

FUNCIÓN PÚBLICA  
ABRIL 2018

---

# Guía de gestión estratégica del talento humano GETH

EN EL SECTOR PÚBLICO COLOMBIANO



El servicio público  
es de todos

Función  
Pública

DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO  
DE LA FUNCIÓN  
PÚBLICA



BOGOTÁ, COLOMBIA  
ABRIL 2018

**Liliana Caballero Durán**  
Directora

**Fernando Augusto Medina Gutiérrez**  
Subdirector

**Ángela María González Lozada**  
Secretaria General

**Francisco Camargo Salas**  
Director de Empleo Público

**Juliana Torres Quijano**  
Directora de Gestión del Conocimiento (E)

**Alejandro Becker Rojas**  
Director de Desarrollo Organizacional

**María del Pilar García González**  
Directora de Gestión y Desempeño  
Institucional

**Fernando Augusto Segura Restrepo**  
Director de Participación, Transparencia y  
Servicio al Ciudadano

**Claudia Hernández León**  
Directora Jurídica

**Luz Stella Patiño Jurado**  
Jefe de Oficina de Control Interno

**Roger Alonso Quirama García**  
Jefe Oficina de Tecnología de la  
Información y las Comunicaciones

**Diana María Bohórquez Losada**  
Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

**Sonia Stella Romero Torres**  
Jefe Oficina Asesora de Planeación

#### **Equipo de Trabajo**

Francisco Camargo Salas  
Alexánder Márquez Ríos  
Daniela Jiménez Estrada

#### **Coordinación Editorial**

Carolina Mogollón Delgado  
Dirección de Gestión del Conocimiento

#### **Diseño y Diagramación**

Susana Bonilla Guzmán  
Oficina Asesora de Comunicaciones

#### **Departamento Administrativo de la Función Pública**

Carrera 6 No 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.

# Contenido

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Contenido .....               | 4 |
| Índice de ilustraciones ..... | 6 |
| Introducción.....             | 9 |

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Situación de la gestión del talento humano en Colombia en relación con Latinoamérica y el mundo .....</b> | <b>15</b> |
| a. Índice de competitividad global .....  | 15        |
| b. Índice de efectividad del Gobierno .....   | 21        |
| c. Índices de control de la corrupción .....  | 27        |
| d. Índice de calidad del gobierno .....   | 31        |
| e. Índice de desarrollo del servicio civil .....  | 33        |

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>2. Creación de valor público .....</b>                              | <b>38</b> |
| a. Construcción de resultados con base en la gestión del talento ..... | 38        |
| b. Dimensionamiento de las personas .....                              | 41        |
| c. Comportamiento de los servidores .....                              | 41        |
| d. Profesionalización del servicio civil .....                         | 42        |

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3. Medición actual del índice de desarrollo del servicio civil en Colombia .....</b> | <b>45</b> |
| a. Método de medición del índice del BID .....  | 46        |
| b. Diseño de medición: matriz de gestión estratégica del talento humano -GETH .....     | 47        |

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4. Política de gestión estratégica del talento humano orientada a la creación de valor público.....</b> | <b>48</b> |
| a. Ciclo PHVA de la gestión del talento humano .....   | 49        |
| b. Planeación de la gestión del talento humano.....  | 51        |
| c. Ciclo de vida del servidor público.....   | 52        |

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| i. Ingreso .....                   | 53 |
| ii. Desarrollo.....                | 53 |
| iii. Retiro.....                   | 57 |
| d. Seguimiento y verificación..... | 58 |

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5. Estrategia de implementación de la política de GETH para las entidades públicas.....</b> | <b>58</b> |
| a. Planteamiento de la estrategia.....   | 59        |
| b. Objetivo general .....  | 60        |
| c. Objetivos específicos .....   | 61        |
| d. Principios base .....   | 62        |
| e. Articulación con el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG).....                    | 64        |

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>6. Descripción de la estrategia: Etapas .....</b>             | <b>66</b> |
| a. Etapas de la implementación de la política .....              | 73        |
| 1. Disponer de información: .....                                | 73        |
| 2. Diagnosticar la gestión estratégica del talento humano: ..... | 74        |
| 3. Elaborar el plan de acción .....                              | 78        |
| 4. Implementar el plan de acción.....                            | 79        |
| 5. Evaluar la GETH .....   | 81        |
| b. Atributos de calidad de la política .....                     | 94        |

---

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <b>Bibliografía.....</b> | <b>95</b> |
|--------------------------|-----------|

# Índice de ilustraciones

|   |    |
|---|----|
| <b>Ilustración 1:</b> Índice de competitividad global (Colombia) – Indicadores clave.....   | 16 |
| <b>Ilustración 2:</b> Índice de competitividad global (Colombia) - Resultados.....  | 17 |
| <b>Ilustración 3:</b> Índice de competitividad global (Colombia) – Los factores más problemáticos para hacer negocios.....                              | 18 |
| <b>Ilustración 4:</b> Índice de competitividad global (Colombia) – Detalle.....   | 19 |
| <b>Ilustración 5:</b> Índice de efectividad del Gobierno por regiones.....  | 21 |
| <b>Ilustración 6:</b> Índice de efectividad del Gobierno para América Latina.....   | 22 |
| <b>Ilustración 7:</b> Índice de efectividad del Gobierno para Colombia (1996-2014).....   | 16 |
| <b>Ilustración 8:</b> Índice de desarrollo del servicio civil (2011-2013) y masa salarial como porcentaje del PIB en América Latina (2012).....         | 25 |
| <b>Ilustración 9:</b> Relación entre el índice de desarrollo del servicio civil (2004) y el índice de efectividad del Gobierno (2004).....              | 26 |
| <b>Ilustración 10:</b> Relación entre el índice de desarrollo del servicio civil (IDSC) (2011-2013) y el índice de efectividad del Gobierno (2012)..... | 26 |
| <b>Ilustración 11:</b> Relación entre el índice de desarrollo del servicio civil (2004) y el índice de control de la corrupción (2004).....             | 27 |
| <b>Ilustración 12:</b> Relación entre el índice de desarrollo del servicio civil (2011-2013) y el índice de control de la corrupción (2013).....        | 28 |
| <b>Ilustración 13:</b> Percepción de la ciudadanía sobre problemas para ofrecer servicios públicos de calidad en ciudades de América Latina.....        | 30 |
| <b>Ilustración 14:</b> Índice de calidad del gobierno, por regiones (1985-2012).....  | 31 |
| <b>Ilustración 15:</b> Índice de calidad del Gobierno para países seleccionados de América Latina (1990-2012).....                                      | 32 |
| <b>Ilustración 16:</b> Índice de desarrollo del servicio civil en Latinoamérica.....  | 33 |
| <b>Ilustración 17:</b> Diferencia en el índice de desarrollo del servicio civil.....  | 35 |
| <b>Ilustración 18:</b> Evolución del índice de desarrollo del servicio civil (IDSC) en Colombia.....  | 36 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Ilustración 19:</b> Modelo integrado de gestión estratégica de recursos humanos.....                   | 38 |
| <b>Ilustración 20:</b> Creación de valor público.....   | 39 |
| <b>Ilustración 21:</b> Impacto de los subsistemas en las áreas de creación de valor.....                  | 40 |
| <b>Ilustración 22:</b> La escalera de la profesionalización.....  | 42 |
| <b>Ilustración 23:</b> Consecuencias de la creación de valor público.....                                 | 44 |
| <b>Ilustración 24:</b> Ciclo PHVA.....  | 49 |
| <b>Ilustración 25:</b> Necesidades prioritarias en talento humano en el siglo XXI.....                    | 67 |
| <b>Ilustración 26:</b> Marco de la política de empleo público.....  | 68 |
| <b>Ilustración 27:</b> Modelo de Empleo Público.....  | 70 |
| <b>Ilustración 28:</b> Modelo integrado de planeación y gestión.....                                      | 71 |
| <b>Ilustración 29:</b> Subcomponentes y categorías de la política de GETH.....                            | 71 |
| <b>Ilustración 30:</b> Criterios de calificación de la matriz GETH.....                                   | 75 |
| <b>Ilustración 31:</b> Niveles de madurez de la gestión estratégica del talento humano.....               | 75 |
| <b>Ilustración 32:</b> Plan de acción generado con la matriz GETH.....                                    | 79 |
| <b>Ilustración 33:</b> Rutas de creación de valor.....  | 81 |
| <b>Ilustración 34:</b> Hoja de Resultados: Rutas de Creación de Valor.....                                | 90 |
| <b>Ilustración 35:</b> Gráficos generados por la Matriz GETH sobre las Rutas<br>de Creación de Valor..... | 91 |



# **Guía de gestión estratégica del talento humano en el sector público colombiano**

- DOCUMENTO OFICIAL -

# Introducción

Incrementar el impacto de la gestión del empleo público y la efectividad de la política, además de los lineamientos que lo regulan, son aspectos fundamentales para cualquier país, dada la importancia que tienen tanto en lo público como en la economía y la competitividad. Es por lo anterior, que las bases del empleo público y la gestión del talento humano en el Estado se estructuran a partir de los principios del modelo integrado de planeación y gestión –MIPG.

Colombia ha venido desarrollando la política y los instrumentos en torno al empleo público con el fin de generar parámetros para su estructura, manejo y efectividad. Sin embargo, en la coyuntura actual del posconflicto, los retos relacionados con la reducción de la pobreza y la expectativa del ingreso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE, el Gobierno Nacional debe consolidar su propósito de fortalecer la gestión del empleo público en Colombia y avanzar en la política y estrategias que orienten a las entidades públicas hacia la consecución de sus objetivos con base en el desarrollo de su talento humano, que corresponde a la primera dimensión del MIPG.



Es así como Función Pública ha implementado como su principal objetivo “Enaltecer al servidor público y su valor”, en tanto reconoce que esto genera resultados en términos de la eficacia en la prestación de los servicios del sector público para ir en sintonía con los avances del país en materia de infraestructura, servicios,



desarrollo, educación y progreso social, es decir, bienestar para los ciudadanos.

En ese orden de ideas, es muy importante que el empleo público en Colombia sea atractivo, retador, motivante y competidor frente al sector privado, además, debe propiciar las condiciones para construir un sector más sólido y competitivo, que logre la satisfacción del ciudadano y que, por ende, contribuya a incrementar su confianza en el Estado. Esto requiere del compromiso permanente de los servidores públicos, pero, sobre todo, de una alineación con las políticas y directrices en cada una de las áreas de Talento Humano (TH) y las actividades propias de su gestión para que haya un enfoque claro y unificado que permita lograr los propósitos planeados.

En la actualidad, el Estado colombiano se encuentra en camino hacia la construcción de una paz efectiva y duradera, cimentada en la equidad y en la educación. Esto le da aún mayor importancia a la necesidad de contar con un cuerpo de servidores públicos que responda efectivamente a los fines del Estado y a los niveles esperados de productividad y generación de bienestar. Por ello, estos servidores deben ser dinámicos, adaptativos, capaces de sobreponerse a las dificultades y de asumir nuevos retos para que contribuyan decisivamente en la consolidación de una institucionalidad fuerte y articulada para la generación e implementación de políticas públicas eficaces.

Ahora bien, desde la perspectiva de la política pública, la política de empleo público es entendida como el conjunto de arreglos institucionales, normativos y de gestión que orientan, planifican, implementan y evalúan el empleo público en el país para que esté al nivel de los estándares internacionales y responda eficientemente a las dinámicas locales; a esta se suma la gestión estratégica del talento humano (GETH), que se materializa en cada una de las entidades públicas a lo largo y ancho del país, de allí la importancia de la presente Guía.

En ese sentido, este documento es la guía que permitirá a los jefes de talento humano, y a las entidades públicas en general, contar con una herramienta que describa, organice y estructure las actividades que deben liderar las unidades de personal, de manera que sea un instrumento de referencia permanente para poder orientar a sus dependencias hacia una gestión estratégica exitosa y efectiva en el marco de la política de gestión estratégica de talento humano (GETH).

En el marco del **Modelo Integrado de Planeación y Gestión**, la principal dimensión es el talento humano, por lo que cobra aún más relevancia adelantar la implementación de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) y la apuesta por seguir avanzando hacia la consolidación de una mayor eficiencia de la administración pública se convierte en fundamental, pues son finalmente los servidores públicos los que lideran, planifican, ejecutan y evalúan todas las políticas públicas. De allí el reconocimiento de que el corazón del modelo sea el talento humano.

Este documento se ha estructurado de la siguiente manera: inicialmente se plantean algunas consideraciones en cuanto al posicionamiento de Colombia en el contexto global y, particularmente, en América Latina en lo referente a las variables de competitividad que pueden crecer gracias a la gestión del Gobierno y a la implementación de las políticas públicas adecuadas. Posteriormente, se analizan los indicadores de efectividad del gobierno y control de la corrupción, que son clave para avanzar en la obtención de resultados en materia de competitividad global, junto con los niveles que Colombia ha alcanzado en cuanto a calidad del Gobierno.

Todo esto desemboca en el índice de desarrollo del servicio civil (IDSC), que permite analizar los factores que, desde la gestión del talento humano, impactan en la competitividad a través del mejoramiento de la efectividad y calidad del Gobierno. Así mismo, se conceptualizará la creación de valor público a través de la gestión del talento humano y la forma como este repercute en el comportamiento de los servidores públicos. Se analizará cómo los

resultados de la profesionalización del servicio civil deben contribuir a la creación de valor mediante la obtención de resultados que tengan una incidencia positiva en la efectividad del gobierno y en la competitividad del país.

Luego, a partir del análisis de la manera como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) mide la evolución del IDSC en los países latinoamericanos, se describirá la metodología que Función Pública, desde la Dirección de Empleo Público (DEP), ha desarrollado para llevar a cabo un seguimiento a la evolución del índice en las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional. Se describirán los resultados de la prueba piloto del instrumento y se identificarán los aspectos más relevantes a ser trabajados de acuerdo con el diagnóstico obtenido. De igual forma, se planteará cómo esta modalidad de seguimiento se enmarca en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y está articulada con los instrumentos metodológicos que buscan evaluar la gestión pública, de manera que las mediciones de desempeño institucional relacionadas con talento humano se vean enriquecidas y alimentadas periódicamente con datos confiables y oportunos.

Finalmente, se establecerán algunas orientaciones con respecto a la política de gestión estratégica de talento humano en las entidades desde un enfoque sistémico basado en procesos. Se describirá el ciclo de calidad (Planear, Hacer, Verificar, Actuar – PHVA) del talento humano, para luego profundizar en la planeación del proceso y en el ciclo de vida del servidor público en la entidad. Se hará una descripción de los elementos que lo componen y de las actividades que deben adelantar las áreas de talento humano para contribuir al enaltecimiento del servidor público y su labor, así como para avanzar en el mejoramiento global de la posición de Colombia en el ranking establecido por el BID a través del índice de desarrollo del servicio civil (IDSC), de manera que cuando este organismo realice una nueva medición, los pronósticos para Colombia respecto a su posicionamiento a nivel latinoamericano prevean resultados favorables.

Las entidades públicas deben enfocar sus esfuerzos hacia el conocimiento, valoración, interiorización y vivencia del grado de madurez en el que se encuentran; ya sea en el nivel básico operativo, en el de transformación o en el de consolidación. Ubicarse en alguno de estos tres niveles de madurez es la materialización de su gestión estratégica del talento humano. Avanzar en cada uno de ellos o subir de nivel evidencia un progreso significativo en todos los aspectos que la política define para cada entidad pública en el país.



Este documento es una carta de navegación y un instrumento de la política de gestión estratégica del talento humano para que los jefes de TH puedan orientar sus actividades desde un enfoque estratégico al logro de resultados y así contribuir a la creación de valor público



# 1. Situación de la gestión del talento humano en Colombia en relación con Latinoamérica y el mundo

## a. Índice de competitividad global

El índice de competitividad global, que elabora el World Economic Forum, mide la capacidad de los países para proveer altos niveles de prosperidad (bienestar) a sus ciudadanos. A su vez, esta capacidad depende de cuán productivamente un país utiliza sus recursos disponibles. En consecuencia, el índice mide un conjunto de instituciones, políticas y factores que definen los niveles de prosperidad económica sostenible hoy y a mediano plazo (**ver Ilustración 1, Ilustración 2 e Ilustración 3**)

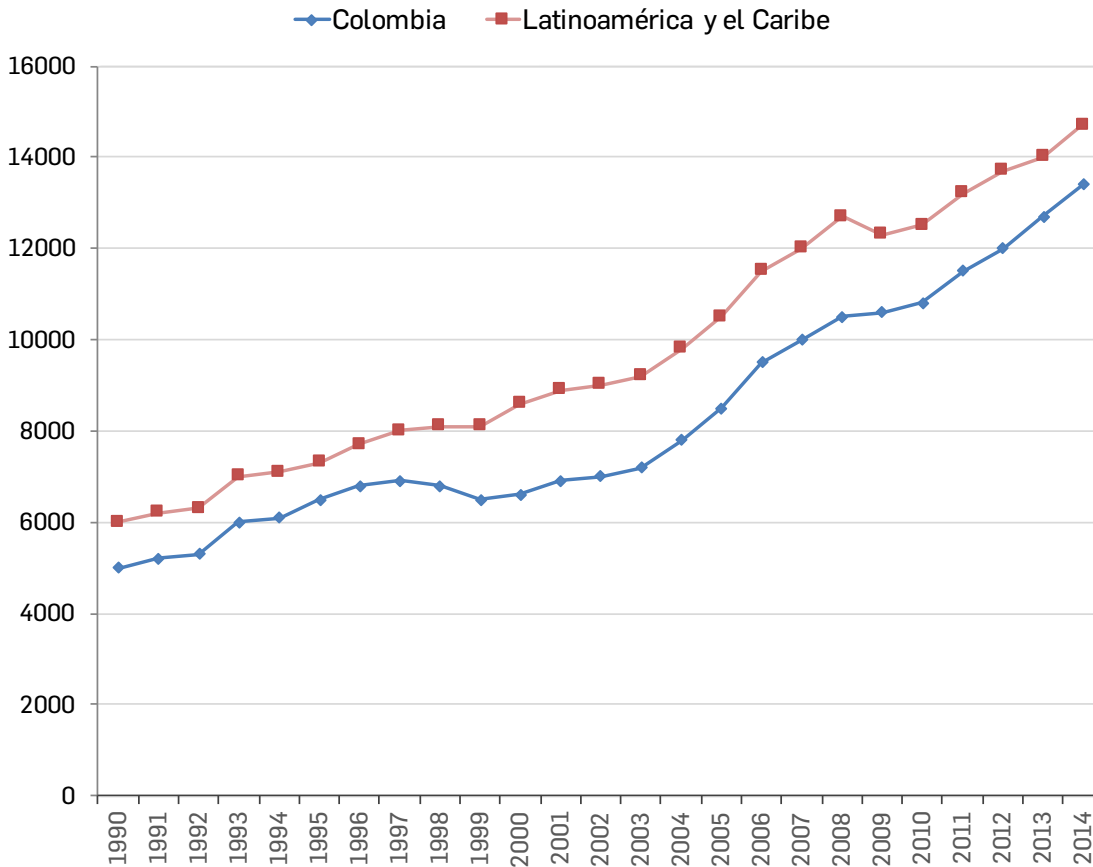
**Ilustración 1:** Índice de competitividad global (Colombia) – Indicadores clave

**Indicadores clave (2014):**

|   |              |
|---|--------------|
| <b>Población (millones)</b>             | <b>47.7</b>  |
| PIB (billones 'miles de millones' US\$) | <b>384.9</b> |
| PIB per cápita (US\$)                   | <b>8076</b>  |
| PIB como porcentaje del mundo           | <b>0.59</b>  |
| Especialización                         | <b>24%</b>   |
| Maestría                                | <b>5%</b>    |
| Doctorado                               | <b>0%</b>    |
| No Reporta                              | <b>4%</b>    |

**Fuente:** The Global Economy (2016). Ranking de países con datos de fuentes oficiales.

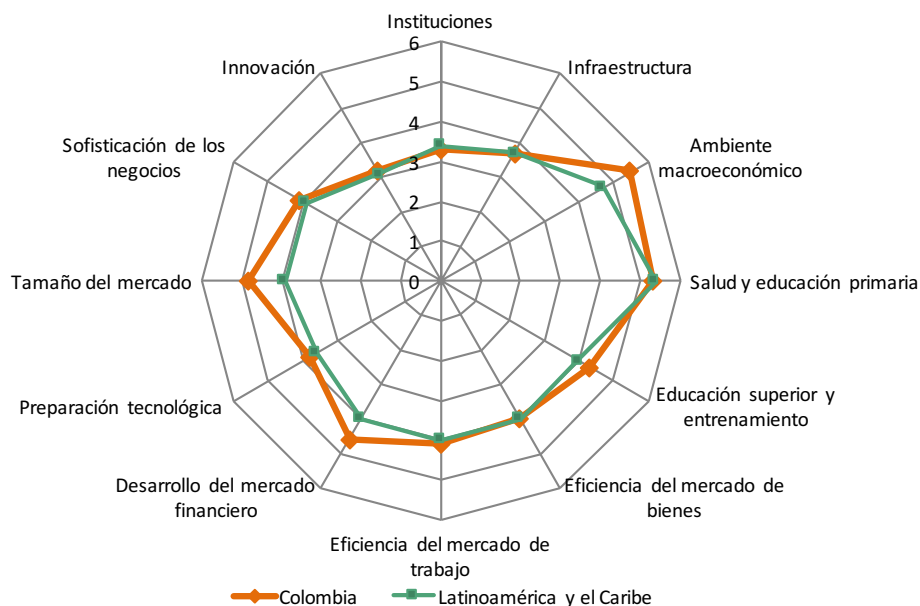
**PIB (PPA) per cápita 1990-2014**



**Fuente:** The Global Economy (2016). Ranking de países con datos de fuentes oficiales.

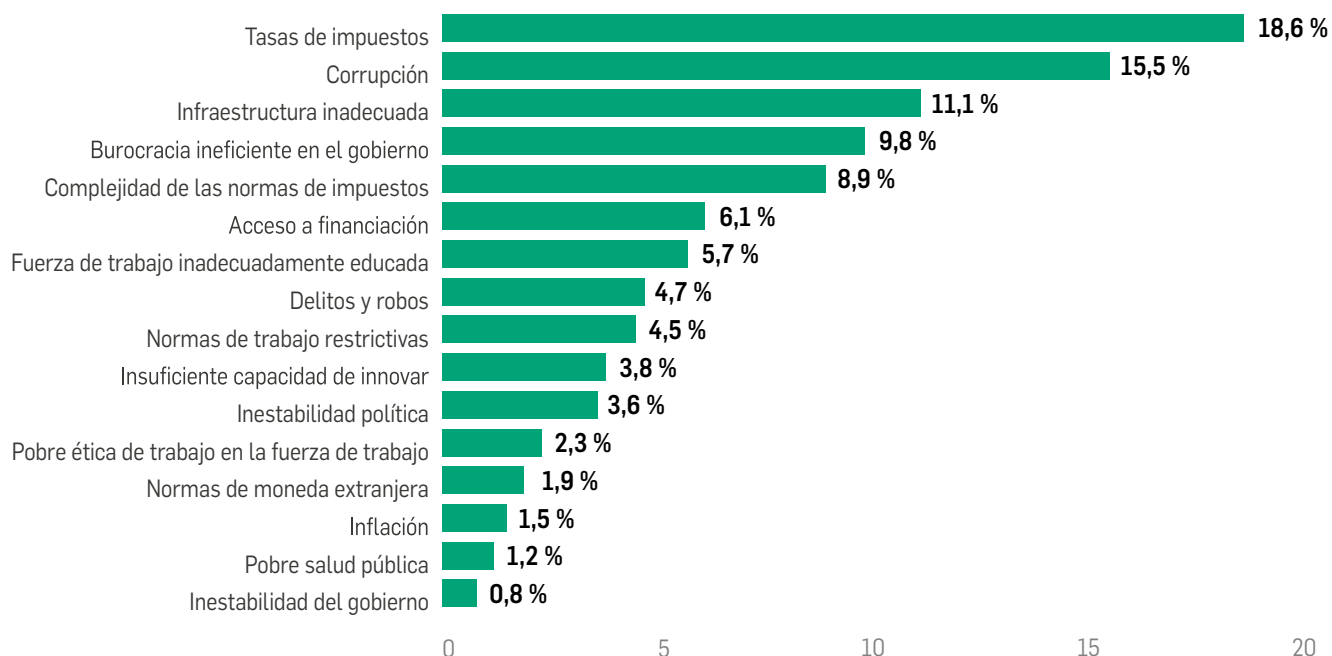
**Ilustración 2.** Índice de competitividad global (Colombia) - Resultados

| Índice de competitividad global (Colombia)          | Posición  | Puntaje    |
|---|-----------|------------|
|   | Entre 140 | (1-7)      |
| <b>ICG 2015-2016</b>                                | <b>61</b> | <b>4,3</b> |
| ICG 2014-2015 (entre 144)                           | 66        | 4,2        |
| ICG 2013-2014 (entre 148)                           | 69        | 4,2        |
| ICG 2012-2013 (entre 144)                           | 69        | 4,2        |
| <b>Requerimientos Básicos (40%)</b>                 | <b>77</b> | <b>4,5</b> |
| 1er Pilar: Instituciones                            | 114       | 3,3        |
| 2do Pilar: Infraestructura                          | 84        | 3,7        |
| 3er Pilar: Ambiente macroeconómico                  | 32        | 5,5        |
| 4° Pilar: Salud y educación primaria                | 97        | 5,3        |
| <b>Potenciadores de eficiencia (50%)</b>            | <b>54</b> | <b>4,3</b> |
| 5° Pilar: Educación superior y entrenamiento        | 70        | 4,3        |
| 6° Pilar: Eficiencia del mercado de bienes          | 108       | 4,0        |
| 7° Pilar: Eficiencia del mercado de trabajo         | 86        | 4,1        |
| 8° Pilar: Desarrollo del mercado financiero         | 25        | 4,6        |
| 9° Pilar: Preparación tecnológica                   | 70        | 3,8        |
| 10° Pilar: Tamaño del mercado                       | 36        | 4,8        |
| <b>Factores de innovación y sofisticación (10%)</b> | <b>61</b> | <b>3,7</b> |
| 11° Pilar: Sofisticación de los negocios            | 59        | 4,1        |
| 12° Pilar: Innovación                               | 76        | 3,2        |



**Fuente:** The Global Economy (2016). Ranking de países con datos de fuentes oficiales.

**Ilustración 3.** Índice de competitividad global (Colombia) – Los factores más problemáticos para hacer negocios



\* De la lista de factores, a los encuestados se les pidió seleccionar los cinco factores más problemáticos para hacer negocios en su país y ranquearlos entre 1 (más problemático) y 5, El puntaje corresponde a las respuestas ponderadas de acuerdo con sus rankings.

