le otorga la Ley 909 de 2004 al Departamento Administrativo de la Función Pública en el título VIII "De los principios de la gerencia pública en la administración" según la Ley 909 de 2004 para diseñar las metodologías, herramientas y demás elementos que permitan crear un sistema general para la evaluación de los gerentes públicos. (ver Figura 4).

Figura 4. Principios de la gerencia pública según la Ley 909 de 2004



Nota. Información tomada de la Ley 909 de 2004. Decreto 1083 de 2015. Decreto Ley 770 de 2005. Decreto Ley 785 de 2005. Decreto 2489 de 2006.

4. Tendencias de liderazgo en el sector público

En este apartado se tratarán las principales tendencias sobre liderazgo en el sector público, sus características y lecciones aprendidas. Así mismo, se compararán las experiencias, las buenas prácticas, los rasgos distintivos de los esquemas de gestión y del desempeño de los directivos que se encargan de elaborar la política pública (*policy maker*).

Cabe señalar que el estudio y análisis de prácticas que puedan introducirse al sector público para mejorar y renovar su capacidad de maniobrabilidad son cada vez más comunes en la escena internacional. Especialmente, las que se orientan a la alta dirección del Estado y a los cargos o niveles que tienen la responsabilidad de tomar decisiones en política pública y de orientar la acción administrativa y del aparato burocrático.

De este modo, tanto la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) como el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) han planteado la importancia de hacer una valoración integral de la dirección pública que articule las competencias individuales con la consecución de metas estratégicas con el fin de establecer un diálogo entre los objetivos y los resultados.

En consecuencia, después de la revisión del documento “Liderazgo y desarrollo de capacidades de los directivos del sector público” (OCDE, 2016) de diferentes países y regiones que hablan sobre el rol del servidor público y la gerencia, se destacan los siguientes elementos como factores comunes:

- El mérito y la neutralidad en el segmento directivo junto con el deseo de los políticos de contar con altos directivos públicos que sean receptivos ante el mandato político cambiante del gobierno. La necesidad de destacar la competencia técnica e idoneidad profesional políticamente neutral ante las presiones de politización, en un marco de transparencia, honestidad y ética a toda prueba.
- El desarrollo de un pensamiento y actuar digital de los servidores públicos que les permita usar de manera efectiva la tecnología y estar a la vanguardia de los cambios en el mundo en este tópico.
- Líderes que, desde una actuación centrada en valores de la colectividad, sepan inspirar, gestionar, mover la cultura y a las personas a lograr grandes sueños y resultados.
- Profesionales que cuenten con las habilidades de liderazgo que les permitan lidiar con situaciones complejas y rápidamente cambiantes.
- Directivos con capacidad gerencial que tengan el foco en los resultados, la medición y el seguimiento para dirigir organizaciones altamente efectivas (balance entre la eficiencia y la eficacia).
- Líderes con la capacidad de actuar de manera local, sin perder la perspectiva global, con un pensamiento sistémico, estratégico y orientado al futuro y al mejoramiento permanente.
- Gerentes enfocados en la construcción de redes colaborativas, que faciliten la conexión entre equipos, personas, áreas e instituciones que posibiliten la actuación sinérgica con otras entidades para garantizar la implementación de políticas de un solo Estado.
- Directivos enfocados en la creación de escenarios que garanticen el desarrollo y el empoderamiento de la gente, así como de la perdurabilidad de las buenas prácticas en el tiempo, para que trasciendan más allá de su periodo.

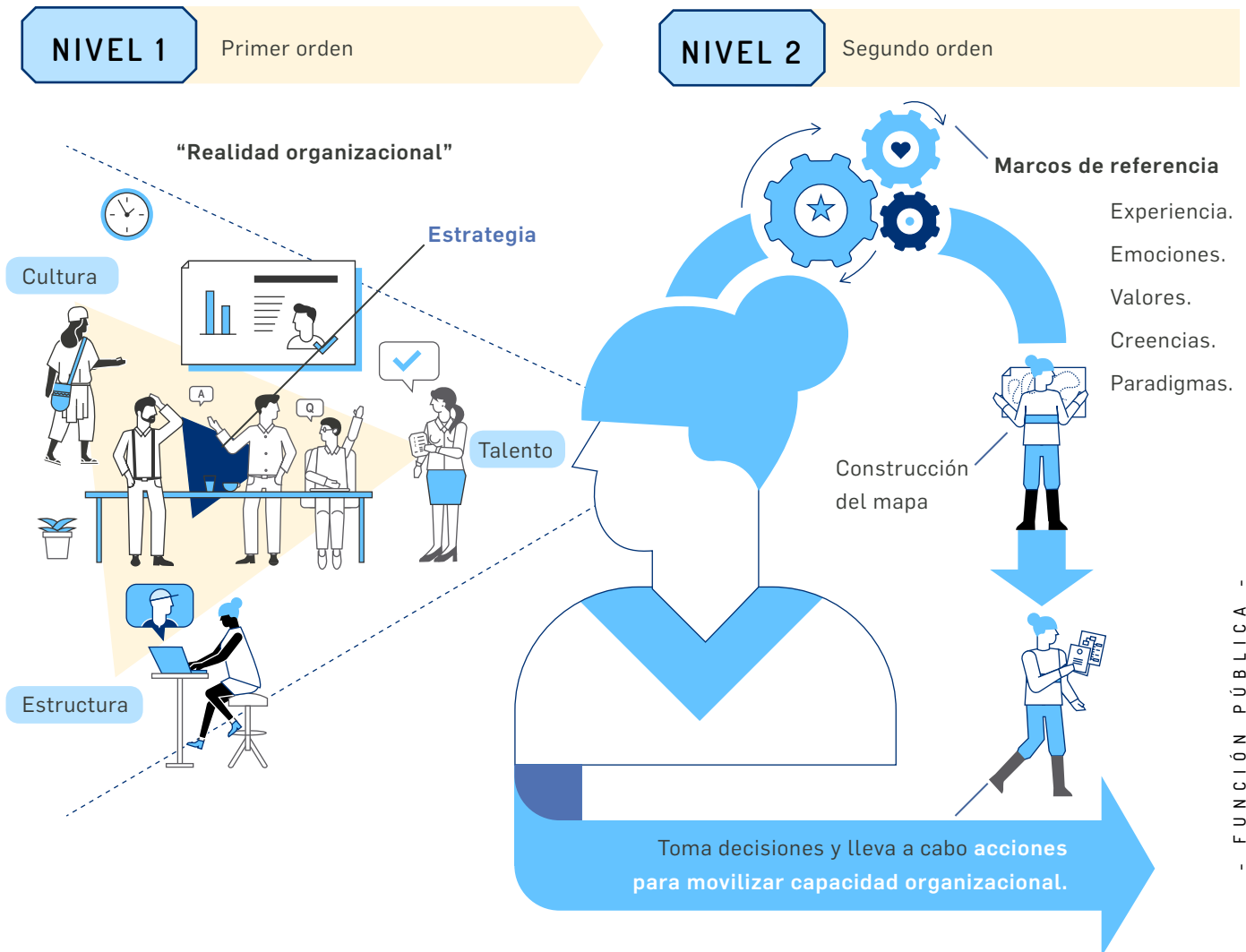
- Presencia de un sistema idóneo que garantice el reclutamiento, selección, contratación y desarrollo de ejecutivos de talla mundial, es decir, las instituciones se vuelven un gran referente para que los profesionales quieran pertenecer y permanecer en ellas.
- Capacidad de innovación y una perspectiva de cultivarla en las entidades.
- Líderes que inspiren a sus colaboradores, lo cual incidirá en el aumento de la productividad y la cohesión del clima organizacional.
- Líderes incluyentes, que actúan con humildad y son un ejemplo a seguir.

5. Nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión

El modelo presentado se construye sobre la base teórica administrativa y el ordenamiento jurídico colombiano de la función pública y administrativa. Ambas guardan como principal rasgo característico que se cimientan en el enfoque sistémico, permitiendo así, dar un orden determinado y orientado por metas y objetivos que relacionan elementos, actores y entorno en el que se desenvuelven.

La base conceptual se alimenta de la fundamentación teórica presentada y de las principales funciones del gerente público. Además, se acompaña del enfoque institucionalista que se aplicará en la implementación del marco de gestión de los empleos (planeación, ingreso, desarrollo y retiro).

Figura 5. Visión del gerente público desde el enfoque sistémico



Nota. Diseñada por Función Pública (2022) con base en Consultoría Humana, (2019).

5.1. Perfil del gerente público 4.0

Luego de revisar los antecedentes, los fundamentos legales, y de analizar las tendencias de liderazgo de la administración pública desde un enfoque sistémico de la gerencia, se definió un listado de características de quienes se desempeñan en cargos gerenciales, no solo en lo relacionado con la experticia y formación académica y laboral, sino en lo que tiene que ver con las características propias de un líder, que son la base del nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión, a saber:

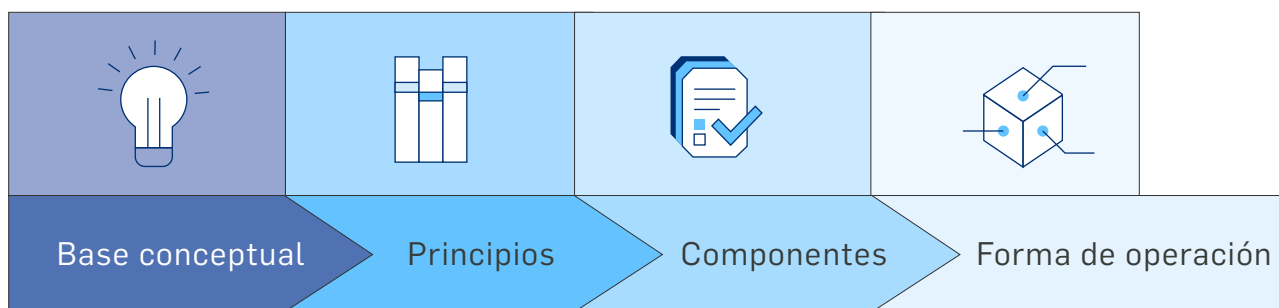
- a. El gerente público debe poseer conocimientos que le permitan aplicar técnicas de la disciplina administrativa y de las diferentes teorías relacionadas.
- b. Debe tener claro que las teorías y modelos de gestión no se pueden aplicar indistintamente en el sector público, dadas las diferencias en las capacidades institucionales. Es decir, estas teorías se deben diseñar a partir de las experiencias y deben evolucionar con gradualidad.
- c. Debe combinar y emplear herramientas y teorías de manera complementaria con el contexto normativo.
- d. Debe adaptar las teorías y herramientas de gestión en el sector público a las características y especificidades propias del contexto del sector público y particulares de cada entidad.
- e. Debe desarrollar sus competencias, habilidades analíticas y de planeación, así como sus rasgos de comportamiento hacia la productividad social, en el marco de la bioadministración.
- f. Debe centrarse en aspectos relacionados con la identificación de las funciones que desempeña, la misionalidad de la entidad y su responsabilidad pública.
- g. Debe tener capacidad de liderazgo y motivación.
- h. Debe tener claro cuál es su rol en los procesos de transformación institucional.

- i. Debe identificar y entender el proceso de relacionamiento con los grupos de valor.
- j. Debe ser empático en el proceso de rendición de cuentas interna y externa de manera permanente.
- k. Debe tener una lectura gubernamental, sectorial e institucional para asegurar la perspectiva integral de sus apuestas y logros esperados.
- l. Debe jugar un papel fundamental en las iniciativas de innovación y gestión del cambio.
- m. El gerente público debe ser la segunda línea de defensa, en el marco del sistema de control interno.
- n. Liderar los procesos de transformación digital y adaptación a las dinámicas de la Cuarta Revolución Industrial.
- o. El gerente público debe propiciar escenarios de construcción de paz y la garantía de los derechos, para que de esta forma él y sus colaboradores puedan contribuir al papel fundamental que tienen las administraciones públicas en la construcción de la paz en una sociedad.
- p. Debe ser sensible y consciente con el respeto y el cuidado del medio ambiente, con el cuidado y uso responsable de los recursos, motivando a su equipo de trabajo a buscar acciones encaminadas a crear y aportar en la solución de problemas para contribuir en la sostenibilidad ambiental.
- q. El gerente público debe fomentar en sí mismo y en sus colaboradores el desarrollo de las conductas asociadas a las competencias comportamentales del sector público, contribuyendo a formar hábitos que hagan propios estos comportamientos y todos aquellos necesarios para la construcción de su identidad y de una cultura organizacional en la gestión pública orientada a la eficacia, la eficiencia y a la integridad del servicio.

