



**Ministerio de Hacienda y Crédito Público**

**INFORME RESULTADOS 2019**

**CONCERTACIÓN, FORMALIZACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE ACUERDOS DE  
GESTIÓN**

**Dirección Administrativa**

**Subdirección de Gestión de Talento Humano**

**Grupo de Competencias y Desarrollo Humano**

**Bogotá D.C. junio de 2020**

*Resultados del proceso de concertación, formalización, seguimiento y evaluación de los Acuerdos de Gestión de la vigencia 2019 de los Gerentes Públicos que prestan sus servicios en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.*

**FERNANDO ANTONIO CARVAJAL SANTOS**  
Subdirector de Gestión de Talento Humano

**Textos**

Lía Carolina Cabrejo Cárdenas  
Coordinadora Grupo de Competencias y Desarrollo Humano  
Nathalie Paola Barrera Gómez  
Grupo de Competencias y Desarrollo Humano

Bogotá D.C, junio de 2020  
**[www.minhacienda.gov.co](http://www.minhacienda.gov.co)**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. PRESENTACIÓN</b> .....	4
Introducción .....	4
<b>ÁMBITO DE APLICACIÓN</b> .....	5
<b>METODOLOGÍA</b> .....	8
Capacitación .....	8
Realimentación .....	8
Lineamientos .....	8
<b>COMPONENTES, ESCALAS Y RANGOS DE CALIFICACIÓN</b> .....	9
Porcentaje de los componentes del Acuerdo de Gestión .....	9
Escala de calificación .....	9
Rangos de calificación .....	10
<b>RESULTADOS EVALUACIÓN DE LOS ACUERDOS DE GESTIÓN</b> .....	10
<b>ACCIONES DE MEJORAMIENTO</b> .....	13
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	14
<b>ANEXOS</b> .....	15

## 1. PRESENTACIÓN

La Subdirección de Gestión de Talento Humano de la Dirección Administrativa a través del Grupo de Competencias y Desarrollo Humano presenta los resultados del proceso de concertación, formalización, seguimiento y evaluación de los Acuerdos de Gestión de los Gerentes Públicos que prestan sus servicios en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público para la vigencia 2019.

El Acuerdo de Gestión se constituye en un instrumento que permite determinar de forma clara los compromisos institucionales del Gerente Público, orientar su gestión al logro de los objetivos y metas de la Entidad, así como incentivar y mejorar su desempeño y el de sus colaboradores. Este será celebrado entre Superior Jerárquico y el respectivo Gerente Público, teniendo como base los planes, programas y proyectos de la Entidad para la vigencia correspondiente y deberá describir los resultados esperados en términos de cantidad y calidad, para lo cual diseñará indicadores para su medición.

Proporciona el insumo necesario para los Planes de Mejoramiento Individual, así como para realimentar el Plan Institucional de Capacitación 2020– PIC – del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

### Introducción

Con el fin de integrar los diferentes procesos que componen el Modelo de Desarrollo Humano y articular los elementos y criterios jurídicos, administrativos, organizativos, económicos, culturales y sociales propios de la entidad y del desarrollo de su talento humano, para la consecución de resultados acordes con sus prioridades estratégicas, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público adopta la gestión del desempeño como una de sus herramientas principales que permite promover y fortalecer su talento humano orientado a mejorar los resultados institucionales, la prestación del servicio, valorar los avances y contribuciones de cada uno de sus servidores en el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad e implementar la mejora continua, indistintamente al tipo de nombramiento, puesto que todos los servidores públicos desde su cargo aportan en el cumplimiento de un único fin: “Servir al País”.

Para la Subdirección de Gestión de Talento Humano es claro el desafío al que se debe hacer frente, donde lograr mantener y adquirir la eficiencia y la eficacia en las personas que hacen parte de la entidad, radica en potenciar y desarrollar el desempeño y el rendimiento de todos sus colaboradores, que, en definitiva, tienen que ser capaces de cumplir con las expectativas de rendimiento que les demanda la entidad.