**Fuente:** Schwab, K. (2016). Insight Report. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2015–2016

El Índice está conformado por 12 factores que se denominan pilares y el primero de ellos está directamente relacionado con la gestión del empleo público: las instituciones. Ese pilar se desglosa en 21 factores:

**1° Pilar: Instituciones**

- 1.01. Derechos de propiedad
- 1.02. Protección a la propiedad intelectual
- 1.03. Desviación de fondos públicos
- 1.04. Confianza pública en los políticos
- 1.05. Pagos irregulares y sobornos
- 1.06. Independencia judicial
- 1.07. Favoritismo en decisiones de oficiales del gobierno
- 1.08. Desperdicio en el gasto del gobierno
- 1.09. Lastres en la regulación del gobierno
- 1.10. Eficiencia del marco legal en disputas con el entorno

- 1.11. Eficiencia del marco legal en los retos de regulaciones
- 1.12. Transparencia en la construcción de políticas del gobierno
- 1.13. Costos de negocio del terrorismo
- 1.14. Costos de negocio del delito y la violencia
- 1.15. Crimen organizado
- 1.16. Confiabilidad en la policía
- 1.17. Comportamiento ético de las empresas
- 1.18. Fuerza de las auditorías y los estándares de los informes
- 1.19. Eficacia de los marcos corporativos
- 1.20. Protección de los intereses de accionistas minoritarios
- 1.21. Fuerza de la protección al inversionista

La calificación de Colombia en esos factores la ubica en el puesto 114 entre 140 países. Por cada factor la calificación y el posicionamiento son los siguientes (ver Ilustración 4):

**Ilustración 4:** Índice de competitividad global (Colombia) – Detalle

| Indicador  | Valor | Ranking/140 |
|--|-------|-------------|
| <b>1er. Pilar: Instituciones</b>                                 |       |             |
| 1.01. Derechos de propiedad                                      | 4,1   | 83          |
| 1.02. Protección a la propiedad intelectual                      | 3,7   | 79          |
| 1.03. Desviación de fondos públicos                              | 2,2   | 131         |
| 1.04. Confianza pública en los políticos                         | 1,8   | 131         |
| 1.05. Pagos irregulares y sobornos                               | 3,4   | 97          |
| 1.06. Independencia judicial                                     | 2,7   | 114         |
| 1.07. Favoritismo en decisiones de oficiales del gobierno        | 2,4   | 115         |
| 1.08. Desperdicio en el gasto del gobierno                       | 2,6   | 100         |
| 1.09. Lastres en la regulación del gobierno                      | 2,6   | 126         |
| 1.10. Eficiencia del marco legal en disputas con el entorno      | 3,1   | 106         |
| 1.11. Eficiencia del marco legal en los retos de regulaciones    | 3     | 100         |
| 1.12. Transparencia en la construcción de políticas del gobierno | 3,9   | 86          |
| 1.13. Costos de negocio del terrorismo                           | 2,9   | 136         |
| 1.14. Costos de negocio del delito y la violencia                | 2,7   | 132         |
| 1.15. Crimen organizado  | 2,8   | 135         |
| 1.16. Confiabilidad en la policía                                | 4     | 76          |
| 1.17. Comportamiento ético de las empresas                       | 3,5   | 109         |
| 1.18. Fuerza de las auditorías y los estándares de los informes  | 4,6   | 66          |
| 1.19. Eficacia de los marcos corporativos                        | 5,3   | 30          |
| 1.20. Protección de los intereses de accionistas minoritarios    | 4,2   | 62          |
| 1.21. Fuerza de la protección al inversionista                   | 7,2   | 10          |

Fuente: Schwab, K. (2016). Insight Report. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2015–2016

Se puede evidenciar que, en general, los niveles de competitividad de Colombia se ubican en una zona intermedia entre los países analizados (ver **Ilustración 2**). Sin embargo, al mirar en detalle, el factor que se encuentra en una posición más baja en la tabla es el de Instituciones (ver **Ilustración 2** e **Ilustración 4**), que es justamente en el que tiene incidencia directa la intervención desde lo público. La ubicación de Colombia en este pilar realmente amerita una importante labor en materia de gestión y de organización, que debe ser liderada desde las entidades correspondientes.

Aspectos como la desviación de fondos públicos, la confianza en la clase política, la independencia judicial, el favoritismo en las decisiones públicas, el exceso de regulaciones y el comportamiento ético (ver **Ilustración 4**) son aspectos que requieren fortalecimiento o gestión inmediata. La corrupción y la burocracia ineficiente son dos de los factores que más obstáculos ocasionan para los negocios en Colombia.

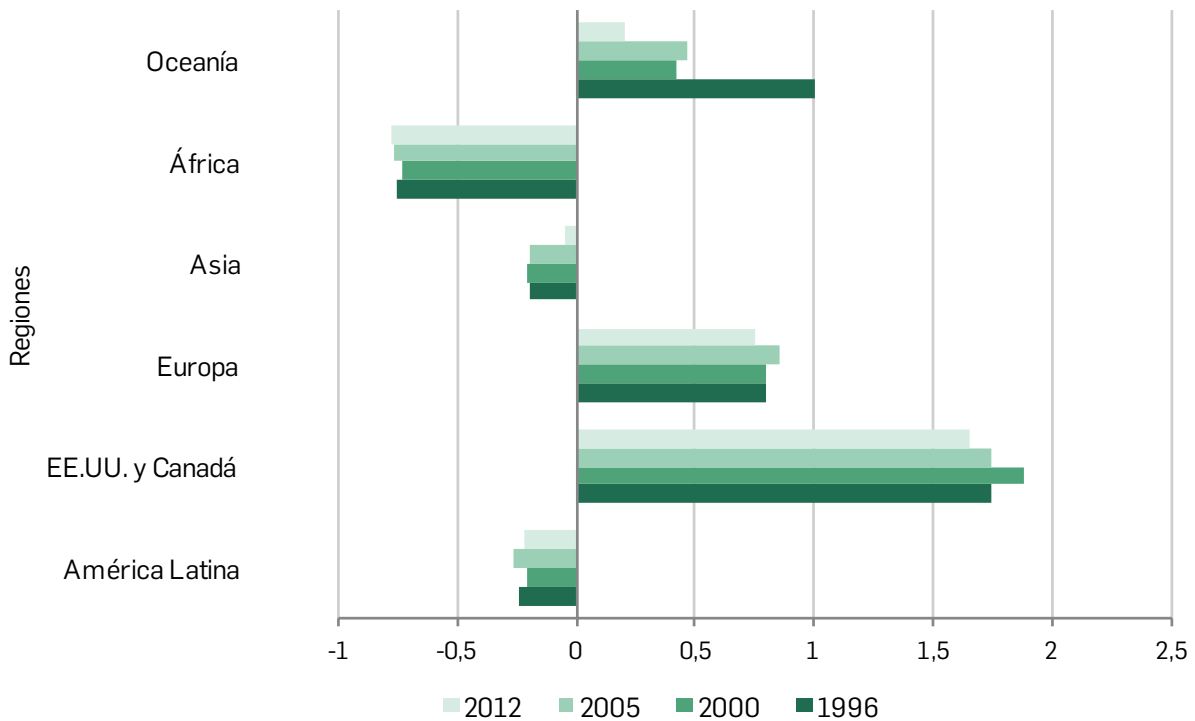
Estos aspectos pueden gestionarse desde diferentes perspectivas, pero sin duda, una de las principales es la gestión del talento humano en las entidades públicas. Como se describirá más adelante, promover mejoras en las competencias, la estructura de los empleos, la capacitación, el bienestar, el rendimiento y la movilidad de los servidores públicos pueden incidir favorablemente en los aspectos aquí diagnosticados. En la medida en que se ejecuten estas intervenciones fundamentales se podrá tener una incidencia positiva en el nivel de competitividad del país, lo que generará mejoramiento en los niveles de prosperidad y bienestar de sus ciudadanos.

De acuerdo con los estudios de distintos organismos internacionales, es necesario prestar especial atención en materia de gestión y organización para así fortalecer las instituciones. Es aquí donde las intervenciones en materia de gestión del talento humano cobran especial relevancia.

## b. Índice de efectividad del Gobierno

El índice de efectividad del gobierno (Worldwide Governance Indicators, Banco Mundial) busca medir percepciones sobre la calidad de los servicios públicos, la calidad de la burocracia y su independencia de presiones políticas, la calidad del proceso de formulación e implementación de políticas y el compromiso y credibilidad del gobierno para llevarlas a cabo (Sanguinetti et al, 2015). En este índice, América Latina no solo muestra valores muy lejanos de los presentados por Europa y Norteamérica, sino que no evidencia una tendencia constante de mejoramiento o decrecimiento (Ver **Ilustración 5**):

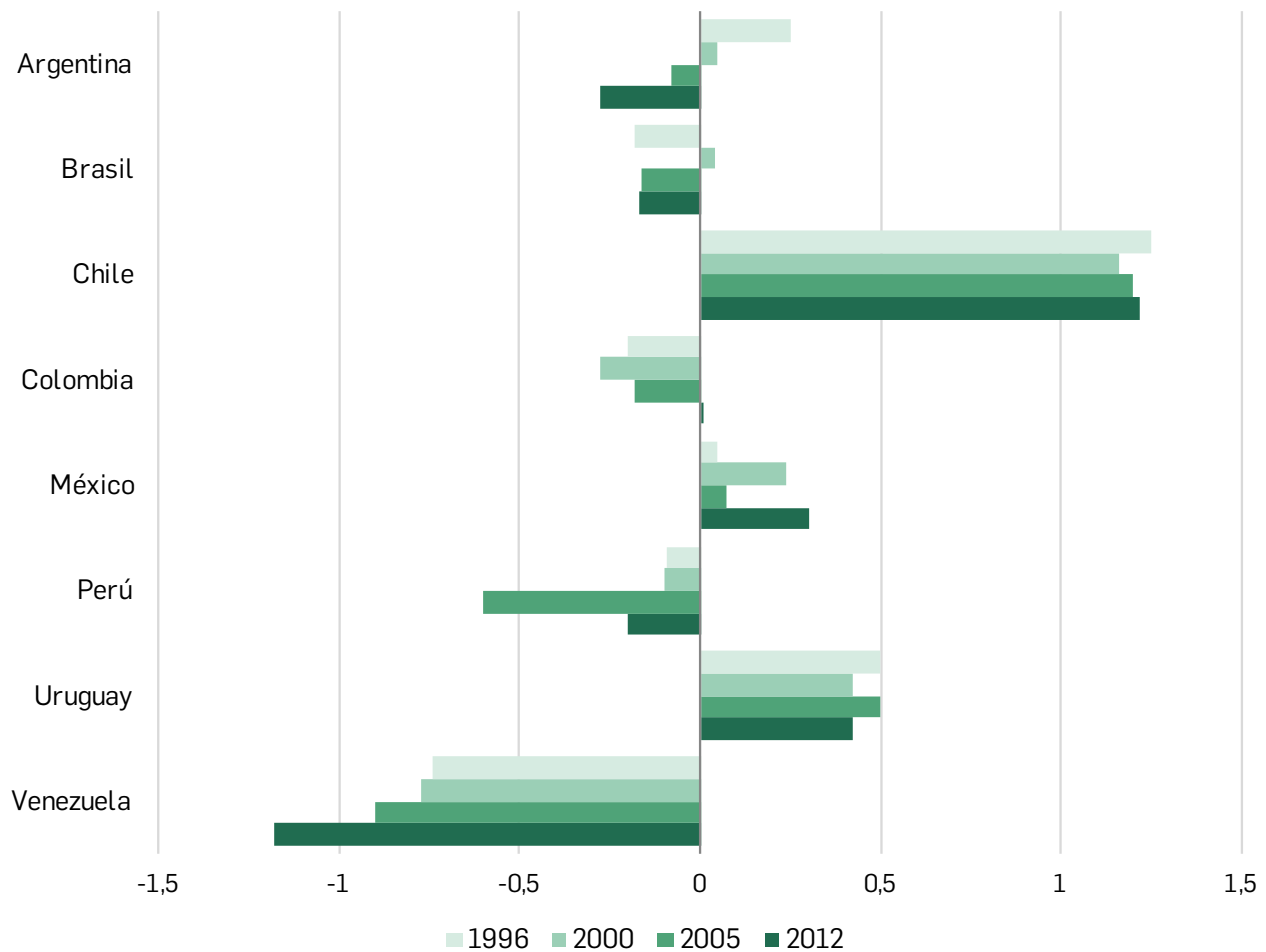
**Ilustración 5.** Índice de efectividad del Gobierno por regiones



**Fuente:** Sanguinetti et al, (2015).

Particularmente, en el contexto de América Latina (ver **Ilustración 6**), el Índice de efectividad del gobierno revela que Colombia presenta niveles muy lejanos de los países líderes de la región (Chile y Uruguay), aunque se encuentra por encima de países como Brasil y Argentina. La tendencia muestra que, aunque se viene presentando un mejoramiento, todavía Colombia se encuentra muy lejos de lograr los niveles deseados en la efectividad del gobierno y, dentro de ese factor, en la calidad burocrática:

**Ilustración 6.** Índice de efectividad del Gobierno para América Latina



**Fuente:** Sanguinetti et al, (2015).

Para Kaufmann, Kraay y Mastruzzi (2010), quienes estructuraron la medición que realiza el Banco Mundial, el concepto de efectividad del Gobierno refleja las percepciones sobre la calidad de los servicios públicos, la calidad del servicio civil y el grado de su independencia

de presiones políticas, así como la calidad de la formulación e implementación de políticas y la credibilidad del compromiso del Gobierno con ellas. De igual forma, el indicador de control de la corrupción refleja las percepciones acerca del grado en que el poder público se ha ejercido para el beneficio privado, incluyendo tanto pequeñas como grandes formas de corrupción, así como la “captura” del Estado por parte de élites o intereses privados.

El índice toma valores en el intervalo (-2,5 / 2,5) donde un mayor valor significa aumento en la efectividad del Gobierno. Este indicador tiene como ventaja una amplia cobertura geográfica y temporal, lo que permite evaluar la evolución de los países a lo largo del tiempo y hacer comparaciones con base en los datos que ha proporcionado el Banco Mundial para Colombia desde 1996 a 2014. El valor medio para Colombia durante ese periodo fue de -0,12 puntos con un mínimo de -0,41 puntos en 2002 y un máximo de 0,06 puntos en 2011 (ver **Ilustración 7**):

**Ilustración 7.** Índice de efectividad del Gobierno para Colombia (1996-2014)



**Fuente:** The Global Economy (2016). Ranking de países con datos de fuentes oficiales.

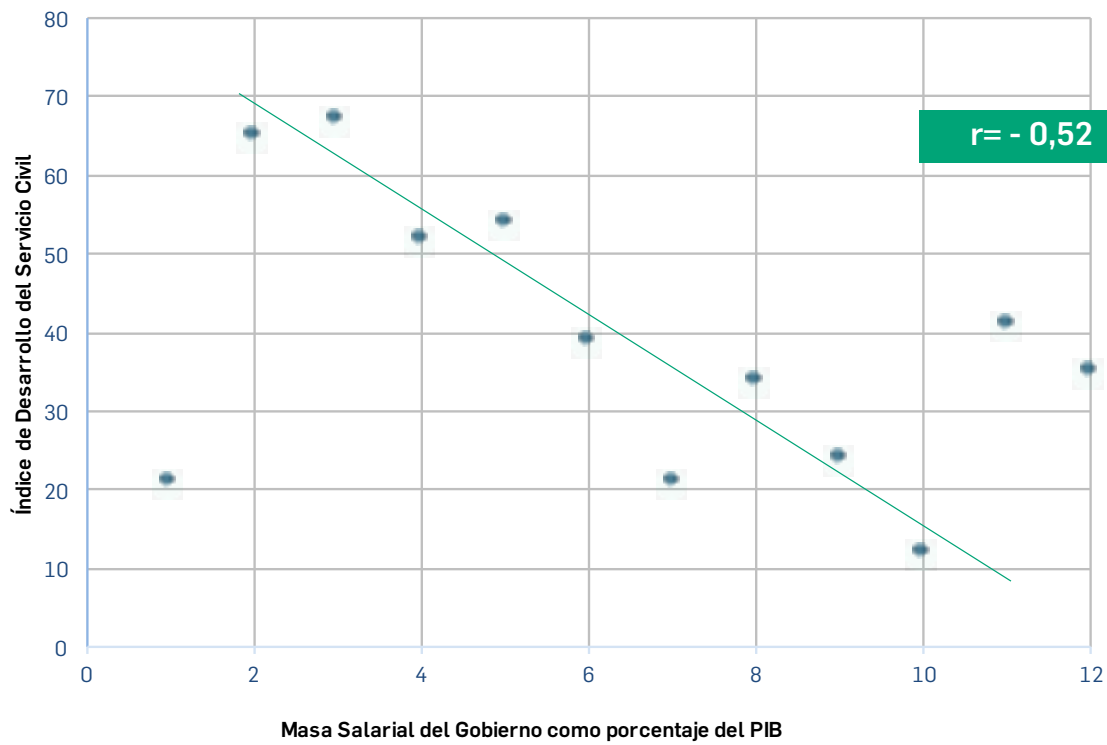
En este sentido, como lo afirma Cortázar et al (2014), existe evidencia empírica de que un servicio civil profesional está asociado con una mejor efectividad de la capacidad del Estado en la región y con un mejor control sobre la corrupción. El servicio civil –para el caso colombiano, el empleo público- es claramente un factor clave para la capacidad de acción estatal, pues como parte de las políticas de gestión pública genera incentivos y restricciones para la acción de los funcionarios y las organizaciones públicas, atravesando transversalmente el aparato público (Barzelay, 2001). La mejora de la calidad de los servicios civiles de Latinoamérica debiera así ser un componente importante de los procesos de reforma que busquen elevar la capacidad de acción del Estado y, en consecuencia, la calidad de las políticas públicas. (Cortázar, 2011)

Como lo afirman Cortázar, Lafuente y Langinés (2014):

Contar con un servicio civil profesionalizado lleva a un mayor crecimiento económico y del ingreso per cápita, a la reducción de los niveles de corrupción y de pobreza de un país, y a la mejora de la confianza en el gobierno. (p. 3). Al realizar una aproximación muy tentativa a un análisis del costo fiscal de la profesionalización del servicio civil, si se toma la masa salarial como porcentaje del PIB para 2012 como parámetro del costo y el índice de desarrollo del servicio civil (IDSC) de 2011–13 como nivel de profesionalización para los países incluidos, se puede apreciar una correlación negativa entre ambos factores ( $r=-0,52$ ) (p. 138).

