

No. **18**

Agosto 2015

ISSN 2215 – 7816

Documentos de Trabajo

Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Lineamientos Básicos para una Política de
Gestión del Recurso Humano para el Contexto
del Sector Público Colombiano .
Para Servir Mejor al País: ¿Cómo Hacer
Estratégica la Gestión del Talento Humano
en las Organizaciones Públicas Colombianas?

Pablo Sanabria Ph.D.
Fabián Telch Msc.
Alejandra Rodas
Mauricio Astudillo
Sebastián Estrada

Serie Documentos de Trabajo 2015

Edición No. 18

ISSN 2215 – 7816

Edición electrónica

Agosto 2015

© 2015 Universidad de los Andes - Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Carrera 1 No. 19 -27, Bloque AU

Bogotá, D.C., Colombia

Teléfonos: 3394949 / 99 Ext. 2073

escueladegobierno@uniandes.edu.co

<http://egob.uniandes.edu.co>

Director Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Carlos Caballero Argáez

Jefe de Mercadeo y Comunicaciones Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Camilo Andrés Torres Gutiérrez

Gestora Editorial Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Marcela María Villa Escobar

Gestor Comunicaciones Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Juan Pablo Vanoy Ángel

Autores

Pablo Sanabria, Fabián Telch, Alejandra Rodas, Mauricio Astudillo, Sebastián Estrada.

El contenido de la presente publicación se encuentra protegido por las normas internacionales y nacionales vigentes sobre propiedad intelectual, por tanto su utilización, reproducción, comunicación pública, transformación, distribución, alquiler, préstamo público e importación, total o parcial, en todo o en parte, en formato impreso, digital o en cualquier formato conocido o por conocer, se encuentran prohibidos, y solo serán lícitos en la medida en que cuente con la autorización previa y expresa por escrito del autor o titular. Las limitaciones y excepciones al Derecho de Autor solo serán aplicables en la medida en se den dentro de los denominados Usos Honrados (Fair Use); estén previa y expresamente establecidas; no causen un grave e injustificado Perjuicio a los intereses legítimos del autor o titular; y no atenten contra la normal explotación de la obra.

Resumen

Este documento presenta recomendaciones al gobierno de Colombia para la construcción colectiva de bases de política pública que permita hacer estratégica la gestión del talento humano y promueva la innovación y efectividad en la administración del talento humano en el sector público. El documento es producto de las actividades desarrolladas como parte del proyecto de investigación titulado "Proyecto de Investigación para Formular las Bases del Diseño, Implementación y Evaluación de una Política Integral, que Promueva la Innovación y la Efectividad en la Administración y Gestión del Talento Humano en el Sector Público" financiado por la Escuela Superior de Administración Pública ESAP, con el apoyo del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP y Colciencias. En el documento se presenta un modelo orientado a facilitar la integración de las acciones de la gestión del talento humano en cinco áreas clave: 1) Planeación del Empleo, 2) Gestión del Empleo, 3) Gestión del Clima Organizacional, 4) Gestión del Desempeño y 5) Gestión del Desarrollo. Adicionalmente, para cada una de esas categorías son presentadas recomendaciones de corto, mediano y largo plazo, los actores involucrados y las implicaciones en términos de implementación para el gobierno. Estas propuestas, como parte de un ejercicio de investigación participativa, fueron puestas a consideración de entidades en diferentes sectores y regiones para recoger retroalimentación y construir una propuesta socializada a lo largo y ancho del país con implementadores y actores clave de la gestión del talento humano. Esta segunda versión del documento recoge la retroalimentación y recomendaciones de esos actores claves a nivel nacional y regional.

Abstract

This working paper proposes a set of guidelines to the Colombian government for the design of a future public policy intended to enhance the adoption of strategic human capital management in Colombia's public sector organizations. The document is a by-product of a publicly funded research project whose main goal is to identify key actions to promote innovation and effectiveness in human capital management in the Colombian public sector. The research project is funded by the Higher School of Public Administration (ESAP by its acronym in Spanish) and supported by Administrative Department of Civil Service (DAFP by its Spanish acronym) and the Colombian Administrative Department of Science and Technology (Colciencias). In this working paper, the research team presents guidelines and suggestions in five different areas, aiming to articulate them in a sole model of strategic human capital management. The five areas are, namely: 1) Workforce Planning, 2) Employment Management, 3) Organizational Climate Management, 4) Performance Management and 5) Development Management. Each area is made up of more specific policy recommendations for each the short, medium and long terms. These recommendations were shared with key actors in different regions, government sectors, and organizations, as part of a research participation process aiming to obtain feedback from implementers and key actors, in order to improve the eventual government's policy formulation process. Those views and feedback are reflected in this second version.

Proyecto de investigación para formular bases de diseño, implementación y evaluación de una política integral que promueva la innovación y la efectividad en la administración y gestión del talento humano en el sector público.⁸

⁸ De acuerdo con el Contrato RC. No. 0244-2013 del Proyecto este informe cumple con las actividades: "1.5 definir una propuesta sistémica sobre el marco normativo, conceptual y de prácticas que debe regir la administración de personal al servicio del Estado que sirva como base para la formulación de una política integral del talento humano que facilite avances incrementales y graduales en la profesionalización del servicio civil y que permita a la gestión de los recursos humanos desarrollar su creatividad dentro de los límites de la regulación y alcanzar un rol estratégico dentro de la cadena de valor del sector público colombiano. 1.6 Proponer unos lineamientos básicos de una política de gestión del recursos humano para el contexto del sector público colombiano."

Resumen Recomendaciones de Política del Equipo Investigador

Planeación del empleo	Mejorar los sistemas de información existentes para consolidar cifras sobre total de funcionarios por tipo de contratación, y facilitar el seguimiento de cargos y vacantes y la forma en que llega esta información a los directivos.
	Darle mayor visibilidad al tema de talento humano en el sector público en los planes de desarrollo nacional y territoriales.
	Fortalecer la aplicación del modelo de gestión por competencias laborales para facilitar los procesos de selección, evaluación y movilidad.
	Redefinir roles y formas de trabajo en la Unidad de Personal para darle un rol estratégico en planeación y convertirla en oficina de talento humano.
Gestión del empleo	Diseñar mecanismos para ampliar capacidad y cobertura de CNSC y para hacer más eficiente su gestión.
	Crear sistemas de carrera especiales para atraer públicos potenciales y calificados y asegurar continuidad (sistema de jóvenes talentosos [<i>high-flyers</i>], sistema de gerentes públicos).
	Formular una política de gestión del bajo desempeño en servidores públicos.
	Revisar opciones de ascenso y movilidad interna teniendo en cuenta el marco legal vigente.
Gestión del clima organizacional	Medir clima y cultura organizacional del sector público y sus organizaciones de forma continua y crear un <i>ranking</i> de entidades y un banco de prácticas.
	Formular políticas sobre ambientes de trabajo tales como horarios flexibles, oficina abierta y <i>task force</i> .
	Fortalecer una estrategia de visibilidad y valoración positiva de servidores y entidades atada a un sistema de estímulos monetarios y no monetarios.
	Diseñar un plan de beneficios ajustado a las necesidades y características de contratistas y provisionales.
Gestión del desempeño	Formular planes, programas y acciones de bienestar y desarrollo con base en cifras sobre la diversidad de las organizaciones.
	Medir el avance en el ajuste de manuales de funciones por objetivos y competencias, cuadros funcionales y categorías salariales. Crear un ranking de efectividad en la simplificación de dichos procesos.
	Diseñar procesos que faciliten la alineación de la GTH con la gestión global, por ejemplo a través de <i>business process management</i> y de planes estratégicos de GTH atados a acuerdos de desempeño.
Gestión del desarrollo	Facilitar que los evaluadores evalúen el desempeño siguiendo procesos y levantamiento evidencia a través de las TICs.
	Formular un plan de fortalecimiento de la ESAP para atraer a directivos y ejecutivos a sus programas de formación y educación continuada.
	Fortalecer relación entre las universidades y el Estado en temas de GTH: realizar encuentros anuales entre académicos y servidores públicos, crear una línea de investigación en Colciencias, y poner en marcha un sistema de becas para formación de personal científico.
	Promover mecanismos de aprendizaje conjunto, tales como una red de jefes de talento humano, formación virtual y universidades virtuales.
	Formular un Plan Multianual de Capacitación del Sector Público en el que se definan guías, prioridades temáticas y criterios de asignación.

Tabla de contenido

1-	Introducción	5
2-	Marco Conceptual: ¿Qué es Gestión Estratégica del Talento Humano?.....	9
	2.1 Evolución de las Teorías sobre Gestión de Personas en el Sector Público	10
	2.2 Premisas para Volver Estratégica la Gestión del Talento Humano.....	16
	2.3 ¿Qué Aconseja la Teoría cómo Elementos Básicos para Definir una Estrategia para la Gestión del Talento Humano en las Organizaciones Públicas?	18
3-	Un Modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano para las Organizaciones Públicas Colombianas.....	20
	3.1 Descripción del Modelo, sus Subsistemas, y sus Respectivas Metas.....	23
	3.1.1 Planeación del Empleo:.....	26
	3.1.2 Gestión del Empleo:	28
	3.1.3 Gestión del Clima Organizacional	29
	3.1.4 Gestión del Desempeño:.....	30
	3.1.5 Gestión del Desarrollo.....	31
4-	Revisión de Brechas, Benchmarking de Prácticas y Lineamientos Globales para Recomendaciones.....	33
	4.1 Análisis de Jure vs. de Facto Planeación del Empleo	33
	4.2 Análisis de Jure vs. de Facto Gestión del Empleo	39
	4.3 Análisis de Jure vs. de Facto Gestión del Clima Organizacional	43
	4.4 Análisis de Jure vs. de Facto Gestión del Desempeño	47
	4.5 Análisis de Jure vs. de Facto Gestión del Desarrollo	51
	4.6 Árbol de Causas y Efectos	54
5-	Recomendaciones y Rutas de Acción con Recomendaciones para el Corto, Mediano y Largo Plazo.....	56
	5.1 Árbol de Solución	57
	5.2 Ruta de Acción para: Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad.....	59
	5.3 Ruta de Acción para: Encontrar, vincular y retener a los mejores talentos	60
	5.4 Ruta de Acción para: Una Organización con un Clima que Facilite el Avance de los Objetivos y Valores Colectivos.....	61
	5.5 Ruta de Acción para: Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados.....	62
	5.6 Ruta de Acción para: Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor.	63
	5.7 Recomendaciones de Corto Plazo.....	64
	5.8 Recomendaciones de Mediano Plazo.....	74
	5.9 Recomendaciones de Largo Plazo	91
6-	Referencias.....	101
7-	Anexo 1 Resumen de Recomendaciones por Subsistema del Modelo.....	112
8-	Anexo 2 Estimaciones Econométricas	114
9-	Anexo 3 – Cuadro de Relación con Recomendaciones de la OECD	120
10-	Anexo 4 – Comparación Modelos en Gestión del Talento Humano.....	134
11-	Anexo 5 – Análisis de Viabilidad Jurídica de las Propuestas	135

1- Introducción

Contar con una fuerza laboral efectiva, calificada, orientada al servicio y motivada es uno de los retos más grandes del sector público colombiano. Tal como lo afirmaba un estudio de la Unión Europea, para que el sector público se convierta en un empleador atractivo debe asegurarse entre otras cosas el ofrecer empleos que sean retadores, políticas de talento humano progresistas y oportunidades para el desarrollo y el ascenso profesional (Ministère de la Fonction Publique, 2005). La evidencia sobre el caso colombiano muestra que el sector público colombiano aún está lejos de cumplir dicho objetivo (Sanabria, 2012). Llegar a ser un empleador atractivo y llamativo para las nuevas generaciones, puede implicar pasar de un modelo de servicio público orientado en procesos y reglas, hacia uno orientado al servicio de la sociedad y a resultados. Se requiere modernizar y diversificar las actividades de la gestión humana de forma que sirva tanto a las organizaciones y a los individuos, pero ante todo que se traduzca en resultados positivos para la sociedad.

Los complejos problemas que enfrenta actualmente la sociedad colombiana (pobreza, desigualdad, violencia, presencia desigual del Estado), combinados con la evolución de las negociaciones de paz y un eventual escenario de postconflicto, requieren tomar acciones, con diferentes niveles de prioridad, que permitan avanzar hacia el doble objetivo de profesionalizar el servicio civil y contar con servidores altamente motivados y satisfechos a través de una gestión del talento humano con orientación estratégica. También la evidencia indica un eventual envejecimiento de la fuerza laboral del Estado colombiano⁹ en el nivel nacional y regional que implica un próximo cambio generacional al que el sector y las organizaciones deberían ajustarse. Dicho cambio generacional imprime un sentido de urgencia hacia cambios que permitan que las organizaciones públicas encuentren de forma práctica y efectiva el mejor talento y lo gestionen hacia niveles de alto desempeño. Todo esto en el marco de una sociedad que le dé el valor que se merece a la función pública y que aún percibe a los servidores públicos como uno de los grupos de actores que les genera más desconfianza (DANE, 2011 y LAPOP, 2014).

El mercado laboral ha cambiado en respuesta a transformaciones sociales y económicas y el sector público en Latinoamérica aún no parece ser consciente del impacto que tiene ser

⁹ De acuerdo con la OECD (2013: 285), en una caracterización sobre la población que conforma el sector público en Colombia, señala que el 55% de los funcionarios públicos actualmente tienen más de 40 años y 26% tiene más de 50 años.

percibido como un empleador poco generoso y poco atractivo (IBM Business Consulting Services, 2005:6). Las organizaciones públicas hoy se encuentran inmersas en un escenario altamente competitivo por los más talentosos. Los jóvenes profesionales buscan hoy empleos que sean atractivos, bien remunerados, que generen satisfacción y prestigio, y que permitan un desarrollo profesional y personal de una forma sencilla y efectiva. Ser costo-efectivo, mantener una fuerza laboral estable y motivada, generar aprendizaje organizacional, y facilitar el desarrollo conjunto de organizaciones y personas aparecen como retos fundamentales de la gestión de personas en las organizaciones. La pregunta es qué tanto el sistema de gestión del talento humano actual de las organizaciones públicas colombianas responde a esos retos internos y externos a los que se enfrenta el sector público hoy.

Este documento responde a los términos de referencia del proyecto de Colciencias listado arriba, donde se define una propuesta de lineamientos que sirvan de base para formular una política que *“...facilite avances incrementales y graduales en la profesionalización del servicio civil y que permita a la gestión de los recursos humanos desarrollar su creatividad dentro de los límites establecidos y **alcanzar un rol estratégico dentro de la cadena de valor...**”*. Para alcanzar este objetivo, este proyecto de investigación, en su primera fase, recurrió a un diagnóstico multidisciplinario (Documento de Diagnóstico) como plataforma para definir las eventuales bases de una política de talento humano, las cuales son presentadas en este documento de recomendaciones de política. A continuación presentaremos algunos de esos elementos del documento de diagnóstico a modo de recorderis.

El análisis de la primera fase incluyó seis perspectivas diferentes orientadas a brindar un espectro amplio e interdisciplinario que permitiera, basados en evidencia cuantitativa y cualitativa, y desde un enfoque participativo con actores principales dentro de las organizaciones públicas (bottom-up), entender el problema actual de la gestión del talento humano (GTH) en el sector público colombiano y proponer recomendaciones y lineamientos para una eventual política.

Para tal fin, el proyecto planteó los siguientes análisis de forma complementaria en esa primera fase:

- a. Análisis institucional.
- b. Análisis de prácticas de las Unidades de Personal (UDP) en organizaciones públicas colombianas.
- c. Análisis de stakeholders y percepciones con jefes de talento humano, secretarios generales y alta dirección, a través de grupos focales, entrevistas y encuestas.
- d. Análisis normativo y jurisprudencial.
- e. Estado del arte teórico y práctico de la gestión del talento humano en el sector público.
- f. Análisis de brechas de la gestión del talento humano en el sector público colombiano con base en encuestas realizadas a servidores públicos.

A partir de las conclusiones de ese trabajo de diagnóstico hecho en la primera fase, en este documento de recomendaciones de política, presentamos un modelo concreto de gestión del talento humano para el sector público colombiano, que presentamos más adelante. Para construirlo, hemos incluido diferentes elementos de análisis del modelo de Condrey (2010), de Perry y Mesch (1997), del modelo de Longo (2006) que influyó en la definición de la Carta Iberoamericana de la Función Pública y del Modelo Chileno de Gestión de Personas (2012), los cuales hemos considerado contribuyen a la construcción de una visión amplia que cumpla con el imperativo de darle un enfoque estratégico a la gestión del talento humano y mejorar la forma en que las organizaciones públicas colombianas gestionan a las personas.

Tal como los términos de referencia del proyecto solicitan, nuestro diagnóstico indica que es imperativo pasar de un modelo tradicional de recursos humanos a un modelo estratégico de gestión de personas que permita avanzar de una forma más efectiva hacia equipos e individuos motivados y empoderados en las organizaciones públicas colombianas. A pesar de los importantes esfuerzos normativos y prácticos que han permitido avances importantes en los últimos años, tal como se muestra más adelante en el documento, persisten problemas, en varias de las áreas de la GTH, en la alineación de los objetivos de las personas con los objetivos de las organizaciones públicas colombianas. En ese orden de ideas, las propuestas de lineamientos de política presentadas en la sección 5 de

este documento como rutas críticas de acción de corto, mediano y largo plazo constituyen la dimensión práctica del modelo de gestión del talento humano que hemos construido y presentamos en la sección 3.

La estructura de este documento es la siguiente: en la sección 2 presentamos el marco conceptual mediante el cual construimos nuestro modelo propuesto de gestión estratégica del talento humano. Posteriormente, en la sección 3, explicamos y definimos nuestro modelo de gestión estratégica del talento humano para el sector público colombiano, dividiéndola en cinco categorías clave. Luego, en la sección 4, analizamos la evidencia cuantitativa y cualitativa para identificar las brechas de jure y de facto en cada una de los cinco subsistemas o ejes de acción de nuestro modelo. En la siguiente sección, vienen las recomendaciones y la ruta crítica de acción para cada uno de los cinco ejes del modelo en el corto, mediano y largo plazo. En la sección 6 presentamos el informe general acerca de la viabilidad de las medidas propuestas en cada uno de los ejes a la luz de las normas y el marco constitucional. En la parte final de dicha sección, presentamos el análisis de viabilidad normativa de las propuestas presentadas previamente en la sección 5.

Las recomendaciones de este documento recibieron retroalimentación detallada de la Dirección de Empleo Público del DAFP, y fueron socializadas con actores clave y funcionarios públicos en siete talleres regionales de socialización, los cuales contaron con la presencia de cerca de 300 servidores públicos y jefes de las Unidades de Personal de cerca de 116 entidades de los niveles nacional y territorial, centralizadas y descentralizadas. Estos eventos se llevaron a cabo durante los meses de Noviembre y Diciembre 2014 en las ciudades de Medellín, Bogotá (nivel central y territorial), Barranquilla, Cali, Quibdó y Bucaramanga y un piloto inicial con funcionarios del Departamento Administrativo de la Función Pública. Durante estos talleres, los asistentes evaluaron en grupos focales la totalidad de las recomendaciones presentadas por el equipo investigador. Los resultados de estos talleres han servido para construir esta segunda versión del documento de lineamientos y recomendaciones de política para la gestión del talento humano en el sector público.

2- Marco Conceptual: ¿Qué es Gestión Estratégica del Talento Humano?

Para aclarar de entrada qué es gestión estratégica del talento humano (GETH), dada la expectativa de los términos de referencia de este proyecto, y en pos de definir un marco conceptual para nuestro modelo, recurrimos a Mesch, Perry y Wise (1995) quienes definen la *gestión estratégica* del talento humano como:

El “*proceso de vincular la función del recurso humano con los objetivos estratégicos organizacionales, con el fin último de mejorar el desempeño*”.

De acuerdo con estos autores, este modelo debe conducir al alcance de unos objetivos intermedios: efectividad en la política de personal, empoderamiento de los empleados y creación de una cultura del desempeño a lo largo de la organización. Estos elementos se unieron para definir un nuevo modelo de gestión que parta de un conocimiento de las realidades de la planta de personal a nivel organizacional y gubernamental, una valoración del empleado como un sujeto autónomo y capaz de auto-gestionarse, un reconocimiento del talento humano como un activo más que un costo variable y un fuerte enfoque a resultados a través de la medición y el seguimiento de las acciones gubernamentales. Las diferencias, al pasar a un modelo estratégico (GETH), se evidencian claramente en el cuadro 1, donde se comparan los componentes principales del modelo burocrático tradicional (que aún impera en muchas organizaciones), con un modelo que le da un rol estratégico a la gestión del talento humano.

Cuadro 1 Cambio en Modelo de Gestión de Personas en el Sector Público

Modelo Burocrático/Tradicional	Modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Centralizado ✓ Basado en reglas y su cumplimiento. ✓ Autoridad (e implementación) en una sola agencia. ✓ Especialización ✓ Sólo los jefes de talento humano se encargan de la gestión de los “recursos” humanos. ✓ Gobierno como empleador único y monolítico. ✓ Reglas y monitoreo como herramientas para asegurar consistencia. ✓ Restringe acceso de directivos para disminuir influencia política. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descentralización y delegación. ✓ Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores. ✓ Flexibilidad en la toma de decisiones. ✓ Modelo basado en competencias más que en perfiles específicos y cerrados. ✓ Entrenamiento generalista a servidores de la UDP. ✓ Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave. ✓ Menos reglas y más autonomía para funcionar eficientemente y alcanzar objetivos. ✓ Directivos afectan e influyen en políticas de talento humano.

Fuente: Basado y adaptado por los autores a partir de Mesch, Perry y Wise (1995)

El modelo de GETH define como elementos básicos la descentralización y delegación de funciones, la contingencia y flexibilidad en las prácticas y toma de decisiones relacionadas con la gestión de personas. Es un modelo basado en competencias, que no sólo involucra un cambio en las políticas, sino también en la forma misma de funcionamiento de la oficina de talento humano o unidad de personal, que más que armarse de especialistas en tareas operativas (nómina, vacaciones, bienestar) se orienta a formar generalistas estratégicos encargados de una gestión del talento humano que pretenda alinearse con el alcance de los objetivos organizacionales y sectoriales. Una UDP cuyo objetivo, más allá de cumplir con las funciones básicas de la organización, es propiciar el alto desempeño, la movilidad, la satisfacción y la compensación como herramientas claves, y que se basa en una visión gerencial que involucre a directivos y demás servidores, a través de reglas más flexibles y más autonomía para gestionar a las personas en las organizaciones públicas.

Son estos elementos los que definen los componentes básicos de la GETH. Sin embargo, se debe dar relevancia al hecho de que, como afirman Perry y Mesch (1997), la gestión estratégica del talento humano **es más una estructura de pensamiento que una lista de recetas y prescripciones acerca de cómo se debe manejar el capital humano**. El objeto de este documento es entonces definir unas recomendaciones, que sin ser recetas mágicas, permitan de una forma gradual, pero más fluida, avanzar hacia un modelo de GETH para procesos de personas (Gratton et al, 1999), que considere su ciclo a lo largo de su vida laboral en las organizaciones públicas¹⁰.

2.1 Evolución de las Teorías sobre Gestión de Personas en el Sector Público

El modelo burocrático apareció, a principios del siglo XX, como parte de un proceso histórico caracterizado por la revolución industrial y la masificación de la producción, el ascenso de la formación profesional en el mundo y los avances de la administración científica. Su ascenso en el sector público, respondió, no solo a que el modelo de la burocracia aparecía como una efectiva arma para aminorar los efectos de la influencia política, el patronazgo y el clientelismo en el empleo público, (Coggburn et al. 2010), sino

¹⁰ Dicho modelo nos permite visualizar cambios de acuerdo con su factibilidad/efectividad/rapidez de implementación y de esa forma articular nuestra estrategia en tres momentos diferentes de acción según estos criterios (ver sección 5 y anexo 1).

como una estructura ideal para hacer frente a las necesidades que aparecían para nuevas organizaciones públicas de considerable tamaño. Esta estructura organizacional, basada en el mérito, la especialización, la neutralidad de los funcionarios públicos, la jerarquía y la división del trabajo, trajo consigo una serie de efectos posteriores, deseados y no deseados sobre las personas y las organizaciones. Dichos efectos negativos, especialmente sus disfuncionalidades, previstas por Merton (1952) y por el mismo Weber, han motivado posteriormente la necesidad posterior de replantear algunos elementos de un modelo organizacional teóricamente planteado para alcanzar la eficiencia.

En la disciplina de la gestión pública, se reconoce que la implementación de un sistema burocrático en las organizaciones públicas introdujo valores de gran relevancia como la eficiencia, la neutralidad y el debido proceso en un momento histórico complejo con fuerte presencia de prácticas clientelistas en el Estado. El modelo burocrático, en teoría, permitía el paso de un modelo de patronazgo político (basado en la lealtad hacia el patrón político) hacia otro que, teniendo como pilar el mérito y la neutralidad política implicaría, entre otros muchos aspectos, procedimientos estandarizados en lo que respecta a la selección, reclutamiento y promoción del personal. No obstante, su fuerte enfoque en el cumplimiento de reglas, aunado a la gestión de personal centralizada, y a la inmovilidad del personal, incluso en casos de bajo rendimiento, empezó a ofrecer importantes costos a la gestión de las organizaciones públicas. Aunque en principio el modelo burocrático fue una adecuada respuesta ante las ingentes presiones políticas sobre la nómina estatal, las rigideces ocasionadas por el modelo burocrático generaron diferentes “buropatologías” de Merton (1952) que se convirtieron en materia de reforma ante su potente capacidad para reducir la capacidad misma del aparato estatal y su efectividad (Coggburn et al. 2010, Condrey 2012, Iacoviello & Strazza 2011, Longo 2004b). En respuesta a dicho fenómeno, y estimulado por diferentes corrientes ideológicas, en las décadas recientes se han buscado otro tipo de modelos alternativos que permitan constituir un Estado más efectivo.

Así, a partir de las dificultades del modelo burocrático u ortodoxo, en los años ochenta, gobiernos (usualmente de ideología conservadora) que en diferentes lugares del mundo propendían por un estado más pequeño, empezaron a implementar diferentes medidas en las entidades públicas que tenían como denominador común el tomar o emular prácticas

desde el sector privado con el fin de sobrepasar buena parte de las dificultades del modelo burocrático (Barzelay, 1992). A ese conjunto de prácticas, se les denominó (Hood, 1991) la Nueva Gerencia Pública o New Public Management (NPM). El NPM emergió con fuerza redefiniendo un conjunto de valores para la gestión en el sector público, privilegiando especialmente la eficiencia. Valores como la efectividad y la orientación a resultados, la creación de valor público y la orientación al servicio al cliente por parte de los funcionarios, emergieron como nuevos paradigmas deseables en las entidades públicas. Apareció entonces un paradigma que, si bien no fue deliberadamente pensado como un conjunto compacto de prácticas, ha traído frecuentes elementos para la reforma del sector público, incluyendo la gestión de personas, acompañado por no pocas críticas acerca de su viabilidad en lo público.

Acorde con este modelo, que llamaremos gerencial, la mejor manera de alcanzar una mayor efectividad y eficiencia en la gestión global de las organizaciones es, entre otras medidas, a través de la flexibilización de la contratación de personal en la entidad, por ejemplo modificando algunos de los aspectos de los sistemas de carrera administrativa que generaban pasividad en los funcionarios públicos (Iacoviello & Strazza 2011) y a través de diferentes medidas de seguimiento y evaluación del desempeño que aseguren una gestión orientada a resultados a todos los niveles. En pocas palabras, a través del modelo gerencial diferentes países han buscado mayor efectividad e innovación en las acciones públicas y una mayor racionalidad en el tamaño de las nóminas de personal de las entidades gubernamentales¹¹ (Condrey 2012, Polidano 1999). De forma similar, el modelo ha buscado generar una mayor autonomía en la toma de decisiones del administrador del talento humano con autonomía en el manejo de los recursos (Lonti 2005) y flexibilidad en la configuración de los equipos de trabajo.

A pesar de ser un fenómeno global, la adopción del NPM no ha sido un proceso homogéneo en todos los países. El paso del modelo burocrático tuvo una evolución natural en países desarrollados donde ya existían y se habían desarrollado servicios civiles profesionales e independientes plenamente consolidados. No es así necesariamente la

¹¹ De acuerdo con Condrey (2012) y Redman & Mathews (1995), los administradores de talento humano adquieren competencias en contratación, negociación y administración.

historia de países en desarrollo como Colombia, donde el alcance de una burocracia profesional e independiente aún aparece hoy como un objetivo por alcanzar en los niveles central y territorial del gobierno. Objetivo que aparece a la par con la necesidad de generar mayor efectividad en las acciones de las organizaciones y los servidores públicos y que en algunos casos se muestra como una contradicción compleja de resolver por países en desarrollo (Grindle, 2012).

Esta contradicción es importante para comprender el momento histórico que viven países como Colombia al enfrentar dicha contradicción. Mientras que en países como Canadá, Nueva Zelanda, etc., la aplicación del modelo gerencial se basó en la justificación de que el sistema meritocrático ya estaba plenamente desarrollado al interior de la organización y no estaba mostrando los resultados deseados en materia de efectividad y eficiencia, en varios países del tercer mundo no se ha cerrado el proceso completo de desarrollo de un servicio civil profesional. A pesar de ello, a partir de los ochenta llegaron a estos países dichas tendencias que buscaban un sector público más pequeño y una gestión orientada a resultados. En este contexto, países como Colombia se han visto enfrentados a buscar paralelamente el alcance de dos objetivos que en algún punto pueden ir en contravía: esto es, por un lado persistir en la conformación de una nómina meritocrática de servidores públicos, profesional e independiente de interferencia política y, por el otro, adoptar una cultura de resultados a través de organizaciones mucho más flexibles y livianas, especialmente en la gestión de personas. Entender esta situación particular es importante para comprender el contexto al que se enfrentan hoy las organizaciones públicas colombianas.

Hoy existe una visión crítica (y contingente) de lo que el NPM puede traer al sector público. Sin embargo la realidad sigue mostrando que cambios en enfoques y herramientas de gestión en el sector privado siguen influyendo en el conjunto de ideas utilizadas para plantear reformas en lo público. En la última década tomó fuerza el modelo de planeación estratégica como herramienta de gestión, el cual plantea una articulación de forma estratégica de las diferentes funciones de la entidad, entre ellas la gestión de las personas, hacia el alcance de una misión colectiva. En líneas generales, en materia de gestión de personas el modelo propone la alineación de las prácticas de talento humano con los

objetivos misionales de la entidad, enfatizando en un sistema basado en los valores públicos y en las competencias de los empleados, las cuales son valoradas por su capacidad de crear ventaja competitiva para la entidad¹² (Coleman 2009, Longo 2004b). De acuerdo con lo propuesto por Coleman (2009), se afirma que la planeación estratégica del talento humano es un proceso que permite a las organizaciones públicas guiar las actividades futuras y el uso de los recursos disponibles, de manera que bajo un enfoque estratégico se promueva la profesionalización del servicio público mediante un proceso cuidadoso de planeación a largo plazo de la nómina y sus funciones, donde la oficina encargada de la gestión del talento humano obtenga un rol protagónico en la formulación de la misión y la visión de la entidad y en la ejecución de una gestión estratégica del talento humano (Ban & Gossett 2010, Coleman 2009, Daley 2012, Longo 2004b).

En ese orden de ideas, el modelo de planeación estratégica enfatiza en la redefinición del rol de la oficina de talento humano a nivel central del gobierno (macro) y a nivel organizacional (micro), la cual, en el nivel macro debería cumplir un rol activo en la definición de los lineamientos relacionados con el empleo en las organizaciones públicas a largo plazo, partiendo de la base de que debe haber claridad sobre, por ejemplo, qué centralizar y qué tercerizar o qué no, en la gestión (Ban & Gossett 2010). Y al nivel micro, que la oficina en cada organización adquiriera el rol estratégico que tienen otras oficinas claves para el desempeño de la organización. Este modelo, de forma similar al modelo gerencial, enfatiza en la no perpetuidad en el cargo de los funcionarios, razón por la cual se debe fomentar la formación en competencias para que los empleados exploten sus capacidades durante el tiempo que pasan en la entidad, se movilen y cumplan un propósito concreto dentro del modelo organizacional y sus objetivos estratégicos.

De esta forma, se ilustra de forma muy sucinta la evolución de los modelos que en materia de gestión han afectado la forma en que se entiende la gestión de personas en lo público. Cada uno de ellos reviste aspectos positivos y negativos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de formular políticas, a nivel macro y micro, para la gestión del talento humano. Algunos autores han tratado de integrar los aspectos positivos de esas

¹² En este sentido, los empleados deben ser vistos como activos a los cuales se les debe invertir, y no como costos de los cuáles se puede prescindir en cualquier momento. (Battaglio & Llorens, 2010).

aproximaciones en modelos integrados que buscan tomar los elementos más efectivos de cada una de esas visiones con el fin de proponer políticas que respondan a las necesidades actuales de las organizaciones públicas. Esas aproximaciones reflejan que los sistemas de empleo público de hoy requieren ser capaces de reunir aspectos de mérito, con un enfoque de gerencia y un valor estratégico dentro de la organización.

Uno de los esfuerzos por integrar estas visiones lo efectúa de forma muy hábil Stephen Condrey (2010, 2012), quien describe cinco (5) modelos de gestión del talento humano, cada uno revelando aspectos clave de los modelos mencionados, a seguir: (1) Modelo tradicional: donde el administrador de políticas públicas es visto como el responsable del empleo público, dando mucha relevancia a la burocratización basada en el mérito. (2) Modelo Reformista: busca la descentralización de la gestión del talento humano, otorgando mayor discrecionalidad a los administradores de primera línea. (3) Modelo Estratégico: el administrador deja de ser visto como una herramienta netamente operativa, y se convierte en un factor fundamental en el desarrollo de los procesos misionales, logrando integrar el Modelo Tradicional (1) y el Modelo Reformista (2). (4) Modelo de Privatización: sigue los postulados de la Nueva Gerencia Pública, tercerizando algunos procesos propios de la gestión del talento humano (la persona encargada de la gestión del talento humano pierde importancia). (5) Modelo Híbrido: combina algunos aspectos tanto del Modelo Estratégico (3) como del Modelo de Privatización (4).

De esta manera, el autor evalúa su modelo desde ocho (8) características de interés, así:

Cuadro 2 . Evaluación del Modelo Híbrido desde Ocho (8) Características de Interés.

Característica	Evaluación
Prestación del servicio	La prestación del servicio es mixta, pues incluye aspectos tanto colaborativos como de tercerización a través de contratistas.
Orientación al logro	La orientación al logro está centrada en la misión.
Patrones de comunicación	La comunicación es multidireccional, que también incluye a los procesos que han sido tercerizados.
Características de retroalimentación	La retroalimentación es continua y rutinaria.
Orientación al valor	Los valores están representados en la misión de la organización.
Rol del administrador de talento humano	Es un actor clave al interior de la organización.
Percepción del administrador de talento humano	Percepción positiva se resalta.
Rol de la educación en competencias para el manejo del talento humano.	Se requieren habilidades generales de gestión del talento humano y habilidades relacionadas al manejo de contratos.

Fuente: Condrey, 2010.

Este modelo contiene varios elementos que son útiles para la definición de bases y lineamientos para una eventual política pública de gestión de talento humano para el país. Por un lado busca balancear la autoridad central, y los procesos basados en mérito que facilitan la profesionalización del empleo público, con la descentralización y flexibilización que otorgan mayor autonomía a tomadores de decisión, y con la necesidad de asumir una planeación estratégica en la gestión del talento humano. En particular, el modelo resalta el rol estratégico que tienen los responsables de la gestión del talento humano en las entidades, pero permite flexibilizar la gestión hasta el punto que se permita cierto grado de tercerización, enfocándose siempre en la consecución de los objetivos organizacionales.

2.2 Premisas para Volver Estratégica la Gestión del Talento Humano

El marco teórico sobre el cual se basan estas recomendaciones, lleva cierto tiempo en discusión en la disciplina de la gestión pública, especialmente en aquellos países que han cumplido con un proceso, no poco dispendioso, de superar los problemas de patronazgo político e ineficiencia en el servicio civil (Grindle, 2012). Colombia apenas avanza en las primeras fases de dicho proceso¹³ que cumplió décadas en diferentes países y por lo tanto requiere acciones concretas que permitan avanzar hacia un modelo de GETH. Este cambio en la visión de lo que es la gestión de personas en el sector público, hacia un modelo estratégico, de acuerdo con Perry (2013) debería incluir las siguientes premisas, si lo que se espera es un avance real hacia metas concretas en la conformación de una nómina pública de personal más profesional y orientada a resultados. Entonces, un modelo de GETH se caracterizaría por:

- Una adecuada selección y retención de servidores basada en las necesidades reales de la organización y sus planes para el alcance de los objetivos organizacionales.
- El Estado colombiano debe hacer un esfuerzo para pasar de una visión efficientista que pretende limitar gastos en funcionamiento a una visión estratégica que comprenda que las inversiones en capital humano son costo-efectivas y se traducen en resultados.

¹³ De acuerdo con Grindle (2012), en el marco de un estudio comparativo (en 10 países diferentes) acerca de instituciones de patronazgo y sistemas de carrera, es preciso estudiar la persistencia, el cambio, los retos y las consecuencias de llevar a cabo reformas al servicio civil. Como bien lo indica la autora, Colombia apenas está iniciando este proceso y no puede ser tenido en cuenta dentro del estudio.

- La inversión continua en talento humano es la que brinda los mejores retornos, no solo para que entre sino para que permanezca y haga parte de los procesos de aprendizaje y mejoramiento continuo de la organización.
- Es imperativo alinear y facilitar la convergencia de los objetivos del individuo con los de la organización.
- Los retornos a la inversión en capital humano deben ser contrastados con el desempeño de las organizaciones y los individuos.
- La transformación en el sistema de talento humano es gradual y se da a partir de pequeños cambios e incentivos creados para el cambio.
- Estrategias permanentes y sostenidas son más efectivas que cambios repentinos y desde el top de las organizaciones.

Perry (2013) plantea cinco puntos básicos de acción para la gestión estratégica:

- **Entrada:** Atraer y retener el talento (salarios competitivos, evitar influencias políticas, cuadros funcionales amplios, crear un cuerpo con los mejores y estimularlos).
- **Trabajos:** Desarrollar la gente a través de su labor, generar satisfacción y motivación al desempeño (saber quién trabaja para cada organización, facilitar la movilidad periódica, entrenamiento a directivos y jefes para la definición de objetivos y la retroalimentación a sus colaboradores, crear estrategias que mejoren la percepción social del trabajo, utilizar comportamientos pro-sociales en los criterios de selección).
- **Sensibilización y formación de la Dirección** (desarrollar sus competencias personales y de manejo de grupos, que rindan cuentas hacia abajo, que sean capaces de interpretar y traducir los objetivos organizacionales a misiones más amplias de servicio público).
- **Cambiar las estructuras y procedimientos organizacionales para crear círculos virtuosos de retroalimentación** (clave: reconciliar la gran tríada (the big three): compensación, estabilidad laboral y motivación al servicio público/pro-social (Nivelación salarial con el mercado laboral, movilidad y posibilidades de

- crecimiento en el sector), apoyar e informar los esfuerzos individuales, evitar desalineaciones de la motivación al servicio público/comportamientos pro-sociales).
- **Crear sistemas orientados al desempeño para agregar valor a la organización, los funcionarios y el público** (sistemas de medición e indicadores individuales y organizacionales (primordial), sistemas de ascenso y salarios que creen oportunidades para los funcionarios, incentivos simbólicos que mejoren el desempeño).

2.3 ¿Qué Aconseja la Teoría cómo Elementos Básicos para Definir una Estrategia para la Gestión del Talento Humano en las Organizaciones Públicas?

Con el fin de tomar elementos teóricos básicos para la construcción de un modelo para volver estratégica la gestión del talento humano, se han considerado para el análisis los modelos propuestos por Condrey (2010), Gratton et al (1999), Longo (2000), la Carta Iberoamericana de la Gestión Pública (CLAD, 2003) y la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile (2012), los cuales han alimentado, junto con el marco conceptual propuesto por Mesch, Perry y Wise (1995), el modelo que proponemos en este documento en la sección 3. ¿Cuáles son los criterios para escoger dichas aproximaciones como nuestro marco teórico? Se escogen estas aproximaciones por su adaptabilidad y/o cercanía con el caso colombiano, y porque recogen de forma clara un conjunto de estrategias que de forma efectiva y gradual permitan que las organizaciones modernicen su gestión del talento humano, su profesionalización, y a la vez reconozcan, de forma concreta, la diferencia de definir estas estrategias cuando se trata del sector público y el rol fundamental que juegan los valores públicos en la gestión de las personas en el Estado.

Estas aproximaciones contribuyen con una visión global del talento humano como elemento estratégico de las organizaciones y ofrecen estrategias adaptadas a contextos como el colombiano donde las reformas se encuentran en un estado híbrido que no ha permitido avanzar consistentemente en mérito y flexibilidad. Muestra de ello son las indicaciones del modelo propuesto por el académico Francisco Longo en el documento “Marco Analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil” (BID 2002), el cual ha servido de inspiración para otros modelos iberoamericanos de GTH como

la Carta Iberoamericana de la Gestión Pública y el chileno, que también tomamos en consideración teniendo en cuenta los resultados positivos de evaluaciones hechas por diferentes instancias internacionales (Longo 2003, Echebarría, 2006).

Otro criterio para la construcción el modelo propuesto ha sido el de considerar las diferentes fases del proceso de GTH como aspectos que se reajustan continuamente según los cambios de objetivos que promuevan las organizaciones, por ejemplo, el uso de forma muy clara en el modelo de procesos de personas de Gratton et al. (1999). Este modelo brinda elementos que fueron adaptados en el Modelo de Gestión de Personas para la administración central del Estado chileno. Del modelo de Gratton se toman elementos que permiten definir y agrupar acciones de política de GETH en el corto, mediano y largo plazo. Las recomendaciones presentadas en la sección cinco parten de la base de que los procesos de GTH se repiten continuamente y de forma simultánea, deben buscar alinear las metas de los individuos con las de la organización y preparar el terreno para una gestión humana exitosa en el largo plazo, capaz de adaptarse continuamente a los cambios del entorno.

Si bien la ley 909 de 2004 recoge algunos de los elementos mencionados anteriormente, la investigación refleja importantes dificultades, no sólo en la implementación misma de las recomendaciones de la ley, sino en la integración de una visión global de la gestión del talento humano a partir de sus determinaciones. Aun cuando la ley intenta, de forma acertada, crear mecanismos que permitan avanzar hacia la profesionalización del talento humano en el sector público colombiano y hacia el alcance de una cultura gerencial, nuestra investigación refleja importantes brechas de implementación y una carencia de un sentido global sobre para qué existe la gestión del talento humano y cómo ella aporta a las organizaciones públicas. La realidad de las organizaciones públicas colombianas refleja, no solo en el nivel central, sino prevalentemente en el nivel territorial, la persistencia de importantes falencias que impiden una mayor valoración de la gestión del talento humano y una subvaloración de su potencial como herramienta de cambio organizacional e innovación en el sector público colombiano. Los diferentes marcos que hemos tomado para proponer nuestro modelo, toman en consideración falencias similares vistas en otros países

y momentos y propician construir una visión mucho más integrada de lo que es la gestión estratégica del talento humano (GETH).

Por otra parte, los diferentes modelos analizados comparten una premisa fundamental y es que la gestión del talento humano es una tarea que involucra a toda la organización, no siendo una función exclusiva de las unidades de personal. Y esta es una de las grandes deficiencias de la política actual, las organizaciones, y especialmente los niveles de alta decisión, a nivel estatal y organizacional, perciben la gestión de personas como un asunto secundario y muchas veces no son conscientes de las importantes implicaciones de dicha omisión. En esta medida, los marcos teóricos adoptados propician el entendimiento de la necesidad del cambio organizacional como paso necesario para alcanzar una gestión estratégica de personas. Los autores referenciados resaltan la necesidad de contar con un esquema de desarrollo organizacional que le de relevancia a la gestión de personas dentro de la estructura del gobierno central y de sus organizaciones, y que identifique claramente la necesidad de no omitir la gestión de personas como aspecto clave de la alta dirección y de la organización misma.

En cuanto a los diferentes subsistemas y subprocesos analizados para la construcción de una propuesta propia, tanto el modelo de Longo como el modelo chileno coinciden en agrupar la GTH en diferentes etapas o fases. Estos elementos contribuyen a nuestro modelo presentado en la siguiente sección. Igualmente, los modelos analizados hacen referencia a factores internos (estructura y cultura) como a factores externos (marco jurídico y mercado laboral), Estos elementos constituyen las bases conceptuales para elaborar el modelo de gestión estratégica que presentamos en la siguiente sección.

3- Un Modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano para las Organizaciones Públicas Colombianas

En esta sección se presenta el modelo propuesto para la definición de una política que facilite la adopción de la GETH en el sector público colombiano. El mismo se presenta como una estructura de pensamiento, como una visión global, que integre acciones existentes con nuevas propuestas, pero que ante todo permita facilitar el paso de un enfoque tradicional burocrático a uno orientado a resultados. Para construir este modelo y definir los

aspectos de corto, mediano, y largo plazo, hemos tomado en cuenta los criterios de Bowen y Ostroff (2004) que definen como clave de cualquier modelo de gestión del talento humano su uniformidad y simplicidad, su consistencia, y capacidad para la generación de consenso.

Por otra parte, la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), suscrita por todos los países de la región, ha considerado relevante para la consecución de un mejor Estado la profesionalización de la Función Pública, en cuanto a buscar que esta cumpla ciertos criterios orientadores en cuanto al mérito, la vocación de servicio, la eficacia, la honestidad, el liderazgo y la adhesión a principios democráticos, entre otros. Esta Carta, la cual recoge el modelo de Sistema Estratégico de Gestión de Recursos Humanos propuesto por Francisco Longo (2002), ha servido a su vez como base para la estructuración del Sistema de Empleo Público colombiano, el cual ha sido reglamentado a través de la Ley 909 de 2004 y sus decretos reglamentarios.

En este orden de ideas, el modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano, propuesto por este equipo investigador, ha buscado recoger los principios rectores de esos modelos previos, con el fin de estructurar un modelo adaptado al entorno institucional, idiosincrasia, cultura y tradición jurídica de Colombia, tal cual lo recomienda la Carta Iberoamericana. Este modelo busca una gestión integral del Talento Humano en las organizaciones, poniendo al centro del modelo el servidor público y el cumplimiento de la estrategia de cada organización, tal cual como lo sugiere Francisco Longo. Nuestro modelo ha sido estructurado en cinco subsistemas, que apuntan a que exista un conjunto integral de políticas y prácticas de personal que sean coherentes con la estrategia de cada entidad.

En cuanto a los subsistemas que conforman el modelo propuesto, cabe anotar que este ha recogido la estructura del modelo de Longo en (5) cinco subsistemas (Planeación del Empleo,

Gestión del Empleo, Gestión del Clima Organizacional, Gestión del Desempeño y Gestión del Desarrollo). Este modelo coincide con el de Longo en la importancia de la Planeación como eje central del desarrollo del talento humano en las organizaciones, lo que demanda tener una coherencia estratégica e información de base para poner a funcionar los respectivos subsistemas. A su vez este modelo difiere del de Longo en cuanto a su objetivo

y la composición de los subsistemas del modelo, particularmente en cuanto a la planeación del empleo y gestión del desempeño (ver Anexo 4).

En ese orden de ideas, privilegiamos los siguientes elementos con el fin de propiciar un modelo que sea simple, creíble, uniforme y consistente:

- ✓ Volver la GTH estratégica implica propiciar procesos de transformación y desarrollo organizacional que conviertan a la GETH en una forma de pensar y hacer en las organizaciones públicas colombianas.
- ✓ Adaptabilidad del modelo a los diferentes tipos de organización pública en Colombia (en cuanto a implementar una estructura de pensamiento más que una lista de recetas y prescripciones).
- ✓ Gradualidad en la implementación del modelo, en el marco de una acción sostenida de largo plazo.
- ✓ La gestión del talento humano es una actividad global de toda la organización, no sólo una labor de la unidad de personal.
- ✓ Buscar la continuidad y simultaneidad en la ejecución de los diversos tipos de acción relacionadas con la Gestión del Talento Humano, buscando identificar áreas de acción concretas a lo largo del ciclo de vida laboral del servidor público.
- ✓ Coherencia estratégica y articulación de procesos en GTH al interior de las organizaciones públicas colombianas.
- ✓ Alineación de las metas de los individuos con las de las organizaciones públicas colombianas.
- ✓ Desarrollo de la GTH en escenarios de corto, mediano y largo plazo de acuerdo con el modelo de procesos de personas de Gratton et al (1999).
- ✓ Un Estado y una organización pública efectivos que valoran a los servidores públicos como ejes principales del servicio a la sociedad.
- ✓ Resultados medibles y observables.

De acuerdo con esos elementos, nuestro modelo de gestión estratégica del talento humano para las organizaciones públicas colombianas recoge los diferentes procesos de la gestión de personas en cinco subsistemas estratégicos. Estos subsistemas sin duda incluyen algunos elementos observados en esfuerzos normativos previos. No obstante, dichos

esfuerzos están lejos de integrar una visión global de gestión del talento humano que brinde un camino claro y prístino de implementación a las organizaciones, y que genere resultados medibles y observables en el tiempo (EGOB, 2014, Strazza, 2014). Se cambia el texto "La principal característica de nuestro modelo es adoptar un enfoque que permita atar los procesos de gestión del talento humano con el alcance de unos objetivos estratégicos o metas de acción. Así, cada uno de estos cinco subsistemas "aterriza" en cinco (5) metas específicas de gestión del talento humano para el Estado y las organizaciones públicas colombianas. De acuerdo con lo expuesto en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, "El texto define un marco de referencia genérico, no vinculante, que deberá adaptarse en cada caso a la idiosincrasia, historia, cultura, tradición jurídica y entorno institucional propios de cada país. Su desarrollo admite concreciones normativas y políticas diferentes, acordes con dicha heterogeneidad."(CLAD, 2003: 4).

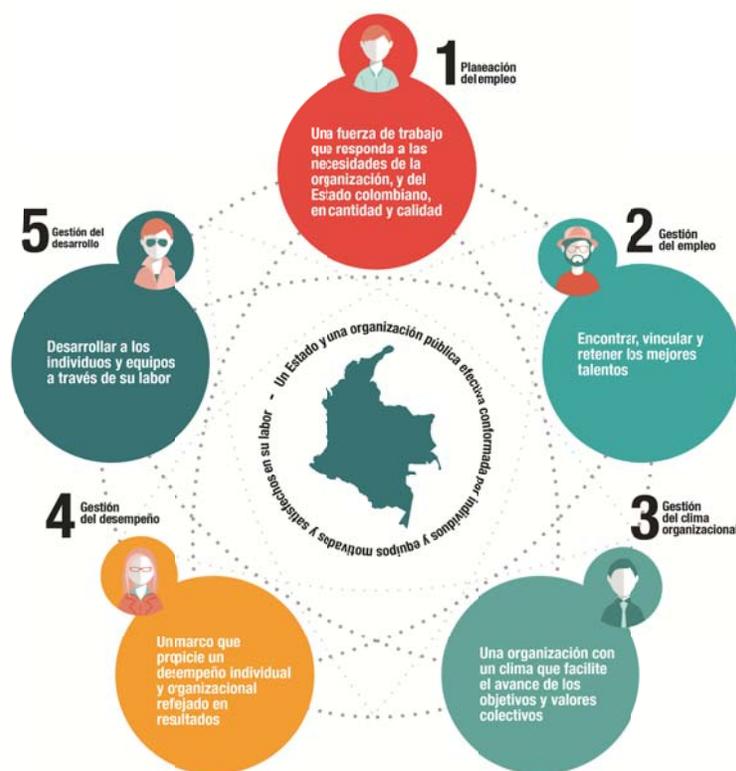
3.1 Descripción del Modelo, sus Subsistemas, y sus Respectivas Metas

El modelo propuesto (ver figura 1) plantea, como objeto central, alcanzar una visión global, y articulada, de la gestión del talento humano que se oriente a *configurar un Estado colombiano y unas organizaciones públicas efectivas, conformadas por individuos y equipos motivados y satisfechos por su labor, que operen en un marco de alto desempeño*. Si bien el marco normativo actual, considera acciones sobre algunos de los temas involucrados aquí, no es claro cómo se articulan ni cómo se integran en la cadena de valor estratégica de las organizaciones.

De hecho dicha visión, de existir, no se refleja en el estado práctico de las cosas ni es consistente en materia de resultados a lo largo y ancho del sector público (Grupos Focales, Entrevistas; EGOB, 2014). La percepción que la sociedad colombiana tiene de la gestión de las organizaciones públicas y el trabajo de sus empleados demanda también una gestión humana integradora que posibilite visibilizar y valorar mejor los esfuerzos de gestión que se hacen desde lo público (EGOB,2014). Las altas expectativas de la sociedad colombiana por un Estado más efectivo y cercano a sus necesidades implica un repensar una política integrada desde la gente y las organizaciones encargadas de generar resultados para el ciudadano.

La principal orientación es buscar recomendaciones y acciones que propicien procesos de cambio organizacional (a nivel general del Estado y de cada una de sus organizaciones) que faciliten una mayor valoración de la gestión de personas como actividad gerencial clave de la organización, que alineen los objetivos de las personas y las organizaciones y que generen resultados medibles y observables. Los diagnósticos de la primera fase reflejaron una gestión humana muy fuerte en la definición normativa, pero desarticulada de las realidades prácticas y de las necesidades de las organizaciones públicas colombianas y los ciudadanos. El modelo (Figura 1) parte de una premisa fundamental y es que más que un conjunto de recetas, se requiere un cambio de perspectiva que integre labores de la gestión humana ya existentes, y que pase de una visión formalista y de jure (existen las reglas) a un modelo de acción e implementación efectiva de acciones que aún están en mora de ser implementadas.

Figura 1 - Modelo Propuesto de Gestión Estratégica del Talento Humano



Fuente: Elaborado por los autores.

Adicionalmente, hemos buscado evidencia empírica de tipo cuantitativo que nos permita confirmar que las variables que estamos identificando como claves de la gestión del talento humano en el sector público tienen una relación significativa con el desempeño global de las organizaciones en el caso colombiano. Para tal fin hemos recurrido a la Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional del DANE, la cual es aplicada a cerca de 23.000 servidores en diferentes entidades públicas del nivel central y territorial y en todos los 24 sectores de la rama ejecutiva. De ella hemos obtenido las variables independientes relacionadas con cada una de las cinco subsistemas de la GTH. Por otra parte, utilizamos los datos del Índice de Desempeño Fiscal de los departamentos como variable dependiente, proxy de la gestión global de las organizaciones públicas. Nuestra unidad de análisis es el departamento. A partir de dichos datos, mediante métodos econométricos, exploramos la relación de cada una de dichas variables con el desempeño fiscal con el fin de confirmar si existe o no una relación positiva entre cada una de los cinco subsistemas de nuestro modelo y la gestión de los departamentos. Los resultados para cada una de estas estimaciones, se encuentran en el recuadro azul al final de cada una de los cinco subsistemas del modelo y las estimaciones se encuentran en el Anexo 2 al final del documento.

Entonces, a partir de los elementos teóricos ilustrados en la sección anterior y de la evidencia empírica aportada por las estimaciones econométricas, nuestro modelo plantea cinco subsistemas concretos de acción dentro de la gestión del talento humano, las cuales se reflejan en el Gráfico VII-1. Estos subsistemas aportan continuamente a la vida del servidor, motivando a un mejor desempeño e incrementando la satisfacción de los individuos. En dicho gráfico, cada una de esos subsistemas está atado a una meta estratégica (incluida en cada uno de los círculos). Por ejemplo, la meta del primer subsistema, la Planeación del Empleo, está atada al objetivo específico de diseñar *"Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la Organización, y del Estado Colombiano en cantidad y calidad"*. Y a su vez, cada una de los subsistemas y sus metas, aportan a la meta global del modelo, que es alcanzar: *"Un Estado y una organización pública efectiva, conformada por individuos y equipos motivados y satisfechos en su labor"*.

Así, a continuación, definimos conceptualmente cada una de los cinco subsistemas y cómo se conectan entre sí. En el último párrafo de cada sección se describe la meta a la cual están atadas cada una de los subsistemas y que contribuyen a la meta global de alcanzar: *"Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor"*.

3.1.1 Planeación del Empleo:

Cuadro 1 Evidencia Estadística sobre la Planeación del Empleo como Variable Clave de la Gestión de las Organizaciones Públicas Colombianas.

→ Un análisis de regresión de los datos de la Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional del DANE a nivel departamental (EDID), indica que existe una correlación positiva entre la percepción de los servidores acerca de la efectividad de las labores organizacionales relacionadas con la planeación del empleo (Planeación estratégica, seguimiento y cifras, Diseño de puestos y Perfiles, Formas de Contratación) y el Índice de Desempeño Fiscal del DNP. Esta correlación es significativa al 99%.

→ Igualmente, en relación con el Índice de Desempeño Integral del DNP, que mide diferentes aspectos de la gestión y la capacidad institucional, se evidencia una relación significativa al 90%.

→ Dicha tendencia se mantiene cuando se controla por factores que afectan la gestión a nivel departamental tales como producción (PIB), población, homicidios y desplazamiento. La Planeación del Empleo es significativa al 99% y tiene una relación positiva con el desempeño fiscal de los entes territoriales, medido a través del índice de desempeño fiscal. En relación con el Índice de Desempeño Integral la significancia permanece en el 90% cuando se controla por los factores mencionados.

→ Esto indica que entre más altas sean las percepciones de los servidores acerca de la efectividad de las acciones relacionadas con la planeación del empleo, mejor es el desempeño institucional en materia fiscal, así como el desempeño integral de las organizaciones públicas. Mejoras en la planeación del empleo se reflejan en mejoras positivas en el desempeño fiscal e integral de los departamentos. Ver Tablas 2 y 8. Anexo 2 Estimaciones Econométricas

Desarrollar la planeación del empleo implica generar mecanismos que permitan contar con una mirada global del Estado como empleador y de cada una de sus organizaciones. Información centralizada, constante y consistente que permita una toma de decisiones basada en evidencia con respecto a la estimación y conformación de una fuerza de trabajo. Las actividades relacionadas con ella buscan, a través de información centralizada en una agencia del nivel ejecutivo, datos y conocimiento de la fuerza laboral, determinar, basados en evidencia, las cantidades y calidades de la nómina existente (y futura) a nivel estatal y organizacional. La planeación se plantea como una serie de herramientas y procesos que faciliten el desarrollo de análisis de oferta y demanda para visualizar y prever de forma racional las variaciones del empleo público a lo largo del tiempo. La información y el seguimiento de la planta permitirán hacer una planeación más racional de la fuerza laboral del Estado y de los esfuerzos presupuestales atados a su configuración.

Este subsistema también se enfoca en fortalecer el diseño de los cargos a partir de competencias globales resultantes de un ejercicio reflexivo que vaya más allá de legalismos, profesiones y funciones burocráticas. La planeación racional de la fuerza de

trabajo, debe orientarse a generar flexibilidad para identificar de forma contingente: i) cargos que por su responsabilidad requieran estabilidad y protección de influencias políticas, ii) cargos que por su dinamismo y/o carácter operativo requieran criterios diferentes de estabilidad y permanencia, y iii) cargos que revistan la posibilidad de flexibilizar y facilitar una contratación descentralizada como una acción de contingencia a la situación actual para algunos cargos, entre otros.

En general, este subsistema sigue el momento de selección del funcionario de carrera hacia su contratación y permanencia y reposa, inicialmente, en el nivel macro (DAFP y CNSC). La carencia de información confiable y sistemática es uno de los grandes problemas del sector que limita la planeación del empleo. Las entidades centrales deben desarrollar esfuerzos por generar cifras claves para la toma efectiva de decisiones de política, la definición de políticas globales de contratación y diseño de puestos y cuadros. También deben contar con elementos vinculantes (dientes) que exijan un cumplimiento efectivo de los procesos de generación de cifras y toma de decisiones en la planeación laboral. La centralización de información en una agencia tipo DAFP, es destacada por investigación empírica reciente, como punto fundamental para asegurar otros procesos como movilidad, medición del desempeño, capacidad técnica, entre otros (Colley & Price, 2010). En el nivel micro, el seguimiento a la fuerza de trabajo no sólo se debería centrar de forma importante en la generación de sistemas de información, sino que impacta también los procesos internos de gestión de personal a través del conocimiento dinámico y preciso de la dimensión y necesidades de la planta de personal para labores de evaluación, capacitación etc., y de una gestión de contratos temporales y puestos de trabajo más contingente y ajustada a las necesidades de la organización.

Meta estratégica de la planeación del empleo

Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad:

La planeación del empleo público a través del seguimiento y estudio de cifras, del diseño de cargos a través de herramientas modernas de competencias y un entendimiento mejor del balance entre planta y contratación temporal, deben operar como herramientas que faciliten el diseño de una fuerza de trabajo que responda de forma dinámica y flexible a las variaciones del mercado y a las necesidades de las organizaciones.

3.1.2 Gestión del Empleo:

Cuadro 2 Evidencia Estadística sobre la Gestión del Empleo como variable clave de la Gestión de las organizaciones públicas colombianas.

→ Un análisis de regresión de los datos de la Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional a nivel departamental (EDID), indica que existe una correlación positiva, significativa al 99%, entre la percepción de los servidores acerca de la efectividad de las labores organizacionales relacionadas con la gestión del empleo (Atracción y reclutamiento, Selección y Vinculación, Movilidad, Desvinculación) y el desempeño fiscal de los entes territoriales.

→ La misma significancia estadística se mantiene cuando se controla por factores que afectan la gestión departamental tales como producción (PIB), población, homicidios y desplazamiento.

→ Igualmente, se mantiene una correlación positiva, y significativamente estadística al 99%, entre dicha variable y el índice de desempeño integral del DNP que mide aspectos de la gestión y la capacidad institucional de los departamentos. Se mantiene una significancia del 99% cuando se controla por PIB, población, homicidios y desplazamiento forzado.

→ Esto indica que entre más altas sean las percepciones de los servidores acerca de la efectividad de las acciones relacionadas con la gestión del empleo, mejor es el desempeño institucional en materia fiscal y el desempeño general en materia de gestión. Los resultados muestran que cambios de facto (no sólo normativos) que faciliten el mérito y la profesionalización de la fuerza laboral del Estado colombiano pueden generar importantes efectos positivos sobre aspectos administrativos clave tales como la gestión fiscal y la capacidad institucional de los departamentos. Ver Tablas 1, 3 y 9 Anexo 2 Estimaciones Econométricas

El subsistema de gestión del empleo es clave para alcanzar el doble objetivo de avanzar en mérito, pero también en flexibilidad. Aquí incluimos elementos que permitan garantizar que las organizaciones públicas están conformando equipos de personas altamente efectivos, a través de la atracción y el reclutamiento de los más talentosos a todos los niveles (directivo, mandos medios, profesionales, técnicos y asistenciales). Procesos que faciliten la vinculación de forma rápida y costo-efectiva de personas calificadas, a los equipos y organizaciones pertinentes, de acuerdo con una valoración integral de sus competencias y potencialidades. Luego de la selección y vinculación, prosigue una gestión a lo largo de la vida laboral que facilite su movilidad a lo largo de la organización o de otras organizaciones, y que evidencie la necesidad de su desvinculación o ascenso cuando su desempeño así lo amerite.

En general, esta categoría reúne las acciones de entrada y permanencia en el ciclo de vida laboral del empleado y se ubica principalmente en el nivel macro del Estado a través de la definición de las políticas globales de reclutamiento, selección, contratación y desvinculación. Las entidades principalmente involucradas con este aspecto son la CNSC y el DAFP. A nivel micro, la responsabilidad recae en las organizaciones públicas, a través de la implementación de estas acciones y en la integración de procesos que permitan generar de forma proactiva acciones integradas a la política macro que les permitan atraer el personal más talentoso, vincularlo de forma rápida y efectiva, y garantizar su permanencia y desarrollo en la organización.

**Meta estratégica de la gestión del empleo
Encontrar, vincular y retener a los mejores talentos.**

El objetivo estratégico central de la gestión del empleo es convertir al sector público colombiano en el sector deseado para emplearse y mantener esa atracción a lo largo del ciclo de vida del servidor público. Los mecanismos de atracción y reclutamiento deben fortalecerse para mejorar la competitividad del sector público como empleador. Llegar al sector público debe convertirse en una tarea fácil y atractiva para los más talentosos más allá de los requisitos establecidos en materia legal. La gestión del empleo implica también desarrollar una convicción permanente, en el servidor público, de que está trabajando en el mejor lugar donde podría trabajar en el país para asegurar la retención y permanencia de los servidores más talentosos y efectivos.

3.1.3 Gestión del Clima Organizacional

Cuadro 3 Evidencia Estadística sobre la Gestión del Clima Organizacional como variable clave de la Gestión de las organizaciones públicas colombianas.

→ Un análisis de regresión de los datos de la Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional a nivel departamental (EDID), indica que, existe una correlación positiva, significativa al 99%, entre las percepciones de los servidores públicos colombianos acerca de la efectividad de las acciones relacionadas con la gestión del clima organizacional (Bienestar, Negociación Colectiva, Relaciones Laborales, Manejo de la Diversidad, Valoración) y el desempeño fiscal de los entes territoriales.

→ Igualmente, en relación con el Índice de Desempeño Integral del DNP, que mide diferentes aspectos de la gestión y la capacidad institucional, se evidencia una relación positiva, estadísticamente significativa al 99%.

→ La misma significancia estadística se mantiene cuando se controla por PIB, población, homicidios y desplazamiento en los casos desempeño fiscal y desempeño integral, la significancia estadística se mantiene al 99%.

→ Esto indica que entre más altas sean las percepciones de los servidores acerca de la efectividad de las acciones relacionadas con la gestión del clima organizacional, mejor es el desempeño institucional en materia fiscal, así como el desempeño integral. Los resultados muestran que cambios de facto (no sólo normativos) que faciliten el manejo de la convivencia, el bienestar, las relaciones laborales y la diversidad del Estado colombiano pueden generar importantes efectos positivos sobre aspectos administrativos clave de la gestión y la capacidad institucional de los departamentos. Ver Tablas 4 y 10 Anexo 2 Estimaciones Econométricas.

Este subsistema reúne acciones desde el nivel global del Estado colombiano, y de cada una de sus organizaciones, orientadas a mejorar el ambiente de trabajo de los servidores públicos, su bienestar y valoración como servidor público y su reconocimiento individual y grupal dentro de un entorno diverso. El fin último de este subsistema es propiciar climas organizacionales positivos que redunden en altos niveles de motivación y satisfacción, y que faciliten el alto desempeño individual y organizacional y el desarrollo de grupos y personas. Se constituye a partir de acciones que mejoren el bienestar diario del servidor, que reconozcan el empleo del Estado como un entorno diverso y rico, cultural y grupalmente. Este subsistema también integra los procesos globales de negociación que garanticen que el Estado sea ejemplo en la protección de los derechos laborales de los servidores públicos a nivel individual y colectivo.

Las entidades involucradas son el DAFP, el Ministerio de Trabajo y los sindicatos. Se ubica en la mitad del ciclo de vida de la gestión de personas en el Estado y reposa en el nivel macro en la definición de políticas que brinden un adecuado clima organizacional al

individuo (relaciones, bienestar, desarrollo) y fortalezcan las relaciones laborales a través del sector (diversidad y negociación colectiva). La definición de estas políticas a nivel macro deben ser suficientemente flexibles y brindar herramientas para que las organizaciones en el nivel micro, con las Unidades y Comisiones de Personal, puedan generar acciones concretas para el alcance de un mejor clima organizacional en el sector público colombiano y el reconocimiento de las particularidades de su propia planta de trabajo en términos de cultura organizacional, caracterización y diversidad.

Meta estratégica de la gestión del clima organizacional

Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores individuales y colectivos.

Los servidores públicos colombianos esperan trabajar en organizaciones que les brinden un entorno apropiado para su labor, que los valoren como servidores y garantes de los derechos y deberes que brinda el Estado colombiano. El Estado colombiano puede convertirse en un empleador que reconozca sus particularidades y rasgos fundamentales, y que respete sus derechos individuales y grupales. La Gestión del Clima Organizacional en las organizaciones públicas colombianas debe orientarse a generar entornos laborales positivos, que faciliten el crecimiento individual y grupal, y mejoren la calidad de vida de la organización y del individuo. Apoyar el propósito de construir un entorno que propicie el alto desempeño, atado de forma efectiva a un proceso claro de desarrollo organizacional a través del empleo público.

