

## Working Draft

Last Modified 30/05/2007 08:01:03 a.m. SA Pacific Standard Time

Printed 09/05/2007 11:01:07 AM SA Pacific Standard Time

CONFIDENCIAL

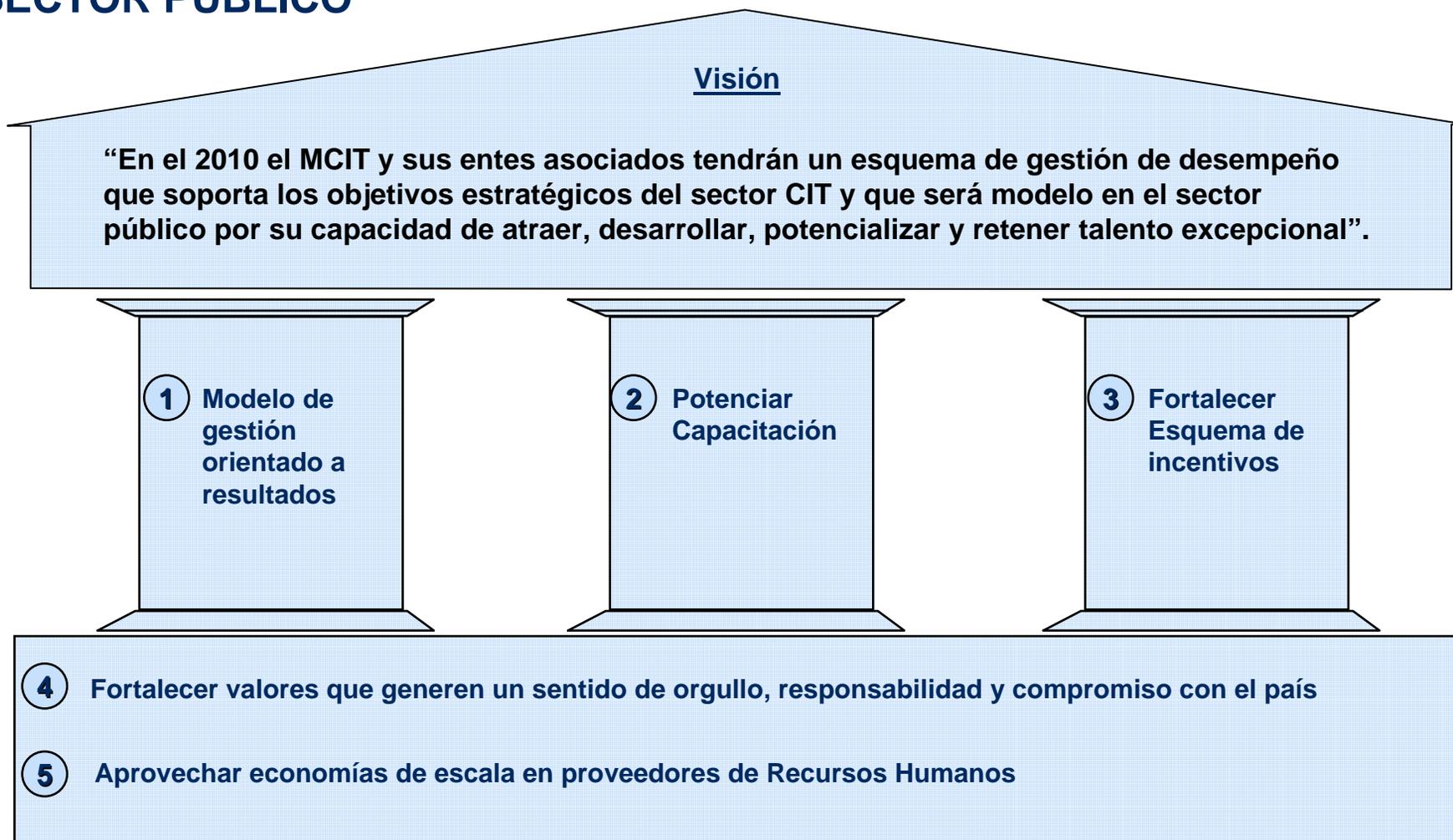
# Definiendo una Misión y Visión para el Comité de Gestión del Desempeño