De acuerdo con esto, se podría plantear que las mejoras en el índice de desarrollo del servicio civil podrían estar relacionadas con una disminución en la masa salarial del gobierno central como porcentaje del PIB. Esto se evidencia en la **Ilustración 8**:

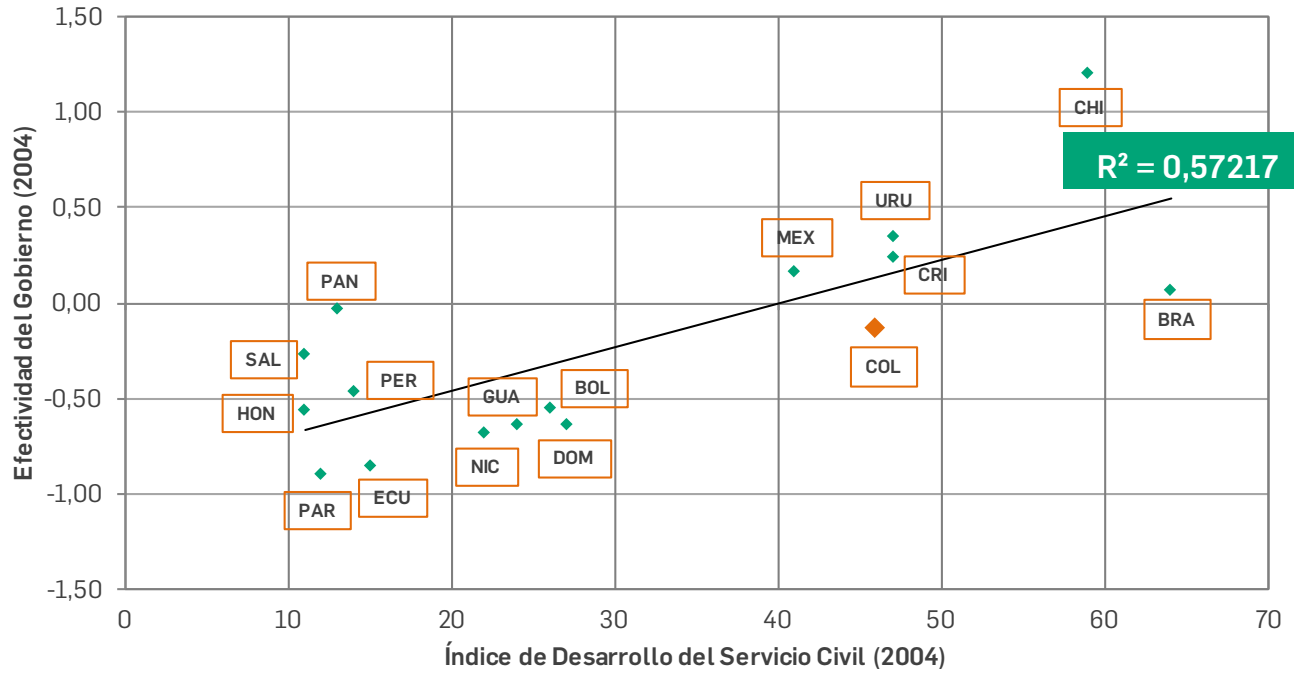
**Ilustración 8:** Índice de desarrollo del servicio civil (2011-2013) y masa salarial como porcentaje del PIB en América Latina (2012)



**Fuente:** Cortázar et al, 2014

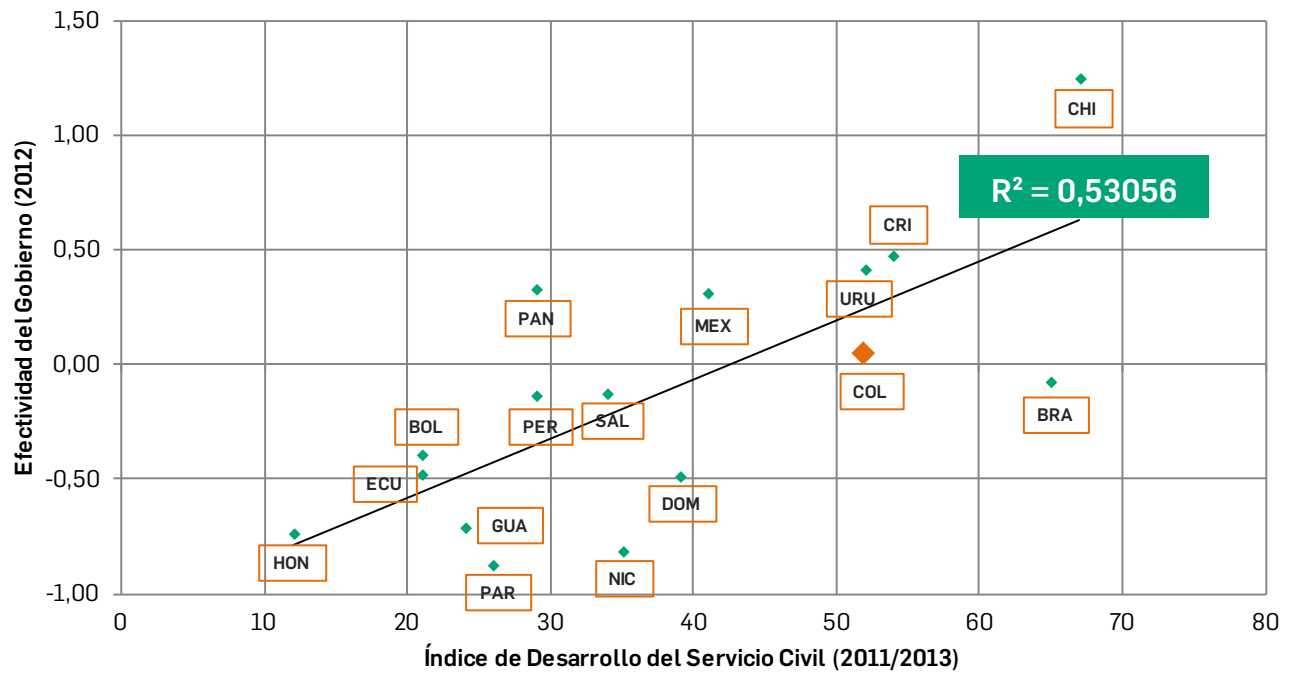
De igual forma, siguiendo con Cortázar et al. (2014) y como una aproximación muy tentativa al análisis del impacto de un servicio civil profesionalizado en la efectividad del gobierno, si se toma el índice de efectividad del gobierno del Banco Mundial y el IDSC de este estudio, se observa una correlación relativamente estrecha entre ambos ( $r=0,71$ ). Esto posiblemente sugiere que un mayor desarrollo del servicio civil podría tener un impacto importante en la capacidad del Estado en la región (ver Ilustraciones 9 y 10).

**Ilustración 9.** Relación entre el índice de desarrollo del servicio civil (2004) y el índice de efectividad del Gobierno (2004)



Fuente: Cortázar et al, 2014.

**Ilustración 10.** Relación entre el índice de desarrollo del servicio civil (IDSC) (2011-2013) y el índice de efectividad del Gobierno (2012)

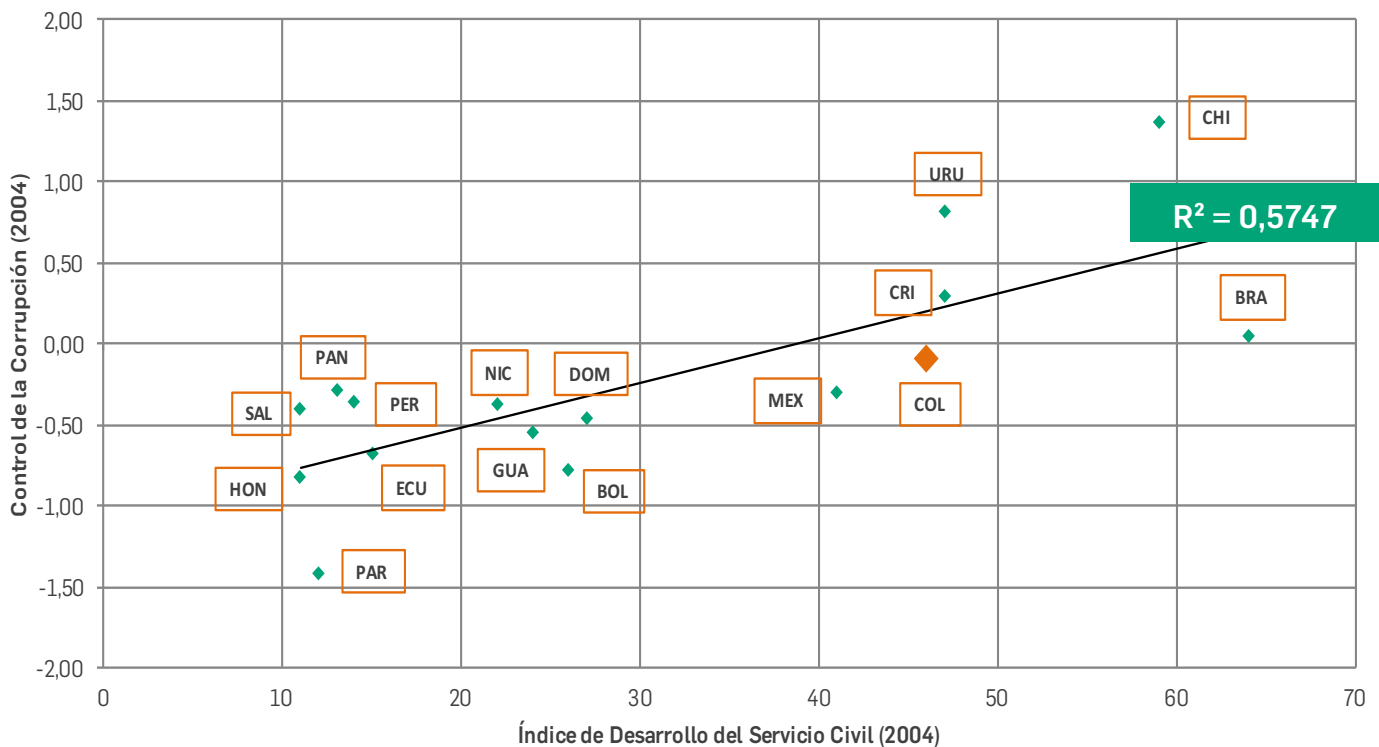


Fuente: Cortázar et al, 2014.

## c. Índices de control de la corrupción

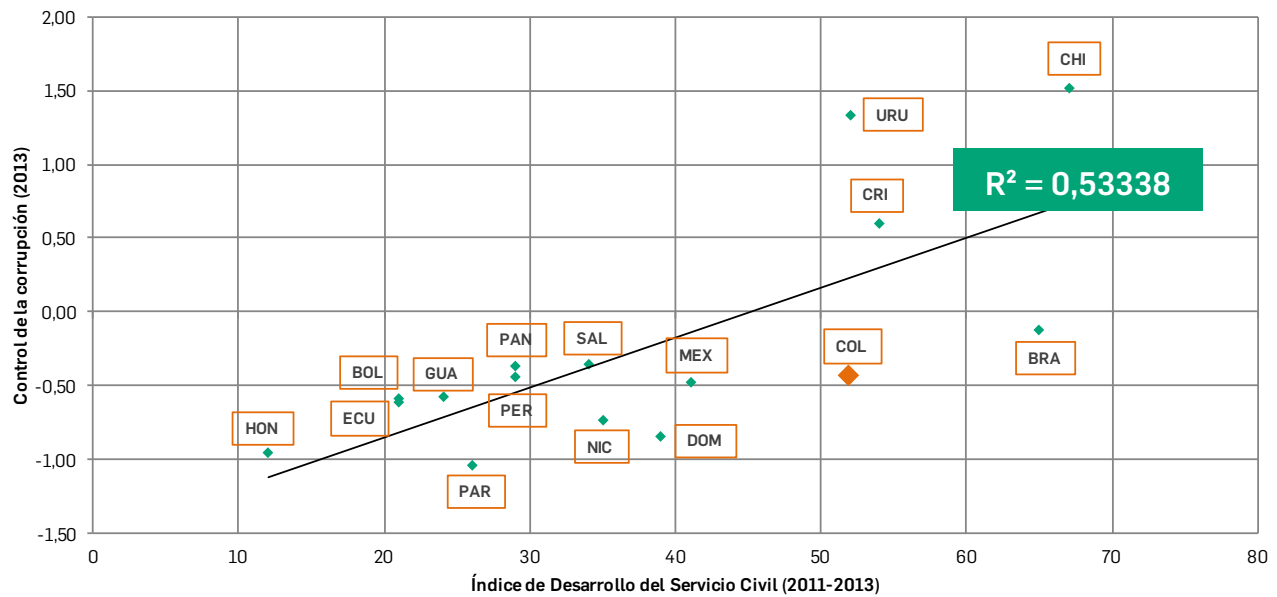
En esta misma línea, al analizar la relación entre el IDSC y el índice de control de la corrupción del Banco Mundial: “Se observa una correlación aún más fuerte ( $r=0,73$ ), lo cual indicaría que un mayor nivel de desarrollo del servicio civil suele estar acompañado de un mejor control sobre la corrupción” (Cortázar et al., 2014, p. 138). Esto se puede apreciar en los siguientes gráficos (Ilustración 11 e Ilustración 12):

**Ilustración 11.** Relación entre el índice de desarrollo del servicio civil (2004) y el índice de control de la corrupción (2004)



**Fuente:** Cortázar et al, 2014.

**Ilustración 12:** Relación entre el índice de desarrollo del servicio civil (2011-2013) y el índice del control de la corrupción (2013)



**Fuente:** Cortázar et al, 2014

Una investigación<sup>1</sup> hecha por la Comisión Europea en 212 regiones de la Unión Europea mostró que aquellas regiones cuyos propios empleados públicos las calificaban como meritocráticas pagaron menos por carreteras, puentes y similares. Si cada región fuera tan meritocrática como Baden-Württemberg en Alemania, los gobiernos de la Unión Europea podrían ahorrar hasta 22 billones de dólares al año (Charron et al, 2012).

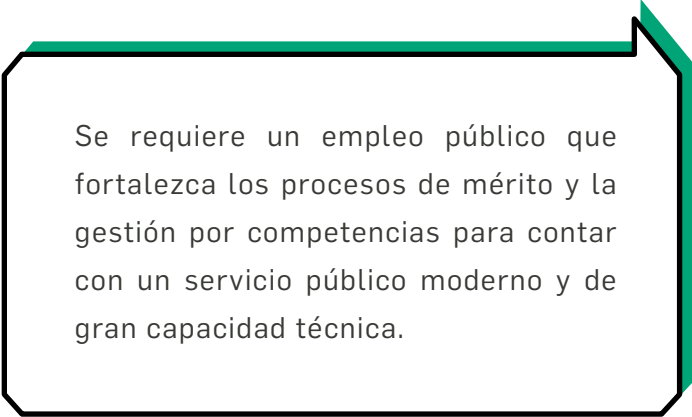
Estudios de las Universidades de Berkeley y San Diego<sup>2</sup> encontraron que en los países más pobres la contratación y promoción meritocrática están asociadas con un crecimiento más rápido. Esto evidencia que cada vez el servidor público debe ser más competente

1 Para más información ver: N. Charron, V. Lapuente & L. Dijkstra; 'Regional Governance Matters: a study on regional variation in quality of government within the EU'. Regional Policy, European Commission, WP 01/2012.

2 Para más información ver: P. Evans & J. E. Rauch; Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of the Effects of "Weberian" State Structures on Economic Growth, American Sociological Review, Vol. 64, No. 5 (Oct., 1999), pp. 748-765

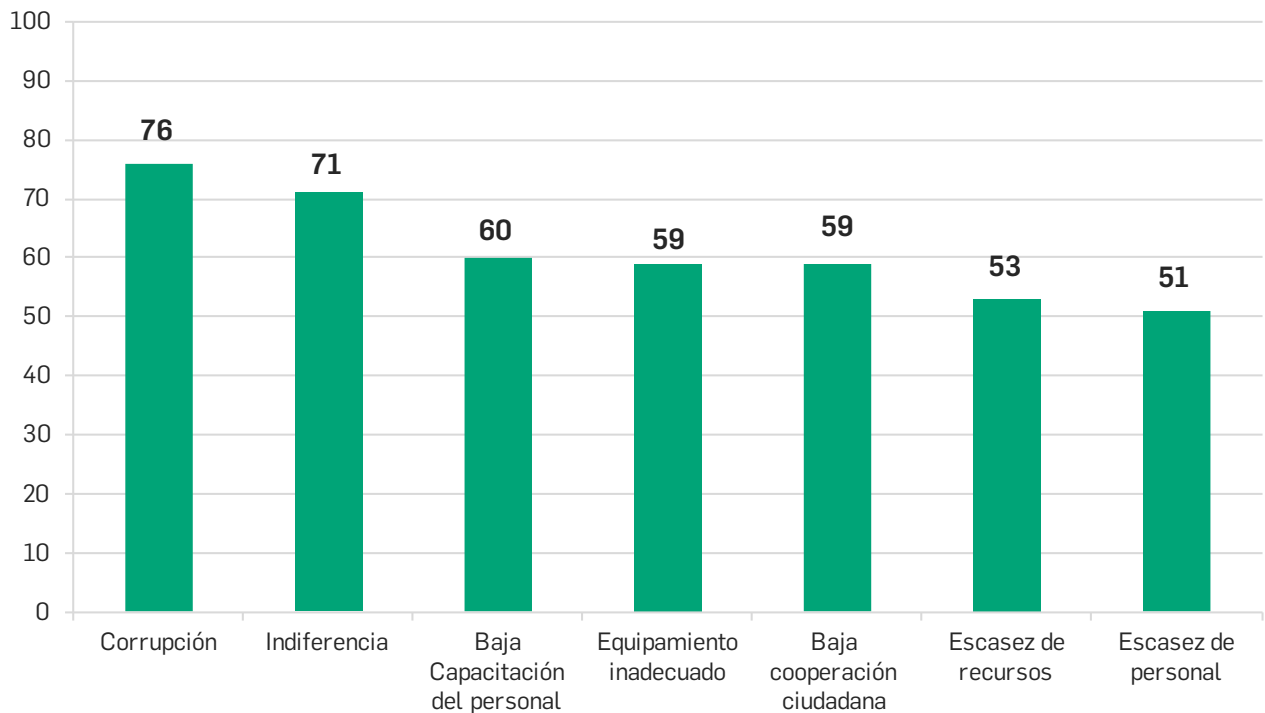
porque el trabajo es más complejo y exigente, pero las burocracias cerradas no garantizan esas competencias en los servidores. De allí la relevancia del fortalecimiento del mérito y de la gestión por competencias.

De lo anterior se concluye que es necesario implementar mejoras en la forma de gestionar el talento humano en Colombia, pues es necesario fortalecer la capacidad del Estado a través del desarrollo de un sistema de servicio civil profesional, que cuente con el potencial para producir resultados que impacten a las comunidades. Se necesita un Empleo Público moderno con servidores públicos competentes y gran capacidad técnica para la gestión pública y la atención al ciudadano. Adicionalmente, posibilitará responder, ante la percepción de la ciudadanía, acerca de las dificultades que se enfrentan desde lo público, entre otros aspectos, para ofrecer servicios de calidad (ver **Ilustración 13**)



Se requiere un empleo público que fortalezca los procesos de mérito y la gestión por competencias para contar con un servicio público moderno y de gran capacidad técnica.

**Ilustración 13.** Percepción de la ciudadanía sobre problemas para ofrecer servicios públicos de calidad en ciudades de América Latina



a/ El gráfico reporta el porcentaje de personas que responden "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo" a la siguiente pregunta: "¿Qué tan de acuerdo se encuentra con que el sector público enfrenta los siguientes problemas para ofrecer un buen servicio?: Escasez de personal, Baja capacitación del personal, Equipos obsoletos o falta de equipos. Escasez de recursos, Baja cooperación de la ciudadanía, Corrupción e ineficiencia.

b/ Ciudades: Buenos Aires, La Paz, San Pablo, Bogotá, Quito, Ciudad de México, Ciudad de Panamá, Lima, Montevideo y Caracas.

c/ Datos de encuesta CAF (Banco de Desarrollo de América Latina) 2014

**Fuente:** Sanguinetti et al, 2015.

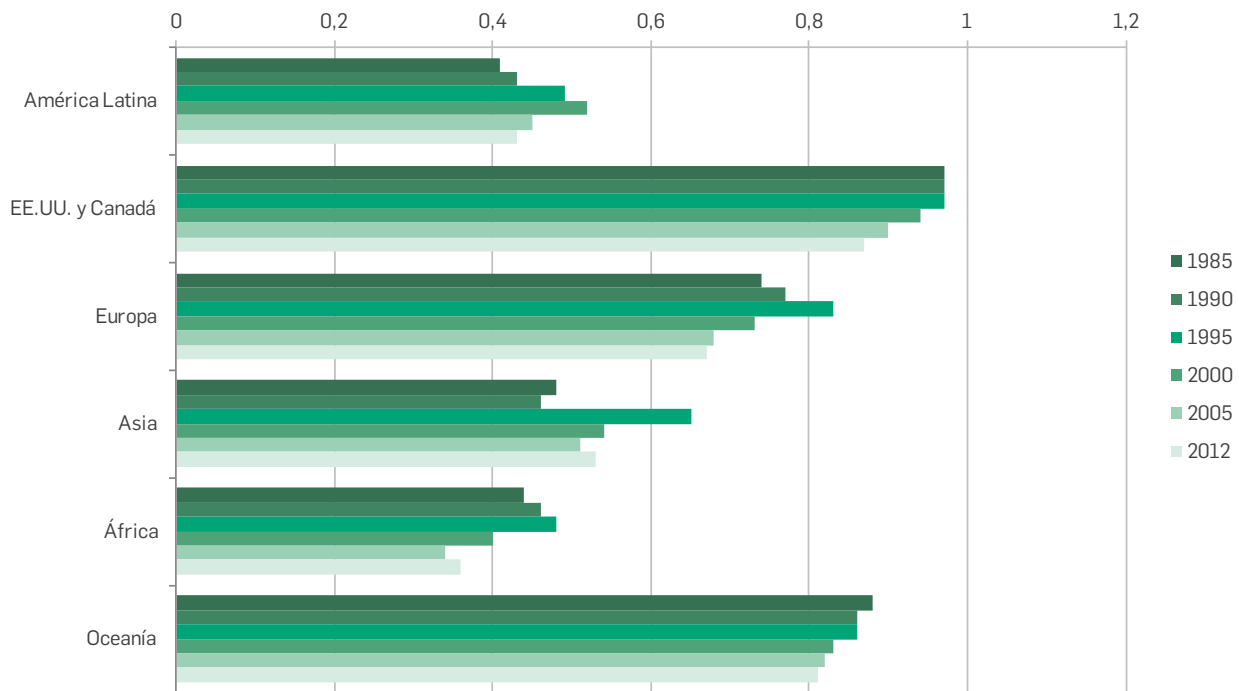
Es claro que estos indicadores coinciden en aspectos fundamentales que pueden ser insumos para que la gestión del talento humano adquiera la relevancia y la consistencia necesarias, y así lograr el incremento de la productividad del sector público y el mejoramiento del bienestar de los colombianos que acceden a las entidades públicas en busca de servicios.

## d. Índice de calidad del gobierno

Aunque en Colombia se han venido implementando acciones orientadas al desarrollo de la calidad y efectividad del gobierno, y a la modernización del servicio civil, una revisión de índices internacionales permite identificar que todavía existe un amplio margen de mejora para posicionar al país como un referente latinoamericano en la materia.

Así por ejemplo, el índice de calidad del gobierno, establecido a partir de un análisis del Banco de Desarrollo de América Latina (Sanguinetti et al, 2015), que involucra factores relacionados con los niveles de corrupción, ley y orden, y calidad burocrática, ubica a América Latina como una de las regiones con mayor margen de mejora (ver Ilustración 14):

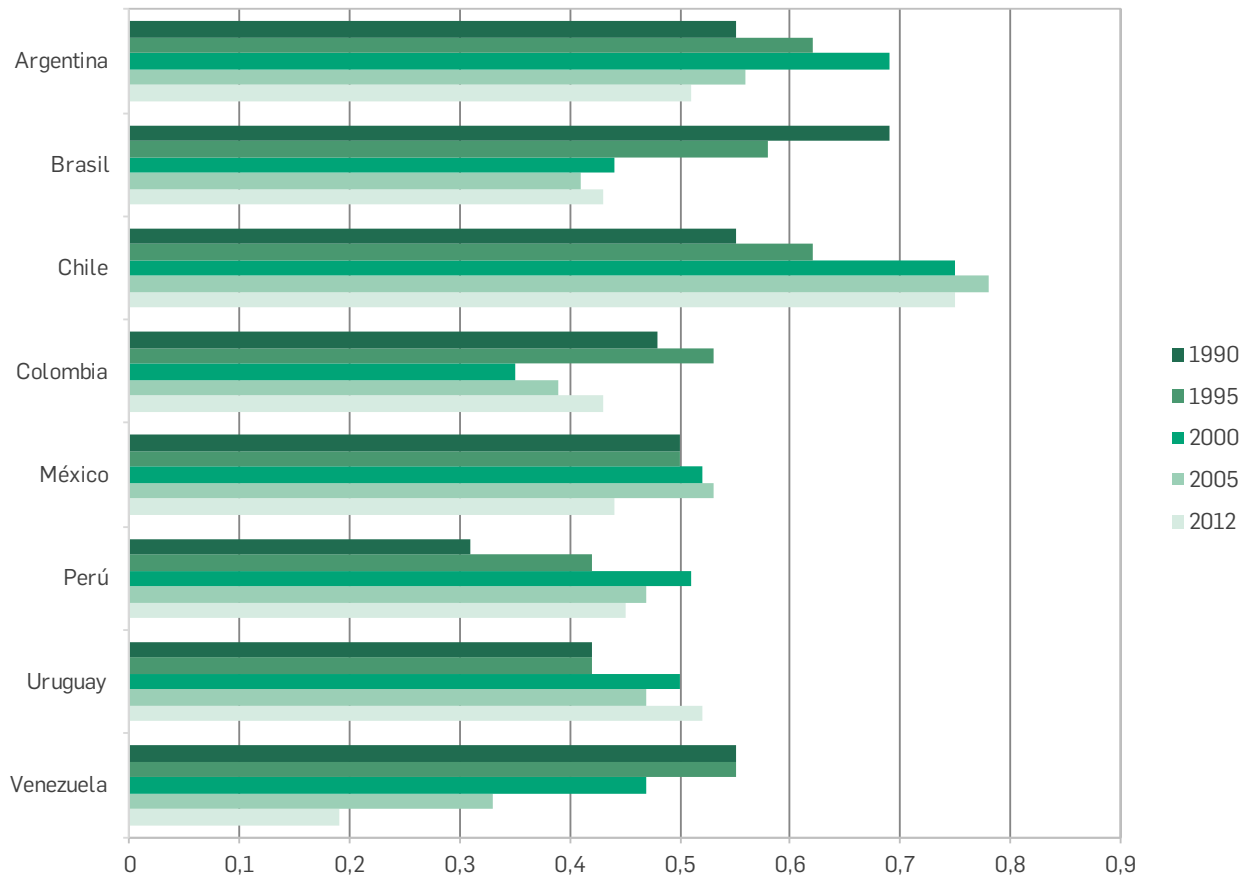
**Ilustración 14:** Índice de calidad del gobierno, por regiones (1985-2012)



Fuente: Sanguinetti et al, 2015.