3.1.4 Gestión del Desempeño:

Cuadro 4 Evidencia Estadística sobre la Gestión del Desempeño como variable clave de la Gestión de las organizaciones públicas colombianas.

Un análisis de regresión de los datos de la Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional a nivel departamental (EDID), indica que existe una correlación positiva, significativa al 99%, entre las percepciones de efectividad de los servidores acerca de la gestión del desempeño (Evaluación, Compensación, Retroalimentación/Comunicación, Incentivos) y el desempeño fiscal de los entes territoriales. La misma significancia estadística se mantiene cuando se controla por PIB, población, homicidios y desplazamiento.

Igualmente, en relación con el Índice de Desempeño Fiscal del DNP, que mide aspectos de la gestión y la capacidad institucional, se evidencia una relación positiva y significativa al 95%.

Esto indica que entre más altas sean las percepciones de los servidores acerca de la efectividad de las acciones relacionadas con la gestión del desempeño, mejor es el desempeño institucional en materia fiscal, así como el desempeño integral de las organizaciones públicas. Mejoras en la evaluación de la gestión de servidores y organizaciones del Estado colombiano se reflejan en mejoras positivas en aspectos administrativos clave tales como la gestión fiscal. Ver Tablas 5 y 11 Anexo 2 Estimaciones Econométricas

Este es uno de los subsistemas más críticos para el alcance de un modelo estratégico en la GTH en las organizaciones estatales colombianas. El objeto central es definir un marco que propicie la conformación de organizaciones y equipos orientados a resultados y al alto desempeño. En ella se reúnen acciones de evaluación de la gestión individual y organizacional, de retroalimentación y ajuste de la labor, el diseño de estímulos¹⁴ y estrategias de compensación que propicien cambios de comportamiento individual y grupal, y modelos de compensación que en últimas operen como incentivos entre los servidores

¹⁴ Nos referimos a incentivos cuando hablamos de herramientas concretas de motivación de los funcionarios que son de carácter extrínseco (ej. Salario, bonificaciones). Mientras que los estímulos hacen referencia a todos los tipos de motivación, incluyendo tanto las herramientas de tipo extrínseco como intrínseco (ej. motivación al servicio público, valoración del empleado).

públicos. En este subsistema reside el potencial más grande para que la gestión del talento humano contribuya de forma estratégica a la misión de la organización. Es el subsistema que garantiza que el andamiaje organizacional del Estado pueda funcionar de forma más sistémica y propositiva hacia el alcance de los objetivos colectivos.

Las entidades involucradas en la formulación, definición e implementación de política son el DAFP, MinHacienda, la CNSC y los órganos de control. Se ubica a nivel macro en el diseño de estrategias globales que generen los marcos de reglas más apropiados para generar altos desempeños que empoderen organizaciones, sus directivos y equipos en el alcance de los objetivos, y que fortalezcan procesos internos de mejoramiento y aprendizaje organizacional. En el nivel micro reside el principal reto de implementación para facilitar y garantizar que las organizaciones públicas puedan ejecutar, de manera efectiva, acciones evaluativas y de retroalimentación que generen comportamientos de alto desempeño entre sus servidores. Adicionalmente, los órganos de control, siguiendo el principio de la colaboración armónica de las ramas del poder público (sentencias C-1493/00 y C-247/13), pueden realizar apreciaciones sobre la política de GTH y las implicaciones en sus áreas de acción.

Meta Estratégica de la Gestión del Desempeño: Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados.

El servicio público, más que representar el alcance de unos derechos por ser servidor público (estabilidad, compensación, etc.), constituye la adopción de una responsabilidad de servicio y trabajo de alto desempeño para la sociedad. La ética de lo público exige organizaciones e individuos que evalúen, rindan cuentas e informen acerca de los resultados de su gestión. La creación de un sistema de reglas formales e informales a través de la Gestión del Desempeño, que genere sistemas de organizaciones y personas orientadas al logro, puede beneficiar al Estado al responder a un entorno que suele verlo de forma estereotipada y desinformada. Que el Estado, sus organizaciones y sus empleados actúen en marcos de alto desempeño, y muestren resultados, constituyen un fin último de una gestión estratégica del talento humano.

3.1.5 Gestión del Desarrollo

Cuadro 5 Evidencia Estadística sobre la Gestión del Desarrollo como variable clave de la Gestión de las organizaciones públicas colombianas.

Un análisis de regresión de los datos de la Encuesta de Ambiente y Desempeño institucional del DANE a nivel departamental (EDID), indica que, existe una correlación positiva, significativa al 99%, entre las percepciones de efectividad de los servidores acerca de las labores relacionadas con la gestión del desarrollo (Aprendizaje, Formación y Capacitación, Estímulos, Promoción) y el desempeño fiscal de los entes territoriales. La misma significancia estadística se mantiene cuando se controla por PIB, población, homicidios y desplazamiento. Igualmente, se encuentra una relación positiva, estadísticamente significativa al 95%, con el Índice de Desempeño Integral del DNP que mide la capacidad institucional y de gestión. Esto indica que entre más altas sean las percepciones de los servidores acerca de la efectividad de las acciones relacionadas con la gestión del desarrollo, mejor es el desempeño institucional en materia fiscal, así como el desempeño integral de la organización. Los resultados muestran que cambios de facto (no sólo normativos) que faciliten la capacitación, la formación y el desarrollo profesional de los servidores del Estado colombiano pueden generar importantes efectos positivos sobre aspectos administrativos clave tales como la gestión fiscal e integral. Ver Tablas 6 y 12 Anexo 2 Estimaciones Econométricas.

Este subsistema es sin duda el resultado de los cuatro anteriores y especialmente del número 4). El contar con un sistema que propicie el desempeño e informe sobre la gestión, facilita el aprendizaje organizacional y el desarrollo mismo de las personas y equipos. En este subsistema se encuentran las acciones clave que permiten estimular, corregir y/o refinar los rumbos de la gestión pública a través de procesos de formación y capacitación, trabajo en equipos altamente efectivos, y estímulos (no pecuniarios) a acciones de alto desempeño. El objetivo central es brindar un marco, compuesto por normas, acciones, actores y estructura dentro de la organización que facilite el avance de las personas y las organizaciones a través de su propio trabajo. Este subsistema es la quintaesencia de la gestión estratégica de personas y se entiende como el resultado de una gestión adecuada en las fases previas del ciclo de vida del servidor público. Se ubica en el nivel macro, en la definición de políticas globales que corrijan los vicios actuales del sistema que limitan su impacto como herramienta de gestión, y es clave en el nivel micro donde sus resultados, de ser implementadas correctamente, pueden generar los aprendizajes más importantes en la gestión de la organización y el individuo.

Las entidades involucradas aquí son tanto el DAFP, como la CNSC y la ESAP. Se requiere una mirada integradora que permita diseñar una estrategia de capacitación y desarrollo alineada a las necesidades de las organizaciones públicas colombianas (EGOB, 2014). Dentro de esta línea, la ESAP particularmente puede jugar un rol clave a través del acercamiento con las necesidades de capacitación de las organizaciones públicas colombianas y la consolidación como un centro de formación (a través de diferentes métodos, virtuales, semi presenciales y presenciales) de educación continua del Estado colombiano.

**Meta Estratégica de la Gestión del Desarrollo:
Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor.**

Las organizaciones públicas deben garantizar un marco que propicie el desarrollo de las personas a través del servicio. Desarrollar esta área implica que los servidores y organizaciones públicas cuenten con entornos que faciliten el aprendizaje a través del trabajo, la formación y capacitación permanente. El diseño de un sistema consistente de aprendizaje y retroalimentación, atado al alcance de unas metas organizacionales y estatales, constituye un punto fundamental de la GETH. La Gestión del Desarrollo es la garantía de que la fase previa de evaluación del desempeño cumple un propósito más allá de la medición. También es la que permite corregir rumbos y propiciar comportamientos deseables y como tal, es el derrotero final de la gestión de personas y de las organizaciones mismas.

4- Revisión de Brechas, Benchmarking de Prácticas y Lineamientos Globales para Recomendaciones

En esta sección presentamos un análisis de brechas (situación de jure vs. situación de facto) para cada una de las cinco categorías de nuestro modelo de acción. El seguimiento de los subsistemas establecidas en el modelo y de sus cinco categorías garantiza coherencia entre el diagnóstico, el modelo propuesto a seguir y las acciones propuestas para darle un enfoque estratégico a la gestión del talento humano. Como se menciona antes, si bien se observa que la situación actual reúne de forma aislada acciones en algunas de las líneas propuestas en el modelo, es necesario articular estos subsistemas en un modelo global que permite contar con una política global de gestión estratégica del talento humano, que es el fin último de este proyecto de investigación. De esta forma, en esta sección se resume el statu quo normativo y se compara con la evidencia cualitativa y cuantitativa que hemos recogido, para definir las áreas críticas de acción sobre las cuales se basarán en las recomendaciones propuestas en la ruta crítica de recomendaciones de la sección 5 de este documento.

4.1 Análisis de Jure vs. de Facto Planeación del Empleo

Un tema fundamental en la gestión del talento humano es la necesidad de tener una **fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización en número y funciones**, a través de la Planeación del Empleo. El diagnóstico de la situación actual evidencia la necesidad de fortalecer sistemas centralizados de información que permitan hacer un seguimiento a la fuerza laboral. Igualmente se evidencian problemas de implementación a nivel organizacional y territorial que impiden hacer un seguimiento de la fuerza laboral y por ende acciones estratégicas basadas en evidencia. Esta situación limita la capacidad de planeación del sector como un todo y de las organizaciones mismas. Adicionalmente para modificar esta situación es necesario que la Gestión del Talento Humano debe ser priorizada dentro de la gestión de las entidades y contar con los recursos necesarios para ser ejecutada.

Cuadro 6 Comparación de la Situación Actual de la Planeación del Empleo

Resumen Status Quo Normativo Planeación del Empleo (Situación de Jure).	Evidencia Cualitativa y Cuantitativa Situación Actual de la Planeación del Empleo (Situación de Facto).
<p>Planeación Estratégica, Seguimiento y Cifras</p> <ul style="list-style-type: none"> El DAFP es la entidad encargada de dar los lineamientos y las acciones en materia de planificación y modernización de las plantas de personal de todas las entidades a nivel nacional y territorial. También es la encargada de ejecutar políticas para la planeación del recurso humano y diseñar sistemas de información en coordinación con las entidades del sector y la CNSC (Art 14 literales a, c, d, g, i ley 909; Cartilla del DAFP "Rediseño Institucional de Entidades Públicas Orden Nacional", pág. 40-42; Cartilla DAFP No. 23, pág. 17-43). Las actividades en materia de financiación deben ser coordinadas entre el DAFP y el Ministerio de Hacienda. Por otro lado, para los planes propios de cada organización este tema será coordinado por las Unidades de Personal de cada entidad (Art. 14 literal l e i, art 15 literales a, b, c, d, f ; art 17, ley 909 de 2004). El Sistema General de Información y Gestión del Empleo Público (SIGEP) deberá contar con una sección donde se observe los recursos humanos con los que cuenta cada entidad. (art 18, 34 y 35 ley 909; Decreto 1145 de 2004, Decreto 3246 de 2007; Decreto 1409 de 2008 y art 1-6 Decreto 2842 de 2010; Decreto Ley 19 de 2012; Cartilla DAFP No. 23; Cartilla sobre el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público (SIGEP), pág. 10-29). Además del sistema general de información administrativa el Estado Colombiano cuenta con el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y el Sistema Único de Información de Trámites (SUIT), en los cuales se concentran todos los trámites y servicios de las entidades públicas así como el nivel de cumplimiento de sus metas y objetivos. (art 83, 84, 209, 269 y 333 de la C.P.; ley 190 de 1995; Ley 962 de 2005; Decreto 2145 de 1999; Decreto 1537 de 2001; Decreto 1599 de 2005; Decreto 2913 de 2007; Decreto 4669 de 2005; Decreto 1151 de 2008; Decreto ley 19 de 2012). <p>Formas de Contratación y Formalización</p> <ul style="list-style-type: none"> La provisión de empleos de carrera se debe adelantar a través de concursos públicos avalados y monitoreados por la Comisión Nacional de Servicio Civil (CNSC), a solicitud de la entidad que requiere la provisión de esos nuevos empleos, los cuales deben estar contemplados en su planta de personal. (art 125, 130, 189, 217, 253, 266, 305, 325 C.P.; art 11, 28, 29 - 33 ley 909; Cartilla del DAFP No. 1, pág. 13). A través del Decreto 4968 de 2007 se autoriza a la CNSC para la prórroga de cargos en provisionalidad en períodos 	<p>No se tiene información consolidada sobre el total de personas que trabajan en el sector público</p> <ul style="list-style-type: none"> A julio 2014 solo 271 entidades de aprox. 6.300 reportaban su información de contratación de personal al SIGEP, contando con información de 165.024 empleos públicos. La información con la que cuenta en SIGEP en el momento es esencialmente del orden nacional y se cuenta con una proyección a 2020 para tener consolidado de la información territorial¹⁵ (DAFP, 2013b; Strazza, 2014). A mayo 2013 Colombia empleaba 1.164.696 servidores públicos tanto a nivel central (211 entidades) como regional (5.979 entidades). Actualmente, según información del DAFP, el número de entidades del nivel central se redujo a 203. Los grupos focales llevados a cabo a nivel nacional (jefes de talento humano, secretarios generales y directivos) y territorial, convergen en identificar la falta de información sistemática y confiable como uno de los grandes limitantes para la toma de decisión en materia de talento humano¹⁶. La información del SIGEP es suministrada por las Unidades de Personal. De estas últimas depende la información y su veracidad. Es por esto que es necesario un acompañamiento del DAFP y que esta entidad corrobore la información del sistema¹⁷. <p>Debilidad Organizacional para la Planeación Estratégica del Talento Humano en las Entidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Sólo el 33% de las entidades cabeza de sector identifica el talento humano como elemento relevante de la planeación estratégica¹⁸. Ninguna organización de las analizadas ubica a la Unidad de Personal en el nivel directivo¹⁹. El grupo focal con Secretarios Generales²⁰ destacó que las grandes rigideces y cuellos de botella en la selección y contratación incentivan la vinculación de contratistas sin un estudio racional de plantas. Para ellos y los jefes de talento humano, el crecimiento de dicha contratación afecta negativamente debido a la alta rotación de personal²¹. Las Unidades de Personal cuentan con diferentes niveles de capacidad técnica. Lo anterior puede llevar a que los lineamientos no se cumplan y no se dé un buen uso a los instrumentos²². La comunicación interna y externa de las unidades de personal presenta dificultades. La comunicación interna es débil y tiene problemas de institucionalidad, ya que no es vista como un tema relevante. Por otro lado, la comunicación entre las unidades de personal y el DAFP no presenta la fluidez necesaria para garantizar una buena implementación de las políticas. En los últimos años se ha desarrollado la

¹⁵ DAFP julio 2014, Distribución de Instituciones por Ramas y Órganos del Poder Público-Distribución Porcentual desagregado por Niveles Jerárquicos y sin agrupamiento <http://reportes.sigep.gov.co/DistribucionEmpleos/> - EGOB, 2014, p. 193. – Strazza, 2014.

¹⁶ Grupos focales con Jefes de Talento Humano, Secretarios Generales y Directivos agosto 2013 - abril 2014 – Grupo Focal Cali Septiembre 2014.

¹⁷ Strazza, 2014

¹⁸ EGOB, 2014, p. 142; OECD, 2013.

¹⁹ EGOB, 2014, p. 142 – grupo focal Ministros y Exministros abril 2014.

²⁰ Grupos Focales realizados el 1 y 2 de abril de 2013

²¹ Grupo focal Secretarios Generales abril 2014.

²² Strazza, 2014

Resumen Status Quo Normativo Planeación del Empleo (Situación de Jure).	Evidencia Cualitativa y Cuantitativa Situación Actual de la Planeación del Empleo (Situación de Facto).
<p>de tiempo que no superen los seis meses. (art 24 ley 909 de 2004; art 23, 34, 35 y 36 Decreto 1950 de 1973; Cartilla DAFP No.1 págs. 45-46).</p> <ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con la jurisprudencia de la Corte Constitucional las personas que son vinculadas a través de un contrato de prestación de servicios no pueden desempeñar funciones misionales de las entidades públicas, de lo contrario se genera un contrato realidad. (línea jurisprudencial sobre vinculación de personas a través de contratos de prestación de servicios, Cap. 4 pág. 114). De acuerdo con el art 21 de la ley 909 se establece la posibilidad de crear plantas de empleo temporal, para la realización de proyectos específicos por periodos de tiempo determinados previamente. También se pueden utilizar por concepto de consultorías (no superiores a un año) o problemas de sobrecargas laborales por hechos excepcionales. (Decreto 1227 de 2005; Guía para establecer Empleos Temporales en las Empresas Sociales del Estado E.S.E, págs. 5-17). Dentro de los contratos estatales el numeral 3 del art 32 de la ley 80 de 1993, contempla la posibilidad de la contratación de personas a través de contratos de prestación de servicios civiles, siempre y cuando sean actividades que no puedan realizar el personal de planta o se requieran de conocimientos especializados. Adicionalmente, está prohibido el uso de contratistas para el desempeño de funciones propias de empleados de carrera. (numeral 29 del art 48 de la ley 734 de 2002). <p>Diseño de Puestos y Perfiles</p> <ul style="list-style-type: none"> A través del Decreto ley 770, 785 de 2005 y el Decreto 2539 de 2005 se reglamenta de forma general la nomenclatura, requisitos y funciones de los puestos y perfiles de todos los empleados a nivel nacional y territorial. Facultad dada por el artículo 14 literal g de la ley 909. (Cartilla DAFP No. 17, págs. 9-32). Actualmente los niveles y requisitos para el desempeño de cargos en entidades del orden nacional se encuentra reglamentado por el decreto 770 de 2005. En el caso de las entidades territoriales se encuentra regulado en el decreto 785 de 2005. (Cartilla DAFP No. 17, págs. 9-11). La definición de las competencias que debe tener todo servidor público a nivel nacional y territorial son definidas a través del decreto 2539 de 2005. Las unidades de personal de cada entidad tienen la función de actualizar sus planes de vacantes, elaborar proyectos de plantas de personal y determinar los perfiles de empleados que requieren por concurso (art 15 literales a, b, c, d, f, Ley 909 de 2004; Cartilla DAFP 	<p>herramienta del portal web “Yo sirvo a mi país”, que busca disminuir la distancia existente actualmente entre las entidades²³.</p> <p>El modelo actual de planeación no facilita la gestión estratégica del talento humano</p> <ul style="list-style-type: none"> No se tiene evidencia de cifras consolidadas sobre los Planes Anuales de Vacantes²⁴. De acuerdo con los grupos focales realizados por el proyecto, no se evidencia el envío ni la sistematización o análisis de estos planes anuales al DAFP²⁵. En el grupo focal con Ministros y Directivos, los participantes declararon su necesidad de contar con herramientas de información y estrategias más flexibles para la contratación y la conformación de equipos²⁶. Esta afirmación es reafirmada por los estudios de la OECD (2013) y el Strazza (2014). Los Planes Anuales de Vacantes no son el resultado de una planeación estratégica de la entidad y no ha permeado las prácticas cotidianas de la entidad²⁷. <p>Deficiencias en la planeación limitan la alineación entre los manuales de funciones y las necesidades de personal de las entidades</p> <ul style="list-style-type: none"> El sistema de empleo público colombiano tiene un exceso de denominaciones y grados que conllevan a un sistema salarial rígido y difícil de manejar²⁸. A pesar de estar establecido en la ley, no se tiene registro del uso de cuadros funcionales para la construcción de los manuales de funciones²⁹. Las Unidades de Personal de cada entidad no seleccionan de forma crítica las competencias funcionales y comportamentales, que conforman cada manual de funciones. El proceso no se realiza con una reflexión sobre las necesidades de los puestos por lo cual los manuales no cumplen con su objetivo³⁰. <p>Limitaciones en la planeación afectan un diseño racional de la planta</p> <ul style="list-style-type: none"> 64% de los servidores de planta encuestados cree excesivo el personal contratista vinculado a la entidad y 52% piensa que falta personal de planta para llevar a cabo las tareas misionales³¹. Los servidores piensan que la vinculación de servidores de libre nombramiento se basó en influencias políticas en un 38% y en un 31% del personal contratista³².

²³ Strazza, 2014

²⁴ Grupos focales – EGOB, 2014, p 638.

²⁵ Grupos focales agosto 2013 – septiembre 2014

²⁶ Grupo focal Ministros y Directivos abril 2014.

²⁷ Strazza, 2014

²⁸ EGOB, 2014, p.33 – OECD, 2013.

²⁹ DANE, 2013 - grupos focales con Ministros y Secretarios Generales abril 2014

³⁰ Strazza, 2014

³¹ DANE, 2013

³² DANE, 2013 - grupo focal con Ministros y Exministros abril 2014

Resumen Status Quo Normativo Planeación del Empleo (Situación de Jure).	Evidencia Cualitativa y Cuantitativa Situación Actual de la Planeación del Empleo (Situación de Facto).
<p>"Rediseño Institucional de Entidades Públicas Orden Nacional").</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por restricción de la Corte Constitucional no se pueden crear cargos de libre nombramiento y remoción que no cumplan con funciones directivas o manejen un grado especial de confianza. (línea jurisprudencial sobre empleados de libre nombramiento y remoción (EGOB, 2014, p 32). • El Legislador no puede crear regímenes especiales de carrera sin contar con una justificación especial para ello, donde este claramente justificado la necesidad de separación del sistema general. (línea jurisprudencial sobre facultad del legislador para crear sistemas específicos de carrera, (EGOB, 2014, p 68). 	

En este orden de ideas, de acuerdo con el análisis de brechas anterior y con el benchmarking de prácticas presentado en el cuadro 7, los siguientes subsistemas de acción aparecerían como fundamentales para mejorar la planeación del empleo en el sector público colombiano:

1. En este aparte, el diagnóstico de la situación actual refleja la necesidad de fortalecer la centralización de información y seguimiento a la fuerza laboral del Estado (OECD, 2013, EGOB, 2014 ; Hernández, Cruz y Rojas 2010). Así mismo, refleja respuestas características del sistema que aparecen de forma poco racional como consecuencia de sus inflexibilidades, por ejemplo generando crecimiento de la contratación temporal como respuesta a diversos factores (presiones políticas, lentitud de procesos de selección de carrera administrativa, incapacidad entrenada de la planta existente).
2. Fortalecer el SIGEP, como herramienta centralizada de información, para entidades y gobierno, con nuevos módulos que permitan medir aspectos clave: aspirantes, contratación temporal, censo de servidores públicos, etc. El SIGEP se sugiere que esté orientado a estar basado en los cargos y posiciones (de acuerdo con los avances en las simplificaciones de manuales funcionales y cuadros funcionales) y no en las personas. Su información debería aparecer en una página web que mejore la transparencia del sector y la gestión del talento humano.

Cuadro 7 Benchmarking de Prácticas de Planeación del Empleo.

PLANEACIÓN DEL EMPLEO

LAS PRÁCTICAS QUE PROPONE LA TEORÍA

Planeación Estratégica, Seguimiento y Cifras

- Sistemas centralizados de información para planeación estratégica.
- Facilitar benchmarking con otras entidades del sector público.
- Uso masivo de TICs que faciliten seguimiento a la fuerza de trabajo.
- Uso de banco de candidatos con personas altamente calificadas.
- Compartir información con otras agencias.
- Incrementar autonomía de administradores de primera línea.
- Visibilizar importancia de la oficina de GTH dentro de las organizaciones

Formas de Contratación, Formalización

- Simplificar manuales de funciones y procedimientos en contratación.
- Limitar la renovación indefinida de contratos a término definido.
- Flexibilizar la regla de terna para selección final.

Diseño de Puestos y Perfiles

- Diseño de cargos basado en competencias (Broadbanding).
- Flexibilización de la estabilidad laboral.

LO QUE ESTÁN HACIENDO LOS GOBIERNOS

Planeación Estratégica, Seguimiento y Cifras

- Revisión permanente del tamaño y características del empleo público a través de sistemas de información.
- Tendencia a brindar autonomía y libertad a las oficinas de personal.
- Uso de sistemas de información para otras actividades como bienestar, capacitación y compensación.

Formas de Contratación, Formalización

- Contratación anual con base en cifras sector.
- Grupos ocupacionales que faciliten la movilidad (Canadá).
- Catálogos de perfiles de cargos unificados y estandarización de cargos (México y Perú).

Diseño de Puestos y Perfiles

- Establecimiento de criterios estandarizados para el diseño de puestos y definición de perfiles, así como de los procesos de selección. (Perú)
- Definición de perfiles específicos por competencias. (Perú)
- Definición de roles específicos para ejecutivos y directivos. (Canadá)

3. También se sugiere explorar opciones de tercerización de la administración del SIGEP con el fin de asegurar la continuidad en el servicio, diversificar el riesgo en su mantenimiento y gestión, y asegurar su compatibilidad con sistemas de gestión organizacional en uso por parte de organizaciones públicas como SAP. Esta recomendación es producto de las dificultades que indican los funcionarios del nivel nacional y territorial a través de los grupos focales y entrevistas, para utilizar el sistema actual de información. El SIGEP, el cual puede servir como herramienta de planeación, debería incluir información sobre las diferentes categorías de contratistas.
4. Hacer efectiva la ley y otorgarle un rol fundamental a la generación de información sistemática, que permita hacer un seguimiento efectivo de la planta de personal en funciones y números. En general, tanto el diagnóstico como la revisión del estado del arte, destacan la importancia de generar información confiable y oportuna para la Alta Dirección de la entidad, que permita evidenciar necesidades y excesos de contratación, problemas con contratistas, y seguimiento a la función laboral. Diversas alternativas de información a través de sistemas y aplicaciones digitales se proponen en la parte final.

5. La Planeación del Empleo es un área de decisión gerencial que, como una función fundamental de la organización, no puede recaer únicamente en la UDP (OECD, 2013). Se debe dar relevancia a la gestión del talento humano al interior de las organizaciones y del sector público como un todo a través de su reubicación en el nivel directivo de las organizaciones (Condrey,2010; Perry & Mesch, 1997; Ban & Gossett,2010).
6. Un área importante aquí será pensar en mecanismos de seguimiento que propicien un uso racional de la contratación temporal. La evidencia indica que ante las diferentes restricciones que limitan la flexibilidad en la contratación, tales como lentitud en los procesos de selección de carrera, reformas de tipo económico que limitan los gastos de funcionamiento, y las mismas limitaciones técnicas de la planta de personal, las organizaciones públicas colombianas recurren a la contratación temporal como alternativa estratégica que alivia problemas de equipo temporalmente pero que viene con importantes costos en el largo plazo en términos de motivación y equidad entre diferentes tipos de colaboradores, aprendizaje organizacional y fuga de conocimiento, falta de continuidad en procesos, entre otros.
7. También se plantea la necesidad de repensar las funciones de la oficina de talento humano como un aparato de inteligencia dentro de la organización que, a través del uso de sistemas modernos de información generados desde el nivel ejecutivo central, brinde información gerencial en tiempo real a la organización y al sector público como un todo (OECD, 2013; Strazza, 2014).
8. En la misma línea, el diseño de procesos virtuales (servicios, trámites, etc) e-government y Web 2.0 (destacado como efectivo método para alinear procesos en GTH por PWC (2013) y el Ministère de la Fonction Publique (2005)) que faciliten el desarrollo de trámites frente al DAFP por parte de las entidades en los diferentes sectores administrativos y en los departamentos y municipios puede acercar el DAFP a sus clientes directos que son dichas entidades y organizaciones públicas.

4.2 Análisis de Jure vs. de Facto Gestión del Empleo

La segunda categoría se relaciona con la gestión del empleo, la pregunta central es cómo se encuentran, se vinculan y se retienen los mejores en el sector público. El diagnóstico de la situación actual evidencia avances, especialmente en la adopción del mérito en el sector público colombiano (OECD, 2013), la estabilidad laboral y las posibilidades de desarrollo por ejemplo, a través de la capacitación (Encuesta EDI - DANE). No obstante, el diagnóstico indica que persisten importantes falencias en procesos de selección que aún reflejan visos de politización y clientelismo (OECD, 2013, grupos focales ministros y viceministros, secretarios generales), en cuanto a la capacidad de las entidades encargadas de dichos procesos y lo engorroso de algunos procesos relacionados con el bajo desempeño y la promoción de los empleados.

Cuadro 8 Comparación de la Situación Actual de la Gestión del Empleo

Resumen Status Quo Normativo Gestión del Empleo (Situación de Jure).	Evidencia Cualitativa y Cuantitativa Situación Actual de la Gestión del Empleo (Situación de Facto).
<p>Atracción y Reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Los procesos de publicidad y atracción de candidatos se encuentran en cabeza de la CNSC. En el proceso también involucra a la entidad que requiere el personal y a la entidad universitaria seleccionada para realizar el concurso (art 28 literal c, art 30 numeral 1 y art 30 ley 909). Por regulación constitucional y legal los procesos de reclutamiento y selección se deben de realizar de forma centralizada a través de la CNSC y ésta a su vez vincula a una entidad de educación superior acreditada. (art. 130, 125 de la C.P; art 11, 12, 30 ley 909). A través del Decreto 4500 de 2005 se reglamentan las fases del proceso de reclutamiento de los empleados de carrera. De igual manera, a través del acuerdo 02 de 2005, se estipula el procedimiento de acreditación de las instituciones de educación superior para la realización de los concursos de empleo público. A través de la Ley 190 de 1995 se establece la obligación, a todos los aspirantes de un cargo público, de entregar información sobre su formación personal, posibles inhabilidades y el conjunto de bienes pertenecientes a su patrimonio. <p>Selección y Vinculación.</p> <ul style="list-style-type: none"> Para los procesos de selección de empleados públicos deberá primar el principio del mérito (art 2 ley 909, art 125 	<p>Demoras en los procesos de atracción y selección de los servidores de carrera</p> <ul style="list-style-type: none"> La CNSC dispone de 56 servidores y 140 contratistas para atender más de 6.100 entidades y 250.291 empleados de carrera a nivel nacional³³. El 30,7% de los servidores percibe que el sistema de méritos no ha servido para mejorar el desempeño de su entidad ³⁴. El grupo focal con secretarios generales converge con la información aportada en el informe para Colombia de la OECD (2013), acerca de la limitada capacidad de la CNSC para responder de forma más rápida a las demandas de selección y contratación de las entidades³⁵. Las demoras en los procesos de selección se han debido a la gran cantidad y heterogeneidad de los puestos que se buscan proveer y la falta de una agenda común entre el DAFP y la CNSC³⁶. Una de las dificultades existentes para atraer gerentes públicos radica en las limitaciones que adquiere la persona al desvincularse de sus funciones (Puerta Giratoria)³⁷. <p>Problemas de alineación entre el diseño de los concursos de selección, el perfil del seleccionado y las necesidades de la entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Los servidores consideran que los concursos no profesionalizan la función pública (31,2%), no promueven condiciones de igualdad (32%) y no son transparentes (30,8%)³⁸.

³³EGOB, 2014,p. 216; OECD,2013; Informe al Congreso de la CNSC primer trimestre 2014

³⁴DANE, 2013.

³⁵Grupo focal Secretarios Generales abril 2014 – OECD, 2013

³⁶Strazza, 2014

³⁷Strazza, 2014

³⁸DANE, 2013

Resumen Status Quo Normativo Gestión del Empleo (Situación de Jure).	Evidencia Cualitativa y Cuantitativa Situación Actual de la Gestión del Empleo (Situación de Facto).
<p>C.P).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todo cargo que no tenga una regulación especial deberá ser provisto a través de concurso público. (art 125 de la C.P.) • En la selección de los gerentes, si bien son cargos de libre nombramiento y remoción, deberán primar sus capacidades técnicas y el mérito como criterios de selección. (art 49 ley 909). • De acuerdo con el art 28 literal a de la ley 909, el ingreso a los cargos deberá ser basado en el mérito, entendido como las calidades académicas, nivel de experiencia y las competencias para el desempeño de un cargo. • Es posible la creación de empleos de carrera de naturaleza temporal de acuerdo a proyectos que se realizan en periodos de tiempo previamente pactados, suplir sobrecarga laboral por hechos excepcionales y realizar labores de consultoría. (Art. 21 ley 909; Decreto 1227 de 2005; Cartilla DAFP "Guía para establecer Empleos Temporales en las Empresas Sociales del Estado E.S.E"). • La Corte Constitucional ha determinado que la entidad que solicita el concurso debe contratar a la persona que obtiene el mayor puntaje y no un candidato de la lista de elegibles. (EGOB, 2014, p. 92) • Por sentencias de la Corte Constitucional no pueden existir normas de acceso inmediato a los empleos públicos pues estos deben ser provistos a través de concursos abiertos. (EGOB, 2014, p. 137) • Se establece que figuras como los supernumerarios sólo pueden ser utilizadas para suplir vacancias no superiores a tres meses (art 83, Decreto Ley 1042 de 1978). De igual manera, por pronunciamientos de la Corte Constitucional, gozan de la misma calidad de un empleado de carrera y solo es posible para suplir personal que se encuentre en licencia o vacaciones (EGOB, 2014, p 92). <p>Movilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por medio de los encargos es posible suplir un empleo que se encuentre en proceso de selección, por un término no superior a los seis meses. Igualmente, a través de esta figura se pueden proveer cargos de libre nombramiento y remoción con empleados de carrera por un término no superior a 3 meses. (art 24 ley 909; Cartilla DAFP No. 1 págs. 45-48). • A través de la figura de la comisión es posible vincular a un empleado de carrera en un puesto de libre remoción, de la entidad a la que pertenece u otra entidad por un periodo de tiempo no superior a seis años. (art 26 ley 909; 	<ul style="list-style-type: none"> • Los grupos focales con Jefes de Talento Humano a nivel nacional y territorial, afirman que persisten influencias políticas en diferentes procesos, coincidiendo con lo afirmado por la OECD (2013) en su informe sobre Colombia³⁹. • Las debilidades en contratación existentes se deben a problemas de planeación en las entidades. Adicionalmente afirman que el proceso se dificulta por la falta de actualización de los instrumentos (Manuales de Funciones) y las debilidades técnicas de las Unidades de Personal⁴⁰. • Uno de los problemas actuales con el sistema de gerentes públicos es la forma de selección, ya que esta no se hace a partir de un proceso exigente, abierto y obligatorio⁴¹. <p>Dificultades en identificar, intervenir y/o desvincular servidores con bajo desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 83,11% de los Jefes de Talento Humano (JTH) cree que la evaluación se realiza siguiendo los estándares establecidos. No obstante los grupos focales realizados a Ministros, secretarios generales y JTH, consideran que la evaluación no es realizada adecuadamente⁴². • La OECD (2013) resalta que el período de prueba establecido por la Ley 909 es muy corto⁴³. • Grupos focales con jefes de talento humano, secretarios generales, ministros y viceministros convergen en su afirmación que despedir a un empleado con bajo desempeño es un proceso engorroso. Esta percepción es también expuesta en el informe de la OECD (2013)⁴⁴. • En su grupo focal, los ministros y viceministros destacaron la ausencia de mecanismos diferentes a los disciplinarios para manejar los casos de bajo desempeño, lo cual hace lento e inoperante el proceso de mejorar o corregir el bajo desempeño⁴⁵. <p>Baja movilidad intra e interorganizacional de servidores de carrera</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 52% de los JTH considera que la rotación de su personal en las entidades públicas es baja⁴⁶. • La figura del encargo, cómo una aproximación de movilidad, solo representa el 0,4% de todos los puestos de la administración pública ⁴⁷. • Los grupos focales de Ministros y Viceministros, y con los Secretarios Generales, convergen en afirmar que los procesos de ascenso en su forma actual terminan premiando a servidores de bajo desempeño⁴⁸. • El 36,4% de los JTH señala que los servidores de carrera tienen dificultades para ascender o crecer al interior de su entidad⁴⁹. • El 50% de los servidores percibe que las posibilidades de ascender al interior de la entidad no es una razón por la cual permanecen en su entidad⁵⁰.

³⁹Grupo focal Jefes de Talento Humano agosto, octubre 2013 y septiembre 2014 – OECD, 2013

⁴⁰ Strazza, 2014

⁴¹ Strazza, 2014

⁴²Encuesta Jefes de Talento Humano; EGOB, 2014, pp. 224-225; Grupos Focales Proyecto de Investigación

⁴³OECD, 2013

⁴⁴Grupo focal Jefes de Talento Humano, Secretarios Generales, Ministros y Directivos agosto 2013 -abril 2014 – OECD, 2013

⁴⁵Grupo focal Ministros y directivos abril 2014

⁴⁶Encuesta Jefes de Talento Humano

⁴⁷CNSC, 2014

⁴⁸Grupos focales Secretarios Generales, Ministros y directivos abril 2014

⁴⁹Encuesta Jefes de Talento Humano

Resumen Status Quo Normativo Gestión del Empleo (Situación de Jure).	Evidencia Cualitativa y Cuantitativa Situación Actual de la Gestión del Empleo (Situación de Facto).
<p>Decreto 1227 de 2005; Cartilla DAFP No. 1 págs. 62- 63).</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición de los cuadros funcionales como mecanismo que pueden utilizar las entidades públicas para la movilización de personal entre organizaciones y al interior de las mismas (art 20 de la ley 909). En los artículos 27, 28 y 29 de la ley 909 se establece que el ascenso de los servidores es a través de concursos abiertos donde prime el mérito. Por jurisprudencia de la Corte Constitucional los concursos públicos no pueden ser cerrados, tanto para la realización de ascensos como para la cobertura de vacantes en la entidad. (EGOB, 2014, p. 161). <p>Desvinculación</p> <ul style="list-style-type: none"> Los arts. 41-46 de la ley 909 consagra la mayoría de causales de desvinculación de un empleado de carrera, sin embargo no se contempla la posibilidad del despido sin justa causa con derecho a indemnización. (ver también art 125 C.P.; art 59 Decreto 1227 de 2005; Cartilla DAFP No. 1, págs. 87-89). Por jurisprudencia de la Corte Constitucional, la autoridad nominadora no puede desvincular a un empleado de carrera por causales distintas a las contempladas en la Constitución y la ley, es decir de forma discrecional y sin un debido proceso. (EGOB, 2014, p. 183). Empleados en condición de provisionalidad no pueden ser despedidos por una razón diferente a las contempladas en la ley o en caso de que se haya realizado el concurso para llenar la vacante. (EGOB, 2014,p. 196; Cartilla DAFP No.1 pág. 89). 	<ul style="list-style-type: none"> La movilidad interorganizacional no ha podido ser desarrollada en Colombia debido a que los cuadros funcionales no están generalizados en todas las entidades⁵¹. <p>Problemas con retención de servidores de alto desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> Los principales factores que afectan la retención, según la encuesta EDI del DANE son la compensación y la limitada movilidad vertical y horizontal de los servidores dentro del sector público colombiano⁵². Los secretarios generales en su grupo focal mostraron como un problema estratégico las limitadas herramientas para la retención de servidores de alto desempeño, mientras en el grupo focal de Ministros y Viceministros se destacó la necesidad de garantizar una mayor permanencia de gerentes ante cambios políticos⁵³.

De acuerdo con el análisis de brechas anterior y con el benchmarking de prácticas propuestas por la teoría y el benchmarking de prácticas (cuadro 9), los siguientes se identifican como puntos claves de acción en este subsistema del modelo para asegurar un alcance más efectivo del objetivo de identificar, seleccionar, vincular y retener los mejores talentos al servicio del Estado:

1. Definir puntos de mejora de los mecanismos de selección definidos constitucional y normativamente, de forma que, se pueda cumplir con las determinaciones existentes, pero se pueda avanzar de una forma más rápida en los procesos de selección y vinculación.

⁵⁰Strazza 2009-2013

⁵¹Strazza, 2014

⁵²DANE, 2013

⁵³Grupos focales Secretarios Generales, Ministros y directivos abril 2014

2. Fortalecer y reajustar la estructura institucional y las formas de relacionamiento entre las entidades del sector (DAFP, CNSC y ESAP). Es necesario fortalecer el rol de la CNSC en su capacidad de vigilancia y seguimiento y en la ampliación de los mecanismos para ampliar su capacidad de acción. El rol de entidades como la CNSC ha sido clave en procesos exitosos de reforma en otros países (Grindle, 2012:107,227) por lo que es necesario darle un rol fundamental en los procesos relacionados con la gestión del empleo y del desempeño mediante un fortalecimiento de su capacidad.

Cuadro 9 Benchmarking de Prácticas de Gestión del Empleo.

GESTIÓN DEL EMPLEO

LAS PRÁCTICAS QUE PROPONE LA TEORÍA

Atracción y Reclutamiento

- Empleo de TICs para hacer pruebas en línea, automatizar hojas de vida, y facilitar acceso a aspirantes.
- Estrategias contingentes y activas para atraer grupos específicos de población.

Selección y Vinculación

- Sistemas de acceso: concurso de mérito realizado por agencia autónoma, sistema de selección por etapas, convocatoria pública a través de entidad autónoma.
- Centralizar contratación para cargos homogéneos y descentralizar para cargos especializados.
- Diversificación de métodos: entrevistas, assessment centers, tests.
- Fortalecer contratación basada en el mérito pero diferenciar con cargos más flexibles.

Retención y Movilidad

- Desarrollo y bienestar como estrategia de permanencia.
- La simplificación de cargos y las actividades de desarrollo deben facilitar movilidad.

Desvinculación

- Políticas especiales de retiro (jubilación anticipada, modificaciones laborales, horario flexible).
- Sistemas de manejo de los empleados de bajo desempeño.

LO QUE ESTÁN HACIENDO LOS GOBIERNOS

Atracción y Reclutamiento

- Uso masivo de TICs para atracción y reclutamiento (Brasil y Ecuador).
- Bolsas de empleo unificadas para el sector (México y Filipinas).
- Ferias laborales en universidades y sectoriales (USA).
- Programas de egresados talentosos (UK, Dinamarca).

Selección y Vinculación

- Diversos métodos (test psicométricos, pruebas de idiomas, pruebas de habilidad informática, uso de head hunters y agencias de selección).
- Mérito como criterio fundamental (Sudeste asiático).
- Desarrollo de mecanismos específicos para cargos directivos (Latinoamérica).

Retención y Movilidad

- Sistema de puntos que acumulan para ascensos y traslados (México).
- Facilitar movilidad geográfica (Perú).

Desvinculación

- Hasta el momento los países han sido tímidos en materia de jubilación.
- Flexibilización de los mecanismos de despido para empleados con bajos niveles de desempeño (Reino Unido, Australia).
- Destitución e inhabilidades de largo plazo (Singapur).
- Causales amplias de sanción y destitución (Perú).

3. Modernizar los mecanismos de atracción de personal por parte del sector público, a través de una estrategia multimodal (diferentes canales y medios) definida desde el centro que propicie una mejor valoración social del empleo público, atraiga, identifique y seleccione individuos talentosos y motivados a servir.

4. Crear un sistema de estímulos al alto desempeño, que incluya mejoras salariales a individuos con alto desempeño a través de evaluaciones externas, propiciar ascenso cumpliendo con las determinaciones constitucionales de realizar concursos abiertos.
5. Creación de nuevos mecanismos de movilidad a través de la implementación de lo definido acerca de cuadros funcionales en la ley existente.
6. Creación de un sistema de alta gerencia para la retención y continuidad de los equipos gerenciales de las diferentes organizaciones y el sector público ante los cambios del ciclo electoral.

4.3 Análisis de Jure vs. de Facto Gestión del Clima Organizacional

Para alcanzar una **organización con un clima que facilite el alcance de los objetivos y valores colectivos** se identifican las siguientes áreas de acción, con estrategias dirigidas a fortalecer y elevar la diversidad, fortalecer las prácticas modernas de bienestar hacia los trabajadores en el clima de trabajo mismo (espacios de trabajo agradables, manejo de horarios, modalidades de trabajo), y fortalecer actividades que propicien una mayor motivación y generación de valores públicos entre los servidores del Estado.

Cuadro 10 Comparación de la Situación Actual de la Gestión del Clima Organizacional

Resumen Status Quo Normativo Gestión del Clima Organizacional (Situación de Jure)	Evidencia Cualitativa y Cuantitativa Situación Actual de la Gestión del Clima Organizacional (Situación de Facto)
<p>Relaciones laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mediante Ley 87 de 1993 y el Decreto 1599 de 2005 se crea el MECI o Modelo Estándar de Control Interno, en el cual se incluye el clima laboral como variable clave de la gestión. (Cartilla DAFP “Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014” págs. 6-15). • Los temas de acoso laboral se encuentran reglamentados a través de la ley 1010 de 2006, las actividades que comprenden acoso laboral, los procedimientos, sanciones y 	<p>No está comprobada la efectividad de los estímulos que se utilizan en las organizaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • 60% de los encuestados no cree que programas de bienestar incrementen el compromiso con la entidad⁵⁴. • 27% de las entidades encuestadas desconoce el grado de participación de servidores en actividades de bienestar y solo el 18% los revisa⁵⁵. • En el nivel territorial, 73% de los encuestados declara no conocer los planes de incentivos.⁵⁶ • A nivel nacional, 22% de los servidores no cree que la

⁵⁴DAFP, 2012a

⁵⁵DAFP, 2012a

⁵⁶DAFP, 2012a

Resumen Status Quo Normativo Gestión del Clima Organizacional (Situación de Jure)	Evidencia Cualitativa y Cuantitativa Situación Actual de la Gestión del Clima Organizacional (Situación de Facto)
<p>formas de reparación.</p> <p>Bienestar</p> <ul style="list-style-type: none"> Los programas de bienestar están reglamentados a través del decreto ley 1567 de 1998 en los artículos 18 al 25. (Cada entidad debe generar su programa específico). Existen lineamientos de política y guía de ejecución de programas de readaptación laboral, según lo dispuesto en la Ley 617 de 2000 (Art. 77) <p>Manejo de la diversidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Reglamentado a través de la ley de cuotas de participación femenina, con la cual se busca mejorar los niveles de inserción de las mujeres en todos los niveles de la administración pública (ley 581 de 2000) (arts. 13, 40 y 43 de la Constitución Política; Cartilla DAFP No.23, págs. 43-46). Se encuentra prohibido el despido de mujeres en estado de embarazo y en caso de declaratoria de insubsistencia se dará solo ocho días después de terminada la licencia de maternidad. (art 51 ley 909 de 2004). <p>Negociación colectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> Reglamentado en su marco general a través del Convenio 151 de la OIT y el artículo 39 de la Constitución Política. La creación de asociaciones sindicales y la resolución de conflictos con empleados que adquieren su fuero se reglamentan a través de: el Convenio 87 de la OIT, art 23 Declaración Universal de los Derechos Humanos, arts. 7,8 y 9 de los PIDESC, art 22 Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre (OEA, 1948), art 16 Convención Americana sobre Derechos Humanos (OEA, 1969). Por las leyes 26 de 1976, 74 de 1968, 16 de 1972, 584 de 2000, 712 de 2001. Los decretos leyes 2663 de 1950. Decreto 2813 de 2000. (EJOB, 2014). Los aspectos propios de la negociación colectiva (sus formas y procedimientos) se encuentran reglamentados a través de los Convenios 98, 151, 154 de la OIT. De las leyes 27 de 1976, ley 411 de 1997 y la ley 278 de 1996. De los decretos 2663 de 1950 y 1092 de 2012. (EJOB, 2014). Los aspectos relacionados con huelgas en el sector público se encuentran reglamentados por: art 8 del PIDESC, el decreto ley 2663 de 1950. (EJOB, 2014). Por jurisprudencia de la Corte Constitucional los empleados del sector público cuentan con todas las garantías para la formación de una asociación sindical. (EJOB, 2014, p. 212). Por pronunciamientos de la Corte Constitucional los empleados de carrera tienen prohibido la realización de huelgas, y los trabajadores oficiales sólo podrán realizarlas en caso de no pertenecer a una empresa que preste servicios públicos esenciales (art 416 Decreto ley 2660 de 	<p>entidad promovió el trabajo en equipo y el compañerismo⁵⁷.</p> <ul style="list-style-type: none"> Los tres grupos de población consultados en los grupos focales (Jefes de Talento Humano, Ministros-Viceministros, y Secretarios Generales) convergen en que los servidores públicos están en general desmotivados y se desgastan a lo largo del ciclo laboral⁵⁸. Los secretarios generales en el grupo focal afirmaron que las restricciones de los órganos de control impiden un manejo más creativo de las acciones de bienestar hacia los servidores y se les delega a las cajas de compensación. Por su parte los jefes de talento humano afirman que la concentración en tareas operativas (nómina, vacaciones, cajas, etc.) les limita las posibilidades de acción en áreas como bienestar y clima.⁵⁹ Debido a la falta de recursos los planes de bienestar no se ejecutan de manera completa⁶⁰. La medición del clima organizacional no se está realizando cada dos años como señala la ley 909. En gran parte de las entidades estas evaluaciones no hacen parte de la agenda de gestión del talento humano. Esta función se está realizando parcialmente con las Encuestas de Ambiente y Desarrollo Institucional (EDI-EDID) realizadas por el DANE⁶¹. <p>Existe una evidente valoración negativa del servidor público</p> <ul style="list-style-type: none"> 76% de los ciudadanos encuestados en Colombia tiene poca o ninguna confianza en los servidores públicos⁶². La EDI del DANE indica que existe un clima de solidaridad y confianza entre los servidores públicos⁶³. Según LAPOP, el 24% de los colombianos no tiene confianza en el gobierno nacional situándolo en uno de los niveles más altos del continente⁶⁴. <p>Percepciones de inequidad entre los individuos que prestan servicios a las entidades</p> <ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con el Sistema de Estímulos, el 45% de las entidades encuestadas afirma que la asistencia a las actividades de bienestar es alta, sin embargo siempre participan las mismas personas⁶⁵. El 20% de los servidores encuestados no considera que los conflictos laborales se resolviera mediante mecanismos formales⁶⁶. El 17% de los jefes de talento humano encuestados considera que en la entidad existen influencias políticas en la contratación de empleados⁶⁷. <p>No existe evidencia sobre la diversidad del sector público colombiano</p> <ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con lo afirmado por grupos de discusión en el nivel regional, se requiere el reconocimiento de la diversidad

⁵⁷ DANE, 2013

⁵⁸ Grupos Focales Jefes de Talento Humano, Secretarios Generales, Ministros y directivos agosto, octubre 2013 y abril 2014.

⁵⁹ Grupos Focales Jefes de Talento Humano y Secretarios Generales agosto, octubre 2013 y abril 2014.

⁶⁰ Strazza, 2014

⁶¹ Strazza, 2014

⁶² World Values Survey, 2012

⁶³ DANE, 2013

⁶⁴ Latin American Public Opinion Project, 2010

⁶⁵ DAFP, 2012a

⁶⁶ DANE, 2009-2013

⁶⁷ Encuesta Jefes de Talento Humano, 2014

Resumen Status Quo Normativo Gestión del Clima Organizacional (Situación de Jure)	Evidencia Cualitativa y Cuantitativa Situación Actual de la Gestión del Clima Organizacional (Situación de Facto)
<p>1950, EGOB, 2014, p. 223).</p> <p>Valoración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los artículos 32 y 33 del Decreto 1567 de 1998 contemplan la realización, por parte del gobierno nacional, de planes de incentivos no pecuniarios para resaltar y reconocer el desempeño excelente de individuos o grupos de trabajo en las entidades del nivel central y territorial. • A través del decreto 921 de 2000, se reglamenta la creación del Banco de Éxitos de la administración pública en los artículos 1 al 16. Además de crear el Premio Nacional de Alta Gerencia como un estímulo para el mejoramiento de las entidades a partir de los casos registrados año a año en el Banco de Éxitos (art 189 de la C.P.; art 24 y 25 de la ley 489 de 1998; Cartilla DAFP No. 21, págs. 7 y 8). 	<p>cultural, étnica, etc.⁶⁸.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo con la OECD, no se recolecta información relacionada con grupos minoritarios durante el reclutamiento⁶⁹. Y afirma que el manejo de la diversidad sólo se ha trabajado en materia de género. • De acuerdo con la EDI, el 4% afirma que en su entidad se han presentado situaciones de discriminación por la orientación sexual y/o identidad de género⁷⁰. • 37,4% fue la participación femenina en el máximo nivel decisorio en la rama ejecutiva del nivel central para el 2013⁷¹.

De acuerdo con lo anterior, y con el benchmarking de prácticas expuesto en el cuadro 11, se proponen de forma general las siguientes recomendaciones, las cuales son ampliadas en la siguiente sección:

1. Buscar integrar de forma más clara prácticas modernas que mejoren el clima organizacional y la valoración del servidor público y de su labor al servicio de la sociedad. Aparentemente las organizaciones responden de forma autónoma a dicho objetivo, pero no se evidencia una estrategia clara desde el nivel central que englobe acciones y propicie los mejores entornos para la gestión en las organizaciones públicas. Una medición permanente de estos temas desde el nivel central y organizacional puede ayudar a mejorar la generación de evidencia para la toma de decisión.
2. Se requiere información consistente y evidencia para introducir el manejo de la diversidad en el sector público como área clave de la GETH (más allá del género), y en el reconocimiento de la fuerza laboral, sus grupos internos, sus diferencias, etc.

⁶⁸ DAFP, 2010

⁶⁹ OECD, 2013

⁷⁰ DANE, 2013

⁷¹ DAFP, 2013

Cuadro 11 Benchmarking de Prácticas de Gestión del Clima Organizacional

GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

LAS PRÁCTICAS QUE PROPONE LA TEORÍA

Bienestar

- Usar reconocimientos informales y simbólicos de forma estratégica (ej. día libre remunerado, almuerzos de trabajo, cartas de cumpleaños/navidad, certificados de acontecimientos memorables, empleado del mes, dulces, flores, etc.).
- Evidencia empírica muestra impacto positivo de reconocimientos grupales en oposición a reconocimientos/incentivos individuales.

Negociación Colectiva.

- Oficina de Relaciones Laborales que haga seguimiento a lo pactado.
- Establecer alianzas entre oficina de GTH y sindicatos (compartir información, hacer consenso frente a cursos de acción).

Manejo de la Diversidad

- Fomentar el trabajo en equipo.
- Reconocer los grupos de población en la fuerza laboral de las organizaciones y el sector, apoyo en el uso de sistemas de información.

LO QUE ESTÁN HACIENDO LOS GOBIERNOS

Bienestar

- Análisis de las principales fuerzas externas que influyen en las organizaciones junto con un análisis interno sobre cultura, competencia y composición de la entidad para realizar una estrategia (Ecuador).
- Se ve una tendencia en los países de otorgar autonomía a las organizaciones para manejar el tipo de beneficios y mecanismos.
- Uso de reconocimientos simbólicos y salario emocional (Ej. días compensatorios adicionales, trabajo en equipo, estímulos a la colaboración).

Negociación Colectiva

- Importancia creciente del manejo de relaciones sindicales y la negociación colectiva.
- Negociación salarial y otros beneficios (Nueva Zelanda, Chile, Filipinas, México), relaciones industriales y relación con sindicatos (Singapur, Filipinas, Canadá).
- Negociar con algunas asociaciones profesionales específicas (Brasil).
- Las reformas han introducido el tema de la negociación colectiva al sector público (Perú).

Manejo de la Diversidad

- Acompañamiento y entrenamiento para conseguir habilidades específicas, especialmente para los grupos minoritarios (países OECD).
- Fomentar el trabajo en equipo, programas de capacitación multifuncionales y ampliar las características del cargo.
- Acciones afirmativas (USA).

3. Se argumenta, desde los mismos implementadores, la existencia de una fuerza de trabajo desmotivada y en algunos casos agotada (EDI 2009-2013; Grupos Focales Regionales). Esto hace urgente la necesidad de modernizar las herramientas para la atención de grupos particulares dentro de la nómina de empleados y para el mejoramiento del clima de las organizaciones. Las restricciones legales, presupuestales y de voluntad política no permiten en algunos casos responder de forma inteligente a la problemática actual de las organizaciones (OECD, 2013; Grupos Focales Nacionales; Entrevistas).
4. En materia de negociaciones colectivas, el diagnóstico es indicativo de los avances importantes que en dicho ámbito ha desarrollado el sector público colombiano. Sin embargo, se evidencia que en el proceso reciente de negociaciones colectivas, aspectos importantes como salarios y planes de

bienestar parecen requerir una mayor profundidad en los procesos participativos con servidores y grupos sindicales de las diferentes organizaciones públicas.

5. La situación potencial refleja la necesidad de propender por la generación de espacios efectivos de participación y reconocimiento de la diversidad del empleo público colombiano, que permita un mejor conocimiento de qué personas y grupos, y bajo qué condiciones, trabajan para el Estado colombiano.

4.4 Análisis de Jure vs. de Facto Gestión del Desempeño

La gestión del desempeño busca la generación de **un marco que propicie el desempeño individual y organizacional reflejado en resultados**. En general, el siguiente análisis de brechas refleja la necesidad de generar mejores prácticas que faciliten la implementación de los procesos de evaluación como parte de la acción estratégica de las organizaciones públicas, el uso de incentivos y mecanismos de estímulo que mejoren la adherencia de evaluadores y evaluados al proceso, y la necesidad de implementar prácticas más efectivas de retroalimentación y comunicación que faciliten la mejora en los procesos organizacionales y una mayor efectividad en el sector público.

Cuadro 12 Comparación de la Situación Actual de la Gestión del Desempeño.

Resumen Status Quo Normativo Gestión del Desempeño (Situación de Jure)	Evidencia Cualitativa y Cuantitativa Situación Actual de la Gestión del Desempeño (Situación de Facto)
<p>Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art 2 literal C, 11, 12, 16, numeral 5 art 31 ley 909 se reglamentan las funciones de la CNSC y de las Comisiones de Personal para que velen por la correcta aplicación de las evaluaciones de desempeño en las entidades públicas. • Art 37 literal c, artículo 38, 39 y 40 ley 909 se establece la evaluación como un mecanismo para la obtención de estímulos, ascensos y la desvinculación de los empleados. • Art 50 ley 909 establece el diseño e implementación de los acuerdos de gestión como medio para la evaluación de cargos de naturaleza gerencial. <p>Retroalimentación/comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al interior de las normas no se establece el deber explícito de la comunicación de los resultados de la evaluación al empleado de carrera, sin embargo observando el principio del debido proceso, la razones de su mal desempeño deben ser comunicadas (art 48 C.P.; art 41 ley 909). 	<p>No se cuenta con evidencia actualizada sobre la situación salarial de los servidores y sus efectos en diferentes aspectos organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los salarios son más bajos en el sector público para los servidores en el nivel superior y existe un diferencial de salarios positivo para los trabajadores menos calificados. Esto lleva a que el sistema salarial no pueda ser utilizado como herramienta de reclutamiento y retención⁷². • Para un 73.5% de servidores directivos encuestados por el DANE, el salario es uno de los elementos más importantes para permanecer en el cargo⁷³. • Para los servidores en general, encuestados en la EDI, los bajos salarios llevan a prácticas irregulares. • El informe de la OECD destaca que el salario, en el sector público colombiano, no refleja desempeño real, está estructurado de forma rígida y el Estado no cuenta con información de salarios que facilite las decisiones estratégicas del Estado y sus organizaciones.⁷⁴ • De acuerdo con el último informe del BID, las remuneraciones del sector público colombiano están atadas al puesto de

⁷²Arango & Posada, 2006; Maldonado,2000; Observatorio del Mercado del Trabajo y la Seguridad Social, 2003; Panizza, 2001; Strazza, 2014.

⁷³DANE, 2013

⁷⁴OECD, 2013

Resumen Status Quo Normativo Gestión del Desempeño (Situación de Jure)	Evidencia Cualitativa y Cuantitativa Situación Actual de la Gestión del Desempeño (Situación de Facto)
<p>Incentivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • A través del Decreto 1567 de 1998 se crea el sistema nacional de capacitación y estímulos de las entidades del Estado a nivel nacional y territorial. Y a través del Decreto 4665 de 2007 se realiza una actualización al mismo (Cartilla DAFP No. 12 pág. 11). • El decreto 1227 de 2005 art 65 indica al DAFP como entidad encargada de velar por la creación de políticas de incentivos y capacitación con alcance nacional (Literal g art 14 ley 909 de 2004; arts. 13 al 19 y 26 al 38 del Decreto 1567 de 1998; arts. 75 al 83 del Decreto 1227 de 2005.; Cartilla DAFP No. 12 págs. 35-43). • Cada entidad deberá desarrollar su propio programa de estímulos en compañía de otras entidades de previsión social (art 69-70, Decreto 1227 de 2005). • El literal d del artículo 38 de la ley 909 instaura el otorgamiento de incentivos atado al resultado de las evaluaciones. • Como una forma de atraer y mantener al servicio de la administración pública empleados altamente calificados o con conocimientos especializados, se crea la prima técnica para compensar el buen desempeño de estos servidores (Decretos 1661, 2164, 1016, 1624, 2573 de 1991, Decretos 1724 de 1997, 1335 de 1999, 1336 de 2003, 2177 de 2006; Cartilla DAFP No. 9 págs. 4-10). <p>Compensación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por medio de la ley 4 de 1992, se establece el sistema que fija los salarios e incrementos para entidades del orden nacional y territorial. Dichos topes salariales se determinan a través de los decretos que expida el Gobierno Nacional (Presidente en conjunto con el Ministerio de Hacienda y el DAFP). 	<p>trabajo y no a otros factores. A pesar de esto, existen diferencias entre entidades debido a las primas técnicas, las cuales no corresponden a una estrategia clara de priorización. Lo anterior ha llevado a una tendencia en los servidores de querer desplazarse a las entidades "excepcionales"⁷⁵.</p> <p>Alta heterogeneidad en la implementación de los sistemas de seguimiento y evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> • La CNSC manejó 1.530 capacitaciones para el primer trimestre de 2014⁷⁶. • El 80,5% de los servidores encuestados piensa que los directivos tienen conocimiento de las dificultades que se presentan en el logro de los objetivos⁷⁷. • En los Grupos Focales a nivel nacional y territorial se percibe una falta de compromiso de los jefes con el proceso de evaluación y las presiones frente a las cuales está expuesto se constituyen en un obstáculo para el correcto desarrollo de las evaluaciones⁷⁸. <p>Los procesos de evaluación de desempeño laboral no se alinean fácilmente con la gestión estratégica de las organizaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los servidores obtuvo resultados sobresalientes en las evaluaciones, que no corresponden con la percepción existente de los directivos y la ciudadanía⁷⁹. • El 85% de los servidores encuestados considera que su entidad cuenta con un sistema de evaluación de desempeño y el 89,9% considera que se realiza acorde a las normas establecidas⁸⁰. • De acuerdo con estudio reciente del BID, hay un cumplimiento generalizado de las evaluaciones de desempeño y los acuerdos de gestión. En contraste, el estudio plantea dudas sobre la consistencia técnica de los objetivos, debido a que no tienen una vinculación clara con las funciones del servidor⁸¹. • Todos los grupos focales a nivel nacional y territorial coincidieron en destacar la evaluación del desempeño como uno de los cuellos de botella más grandes de la gestión en el sector público colombiano. Lo cual es también compartido por el análisis de la OECD (2013) y le evidencia previamente presentada en este proyecto⁸². • Existen dificultades con el sistema tipo de evaluación desarrollado por la CNSC. En los grupos focales se mencionan dificultades al aplicar el instrumento tipo debido a su complejidad. A pesar de esto, las entidades no han desarrollado formatos que se adapten a sus necesidades (solo 17 entidades de las 210 que existen a nivel nacional)⁸³. • De acuerdo con los actores participantes del nivel nacional y territorial, la evaluación no se encuentra aún bien atada a un sistema global de gestión del desempeño y no existen incentivos para evaluar correctamente, el nivel directivo

⁷⁵Strazza, 2014

⁷⁶CNSC, 2014

⁷⁷DANE, 2013

⁷⁸EGOB 2014, p.224; Grupos Focales Proyecto de Investigación; Entrevistas Semiestructuradas Realizadas a Expertos.

⁷⁹EGOB, 2014, p. 32- World Value Survey, 2012 – Strazza, 2014

⁸⁰DANE, 2013

⁸¹Strazza, 2014

⁸²Grupos Focales Jefes de Talento Humano, Secretarios Generales, Directivos y Ministros Agosto 2013 – septiembre 2014; OECD, 2013

⁸³Strazza, 2014

Resumen Status Quo Normativo Gestión del Desempeño (Situación de Jure)	Evidencia Cualitativa y Cuantitativa Situación Actual de la Gestión del Desempeño (Situación de Facto)
	<p>aparece como un actor clave en los problemas de implementación⁸⁴.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el BID, las evaluaciones de desempeño presentan problemas debido a su baja funcionalidad, la debilidad de los objetivos e indicadores, la ausencia de monitoreo y la ausencia de una estructura de incentivos balanceada⁸⁵. <p>Se observa disparidad en el seguimiento a la gestión del talento humano a nivel de entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dentro de los informes presentados por las entidades, el 79,2% de las cabezas de sector incluyen aspectos de seguimiento. Dentro de estos, los temas más mencionados son las capacitaciones y las convocatorias realizadas. A pesar de lo anterior, no siempre se mencionan cifras y estrategias específicas⁸⁶. • La gestión del talento humano no es un componente en sí mismo del MECl, lo que da espacio a que se pueda dejar este tema rezagado en los procesos de control⁸⁷. • De acuerdo con los tres grupos focales nacionales y territoriales, la labor de los entes de control dificulta el desempeño y genera efectos negativos sobre las acciones de los servidores públicos⁸⁸.

El análisis de brechas previo refleja que en esta área residen algunos de los retos más importantes para materializar una política de empleo público colombiano. De acuerdo con dicho análisis y con el benchmarking de prácticas sobre este tema presentado en el cuadro 13, se proponen de forma general las siguientes recomendaciones las cuales son ampliadas en la siguiente sección:

1. El sistema actual tiene disfuncionalidades en la implementación, especialmente del lado del evaluador. Esto indica que la política actual no está generando los incentivos adecuados para que los evaluadores cumplan su función de forma efectiva y la evaluación funja como un insumo para incentivar el desempeño.
2. Existen importantes limitaciones en la evaluación que afectan de forma ostensible la gestión de las entidades, las relaciones entre evaluadores y evaluados, y las posibilidades de alcanzar objetivos reales con los recursos disponibles.
3. Por el lado de la compensación, la OECD destaca la necesidad de generar información confiable y sistemática que permita identificar las falencias en el

⁸⁴ Grupos Focales Jefes de Talento Humano, Secretarios Generales, Directivos y Ministros Agosto2013 – septiembre 2014

⁸⁵ Strazza, 2014

⁸⁶ Informes al Congreso de las 24 Cabezas de Sector

⁸⁷ DAFP, 2008; EGOB, 2014, p. 46.

⁸⁸ Grupos Focales Jefes de Talento Humano, Secretarios Generales, Directivos y Ministros Agosto2013 – septiembre 2014

sistema salarial estatal. Este tema aparece recurrentemente como uno de los aspectos a revisar de acuerdo con los grupos focales hechos con directivos, secretarios generales y jefes de talento humano, y la encuesta hecha por el DANE a servidores públicos. Si bien los estudios de economistas indican que existen avances en materia salarial, estos son hechos esporádicos, por lo cual se requiere que el análisis de los salarios se convierta en un área fundamental de generación de información y análisis permanente.

Cuadro 13 Benchmarking de Prácticas de Gestión del Desempeño

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

LAS PRÁCTICAS QUE PROPONE LA TEORÍA

Evaluaciones de Desempeño

- Sistemas estandarizados de evaluación (BAR).
- Evaluación comparando al empleado con él mismo: evaluación 360, ensayos, evaluación basada en competencias, etc.
- Evaluación por objetivos (MBO).
- Evaluación comparativa (rankings, evaluaciones tipo estrella).

Comunicación y Retroalimentación

- Comunicación vertical ascendente (sentir que son escuchados).

Compensación e Incentivos Monetarios.

- Compensación basada en el mérito de forma contingente a la misión y actividad central de la organización.
- Estudios de mercado de salarios del sector público (comparación públicas y privadas).
- Diversificación de formas de compensación: pago por rangos salariales, pago por antigüedad, etc.