Ministerio de Comercio,  
Industria y Turismo  
República de Colombia

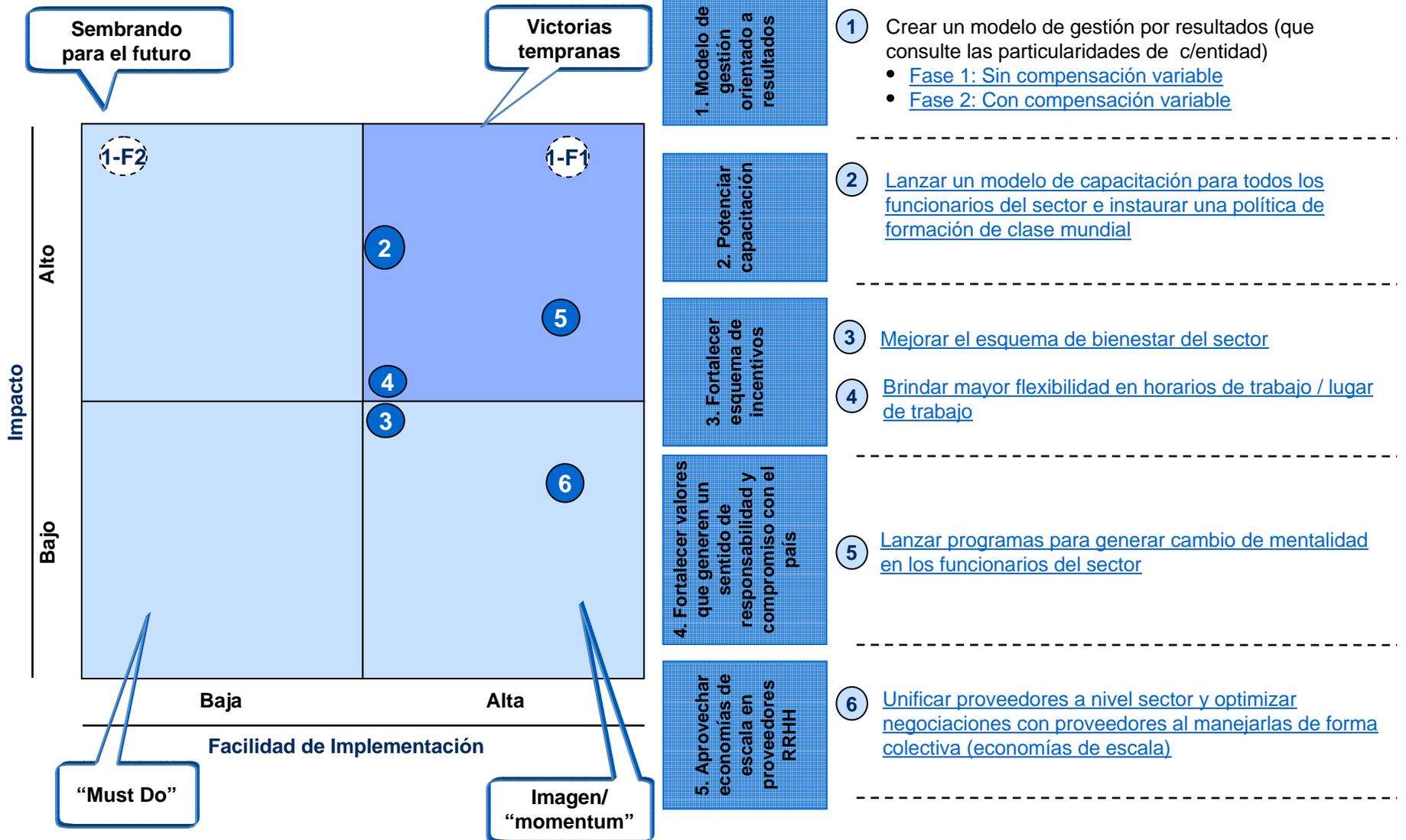
Este documento sólo puede ser utilizado por personal del cliente. Está prohibida su circulación y reproducción en todo o en parte para distribuirlo fuera de la organización del cliente sin el consentimiento previo de McKinsey & Company. Este material fue utilizado por McKinsey & Company durante una presentación oral y no constituye un informe completo de la discusión.