Así mismo, Sanguinetti et al (2015) identifican la evolución del índice de calidad del Gobierno para algunos países seleccionados de América Latina. En ese análisis se evidencia que Colombia, a pesar de estar en un ciclo de evolución positiva, todavía se encuentra por debajo de la mayoría de países latinoamericanos en este aspecto (ver Ilustración 15):

**Ilustración 15:** Índice de calidad del Gobierno para países seleccionados de América Latina (1990-2012)



a/ Índice construido a partir de variables elaboradas por International Country Risk Guide (The PRS Group, Inc). El índice está compuesto por el valor promedio de las variables "Corrupción", "Ley y Orden" y "Calidad Burocrática" con una escala que va de 0 a 1. Mayor valor indica mayor calidad del Gobierno.

**Fuente:** Sanguinetti et al, 2015.

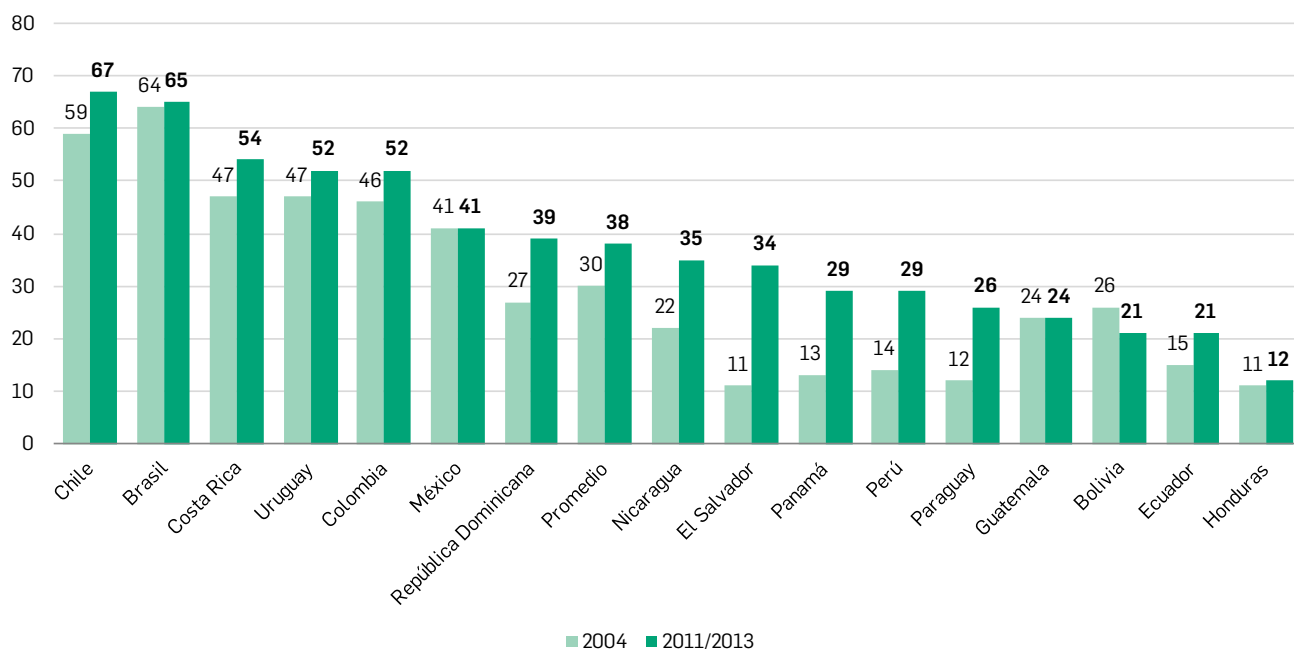
Evidentemente, Colombia debe implementar mejoras en la gestión de la calidad burocrática, es decir, desarrollar las competencias del talento humano a la par con el mejoramiento de la estructura de los empleos, perfiles y procesos de selección.

## e. Índice de desarrollo del servicio civil

Para medir la calidad de la función pública se utiliza el índice de desarrollo del servicio Civil-IDSC, este es un índice agregado que se lleva a cabo a partir del diagnóstico de las áreas del talento humano. Su escala va de 0 a 100, donde el máximo puntaje refleja un mejor desempeño. El informe de diagnóstico, realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo-BID en 2004, le otorgó 46 puntos a Colombia, posicionando al país por debajo de Brasil (64), Chile (59), Costa Rica (47) y Uruguay (47).

El siguiente estudio sobre el IDSC, también realizado por el BID en 2014, reveló que en América Latina, entre 2011 y 2013, se registró un progreso alentador en términos de modernización del servicio civil, aunque este se mantiene en un nivel relativamente bajo: el promedio del índice para los 16 países incluidos en el estudio subió 8 puntos, pasando de 30 a 38 (ver Ilustración 16):

**Ilustración 16.** Índice de desarrollo del servicio civil en Latinoamérica



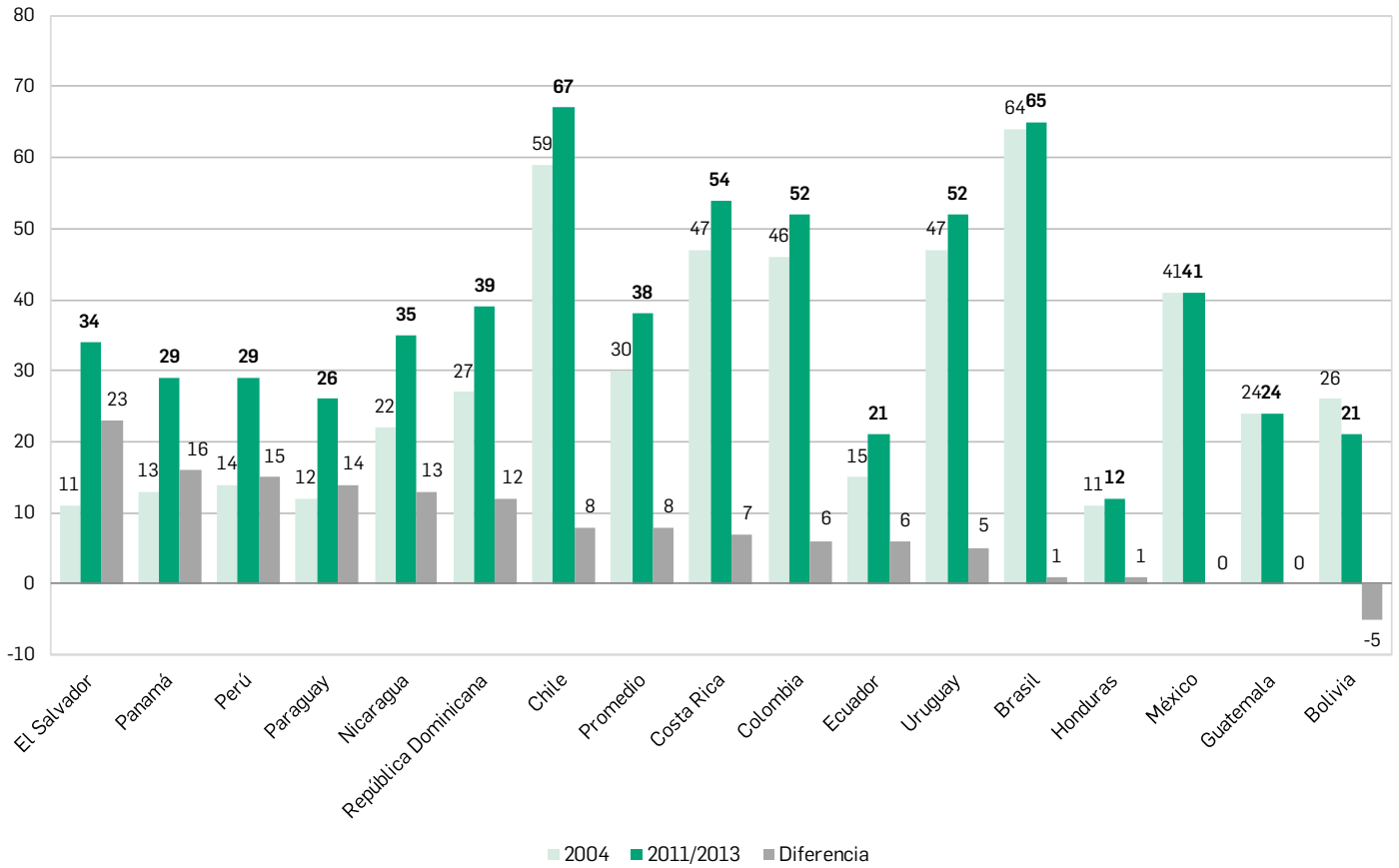
**Fuente:** Cortázar et al, 2014.

En el contexto latinoamericano, Colombia se ubica en el quinto lugar. Chile y Brasil ocupan los primeros lugares, lo que no sorprende dada la tradición que los reconoce como los países que mejores prácticas utilizan en materia de servicio civil en la región. Y aunque Colombia aparece por encima de México, países de mucho menor tamaño como Costa Rica y Uruguay se encuentran por encima o en similar posición, lo que plantea un reto importante en términos de profesionalización del servicio civil en Colombia.

Al revisar las razones del incremento del puntaje de Colombia en el ranking -para los años 2011-2013 el país avanzó seis puntos frente al 2004-, se encuentra que el avance fue producto de la expedición de la Ley 909 de 2004 y sus consecuentes mejoras frente a la institucionalidad del sistema y la creación de la Comisión Nacional del Servicio Civil -CNSC como uno de los órganos rectores del empleo público junto con Función Pública. El avance fue consecuencia también de los logros concernientes a políticas específicas de Gestión del Talento Humano, entre las que se destacan los concursos de acceso, la implementación del Sistema de Información y Gestión del Empleo Público -SIGEP, el establecimiento de la obligatoriedad de medir el clima laboral y la normatividad relacionada.

Las diferencias entre los países, en términos del avance comparativo entre los dos periodos evaluados, reflejan los esfuerzos por mejorar el desempeño del servicio civil. Si bien en Colombia se dieron avances significativos, como se mencionó anteriormente, el nivel de progreso en el índice no fue tan representativo como el de la mayoría de países referentes (ver Ilustración 17):

**Ilustración 17.** Diferencia en el índice de desarrollo del servicio civil

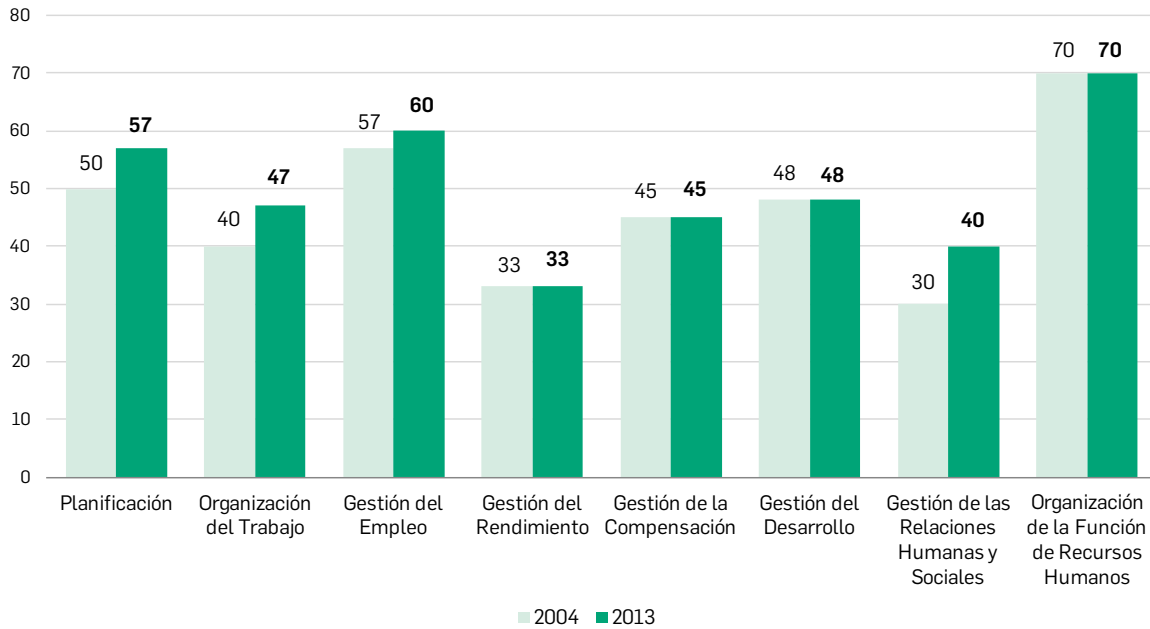


**Fuente:** Cortázar et al, 2014.

Esto permite evidenciar que en Colombia los esfuerzos para mejorar el servicio civil pueden incrementarse. Más allá de que las acciones adelantadas y de los avances logrados, es claro que se requiere una mayor intervención desde la gestión del talento humano.

En la siguiente ilustración se puede apreciar el desglose de los resultados de Colombia en el índice de desarrollo del servicio civil (IDSC) en cada uno de los subsistemas (ver Ilustración 18):

**Ilustración 18.** Evolución del índice de desarrollo del servicio civil (IDSC) en Colombia



**Fuente:** Cortázar et al, 2014.

Se puede apreciar que, aunque Colombia permaneció en el mismo nivel en algunos subsistemas de una medición a la siguiente, en ningún caso disminuyó el resultado de los mismos, y en los otros subsistemas aumentó su puntuación. El tema de planificación mejoró gracias a la expedición de la Ley 909 de 2004, que permitió posicionar al mérito como un factor clave para el ingreso al empleo público. La organización del trabajo avanzó debido a la inclusión de las competencias comportamentales en los perfiles de los cargos del sector público. Así mismo, la gestión del empleo subió algunos puntos por la consolidación de la meritocracia en los cargos de carrera y su aplicación en los empleos de gerencia pública. En cuanto a la gestión de las relaciones humanas y sociales tuvo el avance más significativo, en virtud del establecimiento de la obligación de medir el clima organizacional cada dos años y por la normatividad que introducen los comités de convivencia para resolver conflictos en las entidades.

Como se puede observar, las mejoras sustantivas que tuvo Colombia en la medición fueron producto de acciones principalmente de tipo

normativo que, sin duda, contribuyeron a la regulación del empleo público y, por lo tanto, a avanzar en la profesionalización del servicio civil. Sin embargo, también se hace evidente que el avance no ha sido el esperado y que es necesario desarrollar e implementar las acciones que permitan que la normatividad se refleje y tenga un mayor impacto en el desarrollo del servicio civil.

Ahora bien, a pesar del desarrollo normativo en cuanto a la gestión del rendimiento y la gestión del desarrollo, estos indicadores mantuvieron sus resultados anteriores. En cuanto al tema de compensación, no se han planteado mayores propuestas normativas o alternativas relevantes. En consecuencia, la organización de la función de recursos humanos permanece en niveles similares a los de diez años atrás, lo cual configura un amplio escenario de mejora para el empleo público en Colombia.

# 2. Creación de valor público

## a. Construcción de resultados con base en la gestión del talento

Todo lo anterior parece indicar que en la medida en que el empleo público implemente mejoras que produzcan evolución en el índice de desarrollo del servicio civil, eso se podrá reflejar en la efectividad del gobierno y en el control de la corrupción en el mediano plazo. Puede plantearse que esto sucederá en tanto se conciba un modelo integrado de gestión estratégica de talento humano que articule los elementos necesarios para obtener resultados esperados (ver Ilustración 19):

**Ilustración 19.** Modelo integrado de gestión estratégica de recursos humanos<sup>3</sup>



**Fuente:** Cortázar et al, 2014.

3 GRH: gestión de recursos humanos.

La estructuración de este modelo permite lograr resultados en términos de creación de valor público mediante su impacto en dos áreas básicas: dimensionamiento —tanto cuantitativo como cualitativo— de capital humano (1) y comportamiento de las personas (2) (ver Ilustración 20):

**Ilustración 20.** Creación de valor público



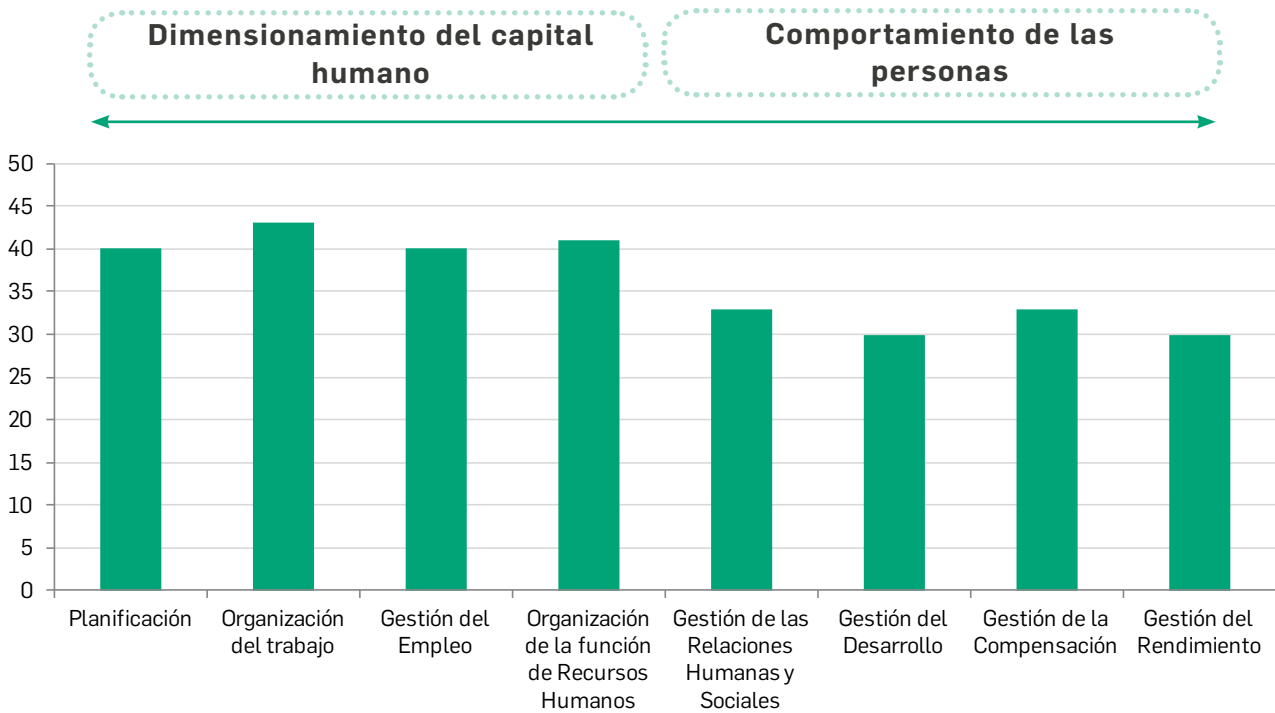
**Fuente:** Cortázar et al, 2014.

Estas conductas dependen de dos variables que las políticas de talento humano deben activar:

- La posesión de las competencias idóneas para la posición
- Un nivel de motivación que garantice el esfuerzo necesario

El desarrollo de los subsistemas que componen el índice de desarrollo del servicio civil generará un resultado a través de su impacto en las dos áreas de creación de valor, como se puede observar en la siguiente gráfica (ver Ilustración 21):

**Ilustración 21.** Impacto de los subsistemas en las áreas de creación de valor



**Fuente:** Cortázar et al, 2014

Lo anterior permite inferir que la política de empleo público agrega valor al país a través de las acciones dirigidas a mejorar los subsistemas, pues de esa forma se logra impactar el dimensionamiento del capital humano y el comportamiento de las personas. Este impacto debe tener, de acuerdo con lo anteriormente expuesto, una repercusión final en la efectividad del gobierno y en el control de la corrupción. Y esta repercusión, en forma agregada, permitirá a Colombia superar sus resultados en el índice de competitividad global del World Economic Forum, a través del mejoramiento en los niveles de prosperidad y bienestar de sus ciudadanos.

## **b. Dimensionamiento de las personas**

La primera de las áreas en las que se puede crear valor es la del dimensionamiento —tanto cuantitativo como cualitativo— de capital humano, lo que implica conseguir que el volumen de personal sea ajustado, es decir, ni deficitario ni excesivo, y que contenga los perfiles de cargos adecuados para las tareas que se deben realizar.

Las mejoras en el campo del dimensionamiento del capital humano proceden principalmente desde Función Pública como organismo central generador de políticas. A su vez, las mejoras en el comportamiento de las personas son más responsabilidad de la aplicación de esas políticas y del desempeño de las áreas de talento humano de las entidades y de los directivos involucrados.

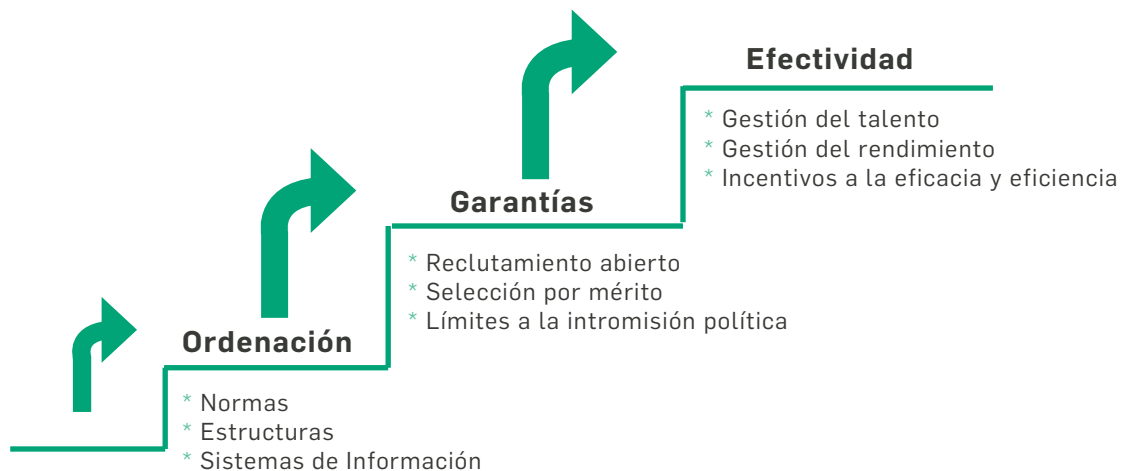
## **c. Comportamiento de los servidores**

La segunda área que se puede intervenir para crear valor público es la del comportamiento de las personas, el logro de conductas individuales acordes con lo que se espera de los servidores públicos en cada caso y que sean capaces de contribuir en la obtención de los resultados perseguidos. Estas conductas dependen de dos variables que las políticas de RR.HH. deben activar: la posesión de las competencias idóneas para la posición y un nivel de motivación que garantice el esfuerzo necesario.

## d. Profesionalización del servicio civil

De acuerdo con lo anterior, los propósitos fundamentales están relacionados con la búsqueda de la profesionalización del empleo público. En ese orden de ideas, se apunta en un primer nivel a iniciativas que buscan la ordenación del sistema, a partir del conocimiento de la realidad del empleo público, el análisis de sus líneas de acción y la coordinación de la capacidad para dirigirlos. En este primer nivel se elaboran normas, se diseñan estructuras y procesos y se construyen los sistemas de información (ver Ilustración 22).

**Ilustración 22:** La escalera de la profesionalización



**Fuente:** Cortázar et al, 2014

En un segundo nivel se trabaja en relación con el mérito y sus garantías, posicionando el reclutamiento abierto, los procesos de selección y los límites a la discrecionalidad para el ingreso al servicio público. Y en un tercer nivel se busca lograr efectividad en la gestión del talento humano, a través de la aplicación de las capacidades individuales y organizacionales en resultados de los servidores públicos, en últimas, en conductas que evidencien una mejor prestación de servicios a los ciudadanos. En esta etapa se instalan y consolidan la gestión por competencias, la gestión del rendimiento, la compensación variable y la movilidad horizontal, por ejemplo.