LO QUE ESTÁN HACIENDO LOS GOBIERNOS

Evaluaciones de Desempeño

- Esquemas de seguimiento y baterías de indicadores para la toma de decisión más allá del formalismo (Ecuador, Singapur, Commonwealth).
- Reportes anuales de desempeño individual y grupal atados a incentivos (Brasil, Turquía, Indonesia).
- Convenios de desempeño (Chile).
- Presupuesto por desempeño (Reino Unido, Nueva Zelanda).
- Comités de revisión de las evaluaciones (Filipinas).
- Centros de evaluación y establecimiento de *performance management systems* (México, Corea del Sur).

Compensación e Incentivos Monetarios

- Bonos y reconocimientos a la organización (Brasil, Filipinas, Indonesia).
- Manejo de incentivos individuales (Corea del Sur, Reino Unido, Brasil, Canadá y la mayoría de los países revisados) y colectivos (Nueva Zelanda).
- Salarios correspondientes al trabajo realizado (Sin diferencias dentro del sector ni en comparación con el privado)(Filipinas, Brasil, Chile, Perú y Ecuador).

4. Los diferentes estudios incluidos en el diagnóstico identifican de forma convergente la necesidad de revisar la política salarial. Este es un tema también altamente destacado por la OECD por lo que sugerimos se tome con la mayor seriedad, en cuanto a la generación de evidencia concreta que permita identificar un proceso gradual de ajuste salarial, lo cual es resaltado por los servidores públicos (DANE, 2013) como uno de sus principales desmotivadores.
5. La situación potencial en la gestión del desempeño reviste grandes retos para la política futura, en la medida que implica repensar un nuevo sistema global de desempeño que permita de forma más clara alinear los objetivos de la

organización con los del empleado. Este sistema debe brindar información confiable sobre el alcance de resultados concretos en las organizaciones y permitir amarrar la evaluación a un sistema de incentivos pecuniarios que genere comportamientos positivos y de alto desempeño a nivel individual y grupal.

4.5 Análisis de Jure vs. de Facto Gestión del Desarrollo

Finalmente, la gestión del desarrollo busca el **desarrollo de los individuos y equipos a través de su labor**, en este tema el análisis de brechas evidencia que aunque formalmente el proceso se está llevando a cabo a través de los Planes Institucionales de Capacitación, existe poca uniformidad en el diseño de procesos estratégicos que faciliten alinear las necesidades de las organizaciones con las expectativas de capacitación de los individuos en las organizaciones públicas colombianas.

Cuadro 14 Comparación de la Situación Actual de la Gestión del Desarrollo

Resumen Status Quo Normativo Gestión del Desarrollo (Situación de Jure)	Evidencia Cualitativa y Cuantitativa Situación Actual de la Gestión del Desarrollo (Situación de Facto)
<p>Estímulos (no pecuniarios)</p> <ul style="list-style-type: none"> Los decretos 1567 de 1998 en los artículos 13-17 y el decreto 1227 de 2005 en los artículos 69-85 determinan que cada entidad sea del nivel nacional o territorial, deberá diseñar su propios programas de estímulos con el objetivo de mejorar las condiciones de los empleados y generar un clima laboral adecuado. (art 37 ley 909 de 2004; Cartilla DAFP No. 20 págs. 13-18). <p>Promoción</p> <ul style="list-style-type: none"> Literal e, art 14 de la ley 909, indica al DAFP como la entidad encargada de la formación y promoción de los empleados públicos a nivel nacional. Sin embargo, cada entidad puede realizar sus planes de promoción para la planta de empleados acorde con su capacidad presupuestal. <p>Aprendizaje, Formación y Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> El art 36 de ley 909, los arts. 2 al 12 del decreto 1567 de 1998 y el decreto 1227 de 2005 (arts. 65 al 68) establecen la estructura general del sistema general de capacitación y formación para todas las entidades del nivel central y territorial y da los lineamientos para las entidades de regimenes especiales. Es decir su contenido, finalidad y definición. A través del decreto 4665 de 2007 se actualiza 	<p>El diseño de planes de desarrollo individual y organizacional no es estratégico ni basado en evidencia (demanda y requerimientos de las entidades) y esto dificulta la alineación entre los objetivos individuales y organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> 90% de las entidades realiza el PIC⁸⁹ (50% lo hace de manera técnica), pero 48% de las entidades no realiza diagnósticos para la capacitación.⁹⁰ Como ejemplo, ningún presupuesto de cinco importantes ciudades del país destina más de medio punto porcentual de su presupuesto a capacitación⁹¹. El 23% del personal profesional/técnico no considera que en la entidad se promovió la formación y capacitación de los servidores⁹². La OECD (2013) destaca que existe un sistema nacional de capacitación enfocado al individuo y no a la entidad⁹³. Según informe del BID, existe un acuerdo en cuanto a la capacitación y la formación no están dando los resultados esperados. Las diferencias presupuestales existentes entre las entidades, la falta de alineación entre los programas ofrecidos con los necesitados y la falta de motivación de los servidores, son algunos de los motivos identificados⁹⁴. <p>Diferencias en acceso a planes y actividades de desarrollo</p>

⁸⁹ Plan Institucional de Capacitación

⁹⁰ DAFP, 2010

⁹¹ Presupuestos de Bogotá, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, 2014; Medellín, 2013

⁹² DANE, 2013

⁹³ OECD, 2013

⁹⁴ Strazza, 2014

Resumen Status Quo Normativo Gestión del Desarrollo (Situación de Jure)	Evidencia Cualitativa y Cuantitativa Situación Actual de la Gestión del Desarrollo (Situación de Facto)
<p>el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Empleado Público, con el fin de consolidar una planta de empleados que responda a las metas y objetivos de las entidades.(Cartilla DAFP No. 12 págs. 23-33).</p> <ul style="list-style-type: none"> • La ley 1551 en los artículos 5 y 6 indican que la ESAP, el MEN y las Instituciones de Educación Superior pueden realizar o crear programas de capacitación para entidades del nivel territorial como Alcaldías y Gobernaciones. 	<p>profesional y personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleados provisionales y temporales no podrán participar de actividades de formación formal o no formal⁹⁵. • Sistema de capacitación es para servidores públicos de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción, mientras que personal provisional o temporal podrá acceder a inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo⁹⁶. • En el grupo focal, los Jefes de Talento Humano destacaron la exclusión de contratistas y provisionales de los planes de capacitación⁹⁷. <p>Falta Evidencia que indique la efectividad de los programas de desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • De las entidades que evalúan la capacitación (92%), sólo el 23% de ellas mide aprendizajes y efectos sobre el desempeño.⁹⁸ • Cerca del 22% de los encuestados no está de acuerdo con que los programas de capacitación contribuyen al cumplimiento de los objetivos misionales⁹⁹. • En el nivel regional, el 28% de los servidores está en desacuerdo con que los programas de capacitación contribuyen al cumplimiento de los objetivos misionales¹⁰⁰.

De acuerdo con el análisis de brechas inmediatamente anterior y considerando las prácticas revisadas en el benchmarking presentado en el cuadro 15, las siguientes áreas aparecen como puntos focales de las acciones a proponer en la siguiente sección de este documento:

1. La situación de facto evidencia la necesidad de avanzar en un modelo positivo y virtuoso que ate el alcance de objetivos individuales de desarrollo a la estrategia organizacional, permitiendo diseñar planes organizacionales para el crecimiento de los individuos y de las organizaciones mismas basándose en evidencia concreta y a través de métodos coordinados y participativos.

⁹⁵ Decreto 1227 de 2005, ART. 73

⁹⁶ DAFP, 2012a

⁹⁷ Grupos Focales jefes de talento humano, secretarios generales, ministros y directivos, agosto 2013-septiembre 2014

⁹⁸ DAFP, 2010

⁹⁹ DANE, 2013

¹⁰⁰ DANE, 2013

Cuadro 15 Benchmarking de Prácticas de Gestión del Desarrollo

GESTIÓN DEL DESARROLLO

LAS PRÁCTICAS QUE PROPONE LA TEORÍA

Aprendizaje, Formación y Capacitación

- Formar comunidades de aprendizaje y generar prácticas organizacionales de gestión del conocimiento (ej. a través de formas de contratación)
- Alineación de la capacitación con objetivos organizacionales.
- Diseño del plan de formación y capacitación en compañía del empleado.
- Capacitación atada a la planeación estratégica de la organización.

Estímulos (no pecuniarios)

- Coaching para fomentar liderazgo.
- Actividades que fomenten la innovación y generen comunidades innovadoras (ej., rankings).

LO QUE ESTÁN HACIENDO LOS GOBIERNOS

Aprendizaje, Formación y Capacitación

- Programas de capacitación estatales (Brasil, Singapur, Chile, Irlanda).
- Uso de programas de otros sectores, privado, nonprofit (Singapur, Chile).
- Establecimiento de programas de capacitación y becas en el exterior y a distancia (México, Filipinas, Indonesia).
- Alineación de los planes de capacitación con las necesidades estratégicas (México, OECD).
- Estrategias de valoración de competencias y necesidades de entrenamiento (Indonesia, Filipinas).
- Desarrollo de competencias gerenciales, de liderazgo y de trabajo en equipo (Inglaterra).
- Programa virtuales de capacitación.
- Universidades organizacionales.

2. En la actualidad, de acuerdo con la OECD (2013) y el diagnóstico realizado por el proyecto, existe un sistema nacional de capacitación que está enfocado principalmente en el desarrollo individual y no en la atención de las necesidades de cada entidad, lo cual trae la no alineación de los procesos de formación con la consecución de metas institucionales.
3. De igual manera, los procesos de capacitación no cubren a toda la planta de personal, ya que excluyen a los contratistas y provisionales, y hay escasos cupos para los programas exitosos de becas (OECD, 2013). La evidencia suministrada por los jefes de talento humano indica que esta es una de las áreas que genera más inequidad y descontento entre servidores de planta y contratistas.
4. Es claro que persiste la necesidad de que esta estrategia de información esté atada a la gestión y evaluación del desempeño; pero más allá, se requiere una estrategia incluyente de capacitación, basada en información dinámica, que permita fortalecer las limitaciones del personal mismo y mejorar su autovaloración o condiciones de trabajo, y convertirse a la vez en un objeto de estímulo y valoración de los servidores públicos.
5. El rol de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) como academia estatal es destacado por los diferentes actores como una de las grandes

potencialidades que el Estado debe aprovechar (Ministros y Viceministros, Secretarios Generales).

4.6 Árbol de Causas y Efectos

Mediante el uso de la metodología del marco lógico para la formulación de políticas públicas, hemos construido nuestro árbol del problema (causas y efectos), el cual nos permite esquematizar de forma muy sintética y clara los diferentes elementos que explican la situación actual de la gestión del talento humano y que hemos revisado en el análisis de brechas de las secciones 4.1 a 4.5. El árbol esquematiza para cada una de las áreas clave del modelo, las diferentes causas y efectos que dicha situación trae sobre el objetivo general de gestionar estratégicamente el talento humano en las organizaciones del sector público.

Este árbol nos permite identificar cada una de las ramas causales del problema o situación actual y nos brinda, a partir de diferentes herramientas de análisis, esquematizar el árbol de solución, el cual contiene diferentes tipos de propuestas que muestran en positivo lo que aparece planteado como causa o problema en el árbol de causas y efectos. El árbol de solución se encuentran en la sección 5 (siguiente sección) en la página 60.

Árbol de Causas y Efectos

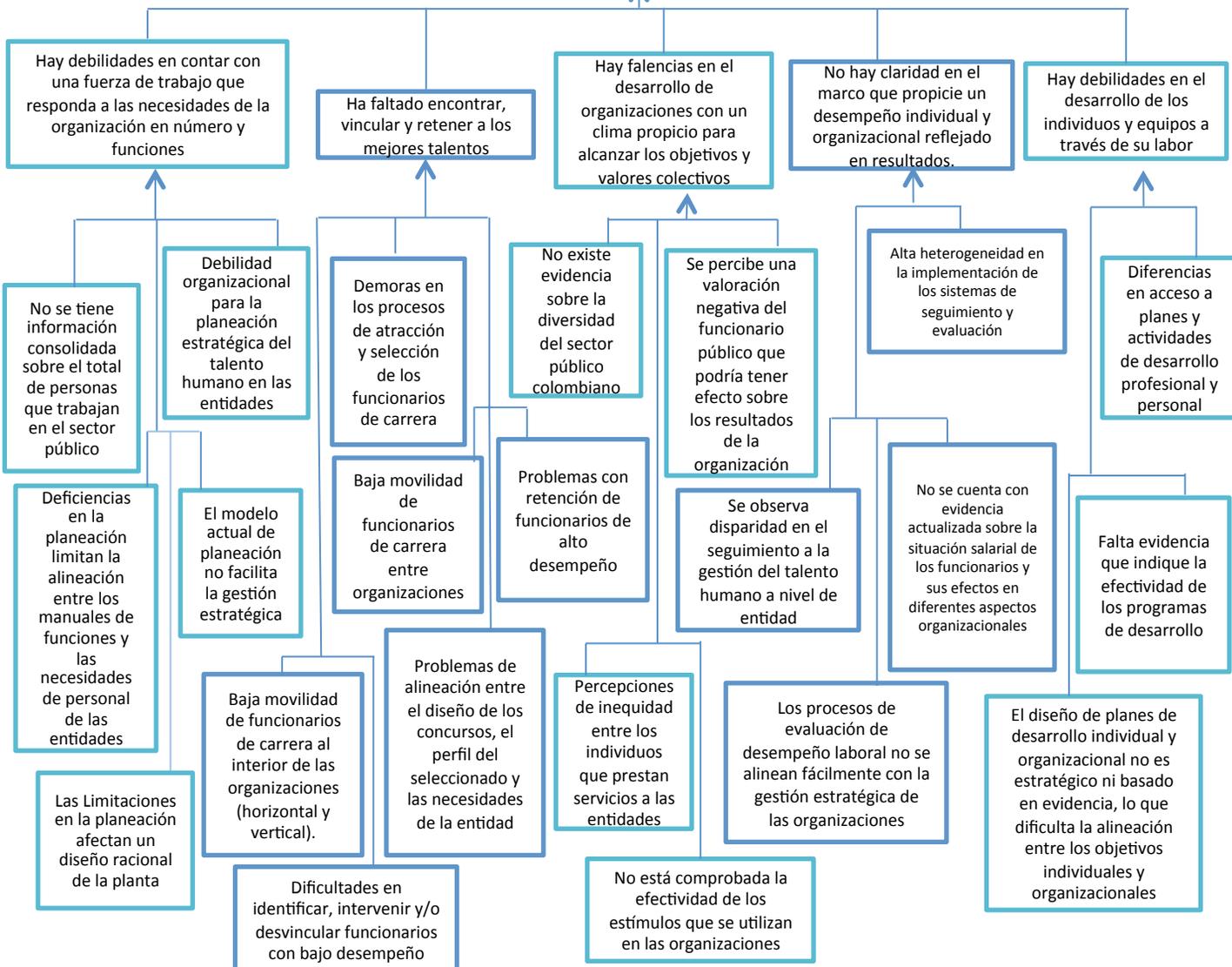
Efecto

La gestión del talento humano que no está atada a la efectividad y el desempeño del sector público y sus organizaciones



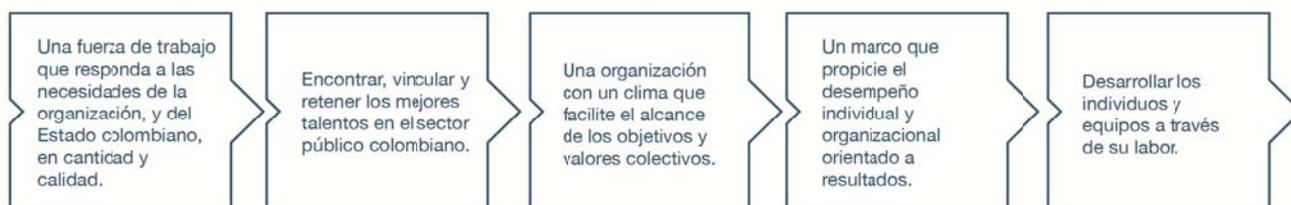
PROBLEMA CENTRAL

Existe una implementación limitada de la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones públicas colombianas



5- Recomendaciones y Rutas de Acción con Recomendaciones para el Corto, Mediano y Largo Plazo.

En esta sección presentamos los grandes lineamientos de acción y recomendaciones específicas de política que consideramos pueden facilitar la integración de una gestión estratégica del talento humano de forma articulada. La recomendación general principal, es que, aunque se observan acciones en algunas de las áreas recomendadas, el sistema colombiano aún carece de una política global que integre los diferentes niveles del modelo (expresados en nuestras categorías del modelo de la sección 3).



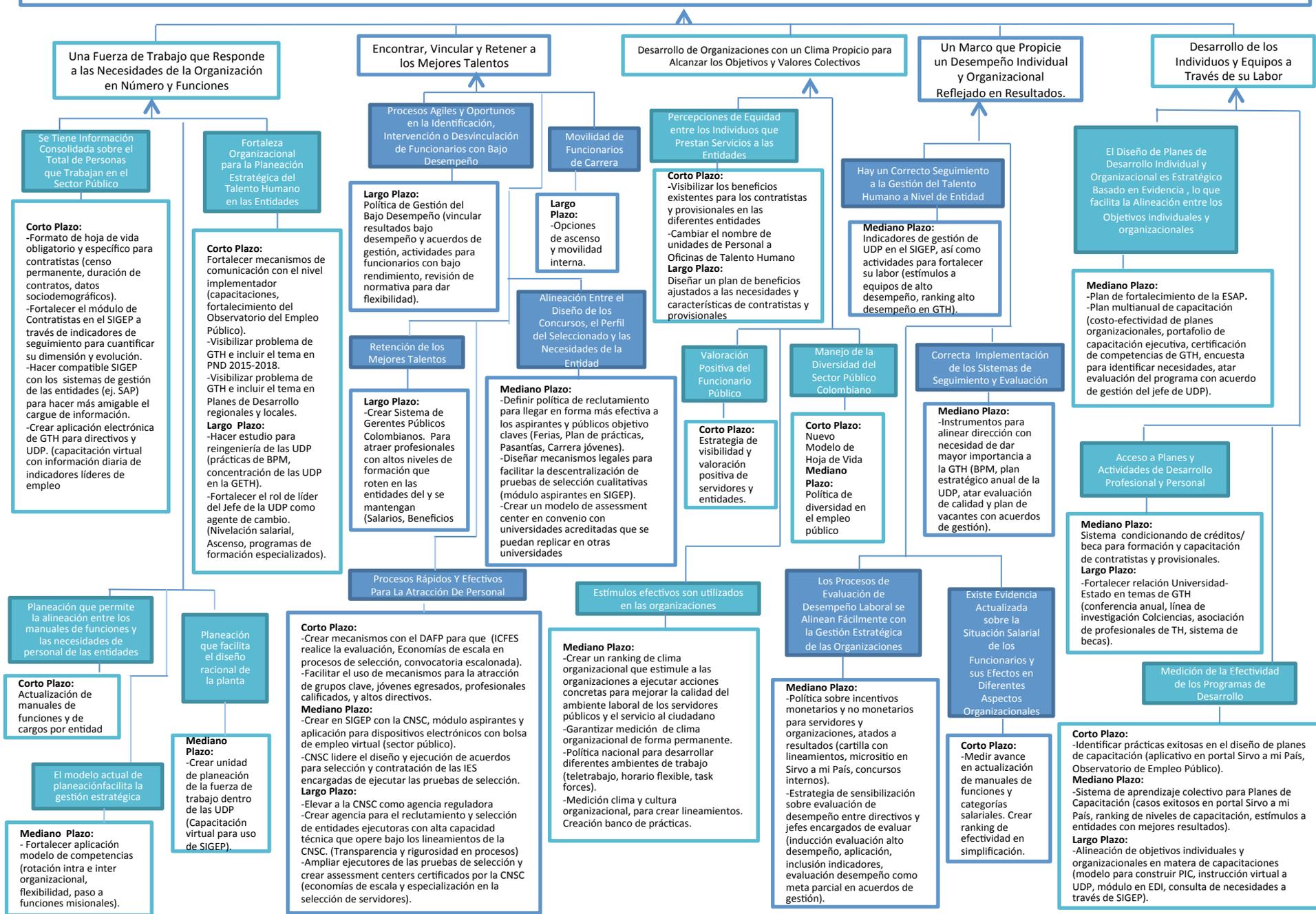
La ruta de acciones se articula entonces a partir de la integración de los ejes objetivos establecidos para cada una de los cinco subsistemas del modelo de gestión estratégica del talento humano, definido en la sección 3. Por otro lado, se brinda para cada una de las recomendaciones un plazo que permita definir escenarios de acción. La definición de estos plazos no responde a criterios arbitrarios, sino que se hace a partir de una adaptación de los criterios establecidos en Gratton et al (1999) en su modelo de procesos de personas. De acuerdo con nuestra adaptación de Gratton et al, en el **corto plazo se ubican actividades que inician prácticas que garanticen a las organizaciones individuos idóneos, efectivos, dentro de un marco de acción flexible** para el sector público. En el **mediano plazo, se identifican actividades orientadas a consolidar la estrategia que permita a las organizaciones ser efectivas a futuro**. Finalmente, en el **largo plazo, se identifican actividades dirigidas a proyectar las organizaciones e individuos, hacia la consolidación de prácticas que superen lo coyuntural y se orienten a lo estratégico** tanto en el sector como en sus organizaciones.

5.1 Árbol de Solución

Tal como mencionábamos antes, la metodología del marco lógico para la formulación de políticas públicas nos permite esquematizar y sintetizar las causas y efectos de un problema en particular, a través del árbol de causas y efectos (Ver página 57, sección 4.6), el cual nos permite voltear la situación hacia un enfoque positivo que nos posibilite formular alternativas de solución para cada una de nuestras líneas causales. En ese orden de ideas, en esta sección presentamos el árbol de solución (objetivos) que resume las grandes líneas de recomendaciones de este documento, las que desagregamos en las rutas de acción (secciones 5.2 a 5.6) y que explicamos con mayor profundidad en los cuadros finales de las secciones 5.7, 5.8 y 5.9.

OBJETIVO CENTRAL

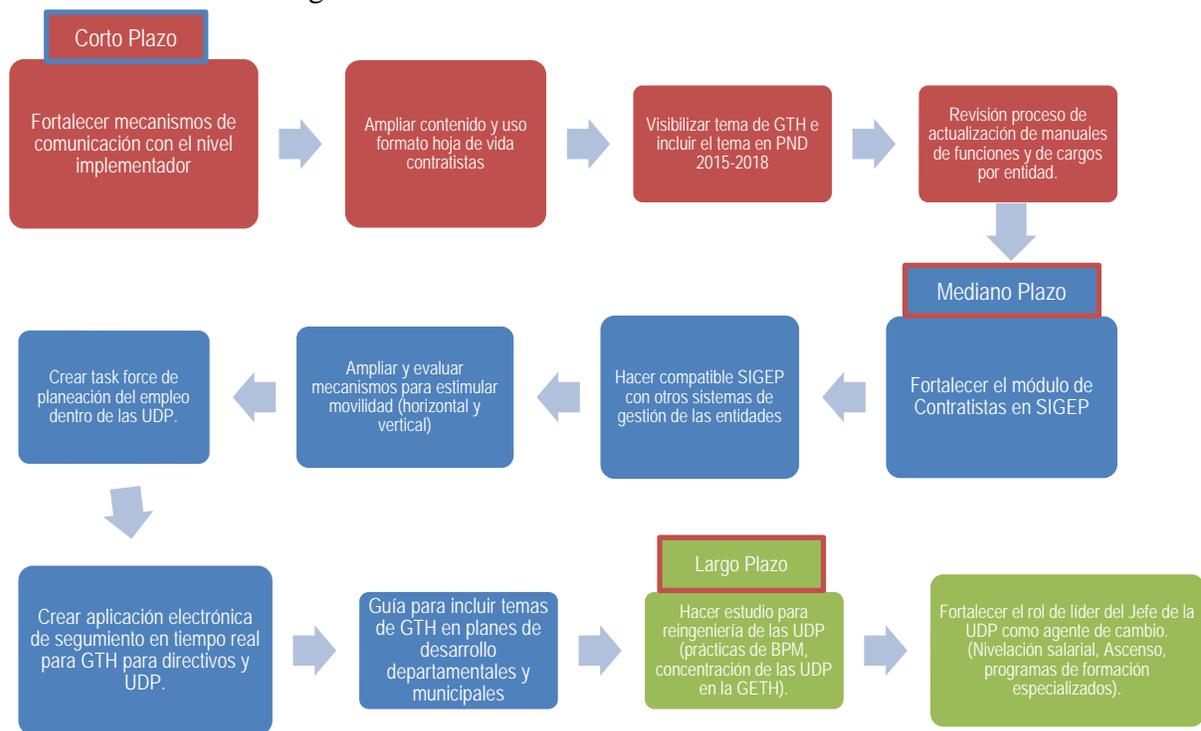
Existe una implementación efectiva de la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones públicas colombianas



De acuerdo con lo anterior, para cada una de los subsistemas se plantean las siguientes rutas de acción. Cada una de las propuestas incluidas en estas rutas de acción, su relación con el problema, sus implicaciones en términos de implementación y los actores involucrados se analizan en los cuadros que le siguen a estas rutas. Las rutas están divididas los subsistemas del modelo, mientras los cuadros están agrupados por acciones de corto, mediano y largo plazo.

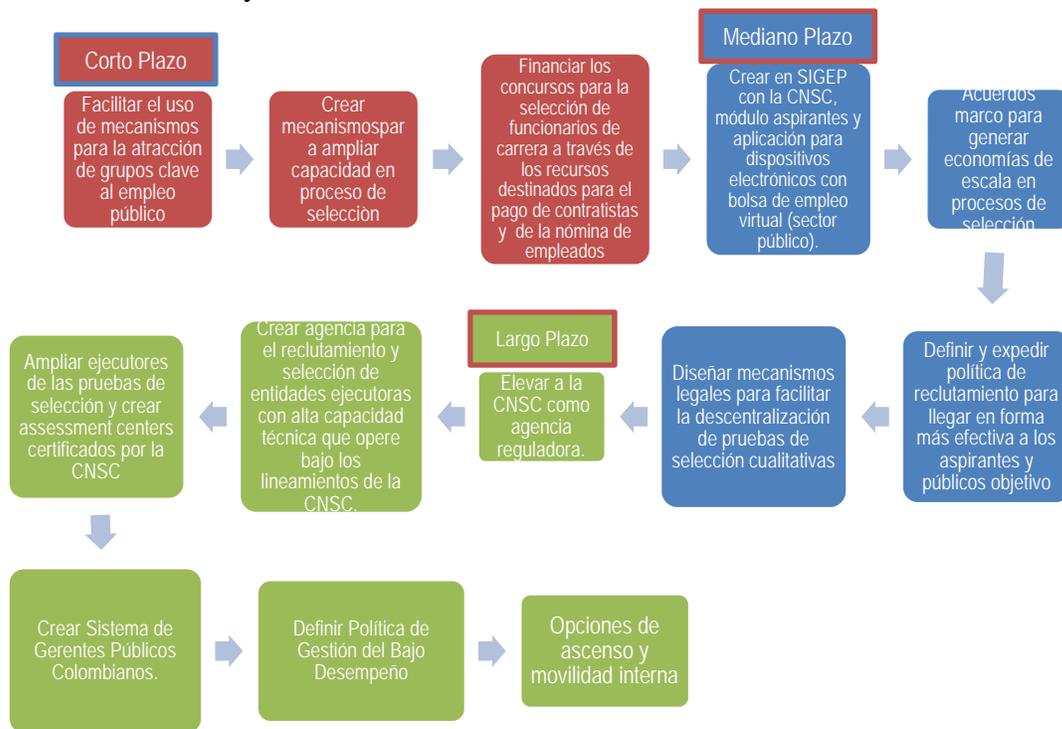
5.2 Ruta de Acción para: Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad.

En este aparte se incluyen acciones de corto plazo orientadas a mejorar la información obtenida de los contratistas, hacer seguimiento al tema de actualización de manuales de funciones y construcción de cuadros funcionales y asegurar su inclusión en el plan de desarrollo. En el mediano plazo se orientan acciones para fortalecer actividades de planeación del empleo dentro de la UDP, facilitar, a través de los cuadros y manuales, la movilidad y generar una aplicación que siga en tiempo real las cifras de empleo del sector y cada una de sus organizaciones. Esta aplicación complementaría el SIGEP para dar información de forma permanente a actores claves en sus dispositivos electrónicos. En el largo plazo, las acciones buscan orientarse a potenciar el rol de las UDP y los jefes de dichas unidades como agentes de cambio.



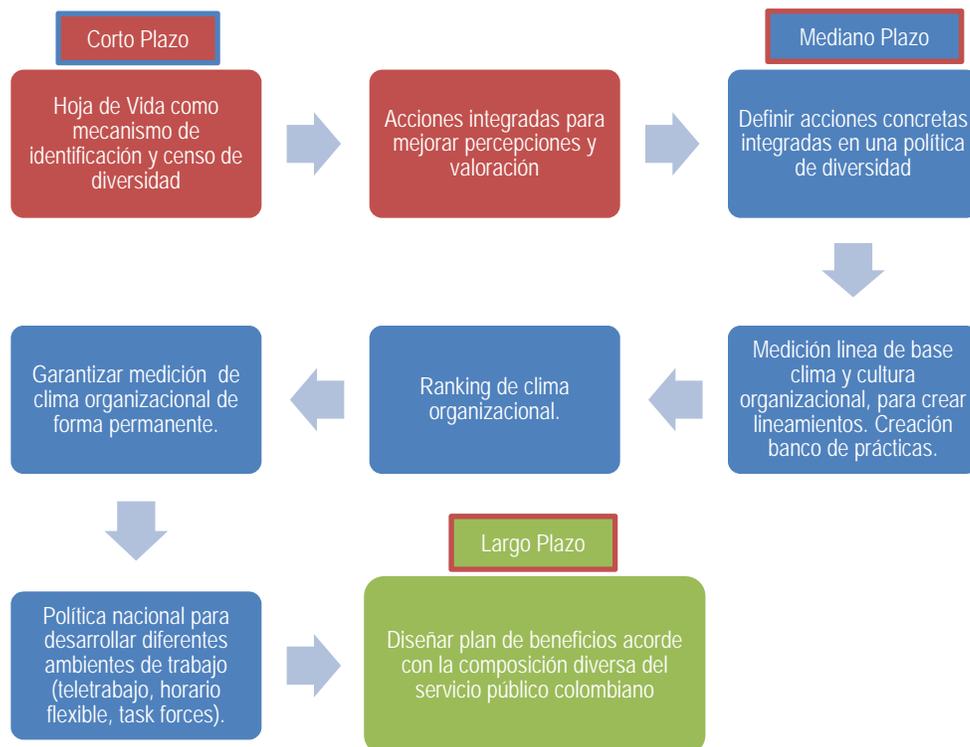
5.3 Ruta de Acción para: Encontrar, vincular y retener a los mejores talentos

En esta ruta incluimos acciones de corto plazo orientadas a identificar y facilitar la atracción de nichos clave para el empleo público (jóvenes egresados, profesionales calificados y altos directivos), así como identificar mecanismos que permitan de forma rápida ampliar la capacidad de los procesos de selección a cargo de la CNSC y financiar los concursos para la selección de funcionarios de carrera a través de los recursos destinados para el pago de contratistas y de la nómina de empleados. En el mediano plazo identificamos mecanismos para facilitar la relación con el aspirante y su llegada de forma amigable a los procesos de selección, así como mecanismos que generen ampliación en capacidad de los procesos de selección y economías de escala en los mismos. A largo plazo se plantea la reorganización institucional de los encargados de temas de selección y la creación de sistemas de gerentes públicos que faciliten una gestión efectiva de la alta dirección. También se proponen acciones para definir una estrategia de gestión del bajo desempeño en el sector público colombiano y diferentes opciones para facilitar los ascensos que se encuentran muy limitados en el modelo actual.



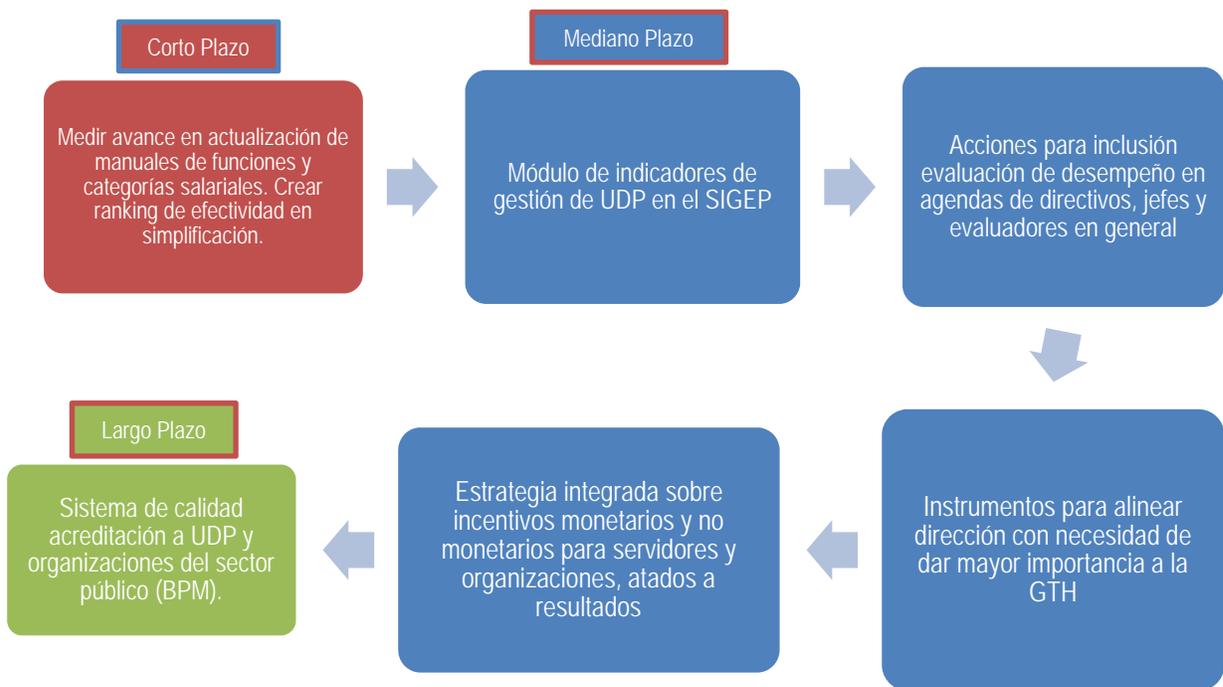
5.4 Ruta de Acción para: Una Organización con un Clima que Facilite el Avance de los Objetivos y Valores Colectivos.

En esta ruta de acción incluimos acciones de corto plazo orientadas a facilitar la identificación de los diferentes y diversos grupos de servidores que componen el sector público colombiano, así como otras acciones orientadas a facilitar la integración de una estrategia que posibilite generar desde el Estado percepciones positivas entre los mismos funcionarios y los ciudadanos acerca de su gestión. En el mediano plazo nos enfocamos en acciones que prioricen los temas de clima organizacional y brinden evidencia permanente a directivos y entidades del nivel ejecutivo central, sobre el medio ambiente de las organizaciones y los procesos de interacción y convivencia al interior de ellas. Así mismo, mecanismos para formalizar acciones relacionadas con mejoramiento de ambientes de trabajo, que aunque se vienen realizando (ej. teletrabajo) requieren un marco que reglamente y guíe su ejecución por parte de las entidades. La conclusión de un mejor entendimiento de la diversidad y el clima de las organizaciones públicas colombianas, sería el diseño de planes de beneficios globales del sector público colombiano, ajustados a las realidades de sus organizaciones en términos de población y ambiente organizacional.



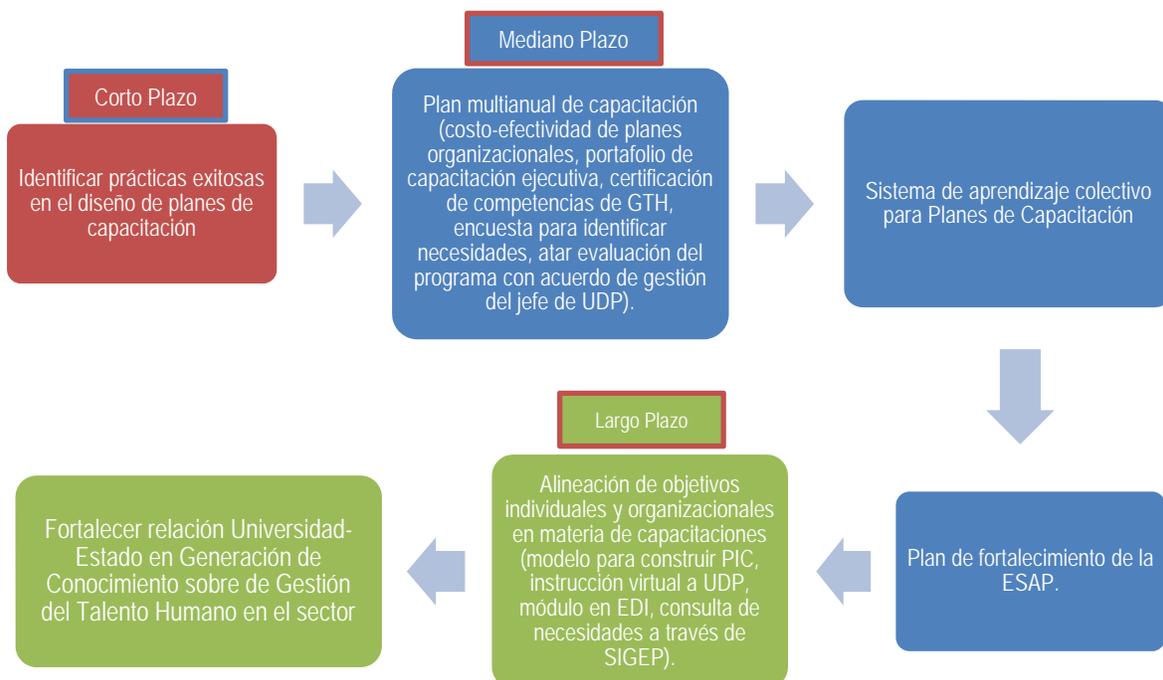
5.5 Ruta de Acción para: Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados.

En esta ruta de acción incluimos acciones de corto plazo orientadas a revisar el grado de avance en los manuales de funciones y cuadros funcionales definidos por la ley 909 de 2004, y una herramienta para crear conciencia y visibilizar, en las organizaciones y en los directivos, la importancia de la simplificación de los manuales de funciones. En el mediano plazo se proponen acciones para crear los incentivos correctos en directivos y funcionarios para llevar a cabo la evaluación del desempeño en forma efectiva y a tiempo, así como para atar resultados de evaluación con resultados de directivos, equipos y la organización. Finalmente, en el largo plazo se propone una herramienta que permita acreditar procesos de gestión al interior de las organizaciones y las Unidades de Personal para generar incentivos (comportamentales) al alto desempeño a nivel organizacional e individual.



5.6 Ruta de Acción para: Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor.

En esta ruta de acción incluimos acciones de corto plazo orientadas a generar procesos de aprendizaje compartido entre diferentes organizaciones públicas, que han intentado alinear los objetivos de capacitación y desarrollo con sus objetivos estratégicos. En el mediano plazo, fortalecer la elaboración de los PICs a través de un plan multianual de capacitación del sector y sus organizaciones que permita generar dicha alineación de forma efectiva. Así mismo, en este aparte incluimos recomendaciones para fortalecer el rol de la ESAP como academia por excelencia del sector público colombiano. En el largo plazo, nuestras recomendaciones se centran en acciones para la alineación de los incentivos individuales y organizacionales, y el acercamiento Universidad-Estado que permita generar acciones coordinadas para el mejoramiento de la gestión del talento humano a través de acciones de capacitación y formación, investigación y generación de conocimiento sobre estos temas.



5.7 Recomendaciones de Corto Plazo

CORTO PLAZO (MENOR A 1 AÑO)							
Estas recomendaciones buscan, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), iniciar prácticas que garanticen a las organizaciones individuos idóneos, efectivos, dentro un marco de acción flexible para el servidor público. Se espera que estas recomendaciones se puedan implementar en menos de un año							
No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA ¹⁰¹
1	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	No se Tiene Información Consolidada sobre el Total de Personas que Trabajan en el Sector Público.	Actualización del formato de hoja de vida obligatorio para firma de contrato a contratistas, que permita hacer un censo de contratistas de forma permanente y atado al SIGEP, que requiera información adicional a la existente y sea implementado efectivamente en todos los casos. Un formato un poco más amplio permitiría recoger evidencia acerca de otras características y necesidades de los contratistas, más allá de los datos sociodemográficos básicos y los datos del contrato.	A julio 2014 solo 271 entidades de aprox. 6.300 reportaban su información de contratación de personal al SIGEP, contando con información de 165.024 empleos públicos. La información con la que cuenta en SIGEP en el momento es esencialmente del orden nacional y se cuenta con una proyección a 2020 para tener consolidado de la información territorial. Los grupos focales llevados a cabo a nivel nacional (jefes de talento humano, secretarios generales y directivos) y territorial, convergen en identificar la falta de información sistemática y confiable como uno de los grandes limitantes para la toma de decisión en materia de talento humano.	<p>Administrativas: requerimiento de recursos y desarrollo de plataformas para el establecimiento del formato.</p> <p>Normativas y Metodológicas: Establecimiento de protocolos y metodologías para los formatos.</p> <p>Políticas: eventuales resistencias políticas a la adopción de cambios.</p> <p>Financieras y Presupuestales: ante la escasez de recursos, dirigir personal (capacitándolo) y destinar recursos para este proceso.</p> <p>Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública para que se haga control al interior de las organizaciones públicas.</p> <p>Tecnológicas y de Comunicaciones: uso de plataformas virtuales y generación de capacidades en las UDP.</p>	<p>Ejecutor: DAFP: ejecutores en la creación del formato de hoja de vida para contratistas.</p> <p>UDP, Oficinas de Planeación y Secretarías Generales: ejecutores del formato de hoja de vida en las entidades.</p> <p>Posibles opositores: Personal Contratista (actual y futuro): en cuanto al cambio del statu quo.</p> <p>Partidos Políticos: En cuanto al cambio del statu quo.</p>	<p>Existe un Formato Único de Hoja de Vida, que es de obligatorio diligenciamiento tanto para funcionarios como para personas vinculadas mediante contratos de prestación de servicios. No obstante, actualmente es una información que no se incorpora a los sistemas de información de talento humano del sector público, aun cuando hace parte del archivo físico de los mencionados contratos. Según el Decreto 2842 de 2010, esta información deberá ser incorporada al Subsistema de Recursos Humanos, que hace parte del SIGEP, el DAFP debe dar los lineamientos al respecto. Sería necesario precisar la información que hoy no incorpora el Formato actualmente vigente y avanzar en su sistematización en el SIGEP, acciones que se enmarcan en las funciones del DAFP. Requiere acto administrativo de adopción del nuevo formato. En consecuencia, no se</p>

¹⁰¹ Esta sección se elabora con base en la revisión de factibilidad legal llevada a cabo por Enrique Borda y Angélica Díaz, como parte de su informe de investigación entregado en diciembre de 2014, Ver Anexo 5.

CORTO PLAZO (MENOR A 1 AÑO)

Estas recomendaciones buscan, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), iniciar prácticas que garanticen a las organizaciones individuos idóneos, efectivos, dentro un marco de acción flexible para el servidor público. Se espera que estas recomendaciones se puedan implementar en menos de un año

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA ¹⁰¹
							requiere modificaciones de ley.
2	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	Debilidad organizacional para la Planeación Estratégica del Talento Humano en las Entidades	Fortalecer mecanismo de comunicación con el nivel implementador en los sectores y regiones: 1) Continuar con las capacitaciones en diferentes temas de la GTH por parte del DAFP y la CNSC (ej. uso del SIGEP, evaluación de desempeño, manual de funciones y modelo de competencias) que se han hecho por parte del DAFP en entidades de los diferentes sectores y del nivel territorial, de forma estratégica y asegurar un nivel de cobertura del 100% en los próximos tres años en todos los sectores y entes territoriales. 2) Fortalecer el Observatorio de Empleo Público creando la red de jefes de UDP de forma física y virtual para facilitar el intercambio de experiencias en el manejo del SIGEP y otros temas.	Las unidades de personal cuentan con diferentes niveles de capacidad técnica. Esto puede llevar a que los lineamientos e instrumentos no se apliquen de la manera correcta. Adicionalmente, existen debilidades en la comunicación de las unidades de personal con el DAFP. Esta no presenta fluidez y entorpece el proceso de implementación de las políticas. En el momento se está empezando a implementar el portal web "Yo sirvo a mi País" y se han realizado acercamientos con las regiones, buscando disminuir las distancias existentes.	Administrativas: requerimiento de recurso para realizar un trabajo de capacitaciones que abarquen el 100% del territorio y para ampliar Observatorio de Empleo Público. Normativas y Metodológicas: Establecimiento de protocolos y metodologías de gestión. Políticas: eventuales resistencias políticas a la adopción de cambios. Financieras y Presupuestales: ante la escasez de recursos, dirigir personal y recursos para este proceso de capacitación. Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública para que se hagan estas capacitaciones de forma conjunta.	Ejecutor: DAFP y CNSC: ejecutores en las capacitaciones de los diferentes temas de GTH. UDP, Oficinas de Planeación y Secretarías Generales: ejecutores en la programación de las capacitaciones. Posibles opositores: Servidores públicos: en cuanto al cambio del statu quo	Esta propuesta no implica cambios normativos en tanto hace parte de las Funciones del DAFP y la CNSC. Por ende su desarrollo dependerá de las acciones que emprenda directamente cada uno de los organismos. En caso de requerir más recursos estos deberán ser negociados directamente con el Ministerio de Hacienda.
3	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	Debilidad Organizacional para la Planeación Estratégica del Talento Humano en las Entidades	Visibilizar el tema de la GTH en el sector público a nivel nacional, asegurando que el tema de GTH sea incluido en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, y se convierta en una sección permanente en los siguientes planes de desarrollo.	A partir de los últimos dos gobiernos se hacen referencias a temas de talento humano, sin embargo, se sugiere más especificidad para el establecimiento de políticas de largo plazo (ver Anexo 2). Esta recomendación nace a partir del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, donde se habla del compromiso del gobierno nacional con la formación del capital humano (pag.347 3. Formación de Capital Humano ... Una educación de calidad requiere entonces formar Ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejerzan los	Políticas: apoyo político para resaltar el tema de la GTH para el nuevo cuatrienio Financieras y Presupuestales: en cuanto se asocien nuevos recursos al fortalecimiento de la GTH en las entidades públicas Coordinación Interinstitucional: en cuanto a las entidades encargadas de construir la nueva propuesta para el Plan de Desarrollo 2015-2018	Ejecutor: Alto Gobierno, DNP, DAFP: ejecutores en la construcción del documento a ser incluido dentro el nuevo Plan de Desarrollo 2015-2018. DAFP: ejecutor coordinación interinstitucional para la construcción de este capítulo.	Requiere incorporar disposiciones específicas sobre el tema en la ley del PND 2015-2018. Este cambio recae en principio sobre el DAFP, como entidad encargada de liderar junto a la Presidencia todos los temas

CORTO PLAZO (MENOR A 1 AÑO)

Estas recomendaciones buscan, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), iniciar prácticas que garanticen a las organizaciones individuos idóneos, efectivos, dentro un marco de acción flexible para el servidor público. Se espera que estas recomendaciones se puedan implementar en menos de un año

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA ¹⁰¹
				<p>derechos humanos, cumplan sus deberes sociales y convivan en paz, e implica ofrecer una educación que genere oportunidades legítimas de progreso y prosperidad, que sea competitiva, que contribuya a cerrar las brechas de inequidad, centrada en la institución educativa, que permita y comprometa la participación de toda la sociedad en un contexto diverso, multiétnico y pluricultural).</p> <p>Esta dificultad se internaliza en las entidades debido a que solo el 33% de estas identifica el talento humano como elemento relevante de la planeación estratégica. Adicionalmente, ninguna organización de las analizadas ubica a la Unidad de Personal en el nivel directivo.</p>	<p>Estructura Organizacional: en cuanto se asignen nuevas competencias y funciones a las entidades involucradas en el desarrollo de la política de GTH.</p> <p>Tecnológicas y de Comunicaciones: en cuanto al uso de herramientas de información sobre las cuales se basará el análisis cuantitativo y cualitativo para la nueva propuesta en el PND 2015-2018.</p>	<p>Sector Académico: ejecutor apoyo técnico en la construcción de la propuesta</p> <p>Apoyo:</p> <p>MinTrabajo: apoyo en cuanto a líder de sector de la política pública de empleo</p> <p>Beneficiarios:</p> <p>UDP, servidores: en cuanto a la visibilización del tema de GTH al interior de las entidades</p>	<p>relacionados con la gestión del talento humano. De igual todo el proceso deberá estar acompañado por la CNSC.</p>
4	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	<p>Deficiencias en la planeación limitan la alineación entre los manuales de funciones y las necesidades de personal de las entidades.</p> <p>No se cuenta con Evidencia Actualizada sobre la Situación Salarial de los Servidores y sus Efectos en diferentes Aspectos Organizacionales</p>	<p>Vincular los procesos de actualización de los manuales de funciones con una actualización de cargos por entidad, que por su naturaleza puedan ser susceptibles a pago variable. A partir de dicha actualización en el mediano plazo se sugiere diseñar una política global que guíe a los diferentes tipos de entidades (EICE, ESE, etc.) en el diseño de planes de incentivos de tipo monetario.</p>	<p>Esta recomendación obedece al Primer Informe presentado por este proyecto, donde se mencionan autores como Daley (2012) y Reese & Watson (2010) abordan el tema de pagos por desempeño (EGOB, 2014, pp. 546 y 547), y recomiendan contingencia en la utilización de esta herramienta.</p> <p>En Colombia, a pesar de estar establecido en la ley, no se tiene registro del uso de cuadros funcionales para la construcción de los manuales de funciones. Las Unidades de Personal de cada entidad no seleccionan de forma crítica las competencias funcionales y comportamentales, que conforman cada manual de funciones. El proceso no se realiza con una reflexión sobre las necesidades de los puestos por lo cual los manuales no cumplen con su objetivo.</p>	<p>Administrativas: identificar organizaciones y cargos susceptibles de aplicación; definir la instancia encargada del análisis de cargos susceptibles a compensación variable, definición de un sistema de seguimiento y evaluación confiable y estable.</p> <p>Normativas y Metodológicas: definir posibilidad de uso y diferenciación de cargos sujetos a pago variable y cambio en manuales de funciones.</p> <p>Políticas: obtener apoyo de nivel central que garantice recursos para la implementación de esta práctica al interior de las entidades, reducción de apoyos en cuanto a la diferenciación entre entidades y cargos.</p> <p>Financieras y Presupuestales: en cuanto a los costos que genere este cambio en la metodología de pago.</p> <p>Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública para que se aplique esta práctica con unos lineamientos comunes al interior del gobierno para asegurar consistencia de la estrategia.</p> <p>Estructura Organizacional: adaptación de la estructura organizacional a estas nuevas funciones.</p>	<p>Ejecutor:UDP, Oficinas de Planeación y Secretarías Generales: ejecutores en la identificación de los cargos sujetos a pago variable</p> <p>Apoyo:</p> <p>DAFP: apoyo al proceso de identificación de lineamiento de cargos susceptibles por pago variable</p> <p>Posibles opositores:</p> <p>Sindicatos y servidores públicos. En cuanto al cambio del statu quo</p> <p>Partidos y actores políticos: en cuanto a las amenazas que pueden representar estos cambios. Eventuales presiones para identificación de entidades y cargos beneficiados.</p> <p>Ministerio de Hacienda: en cuanto a los costos que puedan acarrear estos lineamientos (monetarios, administrativos y tiempos de ejecución).</p> <p>Entidades y servidores no beneficiados, Vigilancia por parte de medios y ciudadanos</p>	<p>Se requiere regulación legal que permita generar esquemas de pagos por desempeño. Debe tenerse en cuenta que el sistema salarial de los servidores públicos está integrado por: la estructura de los empleos, de conformidad con las funciones que se deban desarrollar, jerarquía o nivel de los empleos y la escala de remuneración para cada cargo o categoría. En los sistemas de evaluación y promoción si se pueden tener en cuenta criterios de productividad, eficiencia, desempeño y la antigüedad. La recomendación requiere dos análisis que es preciso diferenciar: el primero que relacione empleos y remuneración, esto se hace a partir de un análisis específico de la estructura de las plantas de personal, no</p>

CORTO PLAZO (MENOR A 1 AÑO)

Estas recomendaciones buscan, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), iniciar prácticas que garanticen a las organizaciones individuos idóneos, efectivos, dentro un marco de acción flexible para el servidor público. Se espera que estas recomendaciones se puedan implementar en menos de un año

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA ¹⁰¹
							relacionada con el manual de funciones. Luego, un segundo análisis de las funciones de los empleos para identificar aquellos a los cuales aplicarían los incentivos de tipo monetario, por ello se sugiere hablar de "identificación de empleos por entidad". Estos análisis darían el insumo para diseñar los incentivos.
5	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Demoras en los Procesos de Atracción y Selección de los Servidores de Carrera. Debilidad Organizacional para la Planeación del Talento Humano en las entidades.	Facilitar y estimular el uso de mecanismos diversos para la atracción de personal de grupos clave, jóvenes recién egresados, profesionales de nivel medio con altos niveles de calificación, y altos directivos. En el corto plazo se puede iniciar con: 1) Una cartilla que defina estándares para el uso de redes sociales, 2) estimular el uso de la aplicación de empleo público o crear una nueva que permita acercar el sector público a grupos interesados o no en vincularse a entidades públicas. 3) Crear páginas web especializadas para cada uno de los grupos objetivo con información de convocatorias, requisitos etc.	Esta recomendación obedece a la revisión de las prácticas comunes en reclutamiento donde se identifica el uso y apropiación de las tecnologías de información y comunicación (TICs) en varios países para poder manejar la información y tener un contacto más directo con los posibles aspirantes (particularmente México y Filipinas) (EGOB, 2014, p. 601) Parte de esto ya se realiza con el SIGEP y un app de empleo público, pero sería importante escalarlo. Es importante destacar que hay limitaciones existentes en este campo. El grupo focal con secretarios generales converge con la información aportada en el informe para Colombia de la OECD (2013), acerca de la limitada capacidad de la CNSC para responder de forma más rápida a las demandas de selección y contratación de las entidades. Adicionalmente, actualmente existen dificultades para atraer gerentes públicos radica en las limitaciones que adquiere la persona al desvincularse de sus funciones (Puerta Giratoria).	Administrativas: requiere nuevos procesos y cargos a nivel macro y micro (similar a community manager para el manejo de redes sociales). Políticas: algunos actores políticos se pueden oponer a la visibilización directa de cargos Financieras y Presupuestales: recursos para capacitación y adecuación física en las entidades ejecutoras (software, hardware, estructuras y plataforma virtual) Coordinación Interinstitucional: apoyo de MINTIC a entidades del sector de la función pública; es importante seguir los lineamientos de la política actual de Gobierno en Línea - Transparencia y gobierno electrónico. Hacer alianza con MinTrabajo para utilizar plataformas de Agencia Pública de Empleo Tecnológicas y de Comunicaciones: uso de plataformas virtuales y generación de capacidades en las UDP	Ejecutor: DAFP y CNSC: ejecutores en cuanto al diseño de estándares para la implementación de la política MINTIC-MinTrabajo: ejecutores en la capacitación -"Gobierno en Línea" y generación de acceso en regiones y territorios Oficina de TICs: ejecutor de la articulación y adecuación UDP: ejecutor en la adecuación y responsabilización de un equipo de trabajo para hacer uso de TICs y redes sociales por parte de las UDP. Apoyo: Veedurías ciudadanas: apoyo a los mecanismos de transparencia Beneficiarios: Aspirantes a puestos en el sector público Posibles opositores: Sindicatos (priorización de empleados actuales a los externos), usuarios con problemas de acceso a TICs	Esta propuesta no implica cambios normativos por el contrario sería un tema de impulso directo por parte de las entidades, en asociación con la CNSC y el DAFP. Estas últimas pueden realizar campañas que recojan a todas las entidades públicas. De igual manera el uso de redes sociales no implica el cambio de leyes o decretos en tanto ellos contemplan el uso de herramientas electrónicas para el mejoramiento de los procesos de reclutamiento.
6	Encontrar, vincular y retener los mejores	Demoras en los Procesos de Atracción y Selección de los Servidores de Carrera	Demoras en los procesos de selección responden a limitaciones para ampliar acción de la CNSC a través de	Esta recomendación obedece a la revisión de las prácticas ya implementadas en varios países en la selección y evaluación de los aspirantes (particularmente Filipinas e Indonesia) EGOB, 2014,	Administrativas: modificación de los procesos y formación del personal para aplicarlos. Normativas y Metodológicas: inclusión	Ejecutor: DAFP y CNSC: ejecutores en cuanto al diseño de estándares para la	La agrupación de los concursos no requeriría de modificación normativa más sin

CORTO PLAZO (MENOR A 1 AÑO)

Estas recomendaciones buscan, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), iniciar prácticas que garanticen a las organizaciones individuos idóneos, efectivos, dentro un marco de acción flexible para el servidor público. Se espera que estas recomendaciones se puedan implementar en menos de un año

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA ¹⁰¹
	talentos		universidades. En el corto plazo se pueden crear mecanismos en conjunto con el DAFP para 1) Evaluar la posibilidad legal de considerar al ICFES como una instancia para desarrollar los procesos de evaluación, 2) Evaluar posibilidad de generar acuerdos que creen economías de escala, agrupando procesos de selección pequeños, especialmente para entidades pequeñas, que por su tamaño, les resulta muy costoso hacer un concurso por entidad y 3) Definir una convocatoria escalonada que permita la cobertura de vacantes en un periodo de tres años, priorizando concursos, con el fin de descongestionar la provisión de cargos de carrera dentro del sector público colombiano.	p. 624). Actualmente la CNSC dispone de 56 servidores y 140 contratistas para atender más de 6.100 entidades y 250.291 empleados de carrera a nivel nacional. A partir de estas cifras, el grupo focal con secretarios generales converge con la información aportada en el informe para Colombia de la OECD (2013), acerca de la limitada capacidad de la CNSC para responder de forma más rápida a las demandas de selección y contratación de las entidades. Adicionalmente se encuentra que las demoras en los procesos de selección se han debido también a la gran cantidad y heterogeneidad de los puestos que se buscan proveer y la falta de una agenda común entre el DAFP y la CNSC. A raíz de lo anterior, el 30,7% de los servidores percibe que el sistema de méritos no ha servido para mejorar el desempeño de su entidad.	de los nuevos mecanismos Financieras y Presupuestales: en cuanto a nuevas necesidades de personal y capacitación Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública, y las universidades Estructura Organizacional: aumento de personal con competencias en estos tipos de selección para la CNSC, contratación con terceros. Tecnológicas y de Comunicaciones: que faciliten la aplicación de nuevos tipos de prácticas de selección	implementación de la política. Universidades, UDP, Secretarías Generales, Oficinas de Planeación: ejecutores en la construcción de cuadros funcionales por competencias y en levantamiento de información acerca de vacantes y tipos de competencias requeridas Beneficiarios: Aspirantes a puestos en el sector público Posibles opositores: Sindicatos: en cuanto al cambio en prácticas CNSC: en cuanto a capacidad Partidos Políticos: En cuanto al cambio del statu quo	embargo si de un trabajo en conjunto entre las entidades que solicitan los cargos y la CNSC para poder llevar a cabo los concursos. El convenio con el ICFES para la realización de las pruebas requeriría modificación normativa en tanto la ley 909 contempla en principio a instituciones de educación superior acreditadas. El plazo de los tres años no implica una modificación normativa en tanto es un proceso interno de la entidad encargada de realizar el proceso de selección, la CNSC y la entidad que requiere del nuevo personal.
49	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Demoras en los Procesos de Atracción y Selección de los Servidores de Carrera. Debilidad organizacional para la Planeación del Talento Humano en las entidades.	Financiar los concursos para la selección de funcionarios de carrera a través de los recursos que se podrían ahorrar por el pago de contratistas y de la nómina de empleados. Esto con base en el número de salarios necesarios para pagar la realización del concurso. Estos recursos serían destinados directamente a los proveedores (Universidades, empresas de seguridad y logística) a través de una herramienta de BPM (Business Process Management).	Esta recomendación nace del trabajo participativo realizado en el primer informe (EJOB, 2014). Adicionalmente, el grupo focal con secretarios generales converge con la información aportada en el informe para Colombia de la OECD (2013), acerca de la limitada capacidad de la CNSC para responder de forma más rápida a las demandas de selección y contratación de las entidades.	Administrativas: redefinición de procesos administrativos ligados a la realización de los concursos y modificación del gasto por parte de las entidades, Normativas y Metodológicas: no se requieren modificaciones legislativas, pero la autorización para que el gasto de selección se cubra con las apropiaciones de recursos humanos requiere reglamentación por parte de Hacienda y el DAFP, según la Ley 909 art. 18 numeral 7. Financieras y Presupuestales: en cuanto a la mayor disponibilidad presupuestal para la realización de los concursos. Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector público para implementar de manera coordinada la realización de este concurso. Tecnológicas y de Comunicaciones: utilización de herramientas de BPM por	Ejecutor: CNSC, MinHacienda y DAFP: en cuanto a ser los responsables de la realización de la nueva reglamentación. UDP, Oficinas de Planeación y Secretarías Generales: ejecutores de la nueva reglamentación al interior de las entidades. Posibles opositores: Personal Contratista (actual y futuro): en cuanto al cambio del statu quo. Partidos Políticos: En cuanto al cambio del statu quo.	No requiere modificación legislativa en cuanto la ley establece que la destinación de los recursos de nomina deberá ser reglamentada de forma conjunta por MinHacienda y el DAFP. Esta modificación se podría realizar a través de una circular la cual indicaría que el rubro de nomina puede ser destinado al pago de concursos para la selección de personal de la entidad solicitante.

CORTO PLAZO (MENOR A 1 AÑO)

Estas recomendaciones buscan, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), iniciar prácticas que garanticen a las organizaciones individuos idóneos, efectivos, dentro un marco de acción flexible para el servidor público. Se espera que estas recomendaciones se puedan implementar en menos de un año

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA ¹⁰¹
					parte de las entidades involucradas en el proceso.		
7	Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores colectivos	Existe una evidente valoración negativa del funcionario público	Diseñar una estrategia de visibilidad y valoración positiva de servidores y entidades involucradas: 1) Como estrategia orientada a los servidores, el día del servidor público y la página web "Sirvo a mi país" pueden convertirse en los ejes de una estrategia global de publicidad, que de forma permanente informe a la sociedad sobre las importancias del servicio público, y genere una valoración positiva del trabajo de los servidores y servidores públicos. 2) A nivel de entidades se sugiere iniciar una campaña de construcción de marca, puede ser integrada, tanto para el DAFP, la CNSC y la ESAP, que llegue a las audiencias específicas de cada una, mejore su aceptación entre entidades y ciudadanos y facilite su gestión misma. 3) Negociar un sistema de beneficios amplio y de general aplicación para servidores públicos de todo el país a través de las entidades, empresas industriales y comerciales y servicios propios prestados por el Estado.	Esta recomendación proviene del benchmarking realizado en diferentes reformas en países, que inicia con una visibilización de la función pública, los servidores públicos, y los valores públicos (EGOB, 2014, pp. 556, 558, 581, 589) ; y del análisis institucional - (EGOB, 2014, pp 58-64.) También obedece a las conclusiones del ejercicio participativo realizado por expertas de la Universidad de Nueva York. A su vez, se ha tomado el documento de la OECD sobre Colombia, donde se cita el caso de Canadá como best practice (pág.129 Box 2.10. The Canadian Management Accountability Framework). En el contexto actual se encuentra que el 76% de los ciudadanos encuestados en Colombia tiene poca o ninguna confianza en los servidores públicos. Adicionalmente, el 24% de los colombianos no tiene confianza en el gobierno nacional situándolo en uno de los niveles más altos del continente.	Políticas: en cuanto al apoyo del alto gobierno a iniciar una estrategia global de visibilización de la función pública Financieras y Presupuestales: los altos costos de una campaña de concientización a lo largo y ancho del Estado Coordinación Interinstitucional: las entidades estatales deberán actuar de manera coherente y coordinada sobre unos lineamientos comunes Estructura Organizacional: en cuanto a la definición de dónde y cómo se ejecutará la estrategia Tecnológicas y de Comunicaciones: en cuanto a la difusión y promoción de este tipo de iniciativas	Ejecutor: JTH, UDP, Secretarías generales: ejecutores de la implementación de esta estrategia de TH Apoyo: Alto Gobierno, DNP, Presidencia de la República, organismos multilaterales: apoyo para posicionar el tema de la GTH como estratégica en organizaciones y estado. Beneficiarios Sindicatos y servidores públicos: en cuanto a que tendrán una mejor percepción de su labor.	La líneas de acción 1 y 2 no requieren de modificaciones de leyes y decretos. Implican un fortalecimiento en las estrategias de comunicación de cada una de las entidades en colaboración con el DAFP. En la tercera línea sería preciso especificar el tipo de beneficios, puesto que puede requerir la expedición de actos administrativos que determinen obligaciones para las entidades del Estado.
8	Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores colectivos	Percepciones de Inequidad entre los Individuos que prestan Servicios a las Entidades	Longo (2004d) comenta que existen factores situacionales influyentes que deben ser considerados (que afectan la gestión del talento humano) como la estructura y cultura organizacional. A partir de esto se propone cambiar el nombre de unidades de Personal a Oficinas de Talento Humano	De acuerdo con Perry (2013) un modelo de GETH se caracteriza, entre otras cosas, por cambios graduales y pequeños, entre los cuales está el cambio de nombre de la Unidad de Personal, lo cual está ligado a un alcance mayor en cuanto a funciones e importancia en la gestión organizacional. Igualmente, el modelo propuesto por el académico Francisco Longo en el documento "Marco Analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil" (BID 2002) habla de la Gestión de Recursos Humanos (GRH), lo cual es congruente a nivel conceptual con los cambios que se quieren lograr en cuanto al deseo de hacer más equitativo el manejo de las personas en las organizaciones públicas. En primera instancia, Longo (2004c) destaca la importancia de tener en cuenta el talento	Normativas y Metodológicas: Construcción del documento normativo necesario para realizar este cambio	UDP, Oficinas de Planeación: ejecutores en cambio de nombre de las unidades de personal a Oficinas de Talento Humano Posibles opositores: Directivos, Servidores públicos y sindicatos: en cuanto al cambio del statu quo y que este cambio de nombre no represente más que una formalidad	Requiere cambio legislativo y de los actos administrativos que determinan la estructura organizacional y de las plantas de personal de las entidades públicas ya que las "Oficinas" hacen parte de las dependencias del nivel estratégico de las entidades, y dependen del despacho o la entidad que vaya a realizar el cambio.

