



SEGUIMIENTO A LA SUSCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS ACUERDOS DE GESTIÓN DEL MINISTERIO DEL TRABAJO

1. INTRODUCCIÓN

La Oficina de Control Interno incluyó en su Plan de Auditoría para el 2019, un seguimiento a la concertación y evaluación de los Acuerdos de Gestión 2018 y a la concertación y seguimiento de la vigencia 2019, al corte 31 de agosto del 2019, con el fin de verificar el cumplimiento de lo establecido en la Ley 909 de 2004, Decreto 1083 de 2015, Resolución 1859 de 2017 y Guía para la gestión de los empleados de naturaleza gerencial de 2018, emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, a saber:

- **Concertación del Acuerdo de Gestión**

Los compromisos laborales deben ser claros, medibles demostrables y concretos, el acuerdo plasma las competencias y compromisos de gestión, se pactará para una vigencia anual, así mismo, se puede desarrollar en periodos inferiores dependiendo de la fecha de vinculación del nuevo gerente público, como base o eje de elaboración de los acuerdos de gestión es el plan de acción de cada vigencia donde cada responsable de la ejecución de las actividades, como resultado del desarrollo del plan nacional de desarrollo, objetivos sectoriales, direccionamiento estratégico, con el fin de alcanzar los resultados esperados dentro del tiempo definido.

- **Formalización**

La formalización se deberá hacer de manera simultánea a la etapa de concertación, con el fin de lograr una sincronización con la entrada de vigencia del acuerdo de gestión, el cual deberá quedar por escrito y se formaliza con la firma del superior jerárquico y el gerente público.

El plazo máximo de la suscripción de los acuerdos no debe ser mayor al 28 de febrero de cada año y para los nuevos gerentes públicos, cuatro (4) meses a partir la fecha de la posesión en su cargo.

- **Seguimiento y retroalimentación**

El seguimiento y retroalimentación se debe adelantar semestralmente para verificar el cumplimiento de los compromisos concertados; como producto de esta fase, se debe registrar el avance de la gestión con sus respectivas evidencias, a fin de que sea útil al momento de efectuar la evaluación final.

- **Evaluación**

En un término máximo de tres (3) meses después de culminar la vigencia, considerando el grado de cumplimiento de los resultados alcanzados por el gerente público, con base en los indicadores determinados en la concertación; el superior jerárquico será el encargado de evaluar el cumplimiento de las metas, y de identificar los aspectos que deben mejorar el gerente público y de retroalimentar su labor, para la evaluación de las competencias, se utiliza la denominada 360° (Superior jerárquico, par y los subalternos).

Se entiende como par un gerente público que interactúa directamente con la actividad institucional del área del gerente evaluado, el par será identificado y seleccionado por el superior jerárquico con el acompañamiento de la Secretaria General y el área de talento humano. El Subalterno son los servidores públicos de planta o temporal a cargo del gerente público evaluado.



- **Indicadores**

Número o porcentaje en el cumplimiento de los compromisos y resultados alcanzados por los gerentes públicos del Ministerio del Trabajo

A continuación, se presenta el marco conceptual extractado de la normatividad mencionada.

- **Ley 909 de 2004** “Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones”.

“Artículo 50.

1. *Una vez nombrado el gerente público, de manera concertada con su superior jerárquico, determinará los objetivos a cumplir.*
2. *El acuerdo de gestión concretará los compromisos adoptados por el gerente público con su superior y describirá los resultados esperados en términos de cantidad y calidad. En el acuerdo de gestión se identificarán los indicadores y los medios de verificación de estos indicadores.*
3. *El acuerdo de gestión será evaluado por el superior jerárquico en el término máximo de tres meses después de acabar el ejercicio, según el grado de cumplimiento de objetivos. La evaluación se hará por escrito y se dejará constancia del grado de cumplimiento de los objetivos....*

- **Decreto 1227 de 2005** “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998.