La importancia de la profesionalización y desarrollo del servicio civil queda evidenciada en varios estudios. De acuerdo con una investigación de la Universidad de Gotemburgo y de la Universidad de Lund (2011)<sup>4</sup>, realizada en 52 países, la corrupción no está relacionada con los niveles de remuneración ni con la estabilidad laboral; la contratación basada en el mérito es el único aspecto en las burocracias que realmente reduce la corrupción, independientemente del nivel de desarrollo y del sistema político.

De igual forma, la meritocracia también ahorra dinero y parece promover el crecimiento económico. Así las cosas, si Colombia y sus entidades públicas avanzan hacia la creación de valor público, el país se orientará hacia el logro de tres objetivos fundamentales: generará un mayor nivel de productividad en los servidores públicos, logrará mejores resultados en términos de bienestar para el ciudadano a través de la efectividad de los productos y servicios que se le ofrecen y, de esta manera, se incrementará la confianza del ciudadano en el Estado (ver Ilustración 23).

La creación de valor público está intrínsecamente relacionada con la política de Gestión Estratégica del Talento Humano que hace parte del empleo público. Una política de gestión del talento humano que sea planificada e incorpore los elementos mencionados en este apartado, será un activo crucial para el aumento de la efectividad y la productividad de las entidades públicas.

---

4 Para más información ver: C. Dahlström, V. Lapuente & J. Teorell; The Merit of Meritocratization, Politics, Bureaucracy, and the Institutional Deterrents of Corruption., Quality of Government Institute, Department of Political Science, University of Gothenburg, 2011

### Ilustración 23. Consecuencias de la creación de valor público



**Fuente:** Función Pública, 2017

# 3. Medición actual del índice de desarrollo del servicio civil en Colombia

En este apartado se describe la manera como el BID mide el índice de desarrollo del servicio civil, con el propósito de plantear una metodología para poder contar con información de seguimiento de la evolución del índice de forma periódica y constante, a través de un instrumento de diagnóstico, una herramienta de plan de acción y un instrumento de evaluación de la Gestión Estratégica del Talento Humano. La información obtenida a partir de los datos de las entidades incluidos en estos instrumentos se constituirá en un método estándar de diagnóstico y de seguimiento de lo recopilado de manera que los formuladores de política y los jefes de talento humano puedan utilizar la herramienta para monitorear de forma comparada la efectividad de las acciones en el marco de la estrategia de mejoramiento de Colombia en el índice de desarrollo del servicio civil.

## a. Método de medición del índice del BID

El BID ha desarrollado una metodología de medición del índice de desarrollo del servicio civil con base en un marco analítico para el diagnóstico de sistemas de servicio civil (Longo, 2002). Ese marco parte del modelo de sistema integrado de gestión del empleo y los recursos humanos que se describió anteriormente (ver Ilustración 19), junto con unas orientaciones metodológicas tanto de contenido como de proceso. Dentro de esas orientaciones se analiza la existencia e integridad de cada una de las áreas y procesos de la gestión de recursos humanos -GRH y el cumplimiento de sus finalidades básicas, las conexiones fundamentales que deben existir con otros subsistemas de la GRH, y el funcionamiento constatable en los diferentes "puntos críticos" en los que se manifiestan la eficacia y calidad de cada subsistema.

La metodología de obtención de los índices y subíndices, descritos en el apartado que desglosa el índice de desarrollo del servicio civil, se encuentra en forma detallada en el marco analítico (Longo, 2002). Principalmente, la información se obtiene a través de una lista general de comprobación de puntos críticos, clasificados previamente con respecto a los subsistemas, indicadores, índices y subíndices con los que están relacionados y organizados por prioridades de acuerdo con su importancia. Son un total de 93 puntos críticos que se analizan estadísticamente y que arrojan como resultado el posicionamiento del país en el IDSC (Cortázar et al, 2014; OCDE, 2016 – Anexo A).

## **b. Diseño de medición: matriz de gestión estratégica del talento humano -GETH**

El diseño y construcción de la matriz de GETH tiene como base un análisis exhaustivo de distintas fuentes realizado por la Dirección de Empleo Público a partir de buenas prácticas y recomendaciones internacionales de la OCDE, el BID, el CLAD, la CAF; así como distintos estudios académicos como el elaborado en conjunto por Función Pública y la Universidad de los Andes (2015), y orientaciones producto de mesas de trabajo conjuntas con jefes de talento humano de las distintas entidades y expertos en el campo. A partir de esto, y con base en las actividades de gestión que realizan las áreas de talento humano (ver Anexo A), se diseñó la matriz que 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), y que permite establecer una línea de base para verificar la efectividad de la implementación de acciones de mejoramiento.

# 4. Política de gestión estratégica del talento humano orientada a la creación de valor público

Con el desarrollo conceptual aquí plasmado, es claro que la gestión estratégica del talento humano tiene una importancia capital para el mejoramiento de las entidades, la satisfacción del servidor público, la productividad del sector público, el bienestar de los ciudadanos y el crecimiento del país. Las áreas de talento humano de las entidades tienen una responsabilidad importante en tanto son las encargadas de liderar los procesos que permitirán la creación de valor público a través de las acciones que produzcan el adecuado dimensionamiento de las personas y la mejora en sus comportamientos. Pero para poder apuntar a ese objetivo es necesario que cuenten con la orientación y con las herramientas para poder emprender de manera organizada y articulada las acciones pertinentes.

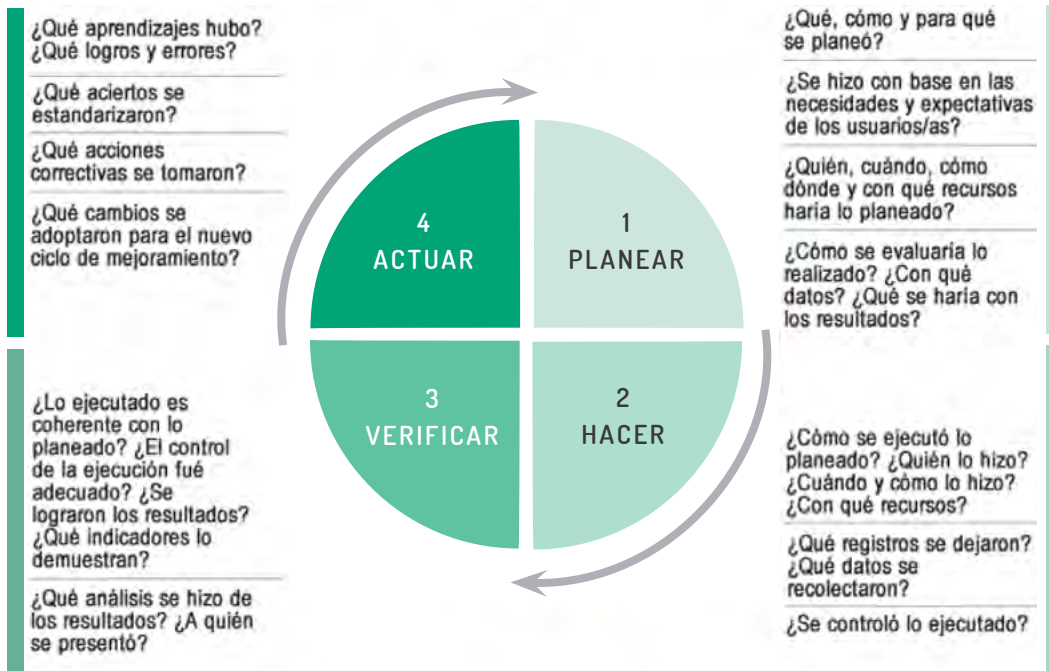
Este documento pretende convertirse en la guía de referencia para las áreas de talento humano, de manera que, junto con los instrumentos de diagnóstico, plan de acción y evaluación, pueda ser la herramienta unificada que permita llevar a cabo una gestión exitosa con los servidores públicos. Para este propósito, se

describirán a continuación la estructura y las actividades básicas que debe desarrollar un área de talento humano para construir una gestión estratégica del talento humano exitosa, este es el primer paso para el mejoramiento de la creación de valor público en las entidades del Gobierno colombiano.

## a. Ciclo PHVA de la gestión del talento humano

Los jefes de talento humano, independientemente de la ubicación de su área en la estructura de su entidad, deben asumir su rol y entenderlo como el de un actor clave en el direccionamiento estratégico. En ese orden de ideas, deben conceptualizar sus actividades bajo un enfoque basado en procesos, en el que continuamente se estén realizando actividades de transformación en el marco del ciclo PHVA (ver Ilustración 24)

**Ilustración 24.** Ciclo PHVA



**Fuente:** <http://sinergiasong.org/cajasdeherramientas/prenatal/monitoreo.html>

Bajo esta concepción, el jefe de talento humano debe entender que su labor es un ciclo constante que requiere iniciar 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.

Las actividades programadas deben ejecutarse de acuerdo con lo planeado, además, deben haber sido previstas en la planeación y tener un propósito definido que contribuya al logro de los objetivos organizacionales. Las personas que participen en cada actividad planeada deben ser previamente seleccionadas de acuerdo con los objetivos del área y todas las actividades deben ser registradas y evaluadas. Todo lo ejecutado debe ser coherente con lo planeado y, por lo tanto, debe revisarse la evaluación de las actividades para asegurar el logro de los resultados propuestos. Deben establecerse mecanismos para verificar en qué medida se lograron los objetivos y hacer seguimiento periódico y permanente.

Finalmente, cada vez que por alguna razón no se haya ejecutado lo planeado de la forma prevista, o los objetivos no se hayan cumplido en su totalidad, deben implementarse acciones para corregir o para prevenir que esas situaciones se presenten de nuevo. Debe haber disposición permanente para la mejora continua y para gestionar los riesgos a lo largo de todo el proceso. Se reitera que el ciclo es permanente y requiere revisiones constantes para identificar posibles mejoras y mantener la efectividad de sus resultados.

Con relación a las actividades específicas de talento humano, a continuación, se relacionan los temas y actividades puntuales a ser considerados en el subcomponente de planeación, así como durante el ingreso, el desarrollo y el retiro en el marco del ciclo de vida del servidor público en el Estado colombiano.

El jefe de talento humano cumple una labor estratégica dentro de la entidad, pues es el encargado de planificar la gestión del talento humano respecto a los objetivos y necesidades estructurales y coyunturales. La planificación debe comprenderse como un proceso dinámico que siempre está en movimiento y que requiere de constante actualización.

## **b. Planeación de la gestión del talento humano**

- \* Conocer y considerar el propósito, las funciones y el tipo de entidad; conocer su entorno y vincular la planeación estratégica en los diseños de planeación del área
- \* Conocer y considerar toda la normatividad aplicable al proceso de talento humano
- \* Considerar los lineamientos institucionales macro relacionados con la entidad emitidos por Función Pública, CNSC, ESAP, Presidencia de la República, entre otras
- \* Conocer el acto administrativo de creación de la entidad y sus modificaciones, además de los actos administrativos de creación o modificación de planta de personal vigentes
- \* Gestionar la información relacionada con el talento humano en el SIGEP
- \* Contar con la caracterización actualizada de las áreas de talento humano (preensión, cabeza de familia, en situación de discapacidad, fuero sindical, pertenencia étnica)
- \* Contar con un mecanismo de información que permita visualizar en tiempo real la planta de personal y generar reportes, articulado con la nómina o de manera independiente, diferenciando, entre otros:

- o Planta global y planta estructural
- o Tipos de vinculación
- o Antigüedad en el Estado
- o Nivel, código, grado
- o Nivel académico
- o Calificaciones de desempeño
- o Cargos en vacancia definitiva por niveles
- o Cargos en vacancia temporal por niveles
- o Género
- \* Diseñar la planeación estratégica del talento humano, que contemple:
  - o Plan anual de vacantes
  - o Plan institucional de capacitación
  - o Bienestar e incentivos
  - o Seguridad y salud en el trabajo
  - o Monitoreo y seguimiento del SIGEP
  - o Evaluación de desempeño
  - o Inducción y reinducción
  - o Medición, análisis y mejoramiento del clima organizacional
- \* Contar con un manual de funciones y competencias acorde con la normatividad y las directrices vigentes.
- \* Contar con un área estratégica para la gerencia del talento humano.

## **c. Ciclo de vida del servidor público**

A lo largo del ciclo de vida del servidor público se pueden identificar tres subcomponentes: el ingreso, el desarrollo y el retiro. En cada una de esas etapas se pueden identificar actividades puntuales a considerar.

## I. INGRESO

- \* Gestionar los tiempos de cubrimiento de vacantes temporales mediante encargo
- \* Proveer las vacantes en forma definitiva oportunamente, de acuerdo con el plan anual de vacantes
- \* Proveer las vacantes de forma temporal oportunamente por necesidades del servicio, de acuerdo con el plan anual de vacantes
- \* Contar con las listas de elegibles vigentes en su entidad hasta su vencimiento
- \* Contar con mecanismos para verificar si existen servidores de carrera administrativa con derecho preferencial para ser encargados
- \* Contar con la trazabilidad electrónica y física de la historia laboral de cada servidor
- \* Registrar y analizar las vacantes y los tiempos de cubrimiento, especialmente de los gerentes públicos
- \* Coordinar lo pertinente para que los servidores públicos de las entidades del orden nacional presenten la Declaración de Bienes y Rentas entre el 1° de abril y el 31 de mayo de cada vigencia; y los del orden territorial entre el 1° de junio y el 31 de julio de cada vigencia
- \* Contar con mecanismos para evaluar competencias para los candidatos a cubrir vacantes temporales o de libre nombramiento y remoción
- \* Enviar oportunamente las solicitudes de inscripción o de actualización en carrera administrativa a la CNSC
- \* Verificar que se realice adecuadamente la evaluación de periodo de prueba a los servidores nuevos de carrera administrativa, de acuerdo con la normatividad vigente
- \* Realizar inducción a todo servidor público que se vincule a la entidad

## II. DESARROLLO

- \* Realizar reinducción a todos los servidores cada dos años
- \* Verificar que se realice adecuadamente la evaluación de periodo de prueba a los servidores nuevos de carrera administrativa

- \* Llevar registros apropiados del número de gerentes públicos que hay en la entidad, así como de su movilidad
- \* Contar con información confiable y oportuna sobre indicadores claves como rotación de personal (relación entre ingresos y retiros), movilidad del personal (encargos, comisiones de servicio, de estudio, reubicaciones y estado actual de situaciones administrativas), ausentismo (enfermedad, licencias, permisos), prepensionados, cargas de trabajo por empleo y por dependencia, personal afrodescendiente y LGBTI
- \* Contar con información confiable sobre los servidores que, dados sus conocimientos y habilidades, potencialmente puedan ser reubicados en otras dependencias, encargarse en otro empleo o se les pueda comisionar para desempeñar cargos de libre nombramiento y remoción
- \* Llevar registros de todas las actividades de bienestar y capacitación realizadas, así también, contar con información sistematizada sobre número de asistentes y servidores que participaron en las actividades, incluyendo familiares
- \* Adoptar mediante acto administrativo el sistema de evaluación del desempeño y los acuerdos de gestión
- \* Facilitar el proceso de acuerdos de gestión implementando la normatividad vigente y llevando a cabo las capacitaciones correspondientes
- \* Efectuar las labores de evaluación de desempeño de conformidad con la normatividad vigente y llevar los registros correspondientes en sus respectivas fases
- \* Establecer y hacer seguimiento a los planes de mejoramiento individual
- \* Establecer mecanismos de evaluación periódica del desempeño, diferentes a las obligatorias, en torno al servicio al ciudadano
- \* Elaborar el plan institucional de capacitación teniendo en cuenta los siguientes elementos:
  - o Diagnóstico de necesidades de la entidad y de los gerentes públicos
  - o Solicitudes de los gerentes públicos
  - o Orientaciones de la alta dirección
  - o Oferta del sector Función Pública

- Desglosándolo en las fases de sensibilización, formulación de los proyectos de aprendizaje, consolidación del diagnóstico de necesidades de la entidad, programación, ejecución, evaluación de la eficacia
  - Incluyendo los siguientes temas: gestión del talento humano, integración cultural, planificación, desarrollo territorial y nacional, relevancia internacional, buen gobierno, contratación pública, cultura organizacional, derechos humanos, gestión administrativa, gestión de las tecnologías de la información, gestión documental, gestión financiera, gobierno en línea, innovación, participación ciudadana, servicio al ciudadano, sostenibilidad ambiental, derecho de acceso a la información
- \* Desarrollar el programa de bilingüismo en la entidad
- \* Elaborar el plan de bienestar e incentivos, teniendo en cuenta los siguientes elementos:
- o Incentivos para los gerentes públicos
  - o Equipos de trabajo (pecuniarios y no pecuniarios)
  - o Empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción (no pecuniarios)
  - o Criterios del área de Talento Humano
  - o Decisiones de la Alta Dirección
  - o Diagnóstico de necesidades con base en un instrumento de recolección de información aplicado a los servidores públicos de la entidad
- Incluyendo los siguientes temas: deportivos, recreativos y vacacionales, artísticos y culturales, promoción y prevención de la salud, educación en artes y artesanías, promoción de programas de vivienda, clima laboral, cambio organizacional, adaptación laboral, preparación a los prepensionados para el retiro del servicio, cultura organizacional, programas de incentivos, trabajo en equipo, educación formal (primaria, secundaria, media y superior)

- \* Ejecución completa del plan estratégico de talento humano
- \* Desarrollar el programa de teletrabajo en la entidad
- \* Desarrollar el programa de Estado Joven en la entidad
- \* Desarrollar el programa de horarios flexibles en la entidad
- \* Desarrollar el programa de entorno laboral saludable en la entidad
- \* Desarrollar el programa de bilingüismo en la entidad.
- \* Divulgar e implementar el programa Servimos en la entidad
- \* Celebrar el Día Nacional del Servidor Público: programar actividades de capacitación y jornadas de reflexión institucional dirigidas a fortalecer el sentido de pertenencia, la eficiencia, la adecuada prestación del servicio, los valores y la ética del servicio en lo público y el buen gobierno. Así mismo, adelantar actividades que exalten la labor del servidor público
- \* Desarrollar el proceso de dotación de vestido y calzado de labor
- \* Incorporar al menos una buena práctica en lo concerniente a los programas de Bienestar e Incentivos.
- \* Realizar las elecciones de los representantes de los empleados ante la comisión de personal y conformar la comisión
- \* Realizar mediciones de clima laboral (al menos cada dos años), y la correspondiente intervención de mejoramiento que permita corregir:
  - o El conocimiento de la orientación organizacional
  - o El estilo de dirección
  - o La comunicación e integración
  - o El trabajo en equipo
  - o La capacidad profesional
  - o El ambiente físico
- \* Negociar las condiciones de trabajo con sindicatos y asociaciones legalmente constituidas en el marco de la normatividad vigente
- \* Establecer las prioridades en las situaciones que atenten o lesionen la moralidad, incluyendo actividades pedagógicas e informativas sobre temas asociados con la integridad, los deberes y las responsabilidades en la función pública, que lleve a un cambio cultural

- \* Promover y mantener la participación de los servidores en la evaluación de la gestión (estratégica y operativa) para la identificación de oportunidades de mejora y el aporte de ideas innovadoras
- \* Promover ejercicios participativos para la identificación de los valores y principios institucionales, darlos a conocer con el objetivo de que sean interiorizados por parte de los todos los servidores y garantizar su cumplimiento en el ejercicio de sus funciones
- \* Controlar la proporción de contratistas con relación a los servidores de planta
- \* Implementar mecanismos para evaluar y desarrollar competencias directivas y gerenciales como liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección y desarrollo de personal, conocimiento del entorno, entre otros.
- \* Promocionar la rendición de cuentas por parte de los gerentes (o directivos) públicos
- \* Propiciar mecanismos que faciliten la gestión de los conflictos por parte de los gerentes, de manera que tomen decisiones de forma objetiva y se eviten connotaciones negativas para la gestión
- \* Desarrollar procesos de reclutamiento que garanticen una amplia concurrencia de candidatos idóneos para el acceso a los empleos de naturaleza gerencial (o directivos)
- \* Mediante un plan de mejoramiento, implementar mecanismos o instrumentos para intervenir el desempeño de gerentes (o directivos) inferior a lo esperado (igual o inferior a 75 %)
- \* Brindar oportunidades para que los servidores públicos de carrera desempeñen cargos gerenciales (o directivos)

### III. RETIRO

- \* Contar con cifras de retiro de servidores y su correspondiente análisis por modalidad de retiro
- \* Realizar entrevistas de retiro para identificar las razones por las que los servidores se retiran de la entidad
- \* Elaborar un informe acerca de las razones de retiro que genere insumos para el plan de previsión del talento humano

- \* Contar con programas de reconocimiento de la trayectoria laboral y agradecimiento por el servicio prestado a los servidores que se desvinculan
- \* Brindar apoyo sociolaboral y emocional a las personas que se desvinculan por pensión, por reestructuración o por finalización del nombramiento en provisionalidad, de manera que se les facilite enfrentar el cambio, mediante un plan de desvinculación asistida
- \* Contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la entidad a quienes continúan vinculados

Es crucial conocer y atender cada uno de los subcomponentes del ciclo de vida del servidor público para saber cómo planificar mejor la gestión. Se recomienda seguir la secuencia de la caracterización aquí presentada.

## **d. Seguimiento y verificación**

El jefe de talento humano deberá establecer mecanismos para hacer el seguimiento de estas actividades y verificar que se hayan cumplido adecuadamente. Función Pública también desarrollará acciones de acompañamiento, asesoría y monitoreo, incluyendo la revisión del FURAG II, para asegurar el cumplimiento de los propósitos planteados.

# 5. Estrategia de implementación de la política de GETH para las entidades públicas

## a. Planteamiento de la estrategia

Diferentes investigaciones y recomendaciones de organismos internacionales (OCDE, 2014 y BID, 2014) han sugerido que Colombia debe orientar sus esfuerzos hacia la creación de un servicio civil más eficiente y efectivo, con visión de futuro y con una perspectiva estratégica. Debe también consolidar una fuerza de trabajo capacitada, seleccionada por méritos y adecuadamente recompensada y motivada, que cuente con un marco de gestión por desempeño claro, riguroso, eficaz y que tenga capacidad de ofrecer mejores resultados en términos de servicio público para el país y sus ciudadanos.

La experiencia de los países de la OCDE muestra que la planeación y gestión estratégica de la fuerza laboral son cruciales para que un gobierno pueda satisfacer las necesidades cambiantes de las entidades públicas y de los ciudadanos, de una manera eficiente y eficaz. El sector público necesita gestionar sus recursos humanos de forma más estratégica, para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos, y se cumplan las metas misionales del Estado.

En ese contexto, como se explicaba en capítulos anteriores, Colombia debe emprender acciones para avanzar en las dos áreas relevantes relacionadas con el empleo público para impactar en la creación de valor. Por un lado, en el área de dimensionamiento de las personas, que se refiere a los temas institucionales de planificación, organización y gestión del empleo en los que el avance está determinado por la creación e implementación de políticas públicas emanadas de las instituciones rectoras del empleo público.

Pero, es fundamental avanzar en el área de comportamiento de las personas, que se refiere a los temas de capacitación, desempeño, clima organizacional, cambio cultural y compensación. Estos temas se implementan y tienen impacto directamente en las entidades públicas, y son los aspectos en los que este documento pretende enfocarse para apuntar hacia el mejoramiento continuo, la estandarización de buenas prácticas y la gestión del conocimiento.

Para avanzar en todos estos aspectos, la Dirección de Empleo Público ha diseñado una estrategia de implementación de la política de GETH que, a través de la ejecución de diferentes etapas, de manera articulada y permanente, permitirá a las entidades públicas generar mejoras importantes en el rendimiento y desarrollo de su personal y, por ende, facilitará a las entidades el logro de sus objetivos misionales.

## **b. Objetivo general**

Apoyar a las entidades públicas en la gestión estratégica del talento humano, orientándolas hacia el mejoramiento continuo y al logro de los objetivos institucionales a través del desarrollo, el reconocimiento, el bienestar y la motivación de los servidores públicos. Esto en el marco del objetivo del MIPG relacionado con el fortalecimiento del liderazgo y el talento humano en las entidades públicas.