5.2. Elementos del modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión

El modelo de gerencia pública se plantea como una secuencia de cuatro elementos: base conceptual, principios, componentes, forma de operación. En la Figura 6 se ilustra la secuencia:

Figura 6. Elementos del modelo de gerencia pública



Nota. Adaptado de González y Parra, 2018, p. 255.

La **base conceptual** se compone de la fundamentación teórica, de las principales funciones del gerente público, del enfoque institucional y del esquema de operación de los empleos de naturaleza gerencial: planeación, ingreso, desarrollo y retiro.

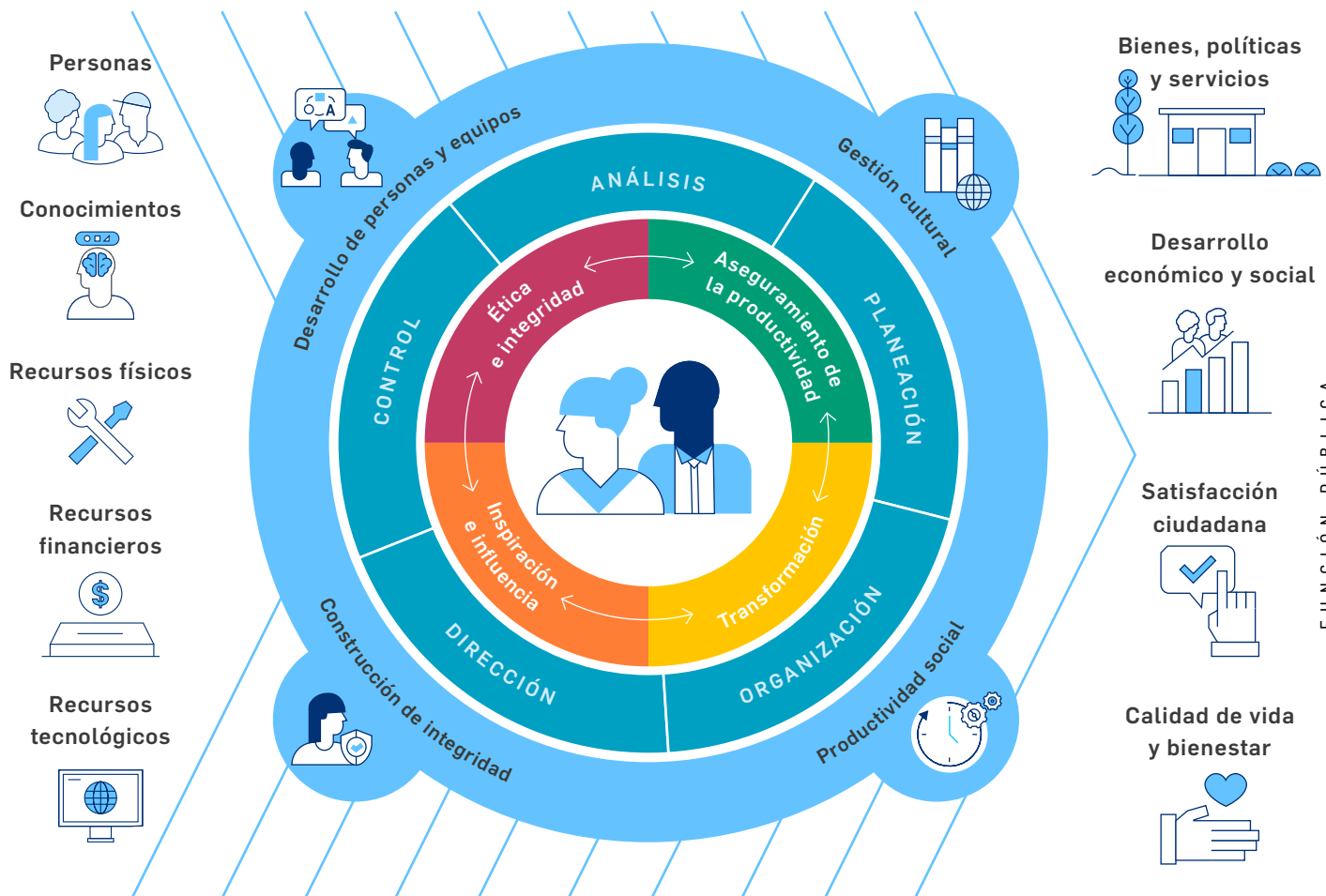
Por su parte, **los principios** de la gerencia pública son los que se establecen en el capítulo VIII de la Ley 909 de 2004 y de las demás normas concordantes que hacen referencia a las funciones gerenciales.

Los componentes hacen referencia a las funciones gerenciales detectadas en la normatividad: análisis, planeación, organización, dirección y control, adicional a estas, se suma la de comunicación.

La forma de operación incluye las herramientas necesarias para facilitar la gestión del gerente público en la entidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea el siguiente esquema de modelo de gerencia pública (ver Figura 7) que servirá no solo para orientar los lineamientos de política en esta materia, sino que marca el rumbo de las entidades públicas en la gestión de los empleos de naturaleza gerencial.

Figura 7. Esquema del nuevo modelo de gerencia pública



Nota. Diseñada por Función Pública (2022) con base en la propuesta de González y Parra, 2018 en colaboración con Consultoría Humana, (2019).

5.3. Ejes del nuevo modelo de gerencia pública

Para explicar los ejes del modelo se debe hacer referencia inicialmente al perfil del gerente público, el cual debe girar en torno a los cuatro grandes ejes, que orientarán su rol y le permitirán integrar de forma sistémica el potencial de las personas, los conocimientos y los recursos tecnológicos, financieros y físicos. Estos ejes son los engranajes básicos para que el gerente público logre actuar sistémicamente y están expresados en términos de sus capacidades:

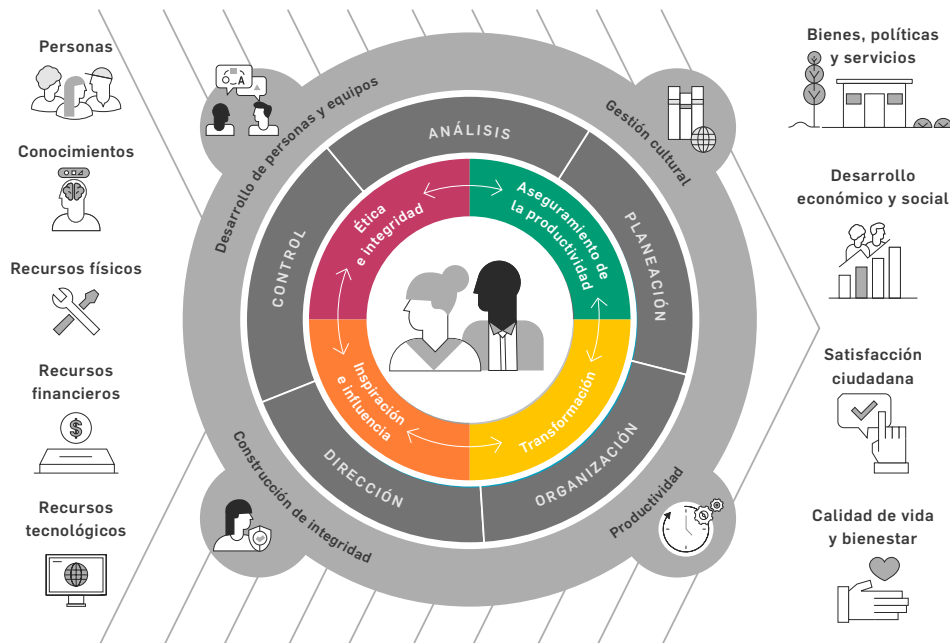
Eje 1. Ética e integridad.

Eje 2. Capacidad para inspirar e influir.

Eje 3. Capacidad para asegurar la productividad.

Eje 4. Capacidad para adaptarse a los constantes cambios.

Figura 8. Ejes básicos del gerente público 4.0



Nota. Diseñada por Función Pública (2022) con base en Consultoría Humana, (2019).

A continuación se detallan cada uno de los ejes:

Eje 1 Ética e integridad

Este eje propone que el gerente público 4.0 debe ser coherente entre sus declaraciones y sus acciones, además, está llamado a proteger y priorizar el interés público sobre los intereses privados. Debe ser un referente, un modelo, un ejemplo de la política de integridad en el desarrollo de sus funciones gerenciales (analizar, planear, organizar, dirigir y evaluar). En consecuencia, la ética y la integridad son capacidades transversales y permanentes en el accionar del gerente público.

Es necesario que los gerentes públicos y demás servidores del Estado tengan en cuenta el proceso de declaración, registro y administración de los conflictos de interés³, dado que esto permite promover una cultura de integridad a través de prácticas preventivas para evitar que el interés particular interfiera en la realización del fin al que debe estar destinada la actividad del Estado y así no incurrir en actividades que atenten contra la transparencia y la moralidad administrativa que en ocasiones puedan constituirse en actos de corrupción o faltas disciplinarias. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019, págs. 43-46)

Eje 2 Capacidades para inspirar e influir

La capacidad de inspirar e influir representa para el gerente público 4.0 la posibilidad de conectarse con las personas, llegar al otro, sintonizarse con él y generar el compromiso que necesita para el cumplimiento de los objetivos institucionales. La construcción de confianza entre el líder y sus colaboradores está determinada por su capacidad de construir relaciones productivas y de generar alianzas dentro de la entidad y con otras instituciones para gestionar sus objetivos.

3 [Guía para la identificación y declaración del conflicto de intereses en el sector público colombiano \(funcionpublica.gov.co\)](http://funcionpublica.gov.co)

El líder o gerente debe facilitar y mantener la conexión emocional de su equipo de trabajo con los propósitos misionales tanto en los momentos de éxito como cuando se presenten obstáculos en el cumplimiento de las expectativas institucionales.

El gerente público muestra su capacidad de influir en su equipo de trabajo a través de acciones en las que:

- Crea relaciones, toma la iniciativa y habla con objetividad.
- Observa, escucha, comprende y es empático.
- Habla con la claridad y contundencia necesarias para lograr captar la atención e interés del otro.
- Sabe ajustar su estilo y discurso a los diferentes públicos.
- Sabe quiénes son las personas clave para encontrar el apoyo necesario en el cumplimiento de su agenda de manera efectiva en el marco de la legalidad.
- Es consciente de su lenguaje no verbal y de la importancia de saber entrar en sintonía con el otro para que éste se sienta cómodo y, de ese modo, construir diálogo.
- Sabe construir de manera directa o indirecta las redes de interacción y se anticipa a las reacciones de la gente.
- Usa técnicas de comunicación efectiva como la escucha activa y plantea preguntas que invitan a la reflexión.
- Comprende las variables culturales y las aprovecha para hablar en el mismo lenguaje de la gente, es decir, en lenguaje claro.
- Muestra flexibilidad en su perspectiva de pensamiento y lo sabe argumentar.
- Se preocupa por ir más allá de sus impresiones iniciales y busca generar buenas relaciones.
- Traza mapas de acción claros y sus posibles contingencias creando acciones alternativas.
- Identifica los actores que pueden facilitar u obstaculizar el cumplimiento de los objetivos misionales.

- Piensa de manera positiva e invita a los otros a mirar el lado amable y las oportunidades en las situaciones difíciles.
- Conoce a sus grupos de valor y sabe anticiparse a posibles problemas y preguntas.
- Reconoce el impacto que los servidores públicos pueden tener para contribuir a mitigar los efectos del cambio climático y promueve iniciativas al respecto.
- Promueve el desarrollo de nuevas competencias enmarcadas en el servicio público 4.0 en un contexto cambiante.
- Promueve escenarios de construcción de paz y la garantía de los derechos, entiende y sensibiliza a sus colaboradores en el papel fundamental que tienen en la construcción de la paz.
- Es consciente de la importancia de contribuir en la sostenibilidad ambiental y tiene la capacidad de sensibilizar a sus colaboradores al respecto.
- Fomenta en sí mismo y en sus colaboradores la construcción de su identidad como servidores públicos y de una cultura organizacional orientada a la eficacia, la eficiencia y a la integridad del servicio.

Eje 3 Capacidad para asegurar la productividad

El gerente público 4.0 debe asegurar el adecuado aprovechamiento de los recursos con los que cuenta: tiempo, talento humano, presupuesto, conocimientos y tecnología. Además, debe partir de los principios de eficiencia y eficacia en la gestión del talento humano a través de la medición y el seguimiento de los indicadores de gestión de los procesos y de las personas que los llevan a cabo (eficiencia) y, de ese modo, orientar su trabajo hacia el logro de los resultados y la rendición de cuentas de los equipos a cargo (eficacia). Estos indicadores no deben limitarse solamente al criterio del número de acciones realizadas, sino que deben incluir el impacto alcanzado como resultado final.