“Artículo 101. *Las acciones de capacitación y desarrollo de los gerentes públicos deberán establecerse a partir de la evaluación de los resultados de su gestión y orientarse a la identificación, definición y fortalecimiento de las competencias gerenciales.*

Artículo 102. *La evaluación de la gestión gerencial se realizará con base en los Acuerdos de Gestión, documentos escritos y firmados entre el superior jerárquico y el respectivo gerente público, con fundamento en los planes, programas y proyectos de la entidad para la correspondiente vigencia.*

Artículo 103. *El Acuerdo de Gestión se pactará para una vigencia anual, la cual debe coincidir con los períodos de programación y evaluación previstos en el ciclo de planeación de la entidad. Habrá períodos inferiores dependiendo de las fechas de vinculación del respectivo gerente público. 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.*

Artículo 104. *El Acuerdo de Gestión debe ser producto de un proceso concertado entre el superior jerárquico y cada 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 nominador para decidir.*

Artículo 105. *Las Oficinas de Planeación deberán 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, deberán colaborar en la definición de los indicadores a través de los cuales se valorará el desempeño de los gerentes.*

El jefe de recursos humanos o quien haga sus veces será el responsable de suministrar los instrumentos adoptados para la concertación y formalización de los acuerdos de gestión.

Artículo 106. *En un plazo no mayor de cuatro (4) meses, contados a partir la fecha de la posesión en su cargo, el gerente público y su superior jerárquico concertarán y formalizarán el Acuerdo de Gestión, tiempo durante el cual desarrollará los aprendizajes y acercamientos necesarios para llegar a un acuerdo objetivo.*

Artículo 107. Los compromisos pactados en el acuerdo de gestión deberán ser objeto de seguimiento permanente por parte del superior jerárquico. De dicho seguimiento se dejará constancia escrita de los aspectos más relevantes que servirán de soporte para la evaluación anual del Acuerdo.

Artículo 108. Al finalizar el período de vigencia del Acuerdo se deberá efectuar una valoración para determinar y analizar los logros en el cumplimiento de los compromisos y resultados alcanzados por el gerente público, con base en los indicadores definidos.

El encargado de evaluar el grado de cumplimiento del acuerdo es el superior jerárquico, con base en los informes de planeación y control interno que se produzcan.

Es de mencionar, que el Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP en el **Decreto 1083 de 2015**, “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”, reglamentó en el Título 13 Gerencia Pública, Capítulo 1 Generalidades, lo estipulado en la ley.

En concordancia con lo anterior, el DAFP elaboró la Guía para la Gestión de los Empleados de Naturaleza Gerencial versión 2 de agosto de 2018, herramienta que contempla los lineamientos bajo el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), dando un alto grado de relevancia a momentos como el ingreso por mérito, el seguimiento y evaluación de resultados, desarrollo de competencias e incentivos y todo el proceso que se debe surtir en la definición y evaluación de los acuerdos de gestión, la cual puede ser adoptada por las entidades (artículo 2.2.13.1.12 del Decreto 1083 de 2015), en cuyo caso contrario deben desarrollar la propia, ciñéndose a los parámetros establecidos.

Frente al particular, es importante precisar que, el Ministerio del Trabajo mediante la Resolución 1859 del 3 de mayo de 2017, adoptó la versión 1 de 2017 de la Guía del DAFP, sin que a la fecha haya acogido la versión 2 de 2018 o haya elaborado la propia.

2. ANÁLISIS Y OBSERVACIONES

El seguimiento inició con el memorando 08SI2019150000000018070 enviado el 18 de septiembre de 2019 a la Subdirección de Gestión del Talento Humano, informando acerca de la actividad y solicitando la información y documentación necesaria, quienes remitieron por correo electrónico el 23, 26 y 27 de septiembre de 2019, el listado de los 56 gerentes públicos de la entidad (directores, subdirectores, directores territoriales y jefes de oficinas del Ministerio del Trabajo) y las evidencias de los acuerdos, seguimiento y evaluación.

Para el respectivo análisis, se revisaron las hojas de vida gerentes públicos, que salieron de la pasada administración y los que se posesionaron entre agosto de 2018 y agosto de 2019, verificando el cumplimiento de lo establecido para la concertación y evaluación de los acuerdos 2018 y concertación y seguimiento de la vigencia 2019. Es de aclarar que para la vigencia 2018 existían 55 gerentes públicos y en la vigencia 2019, 56, por el ingreso de la Oficina Especial de Buenaventura. De otra parte, se precisa que no se incluyen a los Viceministros y la Secretaria General, ya que son nombrados por el Presidente de la Republica de Colombia.