## c. Objetivos específicos

Esta estrategia comparte con el modelo integrado de planeación y gestión -MIPG los siguientes objetivos:

- \* Fortalecer el liderazgo y el talento humano como motor de la generación de resultados de las entidades públicas
- \* Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en el control, el seguimiento, la evaluación, la gestión del conocimiento, el mejoramiento continuo, la seguridad digital, la calidad y los principios de integridad y legalidad
- \* Identificar, difundir y replicar las mejores prácticas de gestión pública (benchlearning)
- \* Proporcionar información para la oportuna toma de decisiones que permita mejorar la gestión y el desempeño de las entidades

Adicionalmente, la estrategia en particular ha planteado los siguientes objetivos específicos:

- \* Sensibilizar a las entidades públicas acerca de la importancia de enfocar de manera estratégica la gestión del talento humano
- \* Describir las etapas de la gestión estratégica del talento humano y los beneficios de implementarlas de manera articulada y permanente
- \* Estandarizar los aspectos que hay que tener en cuenta para la gestión del talento humano de las entidades públicas colombianas, sin desconocer las variaciones que pueden presentarse de acuerdo con las capacidades institucionales, especialmente en el nivel territorial, que puedan ameritar un enfoque diferencial
- \* Establecer un instrumento de autodiagnóstico que permita identificar el estado de la gestión del talento humano en las entidades públicas en el marco del MIPG
- \* Propiciar en las entidades públicas la identificación de los aspectos por modificar y la generación de estrategias para el mejoramiento continuo de la gestión del talento humano a través de planes de acción.

- \* Determinar mecanismos para identificar los avances en la gestión estratégica del talento humano tanto a nivel general y sectorial como por entidades, para poder generar atención efectiva, personalizada y por oferta desde la Dirección de Empleo Público
- \* Llevar a cabo monitoreo, seguimiento y evaluación al estado de la gestión estratégica del talento humano en las entidades públicas colombianas a través del FURAG II.
- \* Dotar a las entidades de herramientas para evaluar su gestión estratégica del talento humano y para emprender acciones de mejora eficaces orientadas a la creación de valor público.

## d. Principios base

La estrategia de la GETH para las entidades públicas se basa en los siguientes principios fundamentales para su éxito, teniendo en cuenta lo planteado en el MIPG:

- \* **Orientación a resultados:** la estrategia apunta hacia el logro de resultados que se evidencien en la creación de valor público: mayor productividad de los servidores públicos que genere bienestar a los ciudadanos y mayor confianza de los colombianos en el Estado. En la medida en que los servidores públicos perciban que están siendo reconocidos, que tienen posibilidades de desarrollo, que se sienten motivados y que su calidad de vida mejora, van a generar los resultados que de ellos se esperan.
- \* **Articulación interinstitucional:** la estrategia pretende que las buenas prácticas se multipliquen y que el conocimiento obtenido en las entidades públicas se comparta y se extienda para obtener el máximo beneficio. Las redes de jefes de talento humano y el liderazgo de la Dirección de Empleo Público serán los canalizadores de la articulación.
- \* **Excelencia y calidad:** desde el accionar de cada servidor público es necesario apuntar a hacer siempre las cosas de la mejor manera posible, tanto en lo procedimental como en el servicio al ciudadano. La gestión del talento humano debe generar productos y servicios

confiables y eficaces en el mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos y en la productividad de la entidad.

- \* Toma de decisiones basada en evidencia: cualquier decisión tomada por el área de talento humano debe estar basada en evidencias que permitan predecir los resultados esperados, y no en intuiciones o percepciones. Buscar la objetividad es decisivo para el logro de resultados medibles y comparables.
- \* Aprendizaje e innovación: el propósito fundamental de la gestión estratégica del talento humano es lograr el máximo beneficio de las lecciones aprendidas y de la gestión del conocimiento, así como generar el contexto propicio para el surgimiento de ideas innovadoras que fortalezcan el desarrollo de los servidores públicos y potencien la productividad de las entidades.

Adicionalmente, la estrategia plantea algunos principios que describimos a continuación:

- \* Enaltecimiento del servidor público: el principio fundamental es que cualquier intervención que busque mejorar los resultados debe estar basada en el desarrollo y el bienestar del servidor público, pues solo es posible lograr los objetivos a partir del reconocimiento que el capital humano de las entidades es el factor principal de éxito en cualquier institución.
- \* Compromiso: la gestión estratégica del talento humano depende del esfuerzo, la determinación y la medición que los responsables en cada entidad puedan desarrollar en las áreas de talento humano. El compromiso y la determinación de quienes intervienen en su implementación y su evaluación es fundamental para conseguir los objetivos propuestos.
- \* Acompañamiento gradual: a partir de la determinación de una línea de base sobre la que se planteen los objetivos de mejora, la Dirección de Empleo Público manifiesta su disposición de apoyar y acompañar los esfuerzos de mejoramiento continuo de las entidades. El propósito es lograr, paulatinamente, que todas

las entidades alcancen niveles altos de madurez en la gestión estratégica del talento humano.

- \* Estandarización: la identificación de buenas prácticas, pero, sobre todo, de los niveles reales en los que se desarrolla la GETH, permitirá llevar paulatinamente a todas las entidades a niveles similares de excelencia y a que todos los líderes de estas áreas tengan parámetros claros de las prácticas que deben aplicar y de las metodologías que pueden incorporar para lograrlas.
- \* Mejoramiento continuo: poseer estándares de calidad debe ser un propósito permanente en las entidades públicas que deben tener en cuenta todos los niveles jerárquicos. Debe buscarse siempre la excelencia y la innovación que lleven a las entidades a aumentar su competitividad y a desarrollar a su talento humano, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de valor.

La estrategia de implementación de la política de gestión estratégica del talento Humano se fundamenta en los siguientes principios del MIPG: orientación a resultados, articulación interinstitucional, excelencia y calidad, toma de decisiones basadas en evidencia, aprendizaje e innovación. Adicionalmente, se incluyen los siguientes: enaltecimiento del servidor público, compromiso, acompañamiento gradual, estandarización y mejoramiento continuo.

## **e. Articulación con el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)**

El modelo integrado de planeación y gestión concibe al talento humano como el activo más importante con el que cuentan las organizaciones y, por tanto, como el gran factor crítico de éxito

para una buena gestión que logre resultados y que resuelva las necesidades y problemas de los ciudadanos, esto explica que el tema de talento humano ocupe el centro del MIPG, además, es uno de los ejes principales que se deben gestionar para el adecuado funcionamiento de las entidades públicas.

La estrategia de implementación de la política de GETH, en ese contexto, se articula e integra al MIPG como la metodología que permitirá mejorar el eje central del modelo para propiciar el desarrollo y evolución de todos los temas que lo componen. El MIPG reconoce la vital importancia de los gerentes y directivos públicos para liderar el óptimo desarrollo de las actividades y la ejecución de las metas que llevan al cumplimiento de los planes, programas y proyectos. Por ello, para el modelo se precisa que los gerentes y, en general, el equipo directivo, cuenten con las competencias necesarias para conducir la entidad hacia los resultados esperados y dar solución efectiva a los problemas, interpretar su entorno, tomar las mejores decisiones y desarrollar a la entidad.

De acuerdo con lo anterior, el propósito fundamental de la política de GETH en el modelo está orientado a incrementar tanto la productividad del sector público como la calidad de vida de los servidores públicos. Esto genera resultados positivos en términos de bienestar para los ciudadanos y de eficacia en la prestación de los servicios del sector público.

En ese orden de ideas, la estrategia apunta a que las entidades públicas colombianas logren que el empleo público en Colombia sea atractivo, retador, motivante y competidor del sector privado, que genere las condiciones para construir un sector competitivo, competente, versátil, dinámico y satisfactor de las cambiantes necesidades y expectativas del ciudadano. Esto requiere del compromiso permanente de los servidores públicos y, sobre todo, de una alineación con las políticas y directrices en cada una de las áreas de talento humano para que haya un enfoque claro y unificado que permita lograr los propósitos planteados.

# 6. Descripción de la estrategia: etapas

De acuerdo con lo aquí planteado, la gestión estratégica del talento humano (GETH) es fundamental para la creación de valor público (ver Ilustración 27) y para orientar adecuadamente la consecución de los resultados en las entidades. Podemos entender la GETH como el conjunto de buenas prácticas y acciones críticas que contribuyen al cumplimiento de metas organizacionales a través de la atracción, desarrollo y retención del mejor talento humano posible, liderado por el nivel estratégico de la organización y articulado con la planeación institucional.

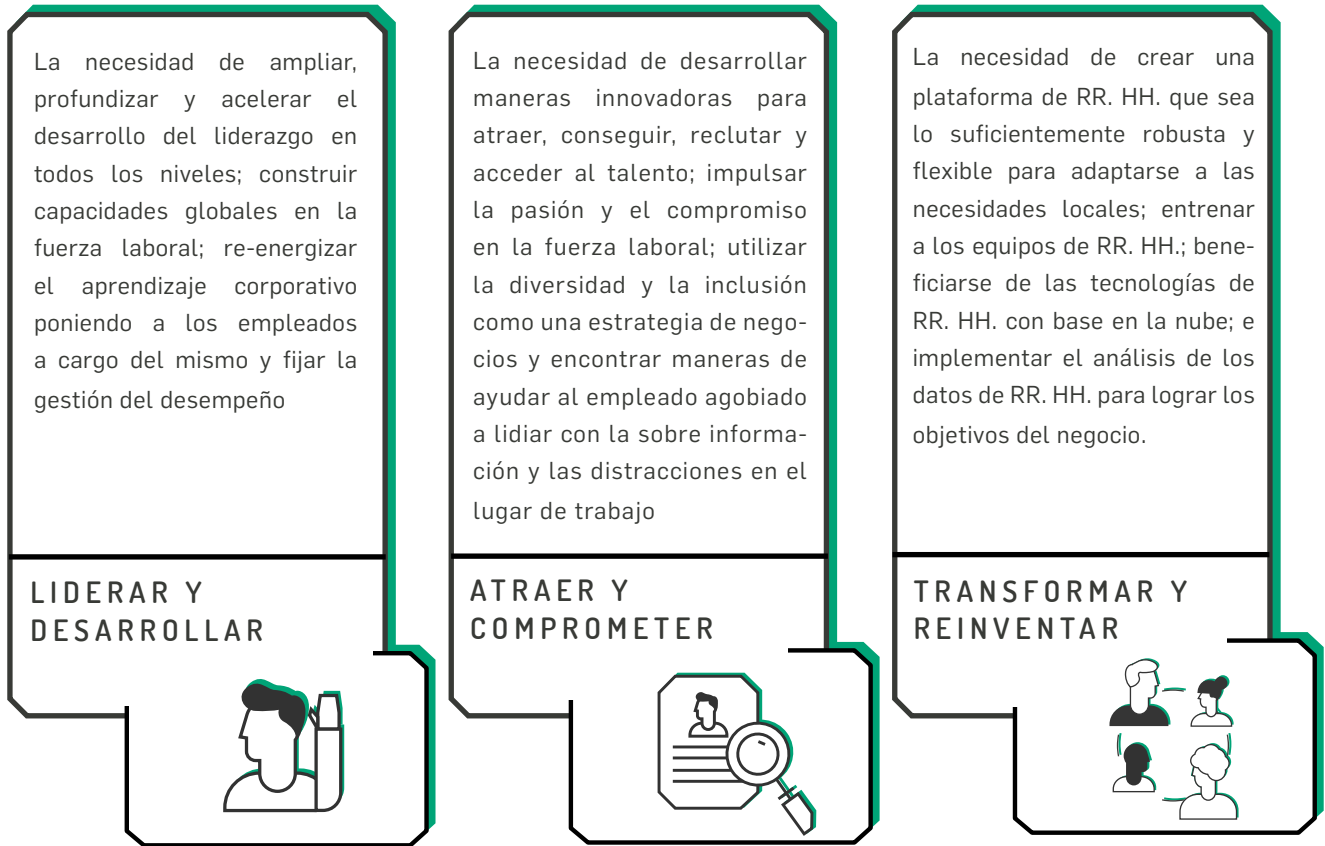
Esta concepción implica que es necesario articular estratégicamente las diferentes funciones de la entidad, entre ellas las relacionadas con talento humano, alineándolas con los objetivos misionales. Debe concebirse como un proceso de planeación a largo plazo del talento humano con base en la planeación general en la que la unidad de personal debe jugar un rol protagónico, incluso en la formulación de la misión y la visión de la entidad y en la ejecución de la GETH (Sanabria, 2015). La articulación de la planeación, estructurada en torno a valores públicos y competencias, deberá generar capacidades para crearle una ventaja competitiva a la entidad.

En un estudio adelantado por Deloitte Consulting DLP (2014)<sup>5</sup>, se encontró que las principales necesidades globales en cuanto a talento humano, en el marco de una gestión estratégica, son las de liderar y desarrollar (empowerment), atraer y comprometer (engagement), y transformar y reinventar (people analytics) (ver Ilustración 25)

---

5 "Tendencias Globales del Capital Humano 2014: Comprometiendo a la fuerza laboral del siglo XXI", Deloitte Consulting DLP, 2014

**Ilustración 25.** Necesidades prioritarias en talento humano en el siglo XXI



**Fuente:** Deloitte Consulting DLP, 2014

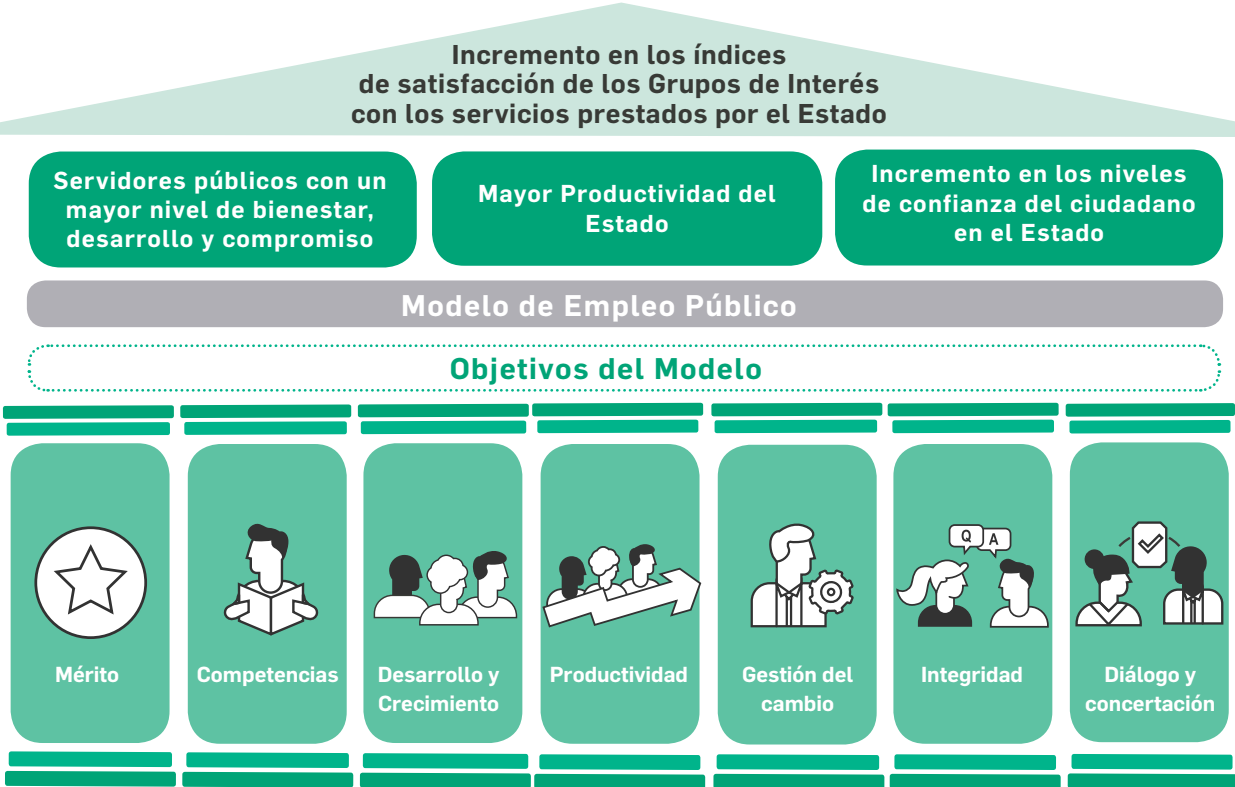
En este contexto, las áreas de talento humano deben incorporar un nuevo rol estratégico en el que se diseñen y administren estos nuevos procesos para los servidores, enfocándose en que, más allá de trabajar, están viviendo una experiencia que debe ser enriquecedora para ellos, de manera que puedan contribuir de manera comprometida al logro de los resultados<sup>6</sup>. En ese orden de ideas, la GETH debe simplificar los procesos, ayudar a gestionar los flujos de información en el trabajo y construir una cultura basada en el trabajo en equipo, el empoderamiento y la orientación hacia la innovación; por lo que es necesario rediseñar casi todas las actividades, desde el reclutamiento hasta la gestión del desempeño, pasando por el proceso de inducción e incentivos.

6 Tendencias Globales del Capital Humano 2016: "La nueva organización: un diseño diferente", Deloitte Consulting Press, 2016

El área encargada del talento humano juega un rol protagónico pues debe liderar y desarrollar (1), atraer y comprometer (2), transformar y reinventar (3).

Estas conceptualizaciones se han considerado en el planteamiento que desde Función Pública se ha desarrollado para proponer un Marco de la Política de Empleo Público que describa los resultados a obtener y los pilares en los que se fundamenta (ver Ilustración 26):

**Ilustración 26.** Marco de la política de empleo público



**Fuente:** Función Pública, 2017.

La política de GETH se desarrolla en el marco general de la política de empleo público y se fundamenta en los siguientes pilares: 1) el mérito, criterio esencial para la vinculación y la permanencia en el servicio público, 2) las competencias, como el eje a través del cual se articulan todos los procesos de talento humano, 3) 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, 4) la productividad, como la orientación permanente hacia el resultado, 5) la gestión del cambio, 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, 6) la integridad, como los valores con los que deben contar todos los servidores públicos, y 7) el diálogo y la concertación, 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.

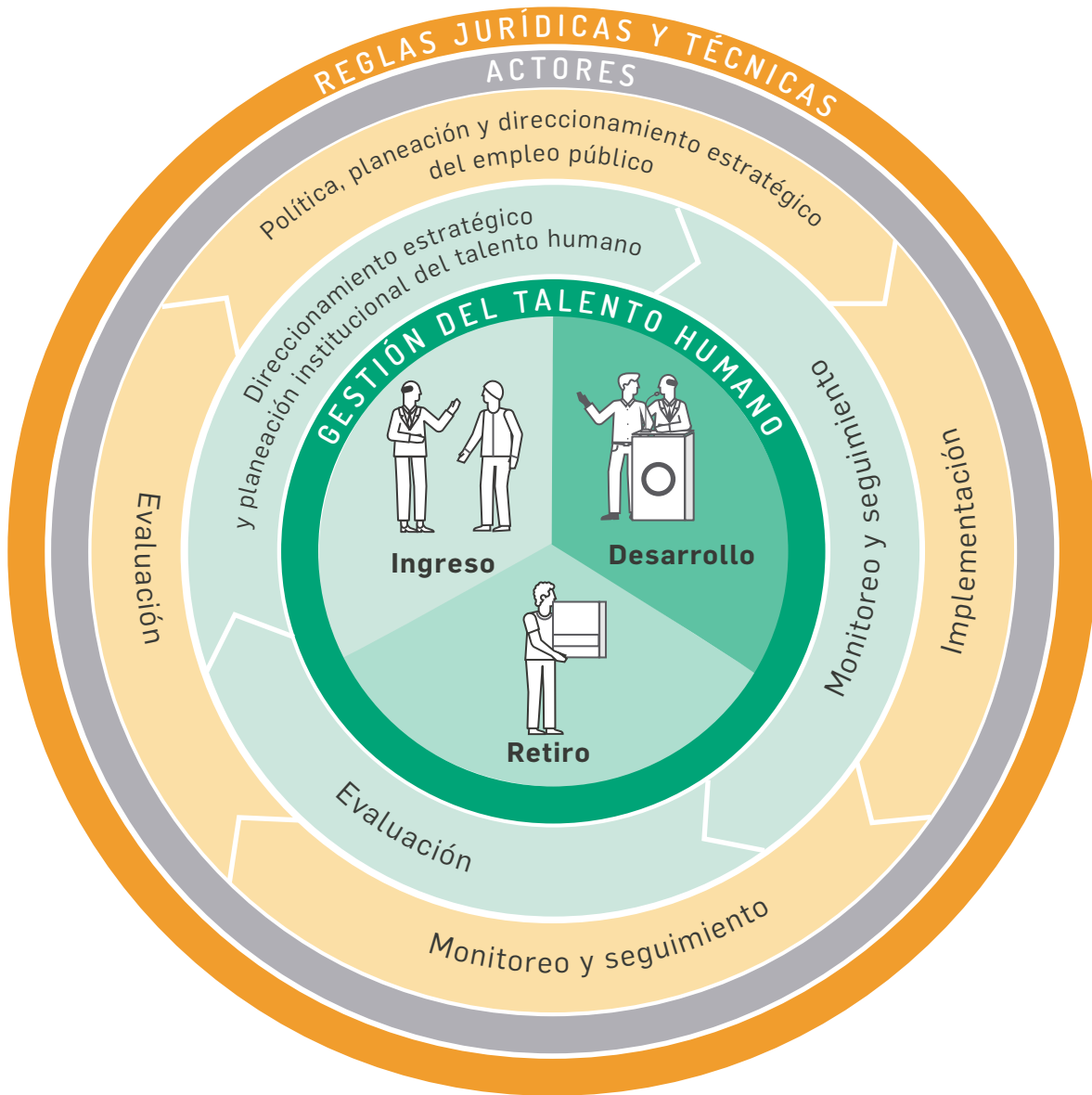
Soportada en estos pilares, la política de empleo público apunta a lograr cuatro objetivos básicos:

- 1) Servidores públicos con un mayor nivel de bienestar, desarrollo y compromiso
- 2) Mayor productividad del Estado
- 3) Incremento en los niveles de confianza del ciudadano en el Estado
- 4) Incremento en los índices de satisfacción de los grupos de interés con los servicios prestados por el Estado

Para cumplir con estos objetivos se plantea un modelo de empleo público en el que, con base en un direccionamiento estratégico macro, se identifican cuatro subcomponentes del proceso de gestión estratégica del talento humano (ver Ilustración 27)

- Direccionamiento estratégico y planeación institucional (ver dimensión 2 del MIPG)
- Ingreso
- Desarrollo
- Retiro