En cuanto a la gestión por resultados, la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) señala en su documento *Acerca de la gestión pública* (CEPAL, 2014), que la gestión por resultados busca que se obtengan los mejores resultados posibles con los recursos públicos utilizados, para lo cual es indispensable que el gerente oriente a su equipo de trabajo hacia la consecución de los objetivos consignados en los planes de desarrollo (foco en resultados).

Además, para asegurar la productividad, el gerente público debe adoptar prácticas culturales institucionales en dos niveles diferentes: a) prácticas institucionalizadas a nivel de la entidad, y b) prácticas que implican una iniciativa individual. (Vince Molinaro, 2017)

a. Prácticas institucionalizadas a nivel de la entidad:

- Convertir la responsabilidad del liderazgo en una prioridad para la entidad. Lo anterior implica que el director general, el equipo directivo y el equipo de talento humano tengan una idea compartida sobre cuál es el rol de la entidad a la hora de apoyar a los líderes e impulsar la responsabilidad en toda la organización.
- Definir unas expectativas claras sobre el liderazgo. Es necesario construir un conjunto de expectativas claras y concisas y comunicarlas a los líderes con el propósito de establecer las bases de una verdadera cultura de la responsabilidad. Una vez definidas las expectativas, estas deberían ser reforzadas e implementadas a través de diversos mecanismos (sistema de comunicaciones, entrenamientos y debates, entre otros); esto permitiría situarlas como pilar clave en el funcionamiento de la entidad.
- Construir la responsabilidad del liderazgo requiere que las entidades asuman decisiones de impacto, como la de afrontar los problemas con los líderes que incumplen sus resultados y que no asumen su responsabilidad.
- Realizar la auditoría sobre la responsabilidad del liderazgo, para ello es necesario implementar mecanismos de medición que identifiquen las brechas y los puntos fuertes respecto a tres dimensiones: actitudes, prácticas y cultura de la responsabilidad. Las conclusiones obtenidas a partir de dicha valoración ayudarán a entender hacia dónde debe enfocar sus esfuerzos de mejora.

b. Prácticas que implican una iniciativa individual:

- Los líderes deben dirigir sus equipos desde la responsabilidad; deben establecer unas metas claras en torno a su rendimiento personal y para las personas que lideran.
- Deben tener muy claras sus funciones principales y anteponer lo que es mejor para la entidad por encima de los intereses particulares de cada área.
- Ser resolutivos a la hora de abordar asuntos o problemas. Los líderes responsables tienen resiliencia, resolución y determinación.
- Centrarse en la calidad de las relaciones para ampliar las redes de trabajo colaborativo, incrementando la confianza y el apoyo mutuo; esto a su vez impulsa una mayor colaboración, innovación y velocidad en la ejecución.

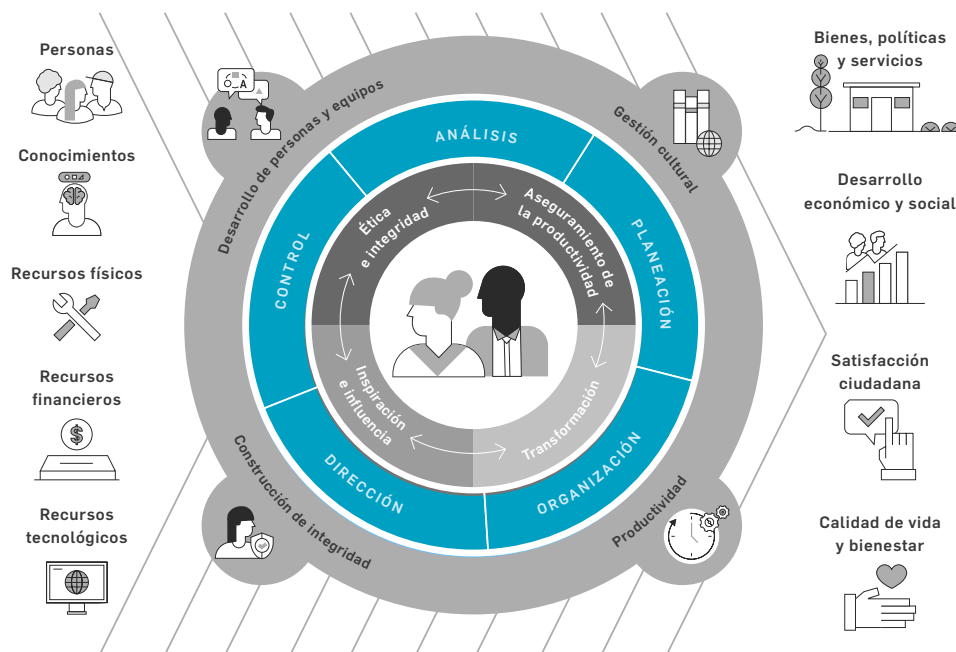
Eje 4 Capacidad para adaptarse a los constantes cambios

Este eje de actuación implica para el gerente público 4.0 actuar como agente transformador, que sea modelo de autotransformación y que cuente con las capacidades para lograr cambios efectivos y perdurables en las personas, las entidades y el contexto en el cual se mueve.

5.4. Componentes de la gerencia pública

Los componentes gerenciales que se plantean en este modelo son: el análisis, planeación, organización, dirección y control. Estas funciones serán ejecutadas por los directivos de naturaleza gerencial en toda la estructura de la Rama Ejecutiva indistintamente de la temática que lideren. En el esquema del modelo los componentes son los que están marcados en color azul (ver Figura 9).

Figura 9. Componentes del modelo de gerencia pública

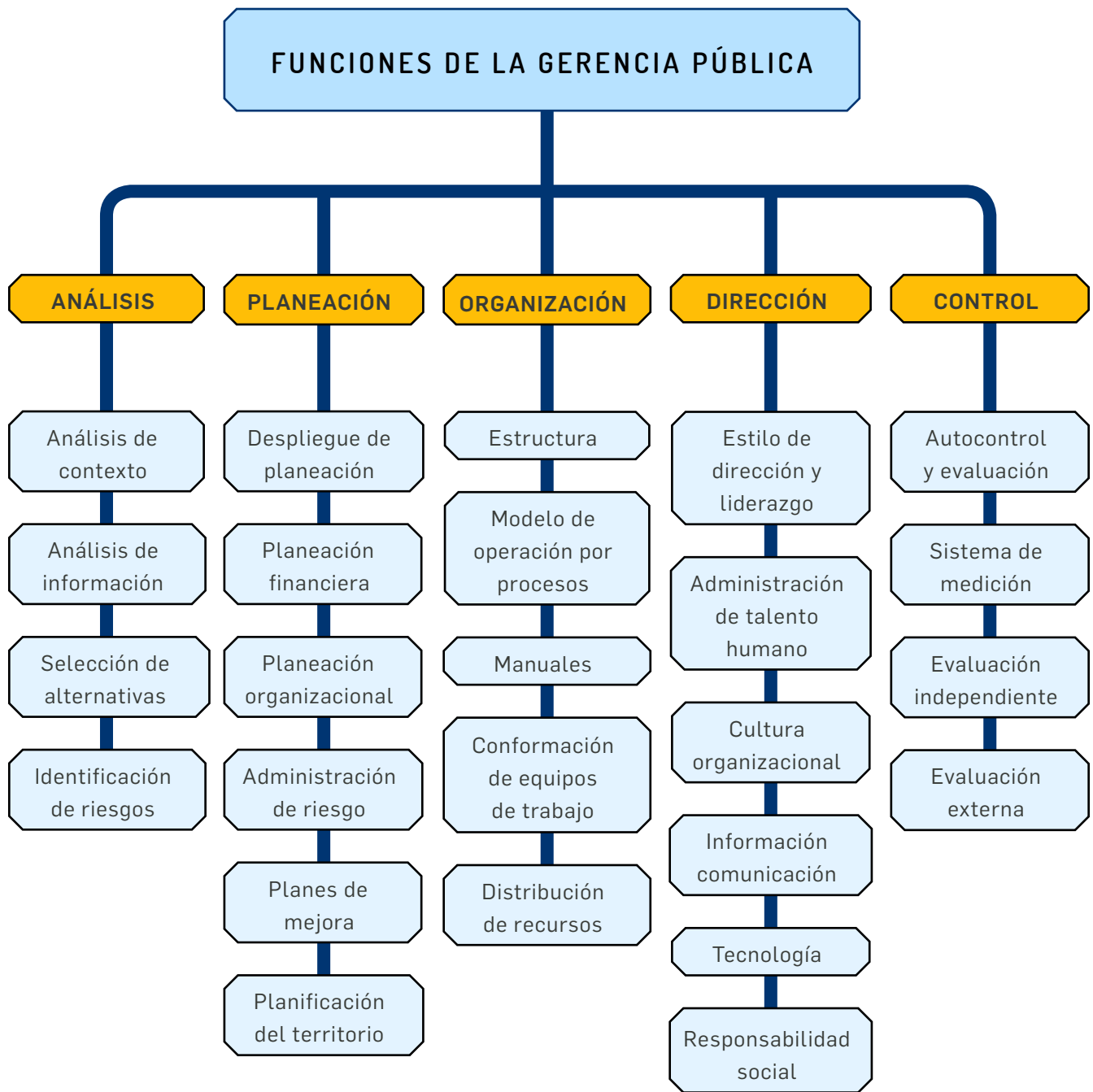


Nota. Diseñada por Función Pública (2022) con base en Consultoría Humana, (2019).

Las funciones gerenciales como parte del modelo y la actividad de los gerentes públicos 4.0 permiten la materialización del mismo, armonizadas en un enfoque sistémico en el análisis, la planeación, la organización, la dirección y el control.

De igual manera, la operación del modelo de gerencia pública se apoya en la innovación, el uso de tecnologías y los sistemas de información. La posibilidad que tienen los gerentes públicos para emplear métodos y técnicas que faciliten la toma de decisiones, tanto para autocontrolar su gestión, como para hacer seguimiento a las metas trazadas.

Figura 10. Mapa de las principales funciones gerenciales



Nota. Tomado de González y Parra. Gerencia pública integral - gestión estratégica con calidad, pg. 270. 2018.

A continuación se desarrollan cada una de las funciones gerenciales que se muestran en la Figura 10:

a. **Función de análisis**

El gerente público 4.0 debe tener la capacidad de realizar análisis del contexto político y de los temas asignados a su cargo, sin importar su especialidad o el sector del gobierno en el que se encuentre. En otras palabras, debe tener conocimiento experto sobre las temáticas que requieren las funciones a su cargo para analizar exitosamente el sector, los grupos de valor que lo componen y la forma en que el entorno los condiciona o modifica. Contar con habilidades analíticas que le permitan hacer esto se traduce en mejores estrategias de gestión de los recursos materiales y humanos a su cargo, por lo que proporciona elementos clave para la función de planeación.

b. **Función de planeación**

La función de planeación traza el curso para llegar a los resultados deseados mediante la toma de decisiones concretas en la formulación de objetivos, la priorización de actividades, la sincronización de estas con los procesos, la determinación del tiempo y los recursos a emplear para la consecución de dichos objetivos, programación presupuestal y contractual, entre otros. De igual manera, en la planeación se define cuál será el seguimiento a la ejecución de los planes y su posterior evaluación.

c. **Función de organización**

En esta función, el gerente público 4.0 contextualiza el análisis y la planeación teniendo en cuenta la cultura organizacional, los procesos, los procedimientos y los reglamentos y manuales que integran la gestión. Allí la labor del gerente público se enmarca en fortalecer y desarrollar sus competencias laborales cognitivas y técnicas que le permitan desenvolverse en el ámbito interno organizacional para la toma de decisiones; para la ejecución de los planes de acción; para el liderazgo de los equipos de trabajo; para la gestión del cambio y para los procesos de seguimiento y control interno organizacional.

También implica la gestión frente a su posición respecto a la estructura de la entidad, los grupos de trabajo al interior del área que lidera y la conformación de los mismos. Así mismo, su participación en los procesos y la gestión de recursos relacionados con su equipo de trabajo.

d. **Función de dirección**

Esta función está relacionada principalmente con la administración del talento humano (desarrollo de habilidades y competencias) de los equipos de trabajo a cargo con el objetivo de que el gerente público 4.0 pueda ser una pieza clave dentro del proceso de gestión estratégica del talento humano de la entidad pública, que identifique y suministre la información necesaria a las áreas de talento humano para caracterizar los servidores a su cargo. Posteriormente, el gerente público debe involucrar capacitación, bienestar, incentivos y estímulos en los planes de acción.