CORTO PLAZO (MENOR A 1 AÑO)

Estas recomendaciones buscan, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), iniciar prácticas que garanticen a las organizaciones individuos idóneos, efectivos, dentro un marco de acción flexible para el servidor público. Se espera que estas recomendaciones se puedan implementar en menos de un año

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA ¹⁰¹
				<p>de las personas para el funcionamiento de las organizaciones; y en este sentido, Perry & Mesch (1997) y Battaglio & Llorens (2010) describen la necesidad entender que los funcionarios no son costos de los cuales se puede prescindir en cualquier momento, sino que por el contrario son activos a los cuales se les debe invertir, por eso no se habla de recursos humanos.</p>			<p>Implicaría procesos de rediseño en todas las entidades para la creación de la dependencia y creación del respectivo cargo del nivel directivo, como sucedió en su momento con la Oficina de Control Interno. Esto incide en los gastos de funcionamiento de las entidades y el Estado en su conjunto, por lo cual requiere viabilidad fiscal.</p>
9	<p>Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores colectivos</p>	<p>Percepciones de Inequidad entre los Individuos que prestan Servicios a las Entidades</p>	<p>Visibilizar los beneficios existentes para los contratistas y provisionales en las diferentes entidades</p>	<p>Actualmente, el 17% de los jefes de talento humano encuestados considera que en la entidad existen influencias políticas en la contratación de empleados. Adicionalmente, el 45% de las entidades afirma que la asistencia a las actividades de bienestar es alta, sin embargo siempre participan las mismas personas.</p> <p>En general se percibe una percepción de inequidad por parte de las personas contratistas y los servidores públicos, debido a la forma de contratación de cada uno y los beneficios que reciben.</p>	<p>Administrativas: ajuste organizacional y de equipos a los arreglos organizacionales.</p> <p>Normativas y Metodológicas: en cuanto al diseño y aplicación de lineamientos</p> <p>Políticas: levantamiento apoyo de los diversos actores para la visibilización de las prácticas.</p> <p>Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública y a nivel interno de las organizaciones</p> <p>Tecnológicas y de Comunicaciones: asegurar competencia y conectividad para la adopción de estas nuevas prácticas tanto en la UDP como en las oficinas misionales</p>	<p>Ejecutores: DAFP: en cuanto a la logística para poder visibilizar las prácticas UDP, Secretarías Generales, Oficina de TICS: ejecutores en cuanto a la implementación de estas herramientas al interior de la entidad. Beneficiarios: Contratistas y Temporales Posibles opositores: Servidores Públicos Jefes y directivos: en cuanto a pérdida de control y nuevas responsabilidades. UDP: en cuanto a pérdida de control</p>	<p>Se requieren cambios legislativos. Frente a provisionales tienen por precedente de la Corte Constitucional casi las mismas garantías de estabilidad laboral a excepción de los procesos de capacitación y formación. Las personas vinculadas mediante contratos de prestación de servicios no tienen acceso a capacitación, bienestar ni estímulos. Los entes de control tienen criterios estrictos de aplicación sobre esta materia, que requerirían revisión. La ampliación del acceso a estos beneficios conlleva incrementos en los gastos de personal de las entidades, por lo tanto viabilidad fiscal.</p>

CORTO PLAZO (MENOR A 1 AÑO)

Estas recomendaciones buscan, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), iniciar prácticas que garanticen a las organizaciones individuos idóneos, efectivos, dentro un marco de acción flexible para el servidor público. Se espera que estas recomendaciones se puedan implementar en menos de un año

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA ¹⁰¹
10	Una Organización con un Clima que Facilite el Avance de los Objetivos y Valores Colectivos	No Existe Evidencia sobre la Diversidad del Sector Público Colombiano. No se Tiene Información Consolidada sobre el Total de Personas que Trabajan en el Sector Público.	Uno de los cambios clave es definir un modelo nuevo de hoja de vida que permita identificar previamente aspectos clave del servidor, relacionado con otras características socio-demográficas (identificación grupos minoritarios, aspectos individuales clave) y aspectos más amplios de formación, competencias y experiencia laboral que el formato actual, de tal forma que se convierta en el primer censo de servidores a través del cargue inicial de la hoja de la vida en el SIGEP, que ha sido hasta ahora uno de los procedimientos más exitosos al atarse a la posesión del servidor.	Esta recomendación obedece a la revisión del estado del arte en prácticas y literatura -, (EGOB, 2014, pp. 554, 592) y al documento de la OECD sobre Colombia, donde se habla que es un aspecto que necesita ser fortalecido para Colombia (pág. 309 "...At present, experience is not fully taken into account in recruiting to the career public service in Colombia. Again, this is an area where recognition of substantive merit needs to be strengthened. In many OECD countries, efforts to broaden access to the public service, improve diversity and ensure a wide pool of candidates have involved, amongst other things, reducing the reliance on academic qualifications and taking account of relevant experience and competencies....") Actualmente no se recolecta información relacionada con grupos minoritarios durante el reclutamiento. Adicionalmente, el manejo de la diversidad sólo se ha trabajado en materia de género. En este tema se puede afirmar que 37,4% fue la participación femenina en el máximo nivel decisorio en la rama ejecutiva del nivel central para el 2013. Los grupos de discusión en el nivel regional afirman que se requiere el reconocimiento de la diversidad cultural, étnica, etc. A pesar de lo anterior, de acuerdo con la EDI, el 4% afirma que en su entidad se han presentado situaciones de discriminación por la orientación sexual y/o identidad de género.	Administrativas: requerimiento de recursos y modificación de plataformas para el establecimiento del nuevo formato. Normativas y Metodológicas: posible fortalecimiento de las herramientas normativas que se apliquen sobre el tema. Políticas: apoyo para la revisión de estas estrategias al interior de las entidades Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector público para hacer una revisión coordinada de los lineamientos impartidos por el DAFP Tecnológicas y de Comunicaciones: en cuanto al uso de TICS para la aplicación del nuevo modelo de hoja de vida.	Ejecutor: UDP, Oficinas de Planeación: ejecutores de la implementación de la política para la identificación de los aspectos clave. Apoyo: DAFP: Rol de coordinación en cuanto a la implementación del manejo de esta herramienta. MinTICs: Asesoría en la aplicación digital del modelo. Beneficiarios: Servidores: en cuanto pertenezcan a estos grupos minoritarios. UDP: en cuanto a que tendrán información completa sobre su fuerza laboral.	Sería necesario precisar la información que hoy no incorpora el Formato actualmente vigente. No requiere modificación normativa, el formato puede ser modificado por el DAFP. El Formato Único de Hoja de Vida, que es de obligatorio diligenciamiento tanto para funcionarios como para personas vinculadas mediante contratos de prestación de servicios. No obstante, actualmente es una información que no se incorpora a los sistemas de información de talento humano del sector público, aun cuando hace parte del archivo físico de los mencionados contratos. Según el Decreto 2842 de 2010, esta información deberá ser incorporada al Subsistema de Recursos Humanos, que hace parte del SIGEP, el DAFP debe dar los lineamientos al respecto.
11	Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados	No se cuenta con Evidencia Actualizada sobre la Situación Salarial de los Servidores y sus Efectos en diferentes Aspectos Organizacionales	Realizar un levantamiento del avance en la actualización de manuales de funciones y categorías salariales, y que permita desarrollar en el largo plazo una propuesta de nivelación de salarios en el sector. Crear un ranking de efectividad en la simplificación de categorías y manuales.	Esta recomendación obedece al documento de la OECD sobre Colombia, donde se habla de recoger información y desarrollar metodologías salariales por parte del DAFP (pág. 301 "...The pay setting process would be improved by establishing a pay unit in DAFP whose role would be to develop information and methodologies to support pay setting and to advise the government on pay policy, taking account of factors such as affordability, comparisons with total compensation in the private sector and the attractiveness of the public sector as an	Administrativas: en cuanto a la recopilación de información y la definición de los actores encargados. Políticas: conseguir apoyos de diferentes actores para visibilizar el problema y obtener un eventual ajuste de salarios. Financieras y presupuestales: obtener los recursos necesarios para realizar el estudio Coordinación interinstitucional: coordinación para la recopilación de	Ejecutor: DAFP: ejecutor de los estudios salariales. Apoyo: ESAP: apoyo al proceso de investigación sobre comprensión salarial. Sector académico: apoyo al proceso de investigación sobre comprensión salarial con rigurosidad técnica.	1. Esta propuesta implica cambios en los decretos mencionados, acuerdos y ordenanzas donde se describen y especifican las funciones de cargos. 2. En nivelación salarial requeriría expedición de decretos por parte del Gobierno, para

CORTO PLAZO (MENOR A 1 AÑO)

Estas recomendaciones buscan, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), iniciar prácticas que garanticen a las organizaciones individuos idóneos, efectivos, dentro un marco de acción flexible para el servidor público. Se espera que estas recomendaciones se puedan implementar en menos de un año

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA ¹⁰¹
				<p>employer..."). A su vez, esta recomendación proviene de la revisión del estado del arte y prácticas (EJOB, 2014, pp.. 561, 569-570, 577-578), donde se muestra que varios países que han iniciado reformas para hacer la gestión del talento humano estratégica inician con una revisión de toda su política salarial. En este momento, los salarios son más bajos en el sector público para los servidores en el nivel superior y existe un diferencial de salarios positivo para los trabajadores menos calificados. Esto lleva a que el sistema salarial no pueda ser utilizado como herramienta de reclutamiento y retención. Adicionalmente la escala salarial no refleja desempeño real, está estructurado de forma rígida y el Estado no cuenta con información de salarios que facilite las decisiones estratégicas del Estado y sus organizaciones. Además, existen diferencias entre entidades debido a las primas técnicas, las cuales no corresponden a una estrategia clara de priorización. Lo anterior ha llevado a una tendencia en los servidores de querer desplazarse a las entidades "excepcionales".</p> <p>Este es un tema relevante ya que para un 73.5% de servidores directivos encuestados por el DANE, el salario es uno de los elementos más importantes para permanecer en el cargo. Adicionalmente, para los servidores encuestados en la EDI, los bajos salarios llevan a prácticas irregulares.</p>	<p>información proveniente de diversas fuentes, oficiales y no oficiales, que tengan credibilidad Tecnológicas y de Comunicaciones: en cuanto al uso de sistemas de información y herramientas para generar dicha información</p>	<p>Beneficiarios: Servidores Públicos. Posibles opositores: Ministerio de Hacienda: en cuanto a los resultados que arrojen los estudios de reducción de brechas. Organismos de Control: en cuanto entiendan la importancia de estos estudios para el mejoramiento de las condiciones salariales de los servidores públicos (no incurriendo en detrimento patrimonial).</p>	<p>unificar la escala salarial. 3 el ranking de entidades en principio no requiere modificación normativa en tanto puede ser desarrollado directamente por el DAFP dadas sus funciones.</p> <p>Para la implementación de la recomendación es preciso diferenciar: 1) la normatividad sobre estructura de plantas; 2) la de los salarios y 3) la regulación de las funciones de los empleos. El análisis de información del que se habla corresponde a la relación entre empleos y remuneración esto se hace a partir de un análisis específico de la estructura de las plantas de personal, es decir, conocer las jerarquías o niveles aplicados en cada entidad que se corresponden con grados salariales. Este análisis no se relaciona directamente con el manual de funciones y su actualización.</p>
12	Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor.	<p>Falta Evidencia que Indique la Efectividad de los Programas de Desarrollo.</p> <p>La Construcción de Planes de Desarrollo Individual y Organizacional no siempre se basa en</p>	<p>Iniciar un proceso de identificación de prácticas exitosas en el diseño de los planes de capacitación para propiciar aprendizajes colectivos que pueden ser incluidas en una cartilla del DAFP. Este proceso se puede hacer a través de a 1) Un aplicativo para jefes de la UDP en la página Sirvo a mi País</p>	<p>En el momento, existen debilidades en identificar los procesos exitosos de capacitación. De las entidades que evalúan la capacitación (92%), sólo el 23% de ellas mide aprendizajes y efectos sobre el desempeño. Adicionalmente, cerca del 22% de los encuestados no está de acuerdo con que los programas de capacitación contribuyen al cumplimiento de los objetivos misionales. Adicionalmente, 90% de las entidades realiza el PIC (50% lo hace de manera técnica), pero 48% de las</p>	<p>Administrativas: en cuanto a la recopilación de prácticas, definición de responsables, y establecimiento de criterios de éxito. Políticas: conseguir apoyos de diferentes actores para propiciar el intercambio de información. Financieras y presupuestales: obtener los recursos necesarios para realizar el estudio.</p>	<p>Ejecutor: DAFP: ejecutor en cuanto a la consolidación de las prácticas. Apoyo: ESAP: apoyo al proceso de identificación de las prácticas exitosas. Sector académico: apoyo al proceso de consolidación</p>	<p>No requiere cambios normativos. Está contemplado dentro de las funciones de las entidades mencionadas en la recomendación. En caso de ampliaciones presupuestales, será necesaria la</p>

CORTO PLAZO (MENOR A 1 AÑO)

Estas recomendaciones buscan, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), iniciar prácticas que garanticen a las organizaciones individuos idóneos, efectivos, dentro un marco de acción flexible para el servidor público. Se espera que estas recomendaciones se puedan implementar en menos de un año

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA ¹⁰¹
		Evidencia (Demanda y Requerimientos de las Entidades) y esto dificulta la Alineación entre los Objetivos Individuales y Organizacionales	que de acuerdo con personal del DAFP está en construcción. 2) La ampliación e institucionalización del Observatorio de Empleo Público del DAFP como sitio de aprendizaje de las UDP.	entidades no realiza diagnósticos para la capacitación.	Coordinación interinstitucional: coordinación para la recopilación de información de todas las entidades interesadas en participar. Tecnológicas y de Comunicaciones: en cuanto al uso de sistemas de información y herramientas para consolidar dicha información	de prácticas exitosas. Beneficiarios: Servidores Públicos y UDP: en cuanto a que ganarán visibilidad y se verán favorecidos por las buenas prácticas. Posibles opositores: Algunos servidores, y UDP: en cuanto a que estarían siendo comparados con otras entidades respecto a la gestión.	intervención del Ministerio de Hacienda para poder implementar el nuevo aplicativo y el fortalecimiento del Observatorio.

5.8 Recomendaciones de Mediano Plazo

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)							
Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro. Se espera que estas recomendaciones puedan ser implementadas en un lapso de tiempo entre un año y tres.							
No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
13	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	No se tiene información consolidada sobre el total de personas que trabajan en el sector público	Fortalecer el módulo de contratistas en el SIGEP a través de indicadores de seguimiento que permitan cuantificar su dimensión y evolución. Brindar indicadores en tiempo real de la contratación global de las entidades y consolidación de información global del sector público por sectores.	Actualmente no se tiene información consolidada sobre los contratistas que trabajan en el sector público. Los grupos focales llevados a cabo a nivel nacional (jefes de talento humano, secretarios generales y directivos) y territorial, convergen en identificar la falta de información sistemática y confiable como uno de los grandes limitantes para la toma de decisión en materia de talento humano	<p>Administrativas: en cuanto a los procesos necesarios para la modificación de la plataforma e inclusión de información.</p> <p>Normativas y Metodológicas: cambios de tipo normativo para desarrollar e implementar los índices dentro de las entidades.</p> <p>Políticas: apoyo al proceso de implementación de dichos procesos.</p> <p>Financieras y Presupuestales: en cuanto a los recursos necesarios para garantizar el funcionamiento de la plataforma</p> <p>Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector público para cumplir el proceso de una manera homogénea.</p> <p>Estructura Organizacional: adaptación de la estructura organizacional a estas nuevas funciones.</p>	<p>Ejecutor: UDP, Oficinas de Planeación y Secretarías Generales: ejecutoras de los procesos de información.</p> <p>Apoyo: DAFP: apoyo a los procesos de cargue de información</p> <p>Beneficiarios: Provisionales y contratistas: mayor transparencia en las prácticas de GTH.</p> <p>Organismos de Control: mayor transparencia en la gestión del estado.</p> <p>Ministerio de Hacienda: mayor información sobre el gasto público.</p> <p>Posibles opositores:</p> <p>Partidos y actores políticos: en cuanto a las amenazas que pueden representar estos cambios.</p>	No requiere modificación en leyes ni decretos. Es competencia del DAFP el diseño, implementación, dirección y administración del SIGEP. Esto requiere expedición de actos administrativos que orienten y den instrucciones a las entidades para el proceso de implementación, además de capacitación y soporte técnico.
14	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	No se Tiene Información Consolidada sobre el Total de Personas que Trabajan en el Sector Público	Hacer compatible SIGEP con los sistemas de gestión de las entidades (ej. SAP, Excel) para hacer más amigable y expedito el cargue de información.	La información del SIGEP es suministrada por las Unidades de Personal. De estas últimas depende la información y su veracidad. Es por esto que es necesario un acompañamiento del DAFP y que esta entidad corrobore la información del sistema. Los grupos focales llevados a cabo a nivel nacional (jefes de talento humano, secretarios generales y directivos) y territorial, convergen en identificar la falta de información sistemática y confiable como	<p>Administrativas: requerimiento de recursos para el desarrollo de interfaces amigables, así como para los procesos de capacitación requeridos.</p> <p>Normativas y Metodológicas: posible fortalecimiento de las herramientas normativas que se apliquen sobre el tema.</p> <p>Políticas: apoyo para la revisión de estas estrategias (TICS) al interior de las</p>	<p>Ejecutor: UDP: ejecutores de la implementación de la política para la identificación de los aspectos clave.</p> <p>Apoyo: DAFP: Rol de coordinación en cuanto a</p>	No requiere modificación en leyes ni decretos. Es competencia del DAFP el diseño, implementación, dirección y administración del SIGEP. Esto requiere expedición de actos

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro. Se espera que estas recomendaciones puedan ser implementadas en un lapso de tiempo entre un año y tres.

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
				<p>uno de los grandes limitantes para la toma de decisión en materia de talento humano</p>	<p>entidades Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector público para hacer una revisión coordinada de los lineamientos impartidos por el DAFP Tecnológicas y de Comunicaciones: en cuanto al uso de TICS para la aplicación del modelo de hoja de vida.</p>	<p>la implementación del manejo de esta acción. MinTIC: Asesoría en la aplicación digital del modelo. Beneficiarios: Organizaciones públicas: en cuanto a que tendrán procesos más ágiles. UDP: en cuanto a que tendrán información completa sobre su fuerza laboral.</p>	<p>administrativos que orienten, establezcan fases y den instrucciones a las entidades para el proceso de implementación, además de capacitación y soporte técnico. La compatibilidad entre diversos sistemas es un tema que requiere soporte y acompañamiento a cada entidad, además de recursos para los desarrollos de software que sean del caso. Por consiguiente, en caso de masificar esta propuesta a todas las entidades será necesario el incremento de las partidas presupuestales destinadas a la implementación de estos programas.</p>
15	<p>Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad</p>	<p>No se Tiene Información Consolidada sobre el Total de Personas que Trabajan en el Sector Público.</p>	<p>Creación de aplicación electrónica con información de GTH para directivos y tomadores de decisión, y personal de las unidades de personal. Esta aplicación debe estar instalada en los computadores de cargos clave identificados por el DAFP y debe estar atada a una capacitación virtual sobre su uso para dichos cargos obligatoria para la posesión o el periodo de prueba. La aplicación proporcionará <u>diariamente</u> información con indicadores líderes de empleo público para cada organización (y sus directivos) en tiempo real (evolución y cambio en empleados de planta, provisionales y contratistas, vacantes y procesos de contratación abiertos o</p>	<p>Este recomendación es pertinente a raíz del documento de la OECD, donde se manifiesta la necesidad de un sistema que soporte la efectiva planeación del recurso humano (pág. 49 "...The development of a central workforce database is a welcome and essential step towards a more sophisticated system of workforce planning which will support the government's search for efficiency in the management of the workforce, both individual organisations on a whole-of-government basis. Once the central database on staff numbers is fully in place, additional steps will need to be taken to develop strategic workforce planning, moving incrementally as better tools are put in place. The DAFP's new public-service planning and management tool, SIGEP (Sistema de Información y Gestión del Empleo Público) is one example of these tools..". También se evidencia como una práctica usual en procesos de reformas de gestión del talento humano a nivel internacional con el fin de generar información confiable que facilite la planeación y acción de la gestión del talento humano. (EGOB,</p>	<p>Administrativas: definir las instancias y competencias para asegurar el uso permanente de la aplicación por parte de entidades públicas y sus directivas. Normativas y Metodológicas: identificar los requerimientos para crear incentivos que aseguren el uso del sistema por parte de todas las entidades. Políticas: generar apoyos y voluntades que aseguren el fortalecimiento del sistema de información y su uso por parte de tomadores de decisión Financieras y Presupuestales: en cuanto requiera recursos para llevar a cabo las adecuaciones tecnológicas (internet), equipos y capacitación de personal. Coordinación Interinstitucional: que los actores del sector público visibilicen y posibiliten el mayor uso la aplicación por parte de las entidades. Establecimiento de relaciones con MinTIC para que asesore el diseño de la aplicación. Tecnológicas y de Comunicaciones:</p>	<p>Ejecutor: DAFP: identifica los puestos clave que tendrán la aplicación, así como su contenido. UDP, Servidores públicos: ejecutores de acciones efectivas para mantener el sistema de información actualizado Apoyo: Entidades públicas: apoyo para contar con información actualizada en tiempo real. MinTIC: asesoría para el diseño de la aplicación. Beneficiarios: Alta Dirección, Órganos de Control Posibles opositores: Servidores públicos: en cuanto implique mayor</p>	<p>Ya que se trata de una aplicación vinculada al SIGEP, se reitera que no requiere modificación en leyes ni decretos. Es competencia del DAFP el diseño, implementación, dirección y administración del SIGEP. Esto requiere expedición de actos administrativos que orienten, establezcan fases y den instrucciones a las entidades para el proceso de implementación, además de capacitación y soporte técnico. La compatibilidad entre diversos sistemas es un</p>

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro. Se espera que estas recomendaciones puedan ser implementadas en un lapso de tiempo entre un año y tres.

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
			pendientes, necesidades de las áreas misionales y de apoyo, motivación y satisfacción laboral, etc.)	2014, p.581). Hay convergencia en identificar la falta de información sistemática y confiable como uno de los grandes limitantes para la toma de decisión en materia de talento humano.	fortalecimiento y expansión del uso de la aplicación de manera permanente en los tomadores de decisión.	tiempo de trabajo para alimentar la plataforma.	tema que requiere soporte y acompañamiento a cada entidad, además de recursos para los desarrollos de software que sean del caso. Esto último implica un proceso de acompañamiento por parte del Ministerio de Hacienda para ratificar la viabilidad financiera del mismo.
16	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	Debilidad organizacional para la Planeación Estratégica del Talento Humano en las entidades Se Percibe una Valoración Negativa del Servidor Público que podría tener Efecto sobre los Resultados de la Organización.	Visibilizar el tema de la GTH en el sector público a nivel regional, creando lineamientos y sensibilización desde el DAFP para su inclusión en los Planes de Desarrollo <u>regionales y locales</u> .	Esta recomendación obedece al documento de la OECD sobre Colombia, donde se muestra los retos para el manejo del talento humano a nivel regional (pág. 249 Sub-national capacity issues: HRM and e-government from a MLG perspective - Addressing disparities in Human Resource Management capacity at the sub-national level). Así mismo en el Primer Informe se habla de la necesidad identificar las necesidades y particularidades de las regiones en la definición de una gestión estratégica (EGOB, 2014). A partir de los últimos dos gobiernos se hacen referencias a temas de talento humano, sin embargo, se sugiere más especificidad para el establecimiento de políticas de largo plazo (ver Anexo). Esta recomendación nace a partir del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, donde se habla del compromiso del gobierno nacional con la formación del capital humano (pag.347 3.Formación de Capital Humano ... Una educación de calidad requiere entonces formar Ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejerzan los derechos humanos, cumplan sus deberes sociales y convivan en paz, e implica ofrecer una educación que genere oportunidades legítimas de progreso y prosperidad, que sea competitiva, que contribuya a cerrar las brechas de inequidad, centrada en la institución educativa, que permita y comprometa la participación de toda la sociedad en un contexto diverso, multiétnico y pluricultural). Esta dificultad se internaliza en las entidades debido a que solo el 33% de estas identifica el talento humano como elemento relevante de la planeación estratégica. Adicionalmente, ninguna organización de las analizadas ubica a la UDP en el nivel directivo.	Normativas y Metodológicas: identificar instancias y procesos para asegurar la inclusión de la gestión del talento humano en planes territoriales de desarrollo. Políticas: levantamiento de apoyos políticos en las regiones para visibilizar el tema de la GTH a nivel territorial Financieras y Presupuestales: en cuanto se asocien nuevos recursos al fortalecimiento de la GTH en las entidades públicas territoriales Coordinación Interinstitucional: en cuanto a las entidades encargadas de construir la nueva propuesta de Planes de Desarrollo Territorial 2015-2018 Estructura Organizacional: en cuanto se asignen nuevas competencias y funciones a las entidades territoriales en el desarrollo de la política de GTH.	Ejecutor: Gobiernos locales, Oficinas Planeación departamentales y municipales: ejecutores en la construcción de los Planes Departamentales y Municipales de Desarrollo Apoyo: DAFP: apoyo para la construcción de estos documentos Sector Académico regional: apoyo técnico en la construcción de las propuestas MinTrabajo: apoyo en la definición de lineamientos territoriales Beneficiarios: UDP, servidores a nivel regional: beneficiarios en cuanto a la visibilización de la importancia del tema de GTH al interior de las entidades	Si la idea es hacer de la Gestión del Talento Humano una política de Estado es necesario que se realice una modificación a ley orgánica del plan nacional de desarrollo, pues esta menciona su elaboración mas no institucionaliza una serie de temas que deben de ser incluidos al interior de cada plan de desarrolla de los gobiernos de turno. Esto aplica tanto a nivel nacional como para las entidades territoriales.

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro. Se espera que estas recomendaciones puedan ser implementadas en un lapso de tiempo entre un año y tres.

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
17	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	Debilidad organizacional para la Planeación Estratégica del Talento Humano en las entidades Limitaciones en la Planeación afectan un diseño racional de la planta.	Creación de una unidad de trabajo (task force) de planeación del empleo dentro de las Unidades de Personal. Dadas las restricciones de personal y la evidencia sobre sus capacidades técnicas, se sugiere: 1) desarrollar en conjunto con el DAFP un programa de <u>capacitación virtual</u> a nivel nacional, en conjunto con la ESAP, para la formación de los servidores de las Unidades de Personal, sobre planeación del empleo y utilización del SIGEP. 2) Esta capacitación puede enfocarse especialmente en los servidores encargados del cargue de información en el SIGEP, quienes se encargarían de actualizar permanentemente la información del SIGEP que alimentaría la aplicación digital para directivos y tomadores de decisión, ilustrada previamente.	Esta recomendación obedece al documento de la OECD sobre Colombia, donde se dice explícitamente esto (Pág. 253 "However, it is of critical importance to improve their skills and competences on formulating and implementing training policies. These areas should be part of the discussions on budget and HR needs and therefore of the works on improving public management and administration. Their role should move from mainly operational (payroll and administration) to a more strategic one (planning the strategies to meet current and future skills and competences needs) ..." En cuanto al rol de los directivos y la autonomía de las entidades "...Managers also need to be given more control over job profiles, within a flexible overall framework, so that they can determine the accountabilities, performance expectations and required competencies of their staff. The replacement of post description manuals with a system of job profiling, as recommended, could be a major advance..." Esto también es mencionado en el Primer Informe construido por el proyecto, (EJOB, 2014, p 556) donde se argumenta un nuevo rol para la UDP al interior de las organizaciones públicas acompañado de un fortalecimiento del SIGEP como herramienta del seguimiento en tiempo real de la fuerza laboral del Estado. En Colombia, las organizaciones no ubican a la UDP en el nivel directivo. Adicionalmente, las Unidades de Personal cuentan con diferentes niveles de capacidad técnica. Lo anterior puede llevar a que los lineamientos no se cumplan y no se dé un buen uso a los instrumentos. Esto se intensifica debido a que la comunicación interna y externa de las unidades de personal presenta dificultades. La comunicación interna es débil y tiene problemas de institucionalidad, ya que no es vista como un tema relevante. Por otro lado, la comunicación entre las unidades de personal y el DAFP no presenta la fluidez necesaria para garantizar una buena implementación de las políticas.	Administrativas: adquisición de nuevas competencias para los servidores de la UDP. Normativas y Metodológicas: en cuanto a la redefinición del objeto de la UDP y en cuanto a los instrumentos normativos que sea necesario modificar Políticas: en cuanto al apoyo que se dé para su redefinición Financieras y Presupuestales: en cuanto a los nuevos costos asociados a este nuevo rol Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector público, el DAFP y la ESAP Estructura Organizacional: en cuanto implique nuevo personal destinado a la UDP	Ejecutor: DAFP: ejecutor en el diseño de los lineamientos para este proceso en las UDP UDP: ejecutoras en el cambio de su rol al interior de las entidades ESAP: ejecutora respecto a los programas de capacitación que se diseñen. Apoyo: Alta Dirección, Oficina de Planeación, Secretaría General: apoyo para la implementación de estos cambios a nivel organizacional Beneficiarios: Directivos y UDP Posibles Opositores: Oficinas encargadas de estas funciones actualmente: un cambio en el statu quo.	No implica cambios normativos. Se requiere definir funciones específicas al grupo de trabajo que se propone. Además, la creación de grupos de trabajo se encuentra regulada y requiere un mínimo de 4 funcionarios, se realiza mediante acto administrativo de la cabeza de la entidad. Si se requiere la creación de empleos se debe realizar un estudio de requerimientos que este exige. La capacitación es función de la ESAP y el diseño, implementación, dirección y administración del SIGEP corresponde al DAFP. Por lo tanto, los procesos de capacitación de los funcionarios no requieren de modificaciones a las normas, más sin embargo si un impulso presupuestal para el montaje, administración y mantenimiento de la plataforma de capacitación virtual de los funcionarios encargados del SIGEP.
18	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y	El modelo actual de Planeación del Trabajo no facilita la Gestión del Empleo Público. Debilidad organizacional para la Planeación Estratégica	A partir de los avances en el levantamiento de información sobre simplificación de manuales de funciones y competencias, diseñar un plan de acción para fortalecer la aplicación del modelo de competencias que lleva cierto tiempo, incluyendo:	Diferentes documentos como el análisis de la OECD e investigación previa del DAFP han argumentado que esto es uno de los asuntos críticos para la gestión del talento humano en el sector público. La adopción de un sistema de gestión por competencias y cuadros funcionales es una condición necesaria para facilitar diversas actividades a lo largo del ciclo de vida del servidor	Administrativas: en cuanto a la determinación de los procesos y encargados de la actualización de los cuadros funcionales y definición de perfiles. Normativas y Metodológicas: revisar la existencia de requerimientos legales para adoptar la nueva gestión de acuerdo con lo	Ejecutor: DAFP: lidera el proceso de simplificación de manuales y competencias. MinHacienda: ejecutor para la asignación de recursos necesarios para	La movilidad laboral en el sector público se ha pensado a partir del desarrollo de la figura de cuadros funcionales, es necesario que se desarrollen los decretos reglamentarios que

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro. Se espera que estas recomendaciones puedan ser implementadas en un lapso de tiempo entre un año y tres.

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
	calidad	del Talento Humano en las entidades. Baja Movilidad de Servidores de Carrera al Interior de las Organizaciones.	1) Estudio de factibilidad legal de rotación laboral del sector público colombiano (intra e interorganizacional, geográfica y por niveles de gobierno). 2) Diseñar un modelo que permita realizar cambios de funciones cada cierto periodo, por ejemplo, dentro de las mismas unidades cada tres años. 3) Crear un programa para que servidores con amplia experiencia en funciones operativas puedan pasar a funciones misionales evitando el desgaste y creando un esquema de crecimiento organizacional horizontal.	público (selección, evaluación, capacitación, movilidad). Esto también es mencionado en la revisión del estado del arte de prácticas y literatura (EGOB, 2014, p.. 544). La movilidad interorganizacional no ha podido ser desarrollada en Colombia debido a que los cuadros funcionales no están generalizados en todas las entidades. El 36,4% de los JTH señala que los servidores de carrera tienen dificultades para ascender o crecer al interior de su entidad. Respecto a la movilidad el 52% de los JTH considera que la rotación de su personal en las entidades públicas es baja. La figura del encargo, cómo una aproximación de movilidad, solo representa el 0,4% de todos los puestos de la administración pública. Adicionalmente, los grupos focales de Ministros y Viceministros, y con los Secretarios Generales, convergen en afirmar que los procesos de ascenso en su forma actual terminan premiando a servidores de bajo desempeño	investigado previamente por el DAFP. Cambios en la normatividad referente a la movilidad intra e interorganizacional Políticas: en cuanto al apoyo en la implementación de estos procesos al interior de las entidades del sector e internamente en cada organización pública. Financieras y Presupuestales: en cuanto a los costos que generen estos cambios en la gestión. Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública para la definición de los cuadros funcionales y perfiles al interior de las entidades Estructura Organizacional: adaptación de las formas organizacionales y diseño de puestos al nuevo modelo.	la implementación de este nuevo modelo. ESAP, Universidades y Asociaciones Profesionales: ejecutores para el acompañamiento académico al proceso de definición de cuadros y perfiles. UDP y Oficinas de Planeación: ejecutoras en la construcción de cuadros funcionales y perfiles por competencia dentro de las organizaciones. Apoyo: Alta Dirección, Alto Gobierno: apoyo para la implementación de este tipo de procesos en las organizaciones Posibles opositores: Sindicatos: en cuanto amenaza el statu quo. Servidores presentes y futuros afectados por el cambio de modelo.	permitan la creación de agrupaciones de empleos semejantes en la naturaleza general de sus funciones, sus responsabilidades y que requieren conocimientos y/o competencias comunes para optimizar la GTH, mejorar acceso, ascenso, retribución, capacitación, en uno o varios organismos. Se requiere la expedición de un Decreto que regule el sistema. Una vez regulado el marco de los cuadros funcionales, las entidades públicas lideradas por el DAFP podrán realizar programas para la movilidad del personal entre entidades y al interior de las mismas.
19	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Demoras en los Procesos de Atracción y Selección de los Servidores de Carrera	Crear como parte del SIGEP, y en conjunto con la CNSC, un módulo para aspirantes y <u>una aplicación para dispositivos electrónicos</u> con una bolsa de empleo virtual para el sector público, que permita al aspirante acceder a convocatorias, conocer resultados de evaluaciones y procesos previos y futuros en todo el país y en todos los sectores.	Esta recomendación obedece a lo encontrado en la revisión del Estado del Arte del capítulo 5 relacionada con la GTH (Ban & Gossett 2010, Coursey 2010, Hays & Sowa 2010). Igualmente, en el capítulo 5 del Primer Informe (EGOB, 2014) se destaca que las organizaciones deberían ser más activas reclutando el personal idóneo. En la revisión de prácticas gubernamentales, se encuentra que diferentes gobiernos manejan tecnologías de información para abarcar mayor cantidad de población, cuando se comunican las vacantes disponibles (Brasil y Ecuador). También muestra cómo se están usando Bolsas de Empleo para manejar las hojas de vida de los aspirantes y para compartir la información entre las entidades, así como ahora se incluyen estrategias propias del sector privado como ferias laborales y programas de jóvenes talentos. En Colombia, las demoras en los procesos de selección se han debido a la gran cantidad y heterogeneidad de los puestos que se buscan	Administrativas: requiere nuevos procesos y cargos (personal que maneje esta bolsa de empleo virtual) Políticas: seguir los lineamientos de la política de Gobierno en Línea - transparencia Financieras y Presupuestales: recursos para estructuración y sostenimiento de esta bolsa de empleo (software, hardware, estructuras y personal plataforma virtual) Coordinación Interinstitucional: MINTIC junto con la entidad del sector de la función pública que la administre Tecnológicas y de Comunicaciones: uso de plataformas virtuales	Ejecutor: MINTIC, DAFP, CNSC, UDP y dirección de TICs en las organizaciones: ejecutores en la creación de esta bolsa de empleo virtual MinTrabajo: Ejecutor en el acompañamiento a través de los centros de empleo. Apoyo: Alto Gobierno, Presidencia de la República: apoyo político para la creación de esta bolsa de empleo público. Veedurias ciudadanas: apoyo para que los	No requiere modificaciones constitucionales ni legales. Se deben realizar algunas modificaciones a los decretos reglamentarios en caso de querer modificar aspectos puntuales para realizar integraciones o ampliaciones al SIGEP y vincularlo al servicio público de empleo del SENA. De igual manera, deberán realizarse procesos de estandarización en el manejo y uso de la información que no

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro. Se espera que estas recomendaciones puedan ser implementadas en un lapso de tiempo entre un año y tres.

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
				proveer y la falta de una agenda común entre el DAFP y la CNSC.		procesos de reclutamiento y selección ligados a esta bolsa virtual sean transparentes Beneficiarios: Aspirantes a puestos en el sector público Posibles opositores: Sindicatos: en cuanto a la priorización de empleados actuales a los externos Usuarios con problemas de acceso a TICs	implican cambios normativos a nivel de leyes o decretos. Es necesario un proceso de coordinación entre el DAFP, MINTRABAJO, SENA y UAESP.
20	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Demoras en los Procesos de Atracción y Selección de los Servidores de Carrera. Problemas de Alineación entre el Diseño de los Concursos, el Perfil del Seleccionado y las Necesidades de la Entidad.	Teniendo en cuenta los costos y tiempo que requiere hacer riguroso el proceso de selección de los servidores de carrera administrativa, se recomienda que la CNSC lidere el diseño y puesta en marcha de acuerdos marco para la selección y contratación de las IES encargadas de ejecutar las pruebas de selección para la CNSC. Estos acuerdos marco pueden ayudar a ampliar la capacidad de operación de la CNSC y generar economías de escala que permitan agrupar procesos de selección por entidades similares, municipios pequeños y medianos, convocatorias muy pequeñas etc. de tal forma que se puedan ejecutar procesos masivos por universidades o asociaciones de universidades que cumplan los requisitos de idoneidad establecidos por la CNSC.	El grupo focal con secretarios generales converge con la información aportada en el informe para Colombia de la OECD (2013), acerca de la limitada capacidad de la CNSC para responder de forma más rápida a las demandas de selección y contratación de las entidades. Las demoras en los procesos de selección se han debido, entre otras razones, a la gran cantidad y heterogeneidad de los puestos que se buscan proveer y la falta de una agenda común entre el DAFP y la CNSC	Administrativas: inclusión de nuevos procesos y formación del personal para aplicarlos. Se requieren competencias para el seguimiento y monitoreo. Normativas y Metodológicas: inclusión de los nuevos mecanismos Financieras y Presupuestales: en cuanto a nuevas necesidades de personal y capacitación Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública, y las IES. Estructura Organizacional: aumento de personal con competencias en estos tipos de selección para la CNSC, contratación con terceros. Tecnológicas y de Comunicaciones: que faciliten la aplicación de nuevos tipos de prácticas de selección	Ejecutor: DAFP y CNSC: ejecutores en cuanto al diseño de estándares para la implementación de la política. IES: ejecutores de estos acuerdos marco para los procesos de selección. UDP, Secretarías Generales, Oficinas de Planeación: ejecutores en el levantamiento de información acerca de vacantes y tipos de competencias requeridas Beneficiarios: Aspirantes a puestos en el sector público Posibles opositores: Sindicatos: en cuanto al cambio en prácticas CNSC: en cuanto a capacidad	No requiere la modificación ni expedición de leyes o decretos, se encuentra en el marco de las funciones de la CNSC regular los procesos de selección y realizar la contratación de las IES. De otro lado, las normas de contratación le dan el marco de acción para organizar esquemas de contratación como los que se recomiendan.
21	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Problemas de Alineación entre el Diseño de los Concursos, el Perfil del Seleccionado y las Necesidades de la Entidad.	Definir una política de reclutamiento del sector público colombiano que permita a las organizaciones llegar en forma más efectiva a los aspirantes y públicos objetivo claves (jóvenes y recién egresados) Esta política puede incluir las siguientes	Esta recomendación obedece a lo encontrado en la literatura académica relacionada con la GTH, en el capítulo 5 del Primer informe (EGOB, 2014). En lo relacionado con el reclutamiento, la teoría afirma que las organizaciones deberían ser más activas reclutando el personal idóneo. Y en la revisión de prácticas gubernamentales, se encuentra que diferentes gobiernos manejan tecnologías de	Administrativas: creación del programa, diseñar procesos innovadores para la formación de nuevos talentos y gerentes públicos. Definir encargados de la ejecución de los programas. Normativas y Metodológicas: creación de los nuevos programas de acuerdo con los instrumentos legales previstos para tal	Ejecutor: DAFP, ESAP, CNSC: ejecutores en la creación de este nuevo programa para servidores públicos DAFP: ejecutor en el acompañamiento en la proyección de los	Los numerales 1 y 3 en principio no requieren modificaciones de carácter legislativo. Para la creación de nuevos programas para la atracción de jóvenes talentos de las

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro. Se espera que estas recomendaciones puedan ser implementadas en un lapso de tiempo entre un año y tres.

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
		Baja movilidad intra e interorganizacional de servidores de carrera.	acciones: 1) Ferias laborales en universidades, 2) Crear un Plan Nacional de Prácticas de Servicio Público para Jóvenes egresados de pregrado y posgrado. 3) Crear un Programa de Pasantías de Verano para Estudiantes de Colegios. 4) Diseñar y poner en marcha un <u>sistema de carrera para jóvenes egresados</u> que los identifique desde su salida de la universidad y les permita movilizarse y ascender dentro del sector público (un sistema de High Flyers).	información para abarcar mayor cantidad de población cuando se comunican las vacantes disponibles (Brasil y Ecuador). También se ilustran prácticas de otros países que incluyen estrategias propias del sector privado para atraer talentos jóvenes, tales como ferias laborales en las universidades y planes de carrera. Actualmente en Colombia hay entidades con un alto porcentaje de sus servidores que están próximos a jubilarse. Es por esta razón que es necesario realizar planes estratégicos para llenar las vacantes. Las debilidades en contratación existentes se deben a problemas de planeación en las entidades. Adicionalmente afirman que el proceso se dificulta por la falta de actualización de los instrumentos (Manuales de Funciones) y las debilidades técnicas de las Unidades de Personal. Los grupos focales con Jefes de Talento Humano a nivel nacional y territorial, afirman que persisten influencias políticas en diferentes procesos, coincidiendo con lo afirmado por la OECD (2013) en su informe sobre Colombia:	fin Políticas: apoyo del ejecutivo central y el legislativo para la implementación de estos nuevos programas. Financieras y Presupuestales: nuevos recursos para la estructuración del programa, sostenimiento e incentivos para los seleccionados Coordinación Interinstitucional: Asegurar la adecuada implementación a nivel organizacional de estos programas. Estructura Organizacional: Definir instancias de ejecución y relación con organizaciones. Tecnológicas y de Comunicaciones: uso de TICs para facilitar cobertura de poblaciones objetivo.	servidores participantes del programa dentro de un esquema de carrera en lo público MinTrabajo: Ejecutor en el acompañamiento a los procesos de reclutamiento y selección a través de los centros públicos de empleo. Apoyo: Alta Dirección. Alto Gobierno y Presidencia: apoyo en la consolidación de estos perfiles dentro de las organizaciones públicas. Beneficiarios: Servidores públicos, aspirantes Posibles opositores: Servidores de carrera en contra de sistemas específicos. Altas Cortes: exequibilidad de los regímenes especiales de carrera.	universidades a nivel de pregrado y posgrado sería necesaria la expedición de leyes y decretos sobre esta nueva modalidad de vinculación. El Plan Nacional de prácticas (numeral 2) implica modificaciones a la ley 789 de 2002 para estipular el pago de remuneraciones para los practicantes en el sector público y el fortalecimiento de la figura al interior de las entidades. Es necesaria la expedición de una ley para la creación del sistema de carrera que se propone pues implica características propias en materia de ascenso y desvinculación
22	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Problemas de alineación entre el diseño de los concursos de selección, el perfil del seleccionado y las necesidades de la entidad Limitaciones en la planeación afectan un diseño racional de la planta	Diseñar mecanismos legales o prácticos que permitan facilitar la descentralización de pruebas de selección cualitativas que complementen el trabajo de la CNSC, y permitan a las entidades asegurar un correcto ajuste entre las competencias y atributos del aspirante con los objetivos, cultura y valores de la organización. La creación de un módulo de aspirantes en el SIGEP puede facilitar la participación de aspirantes en diferentes convocatorias y su uso compartido por parte de diferentes entidades. Esta permitirá realizar una mejor identificación del público objetivo, una mejor comunicación a futuro al permitir cargar información para	Las debilidades en contratación existentes se deben a problemas de planeación en las entidades. Adicionalmente afirman que el proceso se dificulta por la falta de actualización de los instrumentos (Manuales de Funciones) y las debilidades técnicas de las Unidades de Personal.	Administrativas: inclusión de nuevos procesos y formación del personal para aplicarlos. Coordinación de los mecanismos en el proceso de descentralización. Normativas y Metodológicas: inclusión de los nuevos mecanismos a la normatividad. Financieras y Presupuestales: en cuanto a nuevas necesidades de personal y capacitación Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública, y las entidades. Estructura Organizacional: aumento de personal con competencias en estos tipos de selección para la CNSC, contratación con terceros. Tecnológicas y de Comunicaciones: que faciliten la aplicación de nuevos tipos de prácticas de selección, y se apoyen en el SIGEP.	Ejecutor: DAFP y CNSC: ejecutores en cuanto al diseño de estándares para la implementación de la política. Universidades. UDP, Secretarías Generales, Oficinas de Planeación: ejecutores en la construcción de cuadros funcionales por competencias y en levantamiento de información acerca de vacantes y tipos de competencias requeridas Beneficiarios: Aspirantes a puestos en el sector público Posibles opositores: Sindicatos: en cuanto al	Para la descentralización de las funciones de reclutamiento y selección será necesarias modificaciones a nivel constitucional, legal y reglamentario. Están funciones se encuentran concentradas en la CNSC con el apoyo de otras entidades como las Universidades o las instituciones de educación superior acreditadas. Para lograr la participación generalizada de las entidades en los procesos de selección y reclutamiento se requiere modificar las

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro. Se espera que estas recomendaciones puedan ser implementadas en un lapso de tiempo entre un año y tres.

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
			diferentes convocatorias, y un primer levantamiento de información sociodemográfica de los aspirantes que entran al sector.			cambio en prácticas CNSC: en cuanto a capacidad	normas antes citadas en el cuadro de regulación actual. Respecto al desarrollo del módulo de aspirantes del SIGEP es competencia del DAFP el diseño, implementación, dirección y administración del mismo.
23	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Problemas de Alineación entre el Diseño de los Concursos, el Perfil del Seleccionado y las Necesidades de la Entidad.	Crear un modelo de assessment center en convenio con universidades acreditadas que se puedan replicar en otras universidades	Esta recomendación obedece al documento de la OECD sobre Colombia, donde habla sobre el reclutamiento y selección en el sector público (Pág. 312 "... The ability of the NCSC to discharge its responsibilities effectively has been hindered by the absence of a professional recruitment agency, insufficient resources, a large backlog of vacancies, over-involvement in operational matters and the significant time and resources spent dealing with legal challenges to recruitment competitions..." Así mismo, en los grupos focales llevados a cabo con directivos y secretarios generales se encontró una fuerte desconfianza a los procedimientos actuales contratados con terceros. Adicionalmente hay una idea generalizada acerca de la limitada capacidad de la CNSC para responder de forma más rápida a las demandas de selección y contratación de las entidades.	Administrativas: Identificación del modelo organizacional y puesta en marcha de los convenios con universidades e entre universidades. Normativas y Metodológicas: Identificación de requerimientos normativos para el establecimiento del modelo. Políticas: Levantar apoyos para reacomodar funciones y darle sostenibilidad a estos acuerdos. Financieras y Presupuestales: contar con el presupuesto necesario para que este modelo pueda cumplir sus objetivos misionales Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública con las universidades participantes Estructura Organizacional: Adaptar los arreglos organizacionales a los roles del nuevo modelo y facilitar el flujo de información entre éstas universidades y las entidades del sector público. Tecnológicas y de Comunicaciones: Uso de TICs desde el principio como mecanismo fundamental de acción del modelo.	Ejecutor: Ministerio de Hacienda: ejecutor en la búsqueda y asignación de presupuesto para poner en marcha el modelo Apoyo: Presidencia, Alto Gobierno, CNSC, DAFP: apoyo para la creación de este nuevo modelo Beneficiarios: Universidades públicas y privadas, Aspirantes a Cargos Públicos, Directivos de Entidades, Entidades Públicas. Posibles opositores: CNSC: en cuanto al cambio del statu quo Congreso: en cuanto puede limitar los procesos de representación política y patronazgo político.	Los assesment center se pueden ver como un tipo de centros de empleo del sistema público de empleo, cuya especificidad consistiría en estar dirigidos al empleo público. La Ley 1636 de 2013 establece que el modelo del servicio de empleo público debe ser aplicado también al empleo público. Siendo así se trata de reglamentar y desarrollar esta figura en el marco de las funciones de la CNSC y de la mencionada Ley 1636. Para el desarrollo de esta figura será entonces necesario la expedición de decretos que indiquen la manera como se deben desarrollar estos convenios, además de las resoluciones de la CNSC en la misma materia.
24	Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores colectivos	No está comprobada la Efectividad de los Estímulos que se utilizan en las Organizaciones. Percepciones de	1) Hacer una medición anual de clima y cultura organizacional del sector público colombiano a todos los niveles, por ejemplo a través de la EDI del DANE. 2) A partir de la medición anual de clima y cultura organizacional,	La medición del clima organizacional no se está realizando cada dos años como señala la ley 909. En gran parte de las entidades estas evaluaciones no hacen parte de la agenda de gestión del talento humano. Esta función se está realizando parcialmente con las Encuestas de Ambiente y Desarrollo Institucional (EDI-EDID) realizadas por el	Administrativas: ajuste organizacional y de equipos a los nuevos arreglos organizacionales. Normativas y Metodológicas: en cuanto al diseño y aplicación de lineamientos y del banco de prácticas. Políticas: levantamiento apoyo de los	Ejecutores: DAFP: ejecutor en cuanto al diseño de estándares para la implementación de la política, y para la consolidación de la	Esta propuesta no implica cambios normativos en la medida que hace parte de las funciones del DAFP y es una de las funciones de las UDP, en tanto deben

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro. Se espera que estas recomendaciones puedan ser implementadas en un lapso de tiempo entre un año y tres.

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
		Inequidad entre los Individuos que prestan Servicios a las Entidades.	crear líneas desde el DAFP para el diseño de políticas de bienestar ajustadas al sector, región y características propias de la organización. 3) Se sugiere crear un banco de prácticas de bienestar para que a través del DAFP las organizaciones públicas compartan sus innovaciones, por ejemplo en la página web Sirvo a mi País.	DANE. En la actualidad, 27% de entidades encuestadas desconoce el grado de participación de servidores en actividades de bienestar y solo el 18% los revisa. Adicionalmente, el 45% de las entidades encuestadas afirma que la asistencia a las actividades de bienestar es alta, sin embargo siempre participan las mismas personas. Dentro de las limitaciones que se encuentran actualmente en este tema se están las restricciones de los órganos de control que impiden un manejo más creativo de las acciones de bienestar hacia los servidores y se les delega a las cajas de compensación. Por su parte los jefes de talento humano afirman que la concentración en tareas operativas (nómina, vacaciones, cajas etc.) les limita las posibilidades de acción en áreas como bienestar y clima. Adicionalmente, debido a la falta de recursos los planes de bienestar no se ejecutan de manera completa.	diversos actores para la creación del banco de prácticas. Financieras y Presupuestales: adecuaciones físicas (internet en casa, computadores, capacitación) Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública y a nivel interno de las organizaciones Tecnológicas y de Comunicaciones: asegurar competencia y conectividad para la adopción de estas nuevas prácticas tanto en la UDP como en las oficinas misionales	información para el banco de prácticas. UDP, Secretarías Generales, Oficina de TICs: ejecutores en cuanto a la implementación de estas herramientas al interior de la entidad. Beneficiarios: Servidores públicos. Posibles opositores: Jefes y directivos: en cuanto a pérdida de control y nuevas responsabilidades. UDP: en cuanto a pérdida de control	realizar estas mediciones para el diseño de planes y programas al interior de cada entidad. Es necesario valorar si se requieren mayores recursos para implementación de la encuesta y el desarrollo de las herramientas propuestas, así como procesos de socialización de la importancia de las encuestas para el mejoramiento de las organizaciones públicas.
25	Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores colectivos	No está comprobada la Efectividad de los Estímulos que se utilizan en las Organizaciones.	Crear un ranking de clima organizacional que estimule a las organizaciones a ejecutar acciones concretas, para mejorar la calidad del ambiente laboral de los servidores públicos y el servicio al ciudadano	La medición del clima organizacional no se está realizando cada dos años como señala la ley 909. En gran parte de las entidades estas evaluaciones no hacen parte de la agenda de gestión del talento humano. Esta función se está realizando parcialmente con las Encuestas de Ambiente y Desarrollo Institucional (EDI-EDID) realizadas por el DANE. En la actualidad, 27% de entidades encuestadas desconoce el grado de participación de servidores en actividades de bienestar y solo el 18% los revisa. Adicionalmente, el 45% de las entidades encuestadas afirma que la asistencia a las actividades de bienestar es alta, sin embargo siempre participan las mismas personas.	Administrativas: ajuste organizacional y de equipos a los nuevos arreglos organizacionales. Normativas y Metodológicas: en cuanto al diseño y aplicación de lineamientos para establecer el ranking. Políticas: apoyo de los diversos actores para la creación del ranking. Financieras y Presupuestales: destinar recursos necesarios para el establecimiento del ranking. Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública con las demás organizaciones del sector público. Tecnológicas y de Comunicaciones: asegurar las competencias y conectividad para la adopción de estas nuevas prácticas, y garantizar los canales de comunicación.	Ejecutores: DAFP: ejecutor en cuanto al diseño de estándares para la implementación de la política, y para la consolidación del ranking. UDP, Secretarías Generales, Oficina de TICs: ejecutores en cuanto a la implementación de estas herramientas al interior de la entidad. Beneficiarios: Servidores públicos. Posibles opositores: Jefes y directivos: en cuanto a que pueden verse expuestos al compararse con otras organizaciones. UDP: aumento en las funciones y labores.	La creación de los indicadores y el ranking de entidades no implican modificaciones en las leyes. El sistema de indicadores para todas las entidades del Estado requeriría la expedición de actos administrativos que orienten sobre su implementación, los cuales deberán ser liderados por el DAFP en acompañamiento del DANE para el desarrollo de la metodología y demás procesos para su ejecución.

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro. Se espera que estas recomendaciones puedan ser implementadas en un lapso de tiempo entre un año y tres.

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
26	Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores colectivos	No está comprobada la Efectividad de los Estímulos que se utilizan en las Organizaciones.	Garantizar mediciones permanentes del clima organizacional mediante: 1) La Inclusión de un módulo de clima y cultura organizacional en la Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional del DANE (EDI y EDID) que se haga de forma sistemática anualmente y que incluya aspectos relacionados con motivación laboral y al servicio público, satisfacción laboral, manejo del conflicto, burnout, entre otros. 2) Definir un procedimiento para la medición de clima y cultura organizacional en todas las entidades públicas de forma anual y sistemática usando un mismo instrumento de medición basado en el instrumento de la EDI."	Esta recomendación sale de lo recogido dentro del Primer Informe del proyecto en su Capítulo 6: Documento Brecha de prácticas en Colombia (Estado del arte - Statu quo - Resultados encuesta y stakeholders) (EGOB, 2014, p. 629) Actualmente, la medición del clima organizacional no se está realizando cada dos años como señala la Ley 909. En gran parte de las entidades estas evaluaciones no hacen parte de la agenda de gestión del talento humano. Esta función se está realizando parcialmente con las Encuestas de Ambiente y Desarrollo Institucional (EDI-EDID) realizadas por el DANE. Adicionalmente, 27% de entidades encuestadas desconoce el grado de participación de servidores en actividades de bienestar y solo el 18% los revisa.	Administrativas: en cuanto al diseño de nuevas mediciones para medir el clima organizacional. Igualmente, se requieren competencias para medir e interpretar el clima organizacional en las entidades. Normativas y Metodológicas: en cuanto al diseño y aplicación de metodologías. Políticas: apoyo para inclusión de estas mediciones en la EDI, y para el diseño de nuevos mecanismos que permitan medir correctamente el clima. Financieras y Presupuestales: destinación de recursos para medir correctamente el clima. Coordinación Interinstitucional: entre el DAFP y el DANE (quien realiza la EDI y EDID), además de las organizaciones en donde se medirá el clima organizacional. Tecnológicas y de Comunicaciones: desarrollo de mecanismos que permitan la medición efectiva del clima organizacional.	Ejecutor: DAFP: ejecutor en cuanto al diseño de estándares para la implementación de la política. DANE: en cuanto a que implementa la EDI y EDID. UDP, Secretarías Generales, Oficina de TICs: ejecutores en cuanto a la implementación de estas mediciones al interior de la entidad. Apoyo: MinTrabajo: apoyo a la implementación al diseño de estas herramientas que propicien el clima laboral. Beneficiarios: Servidores públicos Posibles opositores: Jefes y directivos: en cuanto a cambios en el statu quo. Temores a que las mediciones muestren resultados indeseados.	No implica cambios normativos. Las entidades tienen la obligación de hacer mediciones de clima organizacional, la definición de una única herramienta si requiere de un acto administrativo que la desarrolle y fije los criterios para su implementación y uso. El ajuste de las encuestas del DANE se encuentra en el marco de las funciones de esta entidad..
27	Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores colectivos	No está comprobada la Efectividad de los Estímulos que se utilizan en las Organizaciones.	Definir una política nacional para el desarrollo de ambientes de trabajo adecuados a través de prácticas como 1) continuar con el teletrabajo y enfocarse en seguimiento e implementación, 2) horarios flexibles y 3) conformación de equipos temporales (task forces), 4) días de asueto. El Ministerio de Trabajo ha avanzado en algunos de estos temas, por lo que se puede diseñar una campaña de socialización en conjunto con dicha entidad.	Esta recomendación sale de la revisión del estado del arte teórico y práctico a nivel internacional – (EGOB, 2014, p. 629) La evidencia muestra que 60% de los encuestados no cree que programas de bienestar incrementen el compromiso con la entidad. Adicionalmente, 27% de las entidades encuestadas desconoce el grado de participación de servidores en actividades de bienestar y solo el 18% los revisa.	Administrativas: ajuste organizacional y de equipos a los nuevos arreglos organizacionales. Normativas y Metodológicas: en cuanto al diseño y aplicación de lineamientos Políticas: apoyo de servidores y sindicatos para la comprensión e implementación de estas políticas. Financieras y Presupuestales: adecuaciones físicas (internet en casa, computadores, capacitación). Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública y a nivel interno de las organizaciones. Tecnológicas y de Comunicaciones: asegurar competencia y conectividad para la adopción de estas nuevas prácticas tanto en la UDP como en las oficinas misionales.	Ejecutores: DAFP: ejecutor en cuanto al diseño de estándares para la implementación de la política UDP, Secretarías Generales, Oficina de TICs: ejecutores en cuanto a la implementación de estas herramientas al interior de la entidad. Apoyo: Sindicato: apoyo en la negociación de las condiciones laborales. MinTrabajo: apoyo a la implementación al diseño de estas herramientas.	La aplicación de horarios flexibles, teletrabajo ya se encuentra contemplado y el desarrollo de estas modalidades queda a discreción de los jefes de la administración en los diferentes niveles y sectores con base en las normas de ordenación de la jornada laboral. No requieren cambios legislativos, pero si modificación de las plantas de personal de los diferentes organismos y entidades, determinando qué empleos corresponden a

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro. Se espera que estas recomendaciones puedan ser implementadas en un lapso de tiempo entre un año y tres.

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
						<p>Beneficiarios: Servidores públicos Posibles opositores: en cuanto a pérdida de control. Organos internos de control, UDP: en cuanto a pérdida de control.</p>	<p>tiempo completo, a tiempo parcial y cuáles a medio tiempo. La creación de grupos de trabajo se encuentra regulada y requiere un mínimo de 4 funcionarios, se realiza mediante acto administrativo de la cabeza de la entidad. Si se requiere la creación de empleos se debe realizar un estudio de rediseño, con todos los requisitos que este exige. En caso de que el esquema de control y seguimiento de los teletrabajadores implique ampliación de la planta de personal, se deberá contar con el análisis de viabilidad financiera de Min Hacienda.</p>
28	Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores colectivos	No Existe evidencia sobre la diversidad del Sector Público Colombiano.	<p>Diseñar una política de diversidad en el empleo público que incluya entre otros aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) programas de autorreconocimiento de grupos minoritarios anonimizados por entidad (grupos étnicos, género y orientación sexual, madres y padres cabeza de familia, mujeres gestantes, entre otros). 2) lineamientos desde el DAFP para el diseño de programas de bienestar dirigidos a esos nichos, 3) a partir de los programas de retén social, diseñar una estrategia de motivación e inclusión de dichos grupos que facilite el cumplimiento de la función de representatividad social del servicio público. 	<p>Esta recomendación obedece al documento de la OECD sobre Colombia, donde se habla que es un aspecto que necesita ser fortalecido para Colombia (pág. 309 "...At present, experience is not fully taken into account in recruiting to the career public service in Colombia. Again, this is an area where recognition of substantive merit needs to be strengthened. In many OECD countries, efforts to broaden access to the public service, improve diversity and ensure a wide pool of candidates have involved, amongst other things, reducing the reliance on academic qualifications and taking account of relevant experience and competencies..."). También es consistente con lo expuesto en el Capítulo 5 donde se plantea la necesidad definir e identificar los diferentes nodos de diversidad dentro del sector público colombiano, (EGOB; 2014, pp. 555-556).</p> <p>De acuerdo con lo afirmado por grupos de discusión en el nivel regional, se requiere el reconocimiento de la diversidad cultural, étnica, etc. Actualmente no se recolecta información relacionada con grupos minoritarios durante el reclutamiento. Y se afirma que el manejo de la diversidad sólo se ha trabajado en materia de género.</p>	<p>Administrativas: definir las instancias encargadas de documentar, diseñar e implementar la política.</p> <p>Normativas y Metodológicas: revisar los requerimientos relacionados con el diseño de una nueva política pública sobre el tema de la diversidad.</p> <p>Políticas: apoyo para la construcción de la política y trabajo de base con grupos minoritarios al interior de las organizaciones públicas.</p> <p>Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector público para construir la política y comunicación hacia las entidades, para la implementación de la misma.</p>	<p>Ejecutor: DAFP: ejecutor en el diseño de la política sobre el manejo de la diversidad al interior de cada entidad pública, grupos minoritarios y grupos que representen masas críticas en el sector público. UDP, Oficinas de Planeación: ejecutores de la implementación de la política para el manejo de la diversidad al interior de las entidades. Apoyo: Alto gobierno y ciudadanía: apoyo en cuanto a ser una iniciativa inclusiva. Beneficiarios: Servidores: en cuanto pertenezcan a estos</p>	<p>La recomendación no requiere modificación de la normativa vigente en tanto el formato puede ser modificado directamente por el DAFP. La creación de políticas de diversidad que impliquen acciones afirmativas encaminadas a la presencia de minorías étnicas en las entidades públicas implicaría modificaciones en la ley, además de una revisión cuidadosa en cuanto las acciones afirmativas emprendidas no vayan en detrimento del mérito o que se encuentre justificada su excepción por condiciones socio-históricas.</p>

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro. Se espera que estas recomendaciones puedan ser implementadas en un lapso de tiempo entre un año y tres.

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
29	Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados	Alta heterogeneidad en la implementación de los sistemas de seguimiento y evaluación.	<p>Crear instrumentos que alineen a la dirección con la necesidad de darle importancia a la GTH dentro de su gestión (articulando toda acción y meta con la GTH). Se sugiere: 1) Establecer como función obligatoria de cada Unidad de Personal la presentación de un Plan Estratégico Anual al directivo de la entidad, que incluya actividades en cada una de las áreas de este modelo y que esté atado al sistema de indicadores líderes que se reportan a la dirección desde el SIGEP a través de la aplicación digital propuesta previamente. 2) Atar la evaluación de calidad de la entidad a los acuerdos de gestión de los directivos de cada entidad. 3) Usar metodologías de BPM (Business Process Management) para la planeación estratégica de la gestión del talento humano y que sirva como mecanismo para la correcta elaboración del Plan de Vacantes.</p>	<p>Esta recomendación obedece al documento de la OECD sobre Colombia, donde se menciona como best practice el caso de Estados Unidos (pag.296 "...Activities and outcomes of the system are assessed through documented evidence of a Strategic Human Capital Plan, which includes human capital goals, objectives and strategies, a workforce plan and performance measures and milestones. Organisations are required to submit their strategic Human Capital Plan to the Office of Personnel Management annually..."). Esto también es mencionado en el Primer Informe construido por el proyecto, (EJOB, 2014, pp. 556-565, 573, 593). Actualmente, sólo el 33% de las entidades cabeza de sector identifica el talento humano como elemento relevante de la planeación estratégica. Ninguna organización de las analizadas ubica a la UDP en el nivel directivo. Las Unidades de Personal cuentan con diferentes niveles de capacidad técnica. Lo anterior puede llevar a que los lineamientos no se cumplan y no se dé un buen uso a los instrumentos. La comunicación interna y externa de las unidades de personal presenta dificultades. La comunicación interna es débil y tiene problemas de institucionalidad, ya que no es vista como un tema relevante. Por otro lado, la comunicación entre las unidades de personal y el DAFP no presenta la fluidez necesaria para garantizar una buena implementación de las políticas. En los últimos años se ha desarrollado la herramienta del portal web "Yo sirvo a mi país", que busca disminuir la distancia existente actualmente entre las entidades.</p>	<p>Administrativas: en cuanto a los procesos que involucren la formación en competencias de planeación en gestión humana, para la construcción de nuevas estrategias.</p> <p>Normativas y Metodológicas: en cuanto a los instrumentos normativos que se requieran para la implementación del nuevo Plan Anual.</p> <p>Políticas: en cuanto al apoyo que se dé para la implementación de la planeación estratégica, y de este Plan Anual en entidades y el sector de la función pública.</p> <p>Financieras y Presupuestales: en cuanto a las necesidades de recursos para fortalecer las oficinas de talento humano y generar capacidades entre los servidores.</p> <p>Coordinación Interinstitucional: entre el DAFP, la ESAP y las entidades para desarrollar estrategia de fortalecimiento institucional a lo largo del sector público y las organizaciones.</p>	<p>grupos minoritarios</p> <p>Ejecutor: ESAP, DAFP: ejecutoras acompañamiento en el fortalecimiento de la capacidad organizacional para diseñar y ejecutar planes anuales de acción de talento humano. Oficinas de Planeación, Secretaría General, UDP: ejecutores en la implementación del Plan Anual de Capacitación. Apoyo: Alta dirección: apoyo para la implementación y seguimiento en la ejecución del Plan Anual de Acción de Talento Humano. Beneficiarios: Servidores públicos, UDP: en cuanto a la construcción del Plan Anual de la entidad. Posibles opositores: UDP: en cuanto a que asume nuevas responsabilidades.</p>	<p>No requiere cambios normativos. El uso de herramientas y los sistemas administrativos de gestión se enmarcan en las funciones del DAFP. Las UDP están obligadas a la elaboración de planes y definición de políticas de talento humano. Se requiere de actos administrativos (circulares, cartillas) que orienten sobre el contenido y alcance de los mismos. Además de generación de capacidad institucional para realizar estas tareas. La evaluación de los sistemas de calidad la realizan las entidades de acuerdo a los componentes y requisitos de los mismos sistemas. El DAFP es el responsable de establecer lineamientos en estos temas para el sector público. Por lo tanto no se requeriría modificaciones a la normatividad para el impulso de las propuestas 1 y 3, en tanto ya se encuentran contemplados al interior de la ley.</p>

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro. Se espera que estas recomendaciones puedan ser implementadas en un lapso de tiempo entre un año y tres.

