

# **EL SISTEMA DE GERENCIA PÚBLICA EN COLOMBIA: AVANCES Y PROPUESTAS**

**Por Francisco Camargo Salas**

Contar con gerentes públicos capacitados, comprometidos y con alto nivel de liderazgo y visión, es un deseo que cualquier sistema de empleo público quisiera cumplir. Sin importar la línea o la orientación hacia la que apunten las directrices y políticas del sistema, los gerentes son una pieza clave para poder conseguir los propósitos misionales esperados. Así como la nave, su infraestructura, la gente que la opera y su mantenimiento constante son importantes para su avance, el barco nunca podrá llegar a buen puerto si no es dirigido con entusiasmo, fortaleza y criterio.

Colombia ha venido adquiriendo conciencia de la importancia de la Gerencia Pública y ha incorporado ajustes en su sistema de empleo público para concretar esa idea. Con la expedición de la Ley 909 de 2004, se dio un avance significativo en el tema al fortalecer la elección por mérito, disminuyendo así la selección de personal que no cuenta con las competencias específicas y comportamentales necesarias para proveer un empleo de nivel gerencial. Sin embargo, pese a los esfuerzos que en materia de gerencia pública se han realizado en el país, todavía es necesario continuar con los esfuerzos de diseño e implementación de nuevas políticas y prácticas en este tema capital.

Continuar con el desarrollo de herramientas e instrumentos que permitan mejorar el nivel gerencial, incrementar las competencias necesarias para mejorar la gestión en las entidades y disminuir el clientelismo con perfiles que no son los idóneos para el desempeño de algunos empleos en la administración pública, son factores que necesitan seguir siendo trabajados para mejorar la efectividad en la gestión y el desempeño de las entidades.

En consonancia con lo anterior, la normatividad en Colombia ha seguido avanzando en temas de Gerencia Pública. Así por ejemplo, el Decreto Único Sectorial de la Función Pública (Decreto 1083 de 2015) específicamente en el libro 2, parte 2, Título 13, define la política de la gestión de gerentes públicos, y establece como responsable a la Función Pública (organismo rector del servicio civil en Colombia) de formular las políticas relacionadas con el ingreso, la evaluación de la gestión y la capacitación de los gerentes públicos. En el mencionado Decreto se establece además que los procesos para la selección de los gerentes deben basarse en la meritocracia aún en el marco de la libertad con la que cuenta el nominador para proponer sus candidatos de acuerdo con el previo cumplimiento del perfil de competencias y requisitos legales exigidos.

Así mismo, las diferentes evaluaciones realizadas por organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y las reflexiones propias del equipo de la Función Pública, han permitido concluir que este reto precisa de actividades permanentes de fortalecimiento y desarrollo pues es un proceso que no se agota y que requiere mejoramiento continuo. Desarrollar una herramienta que

permita tener información a la mano y en tiempo real sobre la disponibilidad de potenciales gerentes al servicio de la Alta Dirección, por ejemplo, sería un instrumento valioso para identificar y formar posibles gerentes públicos que cumplan con los perfiles requeridos.

Colombia ha venido incorporando avances significativos con la formación de Gerentes Públicos y la forma de seleccionarlos a través de pruebas meritocráticas que han permitido identificar competencias básicas comportamentales, y también contar con profesionales que competentes para la Administración Pública y que cuentan con formación académica significativa para realizar mejoras en sus instituciones. Pero más allá de estos avances, la dinámica actual del mundo, el contexto político, los cambios económicos y los avances tecnológicos resaltan la necesidad de implementar mejora continua en los procesos de selección del personal, la identificación de las competencias claves y estratégicas para la innovación en procesos y prácticas y la toma de decisiones en las entidades del país.

El conocimiento sobre la importancia del servicio eficiente y efectivo al ciudadano y las crecientes expectativas de quienes consumen el servicio público, requieren también incorporar nuevos productos y servicios e implementar constantemente procesos de innovación que respondan a las expectativas de gerencia y gestión de los requerimientos propios de la ciudadanía.

La globalización ha permitido que en nuestra cultura seamos conscientes de la necesidad de actualización constante en la formación académica para el logro de objetivos de nivel personal e institucional. Es necesario conocer e incorporar las nuevas tendencias en gerencia y las buenas prácticas enfocadas en estrategia y productividad; de allí que, por ejemplo, instituciones especializadas en educación y formación han mejorado sus programas enfocando su aprendizaje en el fortalecimiento de competencias gerenciales, como eje estratégico para el desempeño con calidad y transformación en las organizaciones.