# EL MCIT Y SUS ENTES ASOCIADOS PUEDEN ASPIRAR A SER UN MODELO DE ALINEACIÓN EN GESTIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL SECTOR PÚBLICO



# EXISTEN 6 INICIATIVAS CLAVE COMO SOPORTE A LAS 5 ESTRATEGIAS DEL COMITÉ

  Iniciativas prioritarias



Working Draft - Last Modified 30/05/2007 08:01:03 a.m. Printed 09/05/2007 11:01:07 AM

# DESCRIPCIÓN INICIATIVAS PRIORITARIAS (1F-1 /6)

Facilidad ponderada F1 Impacto ponderado F1 

## Descripción de la iniciativa

- **Crear un modelo de gestión por resultados (que consulte las particularidades de cada entidad) Fase 1:** Crear un modelo de gestión por resultados que consulte las particularidades de cada entidad a través de las siguientes actividades:
  - Modelo de gestión
  - Evaluación desempeño y Encuestas de satisfacción al cliente interno y externo

Metas	Principales entregables	% Part anual	Fecha de entrega
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener reconocimiento externo al participar en concursos del sector público:</li> <li>• MCIT: convocatoria Premier del Departamento administrativo de la Función Pública. Transparencia por Colombia obtener unos de los tres primeros lugares.</li> <li>• Fiducoldex: Acompañamiento en Fiducia de proyectos reconocidos en Banco de Proyectos. (Alianzas Productivas), mantener la calificación ISSO, Conseguir calificación Triple A en Administración de Portafolio y para el Fondo Común Ordinario</li> <li>• SIC: Banco de Éxitos Departamento Administrativo de la Función Pública, premio Nacional Alta Gerencia, Premio Nacional de Calidad Sector Público (año 2009)</li> <li>• SS: Banco de Éxitos de la Función Pública y Encuesta de Transparencia Internacional 2007 y 2008</li> <li>• Proexport: Great Place to Work</li> <li>• Impulsar un estilo gerencial orientado a la planificación, dirección y comunicación continua del mejoramiento del desempeño (Medición vía Clima Org. – 80%)</li> <li>• Incentivar la motivación al logro en cada uno de los funcionarios (Medición vía Clima Org. 60%)</li> <li>• Atraer y retener el personal idóneo (Medición vía Indicadores de Rotación)</li> <li>• Encuesta de satisfacción del cliente para todas las entidades del sector en diciembre de 2007 (mejoramiento anual de medición vía Encuesta de la Satisfacción % en Clientes externos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase 1:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Modelo de gestión por resultados                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de evaluación (Productividad / cuantitativo)</li> <li>• Evaluación desempeño (Conducta laboral/cualitativo)</li> </ul> </li> <li>– Plan de implementación del modelo</li> <li>– Encuesta satisfacción interna</li> <li>– Encuesta satisfacción externa</li> </ul> </li> <li>– Participar en diferentes concursos (depende de la entidad)</li> <li>– Realizar un evento de reconocimiento a los mejores funcionarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 85%</li> <li>• 15%</li> <li>• XX</li> <li>• XX</li> <li>• XX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diciembre 2007</li> <li>• Enero 2008</li> <li>• Junio 2007</li> <li>• Junio 2008</li> <li>• Diciembre 2008</li> <li>• Enero 2008</li> </ul>

Equipo	Entidad	Rol
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amalia Vásquez</li> <li>• Ana Elvira Jacquin</li> <li>• Ana María López</li> <li>• Ovidio Martínez / Carlos Buitrago (sindicato MCIT y AC)</li> <li>• Consuelo Gallego</li> <li>• Aleida Salgado</li> <li>• Luz Marina Ulloa</li> <li>• Sandra Laverde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MCIT</li> <li>• Supersociedades</li> <li>• MCIT</li> <li>• Proexport</li> <li>• MCIT</li> <li>• Superindustria</li> <li>• FNG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder</li> <li>• Participante</li> </ul>

## Interdependencia con otros proyectos del MCIT

- Revisar con comunicaciones iniciativas

## Interdependencia con otras entidades

- Ministerio de Hacienda, Presidencia, Departamento Administrativo de la Función Pública, Comisión Nacional del Servicio Civil

## Riesgos

- Normatividad poco flexible
- Barreras presupuestales para el programa de incentivos
- Difícil implementación de una cultura del cambio

## Inversión requerida

- Fase 1: COP\$ 800MM

# DESCRIPCIÓN INICIATIVAS PRIORITARIAS (1F-2 /6)

Facilidad ponderada F2



Impacto ponderado F2



## Descripción de la iniciativa

- **Crear un modelo de gestión por resultados (que consulta las particularidades de cada entidad) Fase 2:** Crear un modelo de gestión por resultados que consulte las particularidades de cada entidad a través de las siguientes actividades:
  - Modelo de gestión
  - Programa de compensación y (Variable y Estímulos)

## Metas

- Programa de compensación por resultados para todo el sector
  - Compensación variable – enero 2010
  - Estímulos – enero 2008

## Principales entregables

- Fase 2:
  - Estudio modelos de compensación
  - Diseño Programa de compensación (Variable y Estímulos)
  - Estudio técnico con función pública y CNSC
  - Proyecto de decreto ley

## % Part anual

- 100%

## Fecha de entrega

- Septiembre 2007
- Junio 2008
- Junio 2008
- Mayo 2009

## Equipo

- Ana María López
- Arnulfo Rojas
- Claudia Rizo
- Juan Carlos Cabrera
- Consuelo Gallego
- Mauricio Beltrán

## Entidad

- Ministerio
- Supersociedades
- Superintendencia Industria y Comercio
- FNG
- Artesanías de Colombia

## Rol

- Líder
- Participante
- Participante
- Participante
- Participante

## Interdependencia con otros proyectos del MCIT

- Fase 1:

## Interdependencia con otras entidades

- Ministerio de Hacienda, Presidencia, Departamento Administrativo de la Función Pública, Comisión Nacional del Servicio Civil

## Riesgos

- Barreras presupuestales para el programa de compensación
- Apoyo político
- Normatividad poco flexible

## Inversión requerida

- Fase 2: Por definir con el programa de compensación

# DESCRIPCIÓN INICIATIVAS PRIORITARIAS (2/6)

Facilidad ponderada Impacto ponderado 

## Descripción de la iniciativa

- **Lanzar un modelo de capacitación para todos los funcionarios del sector e instaurar una política de formación de clase mundial:** Lanzar un modelo de capacitación para todos los funcionarios del sector que tendrá como objetivos incrementar el nivel de competencias a través de: un mejor conocimiento del sector, la adquisición/profundización de conocimientos y habilidades de carácter transversal y de compartir las mejores prácticas interinstitucionales

Metas	Principales entregables	% Part	Fecha de entrega
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción para todos los funcionarios del sector en temas misionales</li> <li>• Política de formación de capital humano de talla mundial</li> <li>• Capacitación del TLC dentro del sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de capacitación en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Inducción Entidades (documento)</li> <li>– Mejores prácticas (compartir experiencias)</li> <li>– Capacitación en temas específicos que surjan con el modelo de gestión</li> </ul> </li> <li>• Política de formación de clase mundial (Masters, Doctorados)</li> <li>• Capacitación TLC</li> <li>• Plan de capacitación sectorial</li> <li>• Divulgación del pplan de capacitación</li> <li>• “Re-inducción “ para los funcionarios del sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25%</li> <li>• 25%</li> <li>• Xx</li> <li>• Xx</li> <li>• 25%</li> <li>• xx</li> <li>• xx</li> <li>• 25%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agosto 2007</li> <li>• Diciembre 2007</li> <li>• Marzo 2008</li> <li>• Diciembre 2009</li> <li>• Septiembre 2007</li> <li>• Enero 2008/anual</li> <li>• Febrero 2008/anual</li> <li>• Agosto 2007</li> </ul>

Equipo	Entidad	Rol
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Martha Yolima Cagueñas</li> <li>• Eva Patricia Cubides</li> <li>• Adriana Parra</li> <li>• Ana Elvira Jacquin</li> <li>• Aleida Salgado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancoldex</li> <li>• Fiducoldex</li> <li>• Artesanías de Colombia</li> <li>• Supersociedades</li> <li>• MCIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder</li> <li>• Participante</li> <li>• Participante</li> <li>• Participante</li> <li>• Participante</li> </ul>

## Interdependencia con otros proyectos del MCIT

- 

## Interdependencia con otras entidades

- ESAP, SENA y otros proveedores
- Becas cooperación internacional
- Universidades

## Riesgos

- Presupuesto, tiempo, saturación de actividades, falta de acompañamiento

## Inversión requerida

- Por definir de acuerdo al plan de capacitación (anual)

## ANEXO MODELO DE CAPACITACIÓN

- 1. Inducción Entidades:** Sesión inicial en la que cada Entidad presentará su misión-visión y principales responsabilidades, objetivos y logros, así como los del sector.
- 2. Mejores Prácticas:** Se propiciarán los espacios para que los responsables de áreas y/o funciones comunes intercambien experiencias e identifiquen oportunidades de acciones en bloque.  
Estas áreas o funciones serían Sistemas, Servicios Administrativos, Contraloría, Gestión Humana, Planeación, Jurídica, Contabilidad, entre otras.
- 3. Capacitación Transversal:** Se realizará cada 2 meses de acuerdo con las áreas de especialidad de los funcionarios. Los temas identificados son: Comercio Exterior, Servicio al Cliente, Gerencia de Proyectos, Office, Desarrollo Humano, Contratación, Contabilidad y Finanzas, Tributaria, Ventas y Mercadeo, Certificación de Calidad e Inglés (permanente)
- 4. Capacitación en temas específicos que surjan del modelo de gestión.**  
Ejemplo: *Coaching* para mejorar el desempeño deficiente y Profundización en temas específicos para premiar el buen desempeño

# DESCRIPCIÓN INICIATIVAS PRIORITARIAS (3/6)

Facilidad ponderada Impacto ponderado 

## Descripción de la iniciativa

- **Mejorar el esquema de Bienestar del Sector:** El Objetivo es elevar y mantener el sentido de pertenencia, la motivación y el liderazgo de los servidores públicos, mediante actividades que permitan crear hábitos sanos de salud físico y mental, el mejoramiento de la calidad de vida y promover espacios de reflexión y participación del grupo familiar que conlleven y apunten al desarrollo de habilidades propias del hogar y respondan a diferentes problemáticas dentro del contexto social

Metas	Principales entregables	% Part	Fecha de entrega
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar el Plan de Bienestar en el sector aumentando la motivación de sus funcionarios (Medición de la meta vía Encuesta Clima Organizacional 60%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario actividades de Bienestar del Sector</li> <li>• Plan Conjunto de Bienestar para el sector Comercio, Industria y Turismo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Diseño</li> <li>– Aprobación</li> <li>– Plan de implementación</li> </ul> </li> <li>• Ejecución de 2 actividades de bienestar sectorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25%</li> <li>• 25%</li> <li>• 50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agosto, 2007</li> <li>• Octubre, 2007</li> <li>• Noviembre, 2007</li> </ul>