Igualmente, esta función tiene relación con definir un estilo de liderazgo y dirección, una estrategia de comunicación interna y externa, una iniciativa para gestionar la cultura organizacional y la responsabilidad social.

e. **Función de control**

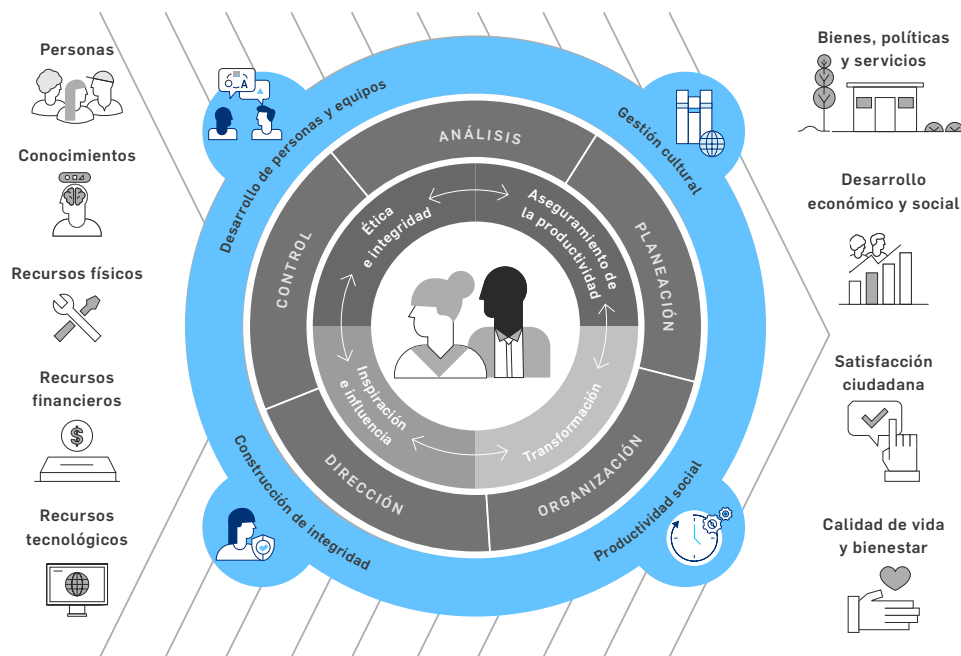
El propósito de la función de control es garantizar la verificación y el cumplimiento de las actividades de seguimiento previstas en la fase de planeación. Esta función se enmarca en el MECI (modelo estándar de control interno), que plantea un esquema de líneas de defensa en el que se asignan responsabilidades concretas para los miembros de los equipos gerenciales y directivos. En este sentido, el MECI contempla tres líneas de defensa a cargo de la alta dirección y del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno. La primera línea de defensa se encuentra enfocada en los líderes de proceso y sus equipos (en general, servidores públicos en todos los niveles de la entidad), entendida como autocontrol; en la segunda línea de defensa es posible evidenciar la autoevaluación en la media y alta gerencia: jefes de planeación o quienes hagan sus veces, coordinadores de equipos de trabajo, comités de riesgos (donde existan), comité de contratación, áreas financieras y de

TIC, entre otros que generen información para el aseguramiento de la operación y, finalmente, la tercera línea está a cargo de la oficina de control interno, auditoría interna o quien haga sus veces (evaluación independiente).

5.5. Pilares de la gerencia pública para el desarrollo del modelo

Así como el talento humano es el corazón del MIPG (modelo integrado de planeación y gestión), el gerente público 4.0 es el corazón del nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión, en él recae la responsabilidad de desarrollar y materializar la planeación estratégica de la entidad con base en los cuatro pilares fundamentales: la productividad social, la gestión cultural, la construcción de integridad y el desarrollo de personas y equipos, como se muestra en la Figura 11.

Figura 11. Pilares del modelo de gerencia pública



Nota. Diseñada por Función Pública (2022) con base en Consultoría Humana, (2019).



5.5.1 Pilar 1. Productividad social

La **productividad** se define en la planeación institucional en concordancia con lo ya establecido en la dimensión “*Direccionamiento estratégico y planeación*” del MIPG, esta dice que el gerente público debe tener claro el horizonte de la entidad a corto y mediano plazo para así priorizar los recursos y focalizar sus procesos de gestión en la consecución de los resultados, siempre teniendo como referente el plan de desarrollo nacional, departamental, distrital o municipal, según sea el caso, así como el plan sectorial, el plan de acción anual y el plan estratégico de la entidad.

Un aliado estratégico de este proceso es el área de planeación de la entidad, que reportará el avance en el cumplimiento de metas y este será el valor que reflejará en gran medida lo correspondiente al pilar de la productividad social del gerente público.

De acuerdo con lo anterior, existen dos criterios de valoración: 1) cumplimiento de la planeación estratégica de la entidad, que tiene un peso de 60%, debe ser medido frente al cumplimiento de la planeación institucional y, especialmente, al cumplimiento de las metas asociadas del área que lidera, incluyendo el cumplimiento de la ejecución presupuestal cuando así corresponda y 2) proyecto de innovación pública, con un peso del 10%; para un total de 70% de este pilar, sobre el 100% de la evaluación de compromisos gerenciales. En la Tabla 1 se desagrega el pilar de productividad social:

Tabla 1. Desagregación pilar de productividad social

CRITERIO DE VALORACIÓN		PESO PONDERADO
Cumplimiento planeación estratégica de la entidad	Obligatorio	60%
Proyecto de innovación pública	Obligatorio	10%
Total Pilar 1. Productividad Social		70%

Es importante precisar que el Pilar 1. de Productividad Social sobre el 100% de la evaluación de compromisos gerenciales será de un 70%.

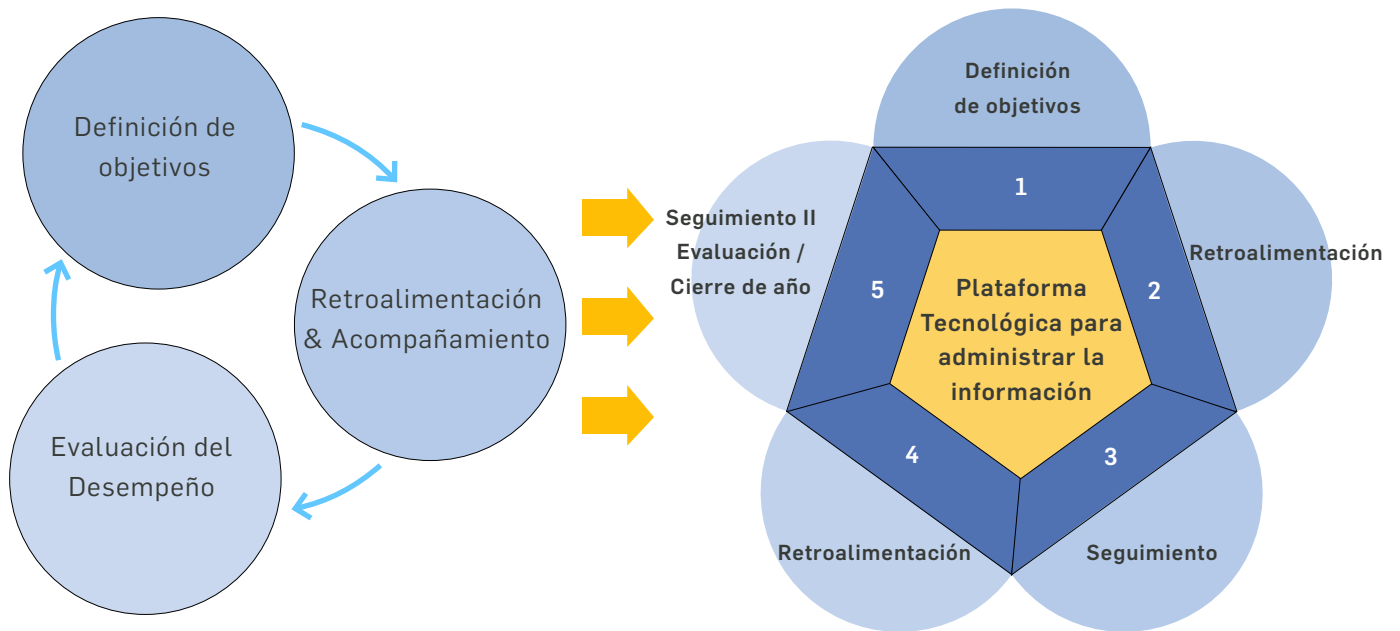
5.5.1.1. Propuesta de valoración: ¿Cómo valorar la productividad del gerente público 4.0?

Valorar la productividad en el gerente público 4.0 es fundamental, teniendo en cuenta que, aunque en el sector público estos empleos son de libre nombramiento y remoción, son empleos potestativos del nominador de la entidad, esto no quiere decir que cumplir con el perfil y los requisitos para el empleo sea lo único que se deba tener en cuenta, sino que se hace necesario realizar la prueba de meritocracia para escoger el mejor de los candidatos.

Teniendo en cuenta lo anterior, el gerente público 4.0 debe dar la milla extra, es decir, debe ser un transformador de la mejora continua de su equipo a cargo y de la cultura organizacional hacia la excelencia. En consecuencia, el gerente público debe tener claros los objetivos institucionales, realizar retroalimentación constante, monitorear las acciones planeadas y realizar una evaluación al final de la vigencia sobre el cumplimiento de los objetivos y el impacto de estos en el propósito misional de la entidad.

Por lo anterior, se propone el siguiente esquema que presenta el proceso de valoración del desempeño basado en objetivos (MBO, por la sigla en inglés de Management by Objectives) descrito originalmente por Peter Drucker. (Drucker, 1954)

Figura 12. Esquema proceso de valoración del desempeño basado en objetivos



Nota. Elaboración de Consultoría Humana con base en la metodología MBO descrita originalmente por Peter Druker, 1954.

1. La metodología MBO se basa en la definición de objetivos individuales (para cada servidor de la entidad) alineados con la planeación y metas de la institución. Estos deben ser registrados en una herramienta que facilite la gestión de la información.
2. Una vez los objetivos han sido definidos y aprobados, el papel del líder es hacer seguimiento al trabajo y brindar acompañamiento - orientación (etapas de retroalimentación).
3. Es imprescindible que el gerente público 4.0 haga un seguimiento formal a cada colaborador en la mitad del periodo de gestión (usualmente a mitad del año) para revisar los objetivos definidos, darle una retroalimentación en torno a su trabajo (capacidades, logros, oportunidades de mejora) y acordar el apoyo requerido para resolver las dificultades identificadas en el cumplimiento de las metas.
4. Posterior al seguimiento formal, el colaborador continúa su trabajo con el acompañamiento de su líder.

5. Finalmente, al cierre del periodo establecido, el superior jerárquico debe sostener una reunión formal con el gerente público 4.0 para evaluar los resultados alcanzados en relación con cada objetivo, proporcionar retroalimentación acerca de la forma en que el gerente facilita el logro de resultados y establecer planes de mejora.

Este proceso es cíclico, usualmente en periodos de un año, por lo cual el paso 5 es prerequisite para iniciar un nuevo ciclo repitiendo el paso 1.



5.5.2 Pilar 2. Construcción de integridad

La construcción de integridad se debe promover desde el cumplimiento estricto de las leyes, de las reglas de una entidad y de los valores como: bien común, compromiso con la sociedad, equidad, respeto, espíritu de servicio, franqueza, honestidad, innovación, lealtad y respeto por la constitución, rectitud, responsabilidad, trabajo en equipo, y solidaridad.

Por su parte, el *Código de integridad del servicio público* del Departamento Administrativo de la Función (DAFP) propone cinco valores: honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia, cuyo propósito es la construcción de integridad en lo público.

En consecuencia, un gerente público 4.0 no solo debe cumplir con estos preceptos, sino que debe ser líder, inspirador, forjador, garante, promotor y educador a través del ejemplo cotidiano.

5.5.2.1. Propuesta de valoración: ¿Cómo valorar la construcción de integridad?

Este pilar comprende, la medición de la integridad, a través de los valores definidos en el Código de Integridad.

5.5.2.1.1. Medición de valores organizacionales públicos

Para realizar una medición de valores es necesario establecer un lenguaje común que facilite la comprensión de los valores establecidos por una entidad, de forma tal que se unifique la interpretación del comportamiento esperado por cada servidor de la entidad. Dichas definiciones se convierten en un referente sobre el cual se establece el grado de cumplimiento de los comportamientos esperados.