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
30	Un marco que propicie un desempeño individual y organización-al reflejado en resultados	Los Procesos de Evaluación de Desempeño Laboral no se Alinean Fácilmente con la Gestión Estratégica de las Organizaciones.	Definir una política para el Estado colombiano sobre incentivos monetarios y no monetarios para servidores y organizaciones, que incluya estímulos a nivel grupal y organizacional atados a resultados. A través de 1) Una cartilla con lineamientos generales para el diseño de un plan de incentivos monetarios 2) En la página web Sirvo a mi País crear un micrositio donde los jefes y servidores de las organizaciones públicas puedan compartir sus actividades de bienestar. 3) Crear un concurso interno por entidades para que los servidores participen con ideas de incentivos y estímulos acorde a sus necesidades y preferencias.	Esta recomendación es consecuente con la evidencia revisada en el Capítulo 1 a partir del estudio realizado por el Banco Mundial (2010) sobre incentivos no monetarios para entender cómo operan los sistemas de incentivos existentes para los servidores públicos (EJOB, 2014, p.20). A su vez, esto se menciona en el Primer Informe Capítulo 5 donde Bowen (2000) se habla de recompensas intrínsecas y extrínsecas Pág. 542. También, lo encontrado en la revisión de la literatura académica relacionada con la GTH, donde Roberts (2009) dice que se deben otorgar estos beneficios a los empleados - (EJOB, 2014, p.543). Así mismo Klingner (2012) dice que el organismo central responsable de la gestión del talento humano puede implementar diversas estrategias que promuevan el ambiente de mejoramiento, sugiriendo así esquemas de incentivos que lleven a las entidades a competir por alcanzar cierto grado de innovación, o permitir la comparación y transferencia de buenas prácticas entre las mismas entidades, destacando aquellas entidades que cuenten con sistemas sólidos de gestión del talento humano - (EJOB, 2014, p. 60). A su vez, el documento de la OECD explica en la pág. 335 que se debe lograr una adecuada combinación de incentivos pecuniarios y no pecuniarios que de forma contingente identifique personal, cargos y actividades donde cada tipo de incentivo opere de la mejor forma.	Administrativas: en cuanto a la identificación de las instancias encargadas de revisar los cargos susceptibles de recibir un determinado incentivo. Definir un modelo de capacitación sobre estas herramientas en cuanto vuelve más complejo el proceso de compensación. También, en cuanto a la implementación de nuevas prácticas para el bienestar individual en cada organización y a lo largo del sector público. Normativas y Metodológicas: revisión de requerimientos legales para adopción de estas prácticas. Políticas: obtener apoyo del Ejecutivo y las organizaciones públicas para sacar adelante este proceso. Financieras y Presupuestales: en cuanto a los costos que genere esta nueva política de incentivos. También, para adecuaciones físicas (reformas físicas, mobiliario, equipos de cómputo) Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública para la definición del nuevo marco de acción. Tecnológicas y de Comunicaciones: Uso de tecnologías para brindar bienestar e interactuar al interior de la organización.	Ejecutor: DAFP, MinHacienda, DNP: ejecutores en el diseño y definición de lineamientos de la política. Organizaciones Públicas y UDP, Secretarías Generales: ejecutor encargado del diseño e implementación de esta política. Apoyo: Alta dirección, Alto gobierno: apoyo para la implementación de la política en las organizaciones. Posibles opositores: Ministerio de Hacienda: en cuanto a los costos que implique la aplicación de esta política de incentivos. Servidores públicos por cambio en los esquemas de evaluación. Seguimiento ciudadanía y medios. Organismos de Control.	Esta propuesta no implica la realización de cambios a nivel de ley o decretos en cuanto ya se encuentran contemplados en la normatividad actual. En caso de que los recursos disponibles por parte de las entidades del nivel central y territorial no sean suficientes, se requerirá negociar directamente los incrementos presupuestales necesarios dependiendo de la entidad que solicite este incremento para la realización de los concursos y la alimentación de la página web.
31	Un marco que propicie un desempeño individual y organización-al reflejado en resultados	Los procesos de evaluación de desempeño laboral no se alinean. Alta heterogeneidad en la implementación de los sistemas de seguimiento y evaluación.	Diseñar una estrategia de sensibilización sobre la evaluación de desempeño entre directivos y jefes encargados de evaluar, que incluya: 1) La inducción virtual propuesta previamente, debe incluir un módulo especial sobre evaluación del desempeño que vaya más allá de aspectos técnicos y se enfoque en la utilidad para el directivo de hacer una evaluación del desempeño sólida y basada en evidencia, con cumplimiento del debido proceso. 2) Diseñar una aplicación que lleve al evaluador a través de todo el proceso a lo largo del año, lo eduque y le	Esta recomendación obedece al documento de la OECD sobre Colombia, donde se define que en un modelo de gestión por competencias se debe hacer esta alineación entre objetivos individuales y organizacionales (pág. 293 Strategic workforce planning: As noted in a recent OECD report (OECD, 2012a) strategic workforce planning is a dynamic process that ensures that an organization has the right people with the right skills in the right place at the right time to deliver short and long-term organisational objectives. Sound workforce planning identifies mission-critical occupations and the essential competencies to meet organizational goals while detecting competency gaps... A su vez, esta recomendación proviene de la investigación realizada por este proyecto, los cuales han sido recogidos en el Primer Informe presentado (EJOB, 2014, p 551)	Administrativas: definir las instancias encargadas del rediseño y puesta en marcha de las nuevas metodologías de evaluación Normativas y Metodológicas: identificar requerimientos legales para la adopción de una nueva estrategia Políticas: obtener apoyo de las diferentes instancias políticas para la aprobación de los cambios y desarrollar una estrategia al interior de las organizaciones con los servidores Financieras y Presupuestales: según el impacto presupuestal que implique la aplicación de dicha estrategia a lo largo y ancho del Estado y al interior de cada entidad. Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector función pública para	Ejecutor: DAFP y CNSC: ejecutores en cuanto al diseño de una nueva estrategia de evaluación que de forma efectiva garantice una gestión del desempeño que facilite el alcance de objetivos organizacionales. Minhacienda: ejecutor en la búsqueda y asignación de recursos para atar incentivos económicos a desempeño. ESAP: ejecutores en el diseño de estrategias para la evaluación y	No requiere modificaciones constitucionales ni legales. Se deben de realizar algunas modificaciones a los decretos reglamentarios en caso de querer modificar aspectos puntuales para realizar integraciones o ampliaciones al SIGEP. Es preciso tener en cuenta que cada entidad es la que define su modelo de evaluación, por lo cual el diseño de programas o aplicativos

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro. Se espera que estas recomendaciones puedan ser implementadas en un lapso de tiempo entre un año y tres.

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
			<p>informe de alertas sobre los procedimientos y el debido proceso para la evaluación, y le ayude a ejecutar la evaluación, haciéndola compatible con el SIGEP para el cargue directo a la base de datos y el sistema de indicadores líderes. 3) Incluir los indicadores de avance de evaluación dentro de los indicadores líderes de la gestión del talento humano, incluir alertas, retrasos en procesos de evaluación y grado de avance de la organización/unidad en el proceso anual. 4) El acuerdo de gestión en cargos gerenciales podría incluir, por ejemplo, el alcance de metas parciales que involucren la evaluación del desempeño de sus colaboradores como un indicador clave dentro de la evaluación del acuerdo de gestión del directivo.</p>	<p>En los Grupos Focales a nivel nacional y territorial se percibe una falta de compromiso de los jefes con el proceso de evaluación y las presiones frente a las cuales está expuesto se constituyen en un obstáculo para el correcto desarrollo de las evaluaciones.</p>	<p>el diseño coordinado y la implementación de una nueva estrategia de evaluación</p>	<p>retroalimentación efectiva UDP: ejecutores encargados de asegurar alineación de estrategia efectiva de evaluación con estímulos y procesos de desarrollo profesional y organizacional. Oficinas de Planeación, Control Interno: ejecutores de la nueva estrategia de evaluación de desempeño y formación que alinee los objetivos individuales con los de las organizaciones. Academia y Agencias Privadas de Evaluación: posibles ejecutores de mecanismos externos de evaluación. Posibles opositores: Sindicatos, servidores públicos y encargados de evaluar: opositores en cuanto a el cambio del statu quo actual y nuevas responsabilidades dentro del proceso de evaluación (jefes). Actores Políticos: opuestos a la evaluación efectiva de servidores públicos.</p>	<p>debe considerar esta situación. En caso de querer implementar un único modelo si se requeriría modificaciones normativas.</p> <p>La capacitación sobre el tema es parte de las competencias de la ESAP y el DAFP.</p>
32	<p>Un marco que propicie un desempeño individual y organizacio-nal reflejado en resultados</p>	<p>Se observa disparidad en el seguimiento a la gestión del talento humano a nivel de entidad.</p>	<p>Crear dentro del SIGEP, un módulo de Indicadores de Gestión de las Unidades de Personal que facilite hacer un seguimiento global a la gestión del talento humano en las entidades en cada una de las áreas de la GETH, y que cree los incentivos adecuados para que las organizaciones alineen su estrategia y misión con las acciones de la GTH. Otras actividades orientadas a fortalecer las Unidades de</p>	<p>Esta recomendación obedece al documento de la OECD sobre Colombia, donde se habla de rankings para mejorar el rendimiento de las entidades (pág. 246 Box 4.15. Incentives to sub-national entities to promote performance indicators - Implicit incentives arise because reporting performance data is not neutral. The strength of these implicit incentives will depend on how the information is used and by whom. For example, systems can be designed to produce competition through public ranking of performance. For sub-central governments comparatively poorer performance in this context – along the dimensions of cost, efficiency, quality, etc. – raises a variety of risks not least when households</p>	<p>Administrativas: en cuanto a los procesos para definir el sistema de indicadores, garantizar su seguimiento y atarlo a un sistema de estímulos por equipos y organizaciones. Por ejemplo, a través de una clasificación de entidades por niveles de desempeño que facilite la identificación de las más efectivas. Políticas: apoyos políticos para obtener recursos y visibilizar adecuadamente aquellas que tengan alto desempeño. Financieras y Presupuestales: en cuanto a los recursos que implique diseñar un sistema de estímulos organizacionales y</p>	<p>Ejecutor: DAFP: ejecutor del diseño del sistema de seguimiento con apoyo del sector académico. UDP, Oficina de planeación: encargadas de recolectar información y alimentar el sistema. Apoyo: Presidencia de la República, Minhacienda, ESAP: apoyo en la configuración</p>	<p>No requiere modificación en leyes ni decretos. Es competencia del DAFP el diseño, implementación, dirección y administración del SIGEP. Esto requiere expedición de actos administrativos que orienten y den</p>

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro. Se espera que estas recomendaciones puedan ser implementadas en un lapso de tiempo entre un año y tres.

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
			Personal pueden incluir: 1) estímulos a equipos de alto desempeño dentro de la Unidad de Personal, 2) un concurso que premie las innovaciones dentro de las Unidades de Personal, 3) el diseño de un ranking de entidades de alto desempeño en gestión del talento humano que sea publicado cada año por el DAFP (al estilo "Great Place to Work") que se componga de subrankings, recomendados más adelante, como clima organizacional, capacitación y capacidad técnica.	"vote with their feet." Invoked in this way, reputation effects can be used to generate external pressure for accountability and reform). Actualmente en Colombia, la gestión del talento humano no es un componente en sí mismo del MECI, lo que da espacio a que se pueda dejar este tema rezagado en los procesos de control.	grupales atado a la clasificación. Coordinación Interinstitucional: que las entidades estén dispuestas a recolectar información y alimentar el sistema de seguimiento. Tecnológicas y de Comunicaciones: proceso de socialización y difusión de esta iniciativa.	de un sistema de estímulos (ej.: pecuniarios, no pecuniarios, capacitación) por parte del DAFP. Beneficiarios: Servidores públicos y entidades públicas: en cuanto a las recompensas que se otorguen. Posibles opositores: Grupos al interior de entidades y servidores: en cuanto al descontento que pueda generar este sistema de indicadores.	instrucciones a las entidades para el proceso de implementación, además de capacitación y soporte técnico. Los concursos y estímulos requieren ser enmarcados en las normas vigentes además de la solicitud de nuevos recursos a MinHacienda, si es del caso para la elaboración de todas las acciones planteadas por la recomendación.
33	Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor	El diseño de planes de desarrollo individual y organizacional no es estratégico ni basado en evidencia (demanda y requerimientos de las entidades) y esto dificulta la alineación entre los objetivos individuales y organizacionales.	Incluir como actividad clave en el plan de desarrollo entrante un plan de fortalecimiento de la ESAP, que incluya los siguientes aspectos: 1) Fortalecimiento de la planta docente a través de formación en doctorados en asuntos públicos en convenio con entidades como Colfuturo y Fulbright para la formación y atracción de profesores egresados de escuelas de alto nivel internacional, 2) Mejoramiento de infraestructura en la sede del CAN y construcción de una sede de altas especificaciones para la Escuela de Alto Gobierno en el centro de Bogotá. 3) Financiación de una nueva línea de investigación en Colciencias para temas de gestión pública y talento humano. 4) Fortalecer la estrategia de "ESAP virtual" como herramienta para la formación de servidores públicos a través de inducciones virtuales, capacitaciones virtuales en temas claves identificados desde las entidades y programas a la medida de las entidades en formación	Esta recomendación obedece al documento de la OECD sobre Colombia, donde se dice explícitamente esto (Pág. 249-250 "...Efforts by the Higher School of Public Administration (ESAP) and the Administrative Department of the Civil Service (DAFP) to design and implement a training policy for local governments are commendable and should be continued and strengthened...") Además, OECD pág. 253 "...Colombia could strengthen HR departments in sub-national administrations to make the HR function more strategic. Officials in charge of the management of human resources in local and municipal governments require training on different aspects of HRM. However, it is of critical importance to improve their skills and competences on formulating and implementing training policies..."	Administrativas: definir procesos de reingeniería organizacional que permitan fortalecer el portafolio de formación y capacitación, la infraestructura de primer nivel requerida para ello, fortalecimiento del cuerpo docente. Todo esto para conducir a una mayor visibilidad y valoración de la ESAP entre directivos y servidores públicos. Normativas y Metodológicas: en cuanto a los instrumentos legales disponibles para fortalecer a la ESAP. Políticas: levantamiento de apoyos para conseguir recursos y darle legitimidad al proyecto. Financieras y Presupuestales: en cuanto los recursos que implique fortalecerla (infraestructura, personal científico, gastos de funcionamiento e investigación) Coordinación Interinstitucional: entre la ESAP a nivel nacional, sus diferentes sedes a nivel regional y las demás entidades del sector público para garantizar comunicación fluida entre la academia y el Estado. Estructura Organizacional: adaptación de estructuras a nuevas funciones y roles Tecnológicas y de Comunicaciones: fortalecimiento del uso ya existente de TICs en formación.	Ejecutor: DAFP: ejecutor en cuanto a facilitar la comunicación entre la ESAP y las entidades públicas para identificar necesidades de formación. Minhacienda: ejecutor la búsqueda y asignación de recursos para el fortalecimiento de la entidad. ESAP: ejecutora proceso de fortalecimiento. Apoyo: Alto Gobierno: apoyo en cuanto a la necesidad de fortalecer a la ESAP y visibilizar su importancia. Beneficiarios: ESAP, Alta dirección, UDP, servidores públicos	Modificación de la planta de personal se deberá realizar a través de un nuevo decreto con apoyo del DAFP y la CNCS. Las ampliaciones de planta y demás recursos a través de la ejecución de presupuesto y la realización de procesos de contratación contemplados en la ley. Finalmente los cursos de capacitación y la Escuela de Alto Gobierno no requieren modificación normativa dado que se encuentra contemplado como una de las funciones de la ESAP.

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro. Se espera que estas recomendaciones puedan ser implementadas en un lapso de tiempo entre un año y tres.

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
			(programas más largos). Un punto clave de esta estrategia debe ser el fortalecimiento y consolidación de la Escuela de Alto Gobierno dentro de la ESAP como instrumento para formación de los Altos directivos del Estado, y contenida dentro del Plan Multianual de Capacitación.				
34	Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor	<p>El diseño de planes de desarrollo individual y organizacional no es estratégico ni basado en evidencia (demanda y requerimientos de las entidades) y esto dificulta la alineación entre los objetivos individuales y organizacionales</p> <p>La construcción de planes de desarrollo individual y organizacional no siempre se basa en evidencia (demanda y requerimientos de las entidades) y esto dificulta la alineación entre los objetivos individuales y organizacionales.</p> <p>Diferencias en acceso a planes y actividades de desarrollo profesional y personal</p>	<p>1) Se sugiere diseñar un plan multianual de capacitación del Estado colombiano, definiendo líneas estratégicas y campos de conocimiento claves. 2) Este plan debe propiciar la evaluación del costo-efectividad de los planes organizacionales de capacitación. Se sugiere que el plan multianual se alimente de un proceso conjunto entre el DAFP y la ESAP mediante el cual se diseñe un portafolio de capacitación ejecutiva con cursos cortos dirigidos a jefes y servidores de la UDP (que cubran competencias de planeación estratégica, gestión del talento humano, servicio al cliente y coaching) para asegurar conexión entre la demanda de las organizaciones y la oferta de la escuela.</p> <p>3) La identificación de necesidades podría hacerse en una encuesta semestral en las entidades a partir de sus planes de capacitación. 4) El programa podría acompañarse de un mecanismo de certificación de competencias en gestión del talento humano para los servidores de las oficinas de talento humano que permita definir las necesidades presentes y futuras de formación y capacitación en el Estado colombiano y sus entidades. 6) La evaluación del programa en su calidad y consistencia por</p>	<p>Esta recomendación obedece al documento de la OECD sobre Colombia, donde se dice explícitamente (Pág. 384 Strengthening human capacity through staff training is essential for developing the capacity of the public service. The investments made in developing the activities of the School of Public Administration (ESAP) should be consolidated by additional measures. [...] Training could be approached in a more strategic manner by requiring organizations to undertake analysis of their competency gaps, to focus training on priority organizational needs, to link their training plans to their organizational plans and to integrate skill development plans into their workforce planning. A su vez, en el capítulo 3 los grupos focales recomiendan responsabilizar a un ente de la capacitación gerencial del nivel directivo con carácter obligatorio.</p> <p>Actualmente en Colombia existe un sistema nacional de capacitación enfocado al individuo y no a la entidad. Pero hay un acuerdo con respecto a que la capacitación y la formación no están dando los resultados esperados. Las diferencias presupuestales existentes entre las entidades, la falta de alineación entre los programas ofrecidos con los necesitados y la falta de motivación de los servidores, son algunos de los motivos identificados. Adicionalmente hay problemas en la identificación de las necesidades y su aplicación en los planes ya que 90% de las entidades realiza el PIC (50% lo hace de manera técnica), pero 48% de las entidades no realiza diagnósticos para la capacitación. Esta recomendación va en línea con lo establecido en el CONPES 3674 y el Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias (2010)</p>	<p>Administrativas: identificación de un mecanismo de transmisión de necesidades de formación y capacitación desde las entidades hacia la ESAP. Creación de nuevos cursos y procedimientos relacionados con esta nueva oferta formativa.</p> <p>Normativas y metodológicas: crear incentivos para la asistencia a los cursos de capacitación.</p> <p>Políticas: generar apoyos para la expansión de la oferta de formación y capacitación de la ESAP.</p> <p>Financieras y Presupuestales: nuevos recursos para contratación de profesores y adecuaciones de tipo logístico/estructural.</p> <p>Coordinación Interinstitucional: entre la ESAP a nivel nacional y sus diferentes sedes a nivel regional. Entre las organizaciones y la ESAP para asegurar pertinencia en la oferta de formación y capacitación. Entre la ESAP y el DAFP como responsables de dar lineamientos de política.</p> <p>Estructura Organizacional: a través de la definición de competencias, perfiles y evaluación, generar un canal hacia la identificación de las necesidades de capacitación en cada entidad.</p> <p>Tecnológicas y de Comunicaciones: asegurar conectividad y canales virtuales que faciliten la formación.</p>	<p>Ejecutor: ESAP: ejecutora proceso de fortalecimiento. DAFP: en cuanto a que es responsable de coordinar los planes multianuales claves de capacitación. Alta dirección, UDP: ejecutoras en términos de identificar las necesidades de capacitación al interior de la entidad. Apoyo: Alto Gobierno: apoyo en cuanto a la necesidad de hacer visible y requerir de sus directivos la utilización de la oferta formativa de la ESAP. Beneficiarios: Alta dirección, UDP: en cuanto a la nueva oferta formativa por parte de la ESAP. Posibles opositores: Servidores que quieran tomar capacitación en otras entidades educativas.</p>	<p>Estos planes y actividades interinstitucionales no requieren de modificaciones a la ley y decretos actuales. Por el contrario, los mismos se describen como parte de las funciones del DAFP y la ESAP. El DAFP define las políticas generales de capacitación y formación del TH y formula el Plan nacional. Por otro lado, las comisiones de personal participan en el diseño de los planes propios de cada entidad. La ley 909 regula los objetivos de la capacitación, que es un principio de la FP.</p>

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro. Se espera que estas recomendaciones puedan ser implementadas en un lapso de tiempo entre un año y tres.

No.	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
			parte del DAFP podría atarse al acuerdo de gestión del directivo de la entidad y el jefe de la UDP.				
35	Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor	Falta evidencia que indique la efectividad de los programas de desarrollo.	Crear un sistema de aprendizaje colectivo en materia de Planes de Capacitación de las entidades a través de: 1) Un módulo en la página web "Sirvo a mi país" que ilustre casos exitosos de modelos de construcción del plan de capacitación. 2) Un ranking anual de niveles de capacitación por entidades del sector público colombiano que genere competencia y búsqueda de mejoras. 3) Estímulos anuales a entidades con mejores resultados en capacitación (atado a resultados).	Actualmente en Colombia, de las entidades que evalúan la capacitación (92%), sólo el 23% de ellas mide aprendizajes y efectos sobre el desempeño. Adicionalmente, cerca del 22% de los encuestados no está de acuerdo con que los programas de capacitación contribuyen al cumplimiento de los objetivos misionales. A nivel regional, la proporción de servidores aumenta en 6 puntos porcentuales.	<p>Administrativas: ajuste organizacional y de equipos a los nuevos arreglos organizacionales que faciliten el aprendizaje colectivo.</p> <p>Normativas y Metodológicas: en cuanto al diseño y aplicación de lineamientos para alimentar el portal web y ejecutar el ranking.</p> <p>Políticas: levantamiento de apoyo de los diversos actores para el sostenimiento del portal web, y para la creación del ranking.</p> <p>Financieras y Presupuestales: destinar recursos necesarios para el establecimiento del ranking y garantizar el sostenimiento de la página web.</p> <p>Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública con las demás organizaciones del sector público. Lograr establecer relaciones con el MinTIC para que brinde asesoría sobre el portal web.</p> <p>Tecnológicas y de Comunicaciones: asegurar competencia y conectividad para la adopción de estas nuevas prácticas, y garantizar los canales de comunicación.</p>	<p>Ejecutores: DAFP: ejecutor en cuanto al diseño de estándares para la implementación de la política, para la consolidación del ranking y el sostenimiento de la página. UDP, Secretarías Generales, Oficina de TICs: ejecutores en cuanto a la implementación de estas herramientas a interior de la entidad. Apoyo: MinTIC: brinda asesoría para el sostenimiento de la página web. Beneficiarios: Servidores públicos, JTH. Posibles opositores: Jefes y directivos: en cuanto a que pueden verse expuestos al compararse con otras organizaciones.</p>	La creación del módulo se encuentra en el marco de las funciones del DAFP. No se requiere cambios normativos. La creación del ranking de entidades no implica modificaciones en las leyes. Los estímulos deben estar aprobados previamente por el Ministerio de Hacienda, a través de un decreto donde se apropien los recursos para la entrega de estos estímulos a las entidades que logren los mejores puntajes bajo los indicadores. Los estímulos pueden llegar a tener implicaciones en materia presupuestal, por ende requerirán la expedición de nuevos decretos si son de carácter nacional los premios que se entregan a las organizaciones mejor renqueadas. En caso contrario se expedirían actos administrativos dependiendo del nivel y la jerarquía propia de la entidad.

5.9 Recomendaciones de Largo Plazo

LARGO PLAZO (SUPERIOR A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), están dirigidas hacia proyectar las organizaciones e individuos hacia la consolidación de prácticas que superen situaciones coyunturales. El tiempo de implementación de estas propuestas es mayor a tres años.

No	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMA O BRECHA	RECOMENDACIÓN	RELACION CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
36	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	Debilidad organizacional para la Planeación Estratégica del Talento Humano en las entidades.	1) Desarrollar un estudio que permita hacer reingeniería a las unidades de personal, 2) dentro del mismo establecer prácticas de BPM (Business Process Management) en sus procesos estratégicos, 3) dentro del mismo identificar aspectos operativos de las unidades de personal que puedan ser cedidos a otras áreas de la organización de tal forma que la Unidad de Personal se concentre en actividades relacionadas con la gestión estratégica del talento humano.	Esta recomendación nace del documento de la OECD (pag.367) "Many OECD countries have, to varying extents, delegated responsibility for HRM to ministries and departments in order to simplify and reduce the costs of HRM systems, while making more efficient use of available resources. While the general management of pay systems and post classification tend to remain under the responsibility of the central HRM body in a majority of countries, many Other aspects of HRM have been delegated within established legal and budgetary limits". Actualmente, sólo el 33% de las entidades cabeza de sector identifica el talento humano como elemento relevante de la planeación estratégica. Ninguna organización de las analizadas ubica a la UDP en el nivel directivo. Adicionalmente, las Unidades de Personal cuentan con diferentes niveles de capacidad técnica. Lo anterior puede llevar a que los lineamientos no se cumplan y no se dé un buen uso a los instrumentos. Por otro lado, la comunicación entre las unidades de personal y el DAFP no presenta la fluidez necesaria para garantizar una buena implementación de las políticas. En los últimos años se ha desarrollado la herramienta del portal web "Yo sirvo a mi país", que busca disminuir la distancia existente actualmente entre las entidades.	Administrativas: Definir las instancias encargadas de realizar una reingeniería a la oficina de talento humano, y a los procesos administrativos que tengan que implementarse. Normativas y Metodológicas: Identificación de requerimientos legales para ejecutar cambios sugeridos. Políticas: Recoger apoyos por parte de la Alta Dirección y sindicatos para la implementación de esta práctica al interior de las entidades y las oficinas de talento humano. Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública para acompañar el proceso de diseño de reingeniería en las organizaciones. Financieras y Presupuestales: en cuanto a los requerimientos de recursos presupuestales que implique el rediseño de la oficina de talento humano y la capacitación de los servidores. Estructura Organizacional: Ajuste de recursos y de personal para el cambio las organizaciones. Tecnológicas y de Comunicaciones: Uso de TICs para facilitar el proceso de adopción de las estrategias al interior de las organizaciones.	Ejecutor: Ejecutivo Central, DAFP, ESAP: ejecutores en el rediseño de los lineamientos sobre las unidades de personal. UDP, Oficinas de Planeación, Secretaría General: ejecutoras encargadas de interpretar e implementar los cambios sugeridos. Beneficiarios: Directivos, Secretarios Generales, Entidades: que contarán con unidades de personal que realicen GTH de forma efectiva. Aspirantes a cargos públicos Posibles opositores: Sindicatos, CNSC, DAFP: por riesgos de interferencia política en los procesos de reingeniería. CNSC: posible opositora de no ser vinculada al proceso de arreglos institucionales y organizacionales requeridos para facilitar la flexibilidad.	El estudio que determine las funciones de las UDP y la clasificación entre lo operativo y lo estratégico, y aplicabilidad de BPM puede ser realizado por DAFP, sin necesidad de cambios normativos. La modificación de las UDP requiere cambio legislativo que modifique sus funciones generales, seguido de modificación de la estructura organizacional y de las plantas de personal de las entidades públicas. Implicaría procesos de rediseño en todas las entidades de la dependencia de gestión de talento humano y creación del respectivo cargo del nivel directivo, como sucedió en su momento con la Oficina de Control Interno. Esto incide en los gastos de funcionamiento de las entidades y el Estado en su conjunto, por lo cual requiere viabilidad fiscal.
37	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en	Debilidad organizacional para la Planeación Estratégica del Talento Humano en	Fortalecer el rol del Jefe de la Unidad de Personal hacia un rol que propicie su liderazgo como agente de cambio organizacional. A través de las siguientes acciones: 1) Nivelación salarial con salarios competitivos que atraigan	Esta recomendación obedece al documento de la OECD sobre Colombia, donde se habla del gran reto de combinar el marco legal con un sistema flexible de manejo del talento humano (pág. 289) The workforce-management system is strongly focused on compliance with rules and controlling inputs on the number of positions and staff budgets.	Administrativas: fortalecimiento del rol del jefe de la Unidad de Personal. Se requieren diversos mecanismos que permitan identificar correctamente las competencias para desempeñar el cargo. Normativas y Metodológicas: Identificación de requerimientos legales	Ejecutor: DAFP: ejecutor en el fortalecimiento del rol del jefe de la Unidad de Personal. ESAP: ejecutora de los programas de formación	La definición del perfil de quien lidera la UDP lo define cada entidad en su respectivo manual de funciones. Para establecer requisitos mínimos y

LARGO PLAZO (SUPERIOR A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), están dirigidas hacia proyectar las organizaciones e individuos hacia la consolidación de prácticas que superen situaciones coyunturales. El tiempo de implementación de estas propuestas es mayor a tres años.

No	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMA O BRECHA	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
	cantidad y calidad	las entidades.	a profesionales con formación y experiencia en gestión estratégica del talento humano. 2) Ascenso en la estructura organizacional. El jefe de talento humano debe tener asiento en los espacios de decisión estratégica de las organizaciones públicas, debe subir en el organigrama al nivel de decisión. 3) definir competencias clave del jefe de la UDP, para que combinado con buenos salarios, se atraiga a personas experimentadas/formadas encargadas de generar cambio a nivel organizacional a través de la GTH. 4) Crear programas de formación a nivel de especialización y maestría en Gestión del Talento Humano para el sector público, en la ESAP y otras IES públicas y privadas.	However, the current arrangements do not provide adequate scope for human-resource management to match the workforce to the needs of public organizations regarding numbers, competencies and performance of employees. One key challenge for the Colombian authorities will, therefore, be to combine the legal framework for public-service employment with a more flexible and strategic system of human-resource management ". También, parte de la recomendación proviene del benchmarking de prácticas de países que han adoptado reformas similares (EGOB, 2014, p. 557) En Colombia, sólo el 33% de las entidades cabeza de sector identifica el talento humano como elemento relevante de la planeación estratégica. Además ninguna organización de las analizadas ubica a la Oficina de Talento Humano en el nivel directivo.	para ejecutar cambios sugeridos. Políticas: Recoger apoyos por parte de la Alta Dirección y sindicatos para la implementación de esta práctica al interior de las entidades y las oficinas de talento humano. Financieras y Presupuestales: en cuanto a los requerimientos de recursos presupuestales que implique el fortalecimiento del jefe de la Unidad de Personal. Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública con las organizaciones públicas. Estructura Organizacional: posibles cambios en las responsabilidades (funciones) del jefe de la Unidad de Personal Tecnológicas y de Comunicaciones: en cuanto a la difusión de este nuevo rol en la entidad.	para los empleados. UDP, Oficinas de Planeación, Secretaría General: ejecutoras encargadas de interpretar e implementar los cambios sugeridos. Apoyo: Alta Dirección: apoyo y voluntad política para aprobar este proceso. Beneficiarios Alta dirección y entidades públicas, Servidores públicos Posibles Opositores: JTH, UDP, servidores públicos	limitar el perfil se requiere de un decreto, tal como sucede con los Jefes de Control Interno actualmente. La posición de este cargo depende del nivel de la UDP en la estructura organizacional de cada entidad. La estandarización de esta situación es posible como se explicó en la recomendación anterior. La creación de programas de formación en la ESAP corresponde al Consejo Académico.
38	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Demoras en los Procesos de Atracción y Selección de los Servidores de Carrera.	Elevar a la CNSC como agencia reguladora encargada de supervisar y vigilar los procesos de selección, evaluación, ascenso, etc., y fortaleciendo su capacidad técnica.	Esta recomendación obedece al documento de la OECD sobre Colombia, donde habla de la ausencia de una agencia de reclutamiento especializada (Pág. 313 "...An essential step to improve the operation of the recruitment system would be to change the way the NCSC carries out its functions. This should be viewed as a high priority, to be addressed as quickly as possible. The NCSC would be more effective in exercising a strategic oversight role in regard to recruitment and merit protection, similar to the role played by public-service commissions in several OECD countries (Box A.11), with the organization of recruitment assigned to a different body, subject to regulation and audit by the NCSC. Under such a model, the NCSC would be a more effective guardian of merit and would be in a position to add value in areas such as the development of standards, codes of practice, audit of recruitment, investigation of alleged breaches of the recruitment procedures, and protection core public service values... " Actualmente, la CNSC dispone de 56 servidores y 140 contratistas para atender más de 6.100 entidades y 250.291 empleados de carrera a nivel nacional. El grupo focal con secretarios generales converge con la información aportada en el informe	Administrativas: redefinición de los procesos administrativos ligados al nuevo rol de la CNSC. Normativas y Metodológicas: implica la reestructuración de funciones de CNSC y su debida formalización normativa . Políticas: Buscar apoyos y voluntades para redefinir las funciones de la CNSC. Financieras y Presupuestales: contar con el presupuesto necesario para que la CNSC pueda cumplir con sus nuevos objetivos. Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública con la nueva CNSC. Estructura Organizacional: Ajustes a arreglos organizacionales y estructurales requeridos para el funcionamiento de la instancia reguladora.	Ejecutor: Ministerio de Hacienda: ejecutor en la búsqueda y asignación de recursos para el funcionamiento de la agencia reguladora. Apoyo: Presidencia, Alto Gobierno, DNP, DAFP: apoyo en el proceso de redefinición de funciones de la CNSC como agencia reguladora. Beneficiarios: Aspirantes a Cargos Públicos, Directivos de Entidades, Entidades Públicas. Posibles opositores: CNSC: en cuanto al cambio de sus funciones. Rama Judicial: teniendo en cuenta las líneas jurisprudenciales previas. Congreso: en cuanto limita procesos de representación política y patronazgo	Se requerirían cambios constitucionales y de carácter legal debido a que actualmente la CNSC tiene como misión específica la de realizar las actividades de administración de los concursos para acceder a la carrera administrativa y regular los procesos correspondientes. Un cambio de esta naturaleza requiere definir los roles y funciones de cada una de las entidades con incidencia en las políticas públicas de empleo público. Es importante especificar en qué consiste la función de regulación dado que el DAFP

LARGO PLAZO (SUPERIOR A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), están dirigidas hacia proyectar las organizaciones e individuos hacia la consolidación de prácticas que superen situaciones coyunturales. El tiempo de implementación de estas propuestas es mayor a tres años.

No	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMA O BRECHA	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
				para Colombia de la OECD (2013), acerca de la limitada capacidad de la CNSC para responder de forma más rápida a las demandas de selección y contratación de las entidades.		político.	desempeña algunas funciones de esta naturaleza. Sería necesario precisar el alcance de la recomendación en cuando a delimitar roles entre CNSC, DAFP y la agencia de reclutamiento que se propone.
39	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Demoras en los Procesos de Atracción y Selección de los Servidores de Carrera.	Ante el cambio en la CNSC, crear una agencia especializada para el reclutamiento y selección de entidades ejecutoras con alta capacidad técnica y administrativa que opere bajo los lineamientos de la CNSC. Esta entidad será la encargada de definir los parámetros para los acuerdos marco y la certificación de universidades y assesment centers encargados de ejecutar en forma mucho más expedita los procesos de selección, así como llevar a cabo el monitoreo y seguimiento de la transparencia y rigurosidad en los procesos de selección.	Esta recomendación obedece al documento de la OECD sobre Colombia, donde habla de la ausencia de una agencia de reclutamiento especializada (Pág. 312 "...While the establishment of the NCSC has been an important step in strengthening and protecting merit, there are serious difficulties in the way the NCSC currently functions. The ability of the NCSC to discharge its responsibilities effectively has been hindered by the absence of a professional recruitment agency, insufficient resources, a large backlog of vacancies, over-involvement in operational matters and the significant time and resources spent dealing with legal challenges to recruitment competitions...". Así mismo, en los grupos focales llevados a cabo con directivos y secretarios generales se encontró una fuerte desconfianza a los procedimientos actuales contratados con terceros. Adicionalmente hay una idea generalizada acerca de la limitada capacidad de la CNSC para responder de forma más rápida a las demandas de selección y contratación de las entidades.	Administrativas: Identificación del modelo organizacional y puesta en marcha de la agencia. Normativas y Metodológicas: Identificación de requerimientos normativos para la creación de la nueva agencia. Políticas: Levantar apoyos para reacomodar funciones y darle un futuro sostenible a la organización. Financieras y Presupuestales: contar con el presupuesto necesario para que esta agencia pueda cumplir sus objetivos misionales a nivel nacional Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública con esta nueva agencia. Estructura Organizacional: Adaptar los arreglos organizacionales a los roles de la nueva agencia y facilitar el flujo de información entre ésta y las entidades del sector público. Tecnológicas y de Comunicaciones: Uso de TICs desde el principio como mecanismo fundamental de acción de la entidad.	Ejecutor: Ministerio de Hacienda: ejecutor en la búsqueda y asignación de presupuesto de esta nueva agencia. Apoyo: Presidencia, Alto Gobierno, DNP, DAFP: apoyo para la creación de esta nueva agencia. Beneficiarios: Aspirantes a Cargos Públicos, Directivos de Entidades, Entidades Públicas. Posibles opositores: CNSC: en cuanto al cambio de sus funciones. Rama Judicial: teniendo en cuenta las líneas jurisprudenciales previas. Congreso: en cuanto limita procesos de representación política y patronazgo político.	Se requiere modificación a nivel constitucional, para la creación de la nueva entidad además de expedición de leyes y decretos reglamentarios para su funcionamiento, porque actualmente esta función la desempeña la CNSC por mandato constitucional. Será necesario definir la articulación de esta entidad con el servicio público de empleo, como se explicó en la recomendación respecto a la figura de assesment center.
40	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Demoras en los Procesos de Atracción y Selección de los Servidores de Carrera.	Ampliar los ejecutores de las pruebas de selección y propiciar la creación de assesment centers certificados por la CNSC a nivel sectorial y regional de forma que se generen economías de escala y especialización en la selección de servidores.	Esta recomendación nace de la revisión del estado del arte, (EJOB, 2014, p. 556), del trabajo participativo en el capítulo 3 y del documento de la OECD (pag.333 "...A central issue that countries have to deal with in this context is the balance between giving government organisations sufficient managerial freedom to enable them to function as efficiently as possible and maintaining sufficient control and oversight to satisfy the requirements of public accountability and probity that are essential to good governance. The general trend in OECD	Administrativas: identificación de los procesos susceptibles de descentralización. Inclusión de nuevos procesos y capacitación del personal en las entidades para realizar seguimiento. Normativas y Metodológicas: inclusión de los nuevos mecanismos al sistema de reclutamiento y selección actual. Políticas: Eventual captura y presiones políticas por parte de diferentes actores en cada entidad.	Ejecutor: CNSC: ejecutor en cuanto a la realización de lineamientos para la aplicación de la discrecionalidad en los procesos de selección para cada entidad. JTH, UDP, Secretaria General: identifican las necesidades de	Requiere modificación legal y de los actos administrativos que regulan la función de acreditación por parte de la CNSC. Es una recomendación que debe enmarcarse en la regulación del servicio público de empleo, en tanto la ampliación de

LARGO PLAZO (SUPERIOR A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), están dirigidas hacia proyectar las organizaciones e individuos hacia la consolidación de prácticas que superen situaciones coyunturales. El tiempo de implementación de estas propuestas es mayor a tres años.

No	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMA O BRECHA	RECOMENDACIÓN	RELACION CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
				<p>countries has been to delegate more authority to managers, including for HRM, while increasing their accountability for results and strengthening accountability mechanisms..." Adicionalmente, el grupo focal con secretarios generales converge con la información aportada en el informe para Colombia de la OECD (2013), acerca de la limitada capacidad de la CNSC para responder de forma más rápida a las demandas de selección y contratación de las entidades. Además, las demoras en los procesos de selección se han debido a la gran cantidad y heterogeneidad de los puestos que se buscan proveer y la falta de una agenda común entre el DAFP y la CNSC.</p>	<p>Financieras y Presupuestales: en cuanto a necesidades de personal y capacitación, y asegurar la financiación de estos centros. Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública para aplicar estos mecanismos de manera coordinada, con los assessment centers. Tecnológicas y de Comunicaciones: en cuanto a la aplicación de los propios mecanismos de selección y comunicación.</p>	<p>competencias, que luego serán seleccionados por los centros. Assessment Centers: ejecutores de la política de selección. Beneficiarios: Aspirantes a cargos públicos Posible oposición: Aspirantes a cargos públicos: en cuanto a que representa una amenaza porque pueden desconocer la funcionalidad de los assessment centers. Grandes Sindicatos: en cuanto a que se altera el statu quo. Directivos y Secretarios Generales, Políticos: por pérdida de control del ejecutivo central en funciones claves.</p>	<p>los procesos implica una carga mayor a la CNSC generando la necesidad de mayor personal para la ejecución de estos procesos.</p>
41	<p>Encontrar, vincular y retener los mejores talentos</p>	<p>Problemas de alineación entre el diseño de los concursos, el perfil del seleccionado y las necesidades de la entidad. Baja movilidad de servidores de carrera entre organizaciones.</p>	<p>Crear un <u>Sistema de Gerentes Públicos Colombianos</u>. Este sistema debe atraer un grupo de profesionales con altos niveles de formación que roten a través de las diferentes entidades del sector público y se mantengan a pesar de los cambios de gobierno. Dicho sistema debería incluir esquemas especiales de salarios y beneficios no salariales para los gerentes públicos que tengan en cuenta la complejidad, riesgo y nivel de responsabilidad de los puestos (por ejemplo, pólizas de seguros, acompañamiento legal, primas de riesgo, etc.).</p>	<p>Esta recomendación obedece a la descripción en el informe de la OECD sobre la dificultad de atraer al sector público perfiles altamente especializados "...pág. 301 Regarding the attractiveness of the public sector, pay levels for administrative and technical grades seem to be more than sufficient to recruit and retain staff, as competitions for entry to the career civil service are heavily over-subscribed. However, at more senior levels there seem to be pay disparities with the private sector that can make it difficult to recruit experienced specialists from outside the public sector, especially for areas where skills of public servants staff can be weak, such as project management, finance and procurement..." Las debilidades en contratación existentes se deben a problemas de planeación en las entidades. Adicionalmente afirman que el proceso se dificulta por la falta de actualización de los instrumentos (Manuales de Funciones) y las debilidades técnicas de las Unidades de Personal Específicamente, uno de los problemas actuales con el sistema de gerentes públicos es la forma de selección, ya que esta no se hace a partir de un</p>	<p>Administrativas: en cuanto a la identificación de las características y componentes del sistema de compensación para altos directivos. Normativas y Metodológicas: Identificación de requerimientos y limitantes legales para la adopción del sistema. Políticas: Obtener apoyos que legitimen el proyecto de compensar mejor la alta dirección pública y protegerla de riesgos. Financieras y Presupuestales: Un trabajo permanente para en el largo plazo obtener recursos que aseguren la sostenibilidad del sistema. Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública para la identificación de los perfiles sujetos al nuevo esquema de retribución.</p>	<p>Ejecutor: DAFP: ejecutor para la identificación y diseño del sistema. Ministerio de Hacienda: Ejecutor en la búsqueda y asignación de recursos para el funcionamiento del sistema de compensación de altos directivos. Apoyo: ESAP, Sector Académico: apoyo al proceso de investigación sobre este esquema salarial. Beneficiarios: Gerentes Públicos Posibles opositores: Ministerio de Hacienda: en cuanto a los costos de este esquema Organismos de Control: en cuanto entiendan los beneficios de este</p>	<p>Los empleos de manejo y dirección de las entidades públicas son por regla general cargos de libre nombramiento y remoción, son éstos los que ocupan los gerentes públicos. Corresponde al nominador en cada entidad determinar la vinculación y desvinculación de los gerentes públicos. Por tanto la permanencia y la rotación son discrecionales de los nominadores. Cualquier sistema dirigido a los gerentes públicos debe partir de este marco normativo, que requería ser</p>

LARGO PLAZO (SUPERIOR A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), están dirigidas hacia proyectar las organizaciones e individuos hacia la consolidación de prácticas que superen situaciones coyunturales. El tiempo de implementación de estas propuestas es mayor a tres años.

No	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMA O BRECHA	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
				proceso exigente, abierto y obligatorio.		esquema (no detrimento patrimonial). Ciudadanía en general: en cuanto a la percepción de corrupción que existe sobre los gerentes públicos.	adicionado o modificado. En caso de crearse una carrera especial para los gerentes públicos, esta deberá ser estipulada a través de la expedición de una ley. La regulación de salarios y beneficios de estos cargos tiene actualmente algunas especificidades. Para ampliar estas condiciones específicas sería necesario precisar su contenido y regularlo mediante normas reglamentarias de DAFP y MinHacienda.
42	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Dificultades en identificar, intervenir y/o desvincular servidores con bajo desempeño.	Formular una <u>política de Gestión del Bajo Desempeño</u> que incluya: 1) Uso de los resultados de la evaluación de desempeño y vínculo con resultados y acuerdos de gestión. 2) Acuerdos de gestión del bajo desempeño que incluyan actividades de mejoramiento, compromisos y metas, capacitación, y coaching para empleados con bajo rendimiento. 3) Revisión de la normativa y jurisprudencia que limita las posibilidades de darle mayor flexibilidad a las organizaciones para manejar los individuos con bajo desempeño 4) Atar resultado a Acuerdo de gestión del jefe.	Esta recomendación tiene como base lo expuesto en la pag.343 del informe de la OECD "...Colombia could develop strategies to address inflated performance ratings...Linked to this is the issue that while the Constitution provides for dismissal of staff for poor performance, this has not proved to be easily done in practice and there does not seem to be any system of progressive sanctions for poor performance. This suggests the need for a comprehensive system for dealing with under-performance..." pág. 345 "...While it is essential to have sanctions for poor performance, including the ultimate sanction of dismissal, it is also essential to have effective instruments for addressing poor performance and improving performance. In the absence of such instruments, managers have little scope to address performance issues, while a reluctance to invoke the ultimate sanction of dismissal is likely to discourage managers from giving poor performance evaluations..." Igualmente, en el Capítulo 6 del primer informe (EJOB, 2014, pp. 648-651) donde se comenta los sistemas de gestión del rendimiento destacados en la literatura y adoptados por gobiernos	Administrativas: Definición de instancias encargadas del diseño de los mecanismos de gestión de bajo desempeño. Normativas y Metodológicas: Identificar los requerimientos legales para poder adoptar el sistema. Políticas: Levantar apoyos para un tema altamente sensible que puede encontrar férrea oposición de diferentes actores. Financieras y Presupuestales: en cuanto a los nuevos costos asociados a este nuevo sistema de manejo del bajo desempeño. Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector público y el DAFP en su implementación y comunicación hacia las entidades.	Ejecutor: DAFP, CNSC: ejecutora en cuanto al diseño del sistema para el manejo del bajo desempeño. UDP, Oficinas de Planeación, Control Interno: ejecutores del nuevo sistema de manejo del bajo desempeño. Posibles opositores: Sindicatos, servidores públicos y encargados de evaluar: en cuanto al cambio del statu quo actual y riesgos por las consecuencias que se generen dentro de este nuevo esquema de manejo del bajo rendimiento (jefes).	Requiere modificación legislativa en tanto el bajo desempeño se entiende como causal de despido de un empleado de carrera, por consiguiente sería necesaria la modificación para permitir la presencia de alternativas a la declaratoria de insubsistencia. Es relevante en este punto la jurisprudencia de la Corte Constitucional en las líneas que aparecen en el trabajo de estatus quo normativo y jurisprudencial. En tanto, a partir de la jurisprudencia de la Corte Constitucional solo es posible desvincular empleados

LARGO PLAZO (SUPERIOR A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), están dirigidas hacia proyectar las organizaciones e individuos hacia la consolidación de prácticas que superen situaciones coyunturales. El tiempo de implementación de estas propuestas es mayor a tres años.

No	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMA O BRECHA	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
				recientemente. Actualmente en Colombia el periodo de prueba establecido por la Ley 909 es muy corto. A esto se suma que existe una percepción general que afirma que despedir a un empleado con bajo desempeño es un proceso engorroso. Esto se debe en parte a la ausencia de mecanismos diferentes a los disciplinarios para manejar los casos de bajo desempeño, lo cual hace lento e inoperante el proceso de mejorar o corregir el bajo desempeño.			de carrera a través de un proceso de evaluación, lo cual no permite procesos discrecionales para la declaratoria de insubsistencia.
43	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Baja Movilidad de Servidores de Carrera al Interior de las Organizaciones.	Formular opciones para el tema de los ascensos y la movilidad interna a través de 1) Revisar opciones normativas para el tema de los concursos abiertos de ascenso que ha limitado las posibilidades de promoción en las organizaciones y ha estimulado los encargos como respuesta a la lentitud o no realización de los concursos. 2) Se puede pensar en dos esquemas de ascenso, uno interno y otro abierto que permita dar algún tipo de opciones a un sistema que privilegia el mérito sobre el ascenso. 3) De mantenerse los concursos abiertos, pensar en factibilidad y legalidad de mecanismos de preparación de servidores para facilitar su ascenso dentro de la organización.	La movilidad interorganizacional no ha podido ser desarrollada en Colombia debido a que los cuadros funcionales no están generalizados en todas las entidades. Actualmente, el 36,4% de los JTH señala que los servidores de carrera tienen dificultades para ascender o crecer al interior de su entidad. Adicionalmente, el 52% de los JTH considera que la rotación de su personal en las entidades públicas es baja. Diferentes actores convergen en afirmar que los procesos de ascenso en su forma actual terminan premiando a servidores de bajo desempeño.	Administrativas: en cuanto a la determinación de los procesos que faciliten la movilidad interna de los servidores. Normativas y Metodológicas: revisar la existencia de requerimientos legales para adoptar la nueva gestión. Cambios en la normatividad referente a la movilidad intra e interorganizacional. Políticas: en cuanto al apoyo en la implementación de estos procesos al interior de las entidades del sector en cada organización pública. Financieras y Presupuestales: en cuanto a los costos que generen estos cambios en la gestión. Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública para la definición de los mecanismos para ascender. Estructura Organizacional: adaptación de las formas organizacionales y diseño de puestos al nuevo modelo (que promueva el mérito).	Ejecutor: DAFP: lidera el proceso de identificación de oportunidades de ascenso al interior de las organizaciones. UDP y Oficinas de Planeación: ejecutoras en la implementación de los sistemas de movilidad. Apoyo: Alta dirección, Alto gobierno: apoyo para la implementación de este tipo de procesos en las organizaciones. Posibles opositores: Sindicatos: en cuanto amenaza el statu quo. Servidores presentes y futuros afectados por el cambio de modelo. Altas Cortes: exequibilidad de la normativa actual sobre ascensos y movilidad.	1. Esta propuesta implica cambios en los decretos mencionados, acuerdos y ordenanzas donde se describen y especifican las funciones de cargos. Asimismo, se requieren cambios en la jurisprudencia de la Corte Constitucional en tanto declaro inexecutable la realización de concursos de ascenso cerrados. 2. En nivelación salarial requeriría expedición de decretos por parte del Gobierno, para unificar la escala salarial. 3. En el tema de movilidad sería necesaria la expedición de decretos para la reglamentación de los cuadros funcionales y la homologación de cargos al interior de las entidades del orden nacional, departamental o municipal. A nivel departamental a través de ordenanzas y en el municipal a través de acuerdos.

LARGO PLAZO (SUPERIOR A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), están dirigidas hacia proyectar las organizaciones e individuos hacia la consolidación de prácticas que superen situaciones coyunturales. El tiempo de implementación de estas propuestas es mayor a tres años.

No	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMA O BRECHA	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
44	Una Organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores colectivos	Percepciones de inequidad entre los individuos que prestan servicios a las entidades	Diseñar un plan de beneficios ajustados a las necesidades y características de contratistas y provisionales que esté orientado a garantizar la permanencia y estabilidad en el sector público.	Actualmente, el 17% de los jefes de talento humano encuestados considera que en la entidad existen influencias políticas en la contratación de empleados. Adicionalmente, el 45% de las entidades afirma que la asistencia a las actividades de bienestar es alta, sin embargo siempre participan las mismas personas. En general se percibe una percepción de inequidad por parte de las personas contratistas y los servidores públicos, debido a la forma de contratación de cada uno y los beneficios que reciben.	Administrativas: ajuste organizacional y de equipos a los nuevos arreglos organizacionales. Normativas y Metodológicas: en cuanto al diseño y aplicación de lineamientos. Políticas: levantamiento apoyo de los diversos actores para la creación del nuevo plan. Financieras y Presupuestales: adecuaciones físicas (internet en casa, computadores, capacitación) y recursos para acceder a los beneficios. Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública y a nivel interno de las organizaciones. Tecnológicas y de Comunicaciones: asegurar competencia y conectividad para la adopción de estas nuevas prácticas tanto en la UDP como en las oficinas misionales.	Ejecutores: DAFP: ejecutor en cuanto al diseño de estándares para la implementación de la política. UDP, Secretarías Generales, Oficina de TICs: ejecutores en cuanto a la implementación de estas herramientas al interior de la entidad. Beneficiarios: Contratistas y Temporales Posibles opositores: Servidores Públicos Jefes y directivos: en cuanto a pérdida de control y nuevas responsabilidades. UDP: en cuanto a pérdida de control.	La permanencia y la estabilidad van en contra de la naturaleza de estos tipos de vinculación. En esto han sido reiterativos los pronunciamientos de la Corte Constitucional, en tanto la naturaleza de ambas figuras jurídicas es la temporalidad. Esta recomendación no podría ejecutarse en el marco normativo actual pero valdría la pena evaluar opciones jurídicas para su diseño/implementación. Sería del caso pensar en beneficios para las personas vinculadas mediante estas figuras que no estén dirigidos a garantizar permanencia ni la estabilidad.
45	Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados	Se observa disparidad en el seguimiento a la gestión del talento humano a nivel de entidad.	Diseñar un sistema de acreditación de Unidades de Personal y Organizaciones del Sector Público que asegure la calidad en los procesos de la gestión del talento humano a través de BPM. Este sistema de acreditación puede ser parte de las funciones del DAFP de forma que a través de la información generada en el SIGEP en cuanto a BPM, se puedan crear acreditaciones temporales al estilo de las universidades que certifiquen la calidad de la GTH. 2) este proceso se puede atar al ranking de desempeño en GTH.	Esta recomendación nace del documento de la OECD pág.308 "...Colombia could renew its focus on competency-based recruitment and job profiling . Competencies include the knowledge, skills and behaviours needed to do a job well. The application of the merit principle and the quality of the recruitment process would be improved by using well validated methods of testing for relevant competencies of candidates. While generalist examinations are an appropriate way of organizing large intakes at base grades (e.g. recruitment of recent graduates at entry-level grades), they are not a suitable way to recruit to more advanced or specialized positions, where it is necessary to test for competencies relevant to the job..." Así mismo, en el mismo documento se agrega "...Sub-national governments need to develop competency-management systems so that they can ensure that they have a well selected, trained and evaluated public workforce..." (pag.249) Esto también es mencionado en el Primer Informe Capítulos 3 y 5 donde se ilustra cómo la gestión	Administrativas: establecer competencias necesarias para el diseño del sistema de acreditación. Definición de estándares que faciliten la acreditación. Normativas y Metodológicas: Identificación de requerimientos para el diseño e implementación de los estándares y requerimientos para la acreditación. Políticas: Levantar apoyos del ejecutivo central, y al interior de las organizaciones para la adopción de dichos estándares. Financieras y Presupuestales: en cuanto a la necesidad de nuevos recursos para la adopción efectiva del esquema de acreditación. Coordinación Interinstitucional: entre las organizaciones del sector función pública, y las demás organizaciones del sector público, para diseñar y adoptar dichos mecanismos. Estructura Organizacional: Ajuste de estructuras y diseño de puestos de trabajo	Ejecutor: DAFP, CNSC, ESAP, UDP: ejecutoras encargadas de la definición de los criterios e instancias de acción para la adopción del mecanismo de certificación. UDP, Oficinas de Planeación: ejecutoras participantes en el proceso acreditación, y alimentación del SIGEP. Beneficiarias: Alta dirección y entidades públicas Posibles Opositores: UDP: interesados en mantener el statu quo porque se asignan nuevas responsabilidades.	No requiere modificación normativa. El DAFP es el responsable del desarrollo de sistemas de gestión administrativa, y de orientar los procesos de implementación de sistemas de calidad y MECI para las entidades públicas. Es posible articular este sistema de acreditación con estas herramientas. El desarrollo de esta acreditación específica requeriría la expedición de normas que regulen y enmarquen estos aspectos específicos de acuerdo a las funciones mencionadas.

LARGO PLAZO (SUPERIOR A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), están dirigidas hacia proyectar las organizaciones e individuos hacia la consolidación de prácticas que superen situaciones coyunturales. El tiempo de implementación de estas propuestas es mayor a tres años.

No	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMA O BRECHA	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
				<p>actual puede consolidar aún más un sistema de gestión por competencias en las diferentes áreas de la gestión del talento humano. Igualmente, los grupos focales con directivos, secretarios generales y jefes de talento humano mencionan la gestión por competencias como una línea de acción urgente que facilite el rol estratégico de la gestión humana. (EJOB, 2014, pp. 538, 544).</p> <p>Actualmente, dentro de los informes presentados por las entidades, el 79,2% de las cabezas de sector incluyen aspectos de seguimiento. Dentro de estos, los temas más mencionados son las capacitaciones y las convocatorias realizadas. A pesar de lo anterior, no siempre se mencionan cifras y estrategias específicas. Adicionalmente, la gestión del talento humano no es un componente en sí mismo del MECI, lo que da espacio a que se pueda dejar este tema rezagado en los procesos de control.</p>	<p>al interior del DAFP, para garantizar el seguimiento y certificación de los estándares de calidad. Tecnológicas y de Comunicaciones: en cuanto a la utilización del SIGEP.</p>		
46	Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados	Se observa Disparidad en el Seguimiento a la Gestión del Talento Humano a nivel de Entidad.	Fortalecer la relación Universidad-Estado en temas de gestión del talento humano a través de: 1) Elaborar una conferencia anual internacional sobre teoría y práctica de la GTH liderada por la ESAP que se agrupe con el Observatorio de Empleo y sea el principal encuentro de formación de los jefes y funcionarios de las UDP. 2) Crear una línea de investigación de Colciencias en temas de gestión pública y GTH. 3) Dentro de esta última diseñar un programa de becas para tesis doctorales en temas relacionados con GTH en Colombia. 4) Crear la asociación de profesionales en talento humano del sector público a través del Observatorio de Empleo Público y con el apoyo de las universidades. 5) El DAFP y la CNSC pueden crear un sistema de becas para la formación internacional a nivel de maestría y doctorado en temas de GTH.	<p>Esta recomendación corresponde a las prácticas estudiadas a nivel internacional para este documento de política, donde se ha identificado que la disponibilidad de estudios y el intercambio de experiencias por parte de expertos locales sobre el manejo de la GTH en el sector público en un país ha propiciado cambios en su manera de gestionar el Talento Humano (EJOB, 2014, p. 661). Actualmente no existe evidencia sobre el impacto de las labores desempeñadas por las unidades de personal. Dentro de los informes presentados por las entidades, el 79,2% de las cabezas de sector incluyen aspectos de seguimiento. Dentro de estos, los temas más mencionados son las capacitaciones y las convocatorias realizadas. A pesar de lo anterior, no siempre se mencionan cifras y estrategias específicas. Adicionalmente, la gestión del talento humano no es un componente en sí mismo del MECI, lo que da espacio a que se pueda dejar este tema rezagado en los procesos de control.</p>	<p>Administrativas: lograr sinergias entre sector público y sector académico, para la formación de conocimiento. Financieras y Presupuestales: en cuanto los recursos que se destinen a las convocatorias relacionadas con el estudio del empleo público. Político: alcanzar los apoyos necesarios para hacer efectiva la relación Universidad - Estado. Coordinación Interinstitucional: entre las entidades del sector función pública con las demás organizaciones. También, entre la Academia y Colciencias a nivel nacional para desarrollar una línea de investigación en gestión pública, sus diferentes sedes a nivel regional y las demás entidades del sector académico. Estructura Organizacional: Ajustes en materia de inversión de ciencia y tecnología hacia temas de gobierno y gestión pública.</p>	<p>Ejecutor: Colciencias: ejecutora en la definición de una línea de investigación de temas de gobierno y gestión pública, y en la conformación de un cuerpo de investigadores de primer nivel que permita acumular conocimientos empíricos acerca del tema. ESAP y Sector Académico: como receptores de fondos y académicos encargados de dichas investigaciones. DAFP, CNSC: en cuanto a que aportan becas para fomentar la formación en temas relacionados. Beneficiarios: Servidores Públicos, UDP.</p>	<p>No requiere modificación de las normas existentes a nivel de leyes. Por el lado de los congresos estos pueden ser realizados sin ninguna modificación normativa dado que se encuentra dentro de las funciones del DAFP. Las líneas 2, 3 y 5 requieren expedición de normas para la creación del sistema de becas, y pueden requerir aumento de las partidas presupuestales por parte del Ministerio de Hacienda. La ESAP y Colciencias cuentan con las funciones para implementar esta recomendación.</p>

LARGO PLAZO (SUPERIOR A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), están dirigidas hacia proyectar las organizaciones e individuos hacia la consolidación de prácticas que superen situaciones coyunturales. El tiempo de implementación de estas propuestas es mayor a tres años.

No	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMA O BRECHA	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
47	Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor.	Diferencias en acceso a planes y actividades de desarrollo profesional y personal.	Sistema condicionado de créditos/beca para formación y capacitación de contratistas y provisionales.	Actualmente, los Empleados provisionales y temporales no podrán participar de actividades de formación formal o no formal. Los sistemas de capacitación son para funcionarios públicos de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción, mientras que personal provisional o temporal podrá acceder a inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo.	<p>Administrativas: ajuste organizacional y de equipos a los nuevos arreglos organizacionales.</p> <p>Normativas y Metodológicas: en cuanto al diseño y aplicación de lineamientos y la viabilidad jurídica de la medida.</p> <p>Políticas: levantamiento apoyo de los diversos actores para la aceptación de la alternativa.</p> <p>Financieras y Presupuestales: recursos para el seguimiento de las capacitaciones, el cumplimiento de los requisitos. Los recursos para hacer los cursos.</p> <p>Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública y a nivel interno de las organizaciones.</p> <p>Tecnológicas y de Comunicaciones: asegurar competencia y conectividad para la adopción de estas nuevas prácticas tanto en la UDP como en las oficinas misionales.</p>	<p>Ejecutores: DAFP: ejecutor en cuanto al diseño de estándares para la implementación de la política. UDP, Secretarías Generales, Oficina de TICs: ejecutores en cuanto a la implementación de estas herramientas al interior de la entidad. Minhacienda: adjudicar los recursos necesarios para las capacitaciones Beneficiarios: Contratistas y Temporales Posibles opositores: Servidores públicos. Jefes y directivos: en cuanto a pérdida de control y nuevas responsabilidades. UDP: en cuanto a pérdida de control Sindicatos Altas cortes</p>	<p>Es preciso reiterar que la permanencia y la estabilidad van en contra de la naturaleza de estos tipos de vinculación. En esto han sido reiterativos los pronunciamientos de la Corte Constitucional, en tanto la naturaleza de ambas figuras jurídicas es la temporalidad.</p> <p>El diseño de este tipo de créditos/beca no puede estar vinculado a la permanencia o estabilidad de las personas vinculadas al sector público mediante estas figuras. En consecuencia, la propuesta puede llegar a sufrir de problemas de exequibilidad a la luz de la jurisprudencia desarrollada por la Corte Constitucional.</p>
48	Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor	Falta evidencia que indique la efectividad de los programas de desarrollo.	Facilitar la alineación de los objetivos individuales y organizacionales en materia de capacitaciones a través de: 1) La creación de un modelo tipo para la construcción de los planes de capacitación de las organizaciones que les ayude a definir procesos y mecanismos rigurosos de asignación, más allá de los resultados de la evaluación de desempeño. 2) Desarrollar un módulo virtual de instrucción a las Unidades de Personal en el diseño de planes de incentivos que incluyan elementos de capacitación. 3) Incluir un módulo de capacitación y capacidad técnica dentro de la EDI. 4) Elaborar una consulta anual de necesidades individuales y	<p>Actualmente, existe un acuerdo en cuanto a que la capacitación y la formación no están dando los resultados esperados. Las diferencias presupuestales existentes entre las entidades, la falta de alineación entre los programas ofrecidos con los necesitados y la falta de motivación de los servidores, son algunos de los motivos identificados.</p> <p>A pesar de lo anterior, no hay mediciones del impacto de estas capacitaciones. Por ejemplo, el 27% de entidades encuestadas desconoce el grado de participación de servidores en actividades de bienestar y solo el 18% los revisa.</p> <p>Adicionalmente, el 60% de los encuestados no cree que programas de bienestar incrementen el compromiso con la entidad. En el nivel territorial, 73% de los encuestados declara no conocer los planes de incentivos.</p>	<p>Administrativas: en cuanto a las necesidades de alineación entre los objetivos individuales y misionales para la capacitación. Personal con conocimientos en planeación para el desarrollo de las capacitaciones.</p> <p>Normativas y Metodológicas: Establecimiento de protocolos y metodologías de gestión. También, inclusión del tema en los formularios EDI, EDID; así como en el SIGEP.</p> <p>Políticas: levantar apoyos para la implementación de dicha iniciativa.</p> <p>Financieras y Presupuestales: ante la escasez de recursos, dirigir personal y recursos para este proceso de capacitación.</p> <p>Coordinación Interinstitucional: entre los actores del sector de la función pública para que se haga estas capacitaciones de manera coordinada en las organizaciones</p>	<p>Ejecutor: DAFP, ESAP y CNSC: ejecutores en las capacitaciones de los diferentes temas de GTH (responsables de implementar el módulo virtual). DANE: en cuanto a que incluye el módulo de capacitación y capacidad técnica en la EDI y EDID. UDP, Oficinas de Planeación y Secretarías Generales: ejecutores en la programación de las capacitaciones. Posibles opositores: Servidores públicos: en cuanto al cambio del statu quo.</p>	<p>Estos planes y actividades interinstitucionales no requieren de modificaciones a la ley y decretos actuales. Por el contrario los mismos se describen como parte de las funciones del DAFP y la ESAP. El DAFP define las políticas generales de capacitación y formación del TH y formula el Plan nacional y las comisiones de personal participan por entidades. La cartilla DAFP sobre capacitación establece lineamientos que en</p>

LARGO PLAZO (SUPERIOR A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones, de acuerdo con el criterio de Gratton et al (1999), están dirigidas hacia proyectar las organizaciones e individuos hacia la consolidación de prácticas que superen situaciones coyunturales. El tiempo de implementación de estas propuestas es mayor a tres años.

No	META DEL MODELO PROPUESTO	PROBLEMA O BRECHA	RECOMENDACIÓN	RELACIÓN CON EL PROBLEMA/PORQUÉ SE MENCIONA EN EL DOCUMENTO/EVIDENCIA EN EL DOCUMENTO	IMPLICACIONES INSTITUCIONALES Y ORGANIZACIONALES	INSTITUCIONALIDAD Y ROL DE ACTORES	FACTIBILIDAD NORMATIVA
			<p>organizacionales de capacitación a través del SIGEP, como un proceso previo al diseño de los planes que asegure la reflexión interna e individual sobre estas necesidades.</p>		<p>del sector público. También, con el DANE para la inclusión del módulo en la EDI y EDID. Tecnológicas y de Comunicaciones: en cuanto a la utilización del SIGEP, y del módulo virtual para impartir las instrucciones.</p>	<p>Personal de la UDP: en cuanto a que podría representar mayores responsabilidades.</p>	<p>caso ampliarse de requerirse sería necesario desarrollar más. La ley 909 regula los objetivos de la capacitación, que es un principio de la FP (función pública). Las modificaciones con relación a la EDI no requieren de cambios normativos pues el DANE cuenta con la facultad discrecional para la modificación de su instrumento de medición. Respecto al numeral 4, los planes de capacitación se hacen consultando las necesidades individuales., Por lo tanto sería necesario el desarrollo en el SIGEP, lo cual se encuentra que se enmarcado dentro de las responsabilidades del DAFP.</p>

6- Referencias

- Arango, L. & Posada, C. (2007). Los salarios de los servidores públicos en Colombia, 1978-2005. *Ensayos Sobre Política Económica*. 25:55. 110-147.
- Ban, C., & Gossett, C. (2010). The Changing Roles of the Human Resource Office. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp. 5-25). Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Banco Mundial (2010). *Non-monetary Awards for Public Sector Programs and Institutions: Survey of Selected International Experience*. Global Expert Team. Public Sector Awards Programs.
- Barzelay, M. (1992). *Breaking through bureaucracy: A new vision for managing in government*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Battaglio Jr, P., & J. Llorens. (2010). Human Resource Management in a Human Capital Environment. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp. 27-43). Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Bowen, D. & C. Ostroff.(2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of “Strenght” of the HRM System. *Academy of Management*. 29:2. 203-221.
- Bowen, R (2000). *Recognizing and Rewarding Employees*. Estados unidos: McGraw-Hill.
- Centro Interamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2003) *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf/view>
- Cogburn, J., Battaglio Jr., R., Bowman, J., Condrey, S., Goodman, D., & West, J. (2010). State Government Human Resource Professionals’ commitment to Employment at will. *American Review of Public Administration*, 40(2), 189-208.
- Coleman, S. (2009). Introduction to Human Capital Management in Public Organizations. En: *Introduction to Human Capital Management in Public Organizations* (pp. 1-12). Washington D.C.: CQ Press.
- Colley, L & R. Price (2010) Where Have All The Workers Gone? Exploring Public Sector Workforce Planning. *Australian Journal of Public Administration*. 69:2. 202-213.
- Colombia (2014), Constitución Política, Bogotá, Legis.
- Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) (2014). *Informe Trimestral de Gestión (I trimestre)*. Bogotá D.C.
- Condrey, S. (2012). Public Human Resources Management: How we get where we are today. In Riccucci, N (Ed.), *Public Personel Management: current concerns, future challenges* (pp. 1-13). Estados Unidos. Pearson Education.
- _____. (2010). Toward Relevant Human Resource Management. En: *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp. xxxix-lii). Estados Unidos: Jossey-Bass.