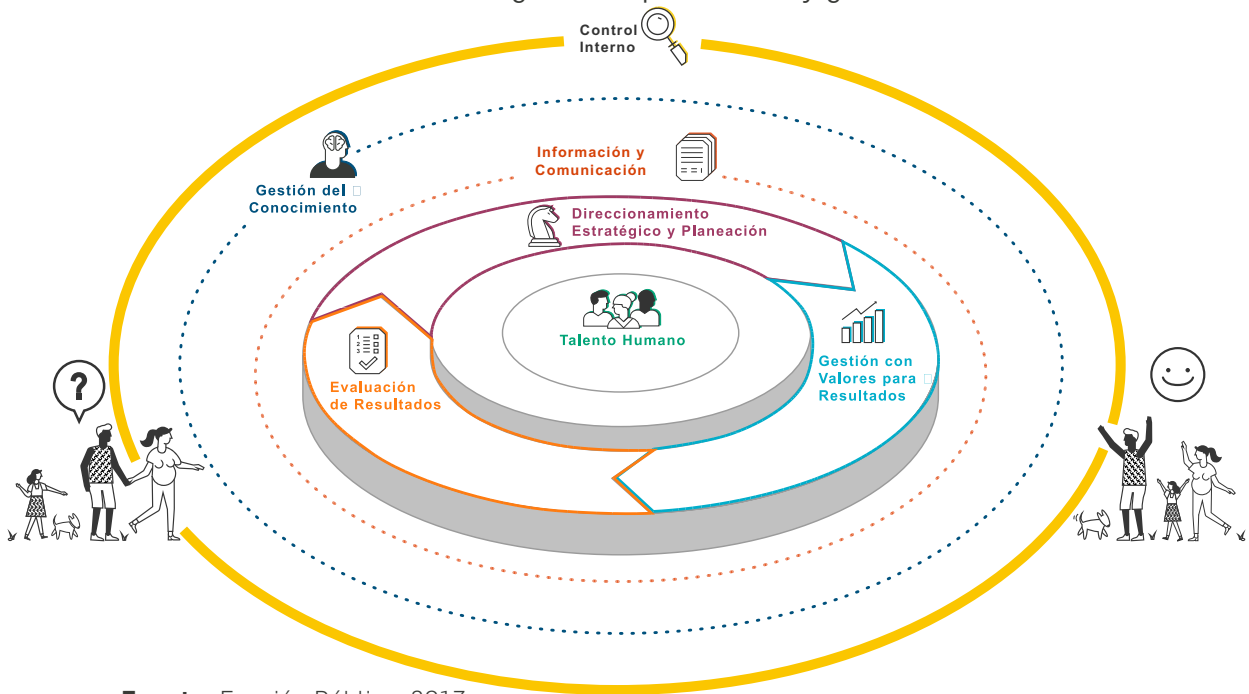
**Ilustración 27.** Modelo de Empleo Público



**Fuente:** Función Pública, 2016.

Las herramientas de implementación de la política de gestión estratégica del talento humano se basan en estos subcomponentes, y los desglosan en categorías y actividades de gestión, articulando e integrando todos los procesos que un área de talento humano desarrolla, de manera que al utilizarlos se pueda obtener un panorama completo e integrado del estado de la GETH en la entidad. Esta visión se enmarca en el MIPG en el que la gestión del talento humano tiene un papel central (ver Ilustración 28):

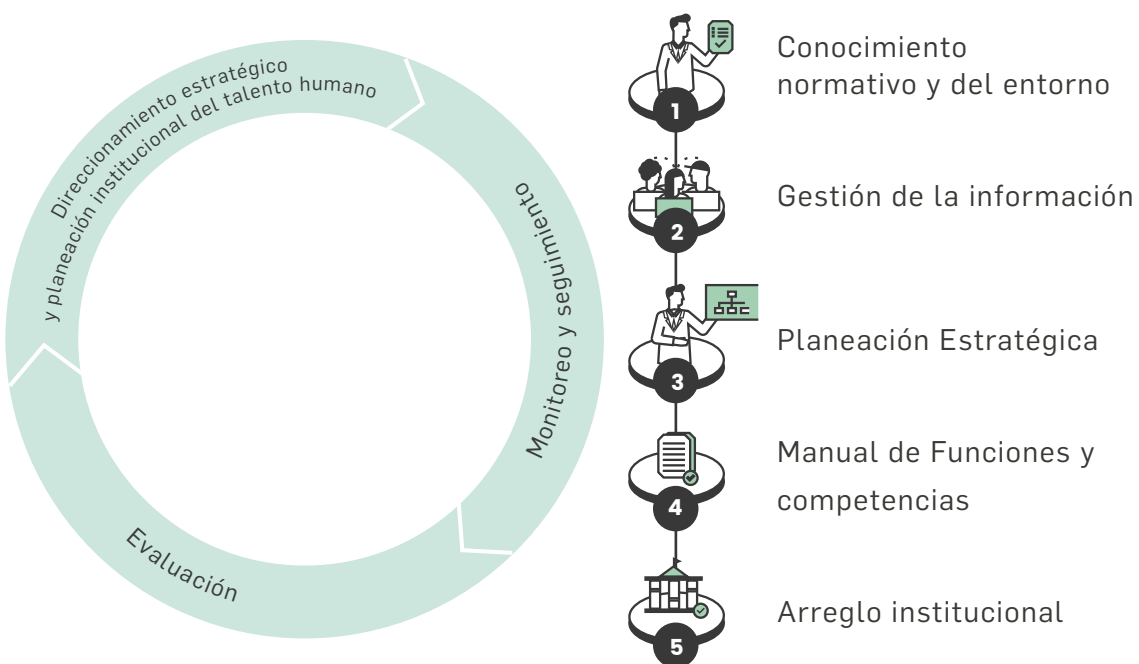
**Ilustración 28.** Modelo integrado de planeación y gestión

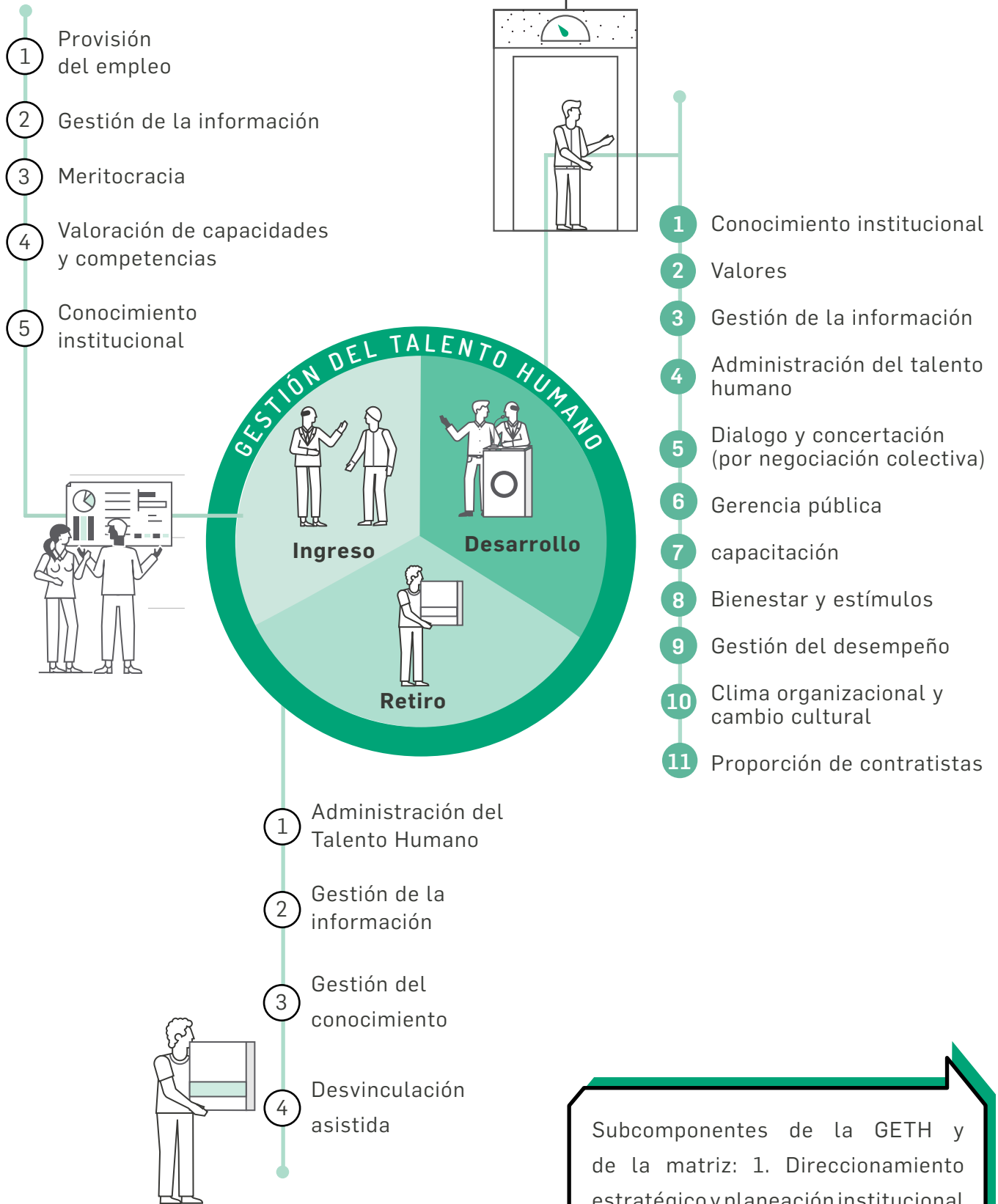


**Fuente:** Función Pública, 2017.

En los siguientes diagramas se describen los subcomponentes, las categorías que contienen y las variables agrupadas en los instrumentos de política (ver Ilustración 29):

**Ilustración 29.** Subcomponentes y categorías de la política de GETH





Subcomponentes de la GETH y de la matriz: 1. Direccionamiento estratégico y planeación institucional 2. Ingreso 3. Desarrollo 4. Retiro

Fuente: Función Pública, 2016.

## **a. Etapas de la implementación de la política**

La gestión estratégica del talento humano –GETH- exige la alineación de las prácticas de talento humano con los objetivos y propósito fundamental de la entidad. Para lograr una GETH se hace necesario vincular desde la planeación al talento humano, de manera que las áreas de personal o quienes hagan sus veces puedan ejercer, como se ha planteado, un rol estratégico en el desempeño de la organización, para lo que requieren del apoyo y compromiso de la alta dirección. Con este propósito, es útil que las entidades desarrollen las cinco etapas que se describen a continuación y que llevarán a implementar una gestión estratégica del talento humano eficaz y efectiva:

### **1. DISPONER DE INFORMACIÓN:**

Contar con la información oportuna y actualizada permitirá 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:

- Marco normativo, objetivo, misión, entorno, metas estratégicas, proyectos, entre otros, información que se obtiene en desarrollo de la dimensión de direccionamiento estratégico y planeación.
- Régimen laboral.
- Caracterización de los servidores: antigüedad, nivel educativo, edad, género, tipo de vinculación, experiencia laboral, entre otros.
- Caracterización de los empleos: planta de personal, perfiles de los empleos, manuales de funciones, naturaleza de los empleos, vacantes, entre otros.

## 2. DIAGNOSTICAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO:

Un paso fundamental para emprender acciones orientadas a fortalecer el liderazgo y el talento humano es levantar un diagnóstico del estado en el que se encuentra la gestión estratégica del talento humano en la entidad. Para ello, se utilizará una de las herramientas fundamentales de la política: la matriz de la GETH, incorporada en el instrumento de autodiagnóstico de MIPG, que contiene un inventario de los requisitos que el área responsable debe cumplir para ajustarse a los lineamientos de la política. Con base en las variables allí contenidas, la entidad puede identificar las fortalezas y los aspectos por mejorar en la GETH.

Cuando una entidad diligencie la matriz en mención, obtendrá una calificación que le permitirá ubicarse en alguno de los tres niveles de madurez de la GETH:

- **Básico operativo:** primer nivel, implica que se cumplen los requisitos básicos de la política o incluso que aún se requiere gestión para cubrir estos requisitos
- **Transformación:** segundo nivel, implica que la entidad adelanta una buena gestión estratégica del talento humano, aunque tiene todavía un margen de evolución a través de la incorporación de buenas prácticas y el mejoramiento continuo
- **Consolidación:** tercer nivel, significa que la entidad tiene un nivel óptimo en cuanto a la implementación de la política de GETH y, adicionalmente, cuenta con buenas prácticas que podrían ser replicadas por otras entidades públicas. En esta fase la GETH ya hace parte de la cultura organizacional

La matriz GETH está diseñada para que cada entidad analice las diferentes variables y se autocalifique en cada una de ellas con un puntaje de 0 a 100 bajo los siguientes criterios (ver Ilustración 30):

**Ilustración 30.** Criterios de calificación de la matriz GETH



**Fuente:** Función Pública, 2017.

Los resultados generales, y los de cada variable, categoría y subcomponente, serán automáticamente clasificados en cinco niveles (el nivel básico operativo se divide en alto, medio y bajo) que representan el estado de evolución de la GETH, de la siguiente manera (ver Ilustración 31):

**Ilustración 31.** Niveles de madurez de la gestión estratégica del talento humano



**Fuente:** Función Pública, 2016.

Ubicarse en cada uno de los niveles tiene la siguiente interpretación:

### **Básico operativo (alto, medio y bajo):**

- \* Nivel de inicio de la GETH
- \* Se divide en tres estados: el nivel básico operativo alto (41-60/100), representa un estado intermedio de la gestión, el nivel básico operativo medio (21-40/100) representa un estado de alerta para la gestión, y el nivel básico operativo bajo (0-20/100), representa un estado totalmente incipiente de la gestión.
- \* Implica que la entidad se encuentra en un proceso de instalación de la gestión del talento humano y que tiene mucho margen de mejora por delante.
- \* Implica cumplir con los mínimos exigidos por la normatividad o incluso menos, en cuanto a la gestión de las personas en la entidad.
- \* Obtener una calificación de 0 a 60/100 ubicará a la entidad en este nivel. La calificación permitirá identificar tanto aquellos aspectos que requieren intervención inmediata como aquellos que cumplen ajustadamente con los requerimientos establecidos.

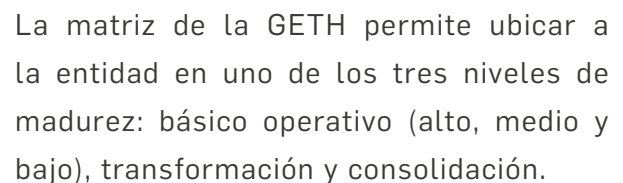
### **Transformación:**

- \* Nivel de desarrollo de la GETH
- \* Implica que la entidad se encuentra en un proceso de desarrollo de la GETH, en el que ya cuenta con actividades de gestión implementadas, cumpliendo con la normatividad vigente y con algunos procesos interesantes de gestión y manejo de personas.
- \* Implica también que, a pesar de los avances, persisten oportunidades de mejora que requieren gestión para lograr instalar prácticas avanzadas en talento humano
- \* Obtener una calificación de 61/100 a 80/100 ubicará a la entidad en este nivel. La calificación permitirá identificar tanto los aspectos que pueden convertirse en fortalezas como aquellos temas en los que se requiere intervención para desarrollarlos a un alto nivel.

## Consolidación:

- \* Nivel de excelencia de la GETH
- \* Implica que la implementación de GETH se ha establecido como una buena práctica
- \* Implica que la GETH se encuentra al máximo nivel de desarrollo para los estándares propuestos y ha logrado posicionarse como un rol estratégico, contribuyendo a la consecución de resultados
- \* Implica que los servidores ven a la GETH como una oportunidad de desarrollo personal
- \* Obtener una calificación de 81/100 a 100/100 permitirá a la entidad ubicarse en este nivel, además de posibilitarle la identificación de aquellos aspectos que pueden convertirse en buenas prácticas replicables en otras entidades

El análisis de los resultados obtenidos permitirá diagnosticar el estado actual de la GETH en la entidad e identificará las fortalezas, debilidades y aspectos por intervenir para que desde Función Pública se puedan ofertar los servicios, el apoyo o la asesoría correspondientes para propiciar el crecimiento de la GETH en la entidad.



La matriz de la GETH permite ubicar a la entidad en uno de los tres niveles de madurez: básico operativo (alto, medio y bajo), transformación y consolidación.

Al diligenciar la matriz GETH, la entidad obtiene un resultado que le permite identificar los siguientes aspectos:

- \* Estado actual de cada uno de los temas de talento humano
- \* Nivel de madurez de la gestión estratégica del talento humano en la que se ubica la entidad

- \* Estado actual de las rutas de creación de valor y de cada una de las subrutinas (ver etapa 4: implementar el plan de acción)
- \* Aspectos por priorizar con el objetivo de avanzar en la gestión estratégica del talento humano

Con base en esta información, detallada y desagregada, la entidad puede conocer su estado actual y determinar el estado futuro al que aspira a llegar para iniciar los planes de acción correspondientes.

### 3. ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN

Una vez se establece una línea de base en la etapa de diagnóstico, se debe diseñar un plan de acción que le permita a la entidad avanzar en los niveles de madurez de la gestión estratégica del talento humano. Para esta etapa se ha diseñado un instrumento asociado a la matriz GETH denominado "Formato Plan de Acción" (ver Ilustración 32). En este formato se describen una serie de pasos para que las entidades, con base en el análisis de los resultados del diagnóstico, establezcan los aspectos sobre los que van a priorizar la gestión para alcanzar el siguiente nivel de madurez. El formato es práctico y se relaciona directamente con el diagnóstico para que cada jefe de talento humano pueda determinar la pertinencia y viabilidad de las acciones a seguir.

A partir de la línea de base, y de las diferentes aristas diagnósticas que la matriz GETH arroja, la entidad puede analizar la información y las variables que deben ser priorizadas para diseñar un plan de acción que la conduzca del estado actual al estado deseado. La matriz establece una metodología muy sencilla para determinar cuáles acciones podrían ser las de mayor impacto para el mejoramiento de la gestión, pero es el análisis técnico del jefe del área de Talento Humano, con base en la información recolectada en la matriz, el que define y establece el plan por desarrollar.

La Dirección de Empleo Público estará siempre atenta a apoyar y orientar el proceso de definición de planes de acción, siempre

teniendo en cuenta que es el tanto el jefe de TH y su conocimiento son factores decisivos para tomar las decisiones a que haya lugar.

**Ilustración 32.** Plan de acción generado con la matriz GETH

| Formato de asesoría y acompañamiento con base en el diagnóstico generado por la matriz geth |   |   |                       |                        |  |   |
|---|---|---|-----------------------|------------------------|--|---|
| 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<br><b>"RUTA DE LA FELICIDAD"</b><br>La felicidad nos hace productivos" | 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)   |                       |                        |  |   |
| 3   | Identifique en la hoja "Rutas Filtro" la Ruta y las Subrutas seleccionadas en los puntos anteriores   |   |                       |                        |  |   |
| 4   | En la hoja "Rutas Filtro", filtre las tres Subrutas seleccionadas en el paso anterior para encontrar las variables que impactan en estas rutas, e identifique las variables que son comunes |   |                       |                        |  |   |
| 5   | De las variables encontradas, identifique aquellas en las que sería pertinente y viable iniciar mejoras en el corto plazo   |   |                       |                        |  |   |
| 6   | "Diseñe alternativas de mejora en las variables identificadas.  |   |                       |                        |  |   |
| 7   | Implemente las mejoras seleccionadas.   |   |                       |                        |  |   |
| 8   | Evalúe la eficacia de las acciones implementadas  |   |                       |                        |  |   |
| 9   | Recalifique la hoja de autodiagnóstico y establezca el nivel del mejoramiento efectuado   |   |                       |                        |  |   |

**Fuente:** Función Pública, 2017.

#### 4. IMPLEMENTAR EL PLAN DE ACCIÓN

Esta etapa consiste en la ejecución del plan de acción, de manera que se obtenga un impacto en la GETH. El propósito es adelantar acciones que conduzcan al fortalecimiento de aquellos aspectos, en

el ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), que resultaron con bajo puntaje en el diagnóstico, siempre con el objetivo de mejorar la GETH. Así, por ejemplo:

- Para el ingreso, se buscarán acciones que fortalezcan el cumplimiento del principio del mérito, garantizando la provisión oportuna y eficaz de los empleos de la entidad con el personal idóneo, independientemente de su tipo de vinculación.
- Para el desarrollo, se definirán acciones relacionadas con la capacitación, el bienestar, los incentivos, la seguridad y salud en el trabajo, y en general todas aquellas que apunten al mejoramiento de la productividad y la satisfacción del servidor público con su trabajo y con la entidad.
- Para el retiro, la gestión estará dirigida a comprender las razones de la deserción en el empleo público para que la entidad encuentre mecanismos para evitar la desvinculación de personal calificado. Así mismo, para desarrollar programas de preparación para el retiro del servicio o de readaptación laboral del talento humano desvinculado. La organización debe garantizar que el conocimiento adquirido por el servidor que se retira permanezca en la entidad, de acuerdo con la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del MIPG.

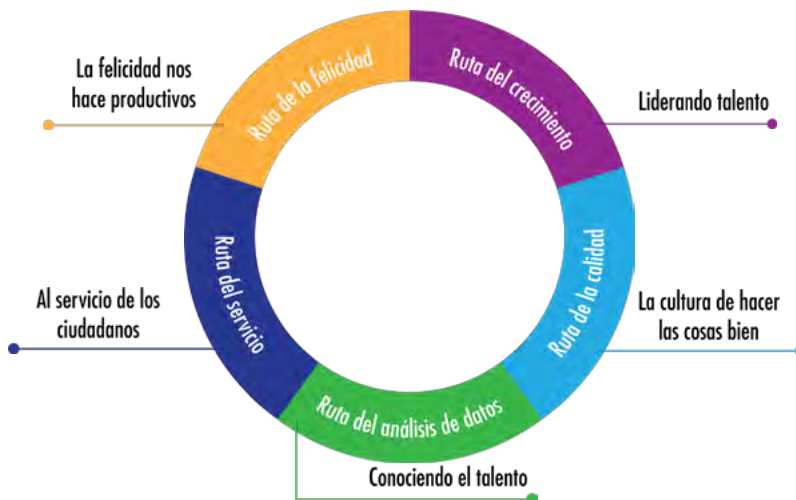
La entidad dará inicio a la implementación de las mejoras que haya definido y que apuntarán a cerrar las brechas que se hayan identificado en el autodiagnóstico. Será importante establecer parámetros objetivos para determinar la eficacia de las acciones por implementar con el objetivo de garantizar el avance real en los aspectos identificados como debilidades. La Dirección de Empleo Público apoyará el proceso con orientaciones, conocimiento y, eventualmente, estrategias para optimizar el impacto de las acciones tomadas. Una vez se implementen las medidas seleccionadas, es importante volver a evaluar la matriz de la GETH para establecer el nivel de avance obtenido versus el esperado.

La GETH puede enfocarse desde una perspectiva orientada directamente a la creación de valor público, con base en algunas agrupaciones de factores que impactan directamente en la efectividad de la gestión. Estos caminos se han denominado “Rutas de creación de valor”, y son agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces para la GETH. Se puede plantear que una entidad que implemente acciones efectivas en todas estas rutas habrá estructurado un proceso eficaz y efectivo de gestión estratégica del talento humano.

## Rutas de creación de valor

A continuación, se describen las rutas, las subrutas y su aporte como perspectiva diagnóstica y de intervención (ver Ilustración 33).

**Ilustración 33.** Rutas de creación de valor



**Fuente:** Función Pública, 2017

### 1. 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): “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: “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” (párr. 5) (Seppala, 2016). Es por esto por lo que la primera ruta de creación de valor se definió como la “**Ruta de la felicidad**”, y se compone de las siguientes subrutas:

- **Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto:** el ambiente físico, las condiciones de salud y de seguridad deben propiciar un entorno sano y agradable para que el trabajador se sienta cómodo y en plenas facultades para dar el máximo de su rendimiento.
  
- **Ruta para facilitar que las personas cuenten con el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada:** para poder tener la atención y la motivación necesarias, el trabajador debe percibir que la entidad respeta y valora en su justa medida las otras dimensiones de la vida del servidor. La entidad debe ser consciente de que la persona necesita esparcimiento, espacios y tiempos para poder realizar sus actividades particulares y sobre todo, para compartir con su familia, para su crecimiento personal o profesional, o incluso para actividades de ocio. Si el trabajador siente que la entidad respeta estos tiempos y espacios sentirá mayor compromiso e interés por avanzar en el cumplimiento de sus responsabilidades.

- **Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional:** más allá de la retribución salarial, el empleado espera ser recompensado por su contribución al logro de los objetivos de diversas maneras. Una palabra de felicitación o un evento público en donde se reconozca su aporte o su tiempo de vinculación pueden ser elementos que contribuyan de manera importante a la motivación y al compromiso de un servidor.
- **Ruta para generar innovación con pasión:** las personas valoran mucho cuando sus ideas y aportes son escuchados y adoptados por la entidad. La creatividad y la innovación, más en el entorno actual, son un insumo fundamental que proviene del empleado motivado y comprometido con lo que hace. Por esto, desde el área de talento humano deben propiciarse todos los elementos que permitan que las ideas se expresen y que la innovación surja.

**Temáticas relacionadas con esta ruta:** seguridad y salud en el trabajo, clima organizacional, bienestar, promoción y prevención de la salud, Programa "Entorno laboral saludable", Teletrabajo, ambiente físico, plan de bienestar, incentivos, Programa "Servimos", horarios flexibles. Inducción y reinducción, movilidad, mejoramiento individual.