Ahora bien, para llevar a cabo una medición de valores se requiere: a) Diseñar los instrumentos, las plataformas tecnológicas y el proceso de aplicación de los instrumentos; b) Entrenar a los líderes sobre el proceso de valoración; y c) Analizar la información resultante para que se convierta en un input para que el gerente público 4.0 focalice su poder de influencia e inspiración, las personas y equipos ganen en conciencia sobre el nivel de adopción de los valores y la entidad genere nuevos mecanismos para que continúe con este proceso. El proceso de medición en valores se resume en la Figura 13:

Figura 13. Proceso de medición de valores



Fuente: Elaboración de Consultoría Humana. 2019.

A continuación se desarrollan cada uno de los pasos asociados al proceso de medición de valores:

- 1. Construcción del sistema de valores:** para facilitar la comprensión de los valores en la entidad es necesario definir claramente qué se entiende por un valor y cuáles son sus comportamientos asociados. Para el presente documento se toman como referencia los cinco valores del servicio público definidos en el código de integridad y los comportamientos asociados a cada uno. Estos son la base para la construcción de los instrumentos (ver Código de Integridad del Servicio Público, agosto de 2019).

2. **Definición de las metodologías para la medición de los valores:** en este punto se consideran dos metodologías que se sustentan en los siguientes criterios:
 - a. Tener consciencia acerca del efecto de su comportamiento sobre diferentes grupos poblacionales.
 - b. La posibilidad de saber cuál es el razonamiento o la forma cómo asume el valor y se comporta o no en un contexto específico.

La primera metodología se refiere a la aplicación de un instrumento de medición bajo el método 360^º en el que se busca mayor objetividad acerca del comportamiento del gerente público 4.0 con respecto a cada valor⁴. Se emplea una escala que describe comportamientos acumulativos (que evidencian de menor a mayor grado el cumplimiento del valor) y los reportes se presentan en términos de la frecuencia de observación de cada comportamiento de forma general.

La segunda metodología se refiere al uso de dilemas morales como criterio adicional de integridad, estos consisten en casos que describen un conflicto de valores y que son expuestos a la persona; dicho caso presenta varias soluciones posibles que entran en conflicto unas con otras lo que genera el dilema moral, esto obliga a la persona evaluada a elegir entre una de las soluciones, lo que le exige un razonamiento moral sobre los valores en juego. (Gracia, 2010, pág. 4)

Construcción de instrumentos: en esta etapa se elaboran detalladamente los instrumentos que se utilizarán para evaluar a los gerentes públicos 4.0.

4 La [evaluación 360 grados](#) es una metodología muy utilizada en el sector privado, y se entiende como "el conjunto de retroalimentación sobre competencias profesionales y personales que recibe un colaborador por parte de sus compañeros de trabajo, que sirve como apoyo para identificar sus principales fortalezas y áreas de oportunidad. La razón por la cual se le llama 360^º es porque incluye la autoevaluación del colaborador evaluado y además las evaluaciones de sus compañeros de trabajo, incluyendo al Líder Inmediato, Pares, Reportes y Clientes" Integratec (2022)

3. **Parametrización en plataforma tecnológica:** consiste en realizar el montaje de los instrumentos de medición contruidos y validados previamente en la plataforma tecnológica correspondiente, así como de los árboles de relación⁵ de las personas que responderán cada instrumento.
4. **Lanzamiento y seguimiento:** implica formalizar el inicio del proceso de medición a través del lanzamiento de los instrumentos para evaluar al gerente en la plataforma correspondiente, brindar soporte y hacer seguimiento al estado de avance del proceso.
5. **Cierre y generación de informes:** cierre del proceso de la plataforma tecnológica como seguridad de información mediante el bloqueo del acceso a los instrumentos para contar con las respuestas registradas e iniciar así con el procesamiento de resultados para generar informes. Los resultados obtenidos (informes) sirven para llevar a cabo la retroalimentación o feedback al gerente público 4.0. Los resultados permitirán analizar la relación del comportamiento esperado vs. el comportamiento exhibido en cada valor, y definir planes de acción al respecto. A continuación, se presenta a modo de ejemplo un informe basado en comportamientos acumulativos y su frecuencia de observación.

La valoración de construcción de integridad del gerente público 4.0 se realiza con base en los valores definidos en el código de integridad.

Su medición la deberá realizar el superior jerárquico en la evaluación de compromisos gerenciales y su peso ponderado será de 10%.

5 Establece quiénes participan en el proceso de evaluación y la naturaleza de su relación con la persona evaluada (pares del evaluado, socios de valor, colaboradores directos o superior jerárquico).



5.5.3 Pilar 3. Gestión Cultural

La **gestión cultural** está relacionada con la capacidad de identificar las prácticas culturales que agregan valor y que facilitan la evolución de la entidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, el gerente público 4.0 debe:

1. Identificar, a partir de un norte cultural definido, los comportamientos, hábitos, creencias, valores y normas que se viven al interior de la entidad.
2. Determinar las brechas entre las prácticas culturales actuales y el norte cultural institucional (cultura deseada).
3. Diseñar rutas críticas de trabajo a partir de planes de acción.
4. Gestionar el cambio.

5.5.3.1 Propuesta de valoración de la cultura institucional: Gestión cultural

Para realizar una valoración de la cultura institucional se llevan a cabo los siguientes pasos:

- a. Definir el norte cultural.
- b. Identificar focos, factores y variables.
- c. Construir instrumentos de medición.
- d. Aplicar los instrumentos de medición.
- e. Estructurar planes de acción.

a. **Definir el norte cultural**

La cultura institucional debe tener un norte específico que les ayude a las personas y los equipos de trabajo a comportarse en coherencia con el cumplimiento de objetivos y con la construcción de una identidad en el servicio público. El norte cultural se debe expresar en una declaración que motive y dé sentido a la institución.

b. **Identificar focos, factores y variables**

Los focos, factores, y variables son categorías que permiten estructurar la información que se quiere obtener de la valoración cultural. Los focos hacen referencia a las áreas clave sobre las que se desarrollará la cultura institucional. El mejoramiento en estas áreas da cuenta de que los comportamientos de las personas y equipos están orientados por el norte cultural.

Los factores son los componentes que se quieren valorar y las variables hacen referencia a los aspectos específicos de cada factor que se miden a través del instrumento. Las variables se traducen en comportamientos observables y medibles.

c. **Construir instrumentos de medición**

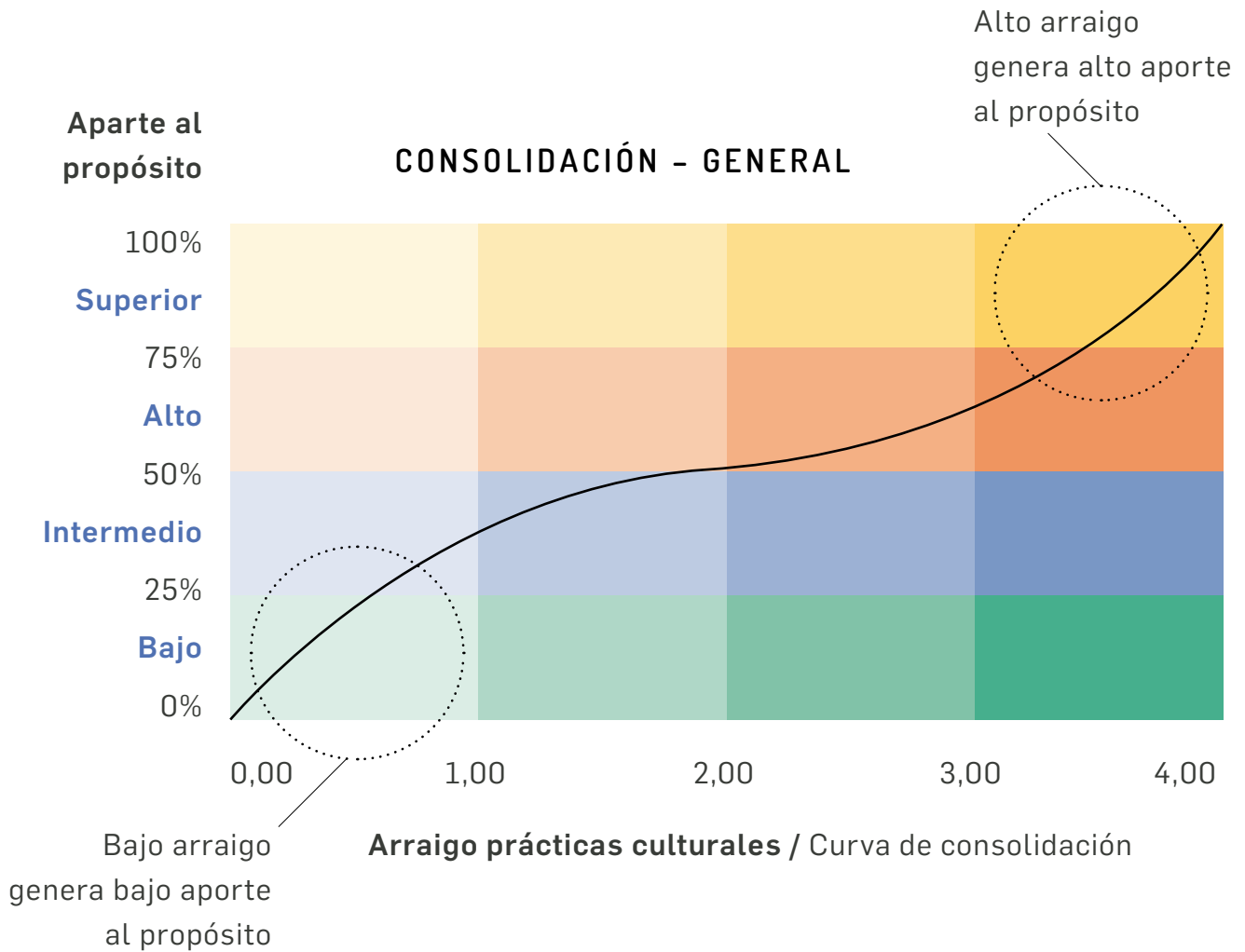
En este punto, la entidad podrá adaptar un instrumento que le permita evidenciar la evolución en materia de gestión cultural. Algunos ejemplos de los instrumentos disponibles son de grupos focales (presenciales o virtuales), observación de campo y encuestas en línea, entre otros.

d. **Aplicar los instrumentos de medición**

La aplicación del instrumento de medición y el proceso para recolectar la información relacionada con la cultura organizacional dependerán del instrumento que adopte la entidad, a través del cual se podrá evidenciar el arraigo de las prácticas culturales. A mayor puntaje, mayor grado de pertenencia

(un alto aporte al propósito); a menor puntaje, menor grado de pertenencia (bajo aporte al propósito). Tal y como se puede evidenciar en la Figura 14.

Figura 14. Arraigo prácticas culturales



Nota. Elaboración de Consultoría Humana. 2019.

Los resultados de la aplicación del instrumento son insumos (*inputs*) esenciales para la gestión efectiva del gerente público, dado que tiene la responsabilidad de guiar a los equipos al cumplimiento del propósito institucional.

e. **Estructurar planes de acción**

A partir de los resultados que surgen de la aplicación de los diferentes instrumentos se estructuran los planes de acción para la institución, por áreas y por equipos de trabajo.

La gestión cultural es un indicador presente en los acuerdos de gestión que permite monitorear las acciones referentes a la transformación de prácticas culturales. Dado que esta es un objetivo de gestión del gerente público, su redacción debe cumplir con las pautas para la elaboración de un acuerdo de gestión, como consta en la Guía metodológica para la gestión del rendimiento de los gerentes públicos durante la etapa de concertación. De igual manera, el seguimiento y la retroalimentación se debe llevar a cabo de acuerdo con lo que se plantea en este apartado de valoración del desempeño.

Con el ánimo de asegurar una transformación de las prácticas culturales en la entidad, es necesario que los gerentes públicos asuman su papel como gestores culturales a través de la definición e inclusión en los acuerdos de gestión y de la implementación de estrategias, planes de acción y proyectos.

Estos objetivos se miden a través de dos tipos de indicadores: a) de proceso, los cuales hacen referencia al porcentaje de implementación de las acciones previstas para generar y mantener la cultura deseada; y b) de impacto, que evidencian el grado de cambio cultural y que son monitoreados a través de la medición de cultura realizada de un año a otro.

Finalmente, el Pilar 3. Gestión Cultural representará un 10% en la evaluación de compromisos gerenciales.