Equipo	Entidad	Rol
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adriana Parra</li> <li>• Consuelo Gallego</li> <li>• Ana Elvira Jacquín</li> <li>• Aleida Salgado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artesanías de Colombia</li> <li>• PXP</li> <li>• SS</li> <li>• MCIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder</li> <li>• Participante</li> <li>• Participante</li> <li>• Participante</li> </ul>

## Interdependencia con otros proyectos del MCIT

- Ninguna

## Interdependencia con otras entidades

- Cajas de Compensación, EPS's, ARP's, Departamento Administrativo de la Función Pública, Instituto de Recreación y Deporte

## Riesgos

- Mantener el grado de compromiso de las directivas, la actitud de los funcionarios y cumplir con el programa de Bienestar elaborado

## Inversión requerida

- Anual por definir

## DESCRIPCIÓN INICIATIVAS PRIORITARIAS (4/6)

Facilidad ponderada Impacto ponderado 

### Descripción de la iniciativa

- **Brindar mayor flexibilidad en horarios de trabajo / lugar de trabajo:** Permitir que los servidores públicos del sector cuenten con jornadas laborales, horarios de trabajo y lugares de trabajo flexibles, como un medio para mejorar la productividad y la competitividad del sector, beneficiando a los funcionarios y a sus familias
- Los horarios son diferentes en las entidades del sector

Metas	Principales entregables	% Part	Fecha de entrega
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar mayor productividad de cada funcionario, reflejado en atención al usuario y a su familia – (Medición de la meta vía Motivación en la encuesta de clima organizacional – 60%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio Sectorial sobre el impacto de la flexibilidad de los horarios en el sector</li> <li>• Plan de flexibilidad con experiencias internacionales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Diseño y pilotos</li> <li>– Plan de implementación</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50%</li> <li>• 50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Febrero, 2008</li> <li>• Junio, 2008</li> </ul>

Equipo	Entidad	Rol
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maria del Rosario Becerra</li> <li>• César Augusto Patarroyo</li> <li>• Miguel Orlando Peña</li> <li>• Sara Sastoque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MCIT</li> <li>• Supersociedades</li> <li>• SIC</li> <li>• MCIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder</li> <li>• Participante</li> <li>• Participante</li> <li>• Participante</li> </ul>

Interdependencia con otros proyectos del MCIT	Interdependencia con otras entidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este proyecto incide indirectamente en los demás proyectos que realice la entidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento Administrativo de la Función Pública</li> <li>• Presidencia de la República</li> <li>• Ministerio de Protección Social</li> </ul>

Riesgos	Inversión requerida
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso y responsabilidad de los servidores públicos del sector</li> <li>• Institucional – compromiso de la alta dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anual por definir</li> </ul>

# DESCRIPCIÓN INICIATIVAS PRIORITARIAS (5/6)

Facilidad ponderada

Impacto ponderado

## Descripción de la iniciativa

- **Lanzar programas para generar cambio de mentalidad en los funcionarios del sector:** Lanzar programas para generar cambio de mentalidad en los funcionarios del sector como: Fomentar sentido de pertenencia , campaña de orgullo, programa de responsabilidad social
- **OBJETIVO:** Motivar, comprometer y generar un cambio de cultura , en todos los funcionarios del sector para alinearlos con la visión y permitir que soporten el cambio que se requiere para lograr la misión del sector y de la entidad.

