


CONTENIDO

	Pág.
1. OBJETIVO.....	2
2. DESTINATARIOS.....	2
3. GLOSARIO.....	2
4. REFERENCIAS.....	3
5. GENERALIDADES.....	4
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES.....	8
6.1. Inducción.....	8
6.2. Concertación y formalización del acuerdo.....	9
6.3. Seguimiento, evaluación y mejora.....	10
7. DIAGRAMA DE FLUJO.....	11
8. DOCUMENTACIÓN RELACIONADA.....	13

COPIA CONTROLADA

<p>Elaborado por:</p> <p>Nombre: Cecilia Reyes de Celemin Cargo: Coordinadora Grupo de Talento Humano Fecha: 2013-05-29</p> <p>Firma: (Original firmado)</p>	<p>Revisado por:</p> <p>Nombre: Juan David Duque Botero Cargo: Secretario General Fecha: 2013-05-29</p> <p>Firma: (Original firmado)</p>	<p>Aprobado por:</p> <p>Nombre: Giselle Johanna Castelblanco Muñoz Cargo: Representante de la Dirección para Calidad Fecha: 2013-06-05 Firma: (Original firmado)</p>
--	--	--

Cualquier copia impresa, electrónica o de reproducción de este documento sin la marca de agua o el sello de control de documentos, se constituye en copia no controlada.

	PROCEDIMIENTO ACUERDOS DE GESTIÓN	Código: GT02-P
		Revisión: Versión Inicial
		Página 2 de 13

1. OBJETIVO

Adoptar una metodología que permita suscribir los Acuerdos de Gestión entre los Gerentes Públicos y el Superior Jerárquico, estableciendo los objetivos, indicadores y seguimiento a cumplir en el desarrollo de su gestión.

2. DESTINATARIOS

Este documento debe ser conocido y aplicado por todos aquellos servidores públicos que participen directa o indirectamente en el procedimiento de concertación de Acuerdos de Gestión.

3. GLOSARIO

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


GERENTES PÚBLICOS: de acuerdo con el artículo 47 de la Ley 909 de 2004, son quienes desempeñan Empleos Públicos, que conllevan el ejercicio de la responsabilidad directiva. Se exceptúa aquellos cuya nominación depende del Presidente de la República. 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.

SUPERIOR JERÁRQUICO: Corresponde a los cargos del nivel directivo sobre los que recae la responsabilidad de dirigir la entidad hacia el logro de la misión y los retos institucionales y sectoriales.

PLAN ESTRATÉGICO: Es un instrumento mediante el cual se concretan los objetivos, estrategias y líneas de acción que tendrán particular énfasis y prioridad institucional y que apuntan a dar cumplimiento a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, permitiendo articular los objetivos de política o sectoriales a los objetivos de entidad, en un periodo de cuatro años.

PLAN DE ACCIÓN: Es la programación que en concordancia con el Plan Estratégico Institucional identifica las metas que se derivan de las funciones básicas y de las actividades prioritarias definidas, a nivel de cada una de las dependencias institucionales. El plan expresa formalmente las actividades que la Superintendencia se propone cumplir al interior, durante una vigencia específica.

COMPROMISOS INSTITUCIONALES: Se entienden por compromisos institucionales el modo y manera como ejerce las funciones la institución y que están ligados a sus propios objetivos y metas. Todo ello se concreta en el "Plan Operativo de Acción" (POA).


	PROCEDIMIENTO ACUERDOS DE GESTIÓN	Código: GT02-P
		Revisión: Versión Inicial
		Página 3 de 13

COMPROMISOS CONTINGENTES O ADICIONALES: Se recogen en este apartado todas aquellas funciones o tareas no permanentes, aunque en algunos casos pueden requerir buena parte del tiempo de trabajo del gerente público.

COMPROMISOS DE MEJORA GERENCIAL: A través de la suscripción de estos compromisos el gerente público se obliga a desarrollar mejor sus competencias directivas en el desempeño del empleo público de naturaleza gerencial. Lo que se persigue con estos compromisos es el crecimiento del gerente público en cuanto a competencias de desarrollo gerencial se refiere, partiendo de que esos conocimientos, habilidades, aptitudes o actitudes pueden mejorarse en el desarrollo de las funciones. Se pretende así construir paulatinamente una nómina de gerentes públicos cada vez más formados y con mejores herramientas de trabajo.

4. REFERENCIAS

Jerarquía de la norma	Numero/Fecha	Título	Artículo	Aplicación Específica
Ley	909 de 2004	Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones	Título VIII	Art. 47, 48, 49 y 50
Decreto	1227 de 2005	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1567 de 1998 por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.	Título VIII	Aplicación total.
Decreto	2539 de 2005	por el cual establece las competencias laborales generales para los diferentes empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades		Aplicación total
Decreto	2772 de 2005	Por el cual se establecen las funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones.	Art. 2º	

	PROCEDIMIENTO ACUERDOS DE GESTIÓN	Código: GT02-P
		Revisión: Versión Inicial
		Página 4 de 13

Guía Departamento Administrativo de la Función Pública		Guía metodológica para la elaboración de un acuerdo de gestión.		Aplicación total
--	--	---	--	------------------

5. GENERALIDADES


Este procedimiento comienza con la inducción del Gerente Público para que conozca las orientaciones y directrices de largo plazo, constituidas por los objetivos y líneas estratégicas, la misión, la visión, las políticas, los planes, los programas, los proyectos, los procesos y la cultura organizacional de la dependencia que dirige y termina con la evaluación, análisis y seguimiento de los resultados de los compromisos concertados entre el Superior Jerárquico y el Gerente Público, así como el plan de mejoramiento.

En la Superintendencia de industria y Comercio son Gerentes Públicos:

- Secretario General.
- Superintendente Delegado para la Protección de la Competencia.
- Superintendente Delegado para la Protección de Datos Personales.
- Superintendente Delegado para el Control y Verificación de Reglamentos Técnicos y Metrología Legal.
- Superintendente Delegado para la Propiedad Industrial.
- Superintendente Delegado para la Protección del Consumidor.
- Superintendente Delegado para Asuntos Jurisdiccionales.
- Jefe de Oficina de Tecnología e Informática.
- Jefe de Oficina de Servicios al Consumidor y de Apoyo Empresarial.
- Director de Cámaras de Comercio.
- Director de Investigación de Protección de Datos Personales.
- Director de Investigaciones para el Control y Verificación de Reglamentos Técnicos y Metrología Legal.
- Director de Nuevas Creaciones.
- Director de Signos Distintivos.
- Director de Investigaciones de Protección al Consumidor.
- Director de Investigaciones de Protección de Usuarios de Servicios de Comunicaciones.
- Director Financiero.
- Director Administrativo.

SUPERIOR JERARQUICO: El Superintendente de Industria y Comercio es el superior jerárquico de:

- Secretario General.
- Superintendente Delegado para la Protección de la Competencia.
- Superintendente Delegado para la Protección de Datos Personales.
- Superintendente Delegado para el Control y Verificación de Reglamentos Técnicos y Metrología Legal.
- Superintendente Delegado para la Propiedad Industrial.

	PROCEDIMIENTO ACUERDOS DE GESTIÓN	Código: GT02-P
		Revisión: Versión Inicial
		Página 5 de 13

- Superintendente Delegado para la Protección del Consumidor.
- Superintendente Delegado para Asuntos Jurisdiccionales.
- Jefe de Oficina de Tecnología e Informática.
- Jefe de Oficina de Servicios al Consumidor y de Apoyo Empresarial.

El Superintendente Delegado para la Protección de la Competencia es el superior jerárquico de:

- Director de Cámaras de Comercio.

El Superintendente Delegado para la Protección de Datos Personales es el superior jerárquico de:

- Director de Investigación de Protección de Datos Personales.

El Superintendente Delegado para el Control y Verificación de Reglamentos Técnicos y Metrología Legal es el superior jerárquico de:

- Director de Investigaciones para el Control y Verificación de Reglamentos Técnicos y Metrología Legal.

El Superintendente Delegado para la Propiedad Industrial es el superior jerárquico de:

- Director de Nuevas Creaciones.
- Director de Signos Distintivos.

El Superintendente Delegado para la Protección del Consumidor es el superior jerárquico de:

- Director de Investigaciones de Protección al Consumidor.
- Director de Investigaciones de Protección de Usuarios de Servicios de Comunicaciones.


El Secretario General es el superior jerárquico de:

- Director Financiero.
- Director Administrativo.

COMPROMISOS INSTITUCIONALES

Se concreta en el "Plan de Acción anual" Estructura de los compromisos institucionales:

- Objetivos por cumplir: los definidos en el plan de acción.
- Compromisos institucionales: se concretan por los productos recogidos en el plan de acción.
- El valor de cada compromiso es transcripción del peso de cada producto en el plan de acción.
- Los resultados esperados reflejarán así mismo los del plan de acción.
- La fecha de entrega será la fijada en el plan de acción para cada producto.

	<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO ACUERDOS DE GESTIÓN</p>	Código: GT02-P
		Revisión: Versión Inicial
		Página 6 de 13

- Los indicadores se extraerán de los fijados en el plan de acción para cada producto.
- Evaluación de los compromisos institucionales: serán los que en relación a cada producto lleve a cabo por la Oficina Asesora de Planeación. Para el efecto se seguirá lo indicado en el procedimiento DE02-P01 – Seguimiento a la gestión.

Evaluación cuantitativa: Dado que se trata de un sistema de evaluación objetiva es perfectamente factible realizar una evaluación de los resultados de un modo cuantitativo, a partir de un modelo “porcentual” (hasta el 100%), tal como se hace en la evaluación del desempeño para empleados públicos.

Observaciones: Cuando haya un gran número de actividades relacionadas en el plan de acción, no se trasladarán a la casilla de compromisos institucionales pero sí, como mínimo, se dejará constancia en este apartado de la evaluación final de cada producto y, sobre todo, de la evaluación final de la unidad, puesto que este es un elemento clave para examinar después si hay una adecuación entre la evaluación institucional, la gerencial y la del personal. La nota común es que debe existir finalmente una coherencia entre todas esas evaluaciones.

COMPROMISOS CONTINGENTES O ADICIONALES.


Evaluación “subjettiva”: basada principalmente en las percepciones que el evaluador recibe, de cómo lleva a cabo su trabajo el gerente público.

Estructura de los compromisos adicionales: Se trata de compromisos “orientativos” que cada entidad deberá adecuar en función del tipo de empleos gerenciales, previendo todos, limitando algunos o incorporando otros nuevos. Una relación de tales compromisos adicionales sería la siguiente:

- Asesorar al superior jerárquico, cuando sea requerido para ello, en temas propios de la misión y objetivos de la entidad.
- Desarrollar funciones “delegadas” y encargos concretos que pueda plantearle el superior jerárquico.
- Desarrollar, en sustitución del superior jerárquico, tareas representativas de la entidad.
- Afrontar cambios organizativos o reformas contingentes de la entidad.
- Resolver y gestionar las anomalías que se produzcan en el funcionamiento ordinario de la entidad.

Indicadores y Resultados. Están formulados partiendo de los “compromisos orientativos” antes descritos, y se podrían enumerar del siguiente modo:

- Resolver o recomendar la solución de los problemas o cuestiones planteadas de modo más eficaz y eficiente.
- Llevar a cabo un desempeño efectivo de la delegación o del encargo que revierta en una mejora organizativa.
- Materializar la representación de forma adecuada y oportuna para los intereses de la entidad.
- Responder efectiva y coherentemente frente a situaciones derivadas de los procesos de cambio.

	PROCEDIMIENTO ACUERDOS DE GESTIÓN	Código: GT02-P
		Revisión: Versión Inicial
		Página 7 de 13

- Resolver diligentemente las situaciones problemáticas producidas en la entidad.

Evaluación cualitativa: Dado que se trata de un sistema de indicadores y de medición de resultados muy sesgado hacia la vertiente “subjética” se aboga por un sistema de “evaluación cualitativa” basada en uno de los tres criterios siguientes:

- a) Muy satisfactoria
- b) Satisfactoria
- c) Insatisfactoria.

Observaciones: Sin perjuicio de que efectivamente el sistema de evaluación esté basado en “percepciones” del evaluador, no es menos cierto que en estos casos la persona que evalúa, en tanto es el superior jerárquico dispone de fuertes elementos de juicio para realizar una “evaluación responsable”, puesto que al ser funciones directivas que se encuadran en el trato directo entre superior jerárquico y gerentes público, aquél conoce perfectamente qué resultados ha tenido esa gestión (ya sea en el asesoramiento, en la delegación o en la representación).

COMPROMISOS DE MEJORA GERENCIAL

Evaluación “subjética”: Se basa, sin duda, en las percepciones que tiene el superior jerárquico en relación a como desarrolla sus competencias el gerente público. La práctica diaria de la gestión de la entidad y los permanentes contactos con el superior le dan a éste suficientes “retornos” como para poder evaluar con criterio.


Ámbitos de compromiso: Son las competencias señaladas en el Decreto 2539 de 2005 a saber:

- Liderazgo.
- Planeación.
- Toma de decisiones.
- Dirección y desarrollo personal.
- Conocimiento del entorno.

Definiciones de los ámbitos de compromiso: Coinciden con las definiciones de las competencias recogidas en el Decreto 2539 de 2005.

Indicadores: Se construyen a partir de las “conductas asociadas” a las competencias, mediante la reformulación de éstas y su síntesis.

Evaluación cualitativa: Dado que se trata de una “evaluación subjética” que está directamente vinculada con programas de mejora o de desarrollo directivo (esto es, la identificación de necesidades de capacitación), la evaluación tiene que encabezarse con el lema “Necesidades de mejora gerencial”, y subdividirse en tres opciones:

	PROCEDIMIENTO ACUERDOS DE GESTIÓN	Código: GT02-P
		Revisión: Versión Inicial
		Página 8 de 13

- a) No se detectan las necesidades de mejora
- b) Se detectan las necesidades de mejora
- c) Son imprescindibles las necesidades de mejora.

Observaciones: La finalidad de estos compromisos de mejora gerencial, como su propio nombre indica, no es otra que reforzar las competencias de los gerentes públicos mediante la identificación puntual de cuáles pueden ser los ámbitos competenciales en los que el gerente público requiere de una capacitación o formación complementaria. Esta es la única consecuencia de esos compromisos gerenciales, y por tanto requiere que el superior jerárquico (por sí mismo o por compartir la idea con el gerente) identifique en qué ámbitos de las competencias gerenciales se requiere invertir en capacitación con el fin de mejorar el rendimiento institucional y fomentar el desarrollo gerencial o directivo de las personas pertenecientes a la gerencia pública. Con ello, y como luego se verá, se podrán racionalizar asimismo los programas de desarrollo directivo en gerencia pública, adecuándolos a las necesidades reales de la organización.

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES


6.1. Inducción

Objetivo: Dar a conocer el proceso de planeación institucional al gerente público que ingresa a la entidad.

Esta fase es de vital importancia para que el gerente público conozca el proceso de Planeación Institucional, a través del cual se establecen las grandes orientaciones o directrices de la Superintendencia 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 administrativos, 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, el Grupo de Talento Humano y la Oficina Asesora de Planeación en un plazo máximo de cuatro (4) meses a partir de la vinculación del Gerente Público 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.

	<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO ACUERDOS DE GESTIÓN</p>	Código: GT02-P
		Revisión: Versión Inicial
		Página 9 de 13

6.2. Concertación y formalización del acuerdo

Objetivo: Decidir sobre el contenido del Acuerdo de Gestión y diligenciar el formato correspondiente, incluyendo las firmas de aprobación por las partes.

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 la Oficina Asesora de Planeación debe prestar el apoyo requerido en el proceso de concertación de los Acuerdos, suministrando la información definida en el plan estratégico y plan de acción de la Superintendencia 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.

Formalización del acuerdo:

El resultado de la fase de concertación es el Acuerdo en sí, documento escrito y firmado por cada una de las partes, en los formatos que para tal fin el Grupo de Talento Humano suministrará al Gerente Público y que debe contener, como mínimo, los siguientes aspectos:

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

	<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO ACUERDOS DE GESTIÓN</p>	Código: GT02-P
		Revisión: Versión Inicial
		Página 10 de 13

El mencionado formato será el establecido por el Departamento Administrativo Función Pública.

Punto de control para las actividades descritas: Formalizado el Acuerdo de Gestión este debe ser enviado al Grupo de Talento Humano para que sea archivado en la hoja de vida del gerente público. Adicionalmente, cada gerente público se quedara con dos copias con el fin de realizar los seguimientos al mismo.

6.3. Seguimiento, evaluación y mejora

Objetivo: Establecer las acciones de seguimiento y evaluación a fin de realizar los ajustes que se consideren necesarios a los compromisos y determinar posibles acciones de mejoramiento.

Una vez que el Acuerdo ha sido formalizado y puesto en vigencia, se realizan seguimientos permanentes través de los planes de acción, conforme a lo establecido en el procedimiento seguimiento a la gestión DE02-P01, con el fin de verificar el cumplimiento de los compromisos pactados. Dichos seguimientos se realizarán con la misma periodicidad de las evaluaciones de desempeño a los servidores públicos. Es conveniente que el desarrollo de esta fase coincida con los periodos establecidos para realizar el seguimiento del proceso de planeación institucional.


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 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 la Oficina Asesora de Planeación y de Control Interno, 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.

 Industria y Comercio SUPERINTENDENCIA	PROCEDIMIENTO ACUERDOS DE GESTIÓN	Código: GT02-P
		Revisión: Versión Inicial
		Página 11 de 13

Punto de control para las actividades descritas: Tanto en el seguimiento que se debe realizar en julio como en la evaluación final del acuerdo de gestión, se debe enviar copia al Grupo de Talento Humano para que sea archivado en la historia laboral de cada Gerente Público.

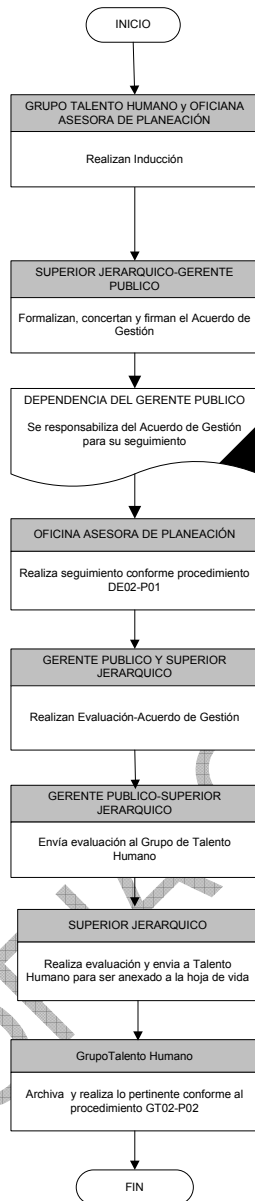
Compromisos de Mejora Gerencial:


En los formatos establecidos de Acuerdos de Gestión se debe establecer al menos una de las competencias comunes a todos los servidores públicos y que hacen referencia a las conductas o comportamientos que debe poseer y demostrar el servidor público en el ejercicio de su labor, encaminada al mejoramiento individual, que se reflejará en la gestión institucional.

Ver Procedimiento Evaluación del Desempeño GT02-P02, en lo concerniente a Competencias comunes a todos los servidores públicos y las competencias comunes para el nivel directivo.

7. DIAGRAMA DE FLUJO

COPIA CONTROLADA



 Industria y Comercio SUPERINTENDENCIA	PROCEDIMIENTO ACUERDOS DE GESTIÓN	Código: GT02-P
		Revisión: Versión Inicial
		Página 13 de 13

8. DOCUMENTACIÓN RELACIONADA

GT02-P02 Procedimiento Evaluación del Desempeño
DE02-P01 Procedimiento Seguimiento a la Gestión

COPIA CONTROLADA