5.5.4 Pilar 4. Desarrollo de personas y equipos

El desarrollo de personas y equipos debe ser liderado por el gerente público 4.0 porque él es el responsable de la materialización de las metas, los planes, los proyectos y demás tareas a cargo del talento humano de su entidad, esto implica cambiar el pensamiento de que esta labor solo le corresponde a la oficina de talento humano.

En la gerencia pública los procesos de construcción, fortalecimiento, transformación e innovación del conocimiento deben ser vistos como factores claves para la materialización de las metas institucionales a corto plazo. Es importante señalar que los procesos de aprendizaje, formación y transferencia de conocimiento, entre otros, permitirán el crecimiento y la evolución institucional para la consecución de las metas planeadas a un mediano y largo plazo.

Por esta razón, un gerente público, a través de un lenguaje claro y respetuoso, debe motivar sin llegar a imponer; identificar oportunidades de mejora en formación y capacitación; potencializar y fortalecer las habilidades, competencias, destrezas y rasgos de comportamiento de su equipo de trabajo; una cultura e identidad por el buen servicio público y por ende generar un clima laboral positivo y enriquecedor; crear y mantener canales de retroalimentación; y permitir niveles de autonomía y crecimiento; entre otros, siempre articulado con la consecución de los objetivos institucionales.

5.5.4.1 Propuesta de valoración: Desarrollo de personas y equipos

En este punto se propone que la dinámica o funcionamiento de los equipos de trabajo sea un componente para evaluar en la gestión del gerente público, incluir su valoración es fundamental porque:

1. En la dinámica de equipos se logra la transversalidad, coherencia y sinergia determinantes para el sentido compartido a nivel institucional.
2. Le permite al gerente público definir planes de acción que respondan a las necesidades de las personas y equipos.

3. Permite tener un mapa amplio de comportamientos sobre los cuáles se deben ejercer acciones concretas para fortalecer la dinámica de los equipos de cara a los retos institucionales.
4. Los gerentes pueden identificar las variables que caracterizan la dinámica general de los equipos y su articulación con la cultura institucional.

Se propone la herramienta **RECORD** para la medición del componente "Desarrollo de personas y equipos" que elaboró Consultoría Humana (2019). De acuerdo con esta compañía, cada una de las letras de este acrónimo representa un componente para evaluar la dinámica del equipo:

R – Relaciones y conversaciones: interacción franca y respetuosa de las personas. Hablar, escuchar y ponerse en el lugar del otro.

E – Efectividad en las decisiones: planear, diagnosticar, decidir y evaluar la forma de enfrentar las situaciones y problemas.

C – Confiabilidad y confianza: ambiente de confianza generado por las personas con sus actitudes que posibilita la unión y el engranaje del equipo para dar resultados.

O – Observación del equipo: tiempo y energía del equipo para darse cuenta de la forma como se organiza, funciona y responde a los retos.

R – Resultados sobresalientes: compromiso asumido por las personas para responder a las exigencias colectivas e individuales en el equipo.

D – Disposición a la sinergia: forma como se conectan las personas dentro y fuera del equipo para crear y lograr sus objetivos.

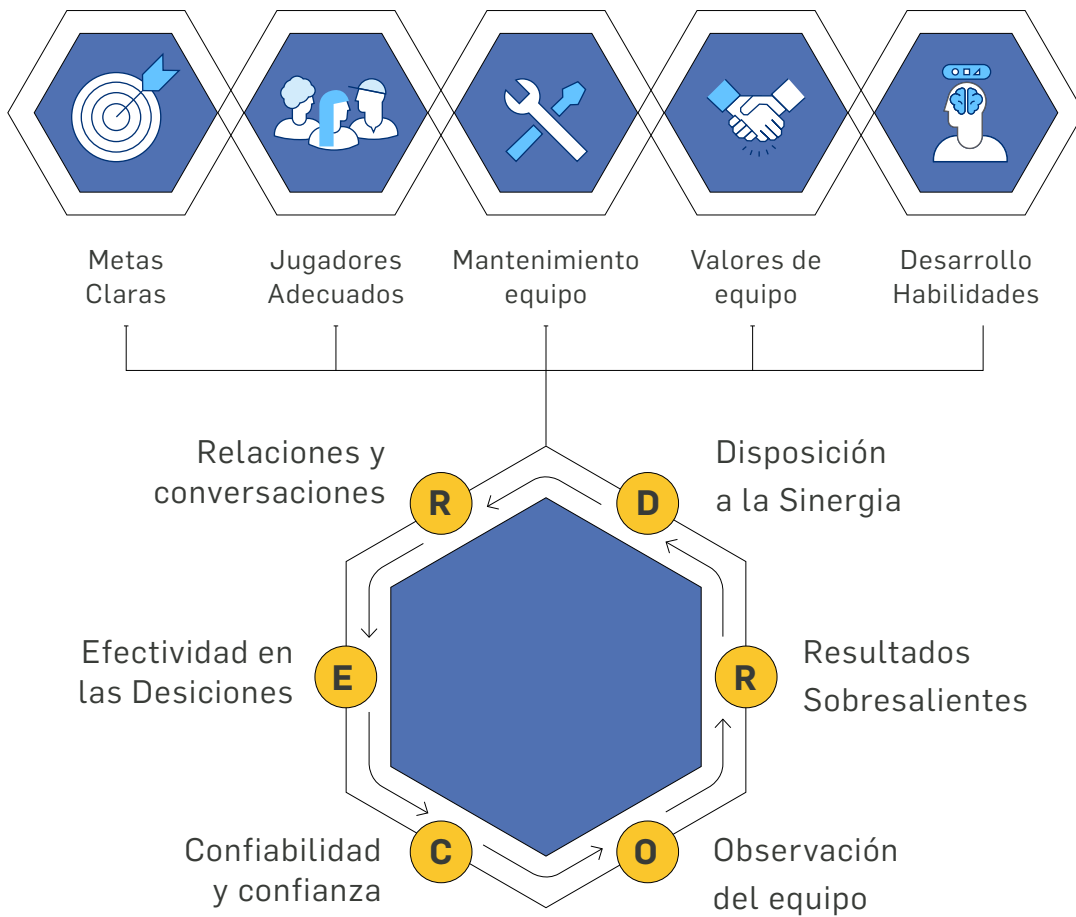
Esta herramienta también plantea que un equipo debe cumplir con cinco elementos para tener alto rendimiento:

1. **Valores del equipo:** principios y normas de comportamiento que regulan la actuación de las personas dentro y fuera del equipo.
2. **Metas claras:** objetivos explícitos que permiten a las personas saber qué, cómo, por qué y para qué hacen lo que hacen. Estos planteamientos dan cuerpo a la visión de la entidad.
3. **Jugadores adecuados:** personas con las competencias y habilidades humanas, profesionales y técnicas necesarias para el desarrollo de sus funciones.

4. **Desarrollo de habilidades:** el equipo es un laboratorio para el aprendizaje y el crecimiento, por tanto, se disponen los escenarios apropiados para que sus integrantes se desarrollen y tengan cómo responder a los retos.
5. **Mantenimiento del equipo:** espacio para que el equipo revise periódicamente su proceso, su quehacer y sus resultados.

La Figura 15 es una representación gráfica de la herramienta RECORD:

Figura 15. Herramienta RECORD



Nota. Elaboración de Consultoría Humana. 2019.

La valoración del componente “desarrollo de personas y equipos” puede ser realizada con base en la herramienta RECORD propuesta anteriormente o en otras que las entidades adopten para medirlo.

Es importante precisar que el Pilar 4. Desarrollo de personas y equipos representará un 10% en la evaluación de compromisos gerenciales.

6. Modelo de Empleo

Público: esquema de operación de los empleos de naturaleza gerencial en el nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión

Formulada la base conceptual y funcional que orienta la gerencia pública de manera transversal en la Rama Ejecutiva, en todos sus niveles y órdenes, se presenta a continuación el esquema de operación de los empleos de naturaleza gerencial en el nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión, para ello, se deben tener en cuenta los postulados del esquema de operación, con base en el ciclo de vida con sus cuatro subcomponentes: planeación, ingreso, desarrollo y retiro (ver Figura 16).

Figura 16. Modelo de Empleo Público



Nota. Tomado de la Guía estratégica de talento humano del Departamento Administrativo de la Función Pública, (2021).

Planeación

En cuanto a los postulados para la planeación se debe tener en cuenta:

- a. Los mapas funcionales⁶ deberán orientar los procesos de planificación y de diseño de los empleos de naturaleza gerencial, los procesos de selección y la implementación de programas de desarrollo gerencial.
- b. Las entidades deberán actualizar los manuales de funciones de acuerdo con las funciones gerenciales e incluir los elementos necesarios para medir las competencias laborales, especialmente las de carácter funcional, como son criterios de desempeño, rango de aplicación, conocimientos esenciales y evidencias requerida.
- c. Buscar mecanismos legales y procedimentales para establecer la figura de gerente técnico para algunos cargos directivos de línea que permita que el gerente permanezca en el empleo, por lo menos, un año más después del cambio de directivas.
- d. Integrar las demás competencias comportamentales comunes y directivas que se requieran en el ejercicio de los empleos de naturaleza gerencial. Para lo anterior, y de acuerdo con las atribuciones establecidas en el Decreto 815 de 2018 (compilado en el Decreto 1083 de 2015).
- e. Identificación del empleo o empleos gerenciales con los cuales cuenta la entidad, definición del perfil, competencias y requisitos mínimos de educación y experiencia, necesidades de personal gerencial requerida para cumplir los objetivos de las entidades.

6 El mapa o árbol de funciones esenciales es el gráfico resultante de la aplicación de la metodología de análisis funcional, el cual describe el propósito principal o misión de una entidad o de un empleo a partir del cual desglosa las funciones claves que deben realizarse para alcanzarlo y de manera sucesiva va desagregando cada función clave en aquellas funciones principales dentro de cada una de ellas. Cada función principal se desglosa en las subfunciones suficientes y necesarias que permiten su realización hasta llegar a encontrar las funciones realizadas por cada funcionario de la entidad. Estas funciones de último nivel, también llamadas funciones individuales, son las que se asocian con las competencias laborales. ESAP y Función Pública. 2008 <https://www.esap.edu.co/portal/index.php/Descargas/966/modulos-virtuales/39695/guia-metodologica.pdf>



Ingreso

- a. Función Pública continuará con la evaluación de las competencias comportamentales para las entidades del orden nacional.
- b. Función Pública establecerá las orientaciones para que las entidades públicas, por medio de las áreas de talento humano, apliquen pruebas para medir el estado de las competencias funcionales esperadas en el aspirante o candidato a un cargo de gerencia pública.
- c. Las áreas de talento humano deberán aumentar su capacidad de acción para desarrollar técnicas, herramientas y métodos de evaluación e identificación de competencias.
- d. Los empleos que comportan la naturaleza gerencial son cargos que requieren experticia técnica y conocimiento para el desarrollo de las funciones, objetivos, planes y equipos de trabajo a su cargo.
- e. Idealmente contar con cuatro candidatos para iniciar el proceso de selección meritocrático de la gerencia pública, cuyo objetivo es seleccionar al que reúna las calidades para ejercer el cargo. Es importante que el proceso de selección se dé en el marco de criterios objetivos, procesos transparentes, y bajo los principios de moralidad, eficiencia, imparcialidad, igualdad y publicidad en la administración pública.
- f. Se hace hincapié en la importancia de generar estándares en todos los factores del esquema de operación, de modo que las entidades públicas gestionen los empleos de naturaleza gerencial bajo los mismos postulados. Por tanto, se propone un estándar de pesos relativos a la valoración de las etapas de selección de los candidatos, por ejemplo, dar un peso más alto a las entrevistas por competencias para valorar con mayor fuerza las habilidades directivas en la gerencia pública, en las que se valoren más las aptitudes que las actitudes.

- g. Fortalecer el proceso meritocrático con instancias de valoración a candidatos mediante entrevistas por competencias que guarden relación con el empleo a proveer que involucren a dependencias relacionadas o integrantes de los equipos transversales. Para lograr este objetivo es importante que la entidad trabaje en la instalación de capacidades institucionales para desarrollar entrevistas por competencias y/o semiestructuradas.
- h. De ser posible ampliar lo adelantado por el Grupo de Meritocracia del Departamento Administrativo de la Función Pública en el proceso de selección de cargos de nivel directivo con la inclusión de pruebas psicotécnicas que se ajusten a las nuevas tendencias y a las competencias laborales de los gerentes públicos, tales como Disc⁷ y Kompe⁸.

6.1.1. Procesos de selección

Las competencias laborales son el eje articulador del esquema de operación para la gestión de los empleos de naturaleza gerencial, estas permiten:

- Comprender los resultados que se esperan del servidor, dado que al valorar las competencias se presenta una radiografía de la gestión del gerente público.
- Incentivar en el gerente público la autonomía para actualizar sus competencias de forma continua.