Es claro que la competencia profesional es necesaria como criterio a la hora de seleccionar el gerente público, al igual que la experiencia y el nivel académico, para poder obtener resultados positivos a través de la meritocracia. Sin embargo, las expectativas de reclutar a las personas ideales para los cargos de responsabilidad son limitadas en la medida en que actualmente no se realiza una convocatoria masiva para seleccionar al mejor candidato, sino que se restringe a un grupo de postulados que han sido propuestos previamente y que, más allá de atravesar por una preselección, pueden no ser suficientes para poder hacer un proceso de selección óptimo para cargos de dirección.

Una restricción adicional está relacionada con el límite que se establece entre la necesidad de contar con las mejores personas para los empleos de gerencia pública y la tradicional discrecionalidad del nominador. Si bien es claro que los nominadores deben poder contar con la posibilidad de vincular a su equipo de trabajo a las personas de confianza con las que ellos sientan que pueden producir los resultados esperados, no necesariamente esta libertad garantiza que los gerentes que llegan a cargos relevantes sean los más competentes para su

desempeño. Y dado que el clientelismo es un factor que está presente en los ámbitos nacional y territorial, es necesario establecer una frontera entre la discrecionalidad y la garantía de la competencia; frontera que deberá contemplar todos los aspectos relacionados y las expectativas de ambas partes. Lo fundamental en este punto es que desde las instancias rectoras que diseñan política se deben generar las condiciones para que quienes ocupen empleos de gerencia pública sean competentes y tengan el rendimiento esperado, sin rebasar los límites de la libertad de los nominadores.

Adicionalmente, si los empleos de gerencia pública continúan siendo cargos de libre nombramiento y remoción, dependientes de los cambios de gobierno, se generan varios riesgos asociados: 1. La fuga de capital intangible es un inconveniente que las entidades no han logrado superar, pues el gerente público se ve obligado a dejar su cargo cuando se encuentra en su máximo nivel de productividad y cuando ha sido formado y entrenado durante un buen tiempo. 2. La falta de continuidad en el desarrollo de los procesos impacta en los programas que se están adelantando y más cuando esos programas tienen gran relevancia en el largo plazo; y 3: El eventual cambio abrupto de políticas que interrumpe procesos claves que deben ser de Estado y no de gobierno.

Las políticas públicas, entonces, deben encontrar la manera de minimizar estos riesgos y establecer formas de conciliar la autonomía y la competencia que debe tener el gerente público con las condiciones de vinculación del Estado para estos empleos. Por ello, los procesos meritocráticos para proveer cargos de gerencia pública incluyen dentro de su contenido las competencias y el perfil necesario para el candidato que el nominador considera apto; sin embargo, una vez ocupada la vacante, las entidades deben continuar con el fortalecimiento de competencias para ir incorporando los nuevos procesos de modernización en gerencia a los funcionarios y, de igual forma, deben realizar un seguimiento para evidenciar el cumplimiento de compromisos a través de los acuerdos de gestión.

Los acuerdos de gestión son los mecanismos que se crearon para evaluar el rendimiento del gerente público, y para identificar las fortalezas o deficiencias de la gestión. Se concertan anualmente entre los superiores jerárquicos y el gerente público, y de ellos surgen compromisos que permiten identificar planes de mejora en competencias y formación. Los avances en Colombia sobre la medición de metas, el entendimiento de los objetivos institucionales, y la misma metodología en los programas, el cumplimiento y seguimiento a los acuerdos de gestión, se han convertido en un inicio esencial para entender la importancia de desempeñar un empleo de gerencia pública, porque además de contener principios y responsabilidades básicas, los acuerdos abordan de forma intrínseca la cadena de valor que tiene la organización y reflejan la importancia del papel que se juega en el cumplimiento de las metas de las entidades.

