

**CAF – BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY**

**PROGRAMA DE GOVERNABILIDAD, GERENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN
PÚBLICA**

**“PROCESOS DE SELECCIÓN DE CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE
SERVICIOS PARA LAS ENTIDADES PÚBLICAS”**

Equipo responsable del diseño del proyecto

VIVIANA DURAN

ANDRÉS MEJÍA

IVONNE CHÁVEZ

Bogotá, 12 de noviembre de 2018

TABLA DE CONTENIDO

<i>RESUMEN</i>	2
<i>INTRODUCCIÓN</i>	3
<i>DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</i>	5
<i>JUSTIFICACIÓN</i>	6
<i>ANÁLISIS DEL PROBLEMA E IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES</i>	8
<i>ANÁLISIS SISTÉMICO</i>	10
<i>ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN</i>	12
<i>DISEÑO DE LA ESTRATEGIA</i>	13
<i>ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS</i>	14

RESUMEN

Dentro de las entidades públicas existen falencias en el procedimiento de selección del personal contratado para la prestación de servicios necesarios en las entidades. Es por lo anterior que, a través de este proyecto, se pretende mejorar los procesos de selección para optimizar la calidad en la prestación del servicio.

El proyecto contempla fortalecer los procesos de selección para personal contratado por prestación de servicios en las entidades del Distrito. Con el fin de ampliar oportunidades profesionales en el sector público, optimizar los resultados, calidad y eficiencia en el trabajo presentado por cada una de las entidades con personal de prestación de servicios.

Por lo anterior, se pretende elaborar un manual y establecer nuevas políticas de contratación en un tiempo no mayor a 3 meses, en el que se espera poder contar con el manual a implementar.

Dicho manual es un proyecto nuevo y de funcionamiento que no requiere presupuesto para su financiación y se puede llevar a cabo con parte del equipo de la entidad. Este proyecto contaría con el aval del director general de la entidad para su implementación.

INTRODUCCIÓN

“PROCESO DE SELECCIÓN DE CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PARA LAS ENTIDADES PÚBLICAS”

La ausencia de procesos de selección para personal por prestación de servicios, en la gestión pública, es el desafío que se va a intervenir en este proyecto. El objetivo principal es definir procesos de selección adecuados para contar con personal idóneo por prestación de servicio en las entidades públicas. Ya que en Bogotá se cuenta con 22.096 empleados públicos frente a 44.467 contratistas por prestación de servicios.

Toda vez que, este tipo de procesos de selección se requieren para la contratación de personal con la formación y experiencia necesaria para el cumplimiento de metas y objetivos de las entidades públicas. Actualmente ninguna entidad del distrito cuenta con un manual de selección que de cuenta de esto. Otro de los aspectos a mencionar se refiere a que según cifras del Sistema Electrónico de Contratación Pública - Secop los honorarios promedio por pago de prestación de servicios son superiores en un 34% a los percibidos como salario.

Este proyecto responde al desafío 2018 de CAF, pues favorece la transparencia y contribuye en parte con la construcción de paz en nuestro territorio, toda vez que prevé la contratación de personal sin el lleno de los requisitos o de manera subjetiva en las entidades públicas.

Desde el proyecto se logra evidenciar como desde la gerencia política se incide positivamente en la gobernabilidad pues, teniendo en cuenta el módulo de gobernabilidad, esperamos contar con la participación de la ciudadanía al hacer público el proceso de selección de contratistas.

Para el desarrollo estratégico del proyecto se aplicará el marco lógico como instrumento de organización del proyecto que fue realizado durante los cursos del diplomado, poniendo en práctica cada uno de los módulos y herramientas del programa de gobernabilidad.

Dicho proyecto se formula en el marco del Programa en Gerencia Política, Gestión Pública y Gobernabilidad de CAF-banco de Desarrollo de América Latina, siendo un requisito del proyecto de grado del programa.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La selección de los contratistas en las entidades no tiene protocolos para el proceso de selección que mida de forma objetiva las capacidades profesionales que se requieren por parte de la entidad. Con el mismo, se pretende contratar personal idóneo para una mejor prestación del servicio a la ciudadanía.

Por otro lado, se observa que las entidades posiblemente pueden tener reprocesos en el cumplimiento de objetivos y metas ya que el personal contratado para realizar tareas específicas no cumplen con la experiencia adecuada para el desempeño de las funciones del cargo.

Esto puede genera desgastes administrativos, generando retrasos en la terminación de las actividades e incumplimientos, que en últimas repercute en el mal servicio a los clientes internos y externos.

JUSTIFICACIÓN

Cuando no se lleva a cabo una adecuada selección de personal de prestación de servicios en las entidades públicas se tiene como efecto el incremento de las inconformidades presentadas por el usuario, derivadas de la deficiencia en la prestación del servicio por parte de los contratistas. De otra parte, es importante manifestar que para las entidades públicas la mala selección de uno o más contratistas en un área, llevará a la sobre carga de uno o varios profesionales a los cuales la entidad les exigirá un mayor compromiso en el desarrollo de las actividades pudiendo con ello exigirle bajo un estado de coordinación una posible subordinación, naciendo así uno de los efectos del problema que es la posible ocurrencia de un contrato realidad. Con respecto al efecto consignado en el árbol de problemas “irrespeto por el ciudadano” el mismo a nuestro parecer es de gran importancia teniendo en cuenta que la ciudadanía cada vez es más exigente con los servicios prestados por las entidades públicas, no solo porque son nuestros beneficiarios finales si no porque se debe garantizar un eficiente y efectivo servicio. Los riesgos identificados para el problema de dicho proyecto son: En primera instancia el posible mal manejo de la información a la cual tiene acceso el contratista, lo que puede ocasionar un mal uso de ella y por ende la afectación de la imagen institucional; segundo, que se tenga un alto porcentaje de profesionales contratados sin que cumplan con los conocimientos requeridos para el cumplimiento del cargo; y por último la baja calidad de la información suministrada por el contratista lo que genera la demora en la prestación del servicio.

El plan de desarrollo que cobija el proyecto es “Bogotá Mejor Para Todos”, sin embargo, no hace parte de una meta explicita, pero que si aporta significativamente al mejoramiento de los contratistas a cargo de las entidades públicas

La intención del proyecto es contribuir con la optimización de los recursos públicos en cuanto a la contratación de poco personal, pero que cumplan con la idoneidad adecuada. Una vez se cuenta con personal capacitado para el desempeño de las labores asignadas se podrá optimizar los tiempos y resultados en cada una de las entidades haciendo así el servicio más eficiente y efectivo. Este proyecto tiene como

propósito promover la participación ciudadana y los índices de transparencia dando a conocer los diferentes procesos de selección adelantados por las entidades a la comunidad a través de diferentes canales de comunicación. Por último, el proyecto favorece la transparencia y credibilidad de la ciudadanía hacia el sector público en la medida en que hace “públicas” sus vacantes y realiza procesos de selección democráticos.

Considerando que el proyecto tenga una acogida positiva se estima la realización de referencias competitivas entre las entidades del Distrito para generar valor público entre los procesos de selección de los contratistas de prestación de servicio y así adoptar dicha iniciativa en cada una de las entidades.

ANÁLISIS DEL PROBLEMA E IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

La pregunta problema

¿Cómo crear un manual de selección para contratar personal idóneo de prestación de servicios en las entidades públicas?

Factores y variables resultantes

- a. *Planeación*: Cuando no se ejecuta la planeación de la manera en la que fue planificada inicialmente, en cuanto a contratos de prestación de servicios, se puede incurrir en sobre costos por contrataciones innecesarias.
- b. *Procesos de selección*: Proponer un proceso de selección que contemple los requisitos mínimos requeridos para la contratación de personal de prestación de servicios.
- c. *Control*: Debilidades en la implementación de controles respecto de la ejecución del plan anual de adquisiciones, como falta de seguimientos, estudio de cargas reales, entre otros.
- d. *Aplicación de la norma*: Teniendo en cuenta el contenido del decreto 111 del año 1996 “Estatuto Presupuestal” las entidades públicas están obligadas al cumplimiento del plan anual de adquisiciones, siendo ello así el no cumplimiento del mismo de manera íntegra por la entidad, puede generar violación al principio de planeación que rige la actividad administrativa.
- e. *Contraloría*: Con respecto a la falta de control por parte de los organismos correspondientes cuando se presenta presión de índole política en la selección de personal a contratar.
- f. *Procesos de denuncia*: La presión política conlleva a falta de denuncias por contratación de personal no requerido.
- g. *Personal idóneo*: Buscar personal por prestación de servicios que cuente con los requisitos profesionales requeridos por el cargo, la experticia y capacidades que se requieren para el mismo.

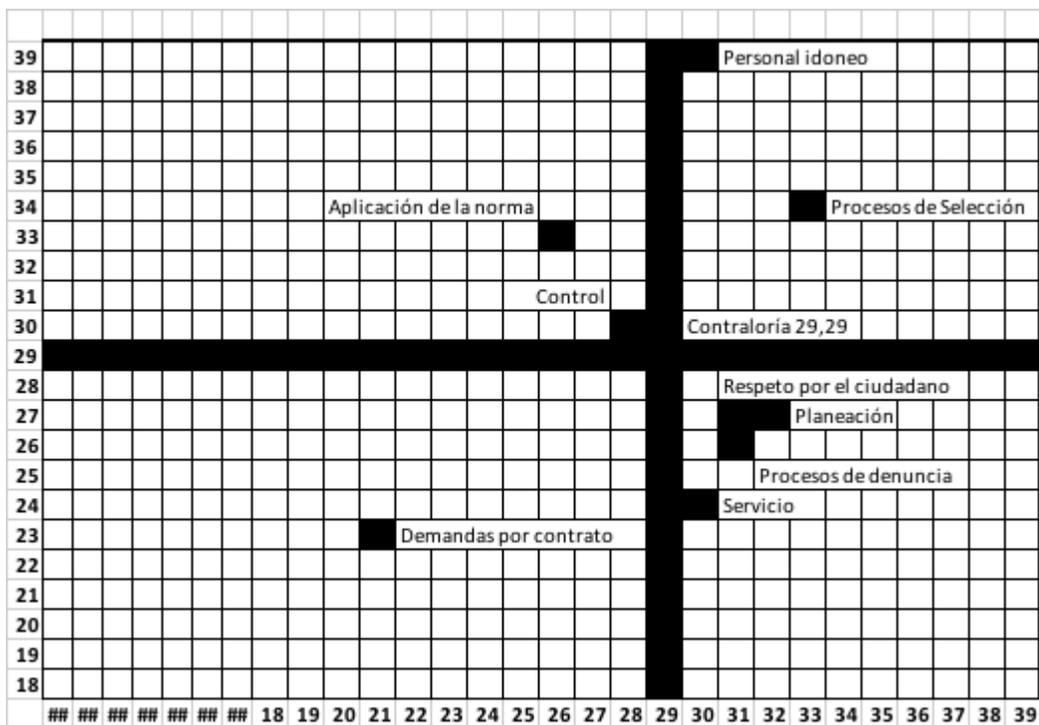
- h. *Demandas por contratos realidad*: El aumento de las demandas por contratos realidad se dan debido a que hay sobrecarga en algunos de los contratistas de las dependencias por la baja productividad de otros, que no cumplen con la idoneidad para las funciones asignadas, llevando una posible constitución por parte de los contratistas idóneos de un contrato realidad.
- i. *Servicio*: Cuando la entidad no cuenta con los profesionales idóneos para la adecuada prestación de los servicios, ello repercute directamente con la mala prestación del servicio al ciudadano.
- j. *Respeto por el ciudadano*: El no contar con profesionales idóneos y con la experticia requerida para el desempeño del cargo ocasiona una mala percepción sobre la prestación del servicio sobre el ciudadano. Del mismo modo, la baja calidad en la prestación del servicio es un irrespeto para con los beneficiarios.

ANÁLISIS SISTÉMICO

Matriz de Vester

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	TOTAL ACTIVOS
A	X	1	2	1	5	3	2	4	5	4	27
B	5	X	2	1	1	5	5	5	5	5	34
C	5	4	X	4	3	2	2	1	5	4	30
D	5	3	5	X	5	5	4	2	2	2	33
E	5	5	3	5	X	4	2	1	2	2	29
F	1	4	4	4	4	X	2	4	1	2	26
G	5	4	4	5	5	4	X	2	3	5	37
H	2	3	4	1	2	4	3	X	2	2	23
I	1	5	3	1	3	1	5	1	X	5	25
J	4	4	1	4	1	3	4	1	5	X	27
TOTAL PASIVOS	33	33	28	26	29	31	29	21	30	31	
PRODUCTO	891	1122	840	858	841	806	1073	483	750	837	29,1

Plano Cartesiano



ANÁLISIS

El análisis de la “Matriz Vester” señala que el personal idóneo y los procesos de selección son los factores más críticos a resolver. Esto significa que son de mayor influencia y a su vez son dinámicas, puesto que son dependientes de las demás. Debido a esto el proyecto será dirigido hacia el mejoramiento de estas variables puesto que con ello se logrará mejorar las demás como efecto o influencia.

El respeto por el ciudadano es una consecuencia que se adquiere si se logra tener el desarrollo de la variable de personal idóneo, con procesos de selección transparentes y eficientes. Como el buen servicio que también reaccionan a través de estas mismas variables.

Por otro lado, es importante tener en cuenta la variable de la planeación, pues según su calificación muestra que influye directamente sobre el buen servicio y el respeto por el ciudadano, disminuyendo los procesos de denuncia.

Del mismo modo, es de resaltar la variable de demandas por contrato, quien requiere de especial atención dentro del sistema, porque, aunque se muestra como una variable independiente de todo el sistema y poco influye sobre las demás, es el resultado de todo el engranaje de variables que se han considerado dentro de la problemática.

Y finalmente, si bien la aplicación de las normas y el control son variables que también logran influenciar a las demás, son independientes del sistema mismo y por ende no están bajo nuestro control.

ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Realizar un manual de selección que contenga un protocolo de contratación, con políticas claras en la que se definan los lineamientos para un adecuado proceso de selección de personal de contrato de prestación de servicios en las entidades públicas.

Objetivo de desarrollo o finalidad

Contar con un proceso de selección que contemplen requisitos específicos para la adecuada contratación del personal de prestación de servicios en las entidades públicas.

Objetivo del proyecto

Implementar un manual de selección que permita la contratación de personal idóneo que reúna los requisitos de formación, competencia, experiencia y habilidades para el desempeño del objeto contractual y así contribuir a la eficiencia y eficacia de la gestión pública.

Objetivos específicos o componentes - frentes de acción

1. Lograr implementar protocolos de selección para la contratación por prestación de servicios.
2. Fomentar la contratación de personal idóneo respecto de las necesidades de las entidades.
3. Dar cumplimiento a la planeación establecida en el plan anual de adquisiciones con la implementación de controles rigurosos.

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Matriz de marco lógico

Descripción	Indicadores	Metas	Línea base	Tiempo planeado	Medios de Verificación (Entregables)	Supuestos
Fin: Debidos procesos de selección en la contratación por prestación de servicios.	Número de contratos / Número de evaluaciones	Realizar la cantidad de evaluaciones necesarias para contratos reales	Cero	1 mes	Formatos de evaluación	No existe normatividad para dicha selección.
Propósito: Contratar personal idóneo que cumpla los requisitos de formación, competencia, experiencia y habilidad para el desempeño de contratos de prestación de servicios.	Número de contratistas / Número de devoluciones laborales por contratista	Tener el mínimo de retrocesos posibles	Cero	3 meses	Observaciones en los informes mensuales de parte de los líderes de procesos.	Falta de protocolos adecuados de evaluación de los productos de contratistas
Componentes						
Componente 1: Autonomía Administrativa	Número de publicaciones / Personas presentadas por esos canales	Brindar las condiciones necesarias para que la publicación de la oferta este en distintos canales de información	Cero	1 mes	Registro en entrevista en el que se pregunte por que medio se enteró	Que no se publique con el tiempo suficiente de exposición.
Componente 2: Funcionarios Idóneos	Personal presentado/ Personal idóneo	Contar con personal idóneo	Cero	3 meses	Los resultados entregados no cumple con la obligación específica. Los productos y resultados presentados no son los esperados.	Los tiempos de verificación no son suficientes.
Componente 3: Cumplimiento del Plan Anual de Adquisiciones PAA	Plan presentado/ los cambios dados	Minimizar los cambios al PAA	Disminución de porcentaje de ejecución en Secop	12 meses	Puesto que se ocupa el Distrito de acuerdo los cambios efectuados	Falta de directrices y políticas claras que orienten los procesos
Actividades						
Componente 1.						
1.1 Implementar Controles	Número de controles / Número de cambios	Minimizar el número de cambios	Disminución de porcentaje de ejecución en Secop	12 meses	Eficacia y eficiencia en el uso de los recursos públicos	Capacidad de efectividad de control interno
1.2 Aumento de Demandas	Cumplimiento de objetivos específicos/ solicitudes adicionales	Disminuir el número de demandas	Cero	12 meses	Demandas que llegaran	
Componente 2.						
1.1. Implementar procesos de selección	Perfiles presentados / personas contratadas	Contratar personas idóneas	cero	1 mes	Evaluaciones realizadas en el proceso de selección	No hay una normatividad para los procesos de selección.
1.2. Adecuada Planeación	Perfiles solicitados / personas contratadas	Contratar el personal planeado	Secop	12 meses	Número de cambios en la planeación	Falta de directrices y políticas claras que orienten .
Componente 3.						
1.1 Controles efectivos	Número de controles / Número de demandas	Disminuir el número de demandas	cero	12 meses	Reporte de Controloría	
1.2 Aplicación de la norma	Número de cambios establecidos / Número de cambios realizados	Disminuir los cambios en la planeación	Disminución de porcentaje de ejecución en Secop	12 meses	Cambios que se realizan de acuerdo a la norma establecida.	Falta de directrices y políticas claras que orienten a la institución.

Debidos procesos de selección para contratar personal idóneo en la contratación de prestación de servicios en la gestión pública.

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

GRUPOS	ACTORES	EN CONTRA	A FAVOR	MIXTO
G1	Directivos Líderes Procesos y/o de		X	
G2	Ciudadanos			X
G3	Control Político			X
G4	Ministerio trabajo de		X	

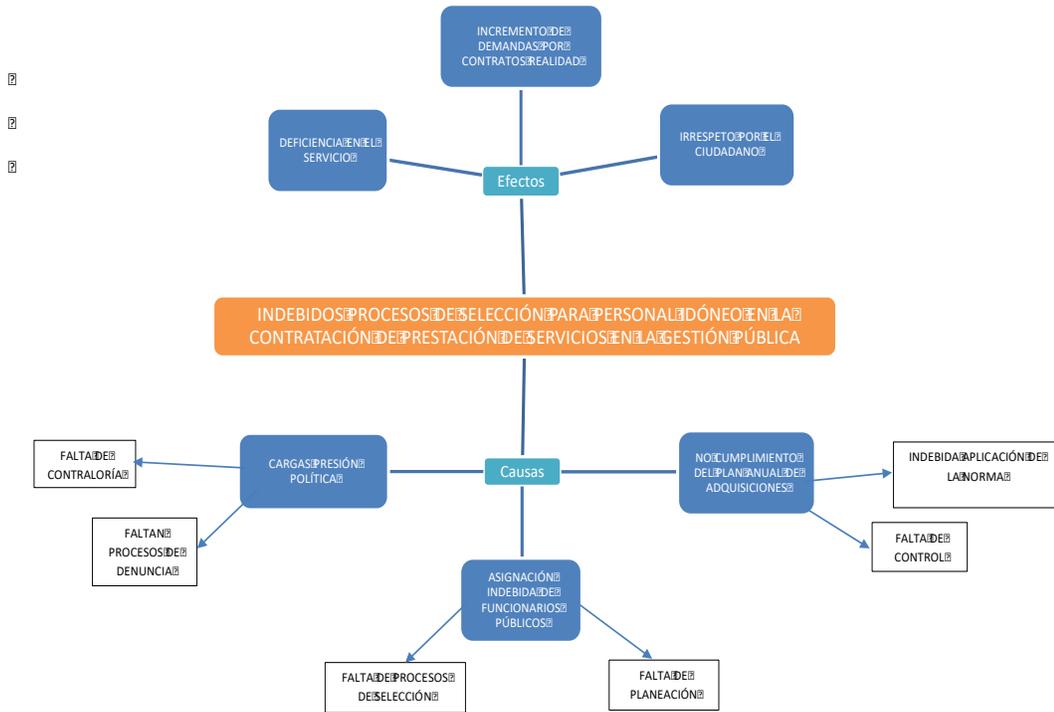
En el análisis de involucrados identificamos 4 grupos que son parte no solo de la dinámica de la contratación, si no que durante estos procesos encuentran oportunidades o se ven directamente beneficiados.

Matriz general de actores de involucrados.

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y	INTERESES EN EL PROYECTO
Directivos y/o Líderes de Procesos	Que los procesos tengan resultados eficientes y efectivos	* Duplicidad de cargas laborales * Demoras en la realización de las actividades a cargo de las áreas generando reprocesos.	Optimización de tiempos y eficiencia en el trabajo	Que se adopte el manual donde se establecen las políticas para la contratación de prestación de servicios en el distrito.
Ciudadanos	Que se promueva la transparencia en los procesos de selección para contratación de prestación de servicios adelantada por las entidades públicas.	Falta de oportunidades y conocimiento en el sector público.	El ciudadano ejercerá el derecho a la participación	Hacer parte de los procesos de selección e incrementar las oportunidades laborales.
Control Político	Que se lleven a cabo procesos de selección de prestación de servicios transparentes.	Que no se lleve a cabo y se de aplicabilidad al manual de políticas para contratación por prestación de servicios.	* Derechos de petición * Solicitudes * Peticiones	* Que se adopte el manual donde se establecen las políticas para la contratación de prestación de servicios en el distrito. * Que se promueva la transparencia en el sector público.
Ministerio de Trabajo	* Mejorar la oportunidades laborales. * Reforma de la contratación de prestación de servicios para	* Brechas y deficiencias en la contratación. * Brechas en la participación	Fortalecimiento de la Gestión	Mejoras en el sistema.

La matriz da cuenta de los intereses y problemas percibidos dentro por los diferentes grupos involucrados y quienes serán parte de la solución del mismo. Un trabajo articulado y transparente con cada uno de ellos posibilitará un desarrollo positivo y permitirá la disminución del problema.

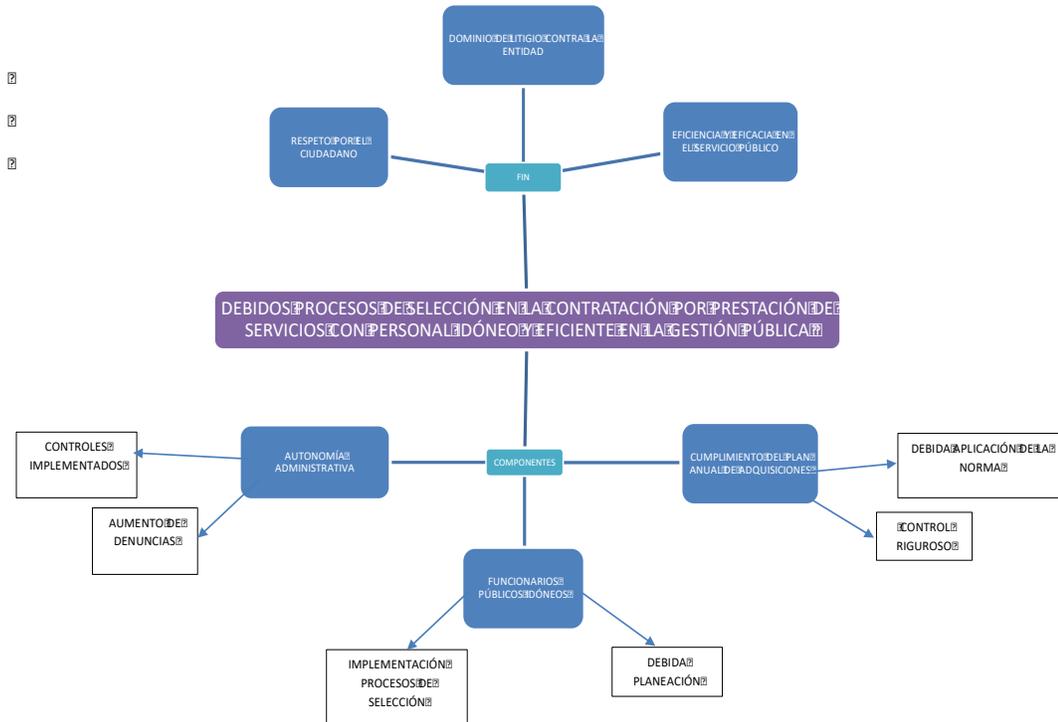
ANEXOS



ÁRBOL DE PROBLEMAS

1. Árbol de Problemas

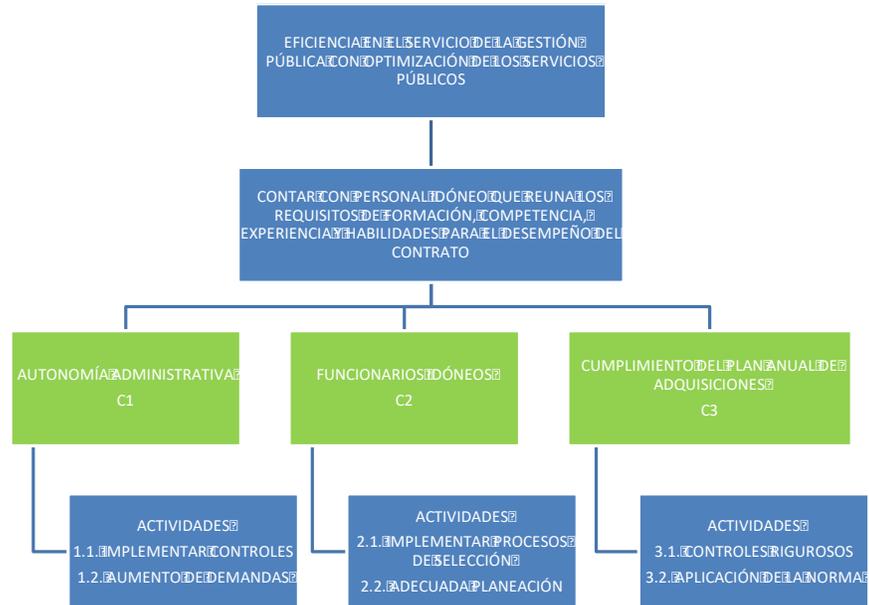
A través de esta herramienta evidenciamos una problemática de las entidades públicas. Este ejercicio nos permite identificar diferentes alternativas de solución y no centramos en una sola.



ÁRBOL DE OBJETIVO

2. Árbol de objetivos

A través de esta herramienta se identificó una solución al problema planteado, llevando las causas a componentes y las consecuencias a fines, lo que dio como resultado acciones determinantes para su resolución.



ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO

3. Estructura analítica del proyecto

Esta es el resultado final del proceso de identificación y solución del problema. Dando paso al desarrollo del marco lógico para poder realizar un seguimiento a través de indicadores que den cuenta de su cumplimiento.