7 La prueba DISC es una herramienta que ayuda a comprender los diferentes patrones comportamentales de las personas. La sigla DISC significa: Dominancia, Influencia, Estabilidad y Cumplimiento. <https://rockcontent.com/es/blog/test-disc/>

8 La prueba Kompe Disc permite evaluar aspectos individuales en áreas como adaptación, personalidad e inteligencia emocional, aspectos que a través del tiempo se ha determinado como fundamentales en el ámbito organizacional en fases de trabajo en equipo y resolución de conflictos respectivamente. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/14658/1/2019_plan_accion_KompeDisc.pdf

- Identificar necesidades de entrenamiento, capacitación o formación: establecer un plan de desarrollo personal para que la entidad optimice la inversión y direcciona planes de capacitación hacia necesidades reales detectadas en los gerentes públicos.
- Responder a las necesidades de la entidad con las competencias que se tienen.
- Reconocer las competencias de los servidores para incrementar la productividad en la entidad.
- Incrementar niveles de seguridad y confiabilidad de los procesos.

En los mapas funcionales se deben identificar las competencias funcionales y las normas que contendrán los requisitos de verificación de las competencias como: criterios de desempeño, rango de aplicación, conocimientos esenciales y evidencias requeridas y el descriptor de la contribución individual del empleo para perfilar al gerente público tipo y sobre el que se guiarán los procedimientos para la selección.

El área de talento humano diseñará los instrumentos de medición con la base en las normas de competencias. Estos instrumentos no solo servirán al proceso de selección, sino que también podrán ser aplicados a las personas que ya ocupan empleos de naturaleza gerencial (posesionados) con el propósito de identificar las oportunidades de mejora en las competencias frente al desarrollo del gerente público.

Desarrollo

- Evaluar la gestión del rendimiento a través de la propuesta de acuerdo de gestión que encontrará en el numeral 8.
- El acceso al programa de bienestar e incentivos de la entidad dependerá del rendimiento del gerente público según los resultados de la evaluación del acuerdo de gestión.
- Asegurar una inducción a través de la Escuela de Alto Gobierno de la ESAP y de Función Pública que le permita al nuevo gerente público desarrollar las competencias organizacionales requeridas. Dicha inducción debe realizarse en el marco de los treinta días siguientes al nombramiento del gerente público.

La entidad, bajo la responsabilidad del área de talento humano, actualizará el plan institucional de capacitación teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Presupuesto disponible.
- Análisis de resultados de la valoración de competencias.
- Resultados del área o dependencia a cargo del gerente público.
- Planeación estratégica de la entidad pública.
- Proyectos o programas que se encuentran en ejecución a cargo de los gerentes públicos.

En esta fase de desarrollo, el área de talento humano ejecuta la capacitación de los gerentes públicos a partir de las competencias laborales. Se recomienda que la ruta de capacitación se haga mediante una oferta de educación para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH), puesto que esta modalidad de formación se enfoca en la certificación de competencias concretas en el marco del desarrollo de estas.

6.1.2. Gestión del rendimiento en el desarrollo del gerente público 4.0

Para evaluar la gestión del rendimiento del gerente público 4.0 e identificar sus fortalezas o aspectos por mejorar, se revisan los resultados de los compromisos concertados en el acuerdo de gestión, instrumento en el que se pactan, controlan y evalúan los compromisos entre el gerente y su superior jerárquico.

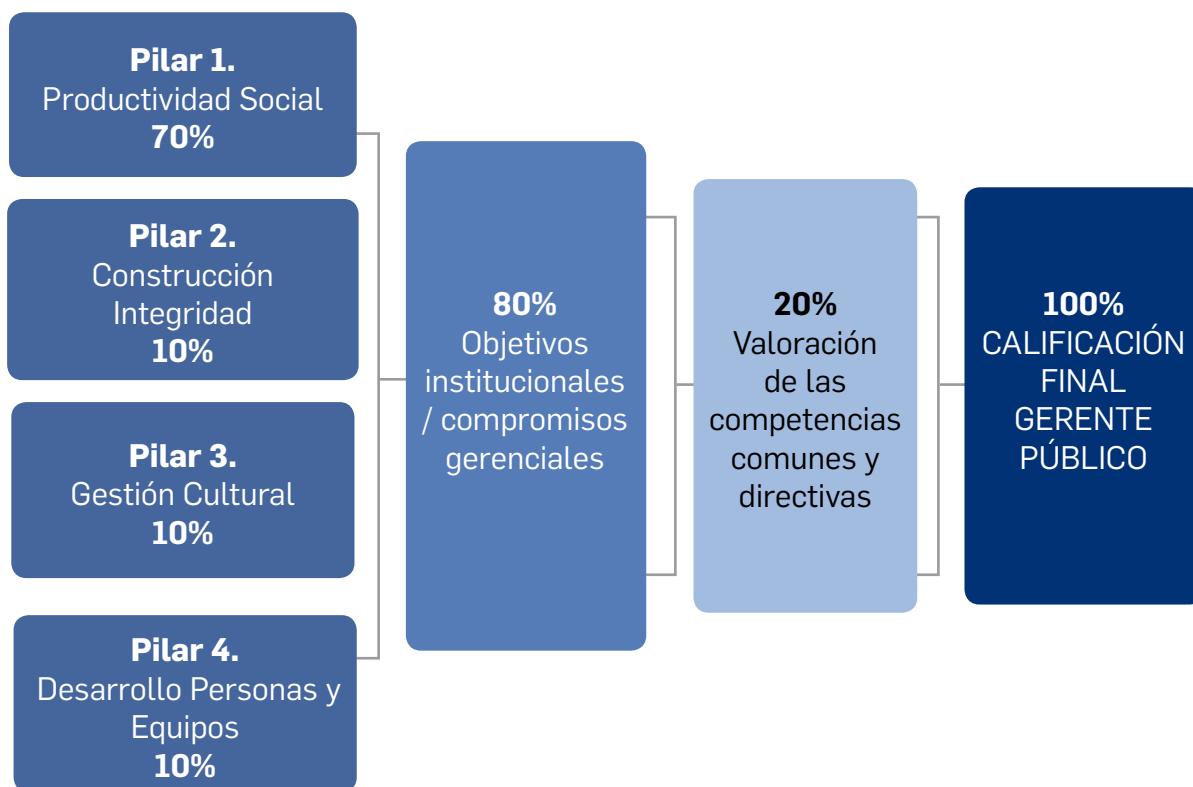
Es necesario aclarar que el acuerdo de gestión se desarrolla en cuatro fases: concertación, formalización, seguimiento y evaluación, sin embargo, en la etapa de ingreso solo se llevan a cabo la concertación y formalización.

Los compromisos gerenciales deben ser claros, medibles, demostrables y concretos; serán cinco (5), desagregados así: dos (2) correspondientes al **Pilar 1. de Productividad Social** (Cumplimiento del Plan de Acción 60% y Proyecto de Innovación Pública 10%), el cual tiene un peso de 70%; uno (1) por el **Pilar 2. Construcción de integridad** que representa el 10%; uno (1) por el **Pilar 3. Gestión Cultural** cuyo peso es del 10%; y uno (1) por el **Pilar 4. Desarrollo de personas y equipos** que representará un 10%, entendiendo el 100% como el total por vigencia.

El 100% del total de la evaluación del acuerdo de gestión se distribuirá de la siguiente manera: 80% que corresponde a los compromisos gerenciales y el 20% restante corresponde a la valoración de las competencias comunes y directivas, esta se llevará a cabo una vez al final de cada vigencia.

Con respecto al 20% de la valoración de las competencias comunes y directivas, se realiza una evaluación, que consiste en: el 60% corresponde a la valoración de las competencias por parte del superior jerárquico, 20% por parte de los pares, y el 20% restante será el resultado del promedio de la valoración de los colaboradores directos.

Figura 17. Distribución porcentual nuevo modelo de gerencia pública



Nota: Elaborada por Función Pública (2024)

Retiro

- a. Los empleos de naturaleza gerencial son empleos de libre nombramiento y remoción, por lo tanto, la entidad y el nominador deben valorar y establecer los riesgos asociados al retiro del gerente público.

Es importante que se evalúe la posibilidad de permanencia en sus cargos de algunos gerentes públicos, por ejemplo, aquellos que lideran asuntos relacionados con la política de Estado y no de Gobierno. Es decir, aquellos gerentes que se desempeñan en las áreas transversales como financiera, talento humano y planeación de la administración pública, que son profesionales que por su experticia y capacidad deben garantizar la continuidad y el fortalecimiento de la gestión pública.

En este sentido, la medición de la productividad puede jugar un papel muy importante en la definición de continuidad o retiro en el empleo, es decir, los resultados de la gestión del gerente público responderán a la planeación estratégica de la entidad y deberán estar relacionados con los objetivos alcanzados por los colaboradores de su equipo de trabajo.

- b. Es necesario gestionar acciones que eviten la fuga del conocimiento, como se define en la dimensión “Gestión del conocimiento y la innovación” del MIPG.

7. Alineación de la gestión del rendimiento del gerente con el MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión)

El MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión) es la herramienta que integra todas las políticas de gestión y desempeño para facilitar la planeación institucional, así como para caracterizar y desarrollar los procesos dentro de la entidad de una forma eficiente y efectiva. Además, posibilita una mejor alineación entre la gestión del gerente público y la gestión institucional.

Dicha alineación es importante porque los gerentes públicos inciden sobre los recursos asignados para el cumplimiento de sus metas y resultados, y toman decisiones frente a la línea técnica que orienta la gestión de los equipos de trabajo para la consecución de bienes, servicios o políticas, que son el producto del objeto misional por el que existe la entidad.

El MIPG está orientado por los objetivos estratégicos de la entidad. No obstante, desde el momento en el que el gerente público da un direccionamiento o línea técnica hasta la consecución del producto pueden suceder situaciones que inciden en los resultados de su desempeño y, por ende, en la gestión de la entidad pública.

Con lo anterior, no se afirma que la articulación con los objetivos estratégicos sea errónea, sino que es necesario tener en cuenta los escenarios que dependen del contexto y la entidad en la que el gerente se desempeña. Establecer una medición genérica y aplicable para cada caso particular podría resultar complejo. Por eso, el MIPG ofrece un parámetro para generar las variables que puedan medir el desempeño del gerente público de acuerdo con el contexto.

7.1. Gestión del conocimiento e innovación en la gestión del rendimiento del gerente público 4.0

La política de gestión del conocimiento y la innovación se presenta como una solución ante entornos restrictivos en materia fiscal o en escenarios que involucren la participación de distintos actores con necesidades o intereses particulares. En cualquiera de estos dos casos, poder innovar y aplicar las mejoras o nuevos insumos a la gestión pública implica un alto grado de compromiso del nivel directivo de la entidad, especialmente de los gerentes públicos, pues en ellos reside el liderazgo técnico para cumplir con la misión de la entidad. Sin embargo, esta política no puede verse como un ítem obligatorio para la medición de la gestión del gerente porque podría disminuir su calificación, de modo que sería injusto pedir evidencias de innovación que podrían desestabilizar procesos de gestión, productos o relaciones con el entorno organizacional.

Se propone, entonces, que el gerente debe presentar evidencia concreta de la aplicación de algún proyecto de innovación pública el cual tiene una puntuación del 10% a la calificación de su gestión. Este porcentaje constituye un cambio respecto al modelo actual, toda vez que en este nuevo modelo se constituye en un compromiso gerencial obligatorio.

Además de la innovación, otro elemento que ha mostrado un desarrollo incipiente en materia de gerencia pública tiene que ver con la rendición de cuentas o *accountability*. De modo que, se propone la publicación en la web de los acuerdos de gestión formalizados y evaluados porque esto representa un primer momento de rendición de cuentas en el que la ciudadanía puede ejercer un efectivo control social a los compromisos y responsabilidades del gerente público, no solo al cierre del ciclo de gestión, sino desde el momento de la toma de decisiones y la planificación de actividades.

8. Propuesta acuerdo de gestión

La propuesta que se desarrolla a continuación toma como referentes los postulados orientadores del esquema de operación de los empleos de naturaleza gerencial que se plantean en el modelo de empleo público, así como en los cuatro pilares del nuevo modelo de gerencia pública (productividad social, construcción de integridad, desarrollo de personas y equipos y gestión cultural).