En virtud de su misión, la Función Pública en Colombia ha desarrollado instrumentos de política orientados a minimizar estos inconvenientes. En ese sentido ha expedido documentos tales como la “Guía para la Gestión de los Empleos de Naturaleza Gerencial”

(2015), con el objetivo de *“orientar a las entidades en la gestión de los diferentes procesos que conciernen a la gestión de empleos de naturaleza gerencial, con el fin de consolidar la Gerencia Pública como eje del desarrollo institucional de la Administración Pública”*. En ese documento se plasma en contexto el objetivo de la gerencia pública, su definición, los empleos que la conforman y el marco normativo, así como el campo de aplicación de acuerdo con la naturaleza de las entidades y los principios que rigen estos cargos. También se detalla en la Guía la gestión de los empleos de naturaleza gerencial, la planificación del empleo, la organización del trabajo, la estructura de ingreso, movilidad y retiro, la revisión de la gestión del rendimiento a través de las fases de concertación, de formalización, seguimiento y evaluación de los acuerdos de gestión, así como la gestión de la compensación y la gestión del desarrollo de las relaciones humanas y sociales.

Aunque estos elementos evidencian los avances en el sector público en lo relacionado con gerencia pública, es necesario reconocer que todavía se requiere de mayores esfuerzos en cuanto a fortalecimiento de competencias y planes de capacitación que permitan mejorar el nivel gerencial, así como generar espacios de desarrollo en liderazgo y comunicación asertiva y en general en todas las competencias comportamentales con las que deben contar los funcionarios que se encuentran en esta posición.

El Banco de Gerentes Públicos es una de las herramientas con las que cuenta el actual modelo de Gerencia Pública del país, para garantizar la selección de los gerentes públicos bajo el principio de mérito, con criterios de idoneidad, experiencia y capacidad al servicio de la Alta Dirección del Estado, además del cumplimiento previo de requisitos para proveer el empleo. Este programa conlleva un conjunto de responsabilidades que se deben tener en cuenta al momento de desempeñar un empleo de gerencia pública, como es la transparencia y valores que combatan la corrupción, la vocación al servicio público, el uso eficiente de los recursos disponibles y la participación ciudadana, además del entendimiento de los objetivos y metas que deben contener los compromisos a que se obliga a cumplir el gerente desde el momento mismo de la concertación.

Como ejemplo del banco de gerentes tenemos los candidatos a Jefes de Control Interno, quienes se encuentran en una base de datos seleccionados por meritocracia a través de pruebas de competencias, pruebas de conocimientos y evaluaciones de desempeño, todo ello con el fin de tener candidatos con competencias y formación específica para ocupar cargos directivos de manera transparente. En este ejercicio, iniciado en 2014, se inscribieron 3.857 colombianos y presentaron sus hojas de vida, de los cuales 1.321 (34%) presentaron un examen de conocimientos específicos y habilidades gerenciales. La totalidad de las pruebas fueron superadas por 192 participantes, quienes finalmente pasaron a conformar la bolsa de candidatos.

Con base en los resultados del proceso meritocrático se nombraron 22 Jefes de Control Interno en ministerios, departamentos administrativos y otras entidades nacionales. De una segunda fase de invitación a universidades públicas y privadas, se recibieron 260 hojas de vida, de los cuales 158 (61%) candidatos cumplieron los requisitos y fueron citados a

pruebas de conocimiento y habilidades gerenciales, para finalmente contar con 57 que aprobaron la evaluación. Como resultado de esta fase, se llevaron a cabo 47 nombramientos de Jefes de Control Interno en Ministerios, Departamentos Administrativos y otras entidades del orden nacional.

Durante la vigencia 2015, el Presidente de la República nombró 18 Jefes de Control Interno, con base en un rediseño del proceso meritocrático. Para este proceso se conformó un Comité Técnico con delegados del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República -Secretaría de Transparencia- y de la Función Pública, a través de la verificación de los requisitos establecidos en la Ley 1474 de 2011 (acreditación de la formación profesional y experiencia mínima de tres (3) años en asuntos del control interno). Se realizaron también pruebas de conocimientos en el campo del control interno, pruebas de habilidades gerenciales y entrevistas a los aspirantes (DAFP, 2015).

Este tipo de programas buscan que los principios de moralidad, equidad, transparencia y meritocracia sean efectivos en los procesos de reclutamiento de candidatos a ocupar los cargos directivos en el sector público, sin dejar de lado las prácticas necesarias para mejorar la gestión pública en Colombia. Se ha buscado abrir mayor campo de acción a las nuevas generaciones a través del ejemplo, resaltando que el sector público puede ser un empleador atractivo y que laborar en las entidades públicas del país es un privilegio y un honor.