Así mismo, se consultó con la Oficina Asesora de Planeación sobre el apoyo en el proceso de concertación de los Acuerdos, en el sentido de suministrar la información de los planes de acción y los correspondientes objetivos o propósitos de cada dependencia, así como, la colaboración que prestó en la definición de los indicadores a través de los cuales se valorará el desempeño de los gerentes. Frente a la Subdirección de Gestión del Talento Humano se indagó sobre la socialización y capacitación dada a los Gerentes Públicos.



2.1. CONCERTACIÓN Y EVALUACIÓN VIG ENCIA 2018 (agosto- diciembre)

De acuerdo con el seguimiento efectuado a los Acuerdos de Gestión establecidos para la vigencia 2018 **se identificó** que no se está cumpliendo con lo dispuesto en el *artículo 50* de la Ley 909 de 2004, *artículos del 2.2.13.1.6, 2.2.13.1.7, 2.2.13.1.9 y 2.2.13.1.11* del Decreto 1083 de 2015 y la guía de DAFP, en lo relacionado con la concertación, y evaluación de los acuerdos de gestión, toda vez que, de los 55 gerentes públicos 36 (65%) concertaron Acuerdos de Gestión, y a 9 (16%) se les realizó la evaluación, así:

2018				
SUPERIOR JERÁRQUICO	GERENTE PÚBLICO	CONCERTACIÓN	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	SI	
Ministra	1. Jefe de Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales 2. Jefe de Oficina de Tecnologías de la Información y la Comunicación – TIC	2	1	El 22 de febrero de 2019 fue evaluado el Jefe de TIC, evidenciando que para la valoración de las competencias no fueron considerados los pares y los subalternos.
Viceministro de Empleo y Pensiones	1. Director Técnico de Generación y Protección del Empleo y Subsidio Familiar 2. Director Técnico de Movilidad y Formación para el Empleo 3. Director Técnico de Pensiones y Otras Prestaciones	1	1	En las hojas de vida, aparece la concertación del Director Técnico de Generación y Protección del Empleo y Subsidio. De otra parte, en la hoja de vida del Director Técnico de Pensiones y Otras Prestaciones, reposa un documento firmado el 26 de febrero de 2019, correspondiente a su evaluación, no obstante, en el formato el nombre del gerente público en el encabezado es diferente al que firma (Olga Lucia Callejas y Diana Arenas Pedraza, respectivamente), así mismo, aparece como área la Subdirección de Subsidios Pensionales, Servicios Sociales Complementarios y Otras Prestaciones y no la Dirección a la que pertenece.
Director de Generación y Protección del Empleo y Subsidio Familiar	1. Subdirector Técnico de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral 2. Subdirector Técnico de Formalización y Protección del Empleo 3. Subdirector Técnico de Subsidio Familiar			Las hojas de vida de los gerentes públicos no contienen los acuerdos ni la evaluación de la vigencia 2018.