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

El rol de los líderes es cada vez más complejo y requiere tener claro que para poder lograr las metas organizacionales es necesario contar con el compromiso de las personas. Para lograr ese compromiso, desde el liderazgo se deben 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 a recomendar su empresa como un lugar de trabajo ideal a personas menores de 40 años" (párr. 2) (Bersin, 2016)

A pesar de la importancia de este rol, no siempre los líderes apoyan y fomentan el crecimiento de las personas a su cargo. Como lo afirman Harter y Adkins (2016):

Dado el preocupante estado actual del compromiso de los empleados en Estados Unidos, podría parecer que la mayoría de los managers no están creando entornos en los que los empleados se sientan motivados o ni siquiera cómodos. Una encuesta de Gallup realizada con la participación de 7.272 adultos estadounidenses reveló que uno de cada dos había dejado el trabajo para alejarse de su manager y mejorar su calidad de vida en algún momento de su carrera. Tener un mal manager a menudo representa un doble golpe: los empleados se sienten desgraciados en el trabajo, y esa desdicha les persigue hasta casa, lo que agrava su nivel de estrés y afecta negativamente a su bienestar en general (p. 1).

De la relevancia de estos aspectos surge la segunda ruta de creación de valor, la "Ruta del crecimiento", que se compone de las siguientes subrutas:

- **Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento:** es necesario que los líderes adquieran conciencia de su participación en la formación de su personal, así como de la importancia que se vinculen con la obtención de resultados en equipo y con la motivación constante de los servidores a través del reconocimiento de sus logros y avances.
  
- **Ruta para implementar una cultura de liderazgo orientado hacia el bienestar del talento orientado al logro:** el líder está siempre enfocado en conseguir los objetivos que se ha propuesto para su gestión, pero no puede perder de vista que el elemento fundamental para alcanzar las metas es el talento humano. El liderazgo y las orientaciones deben estar enmarcadas y deben partir de que la gente vinculada a estas iniciativas se encuentre motivada y sienta el bienestar necesario para concentrarse en su trabajo.

- **Ruta para implementar un liderazgo basado en valores:** el fundamento básico del liderazgo que apunta al crecimiento, al desarrollo y al bienestar del equipo de trabajo debe ser la ética. El líder no solamente enseña a través de la formación, sino principalmente a través de sus actuaciones y de su ejemplo.
- **Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen:** la formación del líder debe asegurar que el conocimiento se transmite de forma clara y asertiva para garantizar que la prestación del servicio siempre se hace bajo parámetros de calidad. Un principio básico es que el servidor es competente para realizar sus actividades; y el líder juega un papel clave para garantizar el cumplimiento y el desarrollo de esas competencias.

**Temáticas relacionadas con esta ruta:**

capacitación, gerencia pública, desarrollo de competencias gerenciales, acuerdos de gestión, trabajo en equipo, clima laboral, integridad, inducción y reinducción, valores, cultura organizacional, estilo de dirección, comunicación e integración, revisión de desempeño de los gerentes.

### **3. 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 (2016):

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).

Gestionar, entonces, 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 y con el bienestar y la motivación de los servidores públicos. Esta ruta se compone de las siguientes subrutas:

- **Ruta para implementar una cultura basada en el servicio:** el cambio cultural debe ser un objetivo permanente en las entidades públicas, enfocado en el desarrollo y el bienestar de los servidores públicos, de manera que paulatinamente se vaya avanzando hacia la generación de convicciones en las personas y hacia la creación de mecanismos innovadores que permitan la satisfacción de los ciudadanos
- **Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar:** la cultura a la que se apunta no puede dejar de centrarse en valores y en la orientación a resultados, pero debe incluir como eje el bienestar de los servidores para garantizar que el compromiso, la motivación y el desarrollo estarán permanentemente presentes.

**Temáticas relacionadas con esta ruta:**

capacitación, bienestar, incentivos, inducción y reinducción, cultura organizacional, integridad, rendición de cuentas, evaluación de desempeño, cambio cultural, e integridad.

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

La satisfacción del ciudadano con los servicios prestados por el Estado claramente está determinada por la calidad de los productos y servicios que se le ofrecen. Esto inevitablemente está atado a que en la gestión estratégica del talento humano se hagan revisiones periódicas y objetivas del desempeño de los procesos y de las personas. De allí la importancia de la gestión del rendimiento, enmarcada en el contexto general de la GETH. Como lo plantea la OCDE (2016):

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. (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. Esta ruta se compone de las siguientes subrutas:

- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en “hacer siempre las cosas bien”: así como es necesario dar línea y establecer orientaciones por parte de los líderes, es fundamental establecer mecanismos de evaluación del rendimiento para verificar que lo planeado se haya cumplido de la manera previamente establecida. Es importante garantizar que la calidad de los productos y servicios que ofrecen las entidades públicas se ajusta a las expectativas de los ciudadanos y grupos de valor interesados.

- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad: la evaluación del desempeño y la verificación del cumplimiento de los requisitos debe ser un propósito integral de toda la entidad, que incluya componentes no sólo propios de la fabricación o prestación del servicio, sino también elementos comportamentales para mantener bajo revisión las acciones de los servidores públicos, buscando que los valores sean un parámetro en el que se enmarquen siempre las actuaciones de las personas vinculadas con la administración pública.

**Temáticas relacionadas con esta ruta:** evaluación de desempeño, acuerdos de gestión, cultura organizacional, integridad, análisis de razones de retiro. Evaluación de competencias, valores, gestión de conflictos.

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

Tal como lo identificó la consultora Deloitte en su estudio de 2014 (ver Ilustración 33), uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta para una gestión estratégica del talento humano es el 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 decisiones y diseñar estrategias que permitan impactar el desarrollo, el crecimiento y el bienestar de la gente, pues ofrecerá información que orientará adecuadamente los programas que realmente logren incidir de manera decisiva en el fortalecimiento de las competencias, de la motivación y del compromiso de los servidores públicos. Esta ruta se compone de la siguiente subruta:

- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos: es necesario avanzar hacia el desarrollo de métodos de recolección de datos, hacia estrategias de actualización oportuna y confiable de la información y hacia técnicas estadísticas de análisis para poder cada vez más contar con la información que se requiere para la toma de decisiones en relación con el talento humano.

**Temáticas relacionadas:** planta de personal, caracterización del talento humano, plan de vacantes, ley de cuotas, SIGEP.

### **Identificación y aporte diagnóstico de las rutas de creación de valor**

Cuando una entidad diligencie la matriz, en la forma como se explicó en anteriormente, al mismo tiempo que se genera automáticamente el diagnóstico del nivel de madurez en la que se encuentra, el instrumento también arrojará una hoja de resultados agrupados que se verá de la siguiente manera (Ver Ilustración 34):

**Ilustración 34.** Hoja de resultados: rutas de creación de valor

| <b>RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR</b>                                  |    |   |    |
|--|----|---|----|
| <b>RUTA DE LA FELICIDAD</b><br>La felicidad nos hace productivos   | 72 | - Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto  | 85 |
|  |    | - Ruta para facilitar el hecho de que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio | 25 |
|  |    | - Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional   | 92 |
|  |    | - Ruta para generar innovación con pasión   | 87 |
| <b>RUTA DEL CRECIMIENTO</b><br>Liderando talento                   | 76 | - Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento   | 52 |
|  |    | - Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro                 | 98 |
|  |    | - Ruta para implementar un liderazgo basado en valores  | 67 |
|  |    | - Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen  | 85 |
| <b>RUTA DEL SERVICIO</b><br>Al servicio de los ciudadanos          | 94 | - Ruta para implementar una cultura basada en el servicio   | 98 |
|  |    | - Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar   | 89 |
| <b>"RUTA DE LA CALIDAD"</b><br>La cultura de hacer las cosas bien" | 77 | - Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en "hacer siempre las cosas bien"  | 65 |
|  |    | - Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad   | 90 |
| <b>"RUTA DE LA INFORMACIÓN"</b><br>Conociendo el talento"          | 65 | - Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos   | 65 |

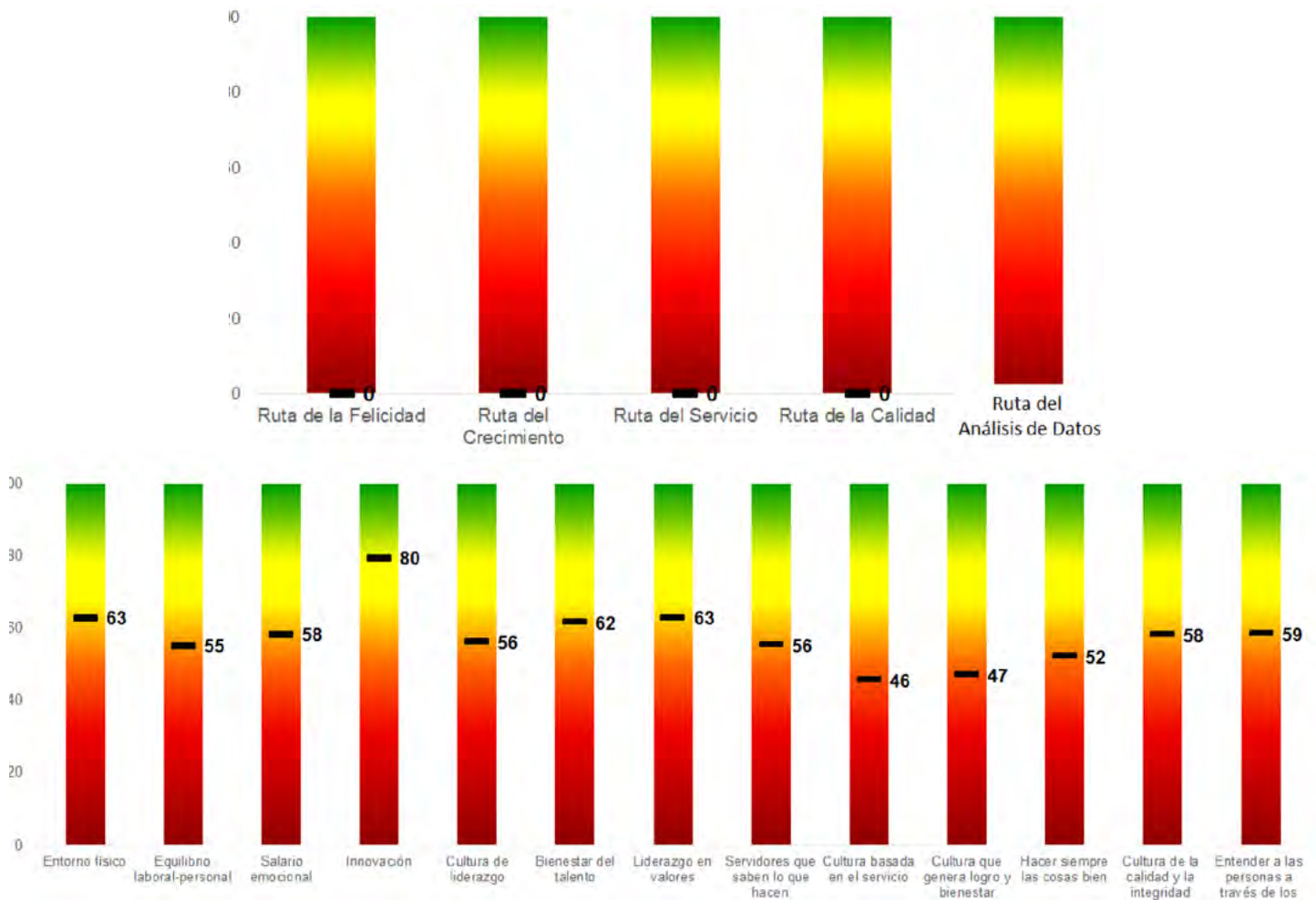
**Fuente:** Función Pública, 2017

Como se aprecia en la ilustración, con el diligenciamiento de la matriz cada ruta y cada subruta van generando un puntaje acumulado (promedios simples con base 100) que le permitirá a la entidad, sin tener que hacer procesos adicionales, identificar los aspectos en los que posee fortalezas y debilidades. La matriz permite la trazabilidad para identificar cuál combinación de intervenciones en las diferentes variables permitirá mejorar los puntajes en la o las rutas que se hayan determinado. Así por ejemplo, si en este caso (ver Ilustración 42) se requiere mejorar el puntaje en la ruta de análisis de datos, en la hoja "rutas filtro" de la matriz podrán determinarse las variables que impactan en esa ruta en particular, para de esa manera poder planificar la intervención a seguir, con miras a que en

el mediano plazo la ruta del servicio pueda encontrarse en el nivel de transformación.

La matriz también genera en forma automática unos gráficos comparativos para facilitar la identificación y el análisis de la información resultante (Ver Ilustración 35):

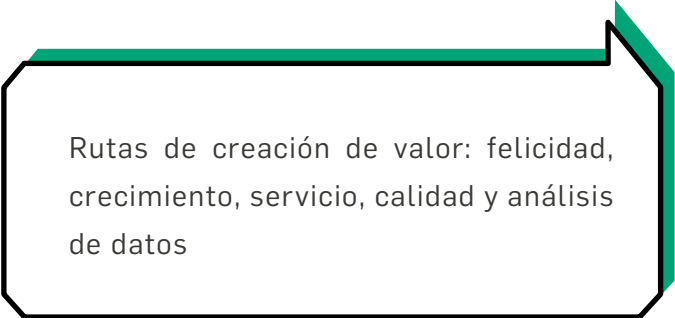
**Ilustración 35.** Gráficos generados por la matriz GETH sobre las rutas de creación de valor



**Fuente:** Función Pública, 2017.

De esta manera, gracias al instrumento y, por supuesto, con el acompañamiento de Función Pública, las entidades podrán identificar los aspectos en los que puede fortalecer su gestión estratégica del talento humano, así como empezar a trabajar en esos puntos para avanzar en la madurez de sus resultados.

Adicionalmente, los resultados agrupados de todas las entidades permitirán ubicar a Colombia en cuanto a su avance en la implementación de las recomendaciones de la OCDE y el BID, así como favorecerá el monitoreo preliminar del avance del país en el posicionamiento en el índice de desarrollo del servicio civil.



Rutas de creación de valor: felicidad, crecimiento, servicio, calidad y análisis de datos

Como se ha mencionado en el desarrollo de la estrategia, a lo largo de todas las etapas el apoyo de la Dirección de Empleo Público estará siempre a la mano de las entidades cuando lo requieran. La DEP actuará, por una parte, acompañando el proceso de mejora y orientando acerca de las metodologías, estrategias o contenidos que puedan ser relevantes para las entidades y que ayuden a consolidar las acciones de mejora. Por otro lado, la DEP recopilará la información diagnóstica de las entidades para identificar buenas prácticas y apoyar el avance sectorial mediante la multiplicación del conocimiento y de la gestión técnica.

## 5. EVALUAR LA GETH

El responsable de talento humano deberá establecer mecanismos para hacer el seguimiento de las actividades implementadas con base en el Plan de Acción y verificar que se cumplan adecuadamente. En el formato de Plan de Acción se incluye como uno de los pasos la revisión de la eficacia de las acciones implementadas para analizar si tuvieron el impacto esperado.

Además de este seguimiento, la gestión se evaluará a través del instrumento de política diseñado para la verificación y la medición de su evolución: el FURAG II. Mediante este instrumento se evaluará, entre otros, el estado de la GETH en la entidad, los resultados concretos, evidencias y el avance en los niveles de madurez, como una mirada complementaria.

De esta manera, estarán articulados los instrumentos de la política: la Matriz GETH como instrumento de diagnóstico, el formato Plan de Acción como herramienta para priorizar y enfocar la gestión; y el FURAG II como instrumento de evaluación de la eficacia de la política.

El modelo de intervención está compuesto por las siguientes etapas:

- Disponer de información
- Diagnosticar la gestión estratégica del talento humano
- Elaborar el plan de acción
- Implementar el plan de acción
  - Rutas de creación de valor
- Evaluar la gestión estratégica del talento humano

El diagnóstico a través de la matriz es fundamental para establecer la línea base y así ubicar en dónde se encuentra la entidad de acuerdo a los niveles y a los subcomponentes de cada nivel. Así se podrá diseñar un plan de acción que se base en evidencias sobre el estado actual de la gestión del talento humano de la entidad.

## b. Atributos de calidad de la política

Los siguientes atributos de calidad permitirán constatar que las entidades han logrado la consolidación de la presente dimensión:

### TALENTO HUMANO:

- Vinculado mediante el mérito, que responde a los perfiles y competencias definidos para atender las prioridades estratégicas y satisfacer las necesidades de los grupos de valor.
- Gestionado de acuerdo con las prioridades fijadas en la dimensión de direccionamiento estratégico y planeación del MIPG.
- Vinculado de acuerdo con la naturaleza de los empleos, la normatividad que los regula y que responde a la estructura óptima de la entidad.
- Conocedor de las políticas institucionales, del direccionamiento estratégico y la planeación, de los procesos de operación y de su rol fundamental dentro de la entidad.
- Fortalecido en sus conocimientos y competencias, de acuerdo con las necesidades institucionales.
- Comprometido a llevar a cabo sus funciones bajo atributos de calidad en busca de la mejora y la excelencia.
- Con condiciones de salud y seguridad en el trabajo que preservan su bienestar y con mínimos niveles de riesgos materializados.
- Con altos índices de productividad y cumplimiento de resultados.
- Preparado física y emocionalmente para el retiro de la entidad por la culminación de su ciclo laboral.
- Equipo directivo:  
Enfocado tanto en el logro de resultados como en el desarrollo de las personas a su cargo. Ejemplificando los valores del servicio público con su actuación diaria en ejercicio de sus funciones, que con su liderazgo lleve a la entidad al cumplimiento del propósito fundamental.

# Bibliografía

Bersin, J. (2016, 30 de agosto). '*Design thinking*' para transformar el día a día en aprendizaje. Harvard Business Review. Recuperado de: <http://www.hbr.es/gesti-n-de-personas/160/design-thinking-para-transformar-el-d-d-en-aprendizaje>

BID (Banco Interamericano de Desarrollo). S/f. "Perfil del Proyecto Programa de Reforma Institucional de la Gestión Pública: EC-L1094". Washington, D.C.: BID.

-----, 2006. "*Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*". Washington, D.C.: BID.

-----, 2008. "Report on the Civil Service in the Caribbean". En: M. Mateo Díaz y K. Echebarría (eds.), *Diálogo Regional de Política*. Washington, D.C.: BID.

-----, 2012. "*Estrategia de país del BID 2012-2014*". Documento de Divulgación Simultánea, enero. Washington, D.C.: BID.

Camargo, F., Márquez, A., y Ortiz, J. (2016), "*Lineamientos de política de empleo público y de gestión de recursos humanos 2015-2025*" en "De la recomendación a la acción: ¿Cómo poner en marcha un modelo de gestión estratégica del talento humano para el sector público colombiano?" / Pedro Pablo Sanabria Pulido (compilador). – Bogotá: Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Ediciones Uniandes: Colciencias: Departamento Administrativo de la Función Pública: Escuela Superior de Administración Pública, 2016. 237 páginas; 17 x 24 cm. – (Investigación egob. Gestión pública)

Careaga, M., P. Sanabria y C. Caballero Argáez. 2012. "*¿Servidores públicos más profesionales e íntegros vía educación profesional? Retos y oportunidades en el caso de Colombia y la Universidad de los Andes*", XVII Congreso Internacional del CLAD, 30 de octubre al 2 de noviembre de 2012, Cartagena de Indias, Colombia.

CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) y Naciones Unidas. 2003. "*Carta Iberoamericana de la Función Pública*". Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución Núm. 11 de la "Declaración de Santa Cruz de la Sierra") Bolivia, 14-15 de noviembre.

Cortázar Laverde, J.C., Lafuente, M. & Sanginés. M. (2014). *El fortalecimiento del servicio civil como pilar de las instituciones del sector público*. En Velarde, J.C., Lafuente, M. & Sanginés., M. (Ed.), *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publicaciones.

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

Cortázar, J. C., Lafuente, M., Longo, F. & Schuster, C. (2014). *La agenda a futuro: estrategias y tareas clave para mejorar el servicio civil en América Latina*. En Cortázar Velarde, J.C., Lafuente, M & Sanginés, M. (Eds.) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)*. IDB Publicaciones.

Deloitte Consulting. *Tendencias Globales del Capital Humano 2014: Comprometiendo a la fuerza laboral del siglo XXI*, Deloitte Consulting Press, 2014

Deloitte Consulting. Tendencias Globales del Capital Humano 2016: *La nueva organización: un diseño diferente*, Deloitte Consulting Press, 2016

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. Recuperado de: <http://hbr.es/gesti-n-de-empresas/451/el-rol-vital-de-rrhh-en-c-mo-se-gasta-el-tiempo-el-talento-y-la-energ>

Harter, J. y Adkins, A. (2016, 25 de agosto). *Tres estrategias de los mejores jefes para estimular a su equipo*. Harvard Business Review. Recuperado de: <http://www.hbr.es/gesti-n-de-personas/155/tres-estrategias-de-los-mejores-jefes-para-estimular-su-equipo>

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

Iacoviello, M., M. Llano y L. Strazza. 2012. *Fortalecimiento de la función directiva pública: exploración a partir de una selección de experiencias latinoamericanas y anglosajonas*, Revista del CLAD Reforma y Democracia, 52 (febrero), Caracas, Venezuela.

Insight Report, Klaus Schwab, World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2015–2016*,

Jiménez Asensio, R. (2015). *Movilidad salarial horizontal y vertical en el sector público colombiano*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD.

Kaufman, D., A. Kraay y M. Mastruzzi. 2010. *The Worldwide Governance Indicators. Methodology and Analytical Issues.*

Documento de trabajo de investigación de políticas Núm. 5430.  
Washington, D.C.: Banco Mundial.

Longo, F. 2002. *“Marco analítico para el diagnóstico de sistemas de servicio civil”*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

OCDE Colombia: *la implementación del Buen Gobierno*, OECD Public Governance Reviews, 2014

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). 2013. *“Public Governance Review: Colombia. Implementing Good Governance. Assessment and Recommendations,”* 25 y 26 de abril, Centro de Conferencias de la OCDE, París, Francia.

OCDE (2016), *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017*, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/9789264266391-es>

Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 49. (Feb. 2011). Caracas. *Aprendiendo a partir de la reforma del Servicio Civil en Chile*. Algunas lecciones de interés para países latinoamericanos\* Juan Carlos Cortázar Velarde

Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A., Astudillo, M. y Estrada, S., (2015). *Documento de recomendaciones. Para servir mejor al país: ¿cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas?* En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. No. 18. Marzo 2015. Bogotá, D. C.: DAFP, ESAP, Colciencias.

Sanguinetti, P., Brassiolo, P., Ortega, D., Álvarez, F., Quintero, L., Berniell, L., ... Maris, L. (2015). RED 2015: *Un Estado más efectivo. Capacidades para el diseño, la implementación y el aprendizaje de políticas públicas*. Bogotá: CAF. Recuperado de: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/755>

Seppala, E. (2016, 26 de mayo). *Las tres cosas que más motivan a los empleados (de verdad)*. Harvard Business Review. Recuperado de: <http://hbr.es/gesti%C3%B3n-de-personas/46/las-tres-cosas-que-m%C3%A1s-motivan-los-empleados-de-verdad>

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

The Global Economy. (2016). *Ranking de países con datos de fuentes oficiales*. Banco Mundial (govindicators.com). Recuperado de: [http://es.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_government\\_effectiveness/](http://es.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness/)

The Worldwide Governance Indicators, *Methodology and Analytical Issues*, Daniel Kaufmann, Aart Kraay, Massimo Mastruzzi, The World Bank, Development Research Group, Macroeconomics and Growth Team, September 2010. Recuperado de: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

FUNCIÓN PÚBLICA

ABRIL 2018

# Guía de gestión estratégica del talento humano GETH

EN EL SECTOR PÚBLICO COLOMBIANO

Departamento Administrativo de la Función Pública  
Carrera 6 No 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:



FUNCIÓN PÚBLICA  
Departamento Administrativo de la Función Pública