Es necesario que este desafío sea compartido por evaluados y evaluadores, quienes mediante una posición proactiva y responsable permitirán una verdadera apropiación del proceso de gestión del

rendimiento, asumiendo como principales actores y responsables del proceso los Gerentes Públicos sujetos de evaluación y sus Superiores Jerárquicos.

### ÁMBITO DE APLICACIÓN

La Ley 909 de 2004, en el Título VIII, artículo 47, define que los empleos que conlleven ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial tendrán el carácter de empleos de gerencia pública. Estos cargos 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 medir y evaluar.

La gerencia pública comprende todos los empleos del nivel directivo de las entidades y organismos a los cuales se les aplica la Ley 909 de 2004, diferentes de:

- 1) En el nivel nacional a aquellos cuya nominación dependa del Presidente de la República.
- 2) En el nivel territorial, a los empleos de secretarios de despacho, de director, gerente; rector de Institución de Educación Superior distinta a los entes universitarios autónomos.

Los Gerentes Públicos sujetos de evaluación que prestan sus servicios en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público son:

#	Gerente Público	Dependencia	Dirección	Superior Jerárquico
1	Director Técnico	Despacho del Director General de Apoyo Fiscal	Dirección General de Apoyo Fiscal	Despacho del Ministro
2	Director Técnico	Despacho del Director General de Crédito Público y Tesoro Nacional	Dirección General de Crédito Público y Tesoro Nacional	Viceministro General
3	Director Técnico	Despacho del Director General del Presupuesto Público Nacional	Dirección General del Presupuesto Público Nacional	Despacho del Ministro
4	Director Técnico	Despacho del Director General de Participaciones Estatales	Dirección General de Participaciones Estatales	Viceministro General
5	Director Técnico	Despacho del Director General de Política Macroeconómica	Dirección General de Política Macroeconómica	Viceministro Técnico



6	Director Técnico	Despacho del Director General de Regulación Económica de la Seguridad Social	Dirección General de Regulación Económica de la Seguridad Social	Secretario General del Ministerio
7	Jefe de Oficina	Oficina de Control Disciplinario Interno	Secretaría General	
8	Director Técnico	Despacho del Director de Tecnología	Dirección de Tecnología	
9	Director Administrativo	Despacho del Director Administrativo	Dirección Administrativa	
10	Subdirector Administrativo	Subdirección Jurídica	Secretaría General	
11	Subdirector Administrativo	Subdirección de Servicios	Dirección Administrativa	Director Administrativo
12	Subdirector Administrativo	Subdirección Financiera		
13	Subdirector Administrativo	Subdirección de Gestión de Talento Humano		
14	Subdirector Técnico	Subdirección de Administración de Recursos Tecnológicos	Dirección de Tecnología	Director de Tecnología
15	Subdirector Técnico	Subdirección de Ingeniería de Software		
16	Subdirector Técnico	Subdirección de Pensiones	Dirección General de Regulación Económica de la Seguridad Social	Director General de Regulación Económica de la Seguridad Social
17	Subdirector Técnico	Subdirección de Salud y Riesgos Profesionales		
18	Subdirector Técnico	Subdirección de Fortalecimiento Institucional Territorial	Dirección General de Apoyo Fiscal	Director General de Apoyo Fiscal
19	Subdirector Técnico	Subdirección de Apoyo al Saneamiento Fiscal Territorial		



20	Subdirector Técnico	Subdirección de Asociaciones Público Privadas	Dirección General de Crédito Público y Tesoro Nacional	Director General de Crédito Público y Tesoro Nacional
21	Subdirector Técnico	Subdirección de Financiamiento Interno de la Nación		
22	Subdirector Técnico	Subdirección de Riesgo		
23	Subdirector Técnico	Subdirección de Financiamiento de Otras Entidades, Seguimiento, Saneamiento y Cartera		
24	Subdirector Técnico	Subdirección de Financiamiento Externo de la Nación		
25	Subdirector Técnico	Subdirección de Financiamiento con Organismos Multilaterales y Gobiernos		
26	Subdirector Técnico	Subdirección de Tesorería		
27	Subdirector Técnico	Subdirección de Operaciones		
28	Subdirector Técnico	Subdirección de Competitividad y Desarrollo Sostenible	Dirección General del Presupuesto Público Nacional	Director General del Presupuesto Público Nacional
29	Subdirector Técnico	Subdirección de Gobierno, Seguridad y Justicia		
30	Subdirector Técnico	Subdirección de Análisis y Consolidación Presupuestal		
31	Subdirector Técnico	Subdirección de Promoción y Protección Social		
32	Subdirector Técnico	Subdirección de Programación Económica	Dirección General de Política Macroeconómica	Director General de Política Macroeconómica
33	Subdirector Técnico	Subdirección de Política Fiscal		

Éstos fueron evaluados con base en los parámetros establecidos en el Decreto No. 1083 de 2015 del Departamento Administrativo de la Función Pública, y en la Resolución Interna No. 0855 del 27 de marzo de 2017 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y Decreto 848 del 17 de mayo de 2019.

## METODOLOGÍA

La Subdirección de Gestión de Talento Humano de la Dirección Administrativa a través del Grupo de Competencias y Desarrollo Humano adelantó acciones con la participación de la Oficina Asesora de Planeación, para dar cumplimiento al proceso de concertación, formalización, seguimiento y evaluación de los Acuerdos de Gestión 2019, así:

### Capacitación

De acuerdo con el cronograma establecido, durante la vigencia 2019 se adelantó la primera capacitación teórico - presencial con respecto a la metodología para la concertación, formalización, seguimiento y evaluación de Acuerdos de Gestión, y lineamientos de la Oficina Asesora de Planeación, a través de un taller presencial realizado el 28 de marzo de 2019 con algunos gerentes públicos y enlaces. Así mismo, se envió a través de correo electrónico la normativa correspondiente de Acuerdos de Gestión el día 19 de marzo.

### Realimentación

Se realizaron las acciones pertinentes orientadas a la identificación y corrección de inconsistencias en el diligenciamiento del Formato Único de Acuerdo de Gestión durante el proceso de concertación, formalización, seguimiento y evaluación y de la Subdirección de Gestión de Talento Humano durante toda la vigencia. Por otra parte, se tuvo el acompañamiento por parte de la Oficina Asesora de Planeación en lo respectivo a la socialización del Plan Estratégico.

### Lineamientos

Durante las vigencias 2019 y 2020 se emitieron y divulgaron los siguientes actos administrativos dirigidos a las partes intervinientes en el proceso de concertación, formalización, seguimiento y evaluación de los Acuerdos de Gestión (Gerentes Públicos y Superiores Jerárquicos), los cuales contenían información clave para el adecuado desarrollo del proceso:

- Memorando No. 3-2019-001041 del 21 de enero de 2019 - Evaluación Acuerdo de Gestión de la vigencia 2018.
- Memorando No. 3-2019-002090 del 08 de febrero de 2019 - Concertación, formalización y seguimiento al Acuerdo de Gestión para la vigencia 2019.
- Memorando No. 3-2020-000205 – Evaluación Acuerdo de Gestión de la Vigencia 2019.

## COMPONENTES, ESCALAS Y RANGOS DE CALIFICACIÓN

### Porcentaje de los componentes del Acuerdo de Gestión

La calificación final del Acuerdo de Gestión se obtiene de la sumatoria de los porcentajes alcanzados respecto de los compromisos gerenciales y la valoración de las competencias, de acuerdo con la siguiente tabla:

EVALUACIÓN FINAL	PESO PORCENTUAL
Compromisos gerenciales	80%
Valoración de las competencias	20%
Total	100%

### Escalas de calificación

Las escalas de calificación de cada uno de los componentes del Acuerdo de Gestión son:

- a. **Compromisos gerenciales:** Los compromisos gerenciales se califican conforme al resultado obtenido con la aplicación del indicador definido tanto en el primer como en el segundo semestre, cuya sumatoria se pondera para hacerla corresponder con los pesos porcentuales establecidos.
- b. **Competencias:** Éstas son valoradas al finalizar la vigencia por el Superior Jerárquico (60%), el par (20%) y los colaboradores (20%), con una escala de 1 a 5 teniendo en cuenta los siguientes criterios de valoración:

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

- c. El Gerente Público puede obtener un porcentaje adicional de un 5% cuando el cumplimiento de las metas concertadas se realizó en menor tiempo del programado, lo logró con un mayor número de actividades a las pactadas o realizó la gestión por encima de lo esperado.

### Rangos de calificación

La sumatoria de los resultados obtenidos tanto de los compromisos gerenciales como de la valoración de las competencias, además del porcentaje adicional del 5%, dará la calificación final del Acuerdo de Gestión dentro de los siguientes rangos:

RANGO	DESEMPEÑO
Mayor o igual a 101% y menor o igual a 105%	Sobresaliente
Mayor o igual a 90% y menor a 101%	Satisfactorio
Mayor o igual a 76% y menor a 90%	Suficiente

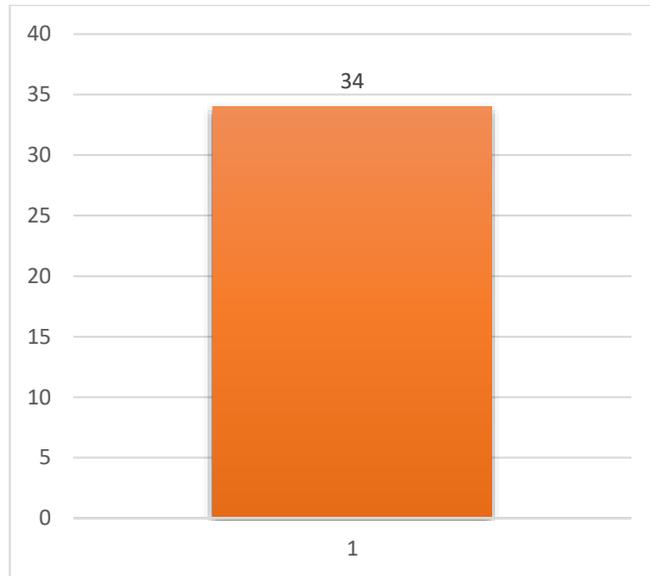
### RESULTADOS EVALUACIÓN DE LOS ACUERDOS DE GESTIÓN

La Subdirección de Gestión del Talento Humano dio cumplimiento a la implementación de las fases de concertación, formalización, seguimiento y evaluación final de los Acuerdos de Gestión, en donde consolido los resultados de (34) Acuerdos de Gestión. No obstante, durante la vigencia 2019 se reportaron las siguientes situaciones:

- a. Durante el periodo de evaluación, fueron reportados (41) Gerentes Públicos de los cuales:
- Tres (3) gerentes se retiraron iniciando vigencia 2019.
  - Tres (3) gerentes se retiraron finalizando vigencia 2019.
  - Un (1) gerente finalizó el encargo en el mes de junio.
  - Tres (3) gerentes ingresaron finalizando vigencia.
  -
- a. Un (1) Gerentes Públicos vinculado se encontraba encargado de dos Subdirecciones hasta el mes de junio por lo cual de treinta y tres (33) Gerentes Públicos se van a presentar 34 Acuerdos de Gestión.

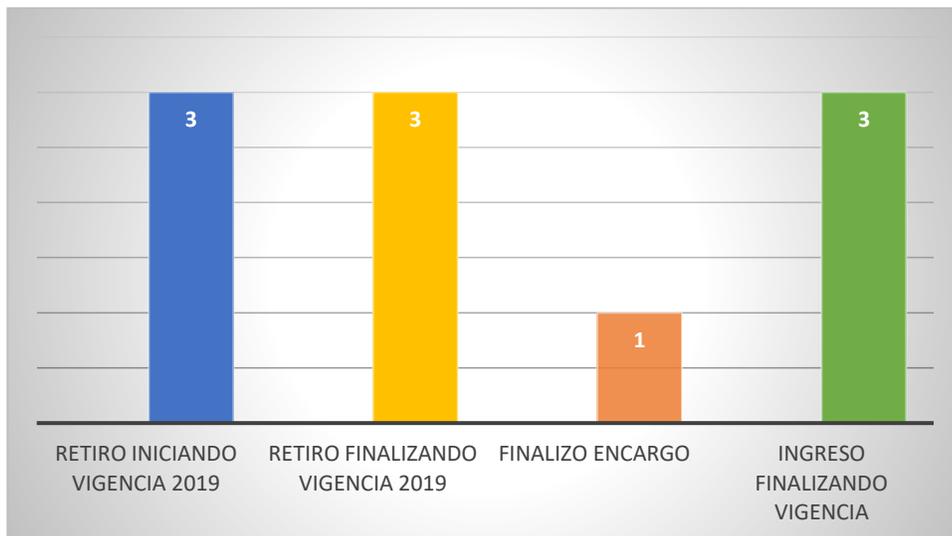
A continuación, se presentan los resultados de las evaluaciones finales de los Acuerdos de Gestión de la vigencia 2019 de los Gerentes Públicos, los cuales se emplearán como insumo para retroalimentar el Plan Institucional de Capacitación - PIC 2019 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

**1. Total, de Acuerdos de Gestión presentados en la Vigencia 2019**



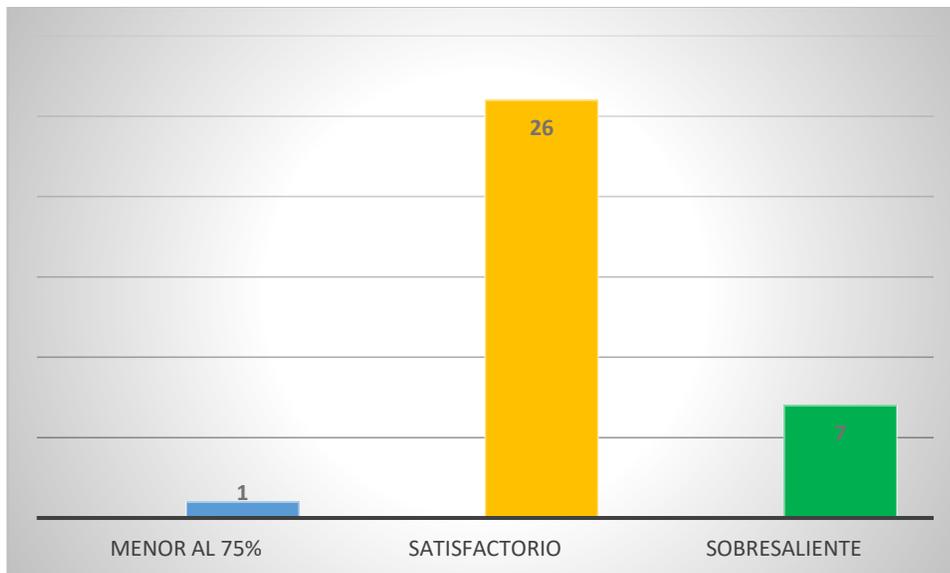
**Gráfica 1.** Total, de Acuerdos de gestión presentados en la vigencia 2019.

**2. Situaciones administrativas presentadas durante la Vigencia 2019**



**Gráfica 2.** Total, de servidores de Gerencia Pública con situaciones Administrativas durante la Vigencia 2019

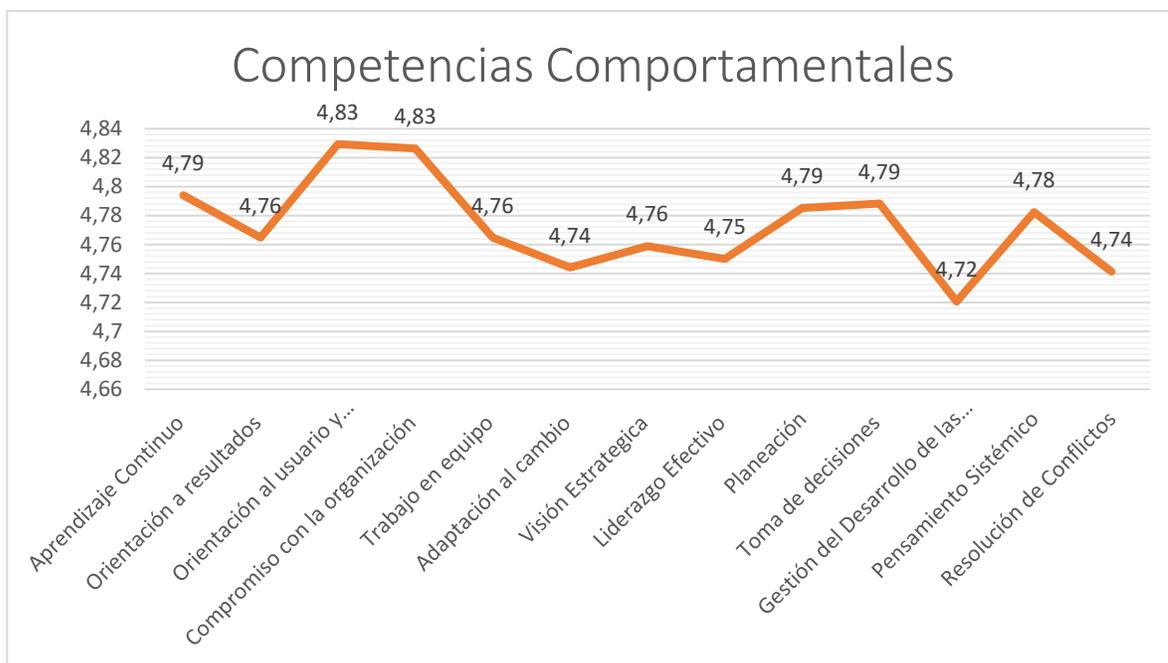
### 3. Nivel de Calificación de los Gerentes Públicos Vigencia 2019



**Grafica 3.** Nivel de Calificación de los Gerentes Públicos Vigencia 2019

En el gráfico anterior, se evidencia que, de los treinta y cuatro (34) Acuerdos de Gestión, 26 obtuvieron una calificación en el nivel Satisfactorio ( $\geq 90\%$  a  $< 101\%$ ), 7 obtuvieron una calificación en el nivel Sobresaliente ( $\geq 76\%$  a  $< 90\%$ ), y solo un (1) Gerente Público registro un porcentaje por debajo del 75% el cual se encuentra fuera del rango establecido en la Resolución 855 del 23 de marzo de 2017, dado que su encargo finalizó en el mes de junio cumpliendo con el 50% de lo acordado dentro del Acuerdo de Gestión.

#### 4. Promedio de calificación por Competencia Comportamental vigencia 2019



**Gráfica 4.** Promedio de calificación por competencia Comportamental

En la gráfica anterior, se evidencia trece (13) competencias establecidas en el Decreto 815 de 08 de mayo de 2018. Artículo 2.2.4.7 Competencias Comportamentales comunes a los servidores públicos y el Artículo 2.2.4.8 Competencias Comportamentales por nivel jerárquico donde únicamente se tiene en cuenta las competencias de nivel directivo. En este sentido, tal como lo evidencia la gráfica las competencias comunes a todos los servidores más representativas son Orientación al usuario y ciudadano y Compromiso con la organización obteniendo un resultado de 4,83 mientras que por nivel jerárquico sobresalen las competencias de planeación, toma de decisiones y Pensamiento Sistémico demostrando. Por otra parte, se evidencia que la competencia que obtuvo la calificación más baja entre las competencias por nivel directivo fue Gestión del desarrollo de personas, por lo que es necesario llevar a cabo un seguimiento de esta competencia con el fin de conocer cómo se está llevando a cabo la gestión de equipos y que acciones se pueden llevar a cabo para mejorar esta competencia en los líderes de equipos.

#### ACCIONES DE MEJORAMIENTO

Teniendo en cuenta la información suministrada a través del Anexo 1 del formato de Acuerdos de Gestión, específicamente en lo relacionado en los campos de observaciones de avance y oportunidad de mejora, no se evidencia acciones de mejoramiento, la mayoría de los Acuerdos de Gestión indican acciones de progreso y fortalezas de cada compromiso.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conforme al Plan de Gestión de Rendimiento y al proceso desarrollado de Acuerdos de Gestión con Vigencia 2019 se evidencia la ejecución del 100% de las actividades planeadas. Cabe destacar la responsabilidad y compromiso de la mayoría de los gerentes públicos para el desarrollo de las fases y sus aportes técnicos y comportamentales para alcanzar los logros propuestos en el Plan estratégico de la entidad.

Entre las observaciones generales se destacan los siguientes puntos:

- La mayoría de funcionarios se encuentran en nivel satisfactorio. No obstante, se destaca la labor sobresaliente de siete (7) Gerentes Públicos, que han alcanzado logros superiores a los propuestos por los Acuerdos de Gestión.
- Entre las competencias comportamentales sobresalen las competencias de planeación, toma de decisiones y pensamiento sistémico. No obstante, es importante realizar seguimiento a la competencia de gestión del desarrollo de las personas con los diferentes líderes, dado que demuestra uno de los porcentajes más bajo de las trece (13) competencias evaluadas.
- Se recomienda el cumplimiento de los términos establecidos por la norma para la entrega de los Acuerdos de Gestión en las diferentes fases, dado que sigue siendo una oportunidad de mejora mencionado por parte de la oficina de Control interno emitido a través del Informe 2019-ARL-05 donde se identificaron debilidades por parte de ambos responsables del diligenciamiento del acuerdo en las que se deben atender los parámetros normativos dados por la Subdirección de Gestión de Talento Humano y la forma adecuada del diligenciamiento de los formatos por parte de los superiores jerárquicos y gerentes públicos.
- La Subdirección de Gestión de Talento Humano con la participación de la Oficina Asesora de Planeación ha realizado acompañamiento continuo a los responsables del procedimiento en las fases generando espacios que permitan retroalimentar la aplicación del proceso de formación y desarrollo de competencias para líderes, lo que ha dado como resultado el empoderamiento de los Gerentes Públicos frente al cumplimiento y progreso de cada compromiso concertado.

Es así, como la Subdirección de Gestión del talento Humano seguirá trabajando en el mantenimiento y fortalecimiento de la metodología de Acuerdos de Gestión, con la participación de la Oficina Asesora de Planeación, a través de la elaboración de herramientas de ayuda útiles y prácticas dirigidas a los Gerentes Públicos para cada fase del proceso, la coordinación de espacios de capacitación y resolución de dudas e inquietudes con las áreas que los soliciten, la asesoría personalizada para casos especiales y la realimentación a los actores que lo requieran. No obstante, se hará énfasis que la responsabilidad

directa de este proceso y de su adecuado desarrollo es tanto del Gerente Público como de su Superior Jerárquico.

## ANEXOS

Se adjunta al presente informe los siguientes anexos:

1. Resultados Acuerdos de Gestión 2019.