2018				
SUPERIOR JERÁRQUICO	GERENTE PÚBLICO	CONCERTACIÓN	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	SI	
Director de Pensiones y Otras Prestaciones	1. Subdirector Técnico de Pensiones Contributivas 2. Subdirector Técnico de Subsidio Pensionales, Servicios Sociales Complementarios y Otras Prestaciones	1	1	Con relación al Subdirector Técnico de Pensiones Contributivas, en su hoja vida aparece la concertación y evaluación (11 de enero de 2019), no obstante, se evidenció que en el formato de evaluación el nombre consignado en el encabezado es diferente al que firma (Soraya Pino Canosa y Olga Lucia Callejas, respectivamente).
Viceministro de Relaciones Laborales e Inspección	1. Director de Riesgos laborales 2. Director de Derechos Fundamentales del Trabajo 3. Director de Inspección, Vigilancia, Control y Gestión Territorial	3	3	El 2 de febrero de 2019 fue evaluado el Director de Riesgos laborales, sin incluir los pares y los subalternos.
Director de Derechos Fundamentales del Trabajo	1. Subdirector Técnico de Protección Laboral 2. Subdirector Técnico de Promoción de la Organización Social			No se observó en la hoja de vida de los gerentes públicos, la concertación y la evaluación anual de la vigencia 2018
Director de Inspección, Vigilancia, Control y Gestión Territorial	1. Subdirector Técnico de Inspección 2. Subdirector Técnico de Gestión Territorial			Las hojas de vida de los gerentes públicos, no se encuentran la concertación y la evaluación de la vigencia 2018.
	3. 35 Directores Territoriales	29	3	Entre agosto y septiembre de 2018 se realizaron las concertaciones con el nuevo director de IVC, sin embargo, no se observaron las de las DT Atlántico, Bogotá, Chocó, Meta, Santander y Vichada. El 26 de enero de 2019 se efectuó la evaluación del DT del Caquetá, sin incluir los pares y los subalternos. Considerando que dos gerentes públicos, (Cundinamarca y Guainía) son de carrera administrativa, su concertación y evaluación, se efectuó con las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC).



2018				
SUPERIOR JERÁRQUICO	GERENTE PÚBLICO	CONCERTACIÓN	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	SI	
Secretaria General	1. Subdirector Administrativa y Financiera 2. Subdirector de Gestión de Talento Humano 3. Jefe de Oficina de Control Interno Disciplinario			En la hoja de vida de los gerentes no se encuentran los acuerdos ni las evaluaciones
TOTAL		36	9	

2.2. CONCERTACION Y SEGUIMIENTO VIGENCIA 2019 (enero – agosto)

Con relación a la concertación y seguimiento 2019 de los gerentes públicos, es de aclarar que se incluyó la Oficina Especial de Buenaventura, pasando de 55 a 56 gerentes públicos. Una vez realizada la verificación a 31 de agosto de 2019, **se constató** que 5 gerentes (9%) concertaron Acuerdos de Gestión y a 2 (4%) se les realizó el seguimiento semestral, incumpliendo lo establecido en el *artículo 50 de la Ley 909 de 2004 y artículos del 2.2.13.1.6, 2.2.13.1.7, 2.2.13.1.9 y 2.2.13.1.10 del Decreto 1083 de 2015.*

2019				
SUPERIOR JERÁRQUICO	GERENTE PÚBLICO	CONCERTACIÓN	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
		SI	SI	
Ministra	1. Jefe de Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales 2. Jefe de Oficina de Tecnologías de la Información y la Comunicación – Tics	1		El 15 de febrero de 2019, se efectuó la concertación del gerente público de TIC, no obstante, no se observó el seguimiento del primer semestre en la hoja de vida de este.
Viceministro de Empleo y Pensiones	1. Director Técnico de Generación y Protección del Empleo y Subsidio Familiar 2. Director Técnico de Movilidad y Formación para el Empleo 3. Director Técnico de Pensiones y Otras Prestaciones			En la hoja de vida de los gerentes no reposan los acuerdos y los seguimientos que se debe realizar en el semestre.



2019				
SUPERIOR JERÁRQUICO	GERENTE PÚBLICO	CONCERTACIÓN	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
		SI	SI	
Director de Generación y Protección del Empleo y Subsidio Familiar	1. Subdirector Técnico de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral 2. Subdirector Técnico de Formalización y Protección del Empleo 3. Subdirector Técnico de Subsidio Familiar			En la hoja de vida de los gerentes no reposan los acuerdos y seguimientos.
Director de Pensiones y Otras Prestaciones	1. Subdirector Técnico de Pensiones Contributivas 2. Subdirector Técnico de Subsidio Pensionales, Servicios Sociales Complementarios y Otras Prestaciones			No reposan los acuerdos y seguimientos en la hoja de vida de los gerentes.
Viceministro de Relaciones Laborales e Inspección	1. Director de Riesgos laborales 2. Director de Derechos Fundamentales del Trabajo 3. Director de Inspección, Vigilancia, Control y Gestión Territorial			En la hoja de vida de los gerentes no se encuentran los acuerdos y los seguimientos.
Director de Derechos Fundamentales del Trabajo	1. Subdirector Técnico de Protección Laboral 2. Subdirector Técnico de Promoción de la Organización Social			En la hoja de vida de los gerentes no tienen los acuerdos y los seguimientos
Director de Inspección, Vigilancia, Control y Gestión Territorial	1. Subdirector Técnico de Inspección 2. Subdirector Técnico de Gestión Territorial			Las DT Caldas y Vaupés cuentan con la concertación y la DT del Magdalena con concertación y seguimiento. Frente a las demás, en la hoja de vida no aparece la información correspondiente.
	3. 36 Directores Territoriales	3	1	
Secretaria General	1. Subdirector Administrativa y Financiera 2. Subdirector de Gestión de Talento Humano 3. Jefe de Oficina de Control Interno Disciplinario	1	1	Se evidenció el acuerdo y seguimiento del Subdirector Administrativo y Financiero.
TOTAL		5	2	



Al respecto, se recuerda que es el superior jerárquico quien debe propiciar la concertación de los compromisos antes del 28 de febrero de cada vigencia, así como, el seguimiento y retroalimentación y evaluación anual; es de precisar, que los Gerentes Públicos que se posesionaron en el transcurso de esta vigencia, tienen cuatro (4) meses desde la fecha de posesión para que realicen la concertación.

2.3. GESTIÓN DE LA OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN-OAP

Sobre el particular, se evidenció el memorando 08SI201911000000003828 del 7 de marzo de 2019 remitido por la OAP a los directores del Nivel Central, territorial y jefes de oficina, en el cual estableció en el numeral 8: *“Como eje fundamental para apoyar el proceso de concertación de los Acuerdos de Gestión que posibilita la evaluación de los gerentes públicos, se encuentra disponible en la página web del Ministerio el Plan de Acción programado para la vigencia 2019 en la ruta <http://mintrabajo.gov.co/atencion-al-ciudadano/transparencia/planes.de-accion>, herramienta fundamental para la consecución de los objetivos definidos en el Plan Nacional de Desarrollo, en las que se detallan objetivos sectoriales, institucionales y de dependencias, actividades, tareas e indicadores y su programación trimestral.”*

No obstante lo anterior el Artículo 2.2.13.1.8 del Decreto 1083 de 2015 establece: *“Las Oficinas de Planeación deberán 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, deberán colaborar en la definición de los indicadores a través de los cuales se valorará el desempeño de los gerentes...**”* Negrilla fuera de texto.

2.4. GESTIÓN DE LA SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO- SGTH

La Subdirección de Gestión del Talento Humano emitió la Circular 0062 el 17 de diciembre de 2018, en la cual se establecieron los criterios para la concertación de los acuerdos de gestión de los nuevos gerentes públicos para la vigencia 2018, **lo que denota** debilidades en la gestión adelantada, dado que faltaban dos semanas para culminar el año, es decir, que estas instrucciones debieron impartirse al inicio de la vigencia 2018 o a más tardar, recién aconteció el cambio de gobierno.

De otra parte, para la vigencia 2019 **no se evidenció** que la entidad emitiera una circular sobre el particular; en el mismo sentido, y de acuerdo con lo revisado en las 5 concertaciones suscritas, se **observó** que no se contemplaron las competencias definidas en el Decreto 815 de 2018, inmersas en la *Guía Para La Gestión De Los Empleos De Naturaleza Gerencial, Versión 2*, de agosto de 2018 del Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP, que incorpora los cambios acaecidos en el Decreto en comento.

En relación con el seguimiento semestral de los acuerdos de gestión, la Secretaría General remitió a través de correo electrónico la Circular 0046 del 24 de julio de 2019, con asunto: *“Seguimiento semestral acuerdos de gestión 2019”*, no obstante, al analizar su contenido, **se corroboró** que es confusa, toda vez que adicional a los seguimientos semestrales que deben efectuar los superiores jerárquicos con los gerentes públicos, establece lineamientos, por ejemplo, el uso del formato utilizado para la evaluación anual, lo que conllevó a que algunos seguimientos del primer semestre de 2018 reflejaran lo que debía realizarse a comienzos de la vigencia 2020, es decir, colocaron avances para los dos semestres y consolidaron los resultados en el formato de la evaluación anual.

Igualmente, estableció para la evaluación de los subalternos: *“será el resultado del promedio de la valoración de los coordinadores de las Dependencias o de los de su PAR si no hay Coordinadores en el área a evaluar”*, lo cual se puede interpretar erróneamente, debido a que en la guía del DAFP se menciona: *“se entiende por subalternos aquellos servidores públicos de las plantas permanentes y temporales a cargo del gerente público”*, es decir, que en ausencia de coordinadores y en caso de que el gerente público posea una gran cantidad de personas en su dependencia, no son sus pares quienes remplazarían a los subalternos, sino por ejemplo, un porcentaje de ellos.



De otra parte, se **observó** que la Subdirección de Gestión del Talento Humano no ha tenido en cuenta las **recomendaciones** realizadas por la OCI en el informe 2018-ARL-55 del 10 de diciembre de 2018, a saber:

- A la Subdirección de Gestión del talento Humano, como área de apoyo a la gestión, brindar la asesoría a la Alta Dirección en lo relacionado con la Suscripción, Seguimiento, Retroalimentación y Evaluación de los Acuerdos de Gestión y generarle alertas oportunas sobre los incumplimientos de los Gerentes Públicos, de tal manera que se puedan tomar las decisiones del caso.
- Si bien la entidad utiliza la Guía Metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos del DAFP y sus formatos, la Subdirección de Gestión del Talento Humano debería analizar la relevancia de establecer un procedimiento en el Sistema Integrado de Gestión SIG, que describa las actividades, responsables, instancias intervinientes, términos cumplimiento, puntos de control, entre otros aspectos, de tal manera que los gerentes públicos puedan contar con un instrumento práctico y aterrizado al quehacer del Ministerio.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado del Seguimiento a la Concertación y Evaluación de los Acuerdos de Gestión del Ministerio del Trabajo, la Oficina de Control Interno concluye que existen debilidades en los mecanismos de control interno toda vez que no se está dando total cumplimiento al marco normativo y a los lineamientos establecidos por la entidad (Ley 909 de 2004, Decreto 1083 de 2015, Resolución 1859 de 2017, Circulares 62 del 17 de diciembre de 2018 y 046 del 24 de julio de 2019). Así mismo se evidenció falta de articulación entre la Subdirección de Gestión del Talento Humano, la Oficina Asesora de Planeación, los superiores jerárquicos y los gerentes públicos, en aras de lograr los objetivos del Gobierno Nacional sobre la materia.

Es de recordar que, si bien es responsabilidad del superior jerárquico realizar con el gerente público la concertación, seguimiento y retroalimentación y la evaluación anual de los acuerdos de gestión y enviarlos a la Subdirección de Gestión de Talento Humano para que sean incluidos en las hojas de vida de los gerentes públicos, existen otros actores fundamentales, como lo son, la Subdirección en comento y la Oficina Asesora de Planeación, quienes de una parte deben apoyar la labor con su asesoría y acompañamiento y de otra, establecer mecanismos de control que le permitan a la representante legal de la entidad (Ministra) tener la seguridad que la entidad está dando cabal cumplimiento a lo dispuesto en la normatividad vigente.

Por lo expuesto **se recomienda**:

- Definir estrategias y realizar campañas de divulgación y capacitación dirigidas a los gerentes públicos, encaminados a sensibilizar sobre la importancia y obligatoriedad de dar cumplimiento, en aras de blindar a la Ministra sobre posibles consecuencias legales que puedan derivar por el incumplimiento de las normas establecidas.
- Establecer un control interno en la Subdirección de Gestión del Talento Humano, que permita evidenciar la trazabilidad y flujo de información entre los diferentes actores (Superior Jerárquico, Gerente Público, Subdirección mencionada, Oficina Asesora de Planeación) y que genera alertas oportunas a la Alta Dirección ante los incumplimientos presentados.