Metas	Principales entregables	% Part	Fecha de entrega
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr que el 100% de los funcionarios del sector sean conscientes del grado de contribución al logro de las metas institucionales y se sientan satisfechos con sus responsabilidades y con la entidad (Medición vía Encuesta Clima Organizacional: responsabilidad 76%)</li> <li>• Buscar que el 100% de los funcionarios conozcan e interioricen los Principios y Valores Éticos del sector y de la entidad (Medición vía Encuesta Clima Organizacional: ambiente y valores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de principios y valores comunes</li> <li>• Política de responsabilidad social</li> <li>• Establecimiento del Día del Sector</li> <li>• Campaña de orgullo</li> <li>• Mecanismos formales para motivar e involucrar a las personas (ej. Almuerzo con los líderes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50%</li> <li>• 25%</li> <li>• 25%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Octubre, 2007</li> <li>• Marzo, 2008</li> <li>• Agosto, 2007</li> <li>• Agosto, 2008</li> <li>• Septiembre, 2007</li> </ul>

Equipo	Entidad	Rol
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aleida Salgado</li> <li>• Ana María López</li> <li>• Amalia Vásquez</li> <li>• María del Rosario Becerra</li> <li>• Consuelo Gallego</li> <li>• Sindicato Artesanías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MCIT</li> <li>• MCIT</li> <li>• MCIT</li> <li>• MCIT</li> <li>• Proexport</li> <li>• Artesanías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder</li> <li>• Participante</li> <li>• Participante</li> <li>• Participante</li> <li>• Participante</li> <li>• Participante</li> </ul>

## Interdependencia con otros proyectos del MCIT

## Interdependencia con otras entidades

--	--

## Riesgos

## Inversión requerida

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de presupuesto en algunas entidades</li> <li>• Falta de persuasión para lograr que se genere el cambio de mentalidad en los funcionarios</li> <li>• Que se perciba como algo pasajero y no tenga continuidad para que se convierta en algo que caracterice el sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COP\$ 200MM</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------

# DESCRIPCIÓN INICIATIVAS PRIORITARIAS (6/6)

Facilidad ponderada Impacto ponderado 

## Descripción de la iniciativa

- **Unificar proveedores a nivel sector y optimizar negociaciones con proveedores de Recursos Humanos al manejarlas de forma colectiva (economía de escala)** : Unificar proveedores a nivel sector y optimizar negociaciones al manejarlas de forma colectiva (economías de escala)

Metas	Principales entregables	% Part	Fecha de entrega
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad de vida de los funcionarios a través de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mayor cubrimiento para los funcionarios y su grupo familiar (medición vía cobertura)</li> <li>– Reducción de costos (para el funcionario)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartilla de proveedores y posibles programas a realizar</li> <li>• Estudio contratos renegociables (cajas de compensación, bancos, ARP's, EPS, etc.)</li> <li>• Renegociación de contratos seleccionados</li> <li>• Campaña anual del sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15%</li> <li>• 15%</li> <li>• 50%</li> <li>• 20% hasta 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julio, 2007</li> <li>• Septiembre, 2007</li> <li>• Diciembre, 2007</li> <li>• Diciembre de cada año</li> </ul>

Equipo	Entidad	Rol
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miguel Orlando Peña</li> <li>• Luz Marina Ulloa</li> <li>• Sandra Laverde</li> <li>• Adriana Parra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIC</li> <li>• SIC</li> <li>• FNG</li> <li>• Artesanías de Colombia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder</li> <li>• Participante</li> <li>• Participante</li> <li>• Participante</li> </ul>

## Interdependencia con otros proyectos del MCIT

- Si, en cuanto puede coadyuvar al mejoramiento del esquema de bienestar de los funcionarios y su grupo familiar.

## Interdependencia con otras entidades

- Proveedores

## Riesgos

- Principales barreras para la ejecución
  - Falta de compromiso por parte de las entidades
  - Deficiente sensibilización para movilizar y conseguir masa crítica
  - Falta de coordinación para manejar una misma campaña/negociación
  - Dependiendo de terceros

## Inversión requerida

- N/A