

## OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO

NO PREGUNTEMOS SI ESTAMOS SI ESTAMOS  
PLENAMENTE DE ACUERDO, SINO TAN SOLO SI  
MARCHAMOS POR EL MISMO CAMINO.  
JOHAN N WOLFGANG GOETHE.

### Qué es un Acuerdo de Gestión



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

definición de indicadores a través de los cuales se evalúa el mismo.

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

- Orientar la actuación de las entidades hacia sus prioridades explícitas.
- Incentivar mejoras de eficiencia y eficacia.
- Promover el aprendizaje organizacional.

### Quiénes son Gerentes Públicos

De acuerdo con la Ley 909 de 2004, son gerentes públicos quienes desempeñan empleos públicos que

## OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO

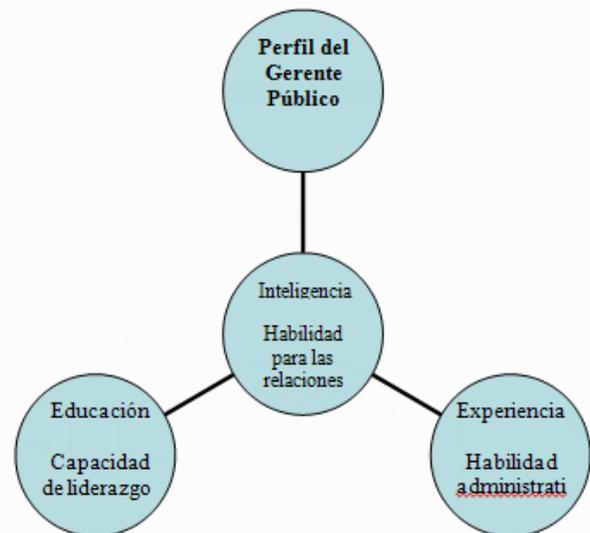
conlleven el ejercicio de la responsabilidad directiva. Exceptúa la Ley mencionada, en el orden nacional, a aquellos cuya nominación depende del Presidente de la República; y en el orden territorial, a los secretarios de despacho, de director, gerente, rector de Institución de Educación Superior distinta a los entes universitarios autónomos.

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

- Formular, junto con los jefes de las entidades, las políticas públicas y definir las acciones estratégicas a cargo de la entidad.

- Promover la adopción de tecnologías que permitan el cumplimiento eficiente, eficaz y efectivo de los planes, programas, políticas, proyectos y metas formulados para el cumplimiento de la misión institucional.

- Dirigir los procesos encaminados a formular las políticas y acciones estratégicas y responder por la ejecución de los mismos
- Fortalecer y desarrollar la función directiva profesional en la Administración Pública.



### I. FASES PARA LA ELABORACIÓN DE UN ACUERDO DE GESTIÓN

#### 1. Inducción

Esta fase es de vital importancia para que el gerente público conozca el proceso de

## **OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO**

Planeación Institucional, a través del cual se establecen las grandes orientaciones o directrices de la entidad de largo plazo, constituidas básicamente por la visión, misión, políticas, objetivos, planes, programas y proyectos estratégicos; los objetivos propios de la dependencia a su cargo y los resultados esperados en desarrollo de los proyectos o programas específicos; los recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros con que cuenta esta dependencia; y las políticas institucionales sobre el manejo del talento humano y la cultura organizacional.

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

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

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

## OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO

### 2. Concertación.

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

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

Así mismo, colaborar en la definición de los indicadores a través de los cuales se valorará el desempeño de los gerentes. En esta fase es necesario que queden claras, para cada una

de las partes, las condiciones en las que se va a desarrollar el acuerdo, tanto en su contenido como en su ejecución.

El Acuerdo se pacta para una vigencia anual que debe coincidir con los períodos de programación y evaluación, previstos en el ciclo de planeación de la entidad. Cuando un compromiso abarque más del tiempo de la vigencia del Acuerdo, se deberá determinar un indicador que permita evaluarlo con algún resultado en el período anual estipulado.

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

### 3. Formalización del Acuerdo

El resultado de la fase de concertación es el Acuerdo en sí, documento escrito y firmado

## OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO

por cada una de las partes, que debe contener, como mínimo, los siguientes aspectos:

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

### 4. Seguimiento

Una vez que el Acuerdo ha sido formalizado y puesto en vigencia, se deben realizar seguimientos permanentes con el fin de verificar el cumplimiento de los compromisos pactados. Es

conveniente que el desarrollo de esta fase coincida con los periodos establecidos para realizar el seguimiento del proceso de planeación institucional.

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

### 5. Evaluación.

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

Así mismo y sin desconocer que el principal sustento de un Acuerdo de Gestión es el cumplimiento de las metas y compromisos pactados, es

## OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO

necesario evaluar aquellas competencias básicas para una gerencia efectiva; se trata de hacer una evaluación cualitativa del grado de adecuación del gerente frente a estas competencias.

Como mínimo se deben evaluar las competencias comunes a todo servidor público y las competencias comportamentales para el nivel directivo, establecidas en el Decreto 2539 de 2005.

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

Los resultados de la evaluación permitirán definir acciones de capacitación y formación del

gerente público y estrategias de mejoramiento de su desempeño.



### Reflexionemos

**¿Sabes quién de tu empresa es gerente público?**

**¿Conoces si en tu empresa existen acuerdos de gestión?**

**LINA MARIA VASQUEZ DIAZ**  
Asesora de Control Interno