Actualmente los bancos de gerentes para ocupar otros cargos de nivel gerencial en el sector público se encuentran en proceso de desarrollo y mejoramiento, a través de los programas de capacitación y fortalecimiento de competencias. De igual forma es interesante explorar nuevas tendencias hacia el liderazgo estratégico a través de programas específicos para servidores públicos de alto nivel, que ocupen cargos de alto nivel en las entidades del sector. Como lo plantea Weissbluth, *“con políticas públicas o sin ellas, las difíciles reformas las hacen las personas, y en el mundo público, particularmente jerarquizado, la hacen mayoritariamente los directivos públicos innovadores, emprendedores y dispuestos a asumir riesgos personales e incluso a perder el cargo si no les resulta su apuesta. Por ello, sin duda alguna, el ingrediente central del proceso de reforma en cualquier país es transitar la políticamente difícil senda hacia un sistema de designación de gerentes públicos de alto nivel, con una estructura adecuada de remuneraciones e incentivos, con mayores grados de autonomía que los que les impone el todavía prevalente estado “weberiano”, y con un claro convenio de desempeño con las autoridades políticas del gobierno de turno”* (2005).

En la actualidad, Función Pública está adelantando el análisis de nuevas fuentes de bancos de gerentes que permitan establecer programas para elegir los mejores profesionales, y para ello, es necesario contar con herramientas de selección y evaluación que identifiquen profesionales con alto nivel de formación académica pero integralmente con valores y principios esenciales en la administración pública colombiana.

Lo anterior debe llevar a contar con instrumentos claros que permitan seleccionar profesionales con capacidad de servicio al ciudadano, altos estándares de calidad en efectividad y respuesta a los conflictos de manera inteligente y asertiva. Y aparte de los instrumentos de selección, se debe avanzar en propuestas de mejora y buenas prácticas que lleven a la administración pública a ser elegida como buen empleador, independientemente de las fortalezas con las que cuente o pueda desarrollar en cuanto a salarios, ambiente y entorno laboral.

Es fundamental tener en cuenta que un gerente público es un líder no solo de su proceso técnico, sino de un equipo de trabajo que debe obtener resultados. Por eso se hace relevante enfatizar en que la selección, desarrollo y formación de los gerentes públicos no sólo debe involucrar el aspecto funcional de sus competencias, sino también las habilidades relacionadas con el manejo de equipos de trabajo y el liderazgo orientado a resultados pero centrado en las personas. Por ejemplo, un líder debe estar en capacidad de contemplar, como lo plantea Giles (2016), que *“para fomentar el aprendizaje entre los empleados, los líderes deben primero asegurarse de que están abiertos a aprender (y cambiar de rumbo) a sí mismos. Debe tratar de acercarse a las discusiones para resolver problemas sin una agenda o un resultado esperado específico. Debe abstenerse de expresar su opinión hasta que todos hayan hablado, y hacerle saber a su gente que se tendrán en cuenta todas las ideas. De esa manera surgirá una mayor diversidad de ideas”*.

Este abordaje del fenómeno de la gerencia pública implica también tener en cuenta que existen aspectos emocionales que intervienen en el estilo de liderazgo y que influyen decisivamente en la consecución de resultados. Por ello es necesario tener en cuenta los aspectos emocionales del potencial líder tanto para la selección como para la formación del gerente público, pues, siguiendo con Giles (2016), *“cuando los líderes muestran un compromiso con el crecimiento de su gente, las emociones primarias intervienen. Los empleados se sienten motivados para responder en la misma medida, expresando su gratitud o lealtad yendo más allá. Mientras que la gestión a través del miedo genera estrés, lo que altera la función cerebral superior, la calidad del trabajo es muy diferente cuando nos vemos motivados por la apreciación. Si desea inspirar lo mejor de su equipo, abogue por ellos, apoye su formación y promoción, y dispóngase a patrocinar sus proyectos importantes”*. Esto resalta la importancia de analizar al gerente público como un ser humano integral, y evidencia que es necesario implementar estrategias no sólo para seleccionarlo adecuadamente, sino para formarlo tanto en aspectos técnicos como en aspectos comportamentales que son claves para su gestión.

Es claro que aunque se han realizado esfuerzos importantes para incrementar el nivel de meritocracia en Colombia, como la creación de instrumentos de evaluación y seguimiento a las competencias, así como el ofrecimiento de planes de capacitación que permitan mejorar los estándares de calidad de los gerentes al servicio del Estado; es necesario continuar con programas de innovación, mejoramiento y fortalecimiento del banco de gerentes públicos especializados en cada uno de los temas que integran la administración pública. A continuación se plantean algunos de los elementos que podrían contribuir, desde esta perspectiva integral, y en el marco de la articulación con los demás elementos de

planificación del empleo público, a desarrollar la gerencia pública y a consolidar el banco de gerentes públicos colombianos.

Inicialmente, podría plantearse la creación de programas especializados por nivel profesional y empleos estratégicos gerenciales, así como se conformó la estrategia de formación de la base de jefes de control interno. De la misma manera puede darse inicio a un proceso estándar para la selección y formación de gerentes de áreas transversales, tales como Planeación, Talento Humano, Gestión Financiera, etc., y quizás temas misionales específicos de acuerdo con las necesidades de cada entidad. Por supuesto esto implica el diseño y desarrollo de mapas funcionales y de un diagnóstico de competencias para cada uno de estos empleos, pero sin duda esto generaría un valor agregado de gran importancia para la consolidación de un banco de gerentes de áreas transversales que sería el principal proveedor de directivos formados técnicamente y con las competencias necesarias para liderar estos procesos en las entidades.

Los programas deberían ser integrales con proyección a mediano y a largo plazo, con el fin de permitir que se ajusten a la curva de maduración de experiencia y adaptación a los empleos, y permitir que la entidad pueda conservar el capital de conocimiento que los gerentes terminan adquiriendo en el transcurso de su experiencia y diario vivir en las entidades. Esto implica replantear el tiempo que un gerente debe permanecer en el cargo, tanto por su curva de aprendizaje y adaptación como por la retribución de la inversión en los programas de capacitación y fortalecimiento de competencias. Para obtener el máximo nivel de productividad de un gerente público hay que considerar estas variables durante un plazo que no necesariamente coincide con la duración del periodo del nominador.

En ese mismo sentido, considerando que la duración de un gerente público en el cargo no debe estar atada a factores distintos al rendimiento y al mérito, es necesario buscar alternativas de retención de talentos con planes de formación a nivel nacional e internacional que actúen como motivadores y como compensación variable de tipo emocional, que logren vincular al servidor por su sentido de pertenencia y aprecio por la entidad que representa. Es conocido que los gerentes exitosos tienen una muy alta demanda en el mercado, y sin duda ellos pueden optar por posiciones de renombre en el sector privado ante las que el sector público no puede competir dadas las restricciones en materia presupuestal y salarial que existen. Por lo tanto se hace necesario generar mecanismos que resalten la vinculación emocional en la entidad pública a partir de la consideración de las oportunidades que esta le brinda, no solo desde la perspectiva profesional sino también personal, en términos de la integralidad y participación del servidor como crecimiento integral desde diferentes perspectivas de su vida.

Lo anterior propone un interesante campo de investigación relacionado con el conocimiento personalizado del gerente público exitoso y sus expectativas acerca de las modalidades de compensación en las que estaría interesado para plantearse la posibilidad de mantener su vinculación con lo público frente a eventuales ofertas de salarios mejores. Se hará necesario personalizar los beneficios que desde lo público se puede proponer a los gerentes y

consolidar un portafolio de alternativas para poder retener a aquellos ejecutivos de alto desempeño o de gran competencia técnica que puedan maximizar su aporte a la gestión pública.

Unido a lo anterior, es necesario crear herramientas que permitan consolidar y verificar el aporte que el gerente realizará una vez haya recibido su formación o capacitación en los temas específicos y como transmitirá el aprendizaje adquirido para futuras generaciones dentro de la entidad o quizás fuera de ella. La gestión del conocimiento en este sentido es fundamental para garantizar la potencialización del aprendizaje adquirido y la construcción de información relevante que se mantenga en el tiempo como insumo y fuente de resultados.

Tan importantes serán los programas diseñados para los gerentes públicos como la evaluación de los resultados de su implementación, en la medida en que será necesario corroborar que han realmente generado un incremento significativo en los niveles de efectividad que los servidores tengan en su desempeño. Deberá revisarse paralelamente la manera como integran no solo sus capacidades técnicas sino también las comportamentales, cómo articulan el ser y el hacer para generar mejores prácticas gerenciales, y cómo implementan el liderazgo y cuál es su aporte al mejoramiento del clima laboral y su integración con la cultura organizacional de las entidades donde se presta el servicio.

Por esta razón, dado que es ampliamente aceptado que los gerentes modernos requieren manejar adecuadamente la inteligencia emocional y otras características como la asertividad y el trabajo en equipo, es necesario abordar integralmente la selección, la formación y la evaluación de resultados no sólo en términos de su productividad, sino de la manera como se logran los objetivos planteados. En un entorno donde la comunicación debe ser proactiva y entendida como el canal de creación de relaciones laborales sanas y cordiales, la selección y el desarrollo de los gerentes públicos no solo debe implicar contar con conocimientos específicos en los temas misionales, sino que como funcionarios ejemplares deben plasmar sus valores y principios en cada una de sus actuaciones, ajustándolas a lo que la administración pública requiere para aportar al crecimiento del país y a la solución de los conflictos.

Esto implica también que es pertinente fortalecer los sistemas de información en la medida en que el desarrollo creciente de la meritocracia debe permitir que todos los profesionales tengan acceso a los resultados de las pruebas, las evaluaciones y el análisis de sus hojas de vida que son tenidas en cuenta en los diferentes empleos del Estado; los manuales específicos para cada empleo deben estar muy bien definidos y las competencias requeridas deben ajustarse a lo que realmente necesitan las entidades públicas. Igualmente, entidades como la ESAP (responsable de la formación y capacitación), la Función Pública, el ICFES (entidad responsable de los exámenes de estado y expertos en diseño de pruebas), el Ministerio de Educación y el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), deben crear espacios de comunicación e integración para lograr concretar las necesidades propias del Estado en materia de cubrimiento de vacantes, formación y desarrollo de los gerentes públicos.

En ese sentido, es pertinente tratar de definir indicadores en cada una de las etapas del proceso, de manera que sea factible obtener resultados que sirvan de insumo para revisar los resultados de las intervenciones en términos del impacto y seguimiento de los avances en el sistema de gerencia pública. Los indicadores deben permitir evidenciar realmente el avance individual del gerente tanto en sus resultados como en su aporte en el desarrollo del personal bajo su cargo. Deben propiciar alternativas de revisión de las mejoras implementadas para que sirvan como insumo para mejorar los estándares de políticas y estrategias de las altas direcciones en las entidades públicas. Los indicadores, así como las evaluaciones y los planes de mejoramiento, deben ser también insumos importantes para continuar con la identificación de brechas de competencias que se deben trabajar para desarrollar a los gerentes públicos.

En ese orden de ideas, otro de los planteamientos con relación al máximo aprovechamiento del Banco de Gerentes Públicos, está relacionado con la creación de una escuela de conocimientos, articulada con las entidades que diseñan la formación y la capacitación, que pueda asemejarse a una comunidad de práctica a través de la generación de espacios de reflexión y participación por parte de sus integrantes. La interacción de gerentes públicos exitosos en diferentes campos propiciaría espacios de aprendizaje en los diferentes contextos de la administración pública, y podría convertirse en una especie de *think tank* del empleo público en tanto en esos espacios podrían plantearse debates, coloquios o paneles sobre aspectos que unen a sus participantes. Dado que cada uno de ellos es exitoso en una rama del conocimiento en particular, puede darse un espacio de reflexión acerca de esos temas, pero también podría generarse un espacio de enriquecimiento en único tema que tienen en común: el ser gerentes y estar vinculados, comprometidos e interesados en el mejoramiento de lo público.

De ese espacio pueden surgir ideas de estrategias gerenciales o políticas públicas que permitan servir de lineamiento a los gerentes públicos, enfocados en posibles casos reales que se presentan en la vida de un servidor del nivel directivo. Pueden surgir también aportes, discusiones, debates o propuestas que impacten decisivamente en la estructura de lo público. O puede inclusive convertirse en un espacio de bienestar, en donde los gerentes públicos dejan por un momento su habitual estrés laboral y disfrutan de un espacio donde la reflexión, el análisis y el compartir intelectual generan un ambiente de relajación, enriquecimiento personal y ampliación del círculo social.

Lo principal es apuntar a darle una visión más amplia al entendimiento de los bancos de gerentes públicos, partiendo de que no sólo deben restringirse a representar una estrategia clave para la selección de los mejores, sino que pueden generar acciones articuladas que impacten en los programas de capacitación y formación, en el fortalecimiento de talentos, en la reducción de las brechas de competencias, y en la generación de espacios de crecimiento personal y profesional y de bienestar para sus integrantes.

Lo fundamental a la hora de analizar estas propuestas es valorarlas en términos de su eficacia para generar alternativas que construyan valor agregado en los profesionales que dirigen las entidades públicas, teniendo en cuenta siempre la importancia de la medición de su impacto y de hacer el seguimiento adecuado en relación con el desempeño. La verdadera relevancia de la implementación de nuevas políticas estará dada por los resultados de las áreas donde se desempeñan los gerentes públicos, el crecimiento de sus equipos de trabajo de manera integral y las buenas practicas que se implementan como legado de cada uno de los lideres, pensando en que su duración en el empleo debe ser de mediano y largo plazo para garantizar la gestión del conocimiento y evitar la fuga de capital intelectual en el sector público.

## BIBLIOGRAFÍA

Blanco, F. y Lumbreras, J. (2006). La profesionalización de la función pública local en América Latina: evolución, modelos y propuestas. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, (302), 161-184.

CAF, (2015). Un estado más efectivo. Capacidades para el diseño, la implementación y el aprendizaje de políticas públicas. Reporte de Economía y Desarrollo, 2015; CAF, Banco de Desarrollo de América Latina.

Careaga, M. (2013). *Visiones y Expectativas de Expertos y Actores Involucrados en la GTH y Mapa de Actores Preliminar (Entrevistas y Grupos Focales)*. En EGOB. *Primer informe diagnóstico. Proyecto de investigación para formular las bases del diseño, implementación y evaluación de una política integral, que promueva la innovación y la efectividad en la administración y gestión del talento humano en el sector público* (pp. 177-284). Bogotá: DAFP, ESAP, Colciencias.

Cortázar Velarde, J.C., Lafuente, M. & Sanginés, M. (2014). *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)*. IDB Publications.

DAFP. (2012). Guía para la gestión de los empleos de naturaleza gerencial. Cartillas de Administración Pública (Versión No. 1). Octubre de 2015 en [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaGestionEmpleosNaturalezaGerencial\\_Octubre2015.pdf/69012998-8f64-4634-8d81-e188dd35932e](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaGestionEmpleosNaturalezaGerencial_Octubre2015.pdf/69012998-8f64-4634-8d81-e188dd35932e)

Echebarría, K. (2006). *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

Giles, S. (2016). Las competencias más importantes de liderazgo de acuerdo con líderes alrededor del mundo. En Harvard Business Review, 8-Julio-2016, <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>

Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. En Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications.

Sanabria, P et al. (2015). Documento de recomendaciones. Para servir mejor al país: ¿cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas?. Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Universidad de los Andes, Bogotá, D.C.

Strazza, L. (2014). *Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina: Colombia*. Banco Interamericano de Desarrollo, Nota Técnica.

Weissbluth, M. (2005). Quince años de profesionalización en la gerencia pública de Chile. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 07-Julio-2016, Recuperado de <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/quince%20a%C3%B1os%20de%20profesionalizaci%C3%B3n%20en%20la%20gerencia%20p%C3%ABlica%20de%20chile.pdf>

## RESEÑA BIOGRÁFICA

Francisco Camargo Salas.

Actualmente es el Director de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia. Cuenta con amplia experiencia en el sector público latinoamericano y nacional de más de 16 años en diferentes cargos directivos y como asesor de dirección y consultor externo.

Fue consultor y asesor internacional y nacional en Modernización del Estado, Gobierno Abierto, Planes Nacionales de TIC, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, información estratégica, gobierno electrónico y Smart Cities, para Organismos multilaterales como el Banco Mundial y la CEPAL, y entidades de Gobierno en provincias y países como Argentina, Bolivia, Colombia, Paraguay, México y Costa Rica. Fue miembro del Grupo de Expertos en Agendas Digitales en el marco del proyecto de la Unión Europea LEADERSHIP, y asesor del ICBF y de la Vicepresidencia de Seguimiento y Control de la Agencia Nacional de Minería

Trabajó por 10 años en el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, donde se desempeñó como Director de Gobierno en Línea, liderando la

estrategia que llevó al país a ser el líder en América Latina. Fue Coordinador de Gestión en Computadores para Educar, Asesor del Ministerio de Educación y Director de Articulación de la Agenda de Conectividad. Contribuyó a iniciativas como el decreto ley anti trámites, el estatuto anticorrupción, ley de transparencia y acceso a la información pública, a varios Conpes entre ellos el de Rendición de Cuentas, el de Servicio al Ciudadano y el de Gobierno en Línea; participó en varios comités como el Programa de Reforma de la Administración Pública, el Grupo de Racionalización y Automatización de Trámites, el Comité cero papel y anti trámites de la Presidencia de la República, la Comisión Nacional de Servicio al Ciudadano, el Comité Interinstitucional de Contratación Pública, el Comité Directivo de la Ventanilla Única de Comercio Exterior, entre otros. Fue Director de Opción Colombia por varios años.

Cuenta con una Maestría en Administración y Planificación del Desarrollo, es Especialista en Planificación y Diplomado en Contratación Estatal, innovación, Liderazgo Democrático y Educación Virtual, Administrador con énfasis en Sector Público. Profesor Universitario, conferencista e investigador en Gestión Pública, Gerencia Estratégica, Gestión de Proyectos, Planeación y Tecnología, Gerencia de Proyectos de TIC, Gerencia y Contratación Pública, Empleo Público, en Maestrías, Especializaciones y Diplomados de las Universidades Escuela de Administración de Negocios EAN y Externado de Colombia.

## **RESUMEN**

Contar con gerentes públicos capacitados, comprometidos y con alto nivel de liderazgo y visión, es un deseo de todo sistema de empleo público. El desarrollo de herramientas e instrumentos que permitan mejorar el nivel gerencial, incrementar las competencias y disminuir el clientelismo que plantea perfiles que no son los idóneos para el desempeño de algunos empleos en la administración pública, son factores que necesitan seguir siendo trabajados para mejorar la efectividad en la gestión. Colombia ha venido incorporando avances significativos con la formación de Gerentes Públicos y la forma de seleccionarlos a través de pruebas meritocráticas, pero se enfrenta, entre otras restricciones, con el límite que se establece entre la necesidad de contar con las mejores personas para los empleos de gerencia pública y la tradicional discrecionalidad del nominador. Por esto todavía se requieren mayores esfuerzos que permitan mejorar el nivel gerencial, así como generar espacios de desarrollo en liderazgo y comunicación asertiva y en general en todas las competencias comportamentales con las que deben contar los funcionarios. Para ello se hace necesario continuar con programas de innovación, mejoramiento y fortalecimiento del banco de gerentes públicos especializados en cada uno de los temas que integran la administración pública, así como ampliar la creación de programas especializados por nivel profesional y empleos estratégicos gerenciales. Se plantean algunas propuestas a contemplar para ampliar el impacto de los programas de gerencia pública, como la reconsideración del tiempo que un gerente debe permanecer en el cargo, tanto por su curva de aprendizaje y adaptación como por la retribución de la inversión en los programas de capacitación y fortalecimiento de competencias. Se propone buscar alternativas de retención

de talentos con planes de formación a nivel nacional e internacional que actúen como motivadores y como compensación variable de tipo emocional para mantener al servidor por su sentido de pertenencia y aprecio por la entidad que representa. Se plantea también trabajar en la personalización de los beneficios que desde lo público se puede proponer a los gerentes y consolidar un portafolio de alternativas para poder retener a los ejecutivos de alto desempeño. Se propone adicionalmente la creación de una escuela de conocimientos, articulada con las entidades que diseñan la formación y la capacitación, que pueda asemejarse a una comunidad de práctica para constituir una especie de think tank que posibilite la reflexión, el debate y eventualmente la generación de propuestas de políticas públicas. Todo el abordaje de la gerencia pública debe incluir de manera integral la selección, la formación y la evaluación de resultados no sólo en términos de su productividad, sino de la manera como se logran los objetivos planteados.

### **PALABRAS CLAVE**

Colombia  
Gerencia Pública  
Meritocracia  
Selección  
Formación  
Capacitación  
Innovación  
Banco de gerentes públicos  
Liderazgo  
Competencias  
Retención de talentos  
Motivación  
Personalización de beneficios  
Escuela de conocimientos  
Políticas públicas