- Congreso de la República de Colombia. (2012, julio 6). Ley 1551 de 2012. Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 48.483 del 6 de julio de 2012.
- . (2006, enero 23). Ley 1010 de 2006. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 46.160 del 23 de enero de 2006.
 - . (2005, julio 8). Ley 962 de 2005. Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 46.023 del 6 de septiembre de 2005.
 - . (2004, septiembre 23). Ley 909 del 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 45680 del 23 de septiembre del 2004.
 - . (2001, diciembre 5). Ley 712 de 2001. Por la cual se reforma el Código Procesal del Trabajo. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 44.640 del 8 de diciembre de 2001.
 - . (2002, febrero 5). Ley 734 de 2002. Por la cual se expide el Código Disciplinario Único. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 44.708 del 13 de febrero de 2002.
 - . (2000, octubre 6). Ley 617 de 2000. Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la ley orgánica de presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 44.188 del 9 de octubre de 2000.
 - . (2000, junio 13). Ley 584 de 2000. Por la cual se derogan y se modifican algunas disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 44.043 del 14 de junio de 2000.
 - . (2000, mayo 31). Ley 581 de 2000. Por la cual se reglamenta la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público, de conformidad con los artículos 13, 40 y 43 de la Constitución. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 44.026 del 31 de mayo de 2000.
 - . (2000, mayo 15). Ley 580 de 2000. Por la cual se exalta los valores, símbolos patrios, manifestaciones autóctonas culturales de Colombia y se establece el lapso comprendido entre el 15 de julio y el 15 de agosto de cada año como mes de la patria. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 44.007 del 16 de mayo de 2000.
 - . (1998, diciembre 29). Ley 489 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 43.464 del 30 de diciembre de 1998.
 - . (1997, noviembre 5). Ley 411 de 1997. Por medio de la cual se aprueba el "Convenio 151 sobre la protección del derecho de sindicación y los procedimientos para determinar las

- condiciones de empleo en la administración pública", adoptado en la 64 Reunión de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, 1978. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 43.168 del 12 de noviembre de 1997.
- (1996, abril 30). Ley 278 de 1996. "Comisión permanente de concertación de políticas salariales y laborales creada por el artículo 56 de la Constitución Política". Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 42.783 del 10 de mayo de 1996.
 - (1995, junio 6). Ley 190 de 1995. Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 41.878 del 6 de junio de 1995.
 - (1993, octubre 28). Ley 80 de 1993. Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 41.094 del 28 de octubre de 1993.
 - (1993, noviembre 29). Ley 87 de 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 41.120 del 29 de noviembre de 1993.
 - (1992, mayo 18). Ley 4 de 1992. Mediante la cual se señalan las normas, objetivos y criterios que debe observar el Gobierno Nacional para la fijación del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del Congreso Nacional y de la Fuerza Pública y para la fijación de las prestaciones sociales de los Trabajadores Oficiales y se dictan otras disposiciones, de conformidad con lo establecido en el artículo 150, numeral 19, literales e) y f) de la Constitución Política. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 40.451 del 18 de mayo de 1992.
 - (1976, septiembre 15). Ley 26 del 1976. Por la cual se aprueba el Convenio Internacional del Trabajo, relativo a la Libertad Sindical y a la Protección del Derecho de Sindicación adoptado por la Trigésimaprimer Reunión de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo (Ginebra 1948). Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 34.642 del 27 de septiembre del 1976.
 - (1976, septiembre 15). Ley 27 del 1976. Por la cual se aprueba el Convenio Internacional del Trabajo, relativo a la aplicación de los principios del Derecho de Sindicación y de Negociación colectiva, adoptado por la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo (Ginebra 1949). Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 34.642 del 27 de febrero del 1976.
 - (1972, diciembre 30). Ley 16 del 1972. por medio de la cual se aprueba la Convención Americana sobre Derechos Humanos "Pacto de San José de Costa Rica", firmado en San José, Costa Rica, el 22 de noviembre de 1969". Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 33.780 del 5 de febrero del 1973.
 - (1968, diciembre 26). Ley 74 del 1968. Por la cual se aprueban los "Pactos Internacionales de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, de Derechos Civiles y Políticos, así como el Protocolo Facultativo de este último, aprobados por la Asamblea General de las Naciones Unidas en votación unánime, en Nueva York, el 16 de diciembre de 1966". Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 32.682 del 26 de diciembre del 1968.

- Coursey, D. (2010). Managing Technology in the Context of Public Human Resources. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp. 199-229). Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Daley, D. (2012). Strategic Human Resource Management. En Riccucci, N. (Ed.), *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges* (5ta ed., pp. 120-134). Estados Unidos: Pearson.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (dafp). (2014a). Manual técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (meci). (pags. 6-15). Bogota D. C.: DAFP.
- . (2014b). Reportes Sigep. Recuperado de <http://reportes.Sigep.gov.co/ReportesGerenciales>
- . (2014c, octubre). Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales. Cartillas de Administración Pública (Cartilla N.17). Bogotá, Colombia. Revisado el 11 de Julio de 2015 en http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrieve_publicaciones?no=2339
- . (2014d, julio). Rediseño institucional de entidades públicas (Cartilla). Bogotá, Colombia. Revisado el 11 de Julio de 2015 en http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrieve_publicaciones?no=2303
- . (2013). *Informe de Participación Femenina en el Desempeño de Cargos Directivos de la Administración Pública*. Bogotá D.C.
- . (2013b, agosto). Guía para establecer empleos temporales en las empresas sociales del estado e.s.e. . Cartillas de Administración Pública (Cartilla). Bogotá, Colombia. Revisado el 11 de Julio de 2015 en http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrieve_publicaciones?no=1850
- . (2012a, noviembre). Sistema de estímulos orientaciones metodológicas. Cartillas de Administración Pública (Cartilla N.20). Bogotá, Colombia. Revisado el 11 de Julio de 2015 en http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrieve_publicaciones?no=1590
- . (2012b). Sistema de información y gestión del empleo público. Cartillas de Administración Pública (Cartilla N.XX). Bogotá, Colombia. Revisado el 11 de Julio de 2015 en http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrieve_publicaciones?no=1613
- . (2012c, octubre). Estatuto básico de organización y funcionamiento de la administración pública. Cartillas de Administración Pública (Cartilla N.21). Bogotá, Colombia. Revisado el 11 de Julio de 2015 en http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrieve_publicaciones?no=1594
- . (2012d, octubre). Obligatoriedad de reportar información al departamento administrativo de la función pública, según la naturaleza jurídica de las entidades. Cartillas de Administración Pública (Cartilla N.23). Bogotá, Colombia. Revisado el 11 de Julio de 2015 en http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrieve_publicaciones?no=1596
- . (2011). Prima técnica de empleados públicos. Cartillas de Administración Pública (Cartilla N.9). Bogotá, Colombia. Revisado el 11 de Julio de 2015 en http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrieve_publicaciones?no=1019

- . (2010, mayo 30). Plan nacional de formación y capacitación de empleados públicos para el desarrollo de competencias. Cartillas de Administración Pública (Cartilla N.12). Bogotá, Colombia. Revisado el 11 de Julio de 2015 en http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=236
- . (2009, junio). Empleo, situaciones administrativas, jornada laboral y retiro de empleados del sector público. Cartillas de Administración Pública (Cartilla N.1). Bogotá, Colombia. Revisado el 11 de Julio de 2015 en: http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=374

Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP & Escuela Superior de Administración Pública, (2010). *Plan nacional de formación y capacitación de empleados públicos para el desarrollo de competencias*. Bogotá D.C.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). (2013). *Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional* (edición). Bogotá: DANE.

—. (2011). *Encuesta de Cultura Política (ecp)*. Bogotá: DANE.

—. (2009). *Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Departamental (edid)*. Bogotá: DANE.

Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile. (2012). *Modelo de Gestión de Personas para la Administración Central del Estado*. 4-13.

Echebarria, K. (2006). Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública. *Informe sobre la Situación del Servicio Civil en América Latina*. Washington D.C.: Inter-American Development Bank. Regional Policy Dialogue.

Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo - EGOB. (2014). Informe de diagnóstico. Proyecto de investigación para formular las bases del diseño, implementación y evaluación de una política integral, que promueva la innovación y la efectividad en la administración y gestión del talento humano en el sector público. Bogotá, D. C.: Universidad de los Andes, DAFP, ESAP, Colciencias.

Gratton, L., V. Hope-hailey, P. Stiles & C. Truss. (1999). Linking Individual Performance to Business Strategy: The People Process Model. *Human Resource Management*. 38:1. 17-31.

Grindle, M. (2012). *Jobs for the Boys. Patronage and the State in Comparative Perspective*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hays, S., & Sowa, J. (2010). Staffing the Bureaucracy. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp. 99-127). Estados Unidos: Jossey-Bass.

Hernández, M., C. Cruz., & T. Rojas. (2010). *Evaluación de la Política de Empleo Público*. Contraloría de la República (Dirección de Estudios Sectoriales).

Hood, C. 1991. A Public Management for All Seasons. *Public Administration*. 69:1. 3-19.

Iacoviello, M., & Strazza, L. (2011). De partidocracias rígidas a meritocracias flexibles en América Latina. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*. 11(16), 51-95.

- IBM Business Consulting Services (2005) *Human Capital Management in Government. An Industry Insight from the Global Human Capital Study 2005*. IBM Business of Government.
- Klingner, D. (2012). Building Public Human Resource Capacity in Fragile and Transitional States: Linking Theory, Research, Practice, and Teaching. En Riccucci, N. (Ed.), *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges* (5ta ed., pp. 14-27). Estados Unidos: Pearson.
- Ley 909 de 2004 – 23 de Septiembre de 2004 – “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones.”
- Longo, F. (2006) Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil. En: Echebarria, K. (2006). Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública. *Informe sobre la Situación del Servicio Civil en América Latina*. Washington D.C.: Inter-American Development Bank. Regional Policy Dialogue.
- _____. (2004b). Lo que el empleo público tiene de diferente. La función pública. En: *Mérito y Flexibilidad, La gestión de las Organizaciones del Sector Público* (pp. 61-80). Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- _____. (2004c). La gestión de las Personas en las Sociedades Contemporáneas. En: Mérito y Flexibilidad, *La gestión de las Organizaciones del Sector Público* (pp. 25-60). Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- _____. (2004d). Gestionar Personas en el Sector Público: Un Sistema Integrado de Valor Estratégico. En: Mérito y Flexibilidad, *La gestión de las Organizaciones del Sector Público* (pp. 89-111). Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- _____. (2003). *Comparative Institutional Diagnosis of Civil Service Systems: Summary of 17 Country Evaluations*. Working Paper Inter-American Development Bank. Regional Policy Dialogue. December 2003. Washington D.C.
- _____. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*. Barcelona: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Lonti, Z. (2005). How much decentralization? Managerial autonomy in the Canadian Public Service. *American Review of Public Administration*. 35(2), 122-136.
- Maldonado, D. (2000). Diferenciales salariales entre los trabajadores del sector público y del sector privado en Colombia en 1997. *Desarrollo y Sociedad*. 45: Marzo.
- Merton, R. (1952). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces* 17:560–68. Publicado en *Reader in bureaucracy*, ed. R. K. Merton, A. P. Gray, B. Hockey, and H. C. Selvin, 361–72. Glencoe, IL: Free Press
- Mesch, D. J. Perry & Louis Wise (1995) Bureaucratic and Strategic Human Resource Management: An empirical Comparison in the Federal Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 5:4. 385-402.

- Ministère de la Fonction Publique et de la Reforme Administrative - PWC (2005) *Human Resource Management Strategies to Support Organizational Changes*. Survey for the 44th Meeting of the Directors General Responsible for Public Administration of the EU States.
- Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social. (2003). *Empleo y Salarios en el Sector Público Colombiano*. (Boletín del Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social # 3). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Organización de los Estados Americanos (OEA). (1969 noviembre 22). CONVENCION AMERICANA SOBRE DERECHOS HUMANOS (Pacto de San José). Recuperada en Julio 11, 2015, del sitio Web OAS: Organización de los Estados Americanos en http://www.oas.org/dil/esp/tratados_B-32_Convencion_Americana_sobre_Derechos_Humanos.htm
- _____. (1948). Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre. Recuperada en Julio 11, 2015, del sitio Web OAS: Organización de los Estados Americanos en <http://www.oas.org/es/cidh/mandato/Basicos/declaracion.asp>
- OECD (2013). *Colombia: Implementing Good Governance, OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (1966, diciembre 16). Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Recuperada en Julio 11, 2015, del sitio Web OHCHR: Naciones Unidas Derechos Humanos en <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>
- _____. (1948, diciembre 8). Declaración Universal de los Derechos Humanos, United Nations. Recuperada en Julio 11, 2015, del sitio Web OHCHR: Naciones Unidas Derechos Humanos en <http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Introduction.aspx>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1981, junio 3). C154 - Convenio sobre la negociación colectiva. Ginebra, Suiza. Revisado el 7 de Julio de 2015 en: http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_CODE:C154
- . (1978, junio 27). C151 - Convenio sobre las relaciones de trabajo en la administración pública. Ginebra, Suiza. Revisado el 7 de Julio de 2015 en: http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312296
- _____. (1949, julio 1). C098 - Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva. Ginebra, Suiza. Revisado el 11 de Julio de 2015 en: http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312243
- Panizza, U. (2001) Public Sector Wages and Bureaucratic Quality: Evidence from Latin America. *Economía*. 2:1. 97-151.
- Perry, J & D. Mesch (1997) Strategic Human Resource Management. Prepared for: Ban, C & N. Ricucci (1997), *Public Personnel Management. Current Concerns, Future Strategies*. 2nd Ed. New York: Longman.

Perry, J. (2013) *Foundations for Human Capital Management Policy for Colombia: Lesson from Theory and Practice*. Presentación en el Evento Internacional "Una Política de Talento Humano para el Sector Público Colombiano del Siglo XXI" Universidad de los Andes – Escuela Superior de Administración Pública ESAP. Octubre 22 y 23 de 2013.

Presidencia de la República de Colombia. (2014, febrero 05). Decreto 160 de 2014. Por el cual se reglamenta la Ley 411 de 1997 aprobatoria del Convenio 151 de la OIT, en lo relativo a los procedimientos de negociación y solución de controversias con las organizaciones de empleados públicos. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 49.055 del 5 de febrero del 2014.

—. (2012, diciembre 3). Decreto 2482 de 2012. Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 48.634 del 3 de diciembre del 2012.

—. (2012, mayo 24). Decreto 1092 de 2012. Por el cual se reglamentan los artículos 7º y 8º de la Ley 411 de 1997 en lo relativo a los procedimientos de negociación y solución de controversias con las organizaciones de empleados públicos. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 48.440 del 24 de mayo del 2012.

—. (2012, enero 10). Decreto 19 de 2012. Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 48.308 del 10 de enero del 2012.

—. (2010, agosto 5). Decreto 2842 de 2010. Por el cual se dictan disposiciones relacionadas con la operación del Sistema de Información y Gestión del Empleo Público (SIGEP) y se deroga el Decreto 1145 de 2004. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 47.792 del 5 de agosto del 2010.

—. (2008, abril 30). Decreto 1409 de 2008. Por el cual se reglamenta el artículo 18 de la Ley 909 de 2004. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 46.976 del 30 de abril del 2008.

—. (2008, abril 14). Decreto 1151 de 2008. Por el cual se establecen los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en Línea de la República de Colombia, se reglamenta parcialmente la Ley 962 de 2005, y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 46.960 del 14 de abril del 2008.

—. (2007, noviembre 27). Decreto 4665 de 2007. Por el cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 46.827 del 29 de noviembre del 2007.

—. (2007, agosto 27). Decreto 3246 de 2007. Por el cual se modifica el Decreto 1145 de 2004. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 46.733 del 27 de agosto del 2007.

—. (2007, julio 31). Decreto 2913 de 2007. Por el cual se modifica el Decreto 2621 de 2006. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 46.706 del 31 de julio del 2007.

—. (2006, junio 29). Decreto 2177 de 2006. Por el cual se establecen modificaciones a los criterios de asignación de prima técnica y se dictan otras disposiciones sobre prima técnica. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 46.315 del 30 de junio del 2006.

—. (2005, diciembre 21). Decreto 4669 de 2005. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 962 de 2005. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 46.130 del 22 de diciembre del 2005.

- (2005, julio 22). Decreto 2539 de 2005. Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 45.980 del 25 de julio del 2004.
- (2005, mayo 20). Decreto 1599 de 2005. Por el cual se dictan disposiciones relacionadas con el desarrollo del Sistema General de Información Administrativa del Sector Público, SUIP. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 45.520 del 15 de abril del 2004.
- (2005, abril 25). Decreto 1227 de 2005. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 45.890 del 25 de abril del 2005.
- (2005, marzo 17). Decreto 770 de 2005. por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 45.855 del 19 de marzo del 2005.
- (2005, marzo 17). Decreto 785 de 2005. por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 45.855 del 19 de marzo del 2005.
- (2004, abril 14). Decreto 1145 de 2004. Por el cual se dictan disposiciones relacionadas con el desarrollo del Sistema General de Información Administrativa del Sector Público, SUIP. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 45.520 del 15 de abril del 2004.
- (2003, mayo 27). Decreto 1336 de 2003. Por el cual se modifica el régimen de Prima Técnica para los empleados públicos del Estado. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 45.200 del 27 de mayo del 2003.
- (2001, julio 26). Decreto 1537 de 2001. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado. Bogotá, Colombia.
- (2000, diciembre 29). Decreto 2813 de 2000. por el cual se reglamenta el artículo 13 de la Ley 584 de 2000. Bogotá, Colombia.
- (2000, mayo 23). Decreto 921 de 2000. Por el cual se reglamenta la organización del Banco de Exitos de la Administración Pública y el otorgamiento del Premio Nacional de Alta Gerencia. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 44.017 del 25 de mayo de 2000.
- (1999, noviembre 4). Decreto 2145 de 1999. Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 43.773 del 8 de noviembre de 1999.
- (1999, julio 22). Decreto 1335 de 1999. Por el cual se modifican los artículos 3 y 4 del Decreto 2164 de 1991. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 43.645 del 26 de julio de 1999.

- (1998, agosto 5). Decreto 1567 de 1998. Por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 43.358 del 8 de agosto de 1998.
- (1997, julio 4). Decreto 1724 de 1997. Por el cual se modifica el régimen de Prima Técnica para los empleados públicos del Estado. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 43.081 del 4 de julio de 1997.
- (1994, julio 15). Ley 152 de 1994. Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 41.450 del 15 de julio de 1994.
- (1991, noviembre 15). Decreto 2573 de 1991. Por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 6 del Decreto-ley 1661 de junio 27 de 1991. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 40.162 del 17 de septiembre de 1991.
- (1991, septiembre 17). Decreto 2164 de 1991. Por el cual se reglamenta parcialmente el Decreto-Ley 1661 de 1991. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 40.039 del 17 de septiembre de 1991.
- (1991, junio 27). Decreto 1661 de 1991. Por el cual se modifica el régimen de Prima Técnica, se establece un sistema para otorgar estímulos especiales a los mejores empleados oficiales y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 39.881 del 27 de junio de 1991.
- (1991, junio 26). Decreto 1624 de 1991. por el cual se adiciona el Decreto 1016 de 1991 y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 39.882 del 26 de junio de 1991.
- (1991, abril 17). Decreto 1016 de 1991. Por el cual se establece la Prima Técnica para los Magistrados de la Corte Suprema de Justicia, los Consejeros de Estado y los Magistrados del Tribunal Disciplinario. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 39.802 del 17 de abril de 1991.
- (1950, agosto 5). Decreto 2663 de 1950. Sobre Código Sustantivo del Trabajo. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n.º 27.407 del 9 de septiembre de 1950.

Polidano, C. (1999). *The New Public Management in Developing Countries*. IDPM Public Policy and Management Working Paper, 13.

PWC (2013) *The Waves of Change in Federal Human Capital Management*. PwC Public Sector Publication.

Redman, T., & B. Mathews. (1995). Trends in recruitment: a ten-year retrospective view. *The International Journal of Career Management*, 7(2), 10-16.

Reese, C., & Watson, D. (2010). The Budgeting Process. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp. 769-834). Estados Unidos: Jossey-Bass.

Roberts, G. (2009). Employee Benefits. En Hays, S., Kearney, R., & Cogburn, D. (Eds.), *Public Human Resource Management* (5ta ed., pp. 123-141). Estados Unidos: Pearson.

- Sanabria, P. (2012). *Job Sector Choice and Public Service Motivation: Evidence from Colombia*. PhD Dissertation. Department of Public Administration and Policy. The American University – Washington DC. Agosto 2012.
- Strazza, L. (2014) Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina: Colombia. Nota Técnica # IDB-TN-680. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

7- Anexo 1 Resumen de Recomendaciones por Subsistema del Modelo

	ALTERNATIVA	PLAZO 102	#
PLANEACIÓN DEL EMPLEO	No se tiene información consolidada sobre el total de personas que trabajan en el sector público		
	Formato de hoja de vida obligatorio y específico para contratistas (censo permanente, duración de contratos, datos sociodemográficos).	CP	1
	Fortalecer el módulo de Contratistas en el SIGEP a través de indicadores de seguimiento para cuantificar su dimensión y evolución.	MP	13
	Hacer compatible SIGEP con los sistemas de gestión de las entidades (ej. SAP) para hacer más amigable el cargue de información.		14
	Crear aplicación electrónica de GTH para directivos y UDP. (capacitación virtual con información diaria de indicadores líderes de empleo)		15
	Debilidad Organizacional para la Planeación Estratégica del Talento Humano en las Entidades.		
	Fortalecer mecanismos de comunicación con el nivel implementador (capacitaciones, fortalecimiento del Observatorio del Empleo Público).	CP	2
	Visibilizar el tema de GTH e incluir el tema en PND 2015-2018.		3
	Actualización de manuales de funciones y de cargos por entidad.		4
	Visibilizar el tema de GTH e incluir el tema en Planes de Desarrollo regionales y locales.	MP	16
	Hacer estudio para reingeniería de las UDP (prácticas de BPM, concentración de las UDP en la GETH).	LP	36
	Fortalecer el rol de líder del Jefe de la UDP como agente de cambio. (Nivelación salarial, Ascenso, programas de formación especializados).		37
	El modelo actual de planeación no facilita la gestión estratégica del talento humano		
	Fortalecer aplicación modelo de competencias (rotación intra e inter organizacional, flexibilidad, paso a funciones misionales).	MP	18
	Limitaciones en la Planeación afectan un diseño racional de la planta.		
Crear unidad de planeación del empleo dentro de las UDP (Capacitación virtual para uso de SIGEP).	MP	17	
Deficiencias en la planeación limitan la alineación entre los manuales de funciones y las necesidades de personal de las entidades			
Actualización de manuales de funciones y de cargos por entidad.	CP	4	
GESTIÓN DEL EMPLEO	Demoras en los Procesos de Atracción y Selección de los Servidores de Carrera.		
	Crear mecanismos para ampliar cobertura de la CNSC (ICFES realice la evaluación, Economías de escala en procesos de selección, convocatoria escalonada).	CP	6
	Facilitar el uso de mecanismos para la atracción de grupos clave, jóvenes egresados, profesionales calificados, y altos directivos.		5
	Crear en SIGEP con la CNSC, un módulo de aspirantes y aplicación para dispositivos electrónicos con bolsa de empleo virtual (sector público).	MP	19
	Que la CNSC lidere el diseño y ejecución de acuerdos para selección y contratación de las IES encargadas de ejecutar las pruebas de selección.		20
	Elevar a la CNSC como agencia reguladora	LP	38
	Crear agencia para el reclutamiento y selección de entidades ejecutoras con alta capacidad técnica que opere bajo los lineamientos de la CNSC. (Transparencia y rigurosidad en procesos).		39
	Ampliar ejecutores de las pruebas de selección y crear assessment centers certificados por la CNSC (economías de escala y especialización en la selección de servidores).		40
	Problemas de Alineación entre el Diseño de los Concursos, el Perfil del Seleccionado y Las Necesidades de la Entidad.		
	Definir política de reclutamiento para llegar en forma más efectiva a los aspirantes y públicos objetivo claves (Ferias, Plan de prácticas, Pasantías, Carrera jóvenes).	MP	21
	Diseñar mecanismos legales para facilitar la descentralización de pruebas de selección cualitativas (módulo aspirantes en SIGEP).		22
	Crear un modelo de assessment center en convenio con universidades acreditadas que se puedan replicar en otras universidades.		23
	Dificultades en Identificar, Intervenir y/o Desvincular Servidores con Bajo Desempeño.		
	Política de Gestión del Bajo Desempeño (vincular resultados bajo desempeño y acuerdos de gestión, actividades para funcionarios con bajo rendimiento, revisión de normativa para dar flexibilidad, y atar el resultado al acuerdo de gestión del jefe).	LP	42
	Baja movilidad intra e interorganizacional de servidores de carrera.		
Opciones de ascenso y movilidad interna.	LP	43	
Problemas con retención de funcionarios de alto desempeño.			
Crear Sistema de Gerentes Públicos Colombianos. Para atraer profesionales con altos niveles de formación que roten en las entidades del y se mantengan (Salarios, Beneficios).	LP	41	
GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	No está comprobada la Efectividad de los Estímulos que se utilizan en las Organizaciones.		
	Medición clima y cultura organizacional, para crear lineamientos. Creación banco de prácticas.	MP	24
	Ranking de clima organizacional.		25
	Garantizar medición de clima organizacional de forma permanente.		26
	Política nacional para desarrollar diferentes ambientes de trabajo (teletrabajo, horario flexible, task forces).		27
	Existe una evidente valoración negativa del funcionario público.		
	Estrategia de visibilidad y valoración positiva de servidores y entidades.	CP	7
	Percepciones de Inequidad entre los Individuos que prestan Servicios a las Entidades.		
	Cambiar el nombre de unidades de Personal a Oficinas de Talento Humano.	CP	8
	Visibilizar los beneficios existentes para los contratistas y provisionales en las diferentes entidades.		9
	Diseñar un plan de beneficios ajustados a las necesidades y características de contratistas y provisionales.	LP	44
	No Existe Evidencia sobre la Diversidad del Sector Público Colombiano.		
	Nuevo Modelo de Hoja de Vida.	CP	10
	Política de diversidad en el empleo público.	MP	28

¹⁰² CP: Corto Plazo – Propuestas que se pueden implementar en menos de un año.

MP: Mediano Plazo – Alternativas que se pueden implementar en un periodo de tiempo comprendido entre un año y tres.

LP: Largo Plazo – Alternativas que se pueden implementar en más de tres años.

	ALTERNATIVA	PLAZO	#
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	No se cuenta con Evidencia Actualizada sobre la Situación Salarial de los Servidores y sus Efectos en diferentes Aspectos Organizacionales.		
	Medir avance en actualización de manuales de funciones y categorías salariales. Crear ranking de efectividad en simplificación.	CP	11
	Alta heterogeneidad en la implementación de los sistemas de seguimiento y evaluación.		
	Instrumentos para alinear dirección con necesidad de dar mayor importancia a la GTH (BPM, plan estratégico anual de la UDP, atar evaluación de calidad y plan de vacantes con acuerdos de gestión).	MP	29
	Los Procesos de Evaluación de Desempeño Laboral no se Alinean Fácilmente con la Gestión Estratégica de las Organizaciones.		
	Política sobre incentivos monetarios y no monetarios para servidores y organizaciones, atados a resultados (cartilla con lineamientos, micrositio en Sirvo a mi País, concursos internos).	MP	30
	Estrategia de sensibilización sobre evaluación de desempeño entre directivos y jefes encargados de evaluar (inducción evaluación alto desempeño, aplicación, inclusión indicadores, evaluación desempeño como meta parcial en acuerdos de gestión).		31
	Se observa Disparidad en el Seguimiento a la Gestión del Talento Humano a nivel de Entidad.		
	Indicadores de gestión de UDP en el SIGEP, así como actividades para fortalecer su labor (estímulos a equipos de alto desempeño, ranking alto desempeño en GTH).	MP	32
	Sistema de calidad acreditación a UDP y organizaciones del sector público (BPM).		45
Fortalecer relación Universidad-Estado en temas de GTH (conferencia anual, línea de investigación Colciencias, asociación de profesionales de TH, sistema de becas).	LP	46	
GESTIÓN DEL DESARROLLO	El diseño de planes de desarrollo individual y organizacional no es estratégico ni basado en evidencia (demanda y requerimientos de las entidades) y esto dificulta la alineación entre los objetivos individuales y organizacionales.		
	Plan de fortalecimiento de la ESAP.	MP	33
	Plan multianual de capacitación (costo-efectividad de planes organizacionales, portafolio de capacitación ejecutiva, certificación de competencias de GTH, encuesta para identificar necesidades, atar evaluación del programa con acuerdo de gestión del jefe de UDP).		34
	Diferencias en acceso a planes y actividades de desarrollo profesional y personal.		
	Sistema condicionando de créditos/beca para formación y capacitación de contratistas y provisionales.	LP	47
	Falta Evidencia que Indique la Efectividad de los Programas de Desarrollo.		
	Identificar prácticas exitosas en el diseño de planes de capacitación (aplicativo en portal Sirvo a mi País, Observatorio de Empleo Público).	CP	12
Sistema de aprendizaje colectivo para Planes de Capacitación (casos exitosos en portal Sirvo a mi País, ranking de niveles de capacitación, estímulos a entidades con mejores resultados).	MP	35	
Alineación de objetivos individuales y organizacionales en materia de capacitaciones (modelo para construir PIC, instrucción virtual a UDP, módulo en EDI, consulta de necesidades a través de SIGEP).	LP	48	

8- Anexo 2 Estimaciones Econométricas
Regresiones Panel EDID-Controles:
Tabla 1 . Índice de Desempeño Fiscal

VARIABLES	Índice de Desempeño Fiscal	de	Índice de Desempeño Fiscal	de	Índice de Desempeño Fiscal
Planeación del Empleo	0.153 (0.176)		0.131 (0.163)		0.231 (0.191)
Gestión del Empleo	0.716*** (0.0946)		0.607*** (0.120)		0.521*** (0.139)
Gestión del Clima Organizacional	-0.176 (0.193)		-0.129 (0.196)		-0.102 (0.200)
Gestión del Desempeño	0.0221 (0.139)		0.0320 (0.126)		-0.0402 (0.132)
Gestión del Desarrollo	-0.201 (0.127)		-0.129 (0.118)		-0.117 (0.114)
Tasa de Homicidios			-0.000215 (0.0478)		-0.00308 (0.0485)
Tasa de Desplazamiento			-0.00292* (0.00162)		-0.00299* (0.00173)
PIB					8.26e-05 (9.64e-05)
Población					1.41e-05* (8.26e-06)
Constante	30.89*** (7.952)		33.10*** (8.374)		14.62 (14.44)
Observaciones	130		130		130
R-squared	0.438		0.462		0.481
Número de Departamentos	33		33		33

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabla 2 Índice de Desempeño Fiscal contra Planeación del Empleo

VARIABLES	Índice de Desempeño Fiscal	de	Índice de Desempeño Fiscal	de	Índice de Desempeño Fiscal
Planeación del Empleo	0.399*** (0.134)		0.435*** (0.131)		0.414*** (0.131)
PIB			0.000199* (0.000109)		0.000143 (0.000108)
Población			3.20e-05** (1.19e-05)		3.35e-05*** (1.16e-05)
Tasa de Homicidios					-0.0105 (0.0620)
Tasa de desplazamiento					-0.00461** (0.00199)
Constante	39.32*** (8.486)		-9.490 (14.84)		-5.793 (14.39)
Observaciones	130		130		130
R-squared	0.144		0.300		0.379
Número de Departamentos	33		33		33

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabla 3 Índice de Desempeño Fiscal contra Gestión del Empleo

VARIABLES	Índice de Desempeño Fiscal	de Índice de Desempeño Fiscal	Índice de Desempeño Fiscal
Gestión del Empleo	0.548*** (0.0602)		0.463*** (0.0688)
PIB		8.43e-05 (6.41e-05)	4.87e-05 (7.85e-05)
Población		8.37e-06 (7.13e-06)	1.19e-05 (8.53e-06)
Tasa de Homicidios			0.0250 (0.0535)
Tasa de desplazamiento			-0.00396*** (0.00131)
Constante	29.17*** (3.897)	19.27** (8.764)	19.63* (10.40)
Observaciones	130	130	130
R-squared	0.400	0.415	0.459
Número de Departamentos	33	33	33

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabla 4 Índice de Desempeño Fiscal contra Gestión del Clima Organizacional

VARIABLES	Índice de Desempeño Fiscal	de Índice de Desempeño Fiscal	Índice de Desempeño Fiscal
Gestión del Clima Organizacional	0.453*** (0.116)		0.383*** (0.125)
PIB		9.53e-05 (0.000105)	4.64e-05 (0.000102)
Población		2.75e-05** (1.14e-05)	2.87e-05** (1.13e-05)
Tasa de Homicidios			0.0307 (0.0563)
Tasa de desplazamiento			-0.00563*** (0.00170)
Constante	35.06*** (7.575)	0.549 (12.95)	2.812 (12.95)
Observaciones	130	130	130
R-squared	0.189	0.264	0.359
Número de Departamentos	33	33	33

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabla 5 Índice de Desempeño Fiscal contra Gestión del Desempeño

VARIABLES	Índice de Desempeño Fiscal	Índice de Desempeño Fiscal	Índice de Desempeño Fiscal
Gestión del Desempeño	0.472*** (0.113)	0.398*** (0.114)	0.370*** (0.113)
PIB		3.13e-05 (9.60e-05)	-1.20e-05 (9.08e-05)
Población		2.96e-05** (1.08e-05)	3.15e-05*** (9.89e-06)
Tasa de Homicidios			0.0210 (0.0635)
Tasa de desplazamiento			-0.00503** (0.00191)
Constante	31.43*** (7.949)	-3.968 (12.67)	-1.074 (12.00)
Observaciones	130	130	130
R-squared	0.219	0.275	0.352
Número de Departamentos	33	33	33

Robust standard errors in parentheses
 *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabla 6 Índice de Desempeño Fiscal contra Gestión del Desarrollo

VARIABLES	Índice de Desempeño Fiscal	de Índice de Desempeño Fiscal	Índice de Desempeño Fiscal
Gestión del Desarrollo	0.330*** (0.0760)	0.290*** (0.0795)	0.318*** (0.0700)
PIB		0.000154 (0.000103)	0.000111 (0.000101)
Población		2.62e-05** (1.12e-05)	2.58e-05** (1.09e-05)
Tasa de Homicidios			0.0442 (0.0620)
Tasa de desplazamiento			-0.00636*** (0.00149)
Constante	44.29*** (4.687)	8.754 (12.52)	11.15 (12.68)
Observaciones	130	130	130
R-squared	0.128	0.227	0.342
Número de Departamentos	33	33	33

Robust standard errors in parentheses
 *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabla 7 Índice de Desempeño Integral

VARIABLES	Índice de Desempeño Integral	de Índice de Desempeño Integral	de Índice de Desempeño Integral
Planeación del Empleo	0.0384 (0.142)	0.0556 (0.153)	0.0444 (0.173)
Gestión del Empleo	0.306** (0.149)	0.319** (0.153)	0.315* (0.176)
Gestión del Clima Organizacional	0.0652 (0.0983)	0.0587 (0.0966)	0.0599 (0.101)
Gestión del Desempeño	-0.0359 (0.123)	-0.0443 (0.124)	-0.0330 (0.138)
Gestión del Desarrollo	-0.0967 (0.106)	-0.112 (0.102)	-0.119 (0.0988)
Tasa de Homicidios		-0.0245 (0.0752)	-0.0250 (0.0760)
Tasa de desplazamiento		0.000582 (0.00231)	0.000530 (0.00233)
PIB			-0.000155 (0.000225)
POBLACIÓN			1.64e-05 (2.51e-05)
Constante	40.19*** (6.424)	40.61*** (7.696)	21.67 (31.69)
Observaciones	130	130	130
R-squared	0.119	0.121	0.125
Número de Departamentos	33	33	33

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabla 8 Índice de Desempeño Integral contra Planeación del Empleo

VARIABLES	Índice de Desempeño Integral	de Índice de Desempeño Integral	de Índice de Desempeño Integral
Planeación del Empleo	0.190* (0.107)	0.193* (0.102)	0.195* (0.101)
PIB		-9.03e-05 (0.000196)	-0.000103 (0.000202)
Población		2.87e-05 (2.41e-05)	2.89e-05 (2.41e-05)
Tasa de Homicidios			-0.0320 (0.0640)
Tasa de desplazamiento			-0.000454 (0.00234)
Constante	46.15*** (6.778)	8.722 (31.40)	9.932 (31.26)
Observaciones	130	130	130
R-squared	0.036	0.063	0.069
Número de Departamentos	33	33	33

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabla 9 Índice de Desempeño Integral contra Gestión del Empleo

VARIABLES	Índice de Desempeño Integral	de Índice de Desempeño Integral	Índice de Desempeño Integral
Gestión del Empleo	0.279*** (0.0846)	0.273*** (0.0975)	0.270** (0.104)
PIB		-0.000138 (0.000218)	-0.000142 (0.000226)
Población		1.49e-05 (2.39e-05)	1.51e-05 (2.46e-05)
Tasa de Homicidios			-0.0150 (0.0678)
Tasa de desplazamiento			4.01e-05 (0.00209)
Constante	40.16*** (5.477)	22.75 (29.01)	23.15 (29.16)
Observaciones	130	130	130
R-squared	0.114	0.118	0.118
Número de Departamentos	33	33	33

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabla 10 Índice de Desempeño Integral contra Gestión del Clima Organizacional

VARIABLES	Índice de Desempeño Integral	de Índice de Desempeño Integral	Índice de Desempeño Integral
Gestión del Clima Organizacional	0.276*** (0.0818)	0.253*** (0.0809)	0.250*** (0.0843)
PIB		-0.000128 (0.000210)	-0.000140 (0.000212)
Población		2.36e-05 (2.34e-05)	2.39e-05 (2.32e-05)
Tasa de Homicidios			-0.0112 (0.0766)
Tasa de desplazamiento			-0.000929 (0.00228)
Constante	40.16*** (5.346)	12.01 (29.74)	12.92 (29.37)
Observaciones	130	130	130
R-squared	0.077	0.088	0.093
Número de Departamentos	33	33	33

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabla 11 Índice de Desempeño Integral contra Gestión del Desempeño

VARIABLES	Índice de Desempeño Integral	Índice de Desempeño Integral	Índice de Desempeño Integral
Gestión del Desempeño	0.230*** (0.0788)	0.207** (0.0817)	0.202** (0.0800)
PIB		-0.000166 (0.000219)	-0.000177 (0.000223)
Población		2.67e-05 (2.46e-05)	2.70e-05 (2.46e-05)
Tasa de Homicidios			-0.0173 (0.0700)
Tasa de desplazamiento			-0.000606 (0.00232)
Constante	42.03*** (5.545)	10.40 (31.47)	11.43 (31.25)
Observaciones	130	130	130
R-squared	0.057	0.070	0.073
Número de Departamentos	33	33	33

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabla12 Índice de Desempeño Integral contra Gestión del Desarrollo

VARIABLES	Índice de Desempeño Integral	de Índice de Desempeño Integral	Índice de Desempeño Integral
Gestión del Desarrollo	0.178** (0.0823)	0.155* (0.0813)	0.159* (0.0884)
PIB		-0.000101 (0.000209)	-0.000114 (0.000211)
Población		2.47e-05 (2.46e-05)	2.47e-05 (2.42e-05)
Tasa de Homicidios			-0.00555 (0.0687)
Tasa de desplazamiento			-0.00130 (0.00208)
Constante	47.21*** (5.076)	17.05 (30.81)	18.00 (30.09)
Observaciones	130	130	130
R-squared	0.041	0.057	0.064
Número de Departamentos	33	33	33

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

9- Anexo 3 Cuadro de Relación con Recomendaciones de la OECD

Comparativo Recomendaciones OECD – Uniandes		
Subsistema 1 - Planeación del Empleo		
Recomendación de la OECD	Recomendaciones Equipo Investigador Uniandes	No. ¹⁰³
Desarrollo de perfiles de cargos por competencias y no por funciones específicas. (págs. 308-309, 321, 328)	Actualización de manuales de funciones y de cargos por entidad.	4
	Fortalecer aplicación modelo de competencias (rotación intra e inter organizacional, flexibilidad, paso a funciones misionales a partir de cuadros funcionales).	18
Reducción en la contratación de trabajadores provisionales y contratistas para funciones misionales	Formato de hoja de vida obligatorio y específico para contratistas (censo permanente, duración de contratos, datos sociodemográficos).	1
	Fortalecer el módulo de Contratistas en el SIGEP a través de indicadores de seguimiento para cuantificar su dimensión y evolución.	13
	Crear en SIGEP con la CNSC, un módulo de aspirantes y aplicación para dispositivos electrónicos con bolsa de empleo virtual (sector público).	19
	Que CNSC lidere el diseño y ejecución de acuerdos para selección y contratación de las IES encargadas de ejecutar las pruebas de selección	20
	Crear agencia para el reclutamiento y selección de entidades ejecutoras con alta capacidad técnica que opere bajo los lineamientos de la CNSC. (Transparencia y rigurosidad en procesos)	38
Implementación de un sistema de información completo para realizar la planificación de la fuerza de trabajo, debe incluir trabajadores y personas vinculadas por contratos civiles (SIGEP)	Formato de hoja de vida obligatorio y específico para contratistas (censo permanente, duración de contratos, datos sociodemográficos).	1
	Fortalecer el módulo de Contratistas en el SIGEP a través de indicadores de seguimiento para cuantificar su dimensión y evolución.	13
	Hacer compatible SIGEP con los sistemas de gestión de las entidades (ej. SAP) para hacer más amigable el cargue de información.	14
	Crear aplicación electrónica de GTH para directivos y UDP. (Capacitación virtual con información diaria de indicadores líderes de empleo.)	15
	Fortalecer mecanismos de comunicación con el nivel implementador (capacitaciones, fortalecimiento del Observatorio del Empleo Público).	2
Mejora la movilidad de los funcionarios de carrera dentro de las entidades públicas y entre ellas. (pág. 305)	Fortalecer aplicación modelo de competencias (rotación intra e inter organizacional, flexibilidad, paso a funciones misionales a partir de cuadros funcionales).	18
Disminución de los tiempos en los procesos de reclutamiento, selección y contratación.	Hacer compatible SIGEP con los sistemas de gestión de las entidades (ej. SAP) para hacer más amigable el cargue de información.	14
	Hacer estudio para reingeniería de las UDP (prácticas de Business Process Management, concentración de las Unidades de Personal en la GETH).	36
Flexibilizar proceso de ampliación de plantas de personal.	Crear unidad de planeación del empleo dentro de las UDP (Capacitación virtual para uso de SIGEP).	17
En su mayoría entidades a nivel territorial y nacional, no realizan planificación de la fuerza laboral.	Crear unidad de planeación del empleo dentro de las UDP (Capacitación virtual para uso de SIGEP).	17
Que los Gerentes públicos puedan definir perfiles y competencias para sus entidades (pág. 298)	Crear aplicación electrónica de GTH para directivos y UDP. (capacitación virtual con información diaria de indicadores líderes de empleo.	15

¹⁰³ Puede encontrar la respectiva recomendación ampliada con el número de esta columna en los cuadros de las secciones 5.7, 5.8 y 5.9 de este documento.

Comparativo Recomendaciones OECD – Uniandes
Subsistema 1 - Planeación del Empleo

Recomendación de la OECD	Recomendaciones Equipo Investigador Uniandes	No. ¹⁰³
	Fortalecer el rol de líder del Jefe de la UDP como agente de cambio. (Nivelación salarial, Ascenso, programas de formación especializados).	37
	Crear unidad de planeación del empleo dentro de las UDP (Capacitación virtual para uso de SIGEP).	17
Realización de exámenes más enfocados en experiencias y competencias (págs. 308-309).	Fortalecer aplicación modelo de competencias (rotación intra e inter organizacional, flexibilidad, paso a funciones misionales a partir de cuadros funcionales).	18
Mejorar la descripción de los cargos por parte de la entidad.	Actualización de manuales de funciones y de cargos por entidad	4
Mejorar la descripción de los cargos por parte de la entidad.	Fortalecer aplicación modelo de competencias (rotación intra e inter organizacional, flexibilidad, paso a funciones misionales a partir de cuadros funcionales).	18
Adopción de un sistema general de competencias.	Fortalecer aplicación modelo de competencias (rotación intra e inter organizacional, flexibilidad, paso a funciones misionales a partir de cuadros funcionales).	18
Es necesario un cambio al sistema de descripciones de puestos de trabajo, mientras se agregan unas definiciones más amplias del perfil y la posibilidad de mover personal entre puestos del mismo nivel, sin tener que ir a través del sistema de meritocracia estándar (pág. 298)	Fortalecer aplicación modelo de competencias (rotación intra e inter organizacional, flexibilidad, paso a funciones misionales a partir de cuadros funcionales).	18
Las estructuras de carrera podrían ser mejoradas rompiendo las divisiones entre los estrechos grados de trabajo para crear grados más amplios con mayor espacio para que los empleados desarrollen sus competencias y asciendan, basados en su desempeño, en escalas salariales dentro del grado. (pág.321)	Fortalecer aplicación modelo de competencias (rotación intra e inter organizacional, flexibilidad, paso a funciones misionales a partir de cuadros funcionales).	18
	Actualización de manuales de funciones y de cargos por entidad.	4
Creación de un sistema de clasificación laboral que provea una base objetiva para definir los nuevos grados laborales. (p.321) Reemplazar el sistema de descripción de puestos por un sistema más flexible de perfiles de trabajo para alcanzar la flexibilidad para gestionar la plantilla y aumentar la movilidad. (pág. 383) Reemplazar el actual sistema de manuales descriptivos de funciones por perfiles de trabajo basados en competencias y el desarrollo de perfiles genéricos le proveería a las organizaciones y al gobierno en general con una mejor manera de alinear los criterios de reclutamiento con las competencias requeridas. (pág. 292)	Fortalecer aplicación modelo de competencias (rotación intra e inter organizacional, flexibilidad, paso a funciones misionales a partir de cuadros funcionales).	18
Colombia debe enfocarse en gestión por competencias como una herramienta para la planeación de la fuerza de trabajo. Un sistema de perfiles de trabajos basados en competencias y el uso de perfiles genéricos de trabajo generaría una mayor contribución para apoyar la planeación de la fuerza de trabajo del sector público. (pág. 297)	Fortalecer aplicación modelo de competencias (rotación intra e inter organizacional, flexibilidad, paso a funciones misionales a través de cuadros funcionales).	18
	Actualización de manuales de funciones y de cargos por entidad.	4
Se podría desarrollar un sistema de perfilamiento de trabajos, que podría servir como soporte para un rango de procesos de administración del talento humano, incluyendo reclutamiento, pago, gerencia de competencias y entrenamiento. Esto conllevaría el desarrollo de perfiles de trabajo genéricos, que podrían servir de punto de referencia y podrían ser usados para la evaluación de desempeño y clasificación. (pág. 302) Implementar un sistema basado en competencias y en perfiles de trabajo es una inversión necesaria para el gobierno colombiano. Además, la gestión de competencias y el diseño de perfiles de trabajo darán un acercamiento integrado y estratégico a la administración del recurso humano. (pág. 311) Manejo de la gestión por competencias tanto en el reclutamiento, la creación de los perfiles de trabajo, capacitaciones y diseños de carrera. (pág. 338)	Fortalecer aplicación modelo de competencias (rotación intra e inter organizacional, flexibilidad, paso a funciones misionales a través de cuadros funcionales).	18
Manejo de la gestión por competencias tanto en el reclutamiento, la creación de los perfiles de trabajo, capacitaciones y diseños de carrera. (pág. 338)	Fortalecer aplicación modelo de competencias (rotación intra e inter organizacional, flexibilidad, paso a funciones misionales a partir de cuadros funcionales).	
	Actualización de manuales de funciones y de cargos por entidad.	4
Se debe reemplazar el inflexible sistema de manuales de descripción de puestos por un sistema de perfiles de trabajo basado en las competencias y que promueva el reclutamiento basado en el mérito. (pág. 384)	Fortalecer aplicación modelo de competencias (rotación intra e inter organizacional, flexibilidad, paso a funciones misionales a partir de cuadros funcionales).	18

Comparativo Recomendaciones OECD – Uniandes
Subsistema 1 - Planeación del Empleo

Recomendación de la OECD	Recomendaciones Equipo Investigador Uniandes	No.103
	Actualización de manuales de funciones y de cargos por entidad.	4
Una dimensión clara de carrera puede ser introducida a partir de la creación de niveles de puestos definidos, donde además, se enfoque en el progreso a través de determinadas acciones. (pág. 386)	Fortalecer aplicación modelo de competencias (rotación intra e inter organizacional, flexibilidad, paso a funciones misionales a partir de cuadros funcionales).	18
	Actualización de manuales de funciones y de cargos por entidad.	4
Mejora en el sistema de conteo de personal (tanto en nómina como en contratación). (pág. 286)	Formato de hoja de vida obligatorio y específico para contratistas (censo permanente, duración de contratos, datos sociodemográficos)	1
	Fortalecer el módulo de Contratistas en el SIGEP a través de indicadores de seguimiento para cuantificar su dimensión y evolución.	13
	Hacer compatible SIGEP con los sistemas de gestión de las entidades (ej. SAP) para hacer más amigable el cargue de información.	14
	Crear unidad de planeación del empleo dentro de las UDP (Capacitación virtual para uso de SIGEP).	17
Marco para hacer responsables de la planeación de la fuerza de trabajo a las cabezas de los órganos gubernamentales (Incluidas sus decisiones de usar personal temporal o contratistas). (pág. 286)	Crear aplicación electrónica de GTH para directivos y UDP. (capacitación virtual con información diaria de indicadores líderes de empleo)	15
	Fortalecer el módulo de Contratistas en el SIGEP a través de indicadores de seguimiento para cuantificar su dimensión y evolución.	13
Combinar el andamiaje legal del empleo en el sector público con un sistema más flexible y estratégico de manejo del recurso humano. (pág. 289)	Fortalecer aplicación modelo de competencias (rotación intra e inter organizacional, flexibilidad, paso a funciones misionales).	18
	Crear unidad de planeación de la fuerza de trabajo dentro de las UDP (Capacitación virtual para uso de SIGEP).	17
Realizar una política por fases, en coordinación con los avances en el sistema de reclutamiento, de tal manera que la organización continúe funcionando de manera efectiva mientras el personal de planta llena las vacantes disponibles y reemplaza a puestos ocupados bajo la modalidad de funcionario temporal o contratista privado. Esta recomendación se da en un marco donde existen múltiples vacantes disponibles y muchos puestos que están ocupados por contratistas o temporales, incumpliendo su función de personas de apoyo durante periodos estacionales o de alta demanda. En este cambio de personal temporal es necesario ser pragmático, para no desperdiciar conocimiento valioso que le es útil al sector público. De esta manera, se deben tomar medidas que permita la incorporación de este personal como trabajadores de planta de las entidades, para que así puedan disfrutar de todos los beneficios que ofrece la organización. (pág. 292)	Crear unidad de planeación del empleo dentro de las UDP (Capacitación virtual para uso de SIGEP).	17
El trabajo del DAFP para desarrollar la base de datos de talento humano SIGEP es prioritario. Debe darse importancia a incluir categorías de empleo casual en la base de datos para poder tomar acciones encaminadas a estabilizar el sistema de empleo público. (pág. 293)	Fortalecer el módulo de Contratistas en el SIGEP a través de indicadores de seguimiento para cuantificar su dimensión y evolución.	13
	Hacer compatible SIGEP con los sistemas de gestión de las entidades (ej. SAP) para hacer más amigable el cargue de información.	14
Realizar revisiones periódicas de asignación de recursos para poder realinear la fuerza de trabajo del Estado y asegurar así el uso eficiente de recursos. Esta revisión es un método para la toma de decisiones ejecutivas sobre qué debe hacer el Gobierno con sus recursos y las implicaciones de esta distribución. (pág. 294)	Crear aplicación electrónica de GTH para directivos y UDP. (capacitación virtual con información diaria de indicadores líderes de empleo)	15
	Fortalecer mecanismos de comunicación con el nivel implementador (capacitaciones, fortalecimiento del Observatorio del Empleo Público).	2
Colombia debe enfocarse en mejorar la flexibilidad gerencial. Para que la planeación de la fuerza de trabajo sea efectiva, es necesario proveer más flexibilidad para los gerentes para que manejen el perfil de su fuerza de trabajo. Es necesario dar a los gerentes más flexibilidad para determinar el número de empleados, grados y el perfil de competencias que requieren, con un presupuesto general para	Crear unidad de planeación del empleo dentro de las UDP (Capacitación virtual para uso de SIGEP).	17
	Hacer estudio para reingeniería de las UDP (prácticas de BPM, concentración de las UDP en la GETH).	36

Comparativo Recomendaciones OECD – Uniandes
Subsistema 1 - Planeación del Empleo

Recomendación de la OECD	Recomendaciones Equipo Investigador Uniandes	No. ¹⁰³
contratación para la organización y un marco organizacional de desempeño. Esto sería un incentivo para las organizaciones para emprender en planeación de la fuerza de trabajo y hacer a las cabezas de los ministerios y otras organizaciones apropiadamente responsables por la planeación y el manejo de su fuerza de trabajo. Para esto, además, se debe hacer un seguimiento más estricto a la contratación de personal contratista y provisional para funciones no misionales para llenar posiciones de carrera o el enrolamiento de largo plazo de personal con contratos de corto plazo. (pág. 298)	Fortalecer el rol de líder del Jefe de la UDP como agente de cambio. (Nivelación salarial, Ascenso, programas de formación especializados).	37
Crear un marco de competencias para proveer una estructura a los servidores para aprender y desarrollar las habilidades y capacidades que necesitan los empleados públicos. (p. 321)	Fortalecer aplicación modelo de competencias (rotación intra e inter organizacional, flexibilidad, paso a funciones misionales a partir de cuadros funcionales).	18
Crear marcos amplios del Estado que guíe las acciones de las entidades. Esto permite dar a las entidades suficiente libertad de gestión para que trabajen lo más eficiente posible manteniendo el control con la rendición de cuentas. Delegar más autoridad a los gerentes públicos. Proveer a los ministerios y departamentos más flexibilidad en la gestión de los recursos humanos a través de políticas de GTH flexibles y de la simplificación de reglas y procedimientos. Esto requeriría inevitablemente una reforma al marco legal, sino a las provisiones constitucionales. Sin embargo, esta flexibilidad puede buscarse a través de cambios en la aplicación del marco legal, diseño de puestos de trabajo, gestión de competencias y planeación de la fuerza de trabajo (pág. 333).	Fortalecer mecanismos de comunicación con el nivel implementador (capacitaciones, fortalecimiento del Observatorio del Empleo Público).	2
	Hacer estudio para reingeniería de las UDP (prácticas de BPM, concentración de las UDP en la GETH).	36
Se puede desarrollar un sistema interno dentro de las entidades para monitorear, auditar y requerir información de acuerdo a la gestión del desempeño y otros aspectos de la GTH. (pág. 343).	Fortalecer el rol de líder del Jefe de la UDP como agente de cambio. (Nivelación salarial, Ascenso, programas de formación especializados).	37
	Crear unidad de planeación del empleo dentro de las UDP (Capacitación virtual para uso de SIGEP).	1
	Hacer compatible SIGEP con los sistemas de gestión de las entidades (ej. SAP) para hacer más amigable el cargue de información.	14
	Crear aplicación electrónica de GTH para directivos y UDP. (capacitación virtual con información diaria de indicadores líderes de empleo)	15
Reorganizar y redefinir el rol del DAFP como centro de gestión de recursos humanos y distribuir responsabilidades para esta gestión, buscando que el liderazgo y la gestión lleven al sector público a fortalecer su capacidad de gestión Para esto, es necesario que se cree un marco en la política de gobierno que de la estrategia para la gestión de recursos humanos (pág. 333, 369 y 371).	Fortalecer mecanismos de comunicación con el nivel implementador (capacitaciones, fortalecimiento del Observatorio del Empleo Público).	2
	Visibilizar el tema de GTH e incluir el tema en PND 2015-2018	3
	Visibilizar tema de GTH incluyéndolo en Planes de Desarrollo regionales y locales	16
	Fortalecer mecanismos de comunicación con el nivel implementador (capacitaciones, fortalecimiento del Observatorio del Empleo Público).	2
El rol y las responsabilidades del DAFP podría ajustarse a las siguientes áreas: 1) Diseñar y liderar reformas de GTH. 2) Desarrollar toda la estrategia, política y responsabilidad del gobierno en cuanto a la GTH. 3) Desarrollar las bases fundamentales de GTH como la gestión de competencia. 4) Proveer liderazgo en la GTH y aconsejar a las organizaciones empleadoras. 5) Desarrollar funciones críticas como planificar la plantilla y gestionar el servicio público (pág. 369).	Visibilizar el tema de GTH e incluir el tema en PND 2015-2018	3
	Crear aplicación electrónica de GTH para directivos y UDP. (capacitación virtual con información diaria de indicadores líderes de empleo)	15
	Visibilizar tema de GTH e incluirlo en Planes de Desarrollo regionales y locales	16
	Crear unidad de planeación de la fuerza de trabajo dentro de las UDP (Capacitación virtual para uso de SIGEP).	17
Una iniciativa útil sería establecer un foro nacional de GTH en donde haya reuniones periódicas entre los cuerpos centrales y los directores de las oficinas de talento humano (pág. 379).	Fortalecer mecanismos de comunicación con el nivel implementador (capacitaciones, fortalecimiento del Observatorio del Empleo Público).	2

Comparativo Recomendaciones OECD – Uniandes Subsistema 2 - Gestión del Empleo

Recomendación de la OECD	Recomendaciones Equipo Investigador Uniandes	No. ¹⁰⁴
Crear un método eficiente de pre-selección para eliminar candidatos que no tengan los requerimientos principales (cualificaciones profesionales y/o experiencia) (pág. 313)	Crear en SIGEP con la CNSC, un módulo de aspirantes y aplicación para dispositivos electrónicos con bolsa de empleo virtual (sector público).	19
Mejora la movilidad de los funcionarios de carrera dentro de las entidades públicas y entre ellas. (pág. 305)	Opciones de ascenso y movilidad interna.	43
Disminución de los tiempos en los procesos de reclutamiento, selección y contratación.	Crear unidad de planeación del empleo dentro de las UDP (Capacitación virtual para uso de SIGEP).	17
	Crear mecanismos para ampliar cobertura CNSC (que ICFES realice procesos de selección, Generar Economías de escala en procesos de selección, Hacer convocatoria escalonada).	6
	Facilitar el uso de mecanismos para la atracción de grupos clave, jóvenes egresados, profesionales calificados, y altos directivos.	5
	Crear en SIGEP con la CNSC, un módulo de aspirantes y aplicación para dispositivos electrónicos con bolsa de empleo virtual (sector público).	19
	CNSC lidere el diseño y ejecución de acuerdos para selección y contratación de las IES encargadas de ejecutar las pruebas de selección	20
	Elevar a la CNSC como agencia reguladora	38
	Crear agencia para el reclutamiento y selección de entidades ejecutoras con alta capacidad técnica que opere bajo los lineamientos de la CNSC. (Transparencia y rigurosidad en procesos)	39
	Ampliar ejecutores de las pruebas de selección y crear assessment centers certificados por la CNSC (economías de escala y especialización en la selección de servidores).	40
	Definir política de reclutamiento para llegar en forma más efectiva a los aspirantes y públicos objetivo claves (Ferias, Plan de prácticas, Pasantías, Carrera jóvenes).	21
	Diseñar mecanismos legales para facilitar la descentralización de pruebas de selección cualitativas (módulo aspirantes en SIGEP).	22
	Crear un modelo de assessment center en convenio con universidades acreditadas que se puedan replicar en otras universidades.	23
	Realización de exámenes más enfocados en experiencias y competencias (págs. 308-309)	Diseñar mecanismos legales para facilitar la descentralización de pruebas de selección cualitativas (módulo aspirantes en SIGEP).
Crear un modelo de assessment center en convenio con universidades acreditadas que se puedan replicar en otras universidades		23
Realizar un cronograma organizado para la realización de los procesos.	Crear mecanismos para ampliar cobertura CNSC (que ICFES realice procesos de selección, Generar Economías de escala en procesos de selección, Hacer convocatoria escalonada).	6
Excesiva centralización por parte de la CNSC y falta de recursos. Además de Excesivo involucramiento en asuntos operativos y judiciales.	CNSC lidere el diseño y ejecución de acuerdos para selección y contratación de las IES encargadas de ejecutar las pruebas de selección.	20
	Elevar a la CNSC como agencia reguladora.	38
Flexibilización del concepto de mérito (págs. 305, 307)	Diseñar mecanismos legales para facilitar la descentralización de pruebas de selección cualitativas (módulo aspirantes en SIGEP).	22
Crear una agencia de reclutamiento especializada que ayude a crear perfiles y competencias generales.	Crear agencia para el reclutamiento y selección de entidades ejecutoras con alta capacidad técnica que opere bajo los lineamientos de la CNSC. (Transparencia y rigurosidad en procesos)	39
	Crear un modelo de assessment center en convenio con universidades acreditadas que se puedan replicar en otras universidades	23

¹⁰⁴ Puede encontrar la respectiva recomendación ampliada con el número de esta columna en los cuadros de las secciones 5.7, 5.8 y 5.9 de este documento.

Comparativo Recomendaciones OECD – Uniandes Subsistema 2 - Gestión del Empleo

Recomendación de la OECD	Recomendaciones Equipo Investigador Uniandes	No. ¹⁰⁴
Realización simultánea de concursos para diferentes sectores y niveles de la administración pública (pág. 312)	Implementar un modelo para el reclutamiento, selección y vinculación de funcionarios de carrera a través de Business Process Management, para optimizar procesos y recursos de la CNSC y entidades del nivel central y territorial.	49
Implementar un método de preselección de los candidatos que no cumplen con los prerequisites obligatorios.	Crear mecanismos para ampliar cobertura CNSC (que ICFES realice procesos de selección, Generar Economías de escala en procesos de selección, Hacer convocatoria escalonada).	6
	Crear en SIGEP con la CNSC, un módulo de aspirantes y aplicación para dispositivos electrónicos con bolsa de empleo virtual (sector público).	19
La CNSC se enfoque en jugar un papel más de vigilancia y aseguramiento de mérito.	Elevar a la CNSC como agencia reguladora	38
	Crear agencia para el reclutamiento y selección de entidades ejecutoras con alta capacidad técnica que opere bajo los lineamientos de la CNSC. (Transparencia y rigurosidad en procesos)	39
Crear comisión para funcionarios de alto nivel.	Crear Sistema de Gerentes Públicos Colombianos. Para atraer profesionales con altos niveles de formación que roten en las entidades del y se mantengan (Salarios, Beneficios)	41
Mejorar los procesos de proyección y ascensos dentro de la carrera.	Opciones de ascenso y movilidad interna	43
Incremento de los recursos con que cuenta la CNSC.	Implementar un modelo para el reclutamiento, selección y vinculación de funcionarios de carrera a través de BPM, para optimizar procesos y recursos de la CNSC y entidades del nivel central y territorial.	49
Crear procesos expeditos por parte de la CNSC para resolver recursos y reclamaciones de los participantes y entidades.	Implementar un modelo para el reclutamiento, selección y vinculación de funcionarios de carrera a través de BPM, para optimizar procesos y recursos de la CNSC y entidades del nivel central y territorial.	49
Simplificación de reglas y procedimientos en materia de reclutamiento	Crear mecanismos para ampliar cobertura CNSC (que ICFES realice procesos de selección, Generar economías de escala en procesos de selección, Hacer convocatoria escalonada).	6
	Crear en SIGEP con la CNSC, un módulo de aspirantes y aplicación para dispositivos electrónicos con bolsa de empleo virtual (sector público).	19
	Que la CNSC lidere el diseño y ejecución de acuerdos para selección y contratación de las IES encargadas de ejecutar las pruebas de selección.	20
	Crear agencia para el reclutamiento y selección de entidades ejecutoras con alta capacidad técnica que opere bajo los lineamientos de la CNSC. (Transparencia y rigurosidad en procesos)	39
	Ampliar ejecutores de las pruebas de selección y crear assessment centers certificados por la CNSC (economías de escala y especialización en la selección de servidores).	40
Establecer programas formales de rotación laboral para incentivar la movilidad. (pág. 321)	Opciones de ascenso y movilidad interna.	43
Creación de Ferias de Empleo para motivar la movilidad (pág. 321)	Definir política de reclutamiento para llegar en forma más efectiva a los aspirantes y públicos objetivo claves (Ferias, Plan de prácticas, Pasantías, Carrera jóvenes).	21
Fomentar la movilidad entre departamento y entidades de los gerentes públicos para fortalecer el ethos colectivo y el desarrollo de nuevas competencias (pág. 354)	Crear Sistema de Gerentes Públicos Colombianos. Para atraer profesionales con altos niveles de formación que roten en las entidades del y se mantengan (Salarios, Beneficios)	41
Las autoridades colombianas deberían revisar la duración del periodo de prueba para dar a los nuevos empleados la oportunidad de superar la curva de aprendizaje y dar a los empleadores bases para confirmar o rechazar los aspirantes. Además, la efectividad de este sistema puede ser mejorada a partir de la provisión de gerentes con entrenamiento en manejo de los tiempos de prueba (pág. 305, 313)	Política de Gestión del Bajo Desempeño (vincular resultados bajo desempeño y acuerdos de gestión, actividades para funcionarios con bajo rendimiento, revisión de normativa para dar flexibilidad, y atar el resultado al acuerdo de gestión del jefe).	42
Posiciones profesionales y técnicas que son libremente nombradas deben ser integradas al sistema de carrera. (pág. 321)	Opciones de ascenso y movilidad interna	43
Las estructuras de carrera podrían ser mejoradas rompiendo las divisiones entre los estrechos grados de trabajo para crear grados más amplios con mayor espacio para que los empleados desarrollen sus	Opciones de ascenso y movilidad interna	43

Comparativo Recomendaciones OECD – Uniandes Subsistema 2 - Gestión del Empleo

Recomendación de la OECD	Recomendaciones Equipo Investigador Uniandes	No. ¹⁰⁴
competencias y ascensos, basados en su desempeño, en escalas salariales dentro del grado. (pág.321)		
Manejo de los Gerentes públicos como un grupo separado buscando que sea un grupo más neutral y profesional. (pág. 348-354) · Reglas especial de reclutamiento (Más centralizadas, abiertas a personas externas, centrada en competencias y desempeño antiguo, identificación temprana para los programas de ascenso rápido). Mayor énfasis en el manejo de su desempeño. Elementos de pago por desempeño. Capacitación especial y socialización de los programas que vaya más allá de los programas de inducción. Mantener flexibilidad en la forma de contratación pero diferenciando los puestos nombramiento político (pueden ser terminados a voluntad) y los puestos de gerentes públicos profesionales (es deseable la neutralidad en las decisiones de nombramiento y remoción para garantizar continuidad)	Crear Sistema de Gerentes Públicos Colombianos. Para atraer profesionales con altos niveles de formación que roten en las entidades y se mantengan (Salarios, Beneficios)	41
Dividir el grupo de gerentes públicos en altos gerentes y gerentes medios. (pág. 354). Altos Gerentes: libre nombramiento y remoción. Gerentes medios: sistema de carrera.	Crear Sistema de Gerentes Públicos Colombianos. Para atraer profesionales con altos niveles de formación que roten en las entidades y se mantengan (Salarios, Beneficios)	41
Se debe reemplazar el inflexible sistema de manuales de descripción de puestos por un sistema de perfiles de trabajo basado en las competencias y que promueva el reclutamiento basado en el mérito. (pág. 384)	Facilitar el uso de mecanismos para la atracción de grupos clave, jóvenes egresados, profesionales calificados, y altos directivos.	5
Restricciones a los abusos en la figura de contratación. (pág. 286)	Crear mecanismos para ampliar cobertura CNSC (que ICFES realice procesos de selección, Generar Economías de escala en procesos de selección, Hacer convocatoria escalonada).	6
Combinar el andamiaje legal del empleo en el sector público con un sistema más flexible y estratégico de manejo del recurso humano. (pág. 289)	Implementar un modelo para el reclutamiento, selección y vinculación de funcionarios de carrera a través de BPM, para optimizar procesos y recursos de la CNSC y entidades del nivel central y territorial.	49
Desarrollar herramientas presupuestarias y de planeación de la fuerza de trabajo que permitan que la contratación se ajuste rápidamente o fácilmente a las cambiantes necesidades de la organización. (pág. 289)	Ampliar ejecutores de las pruebas de selección y crear assessment centers certificados por la CNSC (economías de escala y especialización en la selección de servidores).	40
	Diseñar mecanismos legales para facilitar la descentralización de pruebas de selección cualitativas (módulo aspirantes en SIGEP).	22
Realizar una política por fases, en coordinación con los avances en el sistema de reclutamiento, de tal manera que la organización continúe funcionando de manera efectiva mientras el personal de planta llena las vacantes disponibles y reemplaza a puestos ocupados bajo la modalidad de funcionario temporal o contratista privado. Esta recomendación se da en un marco donde existen múltiples vacantes disponibles y muchos puestos que están ocupados por contratistas o temporales, incumpliendo su función de personas de apoyo durante periodos estacionales o de alta demanda. En este cambio de personal temporal es necesario ser pragmático, para no desperdiciar conocimiento valioso que le es útil al sector público. De esta manera, se deben tomar medidas que permita la incorporación de este personal como trabajadores de planta de las entidades, para que así puedan disfrutar de todos los beneficios que ofrece la organización. (pág. 292)	Implementar un modelo para el reclutamiento, selección y vinculación de funcionarios de carrera a través de BPM, para optimizar procesos y recursos de la CNSC y entidades del nivel central y territorial.	49
Realizar revisiones periódicas de asignación de recursos para poder realinear la fuerza de trabajo del Estado y asegurar así el uso eficiente de recursos. Esta revisión es un método para la toma de decisiones ejecutivas sobre qué debe hacer el Gobierno con sus recursos y las implicaciones de esta distribución. (pág. 294)	Implementar un modelo para el reclutamiento, selección y vinculación de funcionarios de carrera a través de BPM, para optimizar procesos y recursos de la CNSC y entidades del nivel central y territorial.	49
Los arreglos de remuneraciones deben ser revisados para asegurarse que son lo suficientemente competitivos para atraer a personas altamente capacitadas. Tener un esquema especial de salarios para los gerentes públicos que tenga en cuenta la complejidad y el nivel de responsabilidad de los puestos. (pág. 358)	Crear Sistema de Gerentes Públicos Colombianos. Para atraer profesionales con altos niveles de formación que roten en las entidades del y se mantengan (Salarios, Beneficios)	41
Se recomienda que los bonos por desempeño se remuevan hasta que sea resuelto el problema de las	Política de Gestión del Bajo Desempeño (vincular resultados bajo desempeño y acuerdos de	42

Comparativo Recomendaciones OECD – Uniandes Subsistema 2 - Gestión del Empleo

Recomendación de la OECD	Recomendaciones Equipo Investigador Uniandes	No. ¹⁰⁴
calificaciones de desempeño infladas. (pág. 386)	gestión, actividades para funcionarios con bajo rendimiento, revisión de normativa para dar flexibilidad, y atar el resultado al acuerdo de gestión del jefe).	
En términos de competitividad y atractivo de la remuneración, podría ser beneficioso una oferta más clara para los empleados del sector público que se enfoque no solo en el pago, sino en otros beneficios no salariales como las pensiones y oportunidades de capacitación y desarrollo profesional (pág. 304).	Definir política de reclutamiento para llegar en forma más efectiva a los aspirantes y públicos objetivo claves (Ferias, Plan de prácticas, Pasantías, Carrera jóvenes).	21
	Crear Sistema de Gerentes Públicos Colombianos. Para atraer profesionales con altos niveles de formación que roten en las entidades del y se mantengan (Salarios, Beneficios)	41
Manejo de competencias en gestión en los procesos de inducción de los gerentes públicos con temas como los valores públicos, ética y conducta. (p. 329) Desarrollar competencias de gestión en los administradores públicos.	Crear Sistema de Gerentes Públicos Colombianos. Para atraer profesionales con altos niveles de formación que roten en las entidades del y se mantengan (Salarios, Beneficios)	41
Otorgar mayor control sobre los perfiles laborales a los gerentes públicos, dentro de un marco general, para que ellos puedan determinar responsabilidades, las expectativas de desempeño y las competencias requeridas (pág. 338).	Crear Sistema de Gerentes Públicos Colombianos. Para atraer profesionales con altos niveles de formación que roten en las entidades del y se mantengan (Salarios, Beneficios)	41
El DAFP debe asumir un rol activo con relación a los cambios en los métodos de reclutamiento, gestión del desempeño, arreglos de remuneración y competencias. Respecto a los altos niveles de gerentes públicos, puede ser recomendable manejar un grupo al interior del DAFP de alto nivel (pág. 313, 362 y 368).	Crear mecanismos para ampliar cobertura CNSC (que ICFES realice procesos de selección, Generar Economías de escala en procesos de selección, Hacer convocatoria escalonada).	6
	Crear agencia para el reclutamiento y selección de entidades ejecutoras con alta capacidad técnica que opere bajo los lineamientos de la CNSC. (Transparencia y rigurosidad en procesos)	39
	Crear Sistema de Gerentes Públicos Colombianos. Para atraer profesionales con altos niveles de formación que roten en las entidades del y se mantengan (Salarios, Beneficios)	41
La CNSC podría tener un rol más estratégico asegurando los valores públicos, los estándares y los procedimientos de reclutamiento de los gerentes públicos. Pueden: Auditar los procesos de reclutamiento. Además debe tomar un rol de supervisión estratégica para asegurar la selección por mérito; esto requiere que la CNSC cuenta con los recursos para desempeñar su función. La CNSC sería más efectiva si la organización del reclutamiento fuera asignada a otro cuerpo -sujeto a regulación por parte de la CNSC. La CNSC podría concentrarse en ser un guardián del mérito y estaría en posición de aportar al desarrollo de estándares y códigos de prácticas. Es altamente recomendado que sea establecida una organización pública (a diferencia de universidades u organizaciones privadas) dedicada al reclutamiento (esta organización debe estar sujeta a la supervisión de la CNSC) (pág. 381).	Crear mecanismos para ampliar cobertura CNSC (que ICFES realice procesos de selección, Generar Economías de escala en procesos de selección, Hacer convocatoria escalonada).	6
	CNSC lidere el diseño y ejecución de acuerdos para selección y contratación de las IES encargadas de ejecutar las pruebas de selección	20
	Elevar a la CNSC como agencia reguladora	38
	Crear agencia para el reclutamiento y selección de entidades ejecutoras con alta capacidad técnica que opere bajo los lineamientos de la CNSC. (Transparencia y rigurosidad en procesos)	39
	Ampliar ejecutores de las pruebas de selección y crear assessment centers certificados por la CNSC (economías de escala y especialización en la selección de servidores).	40
Colombia debería considerar dos vías de acercamiento a la implementación de reformas, una vía de reformas en áreas esenciales (como reclutamiento) y otra vía en sectores clave (como salud) (pág. 383).	Crear mecanismos para ampliar cobertura CNSC (que ICFES realice procesos de selección, Generar Economías de escala en procesos de selección, Hacer convocatoria escalonada).	6
	Facilitar el uso de mecanismos para la atracción de grupos clave, jóvenes egresados, profesionales calificados, y altos directivos.	5
	Crear en SIGEP con la CNSC, módulo aspirantes y aplicación para dispositivos electrónicos con bolsa de empleo virtual (sector público).	19
	CNSC lidere el diseño y ejecución de acuerdos para selección y contratación de las IES encargadas de ejecutar las pruebas de selección	20
	Crear agencia para el reclutamiento y selección de entidades ejecutoras con alta capacidad técnica que opere bajo los lineamientos de la CNSC. (Transparencia y rigurosidad en procesos)	39
	Ampliar ejecutores de las pruebas de selección y crear assessment centers certificados por la CNSC (economías de escala y especialización en la selección de servidores).	40

Comparativo Recomendaciones OECD – Uniandes Subsistema 2 - Gestión del Empleo

Recomendación de la OECD	Recomendaciones Equipo Investigador Uniandes	No. ¹⁰⁴
	Definir política de reclutamiento para llegar en forma más efectiva a los aspirantes y públicos objetivo claves (Ferias, Plan de prácticas, Pasantías, Carrera jóvenes).	21
	Diseñar mecanismos legales para facilitar la descentralización de pruebas de selección cualitativas (módulo aspirantes en SIGEP).	22
	Crear un modelo de assessment center en convenio con universidades acreditadas que se puedan replicar en otras universidades	23
Reemplazar el actual sistema de aprobación de presupuestos para nuevas vacantes por un sistema con base en cada organización en donde haya más decisión holística acerca del presupuesto para la nómina.	Implementar un modelo para el reclutamiento, selección y vinculación de funcionarios de carrera a través de BPM, para optimizar procesos y recursos de la CNSC y entidades del nivel central y territorial.	49
El exceso de mecanismos legales y judiciales debe enfocarse en crear un margen amplio y razonable de acción (pág. 338).	Implementar un modelo para el reclutamiento, selección y vinculación de funcionarios de carrera a través de BPM, para optimizar procesos y recursos de la CNSC y entidades del nivel central y territorial.	49
	A través de un proceso reclutamiento y selección con BPM se dividen y delegan responsabilidades que facilitan la recopilación de información y la respuesta de recursos legales.	50
Reducir la fragmentación de funciones entre el DAFP y la CNSC. La CNSC debe enfocarse en el reclutamiento y el mérito; las responsabilidades de definir los puestos, y de gestionar el desempeño y la disciplina serían más apropiadas para el DAFP. Considerar entregar responsabilidades de la gestión del desempeño de la CNSC al DAFP (pág. 362 y 370).	Elevar a la CNSC como agencia reguladora	38

Comparativo Recomendaciones OECD - Uniandes Subsistema 3 - Gestión del Clima Organizacional

Recomendación de la OECD	Recomendaciones Equipo Investigador Uniandes	No. ¹⁰⁵
Una dimensión clara de carrera puede ser introducida a partir de la creación de niveles de puestos definidos, donde además, se enfoque en el progreso a través de determinadas acciones. (pág. 386)	Política nacional para desarrollar diferentes ambientes de trabajo (teletrabajo, horario flexible, task forces).	27
En términos de competitividad y atractivo de la remuneración, podría ser beneficioso una oferta más clara para los empleados del sector público que se enfoque no solo en el pago, sino en otros beneficios no salariales como las pensiones y oportunidades de capacitación y desarrollo profesional (pág. 304).	Visibilizar los beneficios existentes para los contratistas y provisionales en las diferentes entidades	9
	Diseñar un plan de beneficios ajustados a las necesidades y características de contratistas y provisionales	44
Desarrollar información que pueda ser accedida por todas las entidades y utilizar mecanismos formales para hacer que los gerentes rindan cuentas constantemente (ha empezado con el gobierno en línea) (pág. 337)	Ranking de clima organizacional.	25
El proceso de establecer reformas debe tener, en primer lugar, una construcción del caso de reforma donde se cree un sentido de pertenencia y apoyo; segundo, debe contar con la identificación de los actores involucrados y sus intereses (pág. 390)	Estrategia de visibilidad y valoración positiva de servidores y entidades	7
Recolectar información sobre los candidatos posibles a ser reclutados de las minorías y de aquellos que ya hacen parte del sector público. Esto ayuda a acentuar la importancia del tema de diversidad (pág. 331)	Nuevo Modelo de Hoja de Vida	10
	Política de diversidad en el empleo público	28

¹⁰⁵ Puede encontrar la respectiva recomendación ampliada con el número de esta columna en los cuadros de las secciones 5.7, 5.8 y 5.9 de este documento.

Comparativo Recomendaciones OECD - Uniandes Subsistema 3 - Gestión del Clima Organizacional

Recomendación de la OECD	Recomendaciones Equipo Investigador Uniandes	No. ¹⁰⁵
El DAFP puede proveer marcos, líneas y herramientas para soportar el análisis de necesidades basado en competencias y capacitación y promoviendo el intercambio de prácticas exitosas. (p. 328)	Ranking de clima organizacional.	25
	Medición clima y cultura organizacional, para crear lineamientos. Creación banco de prácticas.	24
Manejar un sistema formal para manejar el bajo rendimiento de los empleados. Este puede entrar en acción cuando la retroalimentación y las medidas para mejorar el rendimiento han sido ya aplicadas. Las acciones pueden estar entre el entrenamiento cuando hay deficiencia de capacidades hasta asistir al empleado en problemas de salud o de familia. Solo cuando este plan falla se toman medidas disciplinarias que deben estar acorde a unas guías diseñadas por el DAFP. (p. 345)	Garantizar medición de clima organizacional de forma permanente.	26
Establecer una jerarquía de instrumentos para poner los valores del servicio público en acción; puede requerir, en el largo plazo, modificaciones constitucionales. (p. 389)	Estrategia de visibilidad y valoración positiva de servidores y entidades	7
Crear marcos amplios del Estado que guíe las acciones de las entidades. Esto permite dar a las entidades suficiente libertad de gestión para que trabajen lo más eficiente posible manteniendo el control con la rendición de cuentas. Delegar más autoridad a los gerentes públicos. Proveer a los ministerios y departamentos más flexibilidad en la gestión de los recursos humanos a través de políticas de GTH flexibles y de la simplificación de reglas y procedimientos. Esto requeriría inevitablemente una reforma al marco legal, sino a las provisiones constitucionales. Sin embargo, esta flexibilidad puede buscarse a través de cambios en la aplicación del marco legal, diseño de puestos de trabajo, gestión de competencias y planeación de la fuerza de trabajo (pág. 333).	Cambiar el nombre de unidades de Personal a Oficinas de Talento Humano	8
	Medición clima y cultura organizacional, para crear lineamientos. Creación banco de prácticas.	27

Comparativo Recomendaciones OECD - Uniandes Subsistema 4 - Gestión del Desempeño

Recomendación de la OECD	Recomendaciones Equipo Investigador Uniandes	No. ¹⁰⁶
Identificar y remover las barreras administrativas existentes para la movilidad, como los diferentes sistemas de grados y de pagos dentro del servicio público (pág. 321)	Medir avance en actualización de manuales de funciones y categorías salariales. Crear ranking de efectividad en simplificación.	11
Creación de un sistema de clasificación laboral que provea una base objetiva para definir los nuevos grados laborales. (p.321) Reemplazar el sistema de descripción de puestos por un sistema más flexible de perfiles de trabajo para alcanzar la flexibilidad para gestionar la plantilla y aumentar la movilidad. (pág. 383) Reemplazar el actual sistema de manuales descriptivos de funciones por perfiles de trabajo basados en competencias y el desarrollo de perfiles genéricos le proveería a las organizaciones y al gobierno en general con una mejor manera de alinear los criterios de reclutamiento con las competencias requeridas. (pág. 292)	Medir avance en actualización de manuales de funciones y categorías salariales. Crear ranking de efectividad en simplificación.	11
Cada entidad gubernamental tiene que implementar un plan de acción de recursos humanos para poner en práctica las decisiones ejecutivas tomadas; la autoridad central de manejo de personal del gobierno juega un papel estratégico en proveer apoyo y herramientas para la implementación de dichas decisiones. (pág. 294)	Instrumentos para alinear dirección con necesidad de dar mayor importancia a la GTH (BPM, plan estratégico anual de la UDP, atar evaluación de calidad y plan de vacantes con acuerdos de gestión).	29
Reformar la estructura de carrera y la estructura de pagos para crear incentivos que mejoren las competencias y el desempeño. (pág. 338)	Política sobre incentivos monetarios y no monetarios para servidores y organizaciones, atados a resultados (cartilla con lineamientos, microsito en Sirvo a mi País, concursos internos).	30

¹⁰⁶ Puede encontrar la respectiva recomendación ampliada con el número de esta columna en los cuadros de las secciones 5.7, 5.8 y 5.9 de este documento.

Comparativo Recomendaciones OECD - Uniandes Subsistema 4 - Gestión del Desempeño

Recomendación de la OECD	Recomendaciones Equipo Investigador Uniandes	No. ¹⁰⁶
	Indicadores de gestión de UDP en el SIGEP, así como actividades para fortalecer su labor (estímulos a equipos de alto desempeño, ranking alto desempeño en GTH).	32
Los arreglos de remuneraciones deben ser revisados para asegurarse que son lo suficientemente competitivos para atraer a personas altamente capacitadas. Tener un esquema especial de salarios para los gerentes públicos que tenga en cuenta la complejidad y el nivel de responsabilidad de los puestos. (pág. 358)	Medir avance en actualización de manuales de funciones y categorías salariales. Crear ranking de efectividad en simplificación.	11
Se recomienda que los bonos por desempeño se remuevan hasta que sea resuelto el problema de las calificaciones de desempeño infladas. (pág. 386)	Estrategia de sensibilización sobre evaluación de desempeño entre directivos y jefes encargados de evaluar (inducción evaluación alto desempeño, aplicación, inclusión indicadores, evaluación desempeño como meta parcial en acuerdos de gestión).	31
Un nuevo acercamiento para el pago y la graduación puede asistir al gobierno de Colombia en direccionar debilidades estructurales en el sistema de pagos. Cambios en el sistema de pago podrían dar soporte en las reformas en el manejo del recurso humano en las áreas de reclutamiento, gerencia de desempeño y en mejorar las estructuras y la movilidad de las carreras. La introducción de un método para la evaluación y la clasificación de las posiciones para temas de pago podría llevar a una base más robusta para comparar trabajos y para determinar pagos (pág. 302)	Medir avance en actualización de manuales de funciones y categorías salariales. Crear ranking de efectividad en simplificación.	11
La introducción de un sistema de pago progresivo, en lugar del sistema actual de salarios graduales fijos, permitiría que la paga sea usada como soporte de otros objetivos de la administración del talento humano, incluyendo gerencia del desempeño, motivación de los empleados y la adquisición de competencias relevantes (pág. 303).	Medir avance en actualización de manuales de funciones y categorías salariales. Crear ranking de efectividad en simplificación.	11
Evaluaciones de desempeño con un marco coherente, apoyo político, reformas incrementales y construcción de sentido de pertenencia (pág. 336)	Instrumentos para alinear dirección con necesidad de dar mayor importancia a la GTH (BPM, plan estratégico anual de la UDP, atar evaluación de calidad y plan de vacantes con acuerdos de gestión).	29
	Estrategia de sensibilización sobre evaluación de desempeño entre directivos y jefes encargados de evaluar (inducción evaluación alto desempeño, aplicación, inclusión indicadores, evaluación desempeño como meta parcial en acuerdos de gestión).	31
	Plan multianual de capacitación (costo-efectividad de planes organizacionales, portafolio de capacitación ejecutiva, certificación de competencias de GTH, encuesta para identificar necesidades, atar evaluación del programa con acuerdo de gestión del jefe de UDP).	34
El gobierno colombiano puede mandar una señal fuerte sobre el desempeño embarcándose en reformas para manejar el presupuesto por desempeño (pág. 337)	Indicadores de gestión de UDP en el SIGEP, así como actividades para fortalecer su labor (estímulos a equipos de alto desempeño, ranking alto desempeño en GTH).	32
	Plan multianual de capacitación (costo-efectividad de planes organizacionales, portafolio de capacitación ejecutiva, certificación de competencias de GTH, encuesta para identificar necesidades, atar evaluación del programa con acuerdo de gestión del jefe de UDP).	34
Desarrollar información que pueda ser accedida por todas las entidades y utilizar mecanismos formales para hacer que los gerentes rindan cuentas constantemente (ha empezado con el gobierno en línea) (pág. 337)	Instrumentos para alinear dirección con necesidad de dar mayor importancia a la GTH (BPM, plan estratégico anual de la UDP, atar evaluación de calidad y plan de vacantes con acuerdos de gestión).	29
	Indicadores de gestión de UDP en el SIGEP, así como actividades para fortalecer su labor (estímulos a equipos de alto desempeño, ranking alto desempeño en GTH).	32
	Sistema de calidad acreditación a UDP y organizaciones del sector público (BPM).	45
Crear un ciclo estándar de gestión del desempeño que incluya: a. Articulación entre los objetivos personales y grupales del personal en el contexto de las estrategias y metas de la organización o unidad de trabajo. B. Monitoreo constante por parte de los gerentes y hacer la retroalimentación parte de los	Política sobre incentivos monetarios y no monetarios para servidores y organizaciones, atados a resultados (cartilla con lineamientos, microsito en Sirvo a mi País, concursos internos).	30
	Estrategia de sensibilización sobre evaluación de desempeño entre directivos y jefes	31

Comparativo Recomendaciones OECD - Uniandes Subsistema 4 - Gestión del Desempeño

Recomendación de la OECD	Recomendaciones Equipo Investigador Uniandes	No. ¹⁰⁶
deberes. C. Tener revisiones trimestrales con los empleados para revisar el progreso y ver los cambios necesarios. D. Una revisión formal anual para examinar el desempeño y ver cuantos objetivos han sido logrados para poder otorgar una calificación al desempeño. Esta revisión puede ser documentada. (pág. 342)	encargados de evaluar (inducción evaluación alto desempeño, aplicación, inclusión indicadores, evaluación desempeño como meta parcial en acuerdos de gestión)	
	Indicadores de gestión de UDP en el SIGEP, así como actividades para fortalecer su labor (estímulos a equipos de alto desempeño, ranking alto desempeño en GTH).	32
	Sistema de calidad acreditación a UDP y organizaciones del sector público (BPM).	45
Atar la rendición de cuentas de los directores a la creación de planes de capacitación. (p. 328)	Instrumentos para alinear dirección con necesidad de dar mayor importancia a la GTH (BPM, plan estratégico anual de la UDP, atar evaluación de calidad y plan de vacantes con acuerdos de gestión).	29
	Estrategia de sensibilización sobre evaluación de desempeño entre directivos y jefes encargados de evaluar (inducción evaluación alto desempeño, aplicación, inclusión indicadores, evaluación desempeño como meta parcial en acuerdos de gestión).	31
Evaluaciones de desempeño necesitan (p. 343): Proveer entrenamiento adecuado a los gerentes públicos, supervisores y empleados sobre el sistema de gestión del desempeño. Especificar y clarificar los criterios para evaluar haciendo que todos tengan en mente los mismos criterios. Evaluar competencias específicas de cada puesto. Asignar pesos a cada criterio para indicar su relevancia. Definir por lo menos tres niveles de desempeño. Involucrar gerentes y empleados de una manera significativa al identificar y definir los criterios de evaluación. Hacer una auditoría anual sobre la experiencia para identificar y tratar problemas.	Estrategia de sensibilización sobre evaluación de desempeño entre directivos y jefes encargados de evaluar (inducción evaluación alto desempeño, aplicación, inclusión indicadores, evaluación desempeño como meta parcial en acuerdos de gestión).	31
	Instrumentos para alinear dirección con necesidad de dar mayor importancia a la GTH (BPM, plan estratégico anual de la UDP, atar evaluación de calidad y plan de vacantes con acuerdos de gestión).	29
El DAFP puede realizar una convocatoria para una red de especialistas alrededor de los ministerios. Este entrenamiento formal debe ser complementado con otros métodos de aprendizaje como aprendizaje en el trabajo, coaching y aprendizaje en equipo. (p. 384)	Fortalecer relación Universidad-Estado en temas de GTH (conferencia anual, línea de investigación Colciencias, asociación de profesionales de TH, sistema de becas).	46
Crear marcos amplios del Estado que guíe las acciones de las entidades. Esto permite dar a las entidades suficiente libertad de gestión para que trabajen lo más eficiente posible manteniendo el control con la rendición de cuentas. Delegar más autoridad a los gerentes públicos. Proveer a los ministerios y departamentos más flexibilidad en la gestión de los recursos humanos a través de políticas de GTH flexibles y de la simplificación de reglas y procedimientos. Esto requeriría inevitablemente una reforma al marco legal, sino a las provisiones constitucionales. Sin embargo, esta flexibilidad puede buscarse a través de cambios en la aplicación del marco legal, diseño de puestos de trabajo, gestión de competencias y planeación de la fuerza de trabajo (pág. 333).	Instrumentos para alinear dirección con necesidad de dar mayor importancia a la GTH (BPM, plan estratégico anual de la UDP, atar evaluación de calidad y plan de vacantes con acuerdos de gestión).	29
	Indicadores de gestión de UDP en el SIGEP, así como actividades para fortalecer su labor (estímulos a equipos de alto desempeño, ranking alto desempeño en GTH).	32
	Sistema de calidad acreditación a UDP y organizaciones del sector público (BPM).	45
La gestión del desempeño debe atar la gestión de las personas con los objetivos organizacionales y los programas de gobierno (pág. 338).	Instrumentos para alinear dirección con necesidad de dar mayor importancia a la GTH (BPM, plan estratégico anual de la UDP, atar evaluación de calidad y plan de vacantes con acuerdos de gestión).	29
	Política sobre incentivos monetarios y no monetarios para servidores y organizaciones, atados a resultados (cartilla con lineamientos, microsito en Sirvo a mi País, concursos internos).	30
Se puede desarrollar un sistema interno dentro de las entidades para monitorear, auditar y requerir información de acuerdo a la gestión del desempeño y otros aspectos de la GTH. (pág. 343).	Estrategia de sensibilización sobre evaluación de desempeño entre directivos y jefes encargados de evaluar (inducción evaluación alto desempeño, aplicación, inclusión indicadores, evaluación desempeño como meta parcial en acuerdos de gestión).	31
El rol y las responsabilidades del DAFP podría ajustarse a las siguientes áreas: 1) Diseñar y liderar reformas de GTH. 2) Desarrollar toda la estrategia, política y responsabilidad del gobierno en cuanto a la GTH. 3) Desarrollar las bases fundamentales de GTH como la gestión de competencia. 4) Proveer	Fortalecer relación Universidad-Estado en temas de GTH (conferencia anual, línea de investigación Colciencias, asociación de profesionales de TH, sistema de becas).	46

Comparativo Recomendaciones OECD - Uniandes Subsistema 4 - Gestión del Desempeño

Recomendación de la OECD	Recomendaciones Equipo Investigador Uniandes	No. ¹⁰⁶
liderazgo en la GTH y aconsejar a las organizaciones empleadoras. 5) Desarrollar funciones críticas como planificar la plantilla y gestionar el servicio público (pág. 369).		
Una iniciativa útil sería establecer un foro nacional de GTH en donde haya reuniones periódicas entre los cuerpos centrales y los directores de las oficinas de talento humano (pág. 379).	Fortalecer relación Universidad-Estado en temas de GTH (conferencia anual, línea de investigación Colciencias, asociación de profesionales de TH, sistema de becas).	46
Para el mejoramiento del sistema de pagos se debe establecer una División de Pagos en el DAFP cuyo rol sea el desarrollar información y metodologías para soportar el establecimiento de sistemas de pago y en asesorar al gobierno en su política de pagos, tomando en cuenta factores como la asequibilidad, comparación con la compensación total del sector privado y el atractivo del sector público como empleador. Esta División desarrollara la capacidad para llevar a cabo estudios de compensación, proveer información y realizar proyecciones de pago con base en políticas de pago de largo plazo. También debe estar a cargo de asegurar que la política de pago sea consistente y complementaria con otras políticas de talento humano, como el fortalecimiento de la integridad, atraer y retener talento, reforzar la gestión de desempeño y proveer motivación para los empleados (pág. 369).	Medir avance en actualización de manuales de funciones y categorías salariales. Crear ranking de efectividad en simplificación.	11

Comparativo de Recomendaciones OECD - Uniandes Subsistema 5 - Gestión del Desarrollo

Recomendación de la OECD	Recomendaciones Equipo Investigador Uniandes	No. ¹⁰⁷
Manejo de la gestión por competencias tanto en el reclutamiento, la creación de los perfiles de trabajo, capacitaciones y diseños de carrera. (pág. 338)	Plan multianual de capacitación (costo-efectividad de planes organizacionales, portafolio de capacitación ejecutiva, certificación de competencias de GTH, encuesta para identificar necesidades, atar evaluación del programa con acuerdo de gestión del jefe de UDP).	34
Crear un sistema de certificación de competencias, de tal manera que se facilite la movilidad al interior del gobierno, haciendo que aumente la probabilidad de que los funcionarios temporales accedan como funcionarios de planta en las organizaciones en los puestos en que están. (pág. 292)	Plan multianual de capacitación (costo-efectividad de planes organizacionales, portafolio de capacitación ejecutiva, certificación de competencias de GTH, encuesta para identificar necesidades, atar evaluación del programa con acuerdo de gestión del jefe de UDP).	34
En términos de competitividad y atractivo de la remuneración, podría ser beneficioso una oferta más clara para los empleados del sector público que se enfoque no solo en el pago, sino en otros beneficios no salariales como las pensiones y oportunidades de capacitación y desarrollo profesional (pág. 304).	Plan multianual de capacitación (costo-efectividad de planes organizacionales, portafolio de capacitación ejecutiva, certificación de competencias de GTH, encuesta para identificar necesidades, atar evaluación del programa con acuerdo de gestión del jefe de UDP).	34
Motivar al personal comprometiéndolos en la discusión sobre como el desempeño de sus entidades puede mejorar (pág. 344)	Sistema de aprendizaje colectivo para Planes de Capacitación (casos exitosos en portal Sirvo a mi País, ranking de niveles de capacitación, estímulos a entidades con mejores resultados).	35
Acciones para preparar a las personas con antecedentes de desventajas para que puedan competir en los procesos de reclutamiento (pág. 332)	Plan multianual de capacitación (costo-efectividad de planes organizacionales, portafolio de capacitación ejecutiva, certificación de competencias de GTH, encuesta para identificar necesidades, atar evaluación del programa con acuerdo de gestión del jefe de UDP).	34
	Sistema condicionando de créditos/beca para formación y capacitación de contratistas y provisionales	47
Conectar el sistema de entrenamiento con el marco de competencias y los perfiles laborales. Esto provee mejores bases para mejorar la orientación de las capacitaciones identificando las competencias necesarias para los diferentes tipos de trabajo y organizaciones. Este análisis permite priorizar las actividades de	Alineación de objetivos individuales y organizacionales en materia de capacitaciones (modelo para construir PIC, instrucción virtual a UDP, módulo en EDI, consulta de necesidades a través de SIGEP).	48

¹⁰⁷ Puede encontrar la respectiva recomendación ampliada con el número de esta columna en los cuadros de las secciones 5.7, 5.8 y 5.9 de este documento.

Comparativo de Recomendaciones OECD - Uniandes Subsistema 5 - Gestión del Desarrollo

Recomendación de la OECD	Recomendaciones Equipo Investigador Uniandes	No. ¹⁰⁷
entrenamiento y el presupuesto destinado a esta actividad. (p. 326)		
El manejo de competencias atado al manejo de las capacitaciones y el desempeño puede proveer una base para identificar las brechas de los empleados. Con esto se pueden crear planes enfocados a cerrar esas brechas. Se puede desarrollar un plan personal de desarrollo con las competencias que el trabajador necesita desarrollar para mejorar su desempeño. Esto puede estar relacionado con el sistema de manejo del desempeño. (p. 327) Relacionar los programas con la planeación y el análisis de la fuerza de trabajo. Con esto el desarrollo del personal se vuelve un aspecto importante de cómo la entidad organiza su fuerza de trabajo y no lo es solamente el reclutamiento. (p. 327) Creación de planes multianuales de capacitación que estén conectados con los sistemas de planeación organizacional. (p. 327)	Plan multianual de capacitación (costo-efectividad de planes organizacionales, portafolio de capacitación ejecutiva, certificación de competencias de GTH, encuesta para identificar necesidades, atar evaluación del programa con acuerdo de gestión del jefe de UDP).	34
El DAFP puede proveer marcos, líneas y herramientas para soportar el análisis de necesidades basado en competencias y capacitación y promoviendo el intercambio de prácticas exitosas. (p. 328)	Identificar prácticas exitosas en el diseño de planes de capacitación (aplicativo en portal Sirvo a mi País, Observatorio de Empleo Público).	12
	Sistema de aprendizaje colectivo para Planes de Capacitación (casos exitosos en portal Sirvo a mi País, ranking de niveles de capacitación, estímulos a entidades con mejores resultados).	35
Identificar las competencias particulares que son necesitadas por los gerentes públicos y desarrollar en estas competencias de liderazgo y gestión. (p. 329)	Plan multianual de capacitación (costo-efectividad de planes organizacionales, portafolio de capacitación ejecutiva, certificación de competencias de GTH, encuesta para identificar necesidades, atar evaluación del programa con acuerdo de gestión del jefe de UDP).	34
Fortalecer la ESAP para que ofrezca cursos pertinentes y bien enfocados. Debe empezar a evaluar el costo efectividad de sus planes y el impacto de sus capacitaciones. (p.329)	Plan de fortalecimiento de la ESAP.	33
Manejar un sistema formal para manejar el bajo rendimiento de los empleados. Este puede entrar en acción cuando la retroalimentación y las medidas para mejorar el rendimiento han sido ya aplicadas. Las acciones pueden estar entre el entrenamiento cuando hay deficiencia de capacidades hasta asistir al empleado en problemas de salud o de familia. Solo cuando este plan falla se toman medidas disciplinarias que deben estar acorde a unas guías diseñadas por el DAFP. (p. 345)	Plan multianual de capacitación (costo-efectividad de planes organizacionales, portafolio de capacitación ejecutiva, certificación de competencias de GTH, encuesta para identificar necesidades, atar evaluación del programa con acuerdo de gestión del jefe de UDP).	34
Usar la plataforma de www.sirvoamipais.gov.co como vehículo para promulgar los valores de servicio público. (p. 366)	Sistema de aprendizaje colectivo para Planes de Capacitación (casos exitosos en portal Sirvo a mi País, ranking de niveles de capacitación, estímulos a entidades con mejores resultados).	35

10- Anexo 4 Comparación Modelos en Gestión del Talento Humano

COMPARACIÓN MODELOS EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
CATEGORÍA MODELO	MODELO FRANCISCO LONGO	MODELO GTH PROYECTO UNIANDES COLCIENCIAS
Nombre	Modelo Integrado de Gestión Estratégica de RR.HH.	Modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano
Objetivo	Sistema integrado de gestión, cuya finalidad básica o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multiorganizativo, para la producción de resultados acordes con las finalidades perseguidas.	El modelo propuesto plantea, como objeto central, alcanzar una visión global, y articulada, de la gestión del talento humano que se oriente a configurar un Estado colombiano y unas organizaciones públicas efectivas, conformadas por individuos y equipos motivados y satisfechos por su labor, que operen en un marco de alto desempeño.
Año de Construcción	2002	2014
Origen del Modelo	España	Colombia
SUBSISTEMAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
No. de Subsistemas	7	5
Planeación	Planificación de RRHH: constituye la puerta de entrada en todo sistema integrado de GRH, y permite anticipar la definición de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas, con los que aparece conectada	Planeación del Empleo (Planeación Estratégica, Seguimiento y Cifras, Diseño de Puestos y Perfiles, Formas de Contratación, Formalización): Desarrollar la planeación del empleo implica generar mecanismos que permitan contar con una mirada global del Estado como empleador y de cada una de sus organizaciones. La planeación se plantea como una serie de herramientas y procesos que faciliten el desarrollo de análisis de oferta y demanda para visualizar y prever de forma racional las variaciones del empleo público a lo largo del tiempo.
Diseño de Puestos y Perfiles	Organización del Trabajo (Diseño de puestos, Definición de perfiles): concreta los contenidos de las tareas y las características de las personas llamadas a desempeñarlas	
Gestión del Empleo	Gestión del empleo (Incorporación, Movilidad, Desvinculación): comprende los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas.	Gestión del Empleo (Atracción y Reclutamiento, Selección y Vinculación, Movilidad, Desvinculación): garantizar que las organizaciones públicas estén conformadas por equipos de personas altamente efectivos, a través de la atracción y el reclutamiento de los más talentosos a todos los niveles. En general, esta categoría reúne las acciones de entrada y permanencia en el ciclo de vida laboral del empleado y se ubica principalmente en el nivel macro del Estado a través de la definición de las políticas globales de reclutamiento, selección, contratación y desvinculación.
Clima	Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales (clima laboral, Relaciones Laborales, Políticas Sociales): se relaciona con todos los subsistemas mencionados anteriormente.	Gestión del Clima Organizacional (Bienestar, Relaciones Laborales, Negociación Colectiva, Valoración, Manejo de la Diversidad): mejorar el ambiente de trabajo de los servidores públicos, su bienestar y valoración como servidor público y su reconocimiento individual y grupal dentro de un entorno diverso. Se constituye a partir de acciones que mejoren el bienestar diario del servidor, que reconozcan el empleo del Estado como un entorno diverso y rico, cultural y grupalmente.
Resultados	Gestión del Rendimiento (Planificación, Evaluación): planifica, estimula y evalúa la contribución de las personas.	Gestión del Desempeño (Evaluación, Compensación e incentivos monetarios, Retroalimentación/Comunicación): definir un marco que propicie la conformación de organizaciones y equipos orientados a resultados y al alto desempeño. En ella se reúnen acciones de evaluación de la gestión individual y organizacional, de retroalimentación y ajuste de la labor, el diseño de estímulos y estrategias de compensación que propicien cambios de comportamiento individual y grupal, y modelos de compensación que en últimas operen como incentivos entre los servidores .
Compensación	Gestión de la Compensación (Retribución monetaria y no monetaria): que retribuye la contribución.	
Gestión del Desarrollo	Gestión del Desarrollo (Promoción y Carrera, Aprendizaje Individual y Colectivo): cuida del crecimiento individual y colectivo.	Gestión del Desarrollo (Promoción, Aprendizaje, Formación y Capacitación, Estímulos no pecuniarios): estimular, corregir y/o refinar los rumbos de la gestión pública a través de procesos de formación y capacitación, trabajo en equipos altamente efectivos, y estímulos (no pecuniarios) a acciones de alto desempeño.

11- Anexo 5 Análisis de Viabilidad Jurídica de las Propuestas

INFORME ACERCA DE LA VIABILIDAD Y FACTIBILIDAD, A LA LUZ DE LAS NORMAS Y EL MARCO CONSTITUCIONAL VIGENTE, DE LAS MEDIDAS PROPUESTAS (Enrique Borda y Angélica Díaz)

Para abordar la viabilidad y factibilidad de las medidas propuestas para una Política Estratégica de Gestión del Talento Humano en el sector público colombiano el presente informe se referirá a sus condiciones actuales de aplicabilidad y legalidad dado el marco normativo que regula la gestión del talento humano del sector público en el país.

El ejercicio que se presenta se realizó a partir de una revisión del documento que contiene el modelo y lineamientos de política, y que es uno de los productos del “Proyecto de investigación para formular bases de diseño, implementación y evaluación de una política integral que promueva la innovación y la efectividad de la administración y gestión del talento humano en el sector público”. Tiene además como marco conceptual y teórico de referencia, el documento de statu quo normativo y jurisprudencial, desarrollado también como producto del mismo proyecto de investigación.

A partir del análisis comparativo entre la propuesta y las normas que actualmente regulan la materia objeto de la investigación en Colombia – y que fueron compiladas en el statu quo -, este documento busca: 1) establecer los aspectos que es necesario tener presentes para la implementación y aplicación de la política y, 2) identificar las normas específicas que se relacionan con las áreas de acción que define la propuesta de política, para ello en su anexo el documento establece relaciones específicas entre las recomendaciones de corto, mediano y largo plazo consideradas en la política y las necesidades de modificación o ajuste normativo.

Por último, con base en las consideraciones presentadas en los puntos 1 y 2 se brindan elementos para definir una propuesta sistémica sobre el marco normativo que debe regir la administración de personal al servicio del Estado.

11.1 Consideraciones Respecto a la Aplicabilidad de las Propuestas

Para comenzar es preciso resaltar que la novedad de la propuesta e considerar **estratégica** la gestión del talento humano, esto exhorta a una lectura **integral** a la diversidad de normas en materia de administración pública que tienen impacto sobre el empleo público, y que van más allá del marco normativo e institucional revisado y presentado en el statu quo jurisprudencial y normativo del proyecto.

De acuerdo a lo anterior hay varios aspectos a considerar para la aplicación de la Política propuesta¹⁰⁸, los cuales se presentan en esta primera parte, y hacen referencia a: la fragmentación normativa e institucional de los ejes de acción propuestos, también a los regímenes de personal en el sector público.

11.1.1 Los ejes de acción y el marco normativo de empleo público

Se propone un modelo estratégico orientado a resultados, basado en competencias, entre otros, no son éstos los ejes del modelo actual, sin embargo este tiene unos propósitos y organización que han significado avances para el empleo público del país. En este aparte y el siguiente, se resaltan estos temas y se hace una lectura de las normas y las instituciones responsables de la política, respectivamente, con el objeto de abordar en el título dos de este documento, las diferencias con la propuesta y los cambios normativos que se requieren para ponerla en marcha.

Con el objetivo mencionado a continuación se hace un paralelo entre las normas y estructura del marco normativo vigente y los subsistemas de acción propuestas.

Subsistema - Gestión del Empleo: Vinculación, proceso de selección, movilidad, desvinculación y ascenso por desempeño.

El subsistema denominada gestión de empleo es la más regulada por las normas de carrera y empleo público, el eje central de la normatividad del empleo público en el Estado colombiano es la organización de la carrera administrativa, lo que explica la relevancia de incorporar en el normograma su estructura y los diversos tipos de carrera que han sido establecidos por la Constitución y la Ley.

Estos son los temas que en el normograma se relacionan con la gestión del empleo: clasificación de los servidores públicos, carrera administrativa y su clasificación, principio del mérito, concursos, otras formas de vinculación, ascensos (escaleras), evaluación de desempeño, formas de desvinculación.

La organización y regulación de la carrera se acompaña de un proceso de selección mediante concursos, bajo la responsabilidad de la CNSC, en los cuales el criterio que se aplica es el mérito, tema que ha sido uno de los más prolíficos en materia jurisprudencial. Los mecanismos creados para la gestión de la carrera administrativa se basan en la aplicación criterios objetivos para la selección (requisitos de conocimientos, formación y experiencia) y vinculación (mérito) y con ello se ha avanzado en la profesionalización.

La selección a través de los concursos es dispendiosa, lo que ha el aumento del uso de otras formas de vinculación. Resultado de lo anterior, las entidades públicas para cubrir sus necesidades de personal recurren a formas de vinculación diferentes a la planta de personal,

configurándose lo que se ha denominado contratación temporal. El control de esta situación ha sido objeto permanente tanto de sentencias judiciales como de pronunciamientos de los órganos de control.

Subsistema - Planeación del Empleo: Información y seguimiento empleo, diseño de cargos.

La ley 909 define qué es un empleo público, en la práctica en los procesos de rediseño o modernización institucional es donde se realiza el diseño de los empleos, se puede afirmar que se parte de la estructura funcional - organizacional de la administración pública para dar contenido y sentido (funcional) a cada empleo. Por ello los manuales de funciones son, de acuerdo con los lineamientos del DAFP, un producto de los procesos de rediseño y modernización de las entidades. Y en sentido contrario, toda modificación de la planta de personal debe estar sustentada en un documento técnico con los contenidos de un estudio de rediseño.

De otro lado, es importante anotar que en los procesos de rediseño participan de manera decisiva otras instancias que no se mencionan explícitamente en las normas de empleo público, ellos son a nivel nacional: el Ministerio de Hacienda, el Departamento de Planeación Nacional y la Presidencia de la República a través de uno de sus Altos Consejeros, y a nivel territorial, quienes hagan las veces de estas entidades. Son instancias que analizan los rediseños organizacionales desde perspectivas diferentes al empleo público, como son la disponibilidad y monto de los recursos requeridos, el alineamiento de la propuesta organizacional con las políticas públicas y con los objetivos del Gobierno. Si bien las determinaciones de estas entidades afectan el diseño de los empleos, su mirada no considera los efectos sobre la calidad y condiciones de la oferta de empleo público que se generará una vez haya surtido todo su trámite la propuesta de modificación organizacional.

La planeación y diseño del empleo tiene como propósito la *profesionalización*, como mecanismo que busca controlar el ingreso a las plantas de personal de las entidades públicas con base en la aplicación de criterios de selección objetivos al establecer requisitos de conocimientos, formación y experiencia específicos, definidos por las entidades en sus manuales de funciones para cada empleo público. Los ascensos y la evaluación de desempeño se derivan de los requisitos contenidos en el mismo manual, lo que tiene como consecuencia la rigidez en la movilidad de los servidores públicos.

La estructuración de los empleos por cargo y por entidad contenida en los manuales de funciones, no apunta a organizar de manera sistemática los empleos: los perfiles (que contienen el conjunto de requisitos). Si bien la Ley 909 definió los cuadros funcionales como una figura con ese propósito, no ha sido reglamentada ni puesta en práctica.

La Ley 909 determinó además la creación de sistemas de información. Existen varios sistemas, que cada una de las entidades con responsabilidad sobre el empleo público

(DAFP, Comisión y unidades de personal) ha desarrollado de acuerdo a sus competencias y necesidades. A la CNSC se le reportan en un sistema las vacantes y ella establece así la oferta de empleo público. El DAFP cuenta con el SIGEP que contiene información sobre los cargos. Las unidades de personal, además de reportar en los sistemas establecidos por las dos entidades mencionadas, cuentan con otros sistemas para la liquidación de nómina, el control de hojas de vida, y demás aspectos que requiere la gestión de talento humano.

De lo anterior la normatividad y líneas jurisprudenciales del normograma relacionados con esta subsistema son: sistemas de información y control, definición empleo - carrera: niveles, grados, denominaciones, requisitos; cuadros funcionales, manual de funciones, modificaciones de planta, plan de vacantes, plan de gestión del talento humano.

Subsistema - Gestión del Clima Organizacional: Ambiente de trabajo, Bienestar, Valoración y reconocimiento, Derechos laborales individuales y colectivos

La normatividad y líneas jurisprudenciales del normograma relacionados con esta área de acción son: plan de bienestar, incentivos, derechos y garantías de la carrera, régimen prestacional y salarial, situaciones administrativas, negociación colectiva.

Subsistema - Gestión del Desempeño: evaluación de la gestión individual y organizacional, estímulos, estrategias y modelos de compensación

La normatividad y líneas jurisprudenciales del normograma relacionados con este subsistema de acción son: modelo de gestión del desempeño – evaluación del desempeño y acuerdos de gestión, manual de funciones, sistema de estímulos.

Subsistema - Gestión del Desarrollo: Aprendizaje organizacional y desarrollo individual y equipos, capacitación y formación, trabajo en equipo, estímulo a acciones de alto impacto.

La normatividad y líneas jurisprudenciales del normograma relacionados con este subsistema de acción son: plan de capacitación, plan de estímulos.

En estos tres últimos subsistemas, la aplicación de las herramientas y la efectividad de los derechos y obligaciones de las entidades públicas y sus empleados en estas materias se relacionan directamente con la vinculación a la planta de personal, por ello quienes trabajan para las entidades públicas bajo otras formas de vinculación no participan en estos temas.

De acuerdo con las normas sólo quienes se encuentran en la planta de personal tienen derecho a actividades de recreación y bienestar, capacitación y acceso a estímulos, terminan siendo tratados como parte de los derechos y garantías que otorga un empleo público aunque los lineamientos DAFP que orientan la realización de estas actividades las conciben en el marco del desarrollo y objetivos organizacionales. Los organismos de control han

emitido conceptos en este mismo sentido y el incumplimiento de estos conlleva investigaciones de carácter disciplinario y fiscal.

11.1.2 Entidades del sector y funciones en relación con los subsistemas

El normograma elaborado como parte del statu quo, comprende un numeral relacionado con la institucionalidad para la gestión del talento humano en el sector público. A continuación se realizan algunos comentarios respecto a la relación entre los subsistemas y las instituciones mencionadas.

- La Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) según el artículo 130 de la Constitución Política, es "responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial". Esta entidad ha definido su misión: Garantizar a través del mérito, que las entidades públicas cuenten con servidores de carrera competentes y comprometidos con los objetivos institucionales y el logro de los fines del Estado¹⁰⁹.

En consecuencia, la CNSC tiene una incidencia fundamental en el subsistema de Gestión del Empleo, y en parte de la relacionada con la de Planeación del Talento Humano.

- El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) tiene entre sus funciones¹¹⁰ responsabilidad sobre las políticas de empleo público y las políticas de organización administrativa, nomenclatura y salarios.

La Dirección de Empleo Público tiene entre sus funciones: Formular, promover y evaluar las políticas de Empleo Público, en lo referente a: Planificación del Empleo, Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales; Gestión del Desarrollo; Gestión del Empleo y Gestión del Desempeño. Esta función llama la atención en la medida que hace mención a los elementos definidos por la propuesta de política objeto de este proyecto.

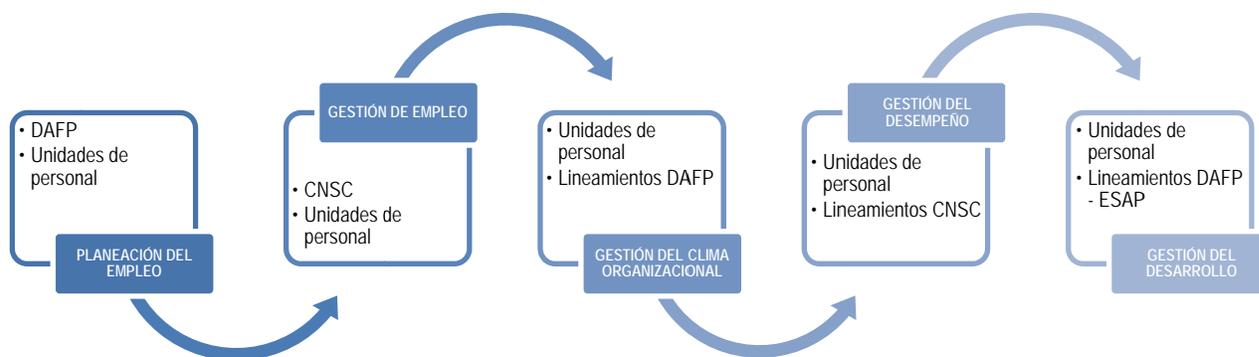
Además, la Dirección de Desarrollo Organizacional, entre otras: implementa y evalúa las políticas relacionadas con la organización del empleo, los sistemas de clasificación y nomenclatura y administración de salarios y prestaciones sociales; y emite concepto técnico para modificación de estructuras, adopción de estatutos internos y plantas de personal en las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Poder Público del orden nacional.

¹⁰⁹ Página web de la Comisión: <http://www.cnsc.gov.co/index.php/institucional>

¹¹⁰ Ley 909 de 2004, art. 14

- La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), tiene entre sus funciones, la de formular el Plan Nacional de Capacitación y orientar a las entidades en la elaboración de los planes institucionales de capacitación.
- Las unidades de personal o quienes hagan sus veces, son los ejecutores de las políticas de gestión de los recursos humanos en el sector público. Las unidades de personal¹¹¹ de las entidades tienen responsabilidad: Funciones específicas de las unidades de personal, las siguientes: a) Elaborar los planes estratégicos de recursos humanos; b) Elaborar el plan anual de vacantes; c) Elaborar los proyectos de plantas de personal, así como los manuales de funciones y requisitos; d) Determinar los perfiles de los empleos que deberán ser provistos mediante proceso de selección por méritos; e) Diseñar y administrar los programas de formación y capacitación; f) Organizar y administrar un registro sistematizado de los recursos humanos de su entidad, que permita la formulación de programas internos y la toma de decisiones; g) Implantar el sistema de evaluación del desempeño al interior de cada entidad.

Como se puede observar se trata de una organización compartimentada de las actividades comprendidas en los subsistemas de la propuesta, que se puede presentar gráficamente así:



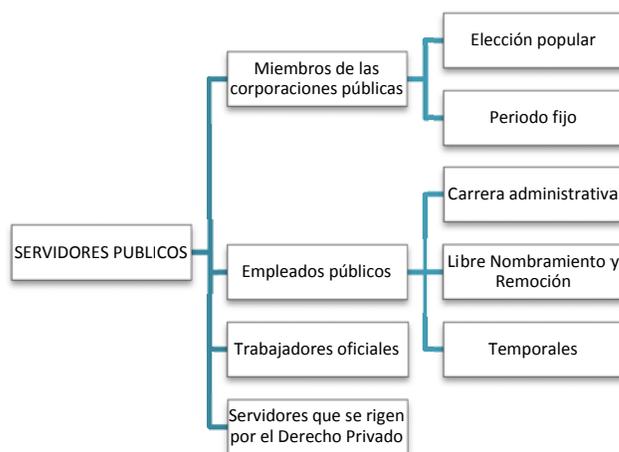
Las propuestas en el largo plazo llevan a cambiar este modelo de operación, y en el corto y mediano plazo a la adopción de medidas que vayan incorporando los nuevos ejes a la política. Los cambios en las instituciones del sector van así mismo desde la creación de sinergias y acciones integrales en las primeras fases hasta modificaciones estructurales para la implementación de la propuesta en el largo plazo.

¹¹¹ Ley 909 de 2004, art. 15.

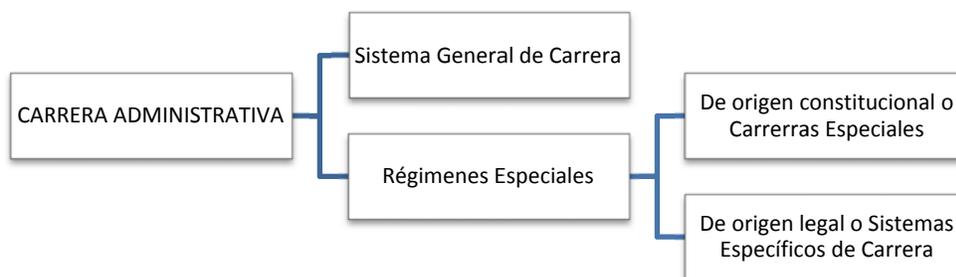
11.1.3 Diversidad en los regímenes de personal en el sector público

Un último punto a abordar en estas consideraciones sobre la viabilidad de las propuestas y la implementación de la política en las entidades públicas colombianas es el reconocimiento de que dentro del marco normativo general expuesto en los apartes anteriores, solo un conjunto específico de normas son aplicables a la gestión talento humano en cada entidad, estas son las que denominamos régimen de personal. A continuación se presentan algunos elementos que ayudan a comprender la relevancia de conocer esta diversidad en la implementación de una política de talento humano para el sector público.

La puerta de entrada para reconocer el régimen de personal se deriva de la clasificación de los servidores públicos, que se explicó en el statu quo y el normograma. De manera general se trata de la siguiente clasificación:



Una vez identificado el lugar donde se ubica la entidad o servidor público, esto define la normatividad aplicable. Ya que el objeto de estudio del proyecto se centra en los empleados públicos, es necesario recordar que la Constitución y la ley han establecido diversos sistemas de carrera, de tal manera que si se trata de establecer políticas de talento humano para las entidades con régimen especial de carrera, es preciso considerar que tienen cada una su propia regulación. La siguiente figura ilustra esta clasificación.



Por su parte el Estatuto General de Estructura de la Administración (Ley 489/98) establece el régimen jurídico aplicable a las entidades del estado de acuerdo a su naturaleza jurídica. Así por ejemplo el régimen de personal aplicable a los servidores públicos de los Ministerios, Secretarías, Departamentos Administrativos, Establecimientos Públicos y Unidades Administrativas Especiales es el de los empleados públicos. Por su parte los servidores de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado son por regla general trabajadores oficiales, a excepción de los empleos del nivel directivo que son empleados públicos.

Otra referencia relevante para encontrar diferencias en regulaciones específicas, especialmente de orden prestacional, salarial y de bienestar es la de los empleados públicos y trabajadores oficiales de los entes territoriales caso en el cual existen diferencias de regulación que provienen de épocas pretéritas en las cuales existió autonomía de parte de los municipios y departamentos creándose prestaciones diferenciadas que algunos casos aún subsisten.

Siendo así la ley 489 de 1998 es aplicable a los niveles nacional y territorial pero existe norma especial para las entidades descentralizadas departamentales sobre establecimientos públicos y empresas industriales y comerciales (Decreto 1221 de 1986) y para los municipios se invocan las normas legales (Decreto 1333 de 1986), para Bogotá existe norma especial (Decreto 1421 de 1993).

A parte de lo anterior, se han expedido decretos de modernización que cambiaron la naturaleza jurídica de entidades como las zonas francas, Corelca, Isel, Telecom, Adpostal, el ISS, las empresas de servicios públicos domiciliarios pueden ser sociedades por acciones o empresas industriales y comerciales del Estado.

Diferente a todas las anteriores clasificaciones existen algunas entidades, cuyos servidores se regulan como los trabajadores particulares es decir, por el Código Sustantivo del Trabajo, tal es el caso del Banco de la República y Ecopetrol.

De otra parte, es preciso mencionar que existe un grupo de personas que prestan servicios al Estado por medio de formas jurídicas diferentes a la relación legal y reglamentaria o el contrato de trabajo. Es el caso de los contratos estatales de prestación de servicios que en principio están destinados a cubrir actividades de las entidades, que no tienen la característica de ser misionales permanentes y para las cuales no existe la fuerza laboral suficiente en la planta de personal correspondiente.

De cumplirse la regulación de la normatividad propia de la contratación estatal, estas personas no tienen con la administración las obligaciones que surgen de la subordinación y dependencia, ni tampoco están remuneradas con la modalidad de salario, si por el contrario la realidad demuestra que existen integralmente los elementos propios de la relación laboral la jurisprudencia ha precisado que prima esa realidad sobre las formas y puede la

jurisdicción declarar la existencia de las mismas con todas las consecuencias de carácter salarial prestacional e indemnizatorio.

En este contexto, el régimen de personal le puede dar a la entidad un margen más amplio o más restrictivo en la toma de decisiones sobre la gestión de su talento humano, y en esa medida las estrategias de implementación de la propuesta serán diferenciadas de acuerdo a la entidad.

11.2 Las Propuestas de Corto, Mediano y Largo Plazo Consideradas en la Política y las Necesidades de Modificación o Ajuste Normativo

Para el estudio y revisión jurídico de las recomendaciones concretas formuladas por objetivo y de acuerdo a acciones de corto, mediano y largo plazo, en el documento de política, se organizó una matriz detallada que incorpora la información sobre las normas específicas que regulan actualmente los temas sobre los que se formularon recomendaciones y además los cambios normativos necesarios. El cuadro que presenta este detalle se anexa a este documento. A continuación se expondrá en líneas gruesas y por categoría el resultado del análisis jurídico realizado.

Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad

Se recomienda un diseño y planeación del empleo público orientado a las necesidades, hoy en día el énfasis está en hacerlo coherente con la estructura organizacional – funcional de las entidades públicas y se busca además que los empleos sean el número adecuado (cargas de trabajo). Los sistemas de gestión administrativa y de calidad y sus indicadores son los que desarrollan la mirada de objetivos y resultados. Es un ejercicio de integración entre estas dos miradas que se encuentran desarrolladas en la legislación vigente, pero no integradas en la gestión de talento humano.

Las recomendaciones también se dirigen a cambios en los sistemas de información. Se trata de integralidad entre los sistemas existentes: el de los procesos de selección (CNSC), el de gestión del talento humano – SIGEP (DAFP) y el de presupuesto (MinHacienda), lo que facilitaría la toma de decisiones y el seguimiento a la política. No se requieren cambios legales ni constitucionales, se trata de reglamentar y generar herramientas que faciliten esta sinergia entre figuras legales y sistemas ya existentes.

Encontrar, vincular y retener los mejores talentos

Las propuestas de esta categoría se dirigen a ampliar los criterios para la vinculación y selección de empleados más allá del criterio del mérito. Exigen además un trabajo integrado coordinado entre la CNSC y el DAFP, de manera que superen la mirada de silos en la gestión del talento humano. Esto se puede lograr en el corto y mediano plazo con el marco

normativo actual, reglamentando algunos temas puntuales y diseñando herramientas y regulación para otros, tal como se especifica en la tabla de revisión de recomendaciones.

En el largo plazo exige cambios constitucionales de las funciones y el rol de la CNSC, puesto que se trata de lograr que esta entidad se responsabilice de la selección y vinculación para la efectividad del reclutamiento y movilidad del talento humano, en una perspectiva más amplia que la de administración y vigilancia de la carrera administrativa.

Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores colectivos.

En el corto y mediano plazo las propuestas dirigidas al reconocimiento de la diversidad en la conformación de la fuerza de trabajo del sector público, la posibilidad de flexibilizar horarios y vinculación temporal, son temas que cuentan con fundamento constitucional y desarrollo legal en las normas vigentes, aunque pueden precisar mayor desarrollo reglamentario y herramientas de aplicación.

Se recomienda adelantar procesos de formalización laboral en las entidades públicas para lo cual se requiere la realización de estudios organizacionales, que se deben acompañar de la racionalización de los contratos de prestación de servicios. Se cuenta con normas y mecanismos para avanzar en esta dirección, de hecho varias entidades y sectores ya lo están haciendo.

Dar visibilidad al tema de la gestión de talento humano en planes de desarrollo es una tarea que se puede emprender de manera inmediata en la construcción del PND 2015 – 2019, sin requerirse ninguna modificación legal. Así mismo la realización de campañas que motiven y mejoren la percepción general del empleo en el sector público.

Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados

Las recomendaciones se dirigen a realizar un giro en la mirada al empleo, pasar de la remuneración rígida definida de acuerdo a estructura organizacional – funcional de las plantas (nomenclatura y grado), a una más flexible en coherencia con organizacionales y desempeño individual. Además de poner en marcha un modelo de gestión por competencias y cuadros funcionales, que enriquezca el modelo actual basado en criterios de conocimientos, formación y experiencia, que además dificulta la movilidad.

Existen elementos conceptuales generales en la Ley 909 que requieren reglamentación para su desarrollo y puesta en práctica y un modelo de medición del desempeño que contemple la gestión del bajo desempeño, puesto que actualmente la evaluación está asociada a la permanencia y estabilidad del empleo, vista como un instrumento de administración de la carrera administrativa.

Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor

La puesta en práctica de las propuestas no requiere modificaciones normativas, se trata de desarrollar mejores herramientas para la formulación de los planes de capacitación con base en elementos que ya contiene la Ley 909. Asociado lo anterior a un fortalecimiento e incorporación de la nueva mirada en la ESAP.

11.3 Elementos para una Propuesta Sistémica sobre el Marco Normativo

Con las consideraciones presentadas en los numerales 1 y 2 de este documento, y que deben leerse en conjunto con el contenido del cuadro que se anexa, es posible plantear unos elementos básicos que orienten las decisiones sobre el marco normativo que deben ser adoptas para implementar la política.

En primer lugar es preciso reconocer que el marco legal vigente contiene los elementos necesarios avanzar en que una mirada integral de la política de talento humano, que en algunos de las recomendaciones lo que se requiere es avanzar en la reglamentación y diseño de herramientas. En especial en el corto y mediano plazo.

De otro lado en el objetivo de profesionalización del servicio civil con el marco normativo actual se han logrado avances importantes, se trata de complementar los criterios actualmente aplicados en la gestión y planeación del empleo, con otros que la articulen con una mirada de necesidades institucionales, basado en resultados y competencias. Nuevamente las normas vigentes proporcionan elementos para ir en esa dirección.

En este aspecto es importante reiterar, como se dijo en el documento de análisis del statu quo, que otras normas que regulan la administración pública, ya brindan elementos que deben ser integrados en este propósito, entre ellas aquellas relacionadas con los siguientes temas: MECI, Sistema de Desarrollo Administrativo y Sistema de Gestión de Calidad.

Un rol estratégico de la gestión de los recursos humanos en el sector público además de los dos aspectos antes mencionados, demanda cambios en las instituciones del sector dirigidos a modificar el modelo de gestión del tema. En el largo plazo esto implica cambios a nivel constitucional. Esto para lo que en la investigación se ha denominado el nivel macro de la política.

Pero es preciso llamar la atención sobre el nivel micro: las entidades y sus unidades de personal, como se explicó los regímenes de personal dan un rango amplio de maniobra a algunas entidades, en ellas los cambios pueden irse implementando de manera inmedia.

Análisis de Viabilidad Normativa de las Propuestas de Corto Plazo

CORTO PLAZO (MENOR A UN AÑO)

ESTAS RECOMENDACIONES BUSCAN INICIAR PRÁCTICAS QUE GARANTICEN A LAS ORGANIZACIONES INDIVIDUOS IDÓNEOS, EFECTIVOS, DENTRO UN MARCO DE ACCIÓN FLEXIBLE PARA EL SERVIDOR PÚBLICO

No.	CATEGORÍA	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	REGULACIÓN ACTUAL	CAMBIOS NORMATIVOS NECESARIOS
1	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	No se Tiene Información Consolidada sobre el Total de Personas que Trabajan en el Sector Público.	Creación de formato de hoja de vida obligatorio y <u>específico</u> para firma de contrato a contratistas, que permita hacer un censo de contratistas de forma permanente y recoger evidencia acerca de duraciones de contratos, tiempo como contratista en la entidad y en el Estado, datos sociodemográficos, experticia, etc.	Ley 190 de 1995, 489 y 443 de 1998 y Decreto 2842 de 2010, en especial, artículos 6 y 10. línea jurisprudencial sobre contratos de prestación de servicios, Cap. 4 pág. 114	Existe un Formato Único de Hoja de Vida, que es de obligatorio diligenciamiento tanto para funcionarios como para personas vinculadas mediante contratos de prestación de servicios. No obstante, actualmente es una información que no se incorpora a los sistemas de información de talento humano del sector público, aun cuando hace parte del archivo físico de los mencionados contratos. Según el Decreto 2842 de 2010, esta información deberá ser incorporada al Subsistema de Recursos Humanos, que hace parte del SIGEP, el DAFP debe dar los lineamientos al respecto. Sería necesario precisar la información que hoy no incorpora el Formato actualmente vigente y avanzar en su sistematización en el SIGEP, acciones que se enmarcan en las funciones del DAFP. Requiere acto administrativo de adopción del nuevo formato. En consecuencia, no se requiere modificaciones de ley.
2	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	Debilidad organizacional para la Planeación Estratégica del Talento Humano en las entidades	Fortalecer mecanismo de comunicación con el nivel implementador en los sectores y regiones: 1) Continuar con las capacitaciones en diferentes temas de la GTH por parte del DAFP y la CNSC (ej. uso del SIGEP, evaluación de desempeño, manual de funciones y modelo de competencias) que se han hecho por parte del DAFP en entidades de los diferentes sectores y del nivel territorial, de forma estratégica y asegurar un nivel de cubrimiento del 100% en los próximos tres años en todos los sectores y entes territoriales. 2) Fortalecer el Observatorio de Empleo Público creando la red de jefes de UDP de forma física y virtual para facilitar el intercambio de experiencias en el manejo del SIGEP y otros temas.	Ley 909 de 2004 Art 14 y 15	Esta propuesta no implica cambios normativos en tanto hace parte de las Funciones del DAFP y la CNSC. Por ende su desarrollo dependerá de las acciones que emprenda directamente cada uno de los organismos. En caso de requerir más recursos estos deberán ser negociados directamente con el Ministerio de Hacienda.
3	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	Debilidad Organizacional para la Planeación Estratégica del Talento Humano en las Entidades	Visibilizar el tema de la GTH en el sector público a nivel nacional, asegurando que el tema de GTH sea incluido en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, y se convierta en una sección permanente en los siguientes planes de desarrollo.	Ley 152 de 1994 art 12 y 14 . Ley 909 de 2004.	Requiere incorporar disposiciones específicas sobre el tema en la ley del PND 2014-2018. Este cambio recae en principio sobre el DAFP, como entidad encargada de liderar junto a la Presidencia todos los temas relacionados con la gestión del talento humano. De igual todo el proceso deberá estar acompañado por la CNSC.
4	Una fuerza de trabajo que	Deficiencias en la planeación limitan la alineación entre los	Vincular los procesos de actualización de los manuales de funciones con una actualización de empleos por entidad, que	Decreto 770, 785 2772 de 2005 y Decreto 4776 de 2007,	Se requiere regulación legal que permita generar esquemas de pagos por desempeño. Debe tenerse en cuenta que el sistema

CORTO PLAZO (MENOR A UN AÑO)

ESTAS RECOMENDACIONES BUSCAN INICIAR PRÁCTICAS QUE GARANTICEN A LAS ORGANIZACIONES INDIVIDUOS IDÓNEOS, EFECTIVOS, DENTRO UN MARCO DE ACCIÓN FLEXIBLE PARA EL SERVIDOR PÚBLICO

No.	CATEGORÍA	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	REGULACIÓN ACTUAL	CAMBIOS NORMATIVOS NECESARIOS
	responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	manuales de funciones y las necesidades de personal de las entidades. No se cuenta con Evidencia Actualizada sobre la Situación Salarial de los Servidores y sus Efectos en diferentes Aspectos Organizacionales	por su naturaleza puedan ser susceptibles a pago variable. A partir de dicha actualización en el mediano plazo se sugiere diseñar una política global que guíe a los diferentes tipos de entidades (EICE, ESE, etc) en el diseño de planes de incentivos de tipo monetario.	y demás normas que los modifican o adicionan. Ley 4 de 1992 (marco salarial y prestacional). Ley 909 de 2004 Art 14 Decreto 199 de 2014. (Fija los salarios de los empleados de la rama ejecutiva a nivel nacional.) Decreto 185 de 2014. (fija salarios empleados entidades territoriales)	salarial de los servidores públicos está integrado por: la estructura de los empleos, de conformidad con las funciones que se deban desarrollar, jerarquía o nivel de los empleos y la escala de remuneración para cada cargo o categoría. En los sistemas de evaluación y promoción si se pueden tener en cuenta criterios de productividad, eficiencia, desempeño y la antigüedad. La recomendación requiere dos análisis que es preciso diferenciar: el primero que relacione empleos y remuneración, esto se hace a partir de un análisis específico de la estructura de las plantas de personal, no relacionada con el manual de funciones. Luego, un segundo análisis de las funciones de los empleos para identificar aquellos a los cuales aplicarían los incentivos de tipo monetario, por ello se sugiere hablar de "identificación de empleos por entidad". Estos análisis darían el insumo para diseñar los incentivos.
5	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Demoras en los Procesos de Atracción y Selección de los Servidores de Carrera. Debilidad organizacional para la Planeación Estratégica del Talento Humano en las entidades.	Facilitar y estimular el uso de mecanismos diversos para la atracción de personal de grupos clave, jóvenes recién egresados, profesionales de nivel medio con altos niveles de calificación, y altos directivos. En el corto plazo se puede iniciar con: 1) Una cartilla que defina estándares para el uso de redes sociales, 2) estimular el uso de la aplicación de empleo público o crear una nueva que permita acercar el sector público a grupos interesados o no en vincularse a entidades públicas. 3) Crear páginas web especializadas para cada uno de los grupos objetivo con información de convocatorias, requisitos etc.	Ley 909 de 2004 arts. 11, 30, 31 y 33	Esta propuesta no implica cambios normativos por el contrario sería un tema de impulso directo por parte de las entidades, en asociación con la CNSC y el DAFP. Estas últimas pueden realizar campañas que recojan a todas las entidades públicas. De igual manera el uso de redes sociales no implica el cambio de leyes o decretos en tanto ellos contemplan el uso de herramientas electrónicas para el mejoramiento de los procesos de reclutamiento.
6	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Demoras en los Procesos de Atracción y Selección de los Servidores de Carrera	Demoras en los procesos de selección responden a limitaciones para ampliar la acción de la CNSC a través de universidades. En el corto plazo se pueden crear mecanismos en conjunto con el DAFP para 1) Evaluar la posibilidad legal de considerar al ICFES como una instancia para desarrollar los procesos de evaluación, 2) Evaluar posibilidad de generar acuerdos que creen economías de escala, agrupando procesos de selección pequeños y 2) definir una convocatoria escalonada que permita la cobertura de vacantes en un período de tres años.	Art 130 de la C.P. 7, 11, 12, 14 Ley 909 de 2004. Decreto 760 de 2005 Capítulo II, Decreto 1227 de 2005 art 15 literales a, b, c, d, f, Ley 909 de 2004	La agrupación de los concursos no requeriría de modificación normativa más sin embargo si de un trabajo en conjunto entre las entidades que solicitan los cargos y la CNSC para poder llevar a cabo los concursos. El convenio con el ICFES para la realización de las pruebas requeriría modificación normativa en tanto la ley 909 contempla en principio a instituciones de educación superior acreditadas. El plazo de los tres años no implica una modificación normativa en tanto es un proceso interno de la entidad encargada de realizar el proceso de selección, la CNSC y la entidad que requiere del nuevo personal.

CORTO PLAZO (MENOR A UN AÑO)

ESTAS RECOMENDACIONES BUSCAN INICIAR PRÁCTICAS QUE GARANTICEN A LAS ORGANIZACIONES INDIVIDUOS IDÓNEOS, EFECTIVOS, DENTRO UN MARCO DE ACCIÓN FLEXIBLE PARA EL SERVIDOR PÚBLICO

No.	CATEGORÍA	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	REGULACIÓN ACTUAL	CAMBIOS NORMATIVOS NECESARIOS
7	Una Organización con un Clima que Facilite el Avance de los Objetivos y Valores Colectivos	Existe una evidente valoración negativa del funcionario público	Diseñar una estrategia de visibilidad y valoración positiva de servidores y entidades involucradas: 1) Como estrategia orientada a los servidores, el día del servidor público y la página web "Sirvo a mi país" pueden convertirse en los ejes de una estrategia global de publicidad, que de forma permanente informe a la sociedad sobre las importancias del servicio público, y genere una valoración positiva del trabajo de los servidores y servidores públicos. 2) A nivel de entidades se sugiere iniciar una campaña de construcción de marca, puede ser integrada, tanto para el DAFP, la CNSC y la ESAP, que llegue a las audiencias específicas de cada una, mejore su aceptación entre entidades y ciudadanos y facilite su gestión misma. 3) Negociar un sistema de beneficios amplio y de general aplicación para servidores públicos de todo el país a través de las entidades, empresas industriales y comerciales y servicios propios prestados por el estado.	Ley 909 de 2008 art 14 y 36	La líneas de acción 1 y 2 no requieren de modificaciones de leyes, decretos. Implican un fortalecimiento en las estrategias de comunicación de cada una de las entidades en colaboración con el DAFP. En la tercera línea sería preciso especificar el tipo de beneficios, puesto que puede requerir la expedición de actos administrativos que determinen obligaciones para las entidades del Estado.
8	Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores colectivos	Percepciones de Inequidad entre los Individuos que prestan Servicios a las Entidades	Cambiar el nombre de unidades de Personal a Oficinas de Talento Humano	Ley 909 de 2004 art. 15.	Requiere cambio legislativo y de los actos administrativos que determinan la estructura organizacional y de las plantas de personal de las entidades públicas ya que las "Oficinas" hacen parte de las dependencias del nivel estratégico de las entidades, y dependen del despacho o la entidad que vaya a realizar el cambio. Implicaría procesos de rediseño en todas las entidades para la creación de la dependencia y creación del respectivo cargo del nivel directivo, como sucedió en su momento con la Oficina de Control Interno. Esto incide en los gastos de funcionamiento de las entidades y el Estado en su conjunto, por lo cual requiere viabilidad fiscal.
9	Una Organización con un Clima que Facilite el Avance de los Objetivos y Valores Colectivos	Percepciones de Inequidad entre los Individuos que prestan Servicios a las Entidades	Visibilizar los beneficios existentes para los contratistas y provisionales en las diferentes entidades	Art 73 Decreto 1227 de 2005 art 24 ley 909 de 2004; art 23, 34, 35 y 36 Decreto 1950 de 1973; Cartilla DAFP No.1 págs. 45-46 Concepto 4224 de 2008 del DAFP	i cambios legislativos. Frente a provisionales tienen por precedente de la Corte Constitucional las mismas garantías de estabilidad laboral a excepción de los procesos de capacitación y formación. Las personas vinculadas mediante contratos de prestación de servicios no tienen acceso a capacitación, bienestar ni estímulos. Los entes de control tienen criterios estrictos de aplicación sobre esta materia, que requerirían revisión. La ampliación del acceso a estos beneficios conlleva incrementos en los gastos de personal de las entidades, por lo tanto viabilidad fiscal.

CORTO PLAZO (MENOR A UN AÑO)

ESTAS RECOMENDACIONES BUSCAN INICIAR PRÁCTICAS QUE GARANTICEN A LAS ORGANIZACIONES INDIVIDUOS IDÓNEOS, EFECTIVOS, DENTRO UN MARCO DE ACCIÓN FLEXIBLE PARA EL SERVIDOR PÚBLICO

No.	CATEGORÍA	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	REGULACIÓN ACTUAL	CAMBIOS NORMATIVOS NECESARIOS
10	Una Organización con un Clima que Facilite el Avance de los Objetivos y Valores Colectivos	No Existe Evidencia sobre la Diversidad del Sector Público Colombiano. No se Tiene Información Consolidada sobre el Total de Personas que Trabajan en el Sector Público.	Uno de los cambios clave es definir un modelo nuevo de hoja de vida que permita identificar previamente aspectos clave del servidor, relacionado con características socio-demográficas y aspectos más amplios de formación, competencias y experiencia laboral que el formato actual, de tal forma que se convierta en el primer censo de servidores a través del cargue inicial de la hoja de la vida en el SIGEP, que ha sido hasta ahora uno de los procedimientos más exitosos al vincularse al servidor público.	Ley 1636 de 2013 Art. 36 de la Ley 489 de 1998. Art. 18, 34, 35 de la Ley 909 de 2004. Decreto 2842 de 2010. Art 44-49 Decreto 1227 de 2005. Ley 581 de 2000 (ley de cuotas) ley 1496 de 2011 (norma de equidad salarial) Ley 1616 de 2013 (personas con discapacidad)	Sería necesario precisar la información que hoy no incorpora el Formato actualmente vigente. No requiere modificación normativa, el formato puede ser modificado por el DAFP. El Formato Único de Hoja de Vida, que es de obligatorio diligenciamiento tanto para funcionarios como para personas vinculadas mediante contratos de prestación de servicios. No obstante, actualmente es una información que no se incorpora a los sistemas de información de talento humano del sector público, aun cuando hace parte del archivo físico de los mencionados contratos. Según el Decreto 2842 de 2010, esta información deberá ser incorporada al Subsistema de Recursos Humanos, que hace parte del SIGEP, el DAFP debe dar los lineamientos al respecto.
11	Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados	No se cuenta con Evidencia Actualizada sobre la Situación Salarial de los Servidores y sus Efectos en diferentes Aspectos Organizacionales	Realizar un levantamiento del avance en la actualización de manuales de funciones y categorías salariales, y que permita desarrollar en el largo plazo una propuesta de nivelación de salarios en el sector. Crear un ranking de efectividad en la simplificación de categorías y manuales.	Ley 4 de 1992 Decretos 770, 785 y 2539 de 2005. Artículo 11, 14 y 18 de la ley 909 de 2004 Decreto 2772 de 2005 artículos 8 al 21, 26, 28, 30 y 33. Decretos presidenciales topes salariales Cartillas del DAFP	1. Esta propuesta implica cambios en los decretos mencionados, acuerdos y ordenanzas donde se describen y especifican las funciones de cargos. 2. En nivelación salarial requeriría expedición de decretos por parte del Gobierno, para unificar la escala salarial. 3 el ranking de entidades en principio no requiere modificación normativa en tanto puede ser desarrollado directamente por el DAFP dadas sus funciones. Para la implementación de la recomendación es preciso diferenciar: 1) la normatividad sobre estructura de plantas; 2) la de los salarios y 3) la regulación de las funciones de los empleos. El análisis de información del que se habla corresponde a la relación entre empleos y remuneración esto se hace a partir de un análisis específico de la estructura de las plantas de personal, es decir, conocer las jerarquías o niveles aplicados en cada entidad que se corresponden con grados salariales. Este análisis no se relaciona directamente con el manual de funciones y su actualización.
12	Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor.	Falta Evidencia sobre Efectividad de los Programas de Desarrollo. La Construcción de Planes de Desarrollo Individual y Organizacional no siempre se basa en Evidencia (Demanda y Requerimientos de las Entidades) y esto dificulta la Alineación entre los Objetivos Individuales y Organizacionales	Iniciar un proceso de identificación de prácticas exitosas en el diseño de los planes de capacitación para propiciar aprendizajes colectivos que pueden ser incluidas en una cartilla del DAFP. Este proceso se puede hacer a través de a 1) Un aplicativo para jefes de la UDP en la página Sirvo a mi País que de acuerdo con personal del DAFP está en construcción. 2) La ampliación e institucionalización del Observatorio de Empleo Público del DAFP como sitio de aprendizaje de las UDP.	Art 15 ley 909 de 2004. Decreto 1567 de 1998 4665 de 2007 Art 65 decreto 1227 de 2005 Cartilla DAFP No. 12 pág. 11	No requiere cambios normativos está contemplado dentro de las funciones de las entidades mencionadas en la recomendación. En caso de ampliaciones presupuestales, será necesaria la intervención del Ministerio de Hacienda para poder implementar el nuevo aplicativo y el fortalecimiento del Observatorio.

Análisis de Viabilidad Normativa de las Propuestas de Mediano Plazo

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro

No.	CATEGORÍA	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	REGULACIÓN ACTUAL	CAMBIOS NORMATIVOS NECESARIOS
13	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	No se Tiene Información Consolidada sobre el Total de Personas que Trabajan en el Sector Público	Fortalecer el módulo de Contratistas en el SIGEP a través de indicadores de seguimiento que permitan cuantificar su dimensión y evolución. Brindar indicadores en tiempo real de la contratación global de las entidades y consolidación de información global del sector público por sectores.	Art. 36 de la Ley 489 de 1998. Art. 14, 18, 34, 35 de la Ley 909 de 2004. Decreto 1409 de 2008 Decreto 1145 de 2004. Decreto 3246 de 2007. Decreto 1409 de 2008. Decreto 2842 de 2010.	No requiere modificación en leyes ni decretos. Es competencia del DAFP el diseño, implementación, dirección y administración del SIGEP. Esto requiere expedición de actos administrativos que orienten y den instrucciones a las entidades para el proceso de implementación, además de capacitación y soporte técnico. El SIGEP se reguló para la formulación de políticas de planificación y gestión de todos los organismos y entidades, cuenta con subsistemas de organización institucional, gestión de recursos humanos y presupuestales. Está diseñado para contener la información de servidores públicos y contratistas. Sería del caso unificarlo en línea con el subsistema presupuestal de RH que está en el Min hacienda.
14	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	No se Tiene Información Consolidada sobre el Total de Personas que Trabajan en el Sector Público	Hacer compatible SIGEP con los sistemas de gestión de las entidades (ej. SAP, Excel) para hacer más amigable y expedito el cargue de información.	Art. 36 de la Ley 489 de 1998. Art. 14, 18, 34, 35 de la Ley 909 de 2004. Decreto 1409 de 2008 Decreto 1145 de 2004. Decreto 3246 de 2007. Decreto 1409 de 2008. Decreto 2842 de 2010.	No requiere modificación en leyes ni decretos. Es competencia del DAFP el diseño, implementación, dirección y administración del SIGEP. Esto requiere expedición de actos administrativos que orienten, establezcan fases y den instrucciones a las entidades para el proceso de implementación, además de capacitación y soporte técnico. La compatibilidad entre diversos sistemas es un tema que requiere soporte y acompañamiento a cada entidad, además de recursos para los desarrollos de software que sean del caso. Por consiguiente, en caso de masificar esta propuesta a todas las entidades será necesario el incremento de las partidas presupuestales destinadas a la implementación de estos programas.
15	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	No se Tiene Información Consolidada sobre el Total de Personas que Trabajan en el Sector Público.	Creación de aplicación electrónica con información de GTH para directivos y tomadores de decisión, y personal de las unidades de personal. Aplicación instalada en los computadores de cargos clave identificados por el DAFP y debe estar atada a una capacitación virtual sobre su uso para dichos cargos obligatoria para la posesión o el periodo de prueba. La aplicación proporcionará <u>diariamente</u> información con indicadores líderes de empleo público para cada organización (y sus directivos) en tiempo real (evolución y cambio en empleados de planta, provisionales y contratistas, vacantes y procesos de contratación abiertos o pendientes, necesidades de las áreas misionales y de apoyo, motivación y satisfacción laboral, etc.)	Art. 36 de la Ley 489 de 1998. Art. 14, 18, 34, 35 de la Ley 909 de 2004. Decreto 1409 de 2008 Decreto 1145 de 2004. Decreto 3246 de 2007. Decreto 1409 de 2008. Decreto 2842 de 2010.	Ya que se trata de una aplicación vinculada al SIGEP, se reitera que no requiere modificación en leyes ni decretos. Es competencia del DAFP el diseño, implementación, dirección y administración del SIGEP. Esto requiere expedición de actos administrativos que orienten, establezcan fases y den instrucciones a las entidades para el proceso de implementación, además de capacitación y soporte técnico. La compatibilidad entre diversos sistemas es un tema que requiere soporte y acompañamiento a cada entidad, además de recursos para los desarrollos de software que sean del caso. Esto último implica un proceso de acompañamiento por parte del Ministerio de Hacienda para ratificar la viabilidad financiera del mismo.

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro

No.	CATEGORÍA	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	REGULACIÓN ACTUAL	CAMBIOS NORMATIVOS NECESARIOS
16	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	Debilidad organizacional para la Planeación Estratégica del Talento Humano en las entidades Se Percibe una Valoración Negativa del Servidor Público que podría tener Efecto sobre los Resultados de la Organización.	Visibilizar el problema de la GTH en el sector público a nivel regional, creando lineamientos y sensibilización desde el DAFP para su inclusión en los Planes de Desarrollo <u>regionales y locales</u> .	Art 31- 46, ley 152 de 1994	Si la idea es hacer de la Gestión del Talento Humano una política de Estado es necesario que se realice una modificación a ley orgánica del plan nacional de desarrollo, pues esta menciona su elaboración mas no institucionaliza una serie temas que deben de ser incluidos al interior de cada plan de desarrolla de los gobiernos de turno. Esto aplica tanto a nivel nacional como para las entidades territoriales.
17	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	Debilidad organizacional para la Planeación Estratégica del Talento Humano en las entidades Limitaciones en la Planeación afectan un diseño racional de la planta.	Creación de una unidad de trabajo (task force) de planeación del empleo dentro de las Unidades de Personal. Dadas las restricciones de personal y la evidencia sobre sus capacidades técnicas, se sugiere: 1) desarrollar en conjunto con el DAFP un programa de <u>capacitación virtual</u> a nivel nacional, en conjunto con la ESAP, para la formación de los servidores de las Unidades de Personal, sobre planeación del empleo y utilización del SIGEP. 2) Esta capacitación puede enfocarse especialmente en los servidores encargados del cargue de información en el SIGEP, quienes se encargarían de actualizar permanentemente la información del SIGEP que alimentaría la aplicación digital para directivos y tomadores de decisión, ilustrada previamente.	Art 14 literales a, c, d, g, i Ley 909 de 2004 Art. 14 literal l e i, art 15 literales a, b, c, d, f ; art 17, Ley 909 de 2004 Cartilla del DAFP "Rediseño Institucional de Entidades Públicas Orden Nacional", pág. 40-42 Cartilla DAFP No. 23, pág. 17-43	No implica cambios normativos. Se requiere definir funciones específicas al grupo de trabajo que se propone. Además, la creación de grupos de trabajo se encuentra regulada y requiere un mínimo de 4 funcionarios, se realiza mediante acto administrativo de la cabeza de la entidad. Si se requiere la creación de empleos se debe realizar un estudio de rediseño, con todos los requerimientos que este exige. La capacitación es función de la ESAP y el diseño, implementación, dirección y administración del SIGEP corresponde al DAFP. Por lo tanto, los procesos de capacitación de los funcionarios no requieren de modificaciones a las normas, más sin embargo si un impulso presupuestal para el montaje, administración y mantenimiento de la plataforma de capacitación virtual de los funcionarios encargados del SIGEP.
18	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	El modelo actual de Planeación del Trabajo no facilita la Gestión del Empleo Público. Debilidad organizacional para la Planeación Estratégica del Talento Humano en las entidades. Baja Movilidad de Servidores de Carrera al Interior de las Organizaciones.	A partir de los avances en el levantamiento de información sobre simplificación de manuales de funciones y competencias, diseñar un plan de acción para fortalecer la aplicación del modelo de competencias que lleva cierto tiempo, incluyendo: 1) Estudio de factibilidad legal de rotación laboral del sector público colombiano (intra e interorganizacional, geográfica y por niveles de gobierno). 2) diseñar un modelo que permita realizar cambios de funciones cada cierto periodo, por ejemplo, dentro de las mismas unidades cada tres años. 3) Crear un programa para que servidores con amplia experiencia en funciones operativas puedan pasar a funciones misionales evitando el desgaste y creando un esquema de crecimiento organizacional horizontal.	Art 20 Ley 909 de 2004. Decreto 1409 de 2008. Decreto 770 de 2005. Decreto 2539 de 2005. Decreto 2772 de 2005.	La movilidad laboral en el sector público se ha pensado a partir del desarrollo de la figura de cuadros funcionales, es necesario que se desarrollen los decretos reglamentarios que permitan la creación de agrupaciones de empleos semejantes en la naturaleza general de sus funciones, sus responsabilidades y que requieren conocimientos y/o competencias comunes para optimizar la GTH, mejorar acceso, ascenso, retribución, capacitación, en uno o varios organismos. Se requiere la expedición de un Decreto que regule el sistema. Una vez regulado el marco de los cuadros funcionales, las entidades públicas lideradas por el DAFP podrán realizar programas para la movilidad del personal entre entidades y al interior de las mismas.

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro

No.	CATEGORÍA	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	REGULACIÓN ACTUAL	CAMBIOS NORMATIVOS NECESARIOS
19	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Demoras en los Procesos de Atracción y Selección de los Servidores de Carrera	Crear como parte del SIGEP, y en conjunto con la CNSC, un módulo para aspirantes y <u>una aplicación para dispositivos electrónicos</u> con una bolsa de empleo virtual para el sector público, que permita al aspirante acceder a convocatorias, conocer resultados de evaluaciones y procesos previos y futuros en todo el país y en todos los sectores.	Ley 1636 de 2013 Art. 36 de la Ley 489 de 1998. Art. 18, 34, 35 de la Ley 909 de 2004. Decreto 2842 de 2010. Art 44-49 Decreto 1227 de 2005.	No requiere modificaciones constitucionales ni legales. Se deben realizar algunas modificaciones a los decretos reglamentarios en caso de querer modificar aspectos puntuales para realizar integraciones o ampliaciones al SIGEP y vincularlo al servicio público de empleo del SENA. De igual manera, deberán realizarse procesos de estandarización en el manejo y uso de la información que no implican cambios normativos a nivel de leyes o decretos. Es necesario un proceso de coordinación entre el DAFP, MINTRABAJO, SENA y UAESP.
20	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Demoras en los Procesos de Atracción y Selección de los Servidores de Carrera. Problemas de Alineación entre el Diseño de los Concursos, el Perfil del Seleccionado y Las Necesidades de la Entidad.	Teniendo en cuenta los costos y tiempo que requiere hacer riguroso el proceso de selección de los servidores de carrera administrativa, se recomienda que la CNSC lidere el diseño y puesta en marcha de acuerdos marco para la selección y contratación de las IES encargadas de ejecutar las pruebas de selección para la CNSC. Estos acuerdos marco pueden ayudar a ampliar la capacidad de operación de la CNSC y generar economías de escala que permitan agrupar procesos de selección por entidades similares, municipios pequeños y medianos, convocatorias muy pequeñas etc. de tal forma que se puedan ejecutar procesos masivos por universidades o asociaciones de universidades que cumplan los requisitos de idoneidad establecidos por la CNSC.	art. 130, 125 de la C.P; art 11, 12, 30 ley 909	No requiere la modificación ni expedición de leyes o decretos, se encuentra en el marco de las funciones de la CNSC regular los procesos de selección y realizar la contratación de las IES. De otro lado, las normas de contratación le dan el marco de acción para organizar esquemas de contratación como los que se recomiendan.
21	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Problemas de Alineación entre el Diseño de los Concursos, el Perfil del Seleccionado y Las Necesidades de la Entidad. Baja movilidad intra e interorganizacional de servidores de carrera.	Definir una política de reclutamiento del sector público colombiano que permita a las organizaciones llegar en forma más efectiva a los aspirantes y públicos objetivo claves (jóvenes y recién egresados) Esta política puede incluir las siguientes acciones: 1) Ferias laborales en universidades, 2) Crear un Plan Nacional de Prácticas de Servicio Público para Jóvenes egresados de pregrado y posgrado. 3) Crear un Programa de Pasantías de Verano para Estudiantes de Colegios. 4) Diseñar y poner en marcha un <u>sistema de carrera para jóvenes egresados</u> que los identifique desde su salida de la universidad y les permita movilizarse y ascender dentro del sector público (un sistema de High Flyers).	Ley 909 de 2004 (especialmente el título V) Ley 789 de 2002 Ley 1033 de 2006 Decreto 4500 de 2005 Acuerdo 02 de 2005 CNSC	Los numerales 1 y 3 en principio no requieren modificaciones de carácter legislativo. Para la creación de nuevos programas para la atracción de jóvenes talentos de las universidades a nivel de pregrado y posgrado sería necesaria la expedición de leyes y decretos sobre esta nueva modalidad de vinculación. El Plan Nacional de prácticas (numeral 2) implica modificaciones a la ley 789 de 2002 para estipular el pago de remuneraciones para los practicantes en el sector público y el fortalecimiento de la figura al interior de las entidades. Es necesaria la expedición de una ley para la creación del sistema de carrera que se propone pues implica características propias en materia de ascenso y desvinculación

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro

No.	CATEGORÍA	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	REGULACIÓN ACTUAL	CAMBIOS NORMATIVOS NECESARIOS
22	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Problemas de alineación entre el diseño de los concursos de selección, el perfil del seleccionado y las necesidades de la entidad Limitaciones en la planeación afectan un diseño racional de la planta	Diseñar mecanismos legales o prácticos que permitan facilitar la descentralización de pruebas de selección cualitativas que complementen el trabajo de la CNSC, y permitan a las entidades asegurar un correcto ajuste entre las competencias y atributos del aspirante con los objetivos, cultura y valores de la organización. 1) La creación de un módulo de aspirantes en el SIGEP puede facilitar la participación de aspirantes en diferentes convocatorias y su uso compartido por parte de diferentes entidades. Esta permitirá realizar una mejor identificación del público objetivo, una mejor comunicación a futuro al permitir cargar información para diferentes convocatorias, y un primer levantamiento de información sociodemográfica de los aspirantes que entran al sector.	Art. 125 y 130 de la C.P. Línea jurisprudencial sobre ingreso y selección. Art 21 ley 909 de 2004. Art 83 ley 1042 de 1978. Decreto 1227 de 2005.	Para la descentralización de las funciones de reclutamiento y selección será necesarias modificaciones a nivel constitucional, legal y reglamentario. Están funciones se encuentran concentradas en la CNSC con el apoyo de otras entidades como las Universidades o las instituciones de educación superior acreditadas. Para lograr la participación generalizada de las entidades en los procesos de selección y reclutamiento se requiere modificar las normas antes citadas en el cuadro de regulación actual. Respecto al desarrollo del módulo de aspirantes del SIGEP es competencia del DAFP el diseño, implementación, dirección y administración del mismo.
23	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Problemas de Alineación entre el Diseño de los Concursos, el Perfil del Seleccionado y Las Necesidades de la Entidad.	Crear un modelo de assessment center en convenio con universidades acreditadas que se puedan replicar en otras universidades	art. 130, 125 de la C.P art 11, 12, 30 ley 909 art 26, Ley 1636 de 2013.	Los assesment center se pueden ver como un tipo de centros de empleo del sistema público de empleo, cuya especificidad consistiría en estar dirigidos al empleo público. La Ley 1636 de 2013 establece que el modelo del servicio de empleo público debe ser aplicado también al empleo público. Siendo así se trata de reglamentar y desarrollar esta figura en el marco de las funciones de la CNSC y de la mencionada Ley 1636. Para el desarrollo de esta figura será entonces necesario la expedición de decretos que indiquen la manera como se deben desarrollar estos convenios, además de las resoluciones de la CNSC en la misma materia.
24	Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores colectivos	No está comprobada la Efectividad de los Estímulos que se utilizan en las Organizaciones. Percepciones de Inequidad entre los Individuos que prestan Servicios a las Entidades.	1) Hacer una medición anual de clima y cultura organizacional del sector público colombiano a todos los niveles, por ejemplo a través de la EDI del DANE. 2) A partir de la medición anual de clima y cultura organizacional, crear líneas desde el DAFP para el diseño de políticas de bienestar ajustadas al sector, región y características propias de la organización. 3) Se sugiere crear un banco de prácticas de bienestar para que a través del DAFP las organizaciones públicas compartan sus innovaciones, por ejemplo en la página web Sirvo a mi País.	El art 36 de ley 909 Arts. 2 al 12 del decreto 1567 de 1998 y Arts. 65 al 68 decreto 1227 de 2005 Arts. 18 al 25 decreto ley 1567 de 1998 Cartilla DAFP No. 12 págs. 23-33	Esta propuesta no implica cambios normativos en la medida que hace parte de las funciones del DAFP y es una de las funciones de las UDP, en tanto deben realizar estas mediciones para el diseño de planes y programas al interior de cada entidad. Es necesario valorar si se requieren mayores recursos para implementación de la encuesta y el desarrollo de las herramientas propuestas, así como procesos de socialización de la importancia de las encuestas para el mejoramiento de las organizaciones públicas.
25	Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores colectivos	No está comprobada la Efectividad de los Estímulos que se utilizan en las Organizaciones.	Crear un ranking de clima organizacional que estimule a las organizaciones a ejecutar acciones concretas, para mejorar la calidad del ambiente laboral de los servidores públicos y el servicio al ciudadano	Art 14, 15 ley 909 de 2004.	La creación de los indicadores y el ranking de entidades no implican modificaciones en las leyes. El sistema de indicadores para todas las entidades del Estado requeriría la expedición de actos administrativos que orienten sobre su implementación, los cuales deberán ser liderados por el DAFP en acompañamiento del DANE para el desarrollo de la metodología y demás procesos para su ejecución.

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro

No.	CATEGORÍA	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	REGULACIÓN ACTUAL	CAMBIOS NORMATIVOS NECESARIOS
26	Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores colectivos	No está comprobada la Efectividad de los Estímulos que se utilizan en las Organizaciones.	Garantizar mediciones permanentes del clima organizacional mediante: 1) La Inclusión de un módulo de clima y cultura organizacional en la Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional del DANE (EDI y EDID) que se haga de forma sistemática anualmente y que incluya aspectos relacionados con motivación laboral y al servicio público, satisfacción laboral, manejo del conflicto, burnout, entre otros. 2) Definir un procedimiento para la medición de clima y cultura organizacional en todas las entidades públicas de forma anual y sistemática usando un mismo instrumento de medición basado en el instrumento de la EDI."	Art 14, 15 ley 909 de 2004.	No implica cambios normativos. Las entidades tienen la obligación de hacer mediciones de clima organizacional, la definición de una única herramienta si requiere de un acto administrativo que la desarrolle y fije los criterios para su implementación y uso. El ajuste de las encuestas del DANE se encuentra en el marco de las funciones de esta entidad..
27	Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores colectivos	No está comprobada la Efectividad de los Estímulos que se utilizan en las Organizaciones.	Definir una política nacional para el desarrollo de ambientes de trabajo adecuados a través de prácticas como: 1) teletrabajo, 2) horarios flexibles y 3) conformación de equipos temporales (task forces). El Ministerio de Trabajo ha avanzado en algunos de estos temas, por lo que se puede diseñar una campaña de socialización en conjunto con dicha entidad.	Decreto 2772 de 2005 Ley 1221 de 2008 Art 22 Ley 909 de 2004 Art 83 Decreto 1042 de 1968 Circular 1 de 2013 de la CNSC	La aplicación de horarios flexibles, teletrabajo ya se encuentra contemplado y el desarrollo de estas modalidades queda a discreción de los jefes de la administración en los diferentes niveles y sectores con base en las normas de ordenación de la jornada laboral. No requieren cambios legislativos, pero si modificación de las plantas de personal de los diferentes organismos y entidades, determinando qué empleos corresponden a tiempo completo, a tiempo parcial y cuáles a medio tiempo. La creación de grupos de trabajo se encuentra regulada y requiere un mínimo de 4 funcionarios, se realiza mediante acto administrativo de la cabeza de la entidad. Si se requiere la creación de empleos se debe realizar un estudio de rediseño, con todos los requisitos que este exige. En caso de que el esquema de control y seguimiento de los teletrabajadores implique ampliación de la planta de personal, se deberá contar con el análisis de viabilidad financiera de Min Hacienda.
28	Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores colectivos	No Existe Evidencia sobre la Diversidad del Sector Público Colombiano.	Diseñar una política de diversidad en el empleo público que incluya entre otros aspectos: 1) programas de identificación de grupos minoritarios (grupos étnicos, género y orientación sexual, madres y padres cabeza de familia, mujeres gestantes, entre otros). 2) lineamientos desde el DAFP para el diseño de programas de bienestar dirigidos a esos nichos, 3) a partir de los programas del retén social, diseñar una estrategia de motivación e inclusión de dichos grupos que facilite el cumplimiento de la función de representatividad social del servicio público.	Ley de cuotas femeninas (ley 581 de 2000) Art. 51 Ley 909 de 2004. Art 18 Ley 909 de 2004. Decreto 1145 de 2004. Decreto 3246 de 2007. Decreto 1409 de 2008. Decreto 2842 de 2010.	La recomendación no requiere modificación de la normativa vigente en tanto el formato puede ser modificado directamente por el DAFP. La creación de políticas de diversidad que impliquen acciones afirmativas encaminadas a la presencia de minorías étnicas en las entidades públicas implicaría modificaciones en la ley, además de una revisión cuidadosa en cuanto las acciones afirmativas emprendidas no vayan en detrimento del mérito o que se encuentre justificada su excepción por condiciones socio-históricas.
29	Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados	Alta heterogeneidad en la implementación de los sistemas de seguimiento y evaluación.	Crear instrumentos que alineen a la dirección con la necesidad de darle importancia a la GTH dentro de su gestión. Se sugiere: 1) Usar metodologías de BPM (Business Process Management) para la planeación estratégica de la gestión del talento humano y la elaboración del Plan de Vacantes. 2) Establecer como función clave de cada Unidad de Personal la presentación de un Plan Estratégico Anual al directivo de la	Art 14 literales a, c, d, g, i ley 909; Cartilla del DAFP "Rediseño Institucional de Entidades Públicas Orden Nacional", pág. 40-42; Cartilla DAFP No. 23, pág. 17-43 Art. 14 literal l e i, art 15	No requiere cambios normativos. El uso de herramientas y los sistemas administrativos de gestión se enmarcan en las funciones del DAFP. Las UDP están obligadas a la elaboración de planes y definición de políticas de talento humano. Se requiere de actos administrativos (circulares, cartillas) que orienten sobre el contenido y alcance de los mismos. Además de generación de capacidad institucional para realizar estas tareas.

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro

No.	CATEGORÍA	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	REGULACIÓN ACTUAL	CAMBIOS NORMATIVOS NECESARIOS
			entidad, que incluya actividades en cada una de las áreas de este modelo y que esté atado al sistema de indicadores líderes que se reportan a la dirección desde el SIGEP a través de la aplicación digital propuesta previamente. 3) Atar la evaluación de calidad de la entidad a los acuerdos de gestión de los directivos de cada entidad	literales a, b, c, d, f ; art 17, ley 909 de 2004	La evaluación de los sistemas de calidad la realizan las entidades de acuerdo a los componentes y requisitos de los mismos sistemas. El DAFP es el responsable de establecer lineamientos en estos temas para el sector público. Por lo tanto no se requeriría modificaciones a la normatividad para el impulso de las propuestas 1 y 3, en tanto ya se encuentran contemplados al interior de la ley.
30	Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados	Los Procesos de Evaluación de Desempeño Laboral no se Alinean Fácilmente con la Gestión Estratégica de las Organizaciones.	Definir una política para el Estado colombiano sobre incentivos monetarios y no monetarios para servidores y organizaciones, que incluya estímulos a nivel grupal y organizacional atados a resultados. A través de 1) Una cartilla con lineamientos generales para el diseño de un plan de incentivos monetarios 2) En la página web Sirvo a mi País crear un micrositio donde los jefes y servidores de las organizaciones públicas puedan compartir sus actividades de bienestar. 3) Crear un concurso interno por entidades para que los servidores participen con ideas de incentivos y estímulos acorde a sus necesidades y preferencias.	Art 15 ley 909 de 2004.	Esta propuesta no implica la realización de cambios a nivel de ley o decretos en cuanto ya se encuentran contemplados en la normatividad actual. En caso de que los recursos disponibles por parte de las entidades del nivel central y territorial no sean suficientes, se requerirá negociar directamente los incrementos presupuestales necesarios dependiendo de la entidad que solicite este incremento para la realización de los concursos y la alimentación de la página web.
31	Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados	Los procesos de evaluación de desempeño laboral no se alinean. Alta heterogeneidad en la implementación de los sistemas de seguimiento y evaluación	Diseñar una estrategia de sensibilización sobre la evaluación de desempeño entre directivos y jefes encargados de evaluar, que incluya: 1) la inducción virtual propuesta previamente, debe incluir un módulo especial sobre evaluación del desempeño que vaya más allá de aspectos técnicos y se enfoque en la utilidad para el directivo de hacer una evaluación del desempeño sólida y basada en evidencia, con cumplimiento del debido proceso. 2) Diseñar una aplicación que lleve al evaluador a través de todo el proceso a lo largo del año, lo eduque y le informe de alertas sobre los procedimientos y el debido proceso para la evaluación, y le ayude a ejecutar la evaluación, haciéndola compatible con el SIGEP para el cargue directo a la base de datos y el sistema de indicadores líderes. 3) Incluir los indicadores de avance de evaluación dentro de los indicadores líderes de la gestión del talento humano, incluir alertas, retrasos en procesos de evaluación y grado de avance de la organización/unidad en el proceso anual. 4) El acuerdo de gestión en cargos gerenciales podría incluir, por ejemplo, el alcance de metas parciales que involucren la evaluación del desempeño de sus colaboradores como un indicador clave dentro de la evaluación del acuerdo de gestión del directivo.	Art 12, 15, 37-40, 41 ley 909 de 2004. Resolución 259 de 2010 (CNSC) Acuerdo 176 de 2012 (CNSC) Acuerdo 137 y 138 de 2010 (CNSC) Ley 1636 de 2013 Art. 36 de la Ley 489 de 1998. Art. 18, 34, 35 de la Ley 909 de 2004. Decreto 2842 de 2010. Art 44-49 Decreto 1227 de 2005. Art. 36 de la Ley 489 de 1998. Art. 14, 18, 34, 35 de la Ley 909 de 2004. Decreto 1409 de 2008 Decreto 1145 de 2004. Decreto 3246 de 2007. Decreto 1409 de 2008. Decreto 2842 de 2010.	No requiere modificaciones constitucionales ni legales. Se deben de realizar algunas modificaciones a los decretos reglamentarios en caso de querer modificar aspectos puntuales para realizar integraciones o ampliaciones al SIGEP. Es preciso tener en cuenta que cada entidad es la que define su modelo de evaluación, por lo cual el diseño de programas o aplicativos debe considerar esta situación. En caso de querer implementar un único modelo si se requeriría modificaciones normativas. La capacitación sobre el tema es parte de las competencias de la ESAP y el DAFP.

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro

No.	CATEGORÍA	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	REGULACIÓN ACTUAL	CAMBIOS NORMATIVOS NECESARIOS
32	Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados	Se observa Disparidad en el Seguimiento a la Gestión del Talento Humano a nivel de Entidad.	Crear dentro del SIGEP, un módulo de Indicadores de Gestión de las Unidades de Personal que facilite hacer un seguimiento global a la gestión del talento humano en las entidades en cada una de las áreas de la GETH, y que cree los incentivos adecuados para que las organizaciones alineen su estrategia y misión con las acciones de la GTH. Otras actividades orientadas a fortalecer las Unidades de Personal pueden incluir: 1) estímulos a equipos de alto desempeño dentro de la Unidad de Personal, 2) un concurso que premie las innovaciones dentro de las Unidades de Personal, 3) el diseño de un ranking de entidades de alto desempeño en gestión del talento humano que sea publicado cada año por el DAFP (al estilo "Great Place to Work") que se componga de subrankings recomendados más adelante como clima organizacional, capacitación y capacidad técnica.	Art. 36 de la Ley 489 de 1998. Art. 14, 18, 34, 35 de la Ley 909 de 2004. Decreto 1409 de 2008 Decreto 1145 de 2004. Decreto 3246 de 2007. Decreto 1409 de 2008. Decreto 2842 de 2010. Art. 11, 15, 16, 38, 39, 40 ley 909 de 2004. Acuerdos 017 y 018 de 2008 de la CNSC	No requiere modificación en leyes ni decretos. Es competencia del DAFP el diseño, implementación, dirección y administración del SIGEP. Esto requiere expedición de actos administrativos que orienten y den instrucciones a las entidades para el proceso de implementación, además de capacitación y soporte técnico. Los concursos y estímulos requieren ser enmarcados en las normas vigentes además de la solicitud de nuevos recursos a MinHacienda, si es del caso para la elaboración de todas las acciones planteadas por la recomendación.
33	Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor	El Diseño de Planes de Desarrollo Individual y Organizacional no es Estratégico ni Basado en Evidencia (Demanda y Requerimientos de las Entidades) y esto Dificulta la Alineación entre los Objetivos Individuales y Organizacionales	Incluir como actividad clave en el plan de desarrollo entrante un plan de fortalecimiento de la ESAP, que incluya los siguientes aspectos: 1) Fortalecimiento de la planta docente a través de formación en doctorados en asuntos públicos en convenio con entidades como Colfuturo y Fulbright para la formación y atracción de profesores egresados de escuelas de alto nivel internacional, 2) Mejoramiento de infraestructura en la sede del CAN y construcción de una sede de altas especificaciones para la Escuela de Alto Gobierno en el centro de Bogotá. 3) Financiación de una nueva línea de investigación en Colciencias para temas de gestión pública y talento humano. 4) Fortalecer la estrategia de ESAP virtual como herramienta para la formación de servidores públicos a través de inducciones virtuales, capacitaciones virtuales en temas claves identificados desde las entidades y programas a la medida de las entidades en formación (programas más largos). Un punto clave de esta estrategia debe ser el fortalecimiento y consolidación de la Escuela de Alto Gobierno dentro de la ESAP como instrumento para formación de los Altos directivos del Estado, y contenida dentro del plan multianual de capacitación.	Ley 19 de 1958 Ley 30 de 1992 Ley 498 de 1998 Art 46 Ley 909 de 2004 Decreto 188, 219, 220, 300 de 2004	Modificación de la planta de personal se deberá realizar a través de un nuevo decreto con apoyo del DAFP y la CNSC. Las ampliaciones de planta y demás recursos a través de la ejecución de presupuesto y la realización de procesos de contratación contemplados en la ley. Finalmente los cursos de capacitación y la Escuela de Alto Gobierno no requieren modificación normativa dado que se encuentra contemplado como una de las funciones de la ESAP.

MEDIANO PLAZO (DE UNO A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones se centran en consolidar la estrategia que permita a las organizaciones y personas ser efectivas a futuro

No.	CATEGORÍA	PROBLEMAS O BRECHAS ASOCIADOS	RECOMENDACIÓN	REGULACIÓN ACTUAL	CAMBIOS NORMATIVOS NECESARIOS
34	Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor	<p>El Diseño de Planes de Desarrollo Individual y Organizacional no es Estratégico ni Basado en Evidencia (Demanda y Requerimientos de las Entidades) y esto Dificulta la Alineación entre los Objetivos Individuales y Organizacionales</p> <p>La Construcción de Planes de Desarrollo Individual y Organizacional no siempre se basa en Evidencia (Demanda y Requerimientos de las Entidades) y esto dificulta la Alineación entre los Objetivos Individuales y Organizacionales.</p> <p>Diferencias en acceso a planes y actividades de desarrollo profesional y personal.</p>	<p>1) Se sugiere diseñar un plan multianual de capacitación del Estado colombiano, definiendo líneas estratégicas y campos de conocimiento claves. 2) Este plan debe propiciar la evaluación del costo-efectividad de los planes organizacionales de capacitación. Se sugiere que el plan multianual se alimente de un proceso conjunto entre el DAFP y la ESAP mediante el cual se diseñe un portafolio de capacitación ejecutiva con cursos cortos dirigidos a jefes y servidores de la UDP (que cubran competencias de planeación estratégica, gestión del talento humano, servicio al cliente y coaching) para asegurar conexión entre la demanda de las organizaciones y la oferta de la escuela. 3) La identificación de necesidades podría hacerse en una encuesta semestral en las entidades a partir de sus planes de capacitación. 4) El programa podría acompañarse de un mecanismo de certificación de competencias en gestión del talento humano para los servidores de las oficinas de talento humano que permita definir las necesidades presentes y futuras de formación y capacitación en el Estado colombiano y sus entidades. 6) La evaluación del programa en su calidad y consistencia por parte del DAFP podría atarse al acuerdo de gestión del directivo de la entidad y el jefe de la UDP.</p>	Art 14, 15, 19 Ley 909 de 2004.	Estos planes y actividades interinstitucionales no requieren de modificaciones a la ley y decretos actuales. Por el contrario, los mismos se describen como parte de las funciones del DAFP y la ESAP. El DAFP define las políticas generales de capacitación y formación del TH y formula el Plan nacional. Por otro lado, las comisiones de personal participan en el diseño de los planes propios de cada entidad. La ley 909 regula los objetivos de la capacitación, que es un principio de la FP.
35	Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor	Falta Evidencia que Indique la Efectividad de los Programas de Desarrollo.	<p>Crear un sistema de aprendizaje colectivo en materia de Planes de Capacitación de las entidades a través de: 1) Un módulo en la página web "Sirvo a mi país" que ilustre casos exitosos de modelos de construcción del plan de capacitación. 2) Un ranking anual de niveles de capacitación por entidades del sector público colombiano que genere competencia y búsqueda de mejoras. 3) Estímulos anuales a entidades con mejores resultados en capacitación (atado a resultados).</p>	Art 14, 15 ley 909 de 2004.	<p>La creación del módulo se encuentra en el marco de las funciones del DAFP. No se requiere cambios normativos. La creación del ranking de entidades no implica modificaciones en las leyes. Los estímulos deben estar aprobados previamente por el Ministerio de Hacienda, a través de un decreto donde se apropien los recursos para la entrega de estos estímulos a las entidades que logren los mejores puntajes bajo los indicadores.</p> <p>Los estímulos pueden llegar a tener implicaciones en materia presupuestal, por ende requerirán la expedición de nuevos decretos si son de carácter nacional los premios que se entregan a las organizaciones mejor renqueadas. En caso contrario se expedirían actos administrativos dependiendo del nivel y la jerarquía propia de la entidad.</p>

Análisis de Viabilidad Normativa de las Propuestas de Largo Plazo

LARGO PLAZO (SUPERIOR A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones están dirigidas hacia proyectar las organizaciones e individuos hacia la consolidación de prácticas que superen situaciones coyunturales

No.	CATEGORÍA	PROBLEMA O BRECHA	RECOMENDACIÓN	REGULACIÓN ACTUAL	CAMBIOS NORMATIVOS NECESARIOS
36	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	Debilidad organizacional para la Planeación Estratégica del Talento Humano en las entidades.	1) Desarrollar un estudio que permita hacer reingeniería a las unidades de personal, 2) dentro del mismo establecer prácticas de BPM (Business Process Management) en sus procesos estratégicos, 3) dentro del mismo identificar aspectos operativos de las unidades de personal que puedan ser cedidos a otras áreas de la organización de tal forma que la Unidad de Personal se concentre en actividades relacionadas con la gestión estratégica del talento humano.	Ley 909 de 2004 art. 14	El estudio que determine las funciones de las UDP y la clasificación entre lo operativo y lo estratégico, y aplicabilidad de BPM puede ser realizado por DAFP, sin necesidad de cambios normativos. La modificación de las UDP requiere cambio legislativo que modifique sus funciones generales, seguido de modificación de la estructura organizacional y de las plantas de personal de las entidades públicas. Implicaría procesos de rediseño en todas las entidades de la dependencia de gestión de talento humano y creación del respectivo cargo del nivel directivo, como sucedió en su momento con la Oficina de Control Interno. Esto incide en los gastos de funcionamiento de las entidades y el Estado en su conjunto, por lo cual requiere viabilidad fiscal.
37	Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado colombiano, en cantidad y calidad	Debilidad organizacional para la Planeación Estratégica del Talento Humano en las entidades.	Fortalecer el rol del Jefe de la Unidad de Personal hacia un rol que propicie su liderazgo como agente de cambio organizacional. A través de las siguientes acciones: 1) Nivelación salarial con salarios competitivos que atraigan a profesionales con formación y experiencia en gestión estratégica del talento humano. 2) Ascenso en la estructura organizacional. El jefe de talento humano debe tener asiento en los espacios de decisión estratégica de las organizaciones públicas, debe subir en el organigrama al nivel de decisión. 3) definir competencias clave del jefe de la UDP, para que combinado con buenos salarios, se atraiga a personas experimentadas/formadas encargadas de generar cambio a nivel organizacional a través de la GTH. 4) Crear programas de formación a nivel de especialización y maestría en Gestión del Talento Humano para el sector público, en la ESAP y otras IES públicas y privadas.	Ley 909 de 2004 art. 14	La definición del perfil de quien lidera la UDP lo define cada entidad en su respectivo manual de funciones. Para establecer requisitos mínimos y limitar el perfil se requiere de un decreto, tal como sucede con los Jefes de Control Interno actualmente. La posición de este cargo depende del nivel de la UDP en la estructura organizacional de cada entidad. La estandarización de esta situación es posible como se explicó en la recomendación anterior. La creación de programas de formación en la ESAP corresponde al Consejo Académico.
38	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Demoras en los Procesos de Atracción y Selección de los Servidores de Carrera.	Elevar a la CNSC como agencia reguladora	Art 130 de la C.P. 7, 11, 12, 14 Ley 909 de 2004. Decreto 760 de 2005 Capítulo II, Decreto 1227 de 2005	Se requerirían cambios constitucionales y de carácter legal debido a que actualmente la CNSC tiene como misión específica la de realizar las actividades de administración de los concursos para acceder a la carrera administrativa y regular los procesos correspondientes. Un cambio de esta naturaleza requiere definir los roles y funciones de cada una de las entidades con incidencia en las políticas públicas de empleo público. Es importante especificar en qué consiste la función de regulación dado que el DAFP desempeña algunas funciones de esta naturaleza. Sería necesario precisar el

LARGO PLAZO (SUPERIOR A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones están dirigidas hacia proyectar las organizaciones e individuos hacia la consolidación de prácticas que superen situaciones coyunturales

No.	CATEGORÍA	PROBLEMA O BRECHA	RECOMENDACIÓN	REGULACIÓN ACTUAL	CAMBIOS NORMATIVOS NECESARIOS
					alcance de la recomendación en cuando a delimitar roles entre CNSC, DAFP y la agencia de reclutamiento que se propone.
39	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Demoras en los Procesos de Atracción y Selección de los Servidores de Carrera.	Ante el cambio en la CNSC, crear una agencia especializada para el reclutamiento y selección de entidades ejecutoras con alta capacidad técnica y administrativa que opere bajo los lineamientos de la CNSC. Esta entidad será la encargada de definir los parámetros para los acuerdos marco y la certificación de universidades y assesment centers encargados de ejecutar en forma mucho más expedita los procesos de selección, así como llevar a cabo el monitoreo y seguimiento de la transparencia y rigurosidad en los procesos de selección.	Art 130 C.P. 7, 11, 12 Ley 909 de 2004. Capítulo II, Decreto 1227 de 2005. Decreto 4500 de 2005	Se requiere Modificación modificaciones a nivel constitucional, para la creación de la nueva entidad además de expedición de leyes y decretos reglamentarios para su funcionamiento, porque actualmente esta función la desempeña la CNSC por mandato constitucional. Será necesario definir la articulación de esta entidad con el servicio público de empleo, como se explicó en la recomendación respecto a la figura de assesment center.
40	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Demoras en los Procesos de Atracción y Selección de los Servidores de Carrera.	Ampliar los ejecutores de las pruebas de selección y propiciar la creación de assesment centers certificados por la CNSC a nivel sectorial y regional de forma que se generen economías de escala y especialización en la selección de servidores.	Ley 909 de 2004 art. 17 Ley 1636 de 2013 art. 25.	Requiere modificación legal y de los actos administrativos que regulan la función de acreditación por parte de la CNSC. Es una recomendación que debe enmarcarse en la regulación del servicio público de empleo, en tanto la ampliación de los procesos implica una carga mayor a la CNSC generando la necesidad de mayor personal para la ejecución de estos procesos.
41	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Problemas de Alineación entre el Diseño de los Concursos, el Perfil del Seleccionado y Las Necesidades de la Entidad. Baja Movilidad de Servidores de Carrera entre Organizaciones.	Crear un <u>Sistema de Gerentes Públicos Colombianos</u> . Este sistema debe atraer un grupo de profesionales con altos niveles de formación que roten a través de las diferentes entidades del sector público y se mantengan a pesar de los cambios de gobierno. Dicho sistema debería incluir esquemas especiales de salarios y beneficios no salariales para los gerentes públicos que tengan en cuenta la complejidad, riesgo y nivel de responsabilidad de los puestos (por ejemplo, pólizas de seguros, acompañamiento legal, primas de riesgo, etc.).	Art 125 de la C.P. Art 47, 48 y 50 ley 909 de 2008 Sentencias C-984/10, C-753/087, C-532/06, C-1230/05, C-963/05.	Los empleos de manejo y dirección de las entidades públicas son por regla general cargos de libre nombramiento y remoción, son éstos los que ocupan los gerentes públicos. Corresponde al nominador en cada entidad determinar la vinculación y desvinculación de los gerentes públicos. Por tanto la permanencia y la rotación son discrecionales de los nominadores. Cualquier sistema dirigido a los gerentes públicos debe partir de este marco normativo, que requería ser adicionado o modificado. En caso de crearse una carrera especial para los gerentes públicos, esta deberá ser estipulada a través de la expedición de una ley. La regulación de salarios y beneficios de estos cargos tiene actualmente algunas especificidades. Para ampliar estas condiciones específicas sería necesario precisar su contenido y regularlo mediante normas reglamentarias de DAFP y MinHacienda.
42	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Dificultades en Identificar, Intervenir y/o Desvincular Servidores con Bajo Desempeño.	Formular una <u>política de Gestión del Bajo Desempeño</u> que incluya: 1) Uso de los resultados de la evaluación de desempeño y vínculo con resultados y acuerdos de gestión. 2) Acuerdos de gestión de bajo desempeño que incluyan actividades de mejoramiento, compromisos y metas, capacitación, y coaching para empleados de bajo rendimiento. 3) Revisión de la normativa y jurisprudencia que limita las posibilidades de darle mayor flexibilidad a las organizaciones para manejar los individuos con bajo desempeño 4) Atar	Art 12, 15, 37-40, 41 ley 909 de 2004. Resolución 259 de 2010 (CNSC) Acuerdo 176 de 2012 (CNSC) Acuerdo 137 y 138 de 2010 (CNSC) Línea jurisprudencial sobre declaratoria de insubsistencia.	Requiere modificación legislativa en tanto el bajo desempeño se entiende como causal de despido de un empleado de carrera, por consiguiente sería necesaria la modificación para permitir la presencia de alternativas a la declaratoria de insubsistencia. Es relevante en este punto la jurisprudencia de la Corte Constitucional en las líneas que aparecen en el trabajo de estatus quo normativo y jurisprudencial. En tanto, a partir de la jurisprudencia de la Corte Constitucional solo es posible desvincular empleados de carrera a través de un proceso de evaluación, lo cual no permite procesos

LARGO PLAZO (SUPERIOR A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones están dirigidas hacia proyectar las organizaciones e individuos hacia la consolidación de prácticas que superen situaciones coyunturales

No.	CATEGORÍA	PROBLEMA O BRECHA	RECOMENDACIÓN	REGULACIÓN ACTUAL	CAMBIOS NORMATIVOS NECESARIOS
			resultado a Acuerdo de gestión del jefe.		discrecionales para la declaratoria de insubsistencia.
43	Encontrar, vincular y retener los mejores talentos	Baja Movilidad de Servidores de Carrera al Interior de las Organizaciones.	Formular opciones para el tema de los ascensos y la movilidad interna a través de 1) Revisar opciones normativas para el tema de los concursos abiertos de ascenso que ha limitado las posibilidades de promoción en las organizaciones y ha estimulado los encargos como respuesta a la lentitud o no realización de los concursos. 2) Se puede pensar en dos esquemas de ascenso, uno interno y otro abierto que permita dar algún tipo de opciones a un sistema que privilegia el mérito sobre el ascenso. 3) De mantenerse los concursos abiertos, pensar en factibilidad y legalidad de mecanismos de preparación de servidores para facilitar su ascenso dentro de la organización.	Ley 4 de 1992 Decretos 770, 785 y 2539 de 2005. Decreto 2772 de 2005 artículos 8 al 21, 26, 28, 30 y 33. Decretos presidenciales topes salariales Cartillas del DAFP art 125, 130, 189, 217, 253, 266, 305, 325 C.P.; art 11, 28, 29 - 33 ley 909; Cartilla del DAFP No. 1, pág. 13 Línea Jurisprudencial sobre ascenso de los empleados públicos de carrera.	1. Esta propuesta implica cambios en los decretos mencionados, acuerdos y ordenanzas donde se describen y especifican las funciones de cargos. Asimismo, se requieren cambios en la jurisprudencia de la Corte Constitucional en tanto declaro inexequible la realización de concursos de ascenso cerrados. 2. En nivelación salarial requeriría expedición de decretos por parte del Gobierno, para unificar la escala salarial. 3. En el tema de movilidad sería necesaria la expedición de decretos para la reglamentación de los cuadros funcionales y la homologación de cargos al interior de las entidades del orden nacional, departamental o municipal. A nivel departamental a través de ordenanzas y en el municipal a través de acuerdos.
44	Una Organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores colectivos	Percepciones de Inequidad entre los Individuos que prestan Servicios a las Entidades	Diseñar un plan de beneficios ajustados a las necesidades y características de contratistas y provisionales que esté orientado a garantizar la permanencia y estabilidad en el sector público	Art 73 Decreto 1227 de 2005 numeral 3 del art 32 de la ley 80 de 1993 numeral 29 del art 48 de la ley 734 de 2002 art 24 ley 909 de 2004; art 23, 34, 35 y 36 Decreto 1950 de 1973; Cartilla DAFP No.1 págs. 45-46 Concepto 4224 de 2008 del DAFP Línea Jurisprudencial sobre contratos de prestación de servicios.	La permanencia y la estabilidad van en contra de la naturaleza de estos tipos de vinculación. En esto han sido reiterativos los pronunciamientos de la Corte Constitucional, en tanto la naturaleza de ambas figuras jurídicas es la temporalidad. Esta recomendación no podría ejecutarse en el marco normativo actual pero valdría la pena evaluar opciones jurídicas para su diseño/implementación. Sería del caso pensar en beneficios para las personas vinculadas mediante estas figuras que no estén dirigidos a garantizar permanencia ni la estabilidad.
45	Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional	Se observa Disparidad en el Seguimiento a la Gestión del Talento Humano a nivel de Entidad.	Diseñar un sistema de acreditación de Unidades de Personal y Organizaciones del Sector Público que asegure la calidad en los procesos de la gestión del talento humano a través de BPM. Este sistema de acreditación puede ser parte de las funciones del DAFP de forma que a través de la información	Art 14 ley 909 de 2004	No requiere modificación normativa. El DAFP es el responsable del desarrollo de sistemas de gestión administrativa, y de orientar los procesos de implementación de sistemas de calidad y MECI para las entidades públicas. Es posible articular este sistema de acreditación con estas herramientas. El desarrollo de esta

LARGO PLAZO (SUPERIOR A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones están dirigidas hacia proyectar las organizaciones e individuos hacia la consolidación de prácticas que superen situaciones coyunturales

No.	CATEGORÍA	PROBLEMA O BRECHA	RECOMENDACIÓN	REGULACIÓN ACTUAL	CAMBIOS NORMATIVOS NECESARIOS
	reflejado en resultados		generada en el SIGEP en cuanto a BPM, se puedan crear acreditaciones temporales al estilo de las universidades que certifiquen la calidad de la GTH. 2) este proceso se puede atar al ranking de desempeño en GTH.		acreditación específica requeriría la expedición de normas que regulen y enmarquen estos aspectos específicos de acuerdo a las funciones mencionadas.
46	Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados	Se observa Disparidad en el Seguimiento a la Gestión del Talento Humano a nivel de Entidad.	Fortalecer la relación Universidad-Estado en temas de gestión del talento humano a través de: 1) Elaborar una conferencia anual internacional sobre teoría y práctica de la GTH liderada por la ESAP que se agrupe con el Observatorio de Empleo y sea el principal encuentro de formación de los jefes y funcionarios de las UDP. 2) Crear una línea de investigación de Colciencias en temas de gestión pública y GTH. 3) Dentro de esta última diseñar un programa de becas para tesis doctorales en temas relacionados con GTH en Colombia. 4) Crear la asociación de profesionales en talento humano del sector público a través del Observatorio de Empleo Público y con el apoyo de las universidades. 5) El DAFP y la CNSC pueden crear un sistema de becas para la formación internacional a nivel de maestría y doctorado en temas de GTH.	Art 14 ley 909 de 2004	No requiere modificación de las normas existentes a nivel de leyes. Por el lado de los congresos estos pueden ser realizados sin ninguna modificación normativa dado que se encuentra dentro de las funciones del DAFP. Las líneas 2, 3 y 5 requieren expedición de normas para la creación del sistema de becas, y pueden requerir aumento de las partidas presupuestales por parte del Ministerio de Hacienda. La ESAP y Colciencias cuentan con las funciones para implementar esta recomendación.
47	Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor.	Diferencias en acceso a planes y actividades de desarrollo profesional y personal	Sistema condicionando de créditos/beca para formación y capacitación de contratistas y provisionales.	Art 73 Decreto 1227 de 2005 numeral 3 del art 32 de la ley 80 de 1993 numeral 29 del art 48 de la ley 734 de 2002 art 24 ley 909 de 2004; art 23, 34, 35 y 36 Decreto 1950 de 1973; Cartilla DAFP No.1 págs. 45-46 Concepto 4224 de 2008 del DAFP	Es preciso reiterar que la permanencia y la estabilidad van en contra de la naturaleza de estos tipos de vinculación. En esto han sido reiterativos los pronunciamientos de la Corte Constitucional, en tanto la naturaleza de ambas figuras jurídicas es la temporalidad. El diseño de este tipo de créditos/beca no puede estar vinculado a la permanencia o estabilidad de las personas vinculadas al sector público mediante estas figuras. En consecuencia, la propuesta puede llegar a sufrir de problemas de exequibilidad a la luz de la jurisprudencia desarrollada por la Corte Constitucional.
48	Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor	Falta Evidencia que Indique la efectividad de los programas de desarrollo	Facilitar la alineación de los objetivos individuales y organizacionales en materia de capacitaciones a través de: 1) La creación de un modelo tipo para la construcción de los planes de capacitación de las organizaciones que les ayude a definir procesos y mecanismos rigurosos de asignación, más allá de los resultados de la evaluación de desempeño. 2) Desarrollar un módulo virtual de instrucción a las Unidades de Personal en el diseño de planes de incentivos que incluyan elementos de capacitación. 3) Incluir un módulo de capacitación y capacidad técnica dentro de la EDI. 4) Elaborar una consulta anual de necesidades individuales y organizacionales de capacitación a través del SIGEP, como un proceso previo al diseño de los planes que asegure la reflexión	Art 14, 15, 19 Ley 909 de 2004. Decreto 1567 de 1998 arts. 13 al 19 y 26 al 38 del Decreto 1567 de 1998 arts. 75 al 83 del Decreto 1227 de 2005. Cartilla DAFP No. 12 págs. 35-43 Cartilla DAFP No. 12 pág. 11	Estos planes y actividades interinstitucionales no requieren de modificaciones a la ley y decretos actuales. Por el contrario los mismos se describen como parte de las funciones del DAFP y la ESAP. El DAFP define las políticas generales de capacitación y formación del TH y formula el Plan nacional y las comisiones de personal participan por entidades. La cartilla DAFP sobre capacitación establece lineamientos que en caso ampliarse de requerirse sería necesario desarrollar más. La ley 909 regula los objetivos de la capacitación, que es un principio de la FP (función pública). Las modificaciones con relación a la EDI no requieren de cambios normativos pues el DANE cuenta con la facultad discrecional para la modificación de su instrumento de medición.

LARGO PLAZO (SUPERIOR A TRES AÑOS)

Estas recomendaciones están dirigidas hacia proyectar las organizaciones e individuos hacia la consolidación de prácticas que superen situaciones coyunturales

No.	CATEGORÍA	PROBLEMA O BRECHA	RECOMENDACIÓN	REGULACIÓN ACTUAL	CAMBIOS NORMATIVOS NECESARIOS
			interna e individual sobre estas necesidades.		Respecto al numeral 4, los planes de capacitación se hacen consultando anualmente las necesidades individuales., Por lo tanto sería necesario el desarrollo en el SIGEP, lo cual se encuentra que se enmarcado dentro de las responsabilidades del DAFP.



Universidad de
los Andes

Escuela de Gobierno
Alberto Lleras Camargo

PROGRAMAS ACADÉMICOS

egob.uniandes.edu.co

► Especialización en Gestión de Proyectos en Salud

Formando en gestión de planes, programas y proyectos en salud

Programa semipresencial con tres sesiones presenciales
y once virtuales basadas en diferentes tecnologías.

Programa
Nuevo

Ofrecido en conjunto con la
Facultad de Medicina

SNIES: 103397

► Pregrado en Gobierno y Asuntos Públicos

Preparando líderes para transformar lo público

SNIES: 102920

Programa
Nuevo

► Maestría en Políticas Públicas

Contribuyendo al mejoramiento del diseño, implementación y evaluación
de las políticas públicas

SNIES: 90798

► Maestría en Salud Pública

Aportando a la calidad de las políticas públicas en salud

SNIES: 91281

Ofrecido en conjunto con la
Facultad de Medicina

Más Información



Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo - Universidad de los Andes
Carrera 1 No. 19 - 27 - Bloque AU, tercer piso - Bogotá, Colombia
Teléfono: 3394949 ext. 2073

[fb.com/EGOBUniandes](https://www.facebook.com/EGOBUniandes)
[@EGOBUniandes](https://twitter.com/EGOBUniandes)

Documentos de trabajo EGOB es una publicación periódica de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes, que tiene como objetivo la difusión de investigaciones en curso relacionadas con asuntos públicos de diversa índole. Los trabajos que se incluyen en la serie se caracterizan por su interdisciplinariedad y la rigurosidad de su análisis, y pretenden fortalecer el diálogo entre la comunidad académica y los sectores encargados del diseño, la aplicación y la formulación de políticas públicas.



Universidad de
los Andes

Escuela de Gobierno
Alberto Lleras Camargo

 [fb.com/EGOBuniandes](https://www.facebook.com/EGOBuniandes)

 [@EGOBuniandes](https://twitter.com/EGOBuniandes)

<http://egob.uniandes.edu.co>