Antes de plantear la propuesta, cabe señalar que la medición sin un propósito claro sobre cómo utilizar la información resultante carece de sentido. En ese orden de ideas, la verdadera naturaleza de la valoración del desempeño y el desarrollo es proporcionar a los líderes la información que requieren para brindar retroalimentación oportuna y efectiva a las personas con las que trabajan acerca de la forma como disponen sus competencias en el cargo y el efecto que tienen en el logro de los objetivos propuestos.

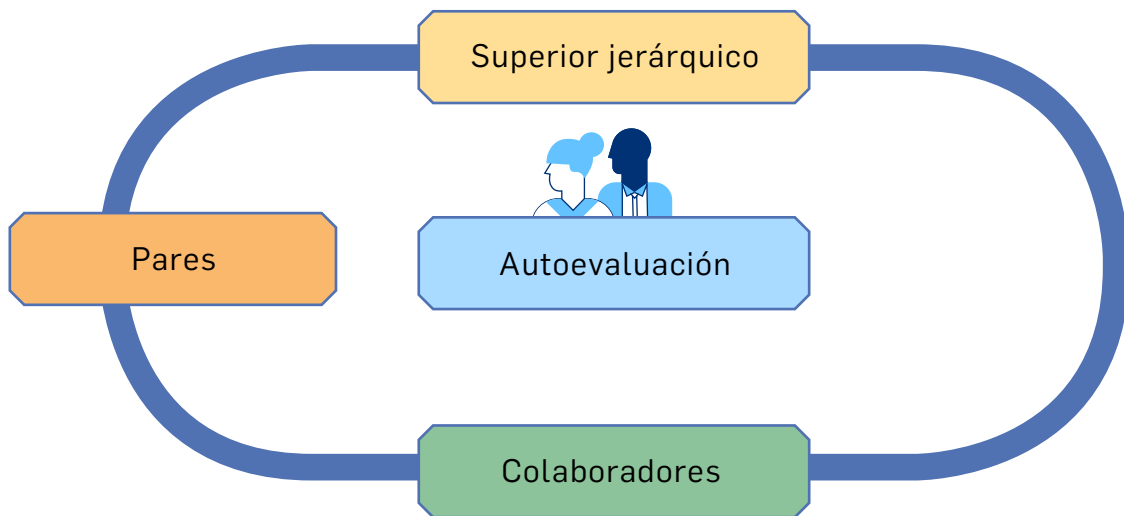
Al hacer referencia a un sistema de valoración del desempeño y desarrollo se parte de la base que se requiere de un proceso establecido que incorpora mecanismos para:

- a. Diseñar e implementar los instrumentos y plataformas tecnológicas que permiten aplicar la medición.
- b. Entrenar a los líderes sobre el proceso de valoración.
- c. Administrar la información resultante; todo de forma eficaz y eficiente para que el gerente público y demás líderes de la institución cuenten con información veraz y oportuna acerca del desempeño y el desarrollo de sus equipos de trabajo.

9. ¿Cómo medir los pilares del nuevo modelo de gerencia pública y acuerdos de gestión?

Los modelos contemporáneos de medición de competencias plantean que si en un proceso de retroalimentación de competencias participan diferentes actores en la valoración este se tornará más objetivo y agregará mayor valor a quien lo recibe.

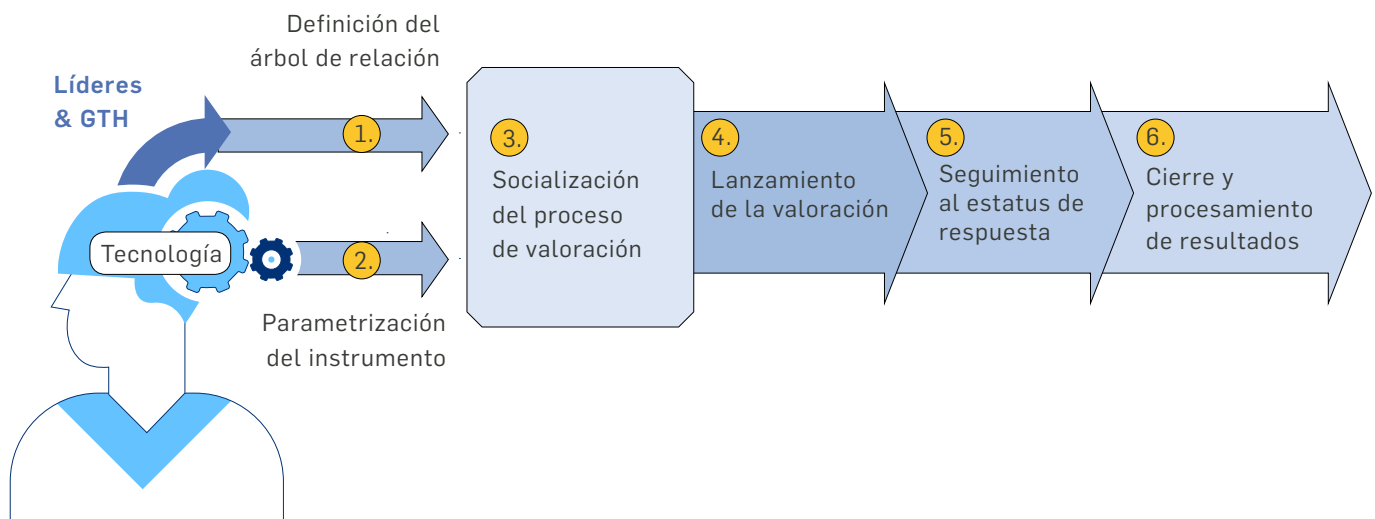
Figura 18. Esquema de valoración de competencias



Nota: Elaborada por Función Pública (2024)

En el mismo sentido, contar con un esquema de valoración de competencias es clave en la medida en que algunos gerentes requieren de un acompañamiento para implementarlas e interiorizarlas.

Figura 19. Esquema del proceso de valoración de competencias



Nota. Elaboración de Consultoría Humana, 2019.

1. Definición del árbol de relación: consiste en crear un documento que establece quiénes participan en el proceso de evaluación y la naturaleza de su relación con la persona evaluada (pares del evaluado, colaboradores directos o superior jerárquico).
2. Parametrización del instrumento: consiste en establecer las competencias y comportamientos junto con la escala de medición correspondiente para cada una de las personas que participarán de la evaluación. En esta fase también se prepara el árbol de relación en el sistema para que la plataforma le muestre la encuesta que le corresponde a cada evaluador una vez inicie el proceso.
3. Socialización del proceso de valoración: hace referencia a la necesidad de dar a conocer a los evaluadores la naturaleza del proceso y de su participación, el tiempo destinado, el mecanismo utilizado para realizar la encuesta y los demás detalles. El principal propósito de la socialización radica en asegurar el

grado de responsabilidad que adquieren los participantes al brindar su evaluación a una persona en particular.

4. Lanzamiento de la valoración: en este punto se formaliza el lanzamiento del proceso de medición y se inicia la valoración del desarrollo.
5. Seguimiento al estatus de respuesta: durante el tiempo que se encuentre activa la evaluación de competencias, el área responsable del proceso debe realizar un seguimiento para conocer el avance en el porcentaje de respuesta de las personas evaluadoras, enviando recordatorios a aquellos que aún no dan respuesta a los diferentes instrumentos.

10. Conclusiones

El Estado debe estar en constante modernización en la gestión, esto conlleva a que los gerentes públicos 4.0 se actualicen constantemente en los conocimientos y estrategias con un criterio global que implica mejorar su desempeño diario y el de sus equipos de trabajo, con el fin de responder a las necesidades de la ciudadanía y a los cambios disruptivos que se presentan en la sociedad.

En la medida en que el gerente público 4.0 lea la realidad organizacional como un sistema vivo que emerge continuamente y de forma focalizada podrá tomar decisiones y llevar a cabo acciones que mejoren la capacidad organizacional. Es decir, el gerente público debe tener una visión sistémica para comprender las dinámicas implícitas y explícitas que se generan en la entidad.

Es responsabilidad de los gerentes públicos 4.0 tender canales de comunicación para la coordinación de la acción administrativa del Estado y permitir a la Rama Ejecutiva contar con elementos comunes para orientar la gerencia pública independiente del sector o nivel de gobierno.

Los estilos de liderazgo así como la forma de gerenciar en coherencia con el actuar y dirigir los equipos de trabajo por parte de los gerentes públicos, son esenciales para alinear el desempeño con la calidad institucional y la vivencia de los valores y principios de la entidad, esto conlleva a tener en cuenta que el gerente público es un líder que enseña con el ejemplo y lidera con una conexión integral en todos los aspectos que impactan el valor público.

Finalmente, la gestión de los empleos de naturaleza gerencial debe estar encaminada a la transformación de las dinámicas del empleo público asociadas a la Cuarta Revolución Industrial para una efectiva gestión pública y sostenibilidad económica, social y medioambiental. Lo anterior, en concordancia con lo planteado en el Programa Servidor Público 4.0 y con los lineamientos en materia de empleo público y gestión estratégica del talento humano del Estado colombiano.

Bibliografía

Bravo R. E. et al. (2022). Cibernética. <https://sites.google.com/site/ciberneticainterconductual/marco-teorico/2-2-cibernetica-de-primer-y-segundo-orden>

CEPAL (2014). Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/37223-panorama-la-gestion-publica-america-latina-caribe#:~:text=El%20Panorama%20de%20la%20Gesti%C3%B3n,el%20desarrollo%20y%20los%20instrumentos>

Constitución Política de Colombia (1991). Artículo 288. <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-11/capitulo-1/articulo-288>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2017). Guía metodológica para la gestión del rendimiento de los gerentes públicos. https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/Guia_metodologia_para_la_gestion_del_rendimiento_de_los_gerentes_publicos_2.pdf/2cd4a422-f940-4b21-aa83-a9108b87310b

Departamento Administrativo de la Función Pública (2017). Micrositio del modelo integrado de planeación y gestión. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). Resolución 667. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=89259>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2019). Código de integridad. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/codigo-integridad>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2019). Guía para la identificación y declaración del conflicto de intereses en el sector público colombiano. https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/35457539

Departamento Administrativo de la Función Pública (2020). Guía para la gestión de los Empleos de Naturaleza gerencial - Versión 3. https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34216053

Drucker, P. (1954). The Practice of Management.

EAE Business School (2015). ¿Qué es el liderazgo transformacional y como desarrollarlo dentro de tu empresa? <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Guia-de-liderazgo-transformacional.pdf>

González, S. E., y Parra, L. F. (2018). Gerencia Pública Integral.

Gracia, D. (2010). Medicina Interna. “Ética médica”.
<https://www.samfyc.es/pdf/GdTBio/201035.pdf>

Harrington, H. J. (2002). Mejoramiento de los procesos de la empresa.

Molinero, V. (2017). The Leadership Accountability Gap: un estudio mundial que explora el verdadero estado actual de las organizaciones. <http://lhh.cl/wp-content/uploads/2017/08/LEADERSHIP-ACC-GAP-esp-por-ENFRENTADO.pdf>

OCDE (2016). Liderazgo y desarrollo de capacidades de los directivos del sector público. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Liderazgo-y-desarrollo-de-capacidades-de-los-directivos-del-sector-p%C3%BAblico-Resumen-de-la-Segunda-Cumbre-de-Conocimiento-y-Pol%C3%ADticas-entre-China-y-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>

Ramírez, F. H. (2018). Modelo de gestión ética para las entidades del Estado colombiano. [https://www.procuraduria.gov.co/iemp/media/file/docs/Revista%20Integritas%20p_%2082-94%20\(6_%C3%89tica%20de%20lo%20p%C3%BAblico\).pdf](https://www.procuraduria.gov.co/iemp/media/file/docs/Revista%20Integritas%20p_%2082-94%20(6_%C3%89tica%20de%20lo%20p%C3%BAblico).pdf)

Sesento, L. (2008). Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas. [https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/teoria_sistemas.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Bertalanffy%20\(1993\)%2C%20sistema,tiene%20uno%20o%20algunos%20prop%C3%B3sitos.](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/teoria_sistemas.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Bertalanffy%20(1993)%2C%20sistema,tiene%20uno%20o%20algunos%20prop%C3%B3sitos.)

Tamayo, A. (1999). Teoría general de sistemas. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/60006/teoriageneraldesistemas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Von Bertalanffy, L. (1968). Teoría General de los Sistemas. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Teoria-General-de-los-Sistemas.pdf>

Anexos

Anexo 1. [Instrumento acuerdo de gestión](#)

Nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión: hacia la gerencia pública 4.0 Versión 2

ENERO DE 2024

Dirección de Empleo Público

Función Pública

Carrera 6 n.º 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: 739 5656 / 86 - Fax: 739 5657

Web: www.funcionpublica.gov.co

eva@funcionpublica.gov.co

Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia.