



El servicio público  
es de todos

Función  
Pública

# Documento tipo parámetro para la planeación estratégica del talento humano - Tomo I

Dirección de  
Empleo Público

SEPTIEMBRE  
DE 2020

**Departamento Administrativo de la  
Función Pública**

**Fernando Antonio Grillo Rubiano**

Director

**Claudia Patricia Hernández León**

Subdirectora

**Juliana Valencia Andrade**

Secretaria General

**Francisco Camargo Salas**

Director de Empleo Público

**María Magdalena Forero Moreno**

Directora de Gestión del Conocimiento

**Fernando Augusto Segura Restrepo**

Director de Participación, Transparencia y  
Servicio al Ciudadano

**Hugo Armando Pérez Ballesteros**

Director de Desarrollo Organizacional

**María del Pilar García González**

Directora de Gestión y Desempeño  
Institucional

**Armando López Cortés**

Director de Jurídica

**Luz Stella Patiño Jurado**

Jefe de Oficina de Control Interno

**Diana María Bohórquez Losada**

Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

**Carlos Andrés Guzmán Rodríguez**

Jefe Oficina Asesora de Planeación

**Elaborado por:**

Daniela Jiménez Estrada

Jimmy Alejandro Escobar Castro

John César Guachetá

Luisa Fernanda Acuña Roa

Dirección de Empleo Público

**Revisión y ajustes:**

María José Martínez Corena

Diana Patricia Robledo De Villa

Dirección de Empleo Público

**Revisión de forma, corrección de estilo,  
diseño y diagramación**

Carolina Mogollón Delgado

Susana Bonilla Guzmán

Oficina Asesora de Comunicaciones

**Departamento Administrativo  
de la Función Pública**

Carrera 6 n.º 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: 739 5656 / 86 - Fax: 739 5657

Web: [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co)

[eva@funcionpublica.gov.co](mailto:eva@funcionpublica.gov.co)

Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia.

# Tabla de contenido

<b>Tomo I. Empleo público:</b> contexto y metodología para la planeación estratégica del talento humano en el Estado colombiano.....	7
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>1. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO?</b> .....	11
<b>2. INFORMACIÓN Y CONTEXTO REQUERIDO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO</b> .....	15
2.1. Sistema de información y gestión del empleo público (SIGEP) .....	21
2.2. Formulario único de reporte de avance de la gestión (FURAG) .....	22
2.3. Matriz de gestión estratégica del talento humano (MGETH) .....	24
2.4. Plan de Acción .....	33
2.5. Diagnóstico de la necesidad de aprendizaje .....	34
2.6. Clima laboral y cultura organizacional .....	35
2.7. Plan Anual de Vacantes (PAV) .....	36
<b>3. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO</b> .....	39
3.1. ¿Cómo y para qué elaborar una visión del talento humano en su entidad? .....	40
3.2. Elaboración de objetivos estratégicos: lo que se busca lograr en el largo plazo.....	42
3.3. Elaboración de estrategias: .....	44
3.4. Identificación de acciones y vinculación de recursos a partir de programas de gestión estratégica del talento humano.....	46
3.5. Formulación de indicadores (producto y resultado) en función de cada programa y sus respectivas actividades y tareas .....	49
<b>BIBLIOGRAFÍA:</b> .....	52

# Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Servidor público tipo .....	18
Ilustración 2. Ejemplo de resultados de la política de talento humano en la planeación institucional 2019 .....	24
Ilustración 3. Niveles de madurez de la GETH .....	25
Ilustración 4. Nivel de madurez de la GETH .....	27
Ilustración 5. Rutas de creación de valor para los resultados eficaces de la GETH....	29
Ilustración 6. Pasos para formular un indicador (de gestión, producto o efecto resultado).....	50
Ilustración 7. Metodología para la planeación estratégica del talento humano ...	51

# Índice de tablas

Tabla 1. Principales bases normativas de la gestión del talento humano ..... 1 6

Tabla 2. Formato para la elaboración del Plan de Acción - gestión estratégica del talento humano (GETH)..... 3 3



## **Tomo I.**

# **Empleo público: contexto y metodología para la planeación estratégica del talento humano en el Estado colombiano**



# Introducción

La planeación estratégica del talento humano en el sector público es una herramienta utilizada por las áreas de talento humano, o de quienes hagan sus veces, para establecer los canales a través de los cuales deben intervenir sobre la gestión del talento humano. La planeación estratégica se encuentra enmarcada en las políticas públicas de talento humano dirigidas al campo laboral, educativo y de empleo público.

Las políticas laborales en el sector público hacen referencia principalmente a los beneficios obtenidos por sus empleados en términos de seguridad social (salud, pensión, primas), aseguramiento contra riesgos laborales, bienestar, entre otras. De otro lado, las políticas públicas dirigidas a la educación están relacionadas con la profesionalización de los grupos de valor, en este caso, los empleados públicos. Así mismo, las políticas de empleo público que reúnen tanto las políticas de tipo educativo como laboral se convierten en un referente de cómo llevar a cabo la gestión del talento humano teniendo en cuenta el contexto institucional del orden nacional y territorial.

Este conjunto de políticas tiene como objetivo mejorar el desarrollo del talento humano en el sector público del país, por lo tanto, estas políticas son una herramienta significativa al momento de determinar el cumplimiento de las metas institucionales, en especial, el mejoramiento del desempeño de las entidades. Cabe señalar que, a la hora de establecer un punto de partida de la planeación estratégica del talento humano público, es importante tener claro el contexto de las políticas laborales del sector público.

De igual forma, el uso de instrumentos como la caracterización de los empleados públicos, herramientas tecnológicas que permitan visualizar dicha caracterización y la coordinación de los recursos financieros que respalden el desarrollo de la planeación, entre otros, se convierten en elementos indispensables y son el corazón de la metodología de planeación

estratégica del talento humano en el sector público que se propone en este documento.

En concordancia con lo anterior, se presenta esta guía tipo parámetro como una herramienta analítica y técnica que propone una metodología unificada para uso de las entidades públicas al momento de la elaboración del plan estratégico de talento humano. Este documento se estructura de la siguiente manera: en la primera parte se plantea el porqué de la planeación estratégica del talento humano en el sector público, en la segunda parte se presenta la información y el contexto requerido para la planeación de dicha estrategia; por último, en el tercer apartado, se define la metodología a seguir para la planeación estratégica del talento humano en el sector público. Ahora bien, cada entidad podrá adaptarla y ajustarla de acuerdo con sus necesidades o desarrollar su propia metodología.

Con este documento tipo parámetro, y con la asesoría y apoyo de la Dirección de Empleo Público de Función Pública, se espera que las entidades avancen en la integración y articulación de su planificación y que se contribuya al logro de los objetivos de las áreas de talento humano y a los objetivos misionales, de modo que se reduzcan las brechas identificadas en los diagnósticos avanzando hacia un nivel de madurez mayor.

# 1. ¿Por qué es importante la planeación estratégica del talento humano en el sector público?

La elaboración del Plan Estratégico de Gestión Humana constituye un elemento fundamental para la orientación a resultados de las entidades públicas, la articulación interinstitucional y la toma de decisiones en términos de políticas públicas. Por tal motivo, la recopilación de los aspectos clave del direccionamiento estratégico de la entidad se transforma en un eje importante de la planeación de la gestión estratégica del talento humano.

El ejercicio de planificar consiste en construir una visión ideal a la que se espera llegar en un plazo determinado a partir de la situación actual. Ahora bien, la primera dificultad a la que se enfrentan las personas es que esperan que ese escenario ideal suceda en un corto tiempo, sin tener en cuenta que se deben plantar y/o fortalecer las bases para que lo deseado sea consistente y perdurable en el tiempo.

Por ello, se debe tener en cuenta que tanto el proceso como el resultado son importantes, pues durante el proceso es donde se consolida y se garantiza la perdurabilidad en el resultado. En el plano de la acción pública, la planeación en la administración pública permite legitimar la implementación de las políticas y programas y, además, aumenta la productividad de las entidades. Si bien la planeación estratégica debe comprenderse a largo

plazo, la perspectiva de mediano y corto plazo es fundamental, en tanto permite concretar objetivos y metas que apuntan a la visión final.

Cabe señalar que en la planeación pública resulta complejo determinar qué medida de tiempo puede ser aplicable para definir qué tan extensa puede ser, ya sea a mediano y corto plazo, esto dada la variedad de instrumentos de planificación fiscal, estratégicos y sectoriales, entre otros, que deben atender las entidades. Para el caso de la formulación del Plan Estratégico del Talento Humano se deben tener en cuenta los componentes de la planeación estratégica institucional: visión, valores y objetivos, así como el tiempo que considera la entidad le puede tomar cumplirlos.

En el caso del mediano plazo, este puede ser el tiempo que se estime para revisar el cumplimiento de la visión y los objetivos planteados en la planeación estratégica o el punto medio del tiempo en el que se ha propuesto lograr dichos componentes estratégicos. Por su parte, el corto plazo será entendido como las acciones que se desarrollan en el término de una vigencia fiscal, este corto plazo se ve reflejado en el Plan de Acción que elaboran las entidades públicas todos los años.

En efecto, la planeación estratégica del talento humano debe responder a los tiempos y necesidades institucionales, teniendo en cuenta que estos varían de acuerdo con el nivel de complejidad de la política, sector, servicio o naturaleza de la entidad. Así las cosas, es importante tener en cuenta que la elaboración del Plan Estratégico de Talento Humano está basada en algunos de los principios básicos del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), los cuales se convierten en elementos fundamentales para este proceso de preparación. Dichos principios son:

- orientación a resultados,
- articulación interinstitucional,
- excelencia y calidad,
- toma de decisiones basada en evidencia,
- aprendizaje e innovación,
- enaltecimiento del servidor público,

- compromiso,
- acompañamiento gradual,
- estandarización, y
- mejoramiento continuo.

Todos estos principios enfocados en el mejoramiento de la gestión del talento humano deben mantenerse como base esencial dentro de la metodología de elaboración del Plan Estratégico del Talento Humano.



## 2. Información y contexto requerido para la planeación estratégica del talento humano en el sector público

A modo de contexto, cabe mencionar que la política de gestión estratégica del talento humano (GETH) se fundamenta en los pilares del empleo público, que son:

- **el mérito:** es el criterio esencial para la vinculación y la permanencia en el servicio público,
- **las competencias:** son el eje a través del cual se articulan todos los procesos de talento humano,
- **el desarrollo y el crecimiento:** elementos básicos para lograr que los servidores públicos aporten lo mejor de sí en su trabajo y se sientan partícipes y comprometidos con la entidad,
- **la productividad:** es la orientación permanente hacia el resultado,
- **la gestión del cambio:** es la disposición para adaptarse a situaciones nuevas y a entornos cambiantes, así como las estrategias implementadas para facilitar la adaptación constante de entidades y servidores,
- **la integridad:** se refiere a los valores con los que deben contar todos los servidores públicos, y
- **el diálogo y la concertación:** es la condición fundamental para buscar mecanismos y espacios de interacción entre todos los servidores públicos con el propósito de lograr acuerdos en beneficio de los actores involucrados como garantía para obtener resultados óptimos.

Ahora bien, es necesario aclarar que la política de empleo público se refiere al conjunto de arreglos institucionales, normativos y procedimentales que administran y orientan el ingreso, desarrollo y retiro del talento humano al servicio de la administración pública; mientras que la gestión estratégica del talento humano es la materialización de estas políticas en todas las entidades públicas del país.

Dentro de la recopilación de información se encuentra como primera medida la revisión de la normatividad vigente que rige la gestión del talento humano en cada una de las entidades, la cual debe convertirse en un referente contextual para los jefes de talento humano. De igual forma, la revisión de los objetivos estratégicos de la entidad a los que la gestión estratégica del talento humano estará articulada y contribuirá activamente en su consecución deberá ser documentada.

Tabla 1: principales bases normativas de la gestión del talento humano

LEYES	DECRETOS
Ley 909 de 2004	Decreto Ley 1567 de 1998
Ley 1960 de 2019	Decreto Ley 770 de 2005 y Decreto Ley 785 de 2005
Ley 1587 de 2017	Decreto 1083 de 2015
Ley 1083 de 2006	Decreto 1499 de 2017 y Decreto 612 de 2018

Fuente: Dirección de Empleo Público de Función Pública, 2019.

Además de la recopilación de bases normativas y elementos para la planeación de la gestión estratégica del talento humano, resulta importante realizar un diagnóstico inicial de cómo está conformado el capital humano de la entidad, ya que permite encaminar el propósito de la planeación estratégica.

La información base para dicha planeación está conformada por la planta de personal actual, la cual está integrada por la planta de personal aprobada por norma (PPAN) y planta de personal aprobada por presupuesto (PPAP). Adicionalmente, se requiere la información de la planta temporal (PT),

si aplica, así como la diferenciación entre el número de empleos de libre nombramiento y remoción (LNR), de carrera administrativa (CA), de periodo fijo (PF) y de elección popular (EP) por nivel jerárquico. Igualmente, es importante contar con la información de trabajadores oficiales (TO), la planta privada (PP), si es el caso, y el número de contratistas que, si bien no son servidores públicos, indudablemente hacen parte de la realidad de la fuerza laboral de las entidades.

La planta de personal aprobada por norma (PPAN), como su nombre lo indica, hace referencia a la planta establecida por la norma (ya sea por decreto u otro(s) instrumento(s) normativos); de otro lado, la planta aprobada por presupuesto (PPAP) corresponde a la cantidad de cargos aprobados por norma para los cuales se asignó presupuesto en la vigencia actual; la planta temporal (PT), según se desprende de lo dispuesto en el artículo 21 de la Ley 909 de 2004 y concordante con lo dispuesto en el artículo 2.2.1.1.1 del Decreto 1083 de 2015<sup>1</sup>, es un conjunto de empleos que se crean para atender procesos o actividades extraordinarias en la entidad. La creación de una planta temporal debe cumplir al menos con una de las siguientes condiciones:

- a) cumplir funciones que no realiza el personal de planta por no formar parte de las actividades permanentes de la administración,
- b) desarrollar programas o proyectos de duración determinada,
- c) suplir necesidades de personal por sobrecarga de trabajo, determinada por hechos excepcionales, y
- d) desarrollar labores de consultoría y asesoría institucional de duración total, no superior a 12 meses y que guarde relación directa con el objeto y la naturaleza de la institución.

La información generada a partir de las plantas de empleos de la entidad determina cuántos y con qué tipo de servidores públicos contará para el desarrollo de su misión, la materialización de su visión y el cumplimiento

---

1 "En la respectiva planta se deberán identificar los empleos que tengan la naturaleza de temporales. El estudio técnico deberá contar con el concepto previo favorable del Departamento Administrativo de la Función Pública" Art. 2.2.1.1.1. del Decreto 1083 de 2015.

de sus funciones. La conformación de cada planta de empleos genera una exigencia a la entidad relacionada con la responsabilidad de vincular personal idóneo que, además de cumplir con los requisitos mínimos establecidos para cada empleo, debe incorporar talento humano con una brecha baja, entre lo que requiere la entidad, acorde a su misionalidad, y la capacidad con la que llega cada persona a ocupar el cargo asignado (formación académica, experiencia, experticia y el factor comportamental).

Es por ello por lo que, al momento de la toma de decisiones adquiere mayor relevancia contar con información basada en el conocimiento de múltiples factores del talento humano, en tanto la caracterización del talento humano hace que la orientación de los recursos tenga un mayor impacto. Cabe señalar que se debe partir de la premisa de la escasez de los recursos para que, de acuerdo con la información recolectada, se maximice la probabilidad de éxito al momento de ejecutarlos.

Ilustración 1. Servidor público tipo



Fuente: Dirección de Empleo Público de Función Pública, 2020. Fecha de corte de información: 31 de marzo de 2020

En este sentido, características de los servidores públicos en los que podamos relacionar temas personales como el género, rango de edad, formación académica, experiencia laboral, lugar de nacimiento, estado civil, conformación de su núcleo familiar, expectativas, asignación salarial, condiciones de salud, entre otros, permitirán orientar a la entidad hacia la alineación y ejecución de acciones en materia de talento humano con el desarrollo del capital humano.

Contar con la información anterior es importante porque esta le permite a la entidad corregir situaciones en las que podría ser ineficiente por no tener la información correcta. Algunos de los ejemplos recurrentes relacionados con la falta de conocimiento sobre el capital humano son los siguientes:

- Históricamente la entidad ejecuta recursos para las vacaciones recreativas de los hijos de los servidores públicos, pero recientemente la asistencia ha disminuido a pesar de que la calidad del servicio ha aumentado. Lo anterior se puede dar porque los hijos de los servidores públicos ya no se encuentran en el rango de edad requerido para participar, adicionalmente, los nuevos servidores públicos no tienen hijos.
- Se programan capacitaciones solo con base en las necesidades del servidor público y se dejan de lado elementos que puedan enriquecer la cadena de valor, como evaluaciones de desempeño, planes de mejoramiento, diagnóstico de las dependencias, evaluaciones de prestación de servicios.
- Para incrementar la actividad física la entidad intenta conformar un equipo de fútbol porque supone que es el deporte más popular, pero no tiene en cuenta exámenes médicos, facilidad para acceder a escenarios deportivos y resulta que solo un grupo pequeño al interior de la entidad tiene gusto por el fútbol.

De otra parte, para la entidad es muy importante determinar el nivel en el que los servidores públicos ingresan en relación con sus competencias, capacidades y aptitudes que se espera tengan para desarrollar las funciones, tareas y responsabilidades del empleo asignado. Si no se ha

medido esto, es necesario realizar un diagnóstico para determinar el nivel en el que está el servidor, de modo que con los resultados se cree una ruta que muestre su desarrollo y que incluya elementos de bienestar. Cada uno de estos datos hace parte del conjunto de información requerida para la planeación estratégica del talento humano.

Cabe señalar que la identificación de todas las herramientas de las que dispone el área de talento humano para desarrollar las acciones previstas en la planeación de las distintas etapas del ciclo de vida del servidor público (que se explicarán con mayor detalle en la segunda parte de este documento) permite una adecuada gestión del talento humano.

Las entidades cuentan con las siguientes herramientas de recolección de información para la toma de decisiones sobre la gestión estratégica del talento humano:

- El sistema de información y gestión del empleo público (SIGEP), en sus dos versiones.
- El formulario único de reporte de avances de la gestión (FURAG).
- La matriz de gestión estratégica del talento humano (MGETH).
- El Plan de Acción de la GETH (gestión estratégica del talento humano).
- El diagnóstico de necesidades de aprendizaje.
- La medición del clima aboral y cultura organizacional.
- Diagnóstico / informe de seguridad y salud en el trabajo.
- El reporte del Plan Anual de Vacantes (PAV).
- La encuesta sobre el ambiente y desarrollo institucional (EDI).
- Encuesta de desarrollo e innovación tecnológica (EDIT).

Estas herramientas de análisis permiten la toma de decisiones con relación a la gestión estratégica del talento humano.

## 2.1. Sistema de información y gestión del empleo público (SIGEP)

Contiene información de carácter institucional tanto nacional como territorial relacionada con: tipo de entidad, sector al que pertenece, conformación, planta de personal, empleos que posee, manual de funciones, salarios, prestaciones, etc. Con esta información se identifican las instituciones del Estado colombiano

Además, y con mayor valor para la entidad, el SIGEP brinda la posibilidad de tener sistematizada la información de la hoja de vida de los servidores públicos y contratistas con los factores básicos que son requeridos para poder tener una planeación que maximice su éxito. Es importante señalar que la información que reposa en el sistema es de total responsabilidad de cada entidad, como lo señala el artículo 2.2.17.7 del Decreto 1083 de 2015.

Recuerde que es obligación del representante legal y del jefe de talento humano mantener actualizada la información del servidor público y/o contratista en el SIGEP.

### Las entidades deben:

- Registrar en el SIGEP a cada servidor público y contratista, antes de su vinculación con la entidad o antes de la firma del contrato.
- Mantener actualizada la información del servidor público o contratista e incorporar cada situación administrativa que se genera o la modificación del contrato, según sea el caso.
- Desvincular del sistema al servidor público al momento de finalizar la vinculación o de liquidar el contrato.

- Mantener actualizada la información de la planta de personal.
- Revisar que la información que se ve reflejada en el portal del SIGEP esté debidamente actualizada.

Es importante que la información de la planta de personal esté completa y actualizada dada la importancia de conocer la situación real para la toma de decisiones y la implementación de programas y proyectos que incidan directamente en los servidores públicos y en la entidad.

Es recomendable que la entidad invierta recursos en mantener actualizada esta información, no solo por el cumplimiento normativo que señala la Constitución Política de Colombia, la Ley 190 de 1995, el título 17 del Decreto 1083 de 2015 y el Decreto ley 2106 de 2019, sino porque el SIGEP es la fuente primaria a la que podrá acceder para tener información confiable sobre su talento humano, además, para alimentar el proceso de planeación estratégica.

Adicionalmente, la información que reposa en el SIGEP es el insumo principal para construir algunos de los informes y reportes solicitados por Función Pública, de modo que mantener actualizada dicha información le facilitará la elaboración, por ejemplo: del Plan Anual de Vacantes, el reporte de la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público (ley de cuotas), el cumplimiento del porcentaje de vinculación de personas con discapacidad en la entidad, el reporte de jóvenes vinculados. También, le permitirá aumentar los niveles de oportunidad y gestión.

## 2.2. Formulario único de reporte de avance de la gestión (FURAG)

El modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) cuenta con el formulario único de reporte de avances de la gestión (FURAG), a través del cual se captura, monitorea y evalúa la gestión, el desempeño institucional

y los avances sectoriales e institucionales en la implementación de las políticas de desarrollo administrativo de la vigencia anterior al reporte.

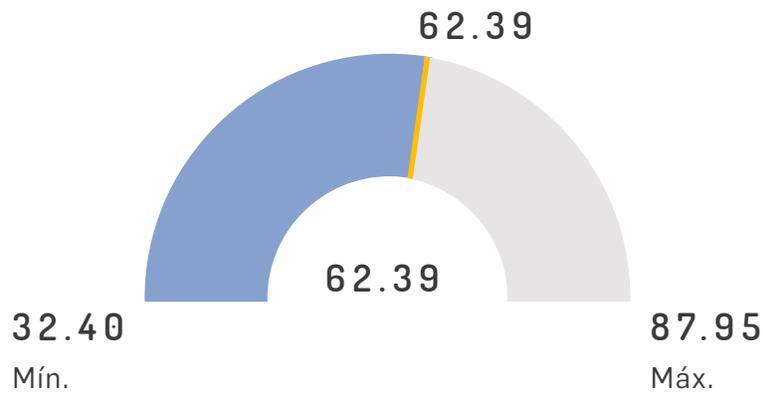
La medición se hace mediante un procedimiento estadístico que realiza lo siguiente:

- En primer lugar, se recolecta información de las entidades sobre la implementación de las políticas. La información se captura a través del formulario único de reporte y avance de gestión (FURAG).
- Posteriormente, se procesa esa información estadísticamente y se calcula el índice de desempeño institucional (IDI).
- Luego de tener los resultados de la medición, la entidad debe diseñar e implementar acciones concretas de mejora que le permitan aumentar la efectividad de la gestión para alcanzar mejores resultados.

Es importante señalar que los resultados de esta medición, sumados a los resultados de las herramientas de autodiagnóstico, a los informes de auditoría de entes externos y a aquellos elaborados por la oficina de control interno, deberán tenerse en cuenta por las entidades para avanzar en la implementación de MIPG y contribuir con el propósito de orientar la gestión hacia resultados y la generación de valor público, sustentado este en un compromiso colectivo sobre el desarrollo del país en todos los niveles de gobierno y alinear las políticas nacionales con las territoriales.

Además, el FURAG recopila información relevante para la toma de decisiones respecto de la estandarización y optimización de la gestión del empleo público y del talento humano, dicho de otro modo, recopila información sobre la gestión que ha adelantado la entidad. A partir de la planeación estratégica, la especialización del talento humano en procesos transversales permite minimizar los riesgos asociados con la baja cualificación y experticia en los aspectos relacionados con la gestión institucional.

Ilustración 2. Ejemplo de resultados de la política de talento humano en la planeación institucional 2019



Fuente: formulario único de reporte de avances de la gestión (FURAG), Función Pública, 2019.

## 2.3. Matriz de gestión estratégica del talento humano (MGETH)

La matriz de gestión estratégica del talento humano (MGETH) busca identificar el estado actual de la gestión que adelanta cada entidad en lo relacionado con el talento humano en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), esto con el objetivo de establecer una línea de base para verificar la efectividad de la implementación de acciones de mejoramiento. De otro lado, la [Guía de gestión estratégica del talento humano](#) (GETH) establece que el Plan de Acción permite a la entidad avanzar en los niveles de madurez de la GETH, pues se relaciona con el diagnóstico hecho previamente para que cada jefe de talento humano determine la pertinencia y viabilidad de las acciones a seguir.

Para la detección de las necesidades de talento humano de forma general en la entidad, Función Pública ha venido implementando y sugiriendo un estándar que permita visualizar, en sus diferentes componentes y factores, todo lo que se debe tener en cuenta en materia de talento humano. Luego de la aplicación de la MGETH, la entidad podrá saber en cuál de los tres

niveles de madurez de la gestión estratégica del talento humano se encuentra, esos niveles son:

Ilustración 3. Niveles de madurez de la GETH



Fuente: Dirección de Gestión y Desempeño Institucional de Función Pública. En: Curso Virtual MIPG.

Bajo un enfoque basado en procesos, el jefe de talento humano orienta su labor hacia un ciclo constante que inicie con una adecuada planeación. Esta debe corresponder a un análisis juicioso de todas las actividades, responsabilidades y circunstancias asociadas al talento humano y debe estar articulada con el direccionamiento estratégico de la entidad.

Los datos y la información recientes y con respaldo son el insumo máspreciado que las entidades tienen para que el ejercicio de planeación tenga éxito. Dado que le facilita la toma de decisiones a la alta dirección y a quienes tienen la responsabilidad de formular las diferentes acciones que se deben implementar en torno al talento humano y decidir hacia dónde se orientarán los recursos, que, de ante mano sabemos, siempre serán escasos.

El volumen de información que se produce en las entidades es enorme, por ello es importante que las entidades definan claramente las fuentes y

Los criterios mínimos para depurar e incorporar lo que se requiere evaluar, esto con el fin de tener un diagnóstico cada vez más apegado a la realidad institucional y que no sea el simple cumplimiento de una norma.

De modo que, contar con la información oportuna y actualizada les permitirá a las entidades tener insumos confiables para realizar una gestión que realmente tenga un impacto en la productividad de los servidores y, por ende, en el bienestar de los ciudadanos. Es fundamental disponer de la mayor cantidad de información posible de la entidad y de su talento humano.

Para lo anterior, se sugiere tener en cuenta los autodiagnósticos que se exponen más adelante, estos requieren de la constante participación tanto de los servidores públicos como de quienes toman las decisiones sobre la forma de implementar acciones para el fortalecimiento del proceso de la GETH.

Es pertinente mencionar que, si bien es cierto, la sugerencia abarca lo que metodológicamente se considera como los mínimos que la entidad debe tener en cuenta para incluir en la creación del Plan Estratégico de Talento Humano, también es cierto que, en algunos casos, estos mínimos podrán no ser suficientes para algunas entidades, dada su naturaleza, el entorno, tipo de planta de empleos y, por consiguiente, tipo de servidores públicos.

Al final, lo que se pretende es que la entidad apropie la importancia de basar la formulación del Plan Estratégico del Talento Humano en diagnósticos que minimicen la brecha existente entre la situación actual y la deseada, además, que la información contenida en estas valoraciones sea actualizada y consistente.

La matriz de la GETH (gestión estratégica del talento humano) es una herramienta que le permite a la entidad saber su grado de madurez en los diferentes componentes y subsistemas del proceso de gestión del talento humano. La aplicación de la herramienta le entrega a la entidad un autodiagnóstico de la primera dimensión del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), es decir, es un autor reconocimiento en el que la entidad hace un inventario de los requisitos que el área responsable

debe llevar a cabo para cumplir con los lineamientos dados en el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) en torno al talento humano en el sector público.

Las diferentes variables que componen la matriz se encuentran agrupadas estratégicamente por categorías de la GETH, el ciclo PHVA y el ciclo de vida del servidor público, con lo que se pretende abarcar integral y sistemáticamente los temas relacionados con el talento humano. La entidad deberá analizar cada variable y autoevaluar su nivel de madurez de 0 a 100, esto le mostrará automáticamente una clasificación en cinco niveles que representan el estado de evolución de la GETH como lo muestra la Ilustración 3, cabe señalar que el nivel básico operativo se divide en alto, medio y bajo.

Ilustración 4. Nivel de madurez de la GETH



Fuente: Dirección de Empleo Público de Función Pública, 2017.

Es importante que la entidad haga a conciencia el ejercicio de autoevaluación para que la auto calificación sea lo más cercana a la realidad, de este modo, las opciones de mejora apuntarán hacia el cambio esperado.

Si bien es importante que el autodiagnóstico lo lidere el jefe de talento humano, o quien haga sus veces en la entidad, esta labor adquiere un mayor valor si se involucra a quienes tienen de primera mano la gestión de cada proceso del área, lo que permitirá incluir información de valor.

Al finalizar el ejercicio, la entidad deberá fortalecer los puntos en los que se tienen buenas prácticas o en los que el resultado del nivel de madurez se encuentra en consolidación, y proponer acciones de mejora en aquellos temas en los que se encuentra en un nivel básico o de transformación.

El abordaje ideal sería a la totalidad de los factores que componen la MGETH (matriz de gestión estratégica del talento humano), pero los recursos no son siempre los que deseamos. Por lo anterior, desde Función Pública planteamos una serie de caminos en los que la entidad podrá intervenir de acuerdo con lo que muestra su diagnóstico desde una perspectiva orientada hacia la creación de valor público.

- \* Cerrar las brechas que se hayan identificado en el autodiagnóstico.
- \* Armonizados con la planeación institucional.
- \* Mayor cobertura e impacto

Estos caminos se han denominado "Rutas de creación de valor", estas son agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales de la GETH con el propósito de producir resultados eficaces para la y que se encuentran expuestas en la siguiente ilustración.

Ilustración 5. Rutas de creación de valor para los resultados eficaces de la GETH



Fuente: Dirección de Empleo Público de Función Pública, 2017.

A continuación se explicará de forma detallada cada una de las rutas de creación de valor para resultados eficaces, cabe señalar que esta información se extrae de la [Guía de gestión estratégica del talento humano \(GETH\)](#) (Guía GETH, 2018, pp. 81-89).

## Ruta de la felicidad: la felicidad nos hace productivos

Es posible afirmar que cuando el empleado es feliz en el trabajo tiende a ser más productivo, pues el bienestar que experimenta por contar con un entorno físico adecuado, con equilibrio entre el trabajo y su vida personal, con incentivos y con la posibilidad de innovar, se refleja en la calidad y eficiencia de su producción.

Sin embargo, no siempre los jefes y las entidades son conscientes de la importancia de propiciar las condiciones para que el trabajador se sienta

satisfecho. Como lo plantea Seppala (2016) en su texto *Las tres cosas que más motivan a los empleados (de verdad)*: "(...) durante una ajetreada semana de trabajo, o estando sumergido en un importante proyecto, resulta fácil perder de vista lo que realmente impulsa el bienestar de los empleados (párr. 5)". Por lo anterior, es necesario que desde lo institucional se genere conciencia sobre la importancia de la satisfacción de los empleados, pues, también dice Seppala (2016) "(...) los mejores líderes son capaces de hacer una pausa y mantener un toque humano en el entorno laboral al inspirar a los empleados, ser amables con ellos y animarles para que se cuiden (...)".

## **Ruta del crecimiento: liderando talento**

El rol de los líderes es cada vez más complejo y para poder lograr las metas organizacionales, también es necesario contar con el compromiso de las personas, por eso, el líder debe propiciar espacios de desarrollo y crecimiento. Es así como "(...) el aprendizaje y las oportunidades profesionales son los principales impulsores de la disposición de los empleados al recomendar su empresa como un lugar de trabajo ideal, a personas menores de 40 años (...)" (Bersin, 2016, párr. 2).

## **Ruta del servicio: al servicio de los ciudadanos**

Uno de los objetivos fundamentales de cualquier intervención en materia de talento humano es lograr que la atención al ciudadano mejore continuamente y los índices de satisfacción crezcan. Como lo describe la OCDE (2017):

La calidad de las políticas públicas y de los servicios prestados por cualquier gobierno está estrechamente vinculada a la calidad de su servicio civil. La forma en que se gestiona el servicio civil – es decir, las funciones cruciales en la gestión de los recursos humanos (GRH) como la planificación, el reclutamiento y la selección, el desarrollo profesional, y los incentivos para la profesionalización, entre otras – es crítica para la atracción, retención y motivación de personal idóneo. (p. 104).

Entonces, gestionar los diferentes componentes del talento humano debe conducir a que los indicadores de mejoramiento del servicio al ciudadano sean cada vez más positivos. Para ello, la intervención debe involucrar aspectos relacionados con el cambio cultural, el bienestar y la motivación de los servidores públicos.

## **Ruta de la calidad: la cultura de hacer las cosas bien**

La satisfacción del ciudadano con los servicios prestados por el Estado está determinada por la calidad de los productos y servicios que se le ofrecen. Esto está atado a que en la gestión estratégica del talento humano se hagan revisiones periódicas y objetivas del desempeño de las personas y de los procesos en la entidad. De allí la importancia de la gestión del rendimiento enmarcada en el contexto general de la GETH, como lo plantea la OCDE (2017):

- La gestión del rendimiento consiste en la planificación, la motivación y la evaluación de las contribuciones del personal al rendimiento del sector público. Es una herramienta fundamental para mejorar el rendimiento de los servidores públicos, identificar las brechas en habilidades y rendimiento y motivarlos. También es un componente clave para instalar una cultura administrativa orientada al desempeño en las instituciones del sector público. (OCDE, 2017, p. 107)

En consecuencia, lograr la calidad y buscar que las personas siempre hagan las cosas bien implica trabajar en la gestión del rendimiento enfocada en los valores y en la retroalimentación constante y permanente en todas las vías de comunicación al interior y al exterior de la entidad.

## **Ruta del análisis de datos: conociendo el talento**

Tal como lo identificó la firma consultora Deloitte en su estudio de 2014 y en la “era de la información”, uno de los aspectos más importantes

para tener en cuenta en la gestión estratégica del talento humano está relacionado con la transformación que se puede lograr a través de la recolección y análisis de toda la información posible sobre las personas que componen la planta de personal de la entidad. Estos datos son un insumo fundamental para la toma de decisiones, sin dejar de tener en cuenta que son los líderes los que aplican exitosamente lo que los algoritmos les sugieren, como lo afirma Garton (2017):

Aunque creemos firmemente que RRHH puede utilizar técnicas avanzadas y *big data* para identificar y desarrollar el talento capaz de marcar la diferencia, el primer y mejor lugar para que RRHH se haga valer es asegurar que las diferentes personas de una empresa están distribuidas y organizadas de manera correcta, así como dirigidas por mandos inspiradores. (p. 1).

Es así como, conocer la mayor cantidad de información posible acerca del talento humano con el que se cuenta permitirá cada vez más, gracias a la tecnología actual, tomar mejores decisiones y diseñar estrategias que permitan impactar el desarrollo, el crecimiento y el bienestar de la gente, pues ofrecerá información para orientar adecuadamente los programas que realmente inciden en el fortalecimiento de las competencias, de la motivación y del compromiso de los servidores públicos.

Llevar a cabo la intervención con base en las rutas de creación de valor le permitirá a la entidad focalizar sus recursos de acuerdo con estas características: coherencia, congruencia y de forma sistemática, lo que maximizará el impacto en el resultado esperado.

La entidad deberá formular un plan de trabajo sencillo y realizable en el que tenga en cuenta sus recursos y priorice las necesidades que desea o debe ajustar, ya sea por recomendaciones metodológicas, requerimientos normativos o de entes de control o por afinidad con lo requerido por la entidad.

## 2.4. Plan de Acción

La entidad deberá identificar los factores por intervenir junto con su propuesta de mejora y establecer un plazo en el tiempo y un responsable. Es clave que la entidad conozca el asesor designado por la Dirección de Empleo Público de Función Pública en el que podrá apoyarse para formular e implementar el Plan de Acción.

Tabla 2. Formato para la elaboración del Plan de Acción - gestión estratégica del talento humano (GETH)



FORMATO DE PLAN DE ACCIÓN GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO						
Pasos			5	6	7	8
1	Se muestra la Ruta de Creación de Valor con menor puntaje	Nombre de la Ruta de Creación de Valor con menor puntaje	Variables resultantes	Alternativas de mejora	Mejoras a Implementar (Incluir plazo de la implementación)	Evaluación de la eficacia de las acciones implementadas
2	Seleccione en la hoja "Resultados" las SubRutas en las que haya obtenido puntajes más bajos	Subrutas con menores puntajes (máximo tres)				

Fuente: Dirección de Empleo Público de Función Pública, 2017.

El proceso finaliza con la ejecución del Plan de Acción establecido, lo que le permitirá generar una retroalimentación a la entidad para próximos planes y la implementación de estrategias. Las acciones realizadas con

base en el Plan de Acción deberán reflejarse en un mayor nivel de madurez de la entidad relacionado con los temas de talento humano, así como en una mejora sustancial en la evaluación del FURAG.

Como todos los procesos administrativos, un elemento clave que puede suponer el éxito del Plan de Acción propuesto es la medición y evaluación periódica de cada uno de los pasos establecidos una vez iniciada su ejecución, esto permitirá la detección oportuna de falencias y la posibilidad de corregir el rumbo del programa.

## 2.5. Diagnóstico de la necesidad de aprendizaje

Este es un instrumento que crea el espacio propicio para generar y gestionar el avance en conocimientos de los servidores públicos, es decir, del diagnóstico de necesidades de aprendizaje surgen procesos de innovación en temas de conocimiento.

Se parte de la premisa de que todos los servidores públicos deben poseer unas capacidades básicas que puedan aplicar en los contextos organizacionales propios de la entidad en la que se encuentren vinculados. Se puede deducir que al hablar de la capacitación en el servicio público se requiere lo siguiente:

1. Establecer los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer un servidor público, desde las esenciales hasta llegar a lo más específico.
2. Identificar la brecha existente entre las capacidades producto de la educación, formación profesional y de experiencia de la persona que llega al servicio público y las que requiere para desempeñar óptimamente sus funciones en la entidad a la que llega.
3. Elaborar una oferta de capacitación a partir de las brechas identificadas.

Si requiere profundizar el tema, puede consultar [Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 - 2030](#)

4. Ejecutar la oferta a partir de procesos estructurados y organizados que respondan a los criterios de la educación informal y la educación para el trabajo y el desarrollo humano (objetivos de aprendizaje, resultados del aprendizaje, metodologías, plan de aprendizaje, desarrollo de la competencia, recursos, etc.).
5. Evaluar los resultados obtenidos en términos de eficiencia (económica y tecnológica) y eficacia (calidad del resultado en función del desempeño individual y colectivo).

Ahora bien, el Plan Nacional de Formación y Capacitación está formulado para que su vigencia vaya hasta el 2030, por ello, cabe mencionar dentro del presente instrumento que los ejes temáticos de dicho plan son: gestión del conocimiento y la innovación, creación de valor público, transformación digital y probidad y, finalmente, ética de lo público.

## 2.6. Clima laboral y cultura organizacional

De otra parte, la medición del clima laboral permite determinar el medio ambiente humano, es decir, el entorno laboral en el que viven los empleados públicos, el DAFP pues afecta directamente su desempeño laboral y la gestión estratégica del talento humano. En la [Guía de estímulos para los servidores públicos](#), se refiere al clima laboral como a la forma en que los servidores públicos perciben su relación con el ambiente de trabajo, también dice que esto es determinante en su comportamiento al interior de la entidad.

Por otro lado, la cultura organizacional permite observar el impacto que han tenido sus líderes en la generación de prácticas culturales y el futuro de la institución, por ejemplo:

1. identificar, a partir de un norte cultural definido los comportamientos, hábitos, creencias, valores y normas que se viven al interior de la institución;
2. determinar las brechas entre las prácticas culturales actuales y el norte cultural institucional (cultura deseada); y
3. diseñar rutas críticas de trabajo a partir de planes de desarrollo cultural de la institución.

## 2.7. Plan Anual de Vacantes (PAV)

El Plan Anual de Vacante (PAV) es una herramienta de medición que permite conocer cuántos cargos de carrera administrativa se encuentran disponibles en el sector público, además, facilita la planeación de los concursos de méritos adelantados por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC). Es importante indicar que en el PAV se tienen en cuenta las vacantes definitivas de carrera administrativa (sin un titular con derechos de carrera) y no las vacantes temporales de carrera administrativa de la Rama Ejecutiva, tanto de orden nacional como territorial.

Al igual que el PAV, la Ley 909 de 2004 establece el Plan de Previsión de Recursos Humanos, con estas dos herramientas, y con base en la información actualizada en el SIGEP, la entidad podrá planear la administración de su capital humano en el corto, mediano y largo plazo. Cabe señalar que en el PAV encontraremos las vacantes de carrera administrativa se encuentran disponibles para ser ofertadas en las convocatorias y en el PPRH estará el cálculo de los empleos necesarios que requiere la entidad para cumplir con su misionalidad en términos cuantitativos y cualitativos, así como, la estimación de sus costos.

Es pertinente tener en cuenta cambios de administración, planes de desarrollo, adición o supresión de funciones o competencias institucionales, así como el comportamiento del entorno político, económico y social.

La caracterización del talento humano que toma como fuente oficial el SIGEP es otro medio de información para la GETH, dado que la descripción completa, actualizada, desagregada y amplia de todos los servidores públicos que conforman la planta de personal hace que el proceso de diagnóstico, planeación y ejecución de los planes de acción de la GETH sean consecuentes y de mayor impacto sobre los empleados públicos que lo requieran con mayor necesidad.

Una última herramienta que hace parte de la información base para el desarrollo de la GETH corresponde a los manuales de funciones de las entidades. Estos documentos establecen los perfiles, requisitos, funciones y competencias de los empleos públicos de la planta de personal de una entidad, con esto, la GETH es más eficiente. Para lo anterior, el DAFP ha dispuesto la [“Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales”](#) con el propósito de que las entidades tengan una metodología práctica, funcional y de fácil consulta que les ayude a mantener los manuales de funciones actualizados, ajustados los perfiles de los empleos y armonizados con la gerencia pública moderna en los ámbitos de la innovación, desarrollo y tecnologías de la información.

Recuerde que tanto para la construcción de esta metodología como para el diseño e implementación de los planes estratégicos de talento humano las entidades cuentan con una caja de herramientas actualizada que contiene:

- [Guía de gestión estratégica del talento humano](#)
- [Guía de estímulos para los servidores públicos](#)
- [Guía para la gestión de los empleos de naturaleza gerencial](#)
- [Plan Nacional de Formación y Capacitación: 2020 - 2030](#)
- Matriz de gestión estratégica del talento humano por criterios diferenciales:

- Matriz GETH orden nacional y municipios de categoría especial, primera y segunda.
- Matriz GETH municipios categoría tercera y cuarta.
- Matriz GETH municipios categoría quinta y sexta.

# 3. Metodología para el desarrollo de la planeación estratégica del talento humano en el sector público

Antes de iniciar con las recomendaciones sobre cómo desarrollar una adecuada planeación estratégica del talento humano, es importante identificar dos elementos clave para la misma y que son una brújula para el Plan Estratégico de Talento Humano, pues le van a facilitar la definición de sus objetivos estratégicos, así como las necesidades en términos de talento humano que la entidad pueda tener.

- Contar con el Acto Administrativo de la entidad para la definición y el alcance de los objetivos estratégicos pues esto ayuda a delimitar los grupos de valor, productos, bienes, servicios y competencias, entre otros, de la entidad.
- Incluir las metas e indicadores asociados a la entidad que se encuentren consignados en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan de desarrollo departamental, distrital o municipal, según corresponda, para así, alinear las necesidades de recursos financieros, físicos y de talento humano a lo que la entidad debe hacer por designación del plan de desarrollo vigente. Para este punto es indispensable que el área de talento humano, o quien haga sus veces, trabaje conjuntamente, como mínimo con la oficina de planeación, o quien haga sus veces, y con la alta dirección de la entidad.

Ahora bien, las siguientes preguntas y subtítulos componen la metodología propuesta para el desarrollo de la planeación estratégica del talento humano en el sector público, que también pueden ser utilizados como referentes.

### **3.1. ¿Cómo y para qué elaborar una visión del talento humano en su entidad?**

La planeación estratégica del talento humano se encuentra desde las mismas bases del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) al definir como la primera dimensión y centro del modelo al talento humano y como una de sus políticas, la gestión estratégica del talento humano (GETH), acompañada de la política de integridad. Esta ubicación dentro de MIPG pretende que el activo más importante con el que cuentan las entidades públicas es el talento humano, en tanto es quien ejecuta no solo el resto de las políticas que componen el modelo, sino, también, todos los bienes, servicios y productos para los distintos grupos de valor.

Así las cosas, Función Pública ha procurado desarrollar una visión sobre el talento humano que lo ubique en el centro de la gestión, que reconozca y pondere el valor agregado en términos de eficiencia y eficacia. En este sentido, se debe partir de la tesis de que una adecuada y planificada gestión del talento humano va a redundar en un mejor desempeño institucional de la entidad pública, tanto a nivel interno como externo, en especial, de cara a sus grupos de valor.

Contar con una visión estratégica de talento humano en la entidad permitirá planificar mejor este recurso y estar en la capacidad de identificar, diagnosticar, desarrollar e intervenir en acciones concretas que lleven a los servidores públicos a estadios de productividad más altos. Si la entidad pública está en capacidad de hacer una adecuada planeación del empleo y las necesidades que se tengan al respecto, estará en la capacidad de alinear sus demás procesos transversales y misionales y actuar en consecuencia.

Es importante mencionar que para que exista un verdadero enfoque de gestión estratégica del talento humano, este debe surgir y ser apoyado por la alta dirección de la entidad, pues, su éxito a corto, mediano y largo plazo también depende de la disposición que tengan los tomadores de decisiones en las entidades para desarrollarla. De aquí la relevancia de que las áreas de talento humano, o quienes hagan sus veces, se encuentren ubicadas lo más alto jerárquicamente que sea posible dentro de la estructura organizacional.

Ahora, para la construcción de esta visión se sugiere contar como mínimo con los siguientes elementos:

1. Elementos destacables del diagnóstico que aportan ideas de largo plazo en la gestión del talento humano: aquí se deben incluir los resultados más relevantes producto de la aplicación del instrumento de autodiagnóstico de gestión estratégica del talento humano (GETH) y de la medición del formulario único reporte de avances a la gestión (FURAG); que se desagregarán y concretarán en acciones mucho más puntuales y específicas a lo largo de la construcción del Plan Estratégico de Talento Humano de la entidad.
2. Elementos destacables de otros referentes de planeación de largo plazo en materia de talento humano: en este paso se deben incluir, todas las otras fuentes de información sobre diagnósticos de talento humano que tenga la entidad a su disposición, tales como referentes y estudios internacionales, diagnósticos y análisis internos, procesos de cambio derivados de implementación de acuerdos sindicales, buenas prácticas, entre otros.
3. Resumen de expectativas del futuro de la entidad respecto de su misión y cuál es la relación con el talento humano: corresponde a la síntesis de los numerales I y II y la manera como el PETH responde de forma efectiva a la misión y necesidades de la entidad.

## 3.2. Elaboración de objetivos estratégicos: lo que se busca lograr en el largo plazo

Los objetivos estratégicos son aquellos que se plantean desde el nivel directivo y organizacional y están en estrecha relación con la visión de talento humano, la misión de la entidad, las necesidades de los grupos de valor y los valores del servicio público. Su principal característica es que deben ser realizables en un periodo de tiempo establecido, por lo que su formulación debe plantearse en términos coherentes, precisos, medibles y con alcance definido.

Dentro de su definición, sirven tres propósitos fundamentales, a saber: (1) materializar las estrategias que le permitan a toda la entidad y sus distintos equipos de trabajo ponerse de acuerdo sobre lo que se debe lograr en términos de talento humano; (2) establecer metas e indicadores para su cumplimiento, es decir, son una guía sobre lo que se debe hacer en una proyección temporal; y (3) construyen sincronía dentro de la entidad, pues no van a generar duplicidad en los procesos, unifican información y generan una perspectiva de la entidad como un todo y no como dependencias fragmentadas.

Hay diversos tipos de objetivos estratégicos relacionados con productividad, innovación, administración de recursos físicos y financieros, entre otros. Sin embargo, el más relevante para este caso es el desarrollo y desempeño de los servidores. Esto significa que desde la alta dirección de la entidad se deben establecer objetivos que especifiquen las estrategias que se van a emplear para el desarrollo de sus servidores, así como indicadores o tasas que permitan medir su productividad y las competencias comportamentales asociadas a su cargo.

En este punto, es importante mencionar que, para el talento humano cuyos cargos sean de naturaleza gerencial<sup>2</sup>, es necesario establecer dichas estrategias, indicadores y competencias de acuerdo con los lineamientos

---

2 Artículo 47 Ley 909 de 2004.

técnicos que Función Pública ha expedido en materia de gerencia pública. Esto se debe a que la complejidad, responsabilidad y ejercicio de sus funciones requiere una gestión del talento humano diferente al resto de los servidores.

A continuación, unas recomendaciones para el diseño de sus objetivos estratégicos en el Plan Estratégico de Talento Humano (PETH):

- Se deben definir los objetivos de acuerdo con las necesidades de la propia entidad y, de ser el caso, las del sector. Los objetivos estratégicos de talento humano deben responder a las necesidades que tenga la entidad y no deben ser planteados en términos generales o abstractos.
- Llevar los objetivos a un tablero de control y hacerles seguimiento.
- Redactar clara y correctamente los objetivos: verbo en infinitivo, sustantivo y adjetivo/complemento, luego, incluye una declaración que especifique el tiempo y lo que se quiere hacer. Por ejemplo, si se tiene el objetivo: "establecer (verbo) estrategias (sustantivo) de bienestar para los servidores (complemento)", una versión mucho más precisa sería: "establecer (verbo) estrategias (sustantivo) de bienestar para los servidores (complemento) a través de la implementación del teletrabajo y los horarios flexibles (cómo) durante la vigencia 2019 (cuándo)".
- No establecer más de un objetivo estratégico por ruta de la GETH en cada vigencia, ya que es necesario priorizar y determinar sobre qué se va a mejorar puntualmente para que se pueda disponer del tiempo y los recursos necesarios para cumplir las metas del PETH. Es decir, si se establecen muchos objetivos, se pueden tener problemas a la hora de su correcta ejecución y cumplimiento.
- Todos los objetivos deben vincularse de manera lógica, para esto se sugiere siempre tener como referencia conceptual la Guía de GETH y lo que se ha denominado ciclo de vida del servidor público.
- Los objetivos no deben contradecirse entre sí.

Una vez definidos los objetivos estratégicos del PETH, se deben establecer indicadores bien sea de proceso, resultado o producto para poder hacerle un seguimiento efectivo al plan. Si un objetivo no tiene indicador o es evidente, no se le puede formular uno, significa que o está mal formulado o no es un objetivo estratégico. Más adelante se explicará cómo formular los indicadores.

### 3.3. Elaboración de estrategias

En este punto se trata de identificar los medios, las acciones y los recursos para estructurar un esquema de operación explícito y medible sobre el contenido del PETH. En líneas anteriores ya se señaló que el PETH debe construirse como una unidad, es decir, tanto sus objetivos como estrategias deben estar en relación directa y lógica. Para ello, se sugieren los siguientes pasos:

1. Punto de encuentro entre la política de talento humano, las demás políticas del MIPG y las políticas misionales de la entidad: es necesario entender por qué la política de talento humano se encuentra en el centro del MIPG, además de guardar relación con las políticas misionales de la entidad. Una buena gestión del talento humano va a tener un impacto positivo sobre la ejecución y desempeño de las demás políticas del modelo, pues es la que va a enfocarse en responder la pregunta ¿cómo obtener lo mejor de los servidores públicos a disposición de la entidad? Una vez aclarado este punto, se puede empezar a trabajar sobre el diseño de intervenciones puntuales en materia de talento humano.
2. Autodiagnóstico, resultados y Plan de Acción (si se tiene) de los lineamientos de gestión estratégica del talento humano (GETH), estos insumos serán la línea base para estructurar las estrategias, pues, con lo anterior, ya existe información sobre el estado actual del talento humano en la entidad y se tiene conocimiento sobre los puntos a mejorar o los desafíos al respecto. Si, por el contrario, la entidad no ha hecho uso de estas herramientas puestas a disposición por Función Pública, se recomienda hacerlo por la misma razón:

constituir una línea base con el fin de empezar a trabajar sobre esta, pues, con dichas herramientas van a permitir que lo formulado tenga cohesión y responda a las obligaciones legales y lineamientos técnicos impartidos.

3. La primera estrategia debe responder a la ruta de análisis de la información, cuya explicación y relevancia fue expuesta en la segunda sección de este documento y se concentra, en especial, en la planificación del empleo. Para esta ruta es necesario reiterar la importancia de contar con información actualizada, veraz y completa en el SIGEP, pues es la herramienta más completa que tiene la entidad para conocer y analizar su talento humano tanto de forma particular como agregada.
4. Cada estrategia debe responder a las demás rutas de la gestión estratégica del talento humano (crecimiento, calidad, servicio y felicidad). A partir de los resultados que se generaron en el autodiagnóstico, las prioridades y necesidades de la entidad, así como los recursos financieros y físicos, se deben diseñar las estrategias de intervención en las otras cuatro rutas. Como se mencionó en el paso anterior, se sugiere que sea una (1) estrategia por cada ruta, debido a la importancia y a la focalización de esfuerzos y recursos.
5. Para cada estrategia es necesario identificar los problemas enunciados en cada ruta, las posibles alternativas de solución y el análisis de dichas alternativas. Este análisis debe involucrar, como mínimo, los actores competentes dentro de la entidad, los recursos para financiación y el tiempo previsto de ejecución.

## 3.4. Identificación de acciones y vinculación de recursos a partir de programas de gestión estratégica del talento humano

En este punto, las acciones a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos y los recursos a ejecutar, en términos generales, se pueden expresar en la elaboración de objetivos específicos, los cuales se plantean para el mediano y corto plazo a través de los planes de gestión estratégica del talento humano. Los objetivos específicos se derivan de los estratégicos, pero su ejecución es en un tiempo menor. La importancia de su definición radica, entre otros elementos, en:

- son la ruta a seguir en la gestión estratégica del talento humano (GETH);
- facilitan la evaluación del Plan Estratégico de Talento Humano (PETH);
- señalan y desarrollan los medios para alcanzar dichos objetivos;
- definen una estructura y organización clara de actividades, responsables y tiempos de ejecución, y
- fomentan la comunicación y trabajo en equipo.

Así las cosas, para la definición de objetivos específicos tenga en cuenta:

- identificar y tener claros los objetivos estratégicos;
- deben ser cuantificables y medibles;
- deben establecer un alcance en tiempo y campo de aplicación;
- deben ser realistas;
- deben constituir un reto o desafío para la entidad;
- deben tener un vínculo claro con uno de los objetivos estratégicos;

- deben tener claro el límite de recursos (físicos y financieros) para su ejecución;
- deben plantear soluciones para una problemática puntual;
- deben seguir un lineamiento metodológico que se exprese en resultados, y se componen de varias etapas, cuya superación es en un corto y mediano plazo.

Al plantear una metodología y distintas etapas o actividades que se deben superar para su cumplimiento, cada objetivo específico debe estar relacionado con un tema o componente de la GETH como por ejemplo: capacitación, bienestar e incentivos, seguridad y salud en el trabajo, previsión de personal, procesos de selección de empleos de libre nombramiento y remoción (LNyR), identificación de perfiles ocupacionales y manuales de funciones, concursos de méritos para la provisión de vacantes definitivas, enfoque de género, etc.

Igualmente, es importante contar con criterios que permitan priorizar técnicamente los objetivos, se sugieren las siguientes, aunque la entidad puede introducir más variables si así lo considera:

- Plan Nacional de Desarrollo, departamental, distrital o municipal;
- Plan Sectorial;
- Plan Institucional;
- Cierre de brechas;
- Aumento en los indicadores de desempeño institucional, y
- Cultura y cambio organizacional.

Para la definición de las actividades a seguir, cada tema debe corresponderse con una intervención sobre programas de gestión del talento humano disponibles para la entidad de acuerdo con la planeación del empleo y el ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro). En este sentido, también se recomienda que se trabajen todas las fases, al menos desde un programa o acción puntual.

Cada programa debe tener un conjunto de acciones/tareas puntuales que se llevarán a cabo para cumplir con el objetivo específico de la ruta, cabe señalar que dichas acciones deben ser medibles, concretas y realizables. Ahora, ¿cómo llevar esto a la práctica? Por ejemplo, si desde la planeación del empleo la entidad se da cuenta de que hay que contratar con más jóvenes porque el porcentaje de vinculación de servidores entre los 18 y 28 años es muy bajo y es necesario iniciar un cambio generacional en el mediano y largo plazo, para ello, ¿qué actividades podría realizar la entidad?, por lo menos, tres muy puntuales sobre las que ya se ha venido trabajando desde el Gobierno central, a saber:

- La entidad debe ser escenario de prácticas laborales de jóvenes estudiantes, acercarlos al sector público, esto permite oxigenar la visión de cómo se hacen las cosas y, les permite a los jóvenes tener una mirada más cercana a la realidad de lo que podrían aportar al país.
- Actualizar sus manuales de funciones para que incluyan todas las equivalencias consignadas en la ley y, de esta manera, eliminar barreras de acceso para los jóvenes que están asociadas a la falta de experiencia profesional, esta puede ser suplida con mayores niveles de formación académica.
- Darle prelación a la vinculación de jóvenes cuando se presenten vacantes temporales o definitivas que puedan ser provistas mediante nombramiento en provisionalidad.

## 3.5. Formulación de indicadores (producto y resultado) en función de cada programa y sus respectivas actividades y tareas

De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018), los indicadores son una representación cuantitativa y verificable de registro y proceso de la información necesaria para medir los avances respecto a un objetivo establecido. Y en el contexto de política pública se deben construir indicadores sobre planes, programas y proyectos. Es así como los indicadores determinan los resultados de las intervenciones y su desempeño.

Los indicadores pueden ser de tres tipos:

1. **Gestión:** cuantifica los recursos físicos, humanos y financieros que se necesitan en el desarrollo de las actividades y mide la cantidad de acciones, procesos, procedimientos que se deben realizar en cada etapa de implementación.
2. **Producto:** cuantifica los bienes, servicios y cambios producidos a partir de una determinada intervención.
3. **Efecto/resultado:** mide los cambios positivos sobre la población objetivo gracias a la intervención realizada, es decir, gracias al producto generado.

Para la formulación de los indicadores tengan en cuenta los siguientes pasos del *ilustración 6*.

Ilustración 6. Pasos para formular un indicador (de gestión, producto o efecto resultado)

- 

**1** Identificación del objetivo cuyo cumplimiento se quiere verificar y la política, programa o proyecto al cual se asocia
- 

**2** Definición de la tipología del indicador de acuerdo con el nivel de cadena de valor en el que se ubique el objetivo
- 

**3** Redacción del indicador (objetivo a cuantificar + condición deseada del objeto) de acuerdo a la estructura del objetivo
- 

**4** Selección de indicadores claros, relevantes, económicos, medibles y adecuados
- 

**5** Elaboración de la hoja de vida del indicador con información de identificación, programación y seguimiento

Fuente: Dirección Nacional de Planeación (DNP), 2009.

Así las cosas, para poder construir sus indicadores y un tablero de control para los mismos, tenga en cuenta los siguientes pasos:

1. formular indicadores de gestión a partir de las acciones descritas en el programa de gestión de talento humano que se van a implementar;
2. formular indicadores de producto esperados en función de cada programa;
3. formular estrategias y resultados en función de cada programa, y
4. formular indicadores de resultado (efecto) para determinar la incidencia de las intervenciones en gestión estratégica del talento humano (GETH) en cada proceso o dependencia, según la población objetivo.

Igualmente, es importante recordar que para cada indicador es importante relacionar el alcance o la población objetivo del mismo. Por ejemplo, si se busca desarrollar las competencias comportamentales de los gerentes públicos de la entidad, va a ser mucho más sencillo hacerle seguimiento a un indicador que limite el objeto de la intervención a uno que lo deje abierto o que hable de 'todos los servidores públicos de la entidad'.

Toda la anterior metodología se podría resumir en el siguiente paso a paso.

Ilustración 7. Metodología para la planeación estratégica del talento humano



Fuente: Dirección de Empleo Público de Función Pública, 2019.

# Bibliografía

Bersin, J. (2016). 'Design thinking' para transformar el día a día en aprendizaje. Harvard Business Review. Disponible en: <http://www.hbr.es/gesti-n-de-personas/160/designthinking-para-transformar-el-d-d-en-aprendizaje>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2017). Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) para el sector público colombiano. Dirección de Empleo Público. Disponible en: [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2ljUBdeu/view\\_file/34217203](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/34217203)

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). Guía de estímulos para los servidores públicos. Dirección de Empleo Público. Disponible en: [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2ljUBdeu/view\\_file/34566941](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/34566941)

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). ABC sobre las situaciones administrativas para servidores públicos. Disponible en: [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2ljUBdeu/view\\_file/34215864](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/34215864)

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019) Manual operativo del sistema de gestión MIPG -Versión 3. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2019). Ley 1960 de 2019. Gestor Normativo. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=95430>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2020). Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 - 2030. Dirección de Empleo Público.

Disponible en: [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2ljUBdeu/view\\_file/34208239](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/34208239)

Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores Disponible en: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia\\_para\\_elaborar\\_Indicadores.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf)

Garton, E. (2017, 28 de febrero). El rol vital de RRHH en cómo se gasta el tiempo, el talento y la energía. Harvard Business Review. Disponible en: <http://hbr.es/gesti-n-de-empresas/451/el-rolvital-de-rrhh-en-c-mo-se-gasta-el-tiempo-el-talento-y-laenerg>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2017). Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017. Editions OCDE, Paris. Disponible en: <https://www.oecd.org/gov/panorama-de-las-administraciones-publicas-america-latina-y-el-caribe-2017-9789264266391-es.htm>

Presidencia de la República. (5 de agosto de 1998). Decreto 1567 de 1998. Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>

Presidencia de la República. (6 de mayo de 2016). Decreto 780 de 2016. Decreto único reglamentario del Sector Salud y Protección Social. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77813>

Seppala, E. (2016). Las tres cosas que más motivan a los empleados (de verdad). Harvard Business Review. Disponible en: <http://hbr.es/gesti%C3%B3n-de-personas/46/las-trescosas-que-m%C3%A1s-motivan-los-empleados-de-verdad>



El servicio público  
es de todos

Función  
Pública

# Documento tipo parámetro para la planeación estratégica del talento humano - Tomo I

---

SEPTIEMBRE DE 2020

Dirección de Empleo Público

Función Pública

Carrera 6 n.º 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: 7395656 Fax: 7395657

Web: [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co)

[eva@funcionpublica.gov.co](mailto:eva@funcionpublica.gov.co)

Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia.

VISÍTANOS O ESCRÍBENOS:

