

No. 27

Febrero 2016

ISSN 2215 – 7816

Documentos de Trabajo

Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Guía de evaluación.

¿Cómo evaluar la efectividad de una política que busque hacer estratégica la gestión del talento humano en el sector público colombiano?

Pablo Sanabria
Paula Cuéllar
Alejandra Rodas
Mauricio Astudillo
Sebastián Estrada
Juan Sebastián González

Serie Documentos de Trabajo 2016

Edición No. 27

ISSN 2215 – 7816

Edición electrónica

Febrero 2016

© 2016 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, Paula Cuéllar, Alejandra Rodas, Mauricio Astudillo, Sebastián Estrada, Juan Sebastián González.

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.

Guía de evaluación. ¿Cómo evaluar la efectividad de una política que busque hacer estratégica la gestión del talento humano en el sector público colombiano?¹

*Pablo Sanabria²
Paula Cuéllar³
Alejandra Rodas⁴
Mauricio Astudillo⁵
Sebastián Estrada⁶
Juan Sebastián González⁷*

Resumen

Este Documento de Trabajo ofrece una metodología de evaluación (monitoreo, seguimiento y evaluación) de una eventual política que esté orientada a hacer estratégica la gestión del talento humano en el sector público colombiano. Estos lineamientos se enfocan en brindar los elementos necesarios para evaluar el alcance de una serie de recomendaciones, presentadas en documentos anteriores (Ver Documentos de Trabajo 18 y 26), que tienen como fin fortalecer el rol actual de la gestión de personas en las organizaciones públicas. Este documento ofrece una metodología integrada de monitoreo, seguimiento y evaluación para una eventual política de gestión del talento humano. Este documento de trabajo 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 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.

¹ Este documento hace parte del “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. De acuerdo con el Contrato RC. No. 0244-2013 del Proyecto este informe cumple con las actividades: 1.9. Proponer una metodología de evaluación de implementación y de impacto para el grupo de instrumentos identificando en las actividades anteriores. Los autores agradecen la asistencia de investigación de Nicolás Acevedo y Diego Millán.

² Escuela de Gobierno, Universidad de los Andes. Cra. 1 No. 19-27. Bogotá – Colombia. Email: psanabri@uniandes.edu.co

³ Escuela de Gobierno, Universidad de los Andes. Cra. 1 No. 19-27. Bogotá – Colombia. Email: pj.cuellar@uniandes.edu.co

⁴ Escuela de Gobierno, Universidad de los Andes. Cra. 1 No. 19-27. Bogotá – Colombia. Email: a.rodas@uniandes.edu.co

⁵ Escuela de Gobierno, Universidad de los Andes. Cra. 1 No. 19-27. Bogotá – Colombia. Email: m.astudillo@uniandes.edu.co

⁶ Escuela de Gobierno, Universidad de los Andes. Cra. 1 No. 19-27. Bogotá – Colombia. Email: s.estrada11@uniandes.edu.co

⁷ Escuela de Gobierno, Universidad de los Andes. Cra. 1 No. 19-27. Bogotá – Colombia. Email: js.gonzalez13@uniandes.edu.co

Abstract

This working paper provides an evaluation methodology for an eventual policy aimed at making more strategic the human capital management of Colombian public organizations. These guidelines focus on providing the necessary elements to assess the recommendations contained in previous documents (See Working Paper EGOB 18 and 26) aimed at strengthening the role that human capital management plays within the public sector. This document provides an integrated methodology of monitoring, tracking and evaluation for a future substantive public policy on this topic. This working paper is the result of a research project funded by the Higher School of Public Administration (ESAP by its Spanish acronym), with the support of the Administrative Department of Civil Service (DAFP by its Acronym in Spanish) and the Administrative Department for Science and Technology of Colombia (COLCIENCIAS).

Tabla de contenido

1. Introducción.....	5
2. Estado del arte: revisión de literatura y <i>benchmarking</i> de prácticas sobre monitoreo, seguimiento y evaluación de políticas de empleo público.	7
2.1 Revisión de Literatura	7
2.2 Benchmarking internacional de prácticas de evaluación de políticas de empleo público.	25
3. Prácticas de monitoreo, seguimiento y evaluación de las políticas de empleo público en Colombia.	35
3.1 Prácticas de monitoreo, seguimiento y evaluación de implementación de políticas de empleo público en Colombia.....	37
3.2 Prácticas de evaluación ex-post de políticas de empleo público en Colombia.	43
4. Propuesta metodológica de monitoreo, seguimiento y evaluación para la gestión estratégica del talento humano.....	50
4.1 Fundamentos metodológicos para el monitoreo, el seguimiento y evaluación de la gestión del talento humano en el sector público.	52
4.2 Propuesta de monitoreo, seguimiento y evaluación de implementación para la gestión estratégica del talento humano.	68
4.3 Evaluación ex-post para la gestión estratégica del talento humano.	102
5. Referencias.....	129
6. Anexos	136
ANEXO 1 – Metodologías Evaluación.....	136
ANEXO 2 - Tablero de Indicadores Desagregado para el Monitoreo, Seguimiento y Evaluación	155
ANEXO 3 – Fichas de Indicadores	167
ANEXO 4- Análisis encuesta de ambiente y desarrollo institucional del DANE.....	168
ANEXO 5 - Formulario Propuesta Ranking	174
ANEXO 6- Recomendaciones Sanabria Et Al (2015) Por Subsistema.....	181

1. Introducción

Esta Guía de Evaluación busca brindar lineamientos para una metodología de evaluación de una eventual política que busque hacer estratégica la gestión del talento humano. Así, este documento busca brindar elementos para evaluar el alcance de una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer el rol estratégico de la gestión de personas en el sector público colombiano. Para tal fin, la guía se nutre de desarrollos teóricos recientes sobre evaluación de políticas públicas que buscan generar evidencia para apoyar la toma de decisión y la implementación, reconociendo las particularidades sustantivas de una política de empleo público.

La guía es uno de los tres documentos entregables de la tercera fase del “Proyecto de investigación para formular bases del 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”. Esta guía aparece en la tercera fase del proyecto, posterior a la elaboración de un diagnóstico sobre la situación de la política de gestión de personas del sector público colombiano de la primera fase, la presentación de lineamientos para la formulación de una eventual política en la segunda fase, y la generación de lineamientos para la implementación en la primera parte de esta tercera fase. La guía, entonces, complementa los ejercicios anteriores, en la medida en que avanza hacia el momento de política pública en que las acciones implementadas requieren mecanismos de pesquisa que permitan identificar si las acciones alcanzan el impacto esperado. La evaluación de políticas públicas constituye el momento clave en el que se comprueba si en la implementación se alcanzó efectivamente la causalidad establecida desde la formulación de la política pública.

Para lograr el objetivo propuesto, esta guía está dividida en tres secciones. La primera inicia con una revisión del estado del arte de prácticas de evaluación de empleo público, tanto en la literatura empírica como en las prácticas más frecuentes por parte de gobiernos a nivel internacional. La primera parte de esta sección explora la literatura más reciente sobre monitoreo, seguimiento y evaluación de políticas públicas de empleo público y las principales diferenciaciones conceptuales. De forma adicional se destacan los

beneficios y principales retos que implica el manejo de un sistema de evaluación de la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH). A partir de lo anterior se identifican los avances más relevantes de esta área y las diferentes aproximaciones frente al tema, buscando lecciones para el caso colombiano. La segunda parte de esta sección realiza un *benchmarking* de las principales prácticas de gobiernos a nivel internacional para la evaluación de políticas sobre gestión de personas en las organizaciones públicas. Para tal fin, se divide el análisis en cuatro grupos de países relevantes, tal como se hizo en el documento de la fase de diagnóstico (Sanabria 2013, 2015): 1) países latinoamericanos, 2) países de la *Commonwealth* por su relación con prácticas gerenciales, 3) países de un grupo de economías emergentes y 4) países pertenecientes a la OECD. La revisión encuentra un importante inventario de esfuerzos de sistemas orientados a mejorar la evaluación de las políticas de gestión de personas en el sector público.

En la segunda sección, se hace un inventario y se construye el marco en el cual se desarrollan las prácticas de evaluación de políticas relacionadas con la gestión del talento humano en el sector público en Colombia y se describe su evolución reciente. Se encuentra un importante acervo de herramientas orientadas a brindar mecanismos de evaluación de política. En la misma sección se identifican las eventuales brechas existentes a partir del ejercicio de revisión de literatura de la sección 1 y el *benchmarking* de prácticas de la sección 2, con el fin de establecer el grado de avance de dichas prácticas en el caso colombiano.

Finalmente, en la sección tres, se propone una metodología integrada de monitoreo, seguimiento y evaluación de una eventual política de gestión estratégica del talento humano en el sector público en Colombia. La sección, en su primera parte, establece un marco conceptual de evaluación, a partir de la revisión de la literatura y prácticas de las secciones 1 y 2. Luego, se desarrolla la propuesta metodológica de evaluación, estableciendo lineamientos diferenciados para la evaluación en dos momentos clave de la política pública. Como primera medida una propuesta de monitoreo y seguimiento para la evaluación durante la implementación de la política y, luego, lineamientos para una evaluación ex-post que permita identificar la efectividad de la política pública. La sección cierra con una formulación de aproximaciones de evaluación para cada una de las recomendaciones propuestas en el documento de lineamientos, Sanabria et al. (2015).

2. Estado del arte: revisión de literatura y *benchmarking* de prácticas sobre monitoreo, seguimiento y evaluación de políticas de empleo público.

2.1 Revisión de Literatura

Políticas públicas efectivas requieren de un proceso continuo de monitoreo, seguimiento y evaluación, antes, durante y después de la implementación, con el fin de identificar el alcance de los objetivos propuestos en la formulación. Las políticas sobre gestión de personas en el sector público, aunque con desarrollos incipientes, empiezan a establecer marcos para su evaluación. Esta sección se enfoca en establecer un marco de prácticas de evaluación para una eventual política que haga estratégica la gestión del talento humano en el sector público, a partir de la revisión de avances recientes en la materia.

Así, esta revisión de literatura inicia describiendo brevemente los antecedentes y el contexto de la Gestión del Talento Humano en el sector público colombiano. Posteriormente, a partir de una separación de la evaluación en dos momentos de la política pública: 1) prácticas de monitoreo, seguimiento y evaluación de implementación, y 2) prácticas de evaluación ex-post, se describirán las aproximaciones recientes. En tercera medida, se exploran los potenciales beneficios de llevar a cabo estos tipo de evaluación, para luego describir los requerimientos y retos de aplicar cada uno. Finalmente, se presentan algunos aprendizajes derivados de la literatura que alimentan lecciones para los implementadores y evaluadores de una eventual política que busque hacer estratégica la gestión del talento humano.

2.1.1 Antecedentes y Contexto

La Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) es definida como *el proceso de vincular la función del recurso humano con los objetivos estratégicos organizacionales, con el fin último de mejorar el desempeño* (Mesch, Perry y Wise, 1995). Esta estructura de pensamiento (más que de recetas concretas de acción) busca que los sistemas de empleo público balanceen el mérito y la flexibilidad, con un enfoque de gerencia y valor estratégico al interior de las organizaciones públicas (Sanabria et al, 2015). En este sentido, como se

describió en Sanabria et al (2015) propender por un modelo de GETH requiere un cambio de los modelos de Gestión del Talento Humano (GTH) actuales.

Este cambio implica hacer un tránsito desde un arraigado modelo burocrático de personal a un modelo de gestión estratégica de personas orientado a los resultados (Sanabria et al, 2105). En primera instancia, de acuerdo con Sanabria (2015), el modelo burocrático se presentó como una respuesta a los efectos negativos del patronazgo y el clientelismo natural de los sistemas altamente basados en la representatividad. En esta medida, el autor comenta que este modelo propende por el mérito y la neutralidad de los servidores públicos, de manera que se logre la profesionalización del servicio público a partir de procedimientos estandarizados.

Sin embargo, como lo enuncia Sanabria, este modelo trajo consigo una serie de efectos no deseados, tales como la inflexibilidad y el desplazamiento de objetivos en procedimientos organizacionales, la no vinculación del desempeño individual y grupal en la toma de decisiones, y una serie de incentivos negativos provenientes de la estabilidad del cargo. En definitiva, aun cuando el modelo trajo consigo elementos positivos a la GTH como el principio del mérito, ciertas *buropatologías* (Merton, 1952) han reducido la efectividad del modelo burocrático. La respuesta a esta situación ha sido la búsqueda de modelos que, sin eliminar el componente de mérito, permitan potencializar la generación de resultados, la orientación al servicio público y la comprensión de un modelo de gobernanza con múltiples actores.

De esta forma, se busca la transición a un modelo de gestión de personas que alinee la misión del sector público y sus organizaciones con las acciones individuales de los servidores públicos. Aparece así un modelo de gestión estratégica, el cual está orientado a los resultados buscando la efectividad en la gestión de personas, el empoderamiento de los servidores públicos y la creación de una cultura del desempeño (Sanabria et al, 2015). El paso de un modelo tradicional burocrático hacia uno de gestión estratégica es definido por Mesch, Perry y Wise (1995) de la siguiente manera:

Tabla 1 - Cambio en el 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).

De acuerdo con Sanabria et al (2015), el modelo de gestión estratégica resalta la descentralización, la delegación de funciones, la contingencia y flexibilidad en la gestión de personas y la orientación al servicio. De esta forma, los autores mencionan que dicho modelo busca la formación de generalistas estratégicos (modelo basado en competencias) que propicien el alto desempeño, la movilidad, satisfacción y compensación de los servidores públicos. En definitiva, el modelo de gestión estratégica propende por la alineación del talento humano con los objetivos misionales de la entidad, de manera que se permita valorar la capacidad de los servidores públicos para crear una ventaja competitiva en la organización (Sanabria, 2015).

En ese orden de ideas, un modelo que busque hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas, lleva intrínseca la necesidad de medir el alcance y la efectividad de sus acciones de política pública. En políticas públicas se ha establecido históricamente que lo que no se mide, no se hace y no se mejora, por lo cual cualquier proceso de formulación e implementación debe ir acompañado por una estrategia de medición del alcance de objetivos. Por su esencia estratégica, una eventual política de gestión estratégica de personas en el sector público, debe incorporar una propuesta de evaluación que permita identificar el alcance de resultados misionales a nivel de gobierno y sus organizaciones y la generación de resultados efectivos de política pública.

Estos elementos, no sólo establecen un rasero para el alcance de los objetivos propuestos en la formulación de una eventual política pública, sino que dan soporte para

tomar decisiones más informadas durante la implementación de la misma, buscando el cambio o mejora en las acciones ejecutadas. Así, dado el carácter estratégico de la política que se busca formular, es necesario acompañarla con una metodología de seguimiento y evaluación que asegure la alineación misional y la generación de valor para la organización y su estrategia. En ese contexto, el monitoreo, seguimiento y evaluación, de los procesos básicos de una Gestión Estratégica del Talento Humano (descentralización, delegación de funciones, contingencia, flexibilidad, orientación al servicio público) cobran relevancia pues permiten establecer la verdadera generación de valor estratégico al interior de la organización y el sector público.

2.1.2 Aproximaciones para el monitoreo, el seguimiento y evaluación de la gestión de personas en el sector público

Dentro del marco de la administración pública, las evaluaciones han tomado un lugar preponderante en el proceso de evolución y modernización del Estado. Por tanto se ha empezado a dar prioridad a las mediciones y monitoreo de los aspectos relevantes de las acciones estatales, con la visión y creencia de que lo que no se evalúa es propenso a recibir menos atención y a no mejorarse (Jennings, 2010). De acuerdo con Caiden y Caiden (1998), la medición y evaluación tienen implicaciones que van más allá del seguimiento constante. Estas permiten coordinar acciones gubernamentales, ganar eficiencia, productividad y efectividad, brindar transparencia a los procesos y rendir cuentas, fortalecer la confianza de los ciudadanos y permitir la reorientación del rol y funciones de las entidades públicas (Caiden y Caiden, 1998: 8). En conclusión, es una acción que toca diversos frentes relevantes para realizar una gestión pública asertiva en diferentes dimensiones de las estrategias del gobierno orientadas al resultado.

En las tendencias recientes de gestión pública, la medición del desempeño de los gobiernos y sus acciones se ha ubicado en un lugar prioritario dentro de la agenda. Así, tanto las aproximaciones de la literatura de gestión pública como las prácticas de los gobiernos se han enfocado en identificar estrategias de evaluación y seguimiento que permitan clarificar las expectativas de desempeño de las entidades, alinear las iniciativas y reorientar el rol de los gerentes y servidores públicos hacia el alcance de los objetivos (Caiden y Caiden, 1998; Moynihan, 2008; Moynihan y Pandey, 2010; Ospina, 2000;

Raadschelders y Hoon Lee, 2011). En esta línea, de acuerdo con ACT Government (2010), las evaluaciones de política pública deben ser rigurosas y de alta calidad, factibles, técnicamente adecuadas y ajustadas a las normas. En ese contexto, es razonable iniciar por identificar aquellas aproximaciones que faciliten una medición y evaluación sistemática, rigurosa y útil de una eventual política que busque hacer estratégica la gestión del talento humano en el sector público.

Nuestra revisión de literatura se enfoca en dos momentos clave de la evaluación de políticas públicas. Estos dos momentos nos dan la estructura para la totalidad del documento mismo y para los lineamientos metodológicos presentados en la sección 3. El primer momento hace referencia a la evaluación y seguimiento durante la implementación, los cuales denominamos "Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Implementación", los cuales pueden ser catalogados como evaluaciones formativas (Morra Imas y Rist, 2009; W.K. Kellogg Foundation, 2004; Davies, 2008) en la medida que facilitan el cambio de la política pública in situ y el reajuste a tiempo de objetivos y/o acciones. En un segundo momento se encuentra la evaluación ex-post, o evaluación acumulativa (Morra Imas y Rist, 2009; W.K. Kellogg Foundation, 2004; Davies, 2008) la cual permite establecer criterios de efectividad en la política pública.⁸ A continuación se desarrollan algunos aspectos relevantes de cada momento.

Evaluación Formativa: Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Implementación

El monitoreo, seguimiento y la evaluación de implementación permiten, en conjunto, mejorar la implementación de una política a medida que se va ejecutando (W.K. Kellogg Foundation, 2004; Morra Imas y Rist, 2009), pues en cierta forma están midiendo tanto la calidad de la implementación como el grado de fidelidad al diseño mismo de la política (GAO, 2012). De esta forma, este primer momento (evaluación formativa o de implementación) permite dar respuesta al cómo, por qué y bajo qué condiciones la política pública implementada es o no exitosa (Davies, 2008). En este sentido, el monitoreo, seguimiento y evaluación de implementación son necesarios en la medida que permiten

⁸ De acuerdo con W.K. Kellogg Foundation (2004), en el contexto de la matriz de marco lógico, el primer momento (monitoreo, seguimiento y evaluación de implementación) hace referencia a las fases de insumo, actividades, productos y resultados de corto plazo (en algunos casos); mientras que el segundo momento (evaluaciones Ex-post) hace referencia a las fases de resultados de mediano y largo plazo (impacto).

obtener información relevante que guíe la toma de decisiones durante el proceso de implementación.

Ahora bien, es preciso diferenciar conceptualmente el monitoreo, del seguimiento y de la evaluación, pues aunque estos tres desarrollos metodológicos hacen parte de la evaluación formativa, y en esencia comparten un objetivo común, tienen mecanismos diferenciados que los tomadores de decisión deben valorar. Se define en primera medida el monitoreo, el cual puede ser entendido como el proceso en el que se recolecta, consolida, verifica y analiza información periódica (Ministerio de Hacienda, 2015) de forma sistemática (Morra Imas y Rist, 2009) relacionada con la GTH. Así, el monitoreo apoya la toma de decisiones en el día a día (ACT Government, 2010) pues da una mirada puntual en un momento específico del tiempo (WHO, 2008).

En segunda medida, el seguimiento hace referencia al proceso intermedio que emplea la información recolectada durante el monitoreo y lleva a cabo un análisis de tipo estacional, confrontando la información con indicadores de resultados (Ministerio de Hacienda, 2015). Finalmente, la evaluación de implementación valora los insumos, actividades y productos asociados a la implementación de la política (National Center for Injury Prevention and Control, SF) de manera que se haga un análisis integral de la información recolectada durante el monitoreo y seguimiento, en un momento final de periodo (Ministerio de Hacienda, 2015). En definitiva, se observa que los procesos de valoración de la política son permanentes y por lo tanto deben articularse para facilitar la toma de decisiones.

Evaluación Acumulativa: Evaluación Ex-Post

En un segundo momento de la política pública, luego de la implementación, aparecen las evaluaciones acumulativas o ex-post, las cuales se llevan a cabo luego de la ejecución de las acciones de política para explorar si los resultados esperados efectivamente se cumplieron (Morra Imas y Rist, 2009). A grandes rasgos, la evaluación ex-post puede ser definida como el “*proceso de medir y valorar los impactos de políticas, estrategias y programas gubernamentales*” (ACT Government, 2010: 3). Pero de forma más específica, la evaluación es definida como el manejo de técnicas de investigación empírica de las ciencias sociales para valorar la efectividad de políticas públicas, programas y proyectos (Langbein, 2012). En ella se aplican métodos científicos a datos e información que son

recogidos y analizados con enfoques experimentales y estadísticos⁹. En los últimos años, la tendencia se ha orientado a buscar que estas metodologías respondan a una mirada interdisciplinar de los resultados, balanceando perspectivas desde la economía, las ciencias sociales y la administración pública (Buleca y Mura, 2014; Langbein, 2012; Raadschelders y Hoon Lee, 2011). En este sentido, la evaluación ex-post toma elementos rigurosos de diversas disciplinas para apoyar la toma de decisiones de política de manera informada.

Que la evaluación cuente con una mirada interdisciplinar permite tener una visión integral. Entre los elementos que facilitan esa integralidad se encuentran el análisis de eficiencia y costo-beneficio, los procesos de rendición de cuentas, la revisión de la legitimidad en la toma de decisiones, la efectividad e impacto de los programas, entre otros elementos. No obstante, para ser realmente integral, un proceso de evaluación exitoso debe buscar abarcar estas diferentes miradas e incluir los actores y grupos involucrados con el objeto a evaluar (Langbein, 2012). Lo anterior lleva a que la información y el análisis resultante de un proceso riguroso de evaluación permitan la justificación de los recursos asignados y que los tomadores de decisiones puedan tener una visión más clara e informada sobre las condiciones y realidades que están decidiendo (Bernal y Peña, 2014). De esta forma, propender por una evaluación exitosa de una política de Gestión del Talento Humano requiere tener en cuenta no sólo las herramientas sino también el contexto de actores, pues ambos son la base para comprender situaciones complejas y dinámicas como las que suelen darse en políticas públicas.

La literatura relacionada con evaluación de la gestión del talento humano puede dividirse en dos grandes grupos: aquellos trabajos enfocados al sector privado y aquellos aplicados al contexto del sector público. Ambos enfoques emplean aproximaciones similares, a saber: 1) una aproximación principalmente cuantitativa a la evaluación (usada de forma predominante), ejemplificada por el uso de métodos de regresión estadística (métodos estadísticos orientados a identificar la correlación entre variables relevantes del talento humano). 2) evaluaciones basadas en un diseño experimental, en el cual las políticas de gestión de talento humano se asignan de forma aleatoria para medir impactos asociados. A continuación se ahondará un poco más en lo referente a las evaluaciones ex-post de la gestión del talento humano.

⁹ Estos métodos se especifican más adelante en esta sección.

En la literatura de la administración privada, las evaluaciones se enfocan principalmente a identificar asociaciones/correlaciones entre elementos del talento humano como clima laboral, capacitación o política salarial, con los resultados comerciales o financieros de la organización (Xirogiannis et al, 2008; Colakoglu et al, 2006; Huselid, 1995). En general, estas mediciones se enfocan en análisis de regresión, hallando de forma consistente que las mejoras en elementos clave de la GTH tienen un efecto positivo sobre ciertos resultados organizacionales (como la productividad, motivación laboral, entre otros). Una diferencia fundamental con estudios del sector público es que usualmente la literatura de la administración privada tiene como unidad de análisis la organización individual, más que el sector agregado como es recurrente en estudios de gestión pública. Un meta-análisis¹⁰ realizado por Subramony (2009), encontró que cuando las mejoras en elementos de GTH se implementan de forma simultánea y estratégica se presentan sinergias entre ellas que hacen que los efectos positivos sean mayores a cuando se hace una introducción individual de políticas aisladas de gestión del talento humano. En definitiva, las evaluaciones ex-post enfocadas en el sector privado a través de análisis cuantitativos muestran asociaciones positivas entre la aplicación de políticas de talento humano y los resultados organizacionales.

Por otra parte, existen algunas evaluaciones basadas en el diseño experimental, enfocadas en determinar cómo los cambios en características del ambiente o situaciones influyen sobre decisiones tomadas en relación con la gestión del talento humano. Por ejemplo, Flamholtz (1976) y Oliver y Flamholtz (1978) hallan que criterios más allá de los puramente monetarios, como criterios de equidad, juegan un rol en decisiones de asignación y diseño de equipos de trabajo. Sin embargo, como consecuencia de la forma como fueron diseñados (en un laboratorio, centrados en el individuo), los resultados de estos estudios no pueden generalizarse a los resultados de las organizaciones.

En el segundo grupo, los estudios desarrollados para el sector público, los resultados de las evaluaciones basados en análisis de regresiones arrojan resultados similares a los fenómenos encontrados en la literatura de la administración privada. Específicamente,

¹⁰ De acuerdo con Ringquist (2013), traducido por los autores: "Meta-análisis es un proceso sistemático, cuantitativo y replicable, mediante el cual se sintetizan numerosos, y algunas veces conflictivos, resultados de un grupo de estudios originales"

mejores prácticas de gestión del talento humano están correlacionadas con mejores resultados a nivel individual y organizacional. Estos resultados se encuentran en trabajos como los de Gould-Williams et al. (2004), Rehman (2011) y Teo (2000), quienes a través de análisis de regresión pudieron establecer asociaciones positivas entre elementos propios de la GTH (como incentivos monetarios, mejoras en la calidad de la gestión, alineación de la GTH con los objetivos organizacionales) y variables de resultado como el desempeño individual de los servidores públicos y la estrategia organizacional.

No obstante, un grupo importante de estudios de gestión pública se ha enfocado a explorar las diferencias entre los contextos organizacionales del sector público y del sector privado, pues la implementación de mejoras en la GTH en un contexto público puede generar dinámicas diferentes a las originalmente previstas (Pichault, 2007). Por ejemplo, existen factores motivacionales particulares a los servidores públicos que median su respuesta a las diferentes políticas de talento humano (Mann, 2006). Moynihan y Pandey (2007) desarrollan la idea anterior, mostrando que la estructura y el contexto organizacional pueden afectar la motivación al servicio público de los funcionarios, mediando así el efecto de las políticas de talento humano sobre el desempeño de la entidad.

El uso de diseños experimentales en la literatura de gestión pública sobre gestión del talento humano es aun incipiente (Baekgaard et al, 2015, Blom-Hansen et al, 2015). De hecho Margetts (2011) identifica cinco estudios realizados mediante este diseño en la literatura de la administración pública a esa fecha, de los cuales ninguno trató con temas de gestión del talento humano directamente. Teniendo en cuenta la escasez de dichos estudios, esta Guía de Evaluación busca brindar elementos que permitan construir una nueva agenda de investigación al respecto para el caso del sector público colombiano.

Teniendo en cuenta la literatura revisada, una gestión pública orientada a resultados requiere llevar a cabo diversos procesos de evaluación que permitan confirmar la efectividad de la política pública en sus diferentes momentos. Inicialmente, el monitoreo y seguimiento permiten hacer seguimiento al progreso en la implementación de una política, alimentando la toma de decisiones en el día a día (ACT Government, 2010). De esta forma, la medición de resultados permite ver los indicadores y datos que sirven de insumo para una evaluación más exhaustiva y profunda (Langbein, 2012). A partir de esta información,

y con el fin de confirmar resultados, se puede recurrir al uso de métodos estadísticos y econométricos para inferir relaciones de causalidad entre las acciones realizadas como parte de la política pública y los resultados y/o impactos obtenidos. (Langbein, 2012) como parte de una evaluación ex-post. En definitiva, la implementación de una política de Gestión Estratégica del Talento Humano orientada a resultados, requiere contar con mecanismos de verificación que permitan confirmar el valor estratégico de la GETH y su aporte a la misión organizacional. La tabla 2 presenta un resumen de las principales aproximaciones que se encuentran disponibles para hacer seguimiento, monitoreo y evaluación a la gestión del talento humano en el sector público:

Tabla 2 – Síntesis de las Aproximaciones para el monitoreo, seguimiento y evaluación de implementación de la gestión de personas en el sector público.

Categoría	Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Implementación	Evaluación Ex-Post
¿Qué es?	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo: proceso en el que se recolecta, consolida, verifica y analiza información periódica. • Seguimiento: proceso intermedio que emplea la información recolectada durante el monitoreo y lleva a cabo un análisis de tipo estacional (confrontando indicadores) • Evaluación de Implementación: proceso de valoración de los insumos, actividades y productos asociados a la implementación de la política. 	Proceso de medir y valorar los impactos de políticas, estrategias y programas gubernamentales
Foco de la evaluación	Implementación (progreso de la política)	Resultados de la política
Fases de la Matriz de Marco Lógico	Insumos, Actividades, Productos, Resultados de Corto Plazo (en algunos casos)	Resultados de Corto Plazo, Resultados de Largo Plazo (Impacto)
¿Qué Pregunta intenta resolver?	¿Cómo? ¿Por qué? ¿Bajo qué condiciones la política pública implementada puede ser exitosa?	¿Se cumplieron los objetivos (efectividad)? ¿Qué resultados se obtuvieron?
Metodologías	Recolección y análisis sistemático de información periódica (indicadores)	Métodos estadísticos orientados a identificar la correlación entre variables relevantes y diseños experimentales
Tipo de Decisiones que permite tomar	Mejoras (correctivos) en la Política	Continuación de la política, replicación de la política, aumento de la población objetivo, finalización de la política

Fuente: elaboración propia con base en la revisión de literatura.

2.1.3 Beneficios de llevar a cabo procesos de evaluación de políticas públicas.

Llevar a cabo procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación trae consigo una serie de beneficios. En primera instancia, estos procesos son fundamentales para la toma de decisiones, pues cada uno contribuye en algún grado a tener una visión completa, basada en evidencia, de lo que está sucediendo respecto a la política. Igualmente, adelantar estos procesos está asociado a tener una mayor transparencia en el cumplimiento de los objetivos y lograr una mejor percepción por parte de la ciudadanía al facilitar la rendición de cuentas acerca del alcance de resultados. A continuación se presentan algunos beneficios asociados a cada uno de los dos momentos de evaluación.

Beneficios de la Evaluación Formativa: Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Implementación.

Las evaluaciones formativas (como el monitoreo, seguimiento y evaluación de implementación) facilitan el mejoramiento en la implementación de la política al transmitir información de manera rápida y generar reportes periódicos sobre la efectividad de las actividades y los productos derivados de la política (Kellogg Foundation, 2004). De esta forma, el monitoreo, seguimiento y evaluación facilitan el cambio en política pública, permitiendo que los tomadores de decisión tomen los correctivos necesarios en el momento oportuno.

La gestión del desempeño juega un papel trascendental en la administración pública porque permite obtener información a través de una medición rutinaria y estratégicamente planeada que conecte estos resultados con la toma de decisiones (Gerrish, 2015; Moynihan, 2008; Sanderson, 2001). En este orden de ideas, es necesario buscar que los diferentes tipos de mediciones se complementen y permitan dilucidar aspectos fundamentales de la formulación, implementación y consecución de resultados, de manera que contribuyan a la toma de decisiones.

Los esfuerzos realizados para instaurar procesos de evaluación en la gestión pública están respaldados en muchos casos también en la necesidad de brindar transparencia al accionar público. La administración pública es responsable de llevar la formulación de las políticas públicas a su implementación y la consecución de resultados (Ospina, 2000;

Shafritz, Russell y Borick, 2009). La importancia de este rol y la supervisión constante por parte de la ciudadanía hace que se encuentre en la posición ideal para brindar información clara y continua que justifique los procesos que se están realizando y los recursos dispuestos para esto (Ariely, 2013; Langbein, 2012). Las anteriores prácticas se aproximan a la concepción de gobierno abierto en el que se aboga por la participación, la colaboración y la transparencia como principios rectores (Harrison et al, 2012; Coglianesi, 2009). Aquí, la ciudadanía asume un rol activo en la interacción con el gobierno (dialogan) (Ae Chun et al, 2010). En este sentido, vale la pena destacar las acciones del gobierno de Estados Unidos por evaluar el sistema de gobierno abierto implementado, ellos asignan una escala de valoración de 3 opciones (existe también la opción de *no aplica*) y realizan una autoevaluación (a nivel entidad) de 30 afirmaciones asociadas con el sistema. En definitiva, llevar a cabo procesos de evaluación trae diversos beneficios, incluido un potencial incremento de la estrategia de gobierno abierto.

Beneficios de la Evaluación Acumulativa: Evaluación Ex-Post.

Las evaluaciones acumulativas facilitan la generación de evidencia sistemática acerca de la efectividad de una determinada política, determinado el verdadero valor de la misma a partir de los resultados (Kellogg Foundation, 2004) y su aporte al alcance de los objetivos provenientes del diseño de la política pública. Igualmente, llevar a cabo evaluaciones ex-post facilita identificar el impacto de las acciones de política sobre diferentes grupo de actores generando evidencia concreta sobre el alcance de dichas acciones y su distancia de los objetivos planteados en la formulación (ver tabla 3).

Tabla 3 – Beneficios potenciales de evaluar.

Beneficiario	Beneficios Potenciales
Gobierno Central	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor información para tomar decisiones. • Mejorar habilidades para alcanzar prioridades gubernamentales. • Asignación de recursos más eficiente. • Identifica logros y oportunidades para mejorar el desempeño. • Estimula mayor confianza en el gobierno.
Organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Bases sólidas para informar al gobierno sobre las prioridades y la asignación de recursos. • Mejorar la entrega de servicios e incrementar la satisfacción de la ciudadanía. • Construye una reputación orientada a la innovación para la organización.
Servidores Públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla nuevas habilidades e incrementa la experiencia. • Mayores oportunidades para transformar las política públicas. • Desarrolla una dinámica de trabajo más dinámica y creativa. • Reconoce y otorga reconocimiento al esfuerzo para mejorar el desempeño.
Ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores servicios del gobierno. • Mejores reportes del gobierno. • Gobierno más transparente y rendidor de cuentas. • Dineros públicos usados más eficientemente. • Mayor confianza en las actividades del gobierno.

Fuente: ACT Government, 2010.

Un elemento clave para el contexto de la gestión pública, es que la evaluaciones ex-post permiten que la información pueda obtenerse de forma veraz, con la continuidad y pertinencia necesaria en los procesos políticos. Igualmente, estimula una mejor percepción de la ciudadanía hacia el Estado y un aumento de la legitimidad de sus acciones (Ariely, 2013; Caiden y Caiden, 1998; Langbein, 2012; Ospina, 2000). Con esta forma de actuar y la constante rendición de cuentas se puede esperar que además haya una liberación de recursos para programas y proyectos específicos y, que la entrega de bienes y servicios se haga de una mejor manera (Bernal y Peña, 2014; Sanderson, 2001). Es de esta forma como se puede afirmar que el beneficio total de la población puede aumentar al obtener la información necesaria en el momento justo, ya que permite encaminar las acciones públicas de la mejor forma posible y recibir alertas tempranas en la implementación y desarrollo de las estrategias.

En resumen, el monitoreo, seguimiento y evaluación facilitan la rendición de cuentas oportuna la consolidación de una estrategia de gobierno abierto, en la que la misión, visión y el accionar de lo público lleguen al ciudadano de forma clara y evidente (Andrews et al, 2012; Buller y McEvoy, 2012; Caiden y Caiden, 1998; Ospina, 2000). Finalmente, la evaluación permite dar insumos para que la administración pública justifique su rol dentro

del que hacer público con una mirada de eficiencia y eficacia, pero al mismo tiempo le da legitimidad y credibilidad a las entidades y al gobierno frente a la ciudadanía.

2.1.4 Retos y Aprendizajes para la Evaluación de una Política que busque hacer estratégica la gestión del talento humano en el sector público colombiano

Habiendo descrito algunos de los beneficios de llevar a cabo procesos de evaluación de políticas públicas, se presentan a continuación algunos requerimientos y aprendizajes para llevar a cabo evaluaciones efectivas. Por sus características particulares, existen limitaciones y retos dentro del contexto del sector público que implican un enfoque particular en la evaluación de la administración pública y la gestión del desempeño en las organizaciones públicas (Caiden y Caiden, 1998; Ospina, 2000). De no identificar dichas restricciones y particularidades no sólo se puede llegar a errores de tipo I (falso positivo) y II (falso negativo), sino que se puede propiciar la toma de decisiones erróneas para casos que no están fielmente reflejados en los resultados obtenidos.

Los principales requerimientos que se encuentran para una evaluación efectiva de la gestión del talento humano en el sector público son: 1) la necesidad de contar con un método de valoración riguroso que permita obtener resultados válidos, 2) tener claro el objeto de medición definido previamente y que tenga validez interna y, en lo posible, externa, 3) las metas y objetivos deben preferiblemente estar enmarcadas dentro de un plan estratégico de la organización y del sector, 4) mantener un proceso sistemático y esporádico de verificación y mejora continua en la formulación e implementación de la política pública, 5) tener en cuenta las diferentes formas en que los actores pueden afectar el contenido y significado de los resultados de evaluación, 6) considerar los supuestos y limitaciones que requieren ciertas modelaciones necesarias para hacer evaluación de políticas públicas, 7) reconocer el carácter simbólico de las acciones públicas y su significado para los diferentes actores involucrados tanto desde el gobierno como desde la sociedad, 8) considerar las limitaciones en la medición de variables y en la construcción de modelos estadísticos, y 9) la necesidad de acompañar las mediciones con una cultura de la evaluación que propicie el uso de los resultados en la toma de decisión.

Para tener un proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación exitoso y útil para los tomadores de decisión no solo se requiere contar con un método de valoración riguroso,

sino que es fundamental tener claro cuál es el objeto de medición y que este haya sido definido con anterioridad. La evaluación y la medición de desempeño de la administración pública buscan valorar el cumplimiento de resultados, tanto en la gestión diaria como en la consecución de proyectos, programas y políticas públicas con impacto en la vida de la ciudadanía (Langbein, 2012). Es por esto que las acciones del Estado deben estar encaminadas a este fin pero, de igual manera, deben estar claramente definidas y su responsabilidad debe ser precisa.

De forma ideal, todas las metas de gobierno y Estado deben estar enmarcadas en un plan estratégico que permita una coordinación entre procesos (Jennings, 2010; Ospina, 2000). Lo anterior se complementa con la importancia de estar revisando y comparando los aspectos claves de la administración, para encaminar aspectos de mejora y moldear el comportamiento de los individuos y entidades en la búsqueda de un mejoramiento continuo (Caiden y Caiden, 1998; Kim, 2010; Jennings, 2010). Por esta razón, los aspectos a medir deben estar en línea con la estrategia de la entidad y sus prioridades para el logro de sus objetivos.

Por su parte, las evaluaciones ex-post se enfrentan a diferentes retos que de alguna manera pueden modificar los resultados obtenidos de las valoraciones. Así, es posible que existan diferentes objetivos, metodologías y actores que de alguna u otra manera modifican los resultados de la evaluación (ACT Government, 2010). De forma paralela, llevar a cabo este tipo de evaluación plantea retos en términos de tiempo y dinero para la medición, la calidad de los datos a recolectar y las mismas complejidades asociadas a la búsqueda de causalidad en las relaciones (ACT Government, 2010). En definitiva, los tomadores de decisión se enfrentan a diferentes requerimientos que deben ser sorteados en pos de una evaluación efectiva.

En la misma línea, la evaluación de programas cuenta con una serie de métodos y metodologías que parten de ciertas hipótesis y que dentro de su misma construcción necesita en muchos casos la simplificación de la realidad y la construcción de supuestos. Lo anterior permite tener una aproximación a los procesos reales, pero puede dejar a un lado aspectos fundamentales que explican el porqué de lo obtenido. En este orden de ideas, la literatura reciente sugiere una triangulación de diversas metodologías en cada evaluación con el fin de obtener diversos ángulos de una misma situación y contar con una mirada más

completa (Caiden y Caiden, 1998; Raadschelder y Hoon Lee, 2011; White, 2009). A pesar de las ventajas de este enfoque, no siempre es posible lograrlo. Ya sea por razones éticas, presupuestales, logísticas o del contexto, no se puede acceder constantemente a toda esta información. En este sentido, la evaluación de una política de GTH debería estar aterrizada al contexto real en el cual se desarrolla dicha política.

Otro requerimiento que debe ser tenido en cuenta en la evaluación es que el accionar público puede ser intangible, en algunos casos simbólico o puramente conceptual (Caiden y Caide, 1998; Ospina, 2000; Sanderson, 2001). Esto es parte de la naturaleza de lo público y de la razón de ser de muchas acciones estatales. Es por esto que diversos valores públicos predominan y deben tenerse presentes a la hora de realizar las evaluaciones, más allá de únicamente la efectividad o la eficiencia. Un enfoque multidisciplinar permite tener esa apertura conceptual que lleva a evaluar una misma acción desde su eficiencia, eficacia, justicia, representatividad y otras dimensiones relevantes (Caiden y Caiden, 1998; Langbein, 2012; Sanderson, 2001). Lo anterior impide que se estandarice un solo proceso de medición para todo el sector público en el cual se haga una aplicación sin contexto político, histórico y social. Para la evaluación de una política de Gestión Estratégica del Talento Humano el reto consiste en la correcta identificación de los valores públicos a evaluar, y desarrollar la evaluación con un enfoque amplio y participativo desde diferentes miradas disciplinares.

La evaluación de la administración pública puede enfrentar requerimientos relacionados con el origen de los datos y mediciones. Los resultados usualmente responden a diferentes niveles de gobernanza (organizacional, sectorial y de gobierno), y pueden tener reservas administrativas o simplemente falta de continuidad. Esta diferenciación en niveles entre las responsabilidades, metas y la necesidad emerge de la alineación entre las acciones. En este sentido, la evaluación tiene que prever un cruce de responsabilidades y espacios de coordinación (Ospina, 2000) en el cual se manejan resultados de diferentes niveles de medición. La evaluación puede servir como un instrumento de alineación (Andrews et al, 2012; Caiden y Caiden, 1998; Kim, 2010) pero se debe contemplar esta complejidad del origen de los datos para llegar a ser una herramienta que aporte en los procesos de medición y monitoreo.

En lo relacionado con las técnicas estadísticas, las evaluaciones que emplean metodologías de análisis de regresión pueden presentar retos para estimar adecuadamente el impacto de una política de gestión del talento humano cuando este análisis no incluye todas las variables relevantes (sesgo de variable omitida) o cuando entre las variables de interés existe el problema de causalidad recíproca (endogeneidad). Dada la inserción de las políticas de talento humano dentro de sistemas organizacionales complejos, estos análisis de regresión muchas veces omiten relaciones relevantes o se enfrentan a retos técnicos para separar efectos significativos de correlaciones espurias, con lo que la validez de los resultados puede verse comprometida. Paralelamente, los diseños experimentales, aunque permiten estimar mejor los efectos de estas políticas, la dificultad y los costos asociados a su implementación impiden su adopción generalizada por su baja validez externa (Blom-Hansen et al 2015, Margetts 2011). En este sentido, los tomadores de decisión enfrentan diversos requerimientos al momento de implementar estas metodologías, el reto consiste en poder identificar ex-ante los límites asociados al tipo de evaluación que se va a llevar a cabo.

Finalmente, uno de los principales requerimientos asociados al monitoreo, seguimiento y evaluación está asociado con la empleabilidad de los resultados obtenidos. La evaluación en si misma carece de sentido si la información que esta suministra no es utilizada ni tomada en cuenta en los procesos de toma de decisiones. Este es un reto importante que va más allá de lo técnico y toca esferas de comportamiento y cultura organizacional fundamentales para poder gestionar y no solo medir (Caiden y Caiden, 1998; Ospina, 2000).

Por otro lado, la construcción de los indicadores, el seguimiento y los procesos estadísticos manejados, no aportan valor si los datos no trascienden a la información del gobierno y la ciudadanía y a su uso en la toma de decisiones (Caiden y Caiden, 1998; Ospina, 2000, Sanderson, 2001). La evaluación y la gestión del desempeño de la administración pública cobran valor cuando sus resultados y descubrimientos son discutidos y tenidos en cuenta abiertamente en los procesos clave de toma de decisión (Moynihan, 2008). En definitiva, el uso que se le da a los datos obtenidos de las evaluaciones (como las estrategias de gobierno abierto) es fundamental para asegurar un proceso de gobernanza multinivel fundamental en el sector público.

Adicionalmente, los resultados de las evaluaciones pueden ser insumos fundamentales para cualquier gobierno o entidad (de cualquier nivel y sector) en cuanto a su visión retrospectiva y comparativa, en la medida en que permiten contar con líneas de base para la toma de decisiones frente a programas o acciones actuales o futuras (Sanderson, 2001). Lo anterior permite la creación de escenarios y construcción de una planeación estratégica basada en evidencia y no en percepciones. Esta información también admite emprender procesos de aprendizaje sobre la gestión y los productos entregados (Ospina, 2000; Sanderson, 2001). En este sentido, la evaluación permite tomar decisiones informadas sobre el camino a seguir de políticas como la Gestión del Talento Humano, facilitando el logro de los objetivos deseados.

Así, un reto fundamental de la administración pública es avanzar desde la pura medición burocrática hacia un enfoque de gestión que posibilite una evaluación basada en gestión de datos que faciliten la construcción y el seguimiento permanente de la estrategia. Contar con mediciones confiables permite a los gobiernos gestionar de forma más eficiente sus recursos y estar seguros que van por el camino indicado para la consecución de sus resultados propuestos. Además permite tener informada a la ciudadanía dando más legitimidad a las acciones realizadas. La construcción de indicadores relevantes y pertinentes para la construcción de aprendizajes permite además tener alertas tempranas que pueden hacer la diferencia en la búsqueda de tener una administración pública competente y que logre su fin último de brindar más y mejores bienes y servicios a la ciudadanía de una manera oportuna, eficiente y con las especificaciones deseadas.

En conclusión, estos retos y aprendizajes están influidos necesariamente por las particularidades de las organizaciones públicas. Existen evidentes limitaciones y retos a la hora de hacer mediciones que permitan identificar el aporte de la gestión del talento humano a la estrategia organizacional y gubernamental. Por lo mismo, los retos ilustrados plantean la necesidad de llevar procesos sistemáticos y globales de planeación que permitan facilitar el adecuado diseño de políticas y objetivos de empleo público enmarcados dentro de un plan organizacional y sectorial que le den estructura y norte. Por otro lado, existen retos inherentes al sector público por el existente componente político que le da una connotación fundamental a la evaluación, en la medida que genera incentivos para distorsionar, magnificar o limitar el uso de la evidencia sistemática en la toma de decisiones

en el sector público. Finalmente, aparece un grupo de retos de carácter técnico-estadístico, familiares a las ciencias sociales, en la medida en que existen dificultades persistentes para generar información y mediciones confiables, relevantes y sistemáticas. Lo anterior, aunado a las dificultades de medición de diversos aspectos sociales de una política pública, implica creatividad e innovación a la hora de generar mecanismos de evaluación de una eventual política de gestión de personas en el contexto del sector público colombiano.

2.2 Benchmarking internacional de prácticas de evaluación de políticas de empleo público.

En la presente sección se comparan y tipifican algunas de las prácticas de seguimiento, monitoreo, evaluación de implementación y evaluación ex-post de políticas y prácticas de empleo público que realizan diferentes países, pertenecientes a cuatro grupos propuestos en Sanabria (2015)¹¹. A partir de esta revisión, que, si bien no pretende ser completamente exhaustiva, se destaca un conjunto de lecciones para la evaluación de una eventual política que busque hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas.

2.2.1 América Latina

Dentro de las prácticas a destacar en los países de Latinoamérica, los casos de Chile y Perú merecen una atención especial. Chile cuenta con diversas estrategias para la valoración de prácticas de GTH: la primera, consiste en el Sistema de Monitoreo Institucional implementado a través del “Programa para el Mejoramiento de la Gestión (PMG)” (DIPRES, 2014). De esta manera, la *Dirección de Presupuestos* realiza un proceso de seguimiento al porcentaje de actividades en capacitación, tasa de siniestralidad por incapacitados temporales, accidentalidad de trabajos, porcentaje de funcionarios capacitados en temas de género y las iniciativas presentadas en la materia por parte de los ministerios y agencias del gobierno central. Así mismo, la medición de estos componentes hace parte de un sistema de seguimiento y monitoreo más grande que sirve para medir el

¹¹ Los cuatro grupos de países son: países latinoamericanos, países pertenecientes a la Commonwealth, países emergentes y países pertenecientes a la OECD.

nivel de cumplimiento de las metas y objetivos trazados por las entidades cada año. De esta manera, el Ministerio de Hacienda de Chile hace entrega de incentivos monetarios a las entidades acorde con el porcentaje de metas cumplidas durante el año examinado (DIPRES, 2014).

De acuerdo con la experiencia chilena, en la implementación de sistemas de valoración de la gestión de las entidades, es necesario que el sistema establecido responda a las condiciones propias de las entidades a valorar (DIPRES, 2014). Si bien este sistema puede ser único, debe contar con la flexibilidad necesaria para adaptarse al entorno y las funciones que cumple la entidad. Lo anterior, para el caso de las prácticas de talento humano en entidades públicas colombianas, puede ser estructurado por sectores y niveles de gobierno. De igual manera, con base en la experiencia chilena, el proceso de implementación debe ser gradual para evitar rechazos frontales por parte de las organizaciones y así generar una mejor apropiación del sistema de monitoreo o seguimiento que se vaya a aplicar.

En la misma línea, se considera que un buen sistema de seguimiento y monitoreo deberá contar con ciertas características para asegurar su correcto funcionamiento (DIPRES, 2014). Primero, los costos de transacción deben ser bajos, es decir, la recolección de la información para la construcción de los indicadores no puede implicar un gran desgaste de tiempo y energía. De lo contrario se puede generar cumplimientos meramente formales (DIPRES, 2014). Segundo, las directivas de las organizaciones deben ser invitadas al proceso de formulación para garantizar que la información reportada por el sistema sea vinculante dentro de los procesos de toma de decisión y definición de estrategias (DIPRES, 2014). Tercero, la entidad central encargada de verificar su aplicación debe contar con un staff técnico que acompañe a las entidades en el proceso de implementación (DIPRES, 2014). Cuarto, se deben construir indicadores que respondan a dimensiones que pueda controlar la misma entidad y evitar que estos dependan en gran medida a factores externos. Con el cumplimiento de lo anterior se puede lograr disminuir el sesgo en las mediciones en la entidad y la valoración errónea de la misma (DIPRES, 2014).

Sin embargo, de acuerdo con documentos oficiales, a pesar de contar con sistemas para el suministro de la información no se realizan evaluaciones de la calidad de los procesos de capacitación, ni se atan de forma obligatoria estos indicadores a la elaboración de

programas en GTH (DIPRES, 2014). Por ende, de acuerdo con dichos documentos, la evaluación a través de este sistema mide de forma marginal las prácticas de GTH y deja por fuera elementos cruciales para una valoración integral.

Una segunda estrategia de seguimiento que tiene Chile, es el Balance de Gestión Integral que realiza la Dirección del Servicio Civil. Por medio de este balance se realiza seguimiento a unos indicadores de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas en diversos aspectos de la GTH (reclutamiento y selección, rotación de personal y movilidad, capacitación, nivel de ausentismo y evaluación del desempeño individual) (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2014). Estos indicadores analizan aspectos más objetivos como el nivel de personas contratadas, funcionarios retirados, ascensos, promociones, horas destinadas a capacitación de nuevos funcionarios, becas otorgadas, número de horas extras laboradas, entre otros (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2014).. Sin embargo, dicho balance no aplica ningún método para relacionar los indicadores con el desempeño de la organización, el desempeño de los funcionarios u otra dimensión de la organización (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2014). Lo anterior hace que la información no sea tomada como un insumo clave para la planeación de las estrategias a futuro por parte del Estado o los gobiernos locales.

La tercera estrategia que ha utilizado el gobierno chileno para medir las prácticas de GTH, al interior de las entidades públicas, se conoce como “Barómetro de la Gestión de Personas” en el cual se valoraron todas las dimensiones de la GTH (planeación del empleo, gestión del empleo, gestión del clima organizacional, gestión del desempeño y gestión del desarrollo) (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2013). De esta manera, el Barómetro indica el nivel de desarrollo de cada uno de los componentes de un modelo integrado de la gestión de personas. De igual modo, para indicar el nivel de desarrollo, utiliza una encuesta de percepción (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2013). No obstante, estas respuestas son contrastadas con unos indicadores de resultados que van más allá de la valoración subjetiva que los funcionarios puedan tener sobre las prácticas, programas y actividades que realiza la organización (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2013). De esta manera, los indicadores indagan aspectos tales como existencia de programas, número de personas capacitada, iniciativas realizadas, entre otros. La principal ventaja de este Barómetro se

basa en la comparación en el nivel desarrollo de las prácticas de GTH entre diferentes entidades, además establece rutas de acción para que las entidades que se encuentran actualmente rezagadas puedan mejorar (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2013).

Por otro lado, Perú, en contraste con el caso chileno, ha diseñado los lineamientos de una estrategia conocida como Planes de Desarrollo de las Personas (PDP) a través de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR, sf). Estos planes quinquenales buscan que las entidades realicen procesos de autoevaluación de las necesidades de capacitación y formación del personal al interior de la entidad (SERVIR, sf). Una vez identificadas las necesidades del personal, las entidades deben alinear sus programas de capacitación y formación a las metas y objetivos que presenta la organización (SERVIR, sf). Adicionalmente, las entidades deben proponer estrategias de valoración de las prácticas de GTH, tales como encuestas de percepción para valorar la calidad y pertinencia de los cursos de capacitación que han sido realizados (SERVIR, sf). Además, en algunos casos, las encuestas son complementadas con entrevistas para lograr ejemplificar de manera concreta las fortalezas y debilidades de los cursos implementados (SERVIR, sf). Aparte de las dos formas de valorar las prácticas, se indaga si estos cursos han sido útiles para mejorar el desempeño individual y grupal de los servidores (SERVIR, sf).

En este sentido, Perú, a través de SERVIR, solo realiza acompañamiento técnico para que las entidades realicen sus Planes de Desarrollo de las Personas y verifica que el mismo se realiza dentro de las fechas estipuladas por la ley (SERVIR, sf). De esta forma, el proceso de aval del PDP, depende de un comité adscrito a la entidad, lo cual puede generar dificultades para garantizar la idoneidad de los programas de formación y capacitación que se realizan en las entidades (SERVIR, sf).

2.2.2 Países de la Commonwealth

En el grupo de países pertenecientes a la Commonwealth, históricamente asociados a prácticas del New Public Management, se encuentra que el Reino Unido y Australia realizan procesos de seguimiento a las prácticas de GTH a través de encuestas anuales de percepción aplicadas a los servidores públicos. En primer lugar, en el Reino Unido se hace una medición de la percepción de los servidores frente a su nivel de compromiso con la

organización, calidad del liderazgo por parte de la gerencia, condiciones del puesto de trabajo, relaciones con su equipo de trabajo, posibilidades de formación y desarrollo, entre otros (Cabinet Office, 2015). Asimismo, se puede observar que la principal ventaja de esta encuesta es permitir analizar la percepción de los servidores frente a las políticas y programas de GTH que se han desarrollado a lo largo de varios años, y se usa como insumo para la formulación y toma de decisiones referentes a prácticas de gestión de personas en las organizaciones públicas.

En segundo lugar, el gobierno australiano también aplica una encuesta de forma censal permitiendo recolectar información de todos los servidores de los gobiernos federal y de los estados. Adicionalmente, la Comisión Australiana del Servicio Público utiliza una segunda encuesta a nivel organizacional y datos administrativos para la construcción de un indicador sobre Gestión del Talento Humano para todo el servicio civil (Australian Public Service Commission, 2014). De este modo, no solo se evalúa el nivel de implementación de programas y prácticas de GTH por parte de las entidades, sino que permite realizar evaluaciones posteriores a programas diseñados para mejorar los procesos planeación de la fuerza de trabajo, formación y capacitación, movilidad horizontal, condiciones de los puestos de trabajo, liderazgo de los gerentes y la alta dirección. Por último, el sistema de evaluación realiza comparaciones de ciertos aspectos de la GTH frente a servicios civiles de otros países y organizaciones privadas (Australian Public Service Commission, 2014).

Por otro lado, Canadá, en contraste al Reino Unido y Australia, realiza un reporte anual sobre los programas que diseña la Comisión del Servicio Civil Canadiense (PSC por sus siglas en inglés). Además, este reporte mide el nivel de implementación de los diversos programas que maneja la Comisión, los cuales deben estar atados a un plan de metas a tres años (Public Service Commission of Canada, 2014). Adicionalmente, se realizan análisis de los potenciales riesgos en la aplicación de los programas, así como de una estimación de los recursos necesarios para su implementación (Public Service Commission of Canada, 2014). Por ende, la Comisión a lo largo del año realiza procesos de auditorías a las entidades para verificar que han implementado las estrategias elaboradas por el gobierno y, en caso de que existan problemas, diseñan estrategias para cumplir con las metas trazadas (Public Service Commission of Canada, 2014).

2.2.3 Países Emergentes

En este grupo de países, tal como se lleva a cabo en Sanabria (2015), se ubican países que, además de tener desempeños económicos destacados, han emprendido importantes reformas para acomodar el marco institucional a un enfoque de competitividad, incluyendo los temas de gestión de personas en las organizaciones públicas. Dentro de las prácticas de evaluación del empleo público, se encontró que Singapur aplica una herramienta de *Balanced Score Card* que hace monitoreo a todas las políticas y programas del gobierno incluyendo los temas de empleo público. De igual modo, en relación con el talento humano, Singapur realiza un monitoreo sobre necesidades de personal, desarrollo de los planes de carrera, necesidades de capacitación, bienestar (Civil Service College, 2012). Asimismo, las organizaciones públicas adquieren una mayor claridad sobre las metas y objetivos del gobierno central, lo cual posibilita canalizar mejor los esfuerzos y recursos de las entidades en acciones que permitan su consecución (Civil Service College, 2011).

Igualmente, dentro del conjunto de prácticas destacadas, Corea del Sur realiza una evaluación de las prácticas de talento humano a través de 13 indicadores que son elaborados por la Comisión del Servicio Civil para todos los ministerios del gobierno central (Ko, 2008). En este sentido, en el sistema coreano son los indicadores apuntan a realizar valoraciones que vayan más allá de la implementación de prácticas de GTH y se concentre en la utilidad de la información reportada para el diseño de programas de mejoramiento en prácticas de GTH por parte de las entidades valoradas. Este último aspecto es clave para estimular la apropiación de los sistemas de evaluación por parte de las entidades y evitar que sea visto como un trámite adicional en el desarrollo de sus funciones.

De igual manera, como lo plantea (O-Taeg, sf), analizando el caso surcoreano, existen cinco puntos críticos que no permiten realizar una valoración adecuada de las prácticas de GTH: (1) utilización de indicadores que solo miden aspectos de corto plazo; (2) ante la presión por resultados, las entidades establecen metas fáciles de cumplir; (3) las actividades o funciones que no son valoradas dejan de ser realizadas a pesar de su relevancia; (4) se utilizan evaluadores que son laxos y poco rigurosos; (5) uso excesivo de la retórica en los informes a las entidades que realizan la valoración. Los anteriores aspectos mencionados por dicho autor pueden ser en parte solucionados a través de la implementación de sistemas

de monitoreo que permitan ajustar las prácticas de GTH y sus indicadores de forma continua.

2.2.4 Países Pertenecientes a la OECD

En relación con los países pertenecientes a la OECD, se encuentran dos casos de especial importancia. Por un lado, Estados Unidos cuenta con un sistema denominado “Marco para la Evaluación y Redición de cuentas en Capital Humano” el cual mide los diferentes componentes que conforman la GTH al interior de las organizaciones federales (OPM, 2009). Una de las fortalezas del sistema radica en que la información reportada por las agencias es utilizada, no solo para realizar una evaluación ex-post en el cumplimiento de metas, sino que sirve como insumo para la elaboración de programas de asesoría y capacitación a las agencias evaluadas (OPM, 2009). De esta manera, el gobierno federal traza las acciones necesarias para que una agencia pueda mejorar sus prácticas, además de contar con la capacidad de realizar cursos de formación enfocados en las debilidades encontradas a través de la evaluación aplicada por la organización.

Por otra parte, Francia actualmente realiza, al igual que varios de los países mencionados previamente, una encuesta de percepción sobre las condiciones del trabajo de los servidores públicos en temas relacionados con carga e intensidad laboral (DGAFP, 2014). Lo anterior implica que realiza una valoración limitada de las prácticas de GTH en las entidades públicas. Sin embargo, de acuerdo con los documentos oficiales, ha decidido elaborar una evaluación de impacto de las políticas públicas que tiene un enfoque especial sobre la Gestión del Talento Humano en las entidades públicas, es así como el gobierno conoce el efecto de las políticas y observa el efecto sobre las entidades intervenidas (Rohner y Marchal, 2014). Lo anterior es clave para tener certeza sobre los programas que deben ser potencializados y cuáles deben ser rechazados en tanto no generan los resultados esperados.

A partir de la revisión de las prácticas en monitoreo, seguimiento y evaluación de los programas y políticas de GTH que realizan diversos gobiernos en diferentes países, la tabla 4 resume algunos de los aspectos mencionados en esta sección del documento. En la tabla se puede encontrar: el nombre del sistema de valoración, los aspectos de la GTH que valora y el tipo de evaluación que realizan dichos gobiernos.

Tabla 4 - Benchmarking Prácticas de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación

PRÁCTICAS DE MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE POLITICAS Y ACCIONES DE EMPLEO PÚBLICO								
País	Grupo de países	Nombre de sistema o entidad encargada de evaluación	Aspecto(s) de la GTH que valora	Insumo para Formulación	Seguimiento	Monitoreo	Eval. Implementac	Eval. ex-post
Chile	América Latina	Programas de Mejoramiento a la Gestión (PMG)	-Porcentaje de actividades de capacitación con evaluación de transferencia realizada en el año. -Tasa de siniestralidad por incapacidades temporales en el año. -Tasa de accidentabilidad por accidentes del trabajo en el año.		x			
Chile	América Latina	Informe Dirección del Servicio Civil	-Capacitación. -Evaluación del desempeño. -intensidad laboral. -Compensación.		x		x	
Chile	América Latina	Barómetro de la Gestión de Personas	-Planeación del empleo. -Reclutamiento y Selección. -Gestión del desempeño. -Gestión del desarrollo.		x		x	
Perú	América Latina	(PDP)	-Capacitación. -Cursos de formación.	x	x			
Reino Unido	Commonwealth	Civil Service People Survey (CSPS)	-Nivel de compromiso de los servidores. -Condiciones del puesto de trabajo. -Percepción sobre el jefe y el equipo de trabajo objetivos organizacionales. -Programas de formación y desarrollo. -Condiciones salariales y beneficios. -Liderazgo de la gerencia.	X	x		x	
Australia	Commonwealth	State of the Service Report	-Planeación del empleo. -Nivel de compromiso. -Capacitación y formación. -Condiciones laborales (remuneración, incentivos, plan de carrera, etc.). -Cultura organizacional. -Diseño del puesto de trabajo.	X	x		x	x
Canadá	Commonwealth	Public Service Commission of Canada	-Reclutamiento y selección. -Capacitación y formación. -evaluación del desempeño.	x	x			
Singapur	Países emergentes	Whole of Government (WHO)	-Necesidades de personal. -Reclutamiento y selección. -Desarrollo del plan de carrera. -Necesidades de capacitación. -Habilidades de la gerencia. -Bienestar.	X		X		
Corea del Sur	Países emergentes	Government Performance Evaluation(GPE)	-Planeación del empleo. -Nivel de apropiación de los planes de GTH. -Nivel de cumplimiento de las metas y objetivos. -Utilización de los indicadores para planes futuros.	x	x		x	

PRÁCTICAS DE MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS Y ACCIONES DE EMPLEO PÚBLICO								
País	Grupo de países	Nombre de sistema o entidad encargada de evaluación	Aspecto(s) de la GTH que valora	Insumo para Formulación	Seguimiento	Monitoreo	Eval. Implementac	Eval. ex-post
Estados Unidos	OECD	Human Capital Assessment and Accountability Framework (HCAAF)	-Alineación estratégica. -Liderazgo y conocimiento de administración. -Cultura orientada a la gestión por resultados. -Talento Humano. -Rendición de cuentas (Accountability).	x	x			x
Francia	OECD	"Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques" (DARES)	-Nivel de carga laboral. -Nivel de capacitación en programas de prevención de riesgos. -Ausentismo laboral.	x	x			
Francia	OECD	Dirección General de la Administración y Función Pública (DGAFP)	-Lineamientos para la evaluación de impacto de las políticas en GTH que realicen los ministerios del gobierno. -Resultados de estas valoraciones se utilizan como insumo la modificación de las políticas en GTH.	x				x

Fuente: Elaboración de los autores con base en documentos oficiales.

2.2.5 Lecciones

En primer lugar, a partir del caso chileno y peruano, se encontró que es fundamental que las entidades encargadas de la Función Pública en cada país realicen un proceso de acompañamiento técnico para la elaboración de los programas de capacitación y formación de funcionarios. Igualmente, es importante que se enfoquen en acciones encaminadas a generar estándares de evaluación de las prácticas de GTH implementadas por parte de las entidades. Lo anterior permite, como lo indica O-Taeg (sf), no sea visto como un proceso de rendición de cuentas sino como una oportunidad para mejorar y ajustar las prácticas de GTH que aplica la entidad. De igual forma, es fundamental que una vez las entidades públicas hayan logrado culminar las metas y objetivos propuestos al interior del sistema, estos deben ser revaluados, fijando nuevas metas, entendiendo esta transformación como un proceso continuo en constante mejoría (DIPRES, 2014). Estas características permiten que los sistemas cuenten con la orientación adecuada para el cumplimiento de sus objetivos.

Por otro lado, como uno de los aspectos críticos reflejado por las experiencias analizadas (caso Chile y Estados Unidos), se encuentra que los sistemas de evaluación no

pueden ser utilizados en primera medida como una herramienta de rendición de cuentas sino, por el contrario, como una herramienta que permita a las entidades puedan realizar un proceso de reflexión para emprender acciones que mejoren sus prácticas de GTH. Por ende, es necesario que las entidades centrales (en nuestro caso el DAFP y la CNSC) utilicen los resultados de las evaluaciones como un insumo para el desarrollo de programas de acompañamiento y capacitación a las entidades. Sin embargo, uno de los retos críticos para un sistema de evaluación adecuado de las prácticas en GTH al interior de las organizaciones es que logren mediciones que ayuden a analizar, no solo el nivel de implementación de las prácticas, sino en conocer si éstas están siendo eficientes y eficaces para el cumplimiento de las metas y objetivos que se ha trazado la organización (OPM, 2009; DIPRES, 2014; Rohner y Marchal, 2014).

A partir de esta revisión de prácticas de evaluación de GTH, se observa que la evaluación de las políticas de empleo público aún está en una etapa de desarrollo dentro de las prácticas de los gobiernos a nivel internacional, incluso en países con sistemas avanzados como los de la OECD. De la revisión es evidente que los gobiernos aún siguen consolidando sus sistemas de evaluación para medir de forma sistemática y unir dicha información para la formulación de planes y programas al interior de las entidades (OECD, 2013) (Rohner y Marchal, 2014). Este aspecto es clave para consolidar un proceso de toma de decisión basada en las necesidades de las entidades públicas. Ejemplo de lo anterior es el caso de Singapur dado que su herramienta de medición permite hacer un monitoreo constante a diversos aspectos de la GTH (Civil Service College, 2012).

Por otra parte, es fundamental, en caso de querer implementar buenas prácticas de evaluación de implementación y evaluación ex-post, desarrollar una metodología que clarifique el tipo de prácticas a evaluar y la forma cómo se medirán, pero acompañada de una cultura de la evaluación a lo largo y ancho de las entidades públicas. A través de una estrategia sistemática e integral de evaluación, las entidades y los servidores públicos adquieren mayor claridad sobre la utilidad de dichos ejercicios de evaluación. Esto último, se realiza de forma muy detallada en Estados Unidos, Australia, Corea del Sur y Reino Unido.

De igual manera, siguiendo el caso de Australia, se evidencia que dos elementos son claves para mejorar las prácticas de evaluación de las entidades públicas: En primer lugar,

se sugiere contar con diversas fuentes de información para realizar una evaluación más precisa y completa de las prácticas de GTH al interior de las entidades públicas. En segundo lugar, al aplicar instrumentos equivalentes de otros gobiernos y organizaciones privadas, se da la posibilidad de hacer comparaciones sobre el estado de avance en las prácticas de GTH más allá del contexto local.

Por último, de acuerdo con la información analizada en los cuatro grupos de países, se encontró que, a pesar que muchos de ellos cuentan con sistemas de evaluación robustos para evaluar las políticas públicas, tales como Canadá, Estados Unidos, Francia, Reino Unido, Singapur y Chile, éstos aún no han implementado sistemas que midan el impacto de las prácticas de GTH en el desempeño de las organizaciones o los servidores públicos. Hasta el momento la mayoría cuenta con procesos de monitoreo y seguimiento a las prácticas de GTH y solo algunos aplican evaluaciones de resultado (Estados Unidos, Corea del Sur y Canadá). Por ende, aplicar metodologías que midan el efecto de las políticas, programas y prácticas de GTH, en las entidades públicas, es un elemento crucial que aún está en proceso de desarrollo por parte de los gobiernos a nivel internacional.

3. Prácticas de monitoreo, seguimiento y evaluación de las políticas de empleo público en Colombia.

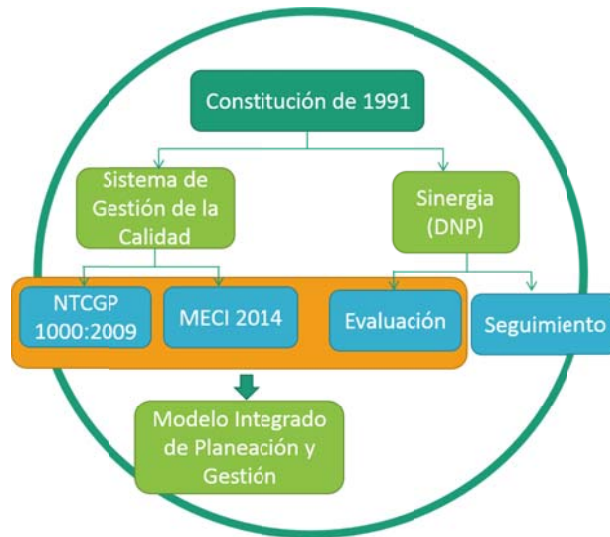
En Colombia el concepto de la evaluación de la administración pública se introdujo formalmente con la Constitución de 1991 en los artículos 343 y 344, enfocándose en la gestión y los resultados (Constitución Política de Colombia, 1991; Ospina, 2000). A partir de esto, el gobierno adoptó de forma progresiva un enfoque de Gestión Pública Orientada a Resultados (GPOR), influenciado por las prácticas de la Nueva Gestión Pública (DNP, 2010). Esto, de acuerdo con los documentos oficiales revisados, permitió generar canales y procedimientos orientados a brindar a la ciudadanía información de calidad y oportuna sobre la gestión del gobierno, pero adicionalmente permite que los gobernantes tengan mayor exposición al escrutinio público (DNP, 2010). Dichas acciones han guiado el proceso de evaluación desarrollado en el país y han establecido una línea de base para el uso más amplio de mecanismos de comprobación de resultados de política pública.

A partir de lo anterior, se desarrolló un marco normativo compuesto por una serie de leyes y documentos CONPES relacionados con los conceptos de monitoreo y evaluación al contexto del gobierno central y territorial colombiano. Fruto de lo anterior surgió el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados (Sinergia) cuyo fin planteado fué mejorar la eficacia e impacto de las políticas, programas y proyectos, incrementar la eficiencia en el manejo de los recursos y estimular la transparencia en la gestión pública incorporando el control ciudadano. (Dorado, 2010). De acuerdo con los documentos revisados, este marco estableció las bases y guía el funcionamiento de las entidades responsables por este proceso.

Actualmente, según Ospina (2000), el sistema colombiano de evaluación de la gestión pública tiene una fuerte coherencia vertical al conectar el desempeño de las entidades con las políticas públicas gubernamentales. Para esto, utiliza herramientas como los Planes Indicativos de cada entidad, que buscan garantizar alineación entre el que hacer en las organizaciones con las metas propuestas en el Plan de Desarrollo. Este sistema hace énfasis en el nivel macro de evaluación (líneas y políticas públicas) pero, según Ospina (2000) se encontraba desarticulado con el nivel micro del desempeño individual y la articulación necesaria entre instancias. Estas dificultades, clásicas de un modelo de gestión, implican problemas en la alineación entre las expectativas del desempeño individual de los servidores (atadas a sus funciones y competencias) con las expectativas en el alcance de resultados organizacionales (atados a las líneas estratégicas y políticas públicas).

Los temas específicos de la gestión del talento humano en Colombia parten también de la concepción del mérito presente en la Constitución de 1991. A partir de la carta política se han desarrollado diferentes instrumentos de medición orientados a garantizar la calidad y pertinencia de la prestación de los servicios y bienes públicos, teniendo como uno de los pilares fundamentales el accionar de los servidores públicos. Un análisis de dichos desarrollos deja ver que las diferentes prácticas de monitoreo, seguimiento y evaluación se han orientado a brindar una mirada integral a la gestión del talento humano en las organizaciones colombianas como se deduce de la figura 1.

Figura 1 - Evaluación del talento humano en el sector público colombiano.



Fuente: Elaboración propia

3.1 Prácticas de monitoreo, seguimiento y evaluación de implementación de políticas de empleo público en Colombia.

En 2003 se crea el *Sistema de Gestión de la Calidad* de la Rama Ejecutiva con la promulgación de la Ley 872. Este sistema se creó con la intención de establecer una herramienta de gestión sistémica y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño de las organizaciones a partir de la calidad y la satisfacción social (Ley 872 de 2003). En esta ley se hace énfasis en la gestión por procesos y en que la responsabilidad recaea en la máxima autoridad de cada entidad. Esta norma establece además que el Sistema de Calidad debe ser complementario a los sistemas existentes de control. De esta manera, afirman los documentos oficiales, se buscó una integralidad en el accionar público en el que se revisen los aspectos claves para el logro de los objetivos. Sin embargo, como lo muestran Sanabria et al (2015), este tipo de sistemas no se han consolidado en la totalidad de las entidades del territorio nacional, lo cual expone una brecha entre lo que dicta la norma y lo que efectivamente se está implementando en materia de gestión sistémica y transparente. Una limitación que puede responder, tanto a las diferencias de capacidad entre entidades como al acompañamiento efectivo realizado por parte de las entidades formuladoras y rectoras de la política pública.

Este *Sistema de Gestión de la Calidad (ley 872 de 2003)* resalta la importancia del manejo de los indicadores para medir eficiencia, resultados e impacto que permitan realizar seguimiento constante y sistemático. A partir de estos, se afirma en dichos documentos, se busca poder detectar alertas tempranas, controlar procesos, manejar registros estadísticos, permitir control ciudadano y político y realizar ajustes a los procesos de manera oportuna (Artículo 4 parágrafo 1 Ley 872 de 2003). Lo anterior, de acuerdo con los documentos oficiales, busca que el sistema sea integral, confiable y brinde información a las entidades para orientar sus esfuerzos a la consecución de los resultados propuestos.

Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública – NTCGP 1000:2009

Buscando entonces materializar lo establecido en la ley, se desarrolla la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública – NTCGP 1000:2009. En esta se establecen los requisitos mínimos requeridos para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, basándose en un enfoque de procesos y en los demás detalles establecidos en las normas ISO 9000 de 2005 y ISO 9001 de 2008 (NTCGP 1000, 2009). Para ello, plantea un sistema interrelacionado con prevalencia de los principios expuestos en la Constitución Política de 1991 que guían el accionar público. Se observa de forma interesante cómo en la norma se enfatiza el uso de los valores públicos a lo largo de los procesos de gestión de la calidad en las entidades colombianas como criterios de evaluación de la gestión.

Ahora bien, en este instrumento el tema del Talento Humano se encuentra en la sección de gestión de recursos junto con el tema asociado a infraestructura. Centrándose en los procesos de educación, formación, habilidades y la certificación de las experiencias apropiadas por parte de los servidores públicos. Para lo anterior, la norma dicta que las entidades deben determinar las competencias, proporcionar la formación requerida, evaluar las acciones tomadas, asegurarse que los servidores sean conscientes de la importancia y relevancia de su labor y mantener registro de las características de la fuerza laboral con la que cuentan (NTCGP 1000, 2009). A partir de esta mirada, la norma busca que las entidades certificadas cuenten con el recurso humano que haga efectivas las labores necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin embargo, como se expone en Sanabria et al (2015), la consolidación de estos instrumentos no ha sido completa en muchas entidades y ha sido insuficiente para garantizar que las mismas

realicen estos procesos completando todas las actividades requeridas, mostrando en ellas una brecha entre lo que indica la norma y lo que realmente implementan.

Modelo Estándar de Control Interno – MECI.

Por otro lado se encuentra el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) que en su versión de 2014, de acuerdo con los documentos oficiales, busca brindar una estrategia orientadora de gestión y los mecanismos de evaluación del proceso administrativo de las entidades. Este modelo, afirman los documentos revisados, busca acercarse a través de una estructura que se adapte a las necesidades de las entidades para ver los diferentes procesos de una manera interrelacionada (DAFP, 2014). El mismo documento afirma que el modelo tiene el objetivo de lograr coordinación entre las acciones y garantizar fluidez en la información para anticipar y corregir oportunamente las debilidades que se presenten en la búsqueda de los resultados esperados por cada entidad (DAFP, 2014). En esencia, de acuerdo con los documentos más recientes, este modelo cuenta con tres módulos donde se condensa el control de la planeación, la gestión, la evaluación y el seguimiento y un eje transversal de las actividades de las entidades. No obstante, aparece como un requisito formal de las entidades, alejándose de ser un proceso orientador como se esperaba en su diseño, y muy lejos de poder adaptarse a las condiciones particulares de cada entidad (Sanabria et al, 2015). Por tanto, de nuevo se destaca una brecha que no ha permitido que todas las entidades a nivel central y territorial cuenten con un instrumento orientador en los procesos administrativos.

Dentro del módulo de Control de la Planeación y la Gestión del MECI se encuentra el tema de Talento Humano junto con actividades de planeación del empleo, procedimientos, recursos y administración de los riesgos. Con el objetivo de crear en la entidad una cultura de control a los lineamientos y actividades que buscan el desarrollo del Talento Humano especialmente en aspectos éticos y prácticas efectivas de GTH (DAFP, 2014). Lo anterior brinda unos productos mínimos con los cuales las entidades deben contar para poder fomentar una cultura donde la gestión de personas ocupe un papel importante. Sin embargo, como se muestra en Sanabria et al (2015), la gestión de personas y los demás temas asociados al empleo público aún no ocupan un papel estratégico dentro de la gestión de las entidades. Por tanto, existe una brecha por cerrar en términos de elevar la importancia del

tema del empleo público en la entidades, porque con la existencia de este instrumento como herramienta para fomentar su relevancia dentro de la cultura, no se ha logrado.

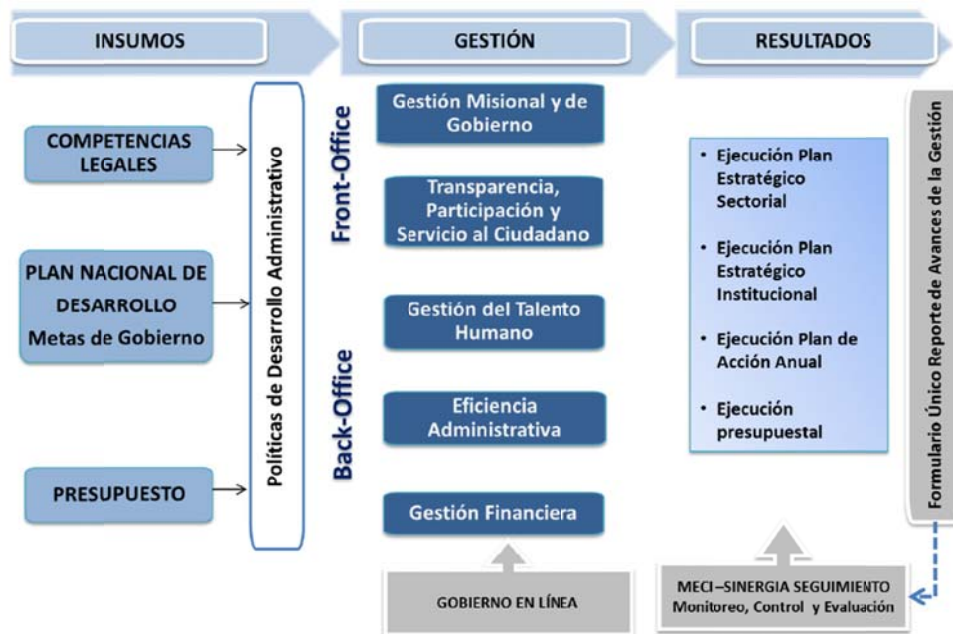
Por otro lado, en el MECI se establece el estándar necesario de conducta de los servidores en las entidades públicas a partir de valores éticos, coherentes con los principios destacados en la Constitución y la finalidad del Estado. A partir de esto se busca conformar una cultura organizacional donde la integridad y el comportamiento ético sean fundamentales (DAFP, 2014). Los mínimos que se establecen en esta sección, para cada entidad, es contar con documentos donde se ilustren esos principios y valores necesarios para el establecimiento de una ética del servicio, pero no se avanza hacia una evaluación del alcance de los mismo en las acciones organizacionales y del servidor público. Se evidencia entonces un requisito instrumental, en términos de la creación de un documento donde se desarrollen dichos principios y valores, pero no se avanza en la valoración de una aplicación sistemática e integral dentro de las reglas de juego ya interiorizadas en las entidades.

Ahora bien, cabe resaltar que el desarrollo de los diferentes instrumentos mencionados a lo largo de esta sección del MECI, están orientados a permitir una gestión del talento humano que brinde coherencia entre el desempeño de las personas y los planes estratégicos de las entidades de forma articulada, es decir hay un objetivo estratégico dentro de la misma. Para lo anterior se basa en procesos de la planeación y la gestión del empleo y en el sistema de gerentes públicos introducido en la Ley 909 (DAFP, 2014). No obstante, los avances nuevamente se comprueban por medio de unos requisitos mínimos formales que esencialmente instrumentalizan los procesos, pero no necesariamente muestran una relación entre ellos como acciones estratégicas de gestión que permita entenderlos como instrumentos adecuados para orientar los procesos propios de la GTH.

Así entonces, como lo muestra a continuación la figura 2, la NTCGP1000 y el MECI se encuentran articulados dentro del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Este modelo busca desde 2012 integrar cinco aspectos fundamentales de la gestión pública para el buen funcionamiento y el logro de los objetivos. Estructurándose en forma de una cadena de valor donde se identifican los insumos, las actividades asociadas a la gestión necesaria y los resultados esperados (Presidencia de la República, 2012). Esta iniciativa de varias entidades

del nivel central buscó en esencia, de acuerdo con los documentos gubernamentales, articular el quehacer de las entidades públicas y guiarlo hacia el cumplimiento de las metas desarrolladas en el Plan Nacional de Desarrollo, con el objetivo de mejorar la alineación entre la formulación y la implementación de las líneas estratégicas del gobierno nacional en los diferentes niveles de gobierno. No obstante, este modelo solo se aplica y se acompaña en su consolidación en las entidades del nivel central, lo cual implica un rezago en las entidades territoriales que no cuenten con la capacidad para desarrollar el modelo de forma autónoma.

Figura 2 - Representación gráfica del modelo integrado de planeación y gestión.



Fuente: Presidencia de la República, 2012

Por último, debe resaltarse que más allá de que Colombia haya dado pasos hacia adelante en términos de instrumentos para hacer monitoreo, seguimiento y evaluación de implementación a las políticas de empleo público como el Sistema de Gestión de la Calidad, la NTCGP 1000:2009 y MECI, se encuentran brechas importantes con respecto a lo que muestra la literatura revisada y lo que realizan los países que han logrado establecer sistemas de empleo público destacables, en la Sección 1. Ello es evidente cuando en la literatura se recomienda hacer uso de la información recogida para la toma de decisiones

(Moynihan, 2008). Cuando se centraliza la información administrativa recogida por los diferentes instrumentos a través de un sistema de información que sea amigable con otros y permita realizar, junto con el monitoreo de ciertos indicadores, seguimiento de las políticas y evaluaciones de las mismas para una toma de decisiones basadas en evidencia.

Tal como lo muestran Sanabria et al (2015), mucha de la información de empleo público recogida con los diferentes instrumentos disponibles, no se utiliza de manera efectiva y sistemática por la mayoría de las entidades. También es evidente la brecha cuando se compara con países como Estados Unidos, que logran desde la Presidencia misma estructurar un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación integral y sistemático del empleo público a nivel federal, buscando asegurar un uso relevante dentro de la toma de decisiones del Estado como empleador (OPM; 2009). Así mismo, en Reino Unido y Chile se utilizan instrumentos para hacerle monitoreo, seguimiento y evaluación a algunos componentes de la GTH de forma periódica (Cabinet Office; 2015; DIPRES; 2014).

Como caso interesante a seguir, se encuentra que en Francia se está implementando bajo la Dirección General de la Administración y la Función Pública (DGAFP), entidad adscrita al Ministerio de la Reforma del Estado, de la Descentralización y de la Función Pública, una guía para la evaluación del impacto de políticas públicas asociadas a la GTH (Rohner y Marchal; 2014). Dicha guía busca establecer lineamientos para medir efectos de las acciones y políticas de empleo público en las entidades, propósito que se sugiere sea seguido por parte de las entidades encargadas de la política en Colombia.

De acuerdo con la figura 2, el Talento Humano hace parte de los aspectos fundamentales de la gestión de la ventanilla hacia adentro (back office) (Presidencia de la República, 2012). En esta se articulan aspectos de la planeación, gestión del desarrollo y desempeño y la gestión de las relaciones humanas y sociales. Sus mediciones se basan en lo reportado en MECI y en la construcción del Plan Estratégico de RRHH, el Plan Anual de Incentivos, las capacitaciones y los programas de bienestar e incentivos (Presidencia de la República, 2012). Todo lo anterior muestra resultados concretos de la gestión de personas que sirven como insumo para el logro de metas pero no contemplan la relación existente ni evalúan aspectos de eficiencia ni impacto como lo determina la Ley 872.

3.2 Prácticas de evaluación ex-post de políticas de empleo público en Colombia.

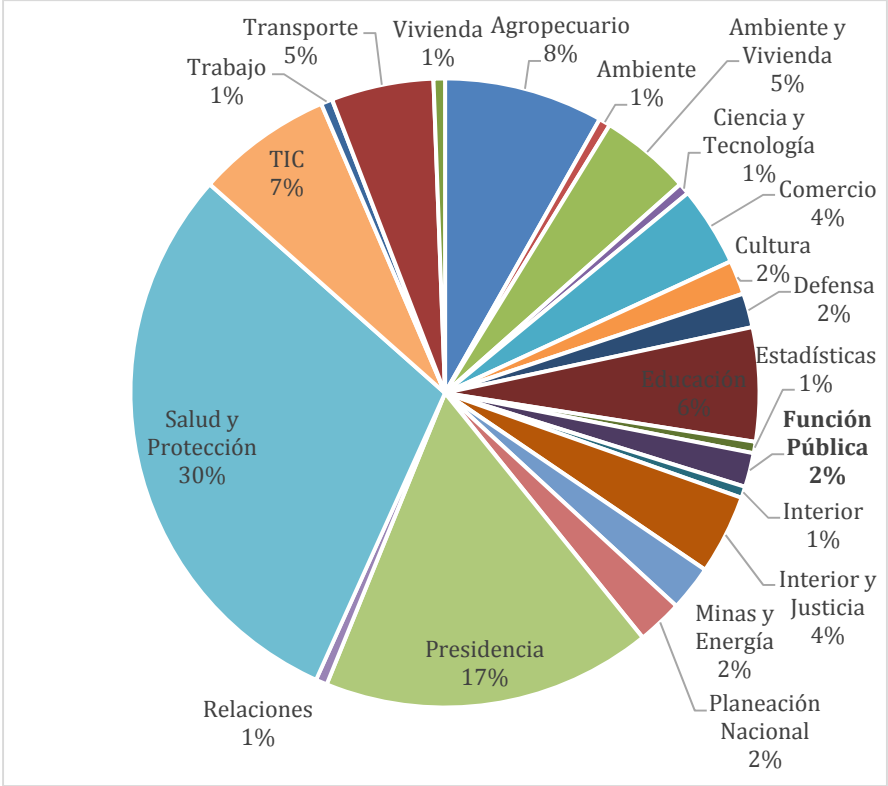
Finalmente, con respecto a las evaluaciones ex-post (impacto y resultados) de políticas de empleo público, se evidencia un naciente interés por los temas relacionados con empleo público en las evaluaciones realizadas por parte del Departamento Nacional de Planeación a través de Sinergia¹². La mirada a estos temas por parte de esta entidad inició con la evaluación de programas de función pública en su implementación e impacto. De forma adicional, es positivo observar que desde la inclusión de temas de empleo público en el Plan Nacional de Desarrollo se ha hecho seguimiento a las metas propuestas relacionadas con empleo público, por lo cual se mantiene la recomendación de Sanabria et al (2015) de mantener una sección permanente para temas de empleo público y, más a profundidad, de gestión del talento humano en las organizaciones públicas, en los planes de desarrollo nacional y territoriales.

Dentro de las evaluaciones realizadas por Sinergia se encuentra que aunque el tema de Función Pública ya se encuentra dentro de la agenda de evaluación todavía no tiene un gran porcentaje de evaluaciones. Como se ve en la figura 3 (DNP, 2015^a), el 2% de las 171 evaluaciones, terminadas a noviembre de 2015, se enfocaron en temas de Función Pública y, estuvieron asociadas a temas instrumentales como la aplicación de los instrumentos mencionados como MECI y la NTCGP 1000:2009. No obstante, no es evidente que se hayan estimado posibles efectos o impactos alrededor del tema de función pública ni tampoco de temas de gestión del talento humano a nivel organizacional, sectorial o territorial. A pesar de lo anterior, evaluaciones como las realizadas al Programa de la Administración Pública (PRAP) y al Plan Nacional de Consolidación Territorial fueron lideradas por sectores como Presidencia y Planeación Nacional (DNP, 2015a). Esto muestra que aunque se ha recorrido camino en la evaluación de la gestión del talento humano en el sector público colombiano, ésta todavía no ocupa un lugar preponderante en la agenda de evaluación, lo cual implica un llamado para que el Estado colombiano como empleador

¹² Herramienta que busca mejorar la efectividad en la formulación y ejecución de políticas, programas y proyectos públicos para medir oportunamente los resultados de la gestión de los administradores públicos, fortalecer el manejo gerencial de la inversión pública y generar la información adecuada para la asignación de recursos.

introduzca una cultura de evaluación de impacto en los temas de su propia gestión organizacional.

Figura 3 - Porcentaje de evaluaciones finalizadas por sinergia por sectores.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DNP (2015a)

El proceso de seguimiento realizado por Planeación Nacional se centra en la valoración y seguimiento de las metas establecidas por el gobierno en el Plan Nacional de Desarrollo. En este sentido, la función pública entró dentro de este monitoreo desde 2010 con la inclusión del capítulo de Buen Gobierno. Es destacable observar que en los últimos dos periodos gubernamentales se ha hecho seguimiento a metas particulares de Función Pública que pretenden empoderar y fortalecer las prácticas del sector. No obstante, los indicadores a los que se ha hecho monitoreo por parte de Sinergia se centran esencialmente en asesoramiento, acompañamiento a las entidades en la implementación de actividades clave y en el desarrollo y mejoramiento de procesos (DNP, 2015b). Lo anterior brinda una mirada macro a la gestión del talento humano y a la manera como se formulan y socializan las políticas pero el Estado Colombiano requiere en si mismo una mirada micro evaluadora a

su propia gestión y de su rol como empleador generando evidencia concreta que permita identificar el impacto de acciones en materia de desarrollo organizacional, capacitación, gestión del desempeño etc.

Por otro lado, teniendo en cuenta los avances recientes en la literatura de gestión pública sobre experimentos y evaluación de impacto (Baekgaard et al, 2015, Blom-Hansen et al, 2015) debe resaltarse la necesidad de esfuerzos para la aplicación de evaluaciones que partan de diseños experimentales con el objetivo de establecer vínculos causales entre intervenciones e impactos de las mismas. Pues como lo muestra Margetts (2011), su uso es muy bajo y no se han realizado en temas específicos de empleo público. De alguna manera, es un llamado a aprovechar la oportunidad de realizar pilotos aleatorizados en la aplicación de políticas de gestión del talento humano en las entidades para evaluar programas y políticas de empleo público y nutrir la evidencia alrededor de la efectividad de la gestión misma del Estado.

Hasta el momento, según lo revisado en los documentos mencionados en esta sección, se puede observar que Colombia ha avanzado hacia procesos de evaluación de la Gestión Pública implementando un modelo que tiene como objetivo hacer seguimiento a partir de sistemas de información. No obstante, es evidente que persisten retos en términos de consolidar los instrumentos existentes en materia de gestión del talento humano, complementarlos para que sean integrales y volverlos un proceso sistemático de gestión estratégica para la toma de decisión y el diseño de programas, más que una revisión de requerimientos a nivel macro. Parte de esa tendencia se ve en el fortalecimiento de procesos inherentes a la gestión de personas, al verla como un insumo esencial para el logro de las metas gubernamentales que ha sido incluida en los planes de desarrollo recientes.

A pesar de esto, las mediciones realizadas hasta el momento, tienden a instrumentalizar los procesos y formalizar requisitos. Este enfoque formalista impide entender la gestión del talento humano como un proceso estratégico dentro de un sistema complejo de gestión pública en el cual se interrelacionan diferentes procesos y prácticas de forma contingente en un Estado descentralizado. De forma adicional, la medición está centrada esencialmente en productos/requisitos y no en aspectos estratégicos de la implementación, los insumos y el logro de impactos a largo plazo. Lo anterior no permite aún tener una mirada integral de la

efectividad de las acciones y programas de talento humano y la forma en que este es gestionado actualmente en el sector público. Por esta razón, es importante diseñar mecanismos que permitan avanzar a mediciones de impacto que integren la complejidad del tema y refuercen el enfoque de gestión por resultados.

Lo anterior refleja las brechas existentes en términos de acercarse a la aplicación efectiva de prácticas de monitoreo, seguimiento y evaluación que permitan cerrar el ciclo de las políticas públicas asociadas al empleo público. Estas brechas se ven reflejadas como lo expone Sanabria et al (2015), en las dificultades que ha tenido el país para consolidar un sistema de información (SIGEP) que permita centralizar toda la información requerida a las entidades en temas de empleo público y, que este sea amigable con los demás sistemas de gestión que utilizan las entidades para facilitar el cargue de la información. Por otro lado, existen entidades donde no se cuenta con sistemas de información y se utilizan los instrumentos como el MECI, más que como herramientas para la gestión, como un requisito para diligenciar, por tanto el acompañamiento que realizan las entidades rectoras de la política requiere refuerzos y llegar de manera diferenciada a las entidades según los contextos territoriales.

Ahora bien, como lo muestra la Guía de Implementación del Proyecto y Sanabria et al (2015), se han propuesto una serie de recomendaciones que buscan en términos generales pasar del modelo de GTH actual hacia un modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano. Dentro de dicho grupo de recomendaciones, existen algunas que de hacer efectiva su implementación, le pueden permitir al país recortar las brechas existentes con respecto a lo que el estado del arte muestra en materia de monitoreo, seguimiento y evaluación de la GTH en el sector público. Así se podría fortalecer aspectos clave de la estructura de la GTH para propiciar el establecimiento de un esquema que consolide definitivamente prácticas de monitoreo, seguimiento y evaluación de implementación y evaluación ex-post de forma integral y sistemática.

En primer lugar, las recomendaciones asociadas a la mejora de la cobertura que hacen las entidades rectoras de la política de empleo público para garantizar alineación entre formuladores e implementadores en función de las directrices, la complementación y fortalecimiento de los formatos de hoja de vida para servidores y contratistas. La

potenciación de los instrumentos que permitan hacer estratégica la GTH a nivel macro y micro del Estado colombiano, la compatibilidad del SIGEP con otros sistemas de gestión utilizados por las entidades, la realización de la aplicación móvil con indicadores de GTH para uso de los directivos y la creación del equipo de planeación estratégica dentro de la Unidad de Personal, son recomendaciones asociadas al subsistema de Planeación del Empleo del modelo propuesto por Sanabria et al (2015) que permiten sentar las bases para un esquema que propicie un monitoreo, seguimiento y evaluación de la política de empleo público en Colombia.¹³

En segundo lugar se destacan recomendaciones asociadas al subsistema de Gestión del Clima Organizacional del modelo propuesto por Sanabria et al (2015), que hacen referencia a diseñar y difundir mediciones y políticas de clima organizacional apoyándose en instrumentos como la Encuesta de Desempeño Institucional aplicada por el DANE anualmente (EDI-EDID), para valorar el clima y la cultura organizacional anualmente de manera sistemática¹⁴.

En tercer lugar, aparece un grupo de recomendaciones asociadas al subsistema de Gestión del Desempeño del modelo propuesto por Sanabria et al (2015), que sugieren la implementación de un ranking de efectividad en la simplificación de manuales de competencias, el fortalecimiento de la UDP a partir de la gestión de la información, estímulos, concursos y ranking. También se encuentran en este grupo, la creación de un sistema de acreditación de la UDP y el fortalecimiento de la relación Universidad-Estado en temas de GTH. Como herramientas para que a partir de las mediciones y los estímulos que generan, se mejore tanto el desempeño individual de los servidores como el desempeño de la entidad¹⁵.

¹³ Para mayor profundización revisar recomendaciones número 2, 4, 6, 7, 8, 9 y 10. Del subsistema de Planeación del Empleo que hace parte del modelo propuesto por Sanabria et al (2015), expuestas también en la Guía de Implementación.

¹⁴ Para mayor profundización revisar recomendaciones número 27 y 28. Del subsistema de Gestión del Clima Organizacional que hace parte del modelo propuesto por Sanabria et al (2015), expuestas también en la Guía de Implementación.

¹⁵ Para mayor profundización revisar recomendaciones número 32, 36, 37 y 38. Del subsistema de Gestión del Desempeño que hace parte del modelo propuesto por Sanabria et al (2015), expuestas también en la Guía de Implementación.

En cuarto lugar, se destacan recomendaciones asociadas al subsistema de Gestión del Desarrollo del modelo propuesto por Sanabria et al (2015), que hacen referencia al fortalecimiento del plan plurianual de formación y capacitación a partir del uso efectivo de evaluaciones de costo-efectividad y encuestas. Y también a la aplicación de un ranking de monitoreo que genere competencia y búsqueda de mejoras en los niveles de capacitación, como mecanismo que permite hacer un uso efectivo de la información recogida con las herramientas, para cerrar brechas en términos de las competencias necesarias en los servidores y propiciar el alcance de los resultados organizacionales esperados¹⁶.

En conclusión, como lo muestra la tabla 5 son evidentes los avances en la cultura de medición, monitoreo, seguimiento y evaluación en materia de gestión pública. Sin embargo, persiste una brecha en términos de la consolidación de un esquema que permita hacer monitoreo, seguimiento y evaluación de las políticas de la gestión del talento humano en el sector público colombiano. Desde el fortalecimiento y mejoría del sistema de información central SIGEP, hasta el establecimiento de indicadores de GTH que se puedan seguir por diferentes medios y mecanismos de valoración de todos los componentes de GTH. Sin embargo, debe destacarse que los primeros pasos instrumentales se han dado ya y que, en este contexto, una propuesta de recomendaciones como la realizada por Sanabria et al (2015), pueden contribuir a generar las bases para consolidar de manera efectiva un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de la política de gestión del talento humano en el sector público en Colombia. Porque no solo a partir de un marco regulatorio donde se dicte el uso obligatorio de unos instrumentos de valoración de componentes asociados al empleo público se reforma la GTH. En ese contexto adquieren importancia las demandas por el mejoramiento de la gestión cotidiana de personas en el nivel micro en las organizaciones, los sectores administrativos y los departamentos y municipios. Dicho propósito puede ser posible a partir de la puesta en marcha de políticas que establezcan un proceso sistemático, vinculante e integral de monitoreo, seguimiento y evaluación de la política de gestión del talento humano en el sector público, que le sirva a las entidades para alcanzar sus objetivos y por ende al país para satisfacer las demandas de la ciudadanía.

¹⁶ Para mayor profundización revisar recomendaciones número 40 y 41. Del subsistema de Gestión del Desarrollo que hace parte del modelo propuesto por Sanabria et al (2015), expuestas también en la Guía de Implementación.

Tabla 5 - Fortalezas y Retos de las Prácticas de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Empleo Público en Colombia.

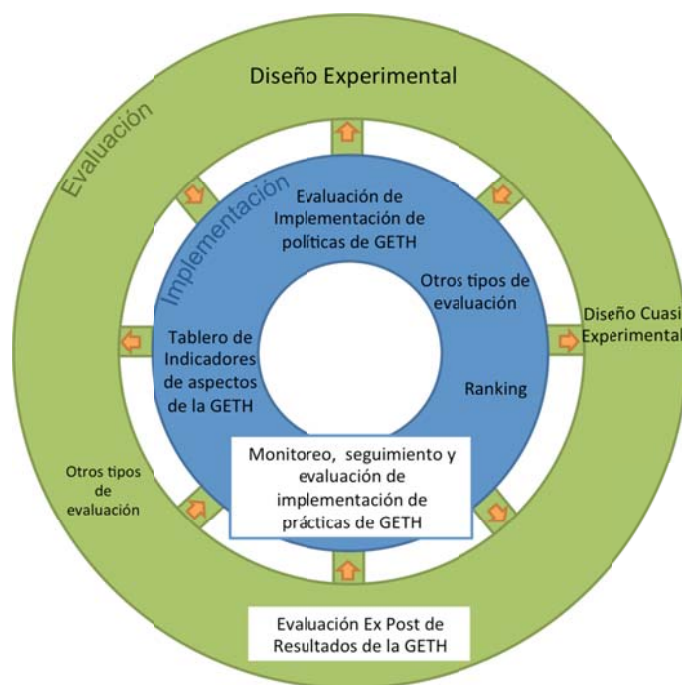
Fortalezas	Retos
<ul style="list-style-type: none"> • A nivel Macro se cuenta con un esquema instrumental para el monitoreo, seguimiento y evaluación de algunos componentes del empleo público. • Se iniciaron esfuerzos por integrar y volver sistemáticos los diferentes instrumentos para el monitoreo, seguimiento y evaluación de las políticas de empleo público. • Existe un marco regulatorio que dicta la aplicación de instrumentos para el monitoreo, seguimiento y evaluación de la política de empleo público. • Existe Sinergia como herramienta para la aplicación de evaluaciones ex – post. • Se ha incluido de forma consistente el tema de empleo público en los últimos planes de desarrollo del nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr centralizar toda la información asociada al empleo público a través de un sistema de información que además sea compatible con otros sistemas de gestión de personal en el sector público colombiano. • Potenciar e integrar instrumentos que permitan hacer un monitoreo y seguimiento virtual a los indicadores claves de la GTH. • Fortalecer los diferentes formatos, encuestas y demás instrumentos de medición para poder capturar los datos necesarios y suficientes para una eventual toma de decisiones basadas en evidencia oportuna. • Difundir y utilizar de manera efectiva los datos que se han recogido por parte de los diferentes instrumentos de medición del empleo público. Desde datos administrativos de las entidades, hasta la Encuesta de Desempeño Institucional realizada por el DANE anualmente. • Tomar decisiones con respecto al cierre de brechas según las debilidades identificadas en los diferentes componentes de la GTH, a partir de todos los instrumentos que se han aplicado. • Volver sistemáticos e integrales los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación de la política de empleo público. • Fortalecer el diseño experimental de intervenciones en empleo público para realizar evaluaciones de impacto de diferentes prácticas en la materia. • Avanzar de una mirada macro de empleo público a una mirada micro de gestión estratégica que asegure la evaluación de la efectividad de las acciones del Estado como empleador y su uso como insumo de la gestión de las entidades a través de la construcción de guías y la aplicación de instrumentos de evaluación rigurosos (experimentos aleatorizados, cuasi-experimentos, experimentos naturales, métodos cuantitativos y cualitativos). • Construir un marco integral de monitoreo, seguimiento y evaluación de las prácticas de gestión del talento humano en el sector público colombiano, que sea sistemático y consistente.

Fuente: Elaboración Propia.

4. Propuesta metodológica de monitoreo, seguimiento y evaluación para la gestión estratégica del talento humano.

Hasta el momento, en la primera sección se construyó un estado del arte (literatura y benchmarking de prácticas) sobre el monitoreo, el seguimiento y la evaluación de prácticas de gestión de personas en el sector público, rescatando los principales aprendizajes y lecciones. En la sección segunda, se identifican los esfuerzos del Estado colombiano realizados hasta la fecha y se contrastan frente al estado del arte y el benchmarking de prácticas. Lo último permite identificar brechas en las cuales Colombia puede fortalecer su estrategia. Es en esas brechas en las cuales se centra principalmente la propuesta de monitoreo, seguimiento y evaluación de las prácticas encaminadas a una gestión estratégica del talento humano, presentada a continuación en esta sección tercera. La figura 4 plantea un modelo que señala los momentos de esta propuesta (Momento 1) evaluación formativa: monitoreo, seguimiento y evaluación y momento 2) evaluación acumulativa: evaluación ex-post) y su contenido de forma general.

Figura 4 – Propuesta de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la figura, la propuesta contiene en esencia dos momentos de la política pública¹⁷. El anillo del centro, que se encuentra en azul, contiene el monitoreo, el seguimiento y la evaluación que están enfocados al momento de la implementación de las prácticas de la GTH. Con esto se busca brindar conocimientos oportunos sobre los procesos manejados para poder brindar alertas tempranas y corregir acciones para el logro de las metas propuestas a partir de unas estrategias establecidas. En este sentido, es importante mantener una mirada crítica y constante en el momento de la implementación de lo planeado para tomar decisiones oportunas y hacer ajustes y cambios a la formulación y la implementación.

Por otro lado, el anillo que enmarca la figura presenta el momento de evaluación ex-post de los proyectos, programas y políticas. Éste está relacionado con el momento de la evaluación de políticas públicas, una vez ya se ha cerrado la etapa de implementación, permite tener un conocimiento más profundo sobre las actividades realizadas, el logro de los objetivos y el impacto logrado. De esta manera se pueden tomar decisiones informadas de expansión, réplica o cancelación de un programa o política de una manera más precisa, basadas en evidencia.

Es importante señalar que a pesar de la existencia de un ciclo teórico de las políticas públicas, en la realidad la literatura reciente (Jann & Wegrich 2007:43) ha cuestionado dicha aproximación, destacando cómo los momentos de la política pública no necesariamente se concatenan como etapas cronológicas en la práctica. Por esta razón, en ocasiones no es fácil realizar la diferenciación en el campo de momentos de la política pública (ej. formulación e implementación) o sencillamente la diferenciación no existe y se formula mientras se implementa (o viceversa) una política pública. Lo anterior se hace evidente en nuestra propuesta de monitoreo, seguimiento y evaluación al permitir que exista comunicación entre los dos procesos y la información y evaluaciones adelantadas sirvan de insumo unas de otras. Esto muestra la interrelación existente entre los momentos señalados que no debe perderse de vista para la configuración y desarrollo de la presente propuesta.

¹⁷ Este consiste en una aproximación teórica que representa los pasos esenciales en una política pública que consisten en: incluir el tema en la agenda, definir alternativas, valoración de las opciones, selección, implementación, y evaluación.

En esta sección se busca desarrollar y explicar la metodología de monitoreo, seguimiento y evaluación enfocada en las prácticas de la gestión de personas en el sector público colombiano. Para esto se inicia en la sección 3.1 con la presentación de los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta a partir de la configuración de un mapa estratégico y una matriz de marco lógico. A continuación, en la sección 3.2, se desarrolla la metodología para el primer momento de monitoreo, seguimiento y evaluación de implementación (anillo del centro de la figura 4). Aquí se introducen los aspectos metodológicos que sustentan las estrategias planteadas, para posteriormente brindar unos lineamientos de aplicación para el contexto colombiano. Finalmente, en la sección 3.3 se brinda el sustento metodológico y los lineamientos para la aplicación de la evaluación en el segundo momento, la evaluación ex-post en las recomendaciones presentadas por Sanabria et al. (2015) (anillo exterior de la figura 4). Todo lo anterior, brinda un marco general necesario para el desarrollo de una propuesta metodológica de evaluación¹⁸ que revise de forma consistente y sistemática los procesos y avances relacionados con la gestión del talento humano. Esto en últimas permite tener información de primera mano y oportuna para orientar de manera estratégica los esfuerzos realizados por las entidades y el gobierno.

4.1 Fundamentos metodológicos para el monitoreo, el seguimiento y evaluación de la gestión del talento humano en el sector público.

Como se identificó en la revisión del estado del arte de prácticas de evaluación de GTH en la sección I, medir y evaluar permite establecer prioridades de acción para el cumplimiento de metas, pero también ayuda a la toma de decisiones informada y la ejecución efectiva de las estrategias formuladas. Igualmente, la revisión permitió corroborar que medir y evaluar es fundamental para poder disponer de alertas tempranas y facilitar cambios en política pública que favorezcan la efectividad. Posteriormente, el inventario de prácticas desarrolladas por el sector público colombiano y su análisis de brechas frente al benchmarking de prácticas y a la literatura nos da un marco de actuación para establecer acciones requeridas de evaluación. A partir de esos elementos, se encuentra la base para la construcción de una metodología de monitoreo, seguimiento y evaluación. Esta sección se

¹⁸ De acuerdo con el Contrato RC. No. 0244-2013 del Proyecto este informe cumple con las actividades: 1.9. Proponer una metodología de evaluación de implementación y de impacto para el grupo de instrumentos identificando en las actividades anteriores. Los autores agradecen la asistencia de investigación de Diego Millán.

enfoca en brindar los pilares metodológicos para una propuesta orientada a facilitar el seguimiento y la evaluación de una eventual política que busque hacer estratégica la GTH.

En tal sentido, se inicia entonces con un recordatorio del modelo de gestión estratégica del talento humano para el sector público colombiano, propuesto por Sanabria et al. (2015), el cual da una mirada a partir de cinco subsistemas interrelacionados para la gestión efectiva de personas. Posteriormente, se construye un mapa estratégico que defina derroteros e insumos para el alcance de los objetivos de política. A continuación, se introduce la metodología de matriz de marco lógico para la evaluación y se desarrolla para el contexto de la gestión de personas en las organizaciones públicas colombianas, siguiendo lo expuesto en el modelo de Sanabria et al (2015). En conjunto, lo anterior brinda un marco global para construir una propuesta integral de evaluación, al mismo tiempo, brinda elementos para identificar los insumos, pasos y productos necesarios para el alcance de las metas propuestas por una eventual política que busque hacer estratégica la gestión del talento humano.

Mapa Estratégico para la Evaluación de una Política de Gestión del Talento Humano en el Sector Público Colombiano.

Sanabria et al. (2015) desarrollan un modelo de Gestión del Talento Humano a partir de la necesidad en Colombia de pasar de modelo burocrático basado en el cumplimiento de reglas a un modelo estratégico que permita la acción y la implementación efectiva de gestión de personas en las organizaciones públicas colombianas. Este modelo fue construido tomando en cuenta los criterios de Bowen y Ostroff (2004), la Carta Iberoamérica de la Función Pública (2003) y recoge elementos desarrollados en el modelo de Sistema Estratégico de Gestión de Recursos Humanos propuesto por Francisco Longo (2002) y en el modelo chileno de gestión de personas (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2012). A partir de esto, el modelo de Gestión Estratégica de Talento Humano busca recoger los principios rectores de los modelos previos con el fin de estructurarlo adaptado al entorno institucional, idiosincrasia, cultura y tradición jurídica colombiana (Sanabria et al, 2015). Lo anterior permite contar con un esquema para pensar y desarrollar la gestión de personas de acuerdo a las necesidades y condiciones propias del país.

A partir de esta idea se ha desarrollado un modelo orientado a una Gestión Estratégica del Talento Humano –GETH– en el sector público Colombiano (ver figura 5) que cuenta con una estructura comprendida por cinco subsistemas (Planeación del Empleo, Gestión del Empleo, Gestión del Clima Organizacional, Gestión del Desempeño y Gestión del Desarrollo). Coincidiendo con Longo (2002), en este se brinda especial importancia a la planeación como eje central del desarrollo del talento humano lo que demanda una coherencia de la estrategia e información para el funcionamiento de los demás subsistemas. Lo anterior configura un modelo simple, creíble, uniforme y consistente.

Figura 5 - Modelo de Gestión Estratégica de Talento Humano

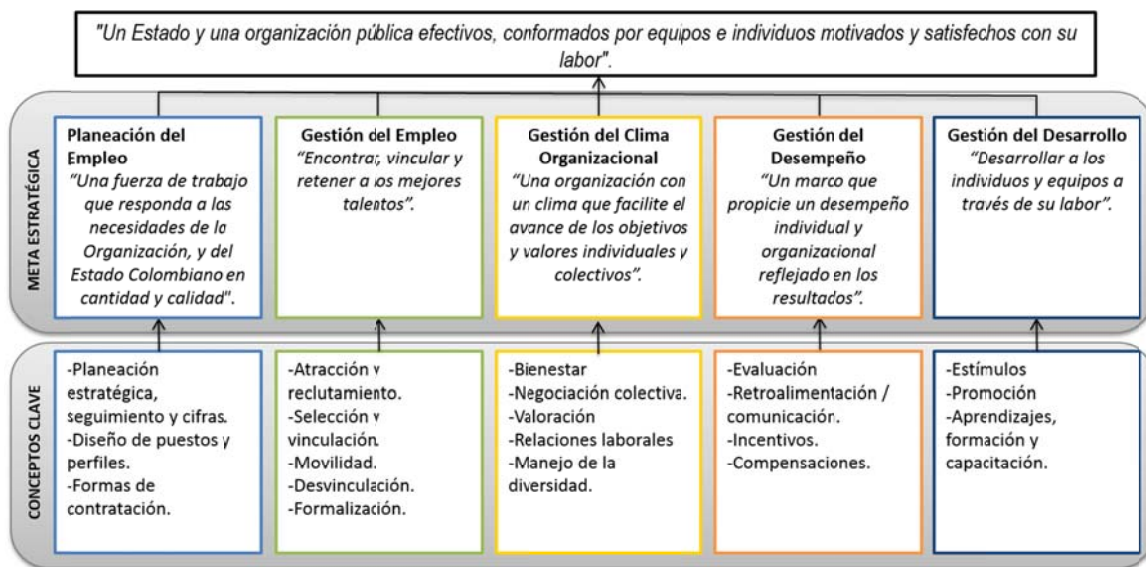


Fuente: Sanabria et al., 2015

El fin último de este modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano es contar con un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos en su labor. Las diferentes actividades y esfuerzos realizados deben estar encaminados a esa meta superior, que brinda sentido a la gestión del talento humano. De esta manera se ata el impacto de las diferentes dimensiones de la GTH con la productividad y eficiencia del Estado en el cumplimiento de sus metas misionales. Para esto, como muestra el modelo antes presentado, se deben entrelazar cinco subsistemas que apuntan a aspectos fundamentales para el logro del resultado propuesto. Cada uno de estos subsistemas contiene en sí mismo una meta estratégica que permite avanzar hacia el reto superior y que al trabajarse en conjunto las cinco, llevan a obtener ese Estado y organización pública con las características deseadas.

En la figura 6 se presenta el mapa estratégico de la Gestión del Talento Humano que brinda el marco a esta propuesta de evaluación. En este se muestra la meta del modelo antes mencionado, como resultado global del logro del conjunto de las metas estratégicas, las cuales son señaladas en el segundo nivel de la figura. En este punto, el mapa se divide en los cinco subsistemas del modelo de Sanabria et al. (2015), mostrando cómo cada uno aporta aspectos fundamentales para el logro de la GETH. Finalmente, por cada subsistema se explicitan los conceptos claves atados y que se encuentran en las recomendaciones de política realizadas en Sanabria et al. (2015) y la Guía de Implementación. Este mapa muestra los aspectos hacia los cuales se deben enfocar las acciones establecidas para consolidar una gestión estratégica de personas. En este orden de ideas, dicho mapa constituye el conjunto de metas estructurales que un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación debe tener presente para valorar el cumplimiento de los objetivos en un largo plazo.

Figura 6- Mapa Estratégico de la Gestión del Talento Humano



Fuente: Elaboración propia a partir de Sanabria et al., 2015

En el primer subsistema del modelo plasmado en el mapa estratégico, Planeación del Empleo, las acciones se enfocan en obtener una fuerza de trabajo que responda a las diversas necesidades de la organización y del Estado en general. Esta respuesta debe darse en calidad pero también en cantidad, permitiendo contar con el personal adecuado, con las competencias necesarias y en el lugar indicado. Para esto se debe procurar dar una mirada al nivel macro del momento de selección del funcionario de carrera hacia su contratación y permanencia. Lo anterior se logra a partir del manejo de información centralizada que permita el seguimiento y estudio de cifras y el diseño de cargos a través de herramientas modernas de competencias. De forma adicional, se debe buscar brindar un entendimiento del balance existente entre planta y contratación temporal. Esto permite el diseño de una fuerza de trabajo que responda de forma dinámica y flexible a los cambios y particularidades de las entidades.

Por otro lado, la Gestión del Empleo (segundo componente del modelo y el mapa estratégico) se ocupa del ciclo de vida de los servidores públicos dentro del Estado colombiano y busca convertir el sector público en un lugar deseado para emplearse y permanecer. Para lo anterior, se debe buscar que los mecanismos de atracción y reclutamiento se fortalezcan mejorando la competitividad del sector público como empleador. En este sentido, llegar al sector debe convertirse en una tarea fácil y atractiva

para los más talentosos, garantizando el mérito pero brindando al mismo tiempo flexibilidad en los mecanismos de vinculación. Estas acciones en su conjunto permiten desarrollar una convicción permanente en el servidor público de que se encuentra en el mejor lugar donde podría trabajar por su país, asegurando la retención y permanencia de los más talentosos y efectivos.

El tercer subsistema es la Gestión del Clima Organizacional que se ocupa de aspectos que determinan la forma en que los servidores públicos se sienten en el cumplimiento de sus funciones. El Estado y sus organizaciones procurarán entornos apropiados y la valoración de los servidores y su labor. En este orden de ideas, se debe hacer énfasis en reconocer de forma diversa las particularidades y rasgos fundamentales del individuo y sus los derechos individuales y grupales como servidor del Estado. Para esto las entidades deben realizar esfuerzos orientados a la construcción de entornos laborales positivos que faciliten el crecimiento y mejoren la calidad de vida. Lo anterior está orientado a promover un ambiente que propicie el alto desempeño atado a un proceso de desarrollo organizacional a través del empleo público.

Adicional a lo anterior, el Estado podría contar con un marco que propicie el desempeño individual y organizacional que esté orientado a los resultados. A partir de ello se fijan las acciones del subsistema de Gestión del Desempeño (cuarto aspecto señalado en el mapa estratégico), que materializa la responsabilidad de lo público por garantizar a la ciudadanía resultados de alto desempeño. Así, la ética de lo público exige organizaciones e individuos que evalúen, realicen rendición de cuentas e informen sobre los resultados de su gestión. Esto se sugiere estar acompañado con un sistema de reglas formales e informales que incentive una gestión orientada al logro. Lo anterior permite que el Estado, sus entidades y sus servidores actúen en marcos de alto desempeño y se esfuercen por obtener los resultados deseados.

Finalmente el quinto subsistema, Gestión del Desarrollo, procura que los individuos y equipos puedan desarrollarse por medio de su labor. Para esto se deben fomentar entornos que faciliten el aprendizaje a través del trabajo, la formación y la capacitación permanente. Esto debe ser el sustento de un sistema consistente de aprendizaje y retroalimentación que esté atado al alcance de metas. A partir de esto se pueden corregir rumbos y propiciar

comportamientos deseables. Lo anterior permite que las organizaciones conformen un marco que propicie el desarrollo de las personas a través de su trabajo.

Estos aspectos claves mencionados por cada subsistema permiten darle importancia a lo esencial para el logro de las metas estratégicas y con esto a la meta global establecida en el modelo de GETH de la figura 7. El modelo, y por consiguiente el mapa, buscan brindar en sus cinco subsistemas una mirada completa e integral desde las dimensiones macro y micro de la gestión de personas en el sector público. De forma adicional se adapta la revisión del estado del arte de la sección 1 de este documento al contexto y necesidades colombianas. Dentro de su conformación, tal como se menciona en el sección 2, se introducen aspectos fundamentales para el direccionamiento a una gestión por resultados en el área de talento humano. Lo anterior da espacio a la inclusión de una propuesta de monitoreo, seguimiento y evaluación de diferentes momentos de la política de GETH, esencial para asegurar las metas propuestas.

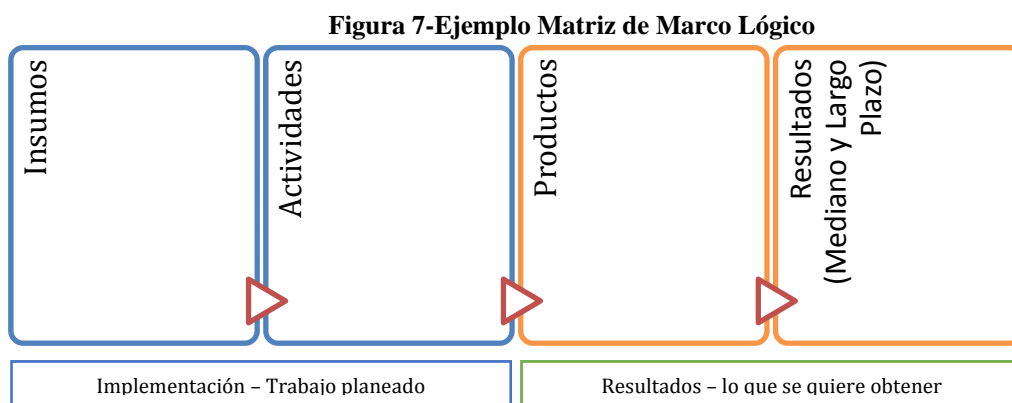
De forma complementaria, el modelo y el mapa buscan realizar el paso de un modelo burocrático a uno que entienda la gestión del talento humano como un asunto estratégico dentro del Estado y las entidades (ver Tabla 1). Para esto, las recomendaciones y la forma en que son medidas en la propuesta de monitoreo, seguimiento y evaluación están orientadas a realizar la transición. Esto fundamenta la consistencia y la alineación de los procesos sugeridos con lo que se establece como el deber ser de la gestión de personas, como se muestra en la matriz de marco lógico.

4.1.1 Matriz de marco lógico de la GETH: una mirada global.

A partir del modelo y el mapa estratégico de la Gestión del Talento Humano se traza la ruta a seguir para configurar una gestión por resultados y hacer el paso de un modelo burocrático a uno de Gestión Estratégica del Talento Humano. Una vez establecido ese marco general es importante desagregarlo para tener un mayor control. De esta manera se materializa la ruta y al mismo tiempo se dan los parámetros generales que guíen las iniciativas pero que a su vez brinden alertas intermedias en el proceso. Lo anterior vuelve tangibles aspectos que de otra manera no sería fácil dimensionar y que podrían dificultar la implementación y evaluación de las acciones de GTH.

En tal sentido, para estructurar las acciones pertinentes para encaminar la gestión de personas a una Gestión Estratégica del Talento Humano se construye una matriz de marco lógico. Esta herramienta permite ver de forma gráfica las entradas (o insumos) requeridas para realizar las actividades necesarias que llevan a salidas y resultados. Su base conceptual principal es la teoría del cambio que indica cómo se espera que una intervención o un conjunto de ellas lleven a unos resultados esperados (Morra-Imas & Rist, 2009). Esta conceptualización de la ruta permite clarificar y priorizar opciones de medición para establecer, visualizar y entender cómo los diversos esfuerzos se unen para lograr el objetivo propuesto (W.K. Kellogg Foundation, 2004). Además, ayuda a identificar los puntos de chequeo permanentes en aspectos claves para el logro del objetivo planteado. De forma adicional, facilita el desarrollo de indicadores y detectar necesidades de información de forma concisa y asegurando que se está preguntado lo que se requiere. Todo lo anterior brinda el marco necesario para poder guiar la valoración en los momentos de implementación y evaluación de la política escogida. Esto brinda consistencia, coherencia y fundamentos a los procesos incluidos en esta propuesta de monitoreo, seguimiento y evaluación.

Adicionalmente, permite atar el modelo conceptual y las metas estratégicas establecidas a partir de cuatro componentes esenciales que conforman de forma esquemática el desarrollo de los programas y políticas: los insumos, las actividades, los productos y los resultados. La figura 7 ilustra el esquema de la matriz de marco lógico desarrollado por Gertler et al (2011) y W.K. Kellogg Foundation (2004).



Fuente: Construcción de los autores a partir de Gertler, et al., 2011; y W.K. Kellogg Foundation, 2004

A partir de estos componentes se muestra de una manera gráfica y esquemática la

configuración de los proyectos, programas o políticas que se vayan a realizar. Con esta clasificación es más fácil identificar los posibles cuellos de botella y dirigir los esfuerzos de las evaluaciones. De forma adicional, permite señalar qué componente es clave para el logro de los resultados, y así desarrollar indicadores pertinentes para la evaluación alrededor del mismo.

Los primeros componentes de la matriz (figura 7), insumos y actividades, hacen parte de la implementación y reflejan los aspectos bajo el control de quienes ponen en marcha las estrategias. Por su parte, los recursos con los que se cuenta y la forma cómo estos son utilizados, son esenciales para poder llegar a los resultados deseados, pues cuando hay fallas relacionadas con éstos, es difícil obtener los cambios propuestos. Por esta razón, brindan alarmas a los implementadores sobre los aspectos que pueden ser controlados y modificados oportunamente. Debido a esto, los intentos de valoración enfocados a estos componentes se encuentran en la figura 4 en el anillo interior en la estrategia de monitoreo, seguimiento y evaluación de impacto.

Por otro lado, los productos y resultados (últimos dos componentes de la matriz en la figura 9) usualmente son afectados por diversas variables y dimensiones y no se logran en un período corto de tiempo (Gertler, et al., 2011). La naturaleza de estos hace que no sean completamente controlables por los implementadores pero indican lo esperado en un inicio y hacia donde se apunta. En la figura 4 se encuentran enmarcados dentro del anillo exterior, que comprenden las evaluaciones que se realizan posterior a la implementación (Ex-post).

Esta matriz de marco lógico puede considerarse como el primer paso para el desarrollo de una valoración exitosa ya que define las bases y los objetivos en los que debe enfocarse la metodología de monitoreo, seguimiento y evaluación propuesta. En este sentido, permite deducir cuáles son las necesidades de medición, y determinar si se requiere realizar evaluaciones de implementación (se refiere a los primeros dos componentes) o de impacto.

4.1.2 Aplicación de la matriz del marco lógico al caso colombiano

En este caso de la Gestión del Talento Humano, la metodología del marco lógico es aplicable a los esfuerzos orientados a implementar un modelo estratégico en el sector público de Colombia. A partir del modelo y del plan que este establece se puede definir esa

ruta a seguir y los componentes que lo conforman. La matriz de marco lógico de la Gestión Estratégica del Talento Humano aplicado al caso colombiano, figura 10, es la unión de diferentes aspectos previamente mencionados pero que al sintetizarlos de esta manera permiten establecer puntos claves en la evaluación.

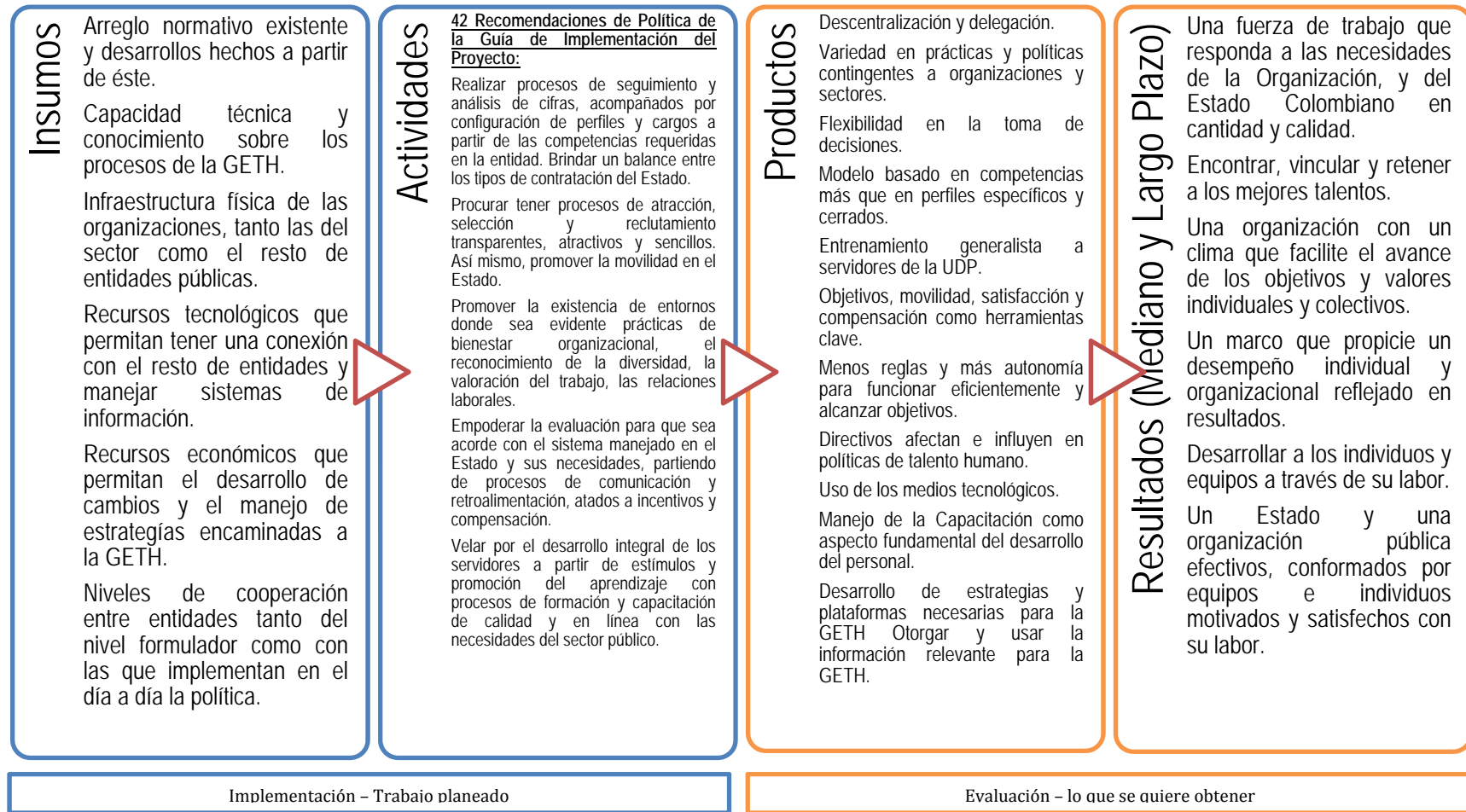
Insumos

Los insumos comprenden todas las entradas y recursos necesarios para el desarrollo adecuado del programa o política a seguir (Gertler, et al., 2011 y W.K. Kellogg Foundation, 2004). En este contexto, estos parten del arreglo institucional y los recursos con los que cuenta el Estado colombiano. Inicialmente, como lo indicó el informe de diagnóstico de este proyecto de investigación, el marco normativo existente es extenso y detallado en algunos aspectos de la GTH como la carrera administrativa, las asignaciones salariales, los procesos de negociación colectiva (Borda, 2014). Lo anterior permite que se tenga claridad sobre las reglas de juego presentes y procedimientos requeridos en estos temas (Borda, 2014). Esto, sumado a aspectos de capacidad técnica, el conocimiento y el diagnóstico sobre la gestión de personas por parte del implementador, brindan bases sólidas para el avance en los procesos de construcción de una GETH.

Adicional a lo anterior, los recursos físicos y tecnológicos para las entidades de nivel formulador e implementador son indispensables para el logro de conectividad, comunicación constante y el manejo de sistemas de información. Garantiza los espacios para establecer entornos de trabajo agradables y pertinentes para el desarrollo de las labores. Esto se complementa con los recursos financieros necesarios para la implementación de algunos cambios. Hay actividades y acciones que encaminadas a los productos y metas necesitan una inversión del gobierno. Estas inversiones bien desarrolladas pueden llevar a incrementar los índices de productividad de las entidades, beneficiando al Estado pero fundamentalmente a la ciudadanía.

Finalmente, los insumos anteriormente establecidos no son suficientes si no se logra establecer niveles de cooperación entre las entidades formuladoras e implementadoras. Se debe dar un diálogo fluido y constante entre las entidades del sector que dictan y dirigen el rumbo de las acciones. Pero al mismo tiempo, las entidades que van a implementar las acciones en el día a día deben compartir y entender el porqué de lo que se propone.

Figura 8- Matriz de Marco Lógico de la GETH^{19 20}



Fuente: Construcción de los autores a partir de Gertler, et al., 2011; Mesch, Perry y Wise ,1995; Sanabria et al., 2015 y W.K. Kellogg Foundation, 2004

¹⁹ Las actividades corresponden a las 42 recomendaciones realizadas y desarrolladas en Sanabria et al. (2015) y en la Guía de Implementación del Proyecto.

²⁰ Los productos comprenden los ocho atributos del modelo de Gestión Estratégica de Mersch, Perry y Wise (1995). De forma adicional se añaden cuatro atributos adicionales que se relacionan con los productos esperados del modelo.

Actividades

Las actividades corresponden a lo que se hace con los recursos otorgados que, de forma intencional, buscan realizar cambios y lograr los objetivos propuestos (Gertler, et al., 2011 y W.K. Kellogg Foundation, 2004). Las entradas deben focalizarse y maximizarse en el desarrollo de las actividades planteadas. Es en estas dónde se hace el cambio y se implementan las acciones que están orientadas a realizar esa modificación que se quiere alcanzar. Estas actividades responden a las recomendaciones realizadas por Sanabria et al. (2015) sobre los aspectos claves por cada subsistema identificados anteriormente en el mapa estratégico. Es con esos conceptos y puntos esenciales que se encaminan los esfuerzos al logro de una GETH.

En el marco de la Planeación del Empleo, se identificaron 13 recomendaciones pertinentes, identificadas en el anexo 6. En términos generales, estas propenden por realizar procesos de seguimiento y análisis de cifras, que venga acompañado por la configuración de perfiles y cargos a partir de las competencias requeridas en la entidad. Adicionalmente, se debe hacer un esfuerzo por brindar un balance entre los tipos de contratación del Estado. Lo anterior está encaminado a tener una visión de las necesidades del sector público y en el establecimiento de estrategias para lograrlo.

Por otro lado, en la Gestión del Empleo (ver anexo 6) las recomendaciones se enfocan en procurar tener procesos de atracción, selección y reclutamiento flexibles, transparentes, atractivos y sencillos. De igual manera, es vital promover la delegación y descentralización, la movilidad horizontal y los procesos de formalización de la contratación en el Estado. Adicional a lo anterior, se debe permitir la realización de procesos de desvinculación justos, que velen por las entidades y la estabilidad de los servidores. Con esto se busca contar con personas con talento dentro del sector público.

Las actividades que comprende la Gestión del Clima se pueden dividir en las 5 recomendaciones identificadas en el anexo 6. Estas se enfocan en esencia en promover la existencia de entornos donde sean evidentes prácticas de bienestar organizacional, el reconocimiento de la diversidad, la valoración del trabajo, las relaciones laborales y que estén en armonía con procesos de negociación colectiva. Esto lleva a que el sector público sea atractivo y permita que los servidores avancen diariamente.

En esta línea, en la Gestión del Desempeño (ver anexo 6) se debe buscar desarrollar tipos de evaluación acordes con el sistema manejado en el Estado y sus necesidades, que partan de procesos de comunicación y retroalimentación. Estos sistemas deben estar atados a incentivos y compensación. Lo anterior debe orientarse con miras a una gestión por resultados que responda a las exigencias de la ciudadanía.

Finalmente, se debe velar por el desarrollo integral de los servidores a partir de estímulos y promoción del aprendizaje con procesos de formación y capacitación de calidad y en línea con las necesidades del sector público. Estas actividades de la Gestión del Desarrollo van orientadas a esa meta estratégica ya mencionada. Las recomendaciones realizadas para este fin se encuentran en el anexo 6.

Todas estas actividades, mencionadas dentro de los subsistemas que las agrupan, componen las recomendaciones presentadas en el documento de lineamientos de Sanabria et al (2015) y se orientan a establecer de forma integral un modelo estratégico de la Gestión del Talento Humano. Vienen alineadas con el mapa estratégico por la forma en que se deben focalizar los recursos escasos para lograr el cambio que se quiere percibir en la gestión de personas a partir de los diagnósticos ya realizados.

Productos

Los productos son los resultados directos y tangibles obtenidos de las actividades enmarcadas en la política o programa (Gertler, et al., 2011 y W.K. Kellogg Foundation, 2004). Los productos de la matriz de marco lógico de la figura 10 recogen los atributos del modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano desarrollado por Mesch, Perry y Wise en 1995. Este modelo, marco teórico del modelo propuesto por Sanabria et al (2015), define la GETH como ese “*proceso de vincular la función del recurso humano con los objetivos estratégicos organizacionales, con el fin último de mejorar el desempeño*”. Este objetivo del modelo brinda una línea que articula los resultados con las actividades y los resultados deseados en el mediano y largo plazo.

A partir de las características de este modelo se puede presentar de una forma tangible y medible el resultado de las diversas actividades antes descritas para pasar de un modelo burocrático a un de Gestión Estratégica del Talento Humano. El modelo aboga por dinámicas

orientadas a la descentralización, la delegación, variedad en las prácticas y medidas contingentes a las organizaciones. Para lo anterior prioriza la flexibilidad en la toma de decisiones y un modelo que esté basado en las competencias más que en perfiles estáticos. Para lograr lo anterior, las unidades de personal deben ser más generalistas en la prestación de sus servicios que especializadas, más orientada a la estrategia de la organización que a la operatividad del manejo del personal. Los servidores deben contar con objetivos claros, opciones de movilidad y sentimientos de satisfacción y compensación. Esto con menor enfoque al cumplimiento de reglas y una clara orientación a los resultados. Todo lo anterior es posible si se logra que los directivos le den prioridad al tema del talento humano, estén en sintonía y pendientes con las prácticas de la oficina encargada.

De forma complementaria, se adicionan cuatro atributos que responden a la orientación de las recomendaciones realizadas por Sanabria et al (2015). Estos están asociados con el manejo y suministro de la información, el desarrollo de plataformas y espacios para mejorar la GTH, el rol de las capacitaciones y datos sobre el uso de los desarrollos tecnológicos. Esto completa los atributos originales al darle sustento al manejo de la información y la capacitación como ejes del desarrollo del modelo de GETH.

Las actividades señaladas están orientadas al logro de este modelo propuesto. A pesar de lo anterior, es importante resaltar lo que Mesch, Perry y Wise mencionan respecto a la GETH y que es resaltado por Sanabria et al 2015). Esta es más una estructura de pensamiento que un conjunto de recetas. Por esta razón no se debe esperar que exista un camino único o una lista de pasos que indiquen cómo manejar el capital humano (Mesch, Perry y Wise, 1995 y Sanabria et al, 2015). Lo anterior es importante para saber que ideas generalizadas e iguales no aplican para todos los casos y pueden llegar a traer más dificultades.

Resultados (mediano y largo plazo):

Los resultados de mediano y largo plazo, o los impactos de las actividades propuestas, comprenden esos cambios que se quieren adelantar, aquellas metas a las que se le apuesta y que son la razón de ser de los recursos y esfuerzos aplicados para implementar el programa o política. En este caso, los resultados a mediano y largo plazo son los grandes cambios a los que se le apuesta con el manejo de las diversas estrategias mencionadas. Estas metas normalmente son complejas y reaccionan a diversas dinámicas pero estrategias bien encaminadas e

implementadas pueden llegar a tener un efecto sobre éstas. Los resultados presentados en esta matriz corresponden al mapa estratégico establecido y el modelo de Sanabria et al (2015) de la Gestión Estratégica del Talento Humano. Son esos cambios estructurales y permanentes necesarios conjuntamente para tener un “*Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos en su labor*”. De forma desagregada, cada uno de los indicadores de resultados corresponde a:

- *Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la organización, y del Estado Colombiano en cantidad y calidad:* Para el logro de esta meta es necesario contar con información confiable de forma centralizada. Adicionalmente, se deben incluir en todo el Estado conceptos como las competencias y hacer un balance sobre la relación real necesaria entre planta y la contratación temporal. Para esto, las recomendaciones buscan posicionar el tema de forma estratégica y a quienes se encargan de este, brindándoles además las herramientas necesarias para desempeñar su labor.
- *Encontrar, vincular y retener a los mejores talentos:* Para llegar a este resultado se necesita convertir al sector público en un empleador atractivo donde prime el mérito pero que conviva con la flexibilidad. Para esto, las recomendaciones están orientadas a modernizar los procesos de atracción y selección, incluyendo estrategias del sector privado y el uso de TICs. De forma adicional, se busca disminuir las rigideces actuales del sistema que no permite adaptarse a las necesidades particulares de ciertas entidades o cargos.
- *Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores individuales y colectivos:* Esta meta está atada a una serie de actividades que buscan realizar mediciones y brindar información a las entidades sobre cómo se sienten sus servidores públicos. De forma adicional, se plantea la necesidad de identificar las diferencias existentes en el sector público colombiano para que se puedan respetar y garantizar los objetivos y valores.
- *Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados:* Las actividades materializadas en las recomendaciones de este subsistema buscan desarrollar este marco a partir de la creación de un sistema de reglas que fortalezcan y conviertan en un proceso estratégico la valoración del desempeño. De

forma adicional, se introducen incentivos para que donde sea el caso, se pueda fortalecer la gestión por desempeño.

- *Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor:* cada una de las actividades mencionadas dentro del subsistema de Gestión del Desarrollo está orientada a lograr un marco que propicie el desarrollo de las personas a través de su servicio. Para lo anterior, las recomendaciones dan un especial énfasis a las herramientas que permiten la estructuración de los sistemas de aprendizaje, pasando por el fortalecimiento de las entidades encargadas.

Pero aparte de contar con una relación entre las actividades descritas en el marco lógico, los resultados tienen una relación directa con los productos de estas. De esta manera, cuando se logra tener efectividad en la política de personal, empoderamiento de los empleados y la creación de una cultura del desempeño a lo largo de la organización, es posible pensar en un modelo de GETH. Estos productos, correspondientes en esencia a los atributos del modelo de Mesch, Perry y Wise (1995), se comportan como las metas intermedias necesarias para el desarrollo de los resultados esperados de mediano y largo plazo. Las recomendaciones responden a estas necesidades y de forma articulada permiten lograr lo propuesto en el modelo de Sanabria et al. (2015). A partir de esta construcción matricial con diversas dimensiones se puede tener una visión global sobre la complejidad de aspectos que tiene presente la GETH.

En conclusión, es posible ver en esta sección cómo la matriz del marco lógico y el mapa estratégico planteado brindan una ruta de navegación para el direccionamiento de las actividades pero esencialmente brindan una guía para los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación. Como ya ha sido mencionado, la evaluación es importante para el logro de cambios hacia las objetivos planteadas. El tener un esquema claro y bien determinado permite que el desarrollo de los indicadores pertinentes y las metodologías sea más natural. El delimitar el alcance permite reducir la incertidumbre y con esto actuar de forma más armónica y eficiente en la búsqueda de esa gestión estratégica de los servidores. En este orden de ideas, a continuación se desarrolla la propuesta de valoración partiendo en dos momentos fundamentales: la implementación y la evaluación.

4.2 Propuesta de monitoreo, seguimiento y evaluación de implementación para la gestión estratégica del talento humano.

Una vez desarrolladas las bases que enmarcan la evaluación, esta sección contiene los fundamentos metodológicos para el momento 1: 1) el monitoreo, seguimiento y evaluación de implementación para la gestión estratégica del talento. Se desarrollan los referentes para abordar su aplicación a través del tablero de indicadores de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) y finalmente profundizar sobre uno de los usos de éste, a través de la medición del Ranking del desempeño de las entidades públicas en materia de GETH. Tal y como lo muestra la figura 4 estos aspectos corresponden al momento de implementación del ciclo de la política pública. En este sentido se encuentran identificados en el anillo central de la figura.

4.2.1 Fundamentos Metodológicos

El momento de la implementación traerá el reto de llevar a la práctica los lineamientos y recomendaciones propuestos por Sanabria et al (2015) para generar una política que le dé un rol estratégico a la Gestión del Talento Humano en las organizaciones públicas. Para superar dicho reto en la implementación el monitoreo y seguimiento oportuno es de vital importancia para establecer cómo se están desarrollando las actividades y procesos buscando su sincronía o cambio en la política pública. Finalmente, la implementación permite descifrar la caja negra existente entre la planeación y formulación de una política o programa y sus resultados obtenidos. En este orden de ideas, las evaluaciones de implementación se enfocan en todos los componentes de la ejecución y la calidad en cómo se manejan los recursos, parte de su potencial radica en que permiten identificar alertas tempranas que dan soporte para tomar correctivos oportunamente, ajustar los rumbos para encaminarse nuevamente en el logro de los resultados esperados.

En otras palabras, la evaluación de implementación está asociada a una suerte de rendición de cuentas de los programas desde el inicio de su puesta en marcha (Langbein, 2012), en este caso, de los programas que se estructuran para llevar a cabo las recomendaciones propuestas por Sanabria et al. (2015) para hacer más estratégica la gestión del talento humano. Para chequear el curso que están tomando las actividades y procesos, es útil aplicar diferentes metodologías que faciliten, a los ejecutores, controlar a nivel micro el rumbo de la gestión en estos componentes de la cadena de implementación. Las metodologías de evaluación de implementación permiten

generar información de manera oportuna e integral, tanto para las entidades ejecutoras de los programas, como para las que asignan recursos, con el objetivo de que la toma de decisiones sobre ajustes a los diferentes programas de GETH en el corto plazo, sea más eficiente y efectiva (Departamento Nacional de Planeación, 2012).

En este sentido, cuando se quiere valorar la implementación de un programa de GETH o hacer un análisis detallado de la manera como se están consiguiendo ciertos resultados, es importante tener en cuenta desde el diseño del programa, la forma como se va a evaluar. Entre otras, se puede recurrir a una evaluación de procesos que pone el acento en el análisis de las actividades necesarias para la creación de un producto determinado, mediante la recolección de indicadores de gestión. Esta evaluación, por consiguiente, se enfoca en las actividades del programa y sus interrelaciones. Permite hacer seguimiento y retroalimentación a la implementación de éste en el transcurso de su ejecución. Sin embargo, no provee información sobre los productos de las intervenciones ni sus efectos.

De otro lado, si se busca valorar integralmente la gestión de un programa de GTH, se puede aplicar una evaluación ejecutiva. Este tipo de evaluación vincula explícitamente los objetivos a priori con un análisis de eficiencia de los procesos y productos y las percepciones de satisfacción de los beneficiarios. Permite contar con una visión integrada de la gestión del programa y de su efectividad a través del análisis de dichas percepciones de satisfacción, lo que facilita identificar áreas de mejora en la implementación del programa, sin embargo, no permite conocer los efectos asociados únicamente al mismo.

Adicionalmente a establecer la forma como se va a evaluar, es relevante tener en cuenta aspectos como los recursos disponibles, los actores involucrados, los clientes, los responsables, los financiadores, los implementadores. Por ello el alcance de la evaluación debe definirse de manera rigurosa desde el establecimiento del marco lógico del programa (Departamento Nacional de Planeación, 2012). Dicho Marco Lógico de la GETH desarrollado en la sección anterior, organizado a partir de una matriz, permite apreciar de forma gráfica las entradas (o insumos) requeridas para realizar las actividades necesarias que llevan a salidas y resultados, es decir facilita entender el flujo como se espera alcanzar los objetivos de la intervención expresados en resultados. Esta herramienta visualiza la cadena de ejecución y para efectos de adelantar la evaluación de implementación de la GETH, se toma de dicha cadena los componentes correspondientes a insumos y actividades.

Sintetizando lo señalado en el numeral anterior, inicialmente la evaluación debe enfocarse en la disponibilidad y la calidad de los insumos, revisar si el arreglo normativo existente brinda las bases necesarias para incentivar una GETH o si por otro lado puede ser una barrera para la implementación. De la misma manera debe examinarse la capacidad técnica y los conocimientos sobre los procesos de GETH en todo el país, siendo importante en el nivel formulador pero también en el nivel implementador. Estos últimos son al final quienes se enfrentan a los retos y tienen la discrecionalidad en la forma en que abordan su puesta en marcha. A partir de estas revisiones se puede determinar si el marco normativo y la capacidad técnica existente están alineados con la visión que se tiene de una gestión estratégica de personas.

Por otra parte, los recursos físicos, tecnológicos y económicos son fundamentales en la ejecución. A partir de la evaluación de implementación se puede valorar si estos son suficientes para acometer los retos y cómo gradualmente se puede ir accediendo a estos para el logro de los resultados. Esta mirada es fundamental porque revisa si efectivamente se cuenta con lo necesario para poder ejecutar de la manera más apropiada las actividades propuestas.

Finalmente, es esencial contar dentro de los insumos con niveles de cooperación entre las entidades debido al modelo cíclico que propone una GETH y el tipo de recomendaciones propuestas, las cuales en buena medida contemplan la comunicación, los cambios culturales y en general algunas modificaciones al statu quo, es indispensable que los procesos de comunicación y diálogo sean fluidos. En conclusión, es esencial medir por medio de evaluaciones de implementación si el Estado colombiano cuenta con los insumos necesarios para llevar a cabo las recomendaciones propuestas. De no contarse con estos, como sucede en la mayoría de los casos, se pueden plantear escenarios de priorización para el logro de las metas. Abordar una implementación sin ser consciente de las limitaciones puede llevar al fracaso en la consecución de los resultados.

El otro componente foco de la evaluación de implementación son las actividades desarrolladas que atendiendo a la Matriz de Marco Lógico se recogen en las recomendaciones y se organizan en los cinco subsistemas señalados por Sanabria et al. (2015). A grandes rasgos, estas actividades buscan dar un papel estratégico a la planeación y la gestión del empleo, fortalecer el clima organizacional, robustecer la gestión del desempeño y empoderar el desarrollo de los servidores públicos. En este sentido, en el documento Guía de Implementación del

Proyecto se brindan 42 recomendaciones de cómo llevar el sistema actual a uno en donde las personas jueguen un papel fundamental en el direccionamiento y el hacer del sector público. De esta manera, la evaluación de implementación debe buscar medir específicamente estas alternativas y para este fin es útil consultar la ruta crítica de cada recomendación, incluida en la respectiva ficha.

En síntesis, la evaluación de implementación y los focos en los cuales se debe centrar el monitoreo y seguimiento, permiten tener conocimiento sobre los aspectos controlables de los programas que se estructuran para la puesta en marcha de una GETH. De esta manera se mantiene un control adecuado y oportuno en la ejecución buscando permanentemente el logro de los objetivos inicialmente propuestos, es decir, con una orientación a resultados. En una propuesta sistémica y matricial como la que se necesita para tener una GETH, es indispensable tener este tipo de mirada. Especialmente porque se cuentan con diferentes niveles de implementación y la complejidad de las interrelaciones puede jugar en contra, para profundizar sobre los procesos de implementación y su complejidad se sugiere consultar la Guía de Implementación del Proyecto.

4.2.2 Lineamientos para la aplicación del monitoreo, seguimiento y evaluación de implementación de prácticas de gestión del talento humano.

Una vez precisados los fundamentos metodológicos desarrollados anteriormente, en la presente subsección se brindan lineamientos generales para pasar a su aplicación a partir de una herramienta como el tablero de indicadores que facilita el monitoreo, seguimiento y evaluación de implementación. Para esto se describe brevemente su procedencia y ventajas para dar soporte a evaluaciones complejas como la asociada a la GTH. Atendiendo a ello, se presenta la estructuración de dicho tablero de indicadores según lo establecido en la primera sección, para finalmente mostrar uno de sus usos, a través de la medición de un Ranking de desempeño de la GTH. Vale recordar que en la figura 4 se puede ubicar estos elementos dentro del momento de monitoreo, seguimiento y evaluación del anillo central.

4.2.2.1 Tablero de indicadores de GETH.

Hasta el momento se han establecido diferentes métodos usados para medir el desempeño e impacto de las medidas enmarcadas dentro de la administración pública. Se mostró cómo la Matriz del Marco Lógico permite establecer una ruta para la implementación de las actividades con miras al logro de resultados de mediano y largo plazo. Pero todas estas medidas, si no están articuladas o no son usadas correctamente, pueden llevar a que no se analice la información de la manera adecuada o se omita conocimiento relevante.

Debido a lo anterior, es necesario adoptar herramientas que permita ver la gestión del talento humano como un todo a pesar de sus diversas dimensiones. En este sentido está pensado el desarrollo de un tablero de indicadores o Balanced Scorecard (BSC) en inglés. Esta herramienta surge de la necesidad de trascender de la medición a la gestión y direccionamiento de las firmas hacia los objetivos planteados de una forma integral y consistente (Nair, 2004). A partir de esto se puede inferir que la combinación de información de diferentes frentes del accionar ayuda a encaminar las acciones de forma más acertada.

El BSC es una herramienta que surge de la administración privada pero que ha sido adaptado en numerosas ocasiones al sector público y las organizaciones sin ánimo de lucro mostrando su utilidad en todos los casos (Niven, 2006). Es esencialmente una fuente de comunicación, un sistema de medición y de gestión estratégica (Niven, 2006). Debido a sus diferentes dimensiones y capacidades es una herramienta que se encuentra en constante evolución y es flexible para la adecuación a las diferentes firmas y entidades.

Este tipo de aproximación a un tablero de indicadores fue realizada por Robert Kaplan y David Norton de Harvard en 1999 y buscaba tener un enfoque que fuera más allá de los aspectos administrativos en la gestión de los recursos de las empresas (Nair, 2004; Niven, 2006). En la actualidad, el concepto y el fin último de este cuadro de mando -tablero- es establecer un enlace entre la planeación, los valores y el propósito con la consecución de los resultados y metas establecidos por las organizaciones (Nair, 2004). En este sentido, este tipo de agregación de indicadores y medidas permite establecer una mirada global de la organización sin perder el rumbo de esta.

Dentro de los factores diferenciadores de esta herramienta se encuentra su capacidad de integrar diferentes dimensiones estratégicas de las organizaciones que en muchos casos pueden estar en conflicto. A partir de esto se puede realizar un monitoreo, evaluaciones y explorar catalizadores para el éxito (Niven, 2006). En el caso de la Gestión Estratégica del Talento Humano, la teoría desarrollada alrededor del tablero de indicadores puede adaptarse al contexto concreto que se está trabajando. En este sentido, la GETH puede verse a partir de los componentes señalados en la Matriz del Marco Lógico desarrollada anteriormente. De esta manera, el modelo establecido por Sanabria et al. (2015) permite enfocar el tipo de resultados que se quieren lograr, los productos necesarios que se necesitan y las actividades asociadas a estos que como se ha mencionado están atadas a las 42 recomendaciones propuestas.

Retomando la figura 4 de la estructura de la Propuesta de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación se puede apreciar el tablero de indicadores hace parte de la estrategia implementada en el momento de implementación de la política. A pesar de lo anterior y como fue explicado anteriormente, es importante resaltar que no existe una división rígida entre los dos momentos. Pueden haber elementos que se complementen o sirvan de insumo. Lo anterior es relevante por la misma estructura de las políticas públicas que no siguen necesariamente una estructura cíclica en su desarrollo.

Este tablero de indicadores se construye a partir de mediciones relacionadas con los diferentes componentes de la cadena de implementación que recoge la Matriz de Marco Lógico, fomentando una cultura de la medición pues lo que no se mide no se evalúa y lo que no se evalúa no mejora. De igual manera, este puede agregarse de tal forma que se conforme un cuadro de control de la política de GETH y permita hacer ajustes no solo en la implementación sino en la formulación de la política misma, a partir de la retroalimentación de los avances. Lo anterior facilita identificar también cómo se relacionan las medidas específicas con las estatales y cómo las acciones de los actores van contribuyendo al desarrollo de la política global. Otro de los valores agregados de esta herramienta es la comparación y la forma como esta brinda información del estado de avance de las medidas recurriendo a señaladores como los semáforos. Es así como, el rojo activa las alertas en tanto muestra desempeños muy por debajo de lo esperado y hace urgente tomar medidas de choque para no comprometer los resultados, exigiendo un esfuerzo en el monitoreo de las tareas diarias. El amarillo da señales sobre avances

que requieren mejorarse para alcanzar un buen desempeño acorde con lo planeado, es decir pasar a verde y que no se pueden descuidar porque su deterioro puede hacer que se conviertan en rojo. Por último, el verde da señales de un adecuado curso de acción pero que igualmente requiere seguimiento para que se mantengan los logros.

A partir de lo anterior se desarrollan indicadores de actividades, producto y resultado atendiendo a la mencionada Matriz de Marco Lógico, los indicadores de resultado, divididos en mediano y largo plazo, este último da respuesta a lo planteado en el modelo de Sanabria et al. (2015), que busca un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor. Teniendo como referencia esta gran apuesta, se desglosan los indicadores de mediano plazo que se relacionan con cada uno de los cinco Subsistemas del Modelo (ver sección 3.1 de este documento). Cabe resaltar que en los indicadores, se incluyen dentro del tablero los resultados del Ranking, que se desarrolla en la siguiente subsección, como uno de los usos posibles de éste.

Por otra parte, los indicadores de producto están basados esencialmente en los ocho puntos señalados por Mesch, Perry y Wise (1995) de un Modelo de Gestión Estratégica de Talento Humano. Adicional a lo planteado por estos autores, se agregan cuatro indicadores que involucran el uso de herramientas tecnológicas, la importancia de brindar y usar información relevante, la necesidad de hacer desarrollos en materia de estrategias y plataformas especiales y la importancia de la capacitación y formación.

Finalmente, los indicadores de actividades atados a las recomendaciones realizadas por Sanabria et al. (2015) y desarrolladas en la Guía de Implementación, aterrizan en aspectos medibles las actividades propuestas (42 recomendaciones específicamente) para poder dimensionar y tener una idea del proceso que se está realizando por cada uno de los cinco subsistemas del modelo de GETH. De esta manera, como se muestra en la figura 9, contamos con un conjunto de indicadores compuesto por 139 indicadores de actividades, 17 indicadores de producto reflejados en resultados, cinco de impacto de mediano plazo y dos de largo plazo.

Figura 9 - Distribución del Tablero de Indicadores



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las últimas tendencias del BSC o tablero de indicadores está el incluir indicadores compuestos (sintéticos) para poder llegar a comprender la complejidad de lo que se está midiendo. De acuerdo con Brown (2007), las analíticas o indicadores complejos son métricas hechas de diferentes variables y unidades de medición que permiten realizar una evaluación general de la dimensión de desempeño a la que se está mirando. Para estos autores, en un mismo tablero de indicadores pueden ser incluidos indicadores simples y complejos para dar una mirada más amplia a lo que se está realizando en el seguimiento.

En este sentido, el tablero de indicadores de la GETH está conformado esencialmente por indicadores compuestos. En la figura 10 se muestran cuatro niveles de agregación. En el primero, el más sencillo, se encuentran los indicadores de actividades (139) referentes a las recomendaciones del Subsistema y su número se relaciona entre paréntesis. El siguiente nivel de indicadores de producto integrados desde una o hasta 17 mediciones dependiendo del tipo de indicadores o las actividades a las que le apunta el Subsistema, en total son 17 y se encuentran en la figura 14 escritos en color negro. Estos indicadores permiten tener una visión a partir del modelo de Mesch, Perry y Wise (1995) de las acciones establecidas por cada Subsistema y cómo éstas apuntan al logro de la GETH. Dentro de estas mediciones se encuentran los cinco índices que miden la calidad del servicio civil dentro del ranking.

Figura 10. Tablero de Indicadores GETH

TABLERO DE INDICADORES					
0 GENERAL 0.1 Índice de desarrollo del servicio civil (5) 1. Subíndice de Mérito 2. Subíndice de Consistencia Estructural 3. Subíndice de Eficiencia/optimización de Recursos 4. Subíndice de Capacidad Funcional 5. Subíndice de Capacidad Integradora 0.2 Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor (5).	Cal.	Estado	1. PLANEACIÓN DEL EMPLEO - Una fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la Organización, y del Estado Colombiano en cantidad y calidad 1.1 Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH (4). 1.2 Descentralización y delegación (5). 1.3 Directivos afectan e influyen en políticas de talento humano (6). 1.4 Entrenamiento generalista a servidores de la UDP (6). 1.5 Flexibilidad en la toma de decisiones (1). 1.6 Manejo de la Capacitación como aspecto fundamental del desarrollo del personal (1). 1.7 Modelo basado en competencias más que en perfiles específicos y cerrados (4). 1.8 Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave (4). 1.9 Otorgar y usar la información relevante para la GETH (2). 1.10 Uso de los medios tecnológicos (2). 1.11 Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores (7).	Cal.	Estado
	Cal.	Estado	2. GESTIÓN DEL EMPLEO - Encontrar, vincular y retener a los mejores talentos 2.1 Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH (7). 2.2 Descentralización y delegación (9). 2.3 Flexibilidad en la toma de decisiones (3). 2.4 Menos reglas y más autonomía para funcionar eficientemente y alcanzar objetivos (6). 2.5 Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave (7). 2.6 Otorgar y usar la información relevante para la GETH (1). 2.7 Uso de los medios tecnológicos (2). 2.8 Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores (5).	Cal.	Estado
4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO - Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados 4.1 Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH (11). 4.2 Descentralización y delegación (1). 4.3 Directivos afectan e influyen en políticas de talento humano (1). 4.4 Entrenamiento generalista a servidores de la UDP (11). 4.5 Flexibilidad en la toma de decisiones (1). 4.6 Manejo de la Capacitación como aspecto fundamental del desarrollo del personal (8). 4.7 Menos reglas y más autonomía para funcionar eficientemente y alcanzar objetivos (1). 4.8 Modelo basado en competencias más que en perfiles específicos y cerrados (1). 4.9 Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave (16). 4.10 Otorgar y usar la información relevante para la GETH (4). 4.11 Uso de los medios tecnológicos (1). 4.12 Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores (2).	Cal.	Estado	3. GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL - Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores individuales y colectivos 3.1 Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH (6). 3.2 Descentralización y delegación (2). 3.3 Flexibilidad en la toma de decisiones (4). 3.4 Menos reglas y más autonomía para funcionar eficientemente y alcanzar objetivos (1). 3.5 Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave (13). 3.6 Otorgar y usar la información relevante para la GETH (7). 3.7 Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores (10)	Cal.	Estado
	Cal.	Estado	5. GESTIÓN DEL DESARROLLO - Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor 5.1 Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH (3). 5.2 Directivos afectan e influyen en políticas de talento humano (2). 5.3 Flexibilidad en la toma de decisiones (3). 5.4 Manejo de la Capacitación como aspecto fundamental del desarrollo del personal (7). 5.5 Modelo basado en competencias más que en perfiles específicos y cerrados (2). 5.6 Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave (8). 5.7 Otorgar y usar la información relevante para la GETH (2). 5.8 Uso de los medios tecnológicos (1). 5.9 Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores (1).	Cal.	Estado

Legenda:

En **negro**: indicadores de segundo nivel de medición - producto. En **azul**: indicadores de cuarto nivel de implementación. (#): Número de indicadores de actividad relacionados. Estado: Semáforo respecto de la escala de valoración de la meta.
 En **verde**: indicadores de tercer nivel de medición - resultados. (#): Número de indicadores de actividad relacionados. Cal: logro de la meta.

Fuente: Elaboración propia

El tercer nivel de medición agrega los indicadores antes señalados y se encuentran señalados en la figura 10 en verde. Esta medición brinda un idea de cómo se encuentra el sector público colombiano y cada una de las entidades en los Subsistemas del modelo a partir de los resultados de la GETH. En este nivel se encuentran cinco indicadores, uno por cada subsistema, que son conformados por la sumatoria de los resultados de los indicadores del primer nivel de medición (ver anexo 1 para detalles de la agregación).

Por último, el cuarto nivel de agregación busca dar una sola medida al estado de la Gestión del Talento Humano. Es el indicador más condensando y donde se encuentran ponderadas las diferentes esferas que comprenden esta gestión. Estas mediciones se encuentran en la figura 10 en azul. De este tipo de indicadores tenemos dos clases: el compuesto por los índices del ranking (Índice de Desarrollo del Servicio Civil) y el agregado del resto de indicadores. Estos son indicadores de naturaleza estructural de los cuales no se espera grandes cambios en pequeños periodos de tiempo.

La estructura de este tablero de indicadores permite tener diferentes miradas del conjunto de medidas dada la complejidad de las diferentes dimensiones que abarca la GTH. Una de estas dimensiones permite dar cuenta de cada uno de los subsistemas como se muestra en la figura 10. A partir de esto se puede observar el desempeño de las recomendaciones ligadas a las actividades. Pero no es la única forma de recoger este tema. De acuerdo con Mesch, Perry y Wise (1995), hay unos aspectos claves que debe contener un modelo de GETH, como se mencionó anteriormente. En este sentido, los indicadores de resultado permiten clasificar los esfuerzos de las administraciones en lo señalado por estos autores. Esta segunda mirada permite identificar los esfuerzos que se orientan a la flexibilidad de las acciones, al empoderamiento de los directivos, a la mirada de generalistas de las UDP entre otros. A estos puntos estratégicos se le incluyen indicadores relacionados con el uso de la tecnología y la información, las acciones de iniciativa de Estado y cómo la capacitación y formación juegan un papel trascendental.

Esta segunda mirada se obtiene de los mismos indicadores y con el tablero descrito anteriormente. El tomador de decisiones y de quién esté haciendo el seguimiento del tema decide cómo contempla los avances y los retos de esta iniciativa que es esencialmente matricial. Como se mencionó anteriormente, la estrategia de un tablero de indicadores permite tener consolidada suficiente información para estar al tanto de los avances realizados. Pero el éxito de esta

propuesta depende profundamente de cómo se alimente la información, del monitoreo constante y del compromiso que se obtenga de buscar una revisión minuciosa y sistemática.

En conclusión el tablero de indicadores es una herramienta que permite monitorear y hacer seguimiento a la cadena de implementación de las actividades que llevan a resultados de producto y éstos a su vez de impacto en GETH, permitiendo establecer las relaciones entre unos y otros, a fin de asegurar, en el despliegue de las estrategias, tomarle el pulso a los cursos de acción de manera oportuna a partir de las alertas tempranas que arrojen los semáforos de los indicadores. De esta manera, la evaluación de la implementación y de los resultados permite dinamizar un ciclo virtuosos de la GETH toda vez que se tomen, efectivamente y a tiempo, los correctivos para reencausar el camino, como también para sostener los logros y alimentar la fase de planeación y formulación de la política.

4.2.2.2 Ranking para evaluar el desempeño de la gestión del talento humano.

En el marco de los procesos de evaluación de la gestión del talento humano en el sector público colombiano, esta subsección del documento tiene como objetivo aportar al Estado colombiano una metodología probada para abordar uno de los usos del tablero de indicadores que permita hacer un seguimiento con orientación a resultados a los avances en GETH en las organizaciones del sector público. En efecto como se desarrolló en el numeral anterior, los cinco índices que componen el Ranking, así como el Índice de Desarrollo del Servicio Civil, que es la medida resumen, forman parte del tablero en el nivel de resultados.

Para desarrollar la metodología esta subsección parte de qué es un ranking y para qué sirve implementar este tipo de ejercicios en un modelo de evaluación de la gestión del talento humano en el sector público. Continúa con el desarrollo de la propuesta metodológica enunciando y describiendo los cuatro componentes del Ranking y precisando los actores y su rol dentro del ejercicio. Teniendo estos aspectos definidos, se detalla la ruta crítica para abordar la implementación del Ranking que consta de tres fases. Finalmente se presentan algunas recomendaciones clave a tener en cuenta a la hora de implementar esta metodología y su eventual ampliación según su evolución en el tiempo. Para la construcción del Ranking se tomó como referencia la metodología desarrollada por el BID y es el resultado de un piloto realizado

en 27 organizaciones del Estado, en el marco de la fase III del Proyecto, de las cuales 21 son cabezas de sector, 2 son otras entidades nacionales y 4 son del nivel territorial.

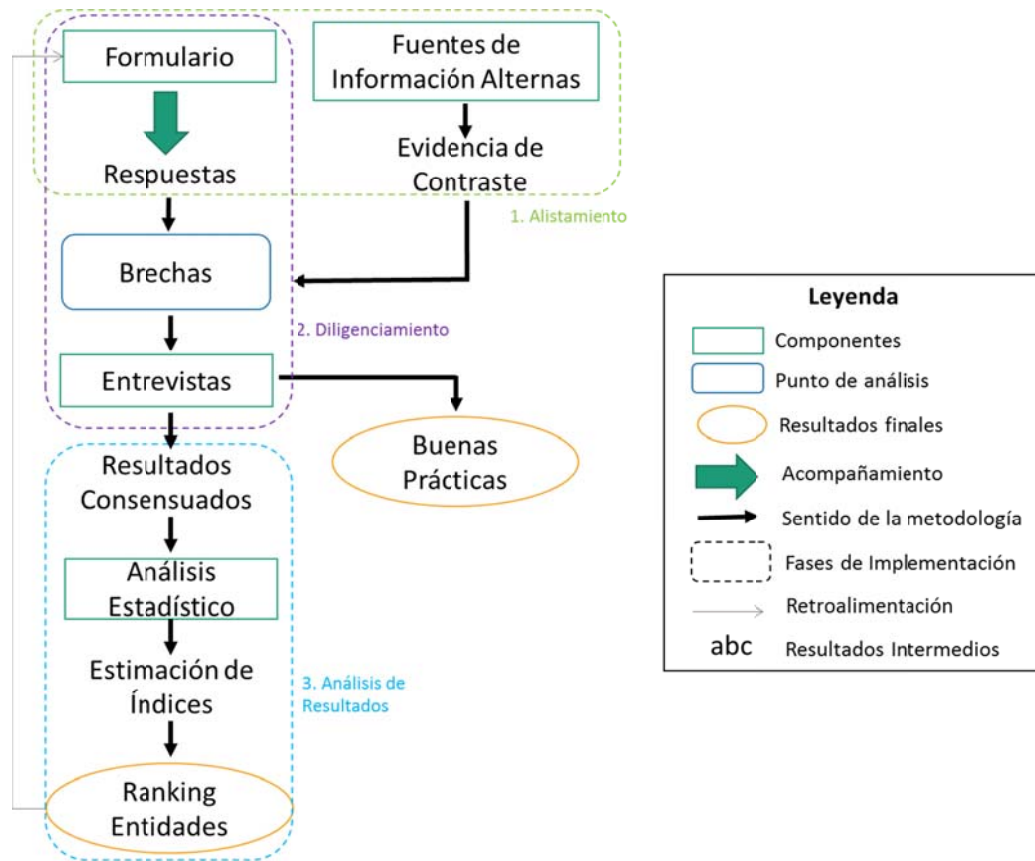
¿Qué es un Ranking y cuál es la metodología para su construcción?

Un Ranking es considerado una forma de evaluación que discrimina jerárquicamente los objetos estudiados, con el fin de orientar la toma de decisiones y acciones de mejora consecuentes, respecto al resultado de la clasificación. Es decir, es un sistema en donde a-priori se define qué se va a evaluar y cómo se va a medir, con el supuesto de que de antemano se conocen los aspectos que sirven de referencia a su aplicación. En este orden de ideas permite comparar datos de diferentes aspectos sobre la base de un sistema pre ordenado de índices. El propósito principal de la aplicación de un Ranking es poder valorar y dimensionar de manera relativa, la realidad del objeto estudiado, en este caso la gestión de personas en las entidades públicas.

Para el caso, el Ranking refleja el desempeño de cada entidad frente a sus pares en términos de gestión del talento humano. Esta práctica de medición busca entonces evidenciar tanto los puntos de mejora por parte de las entidades, como aquellos que se destacan y a su vez, permite identificar las mejores prácticas. Sin duda, los resultados que arroja el Ranking facilitan al formulador de política, redireccionar las estrategias, focalizar los apoyos, promover la cooperación horizontal entre entidades, todo ello en aras de fortalecer una gestión estratégica del talento humano (GETH).

Teniendo clara la utilidad del Ranking, en la siguiente figura 11 se presenta la metodología que orienta su construcción y se describe de manera general, para posteriormente profundizar en sus componentes y en las fases previstas para su puesta en marcha.

Figura 11 - Metodología de Implementación del Ranking



Fuente: Elaboración propia.

En primera instancia, el Ranking consta de cuatro componentes, a saber: Formulario, Fuentes de Información Alternas, Entrevistas y Análisis Estadístico que se destacan en la figura con la leyenda del cuadrado, dichos componentes se organizan en tres fases secuenciales de implementación, así: Alistamiento, Diligenciamiento y Análisis de Resultados que se van entrelazando (leyenda de rectángulo punteado) mediante una ruta crítica, con el fin de darle un orden lógico al desarrollo del ejercicio y que servirán para la valoración de prácticas de GTH en las entidades participantes y su consecuente clasificación, al arrojar resultados intermedios que alimentan el desarrollo del ejercicio para finalmente permitir clasificar las entidades a través del Ranking en términos de GTH.

En este sentido, la idea es primero consolidar el Formulario y definir las Fuentes de Información Alternas lo que sucede durante la fase de Alistamiento. Con el acompañamiento de los formuladores de política, el Formulario es diligenciado por las entidades participantes

otorgando las valoraciones que son estudiadas frente a la evidencia de contraste que arrojan las Fuentes de Información Alternas. Estos dos tipos de fuentes de información, sirven como insumo al formulador de política al momento de contrastar la información que estas arrojan y evidenciar brechas, lo anterior transcurre en la fase de Diligenciamiento. Estos distanciamientos entre los dos tipos de fuentes de información, constituyen un punto de análisis que se expone durante la Entrevista para así discutirlo entre formuladores de política y ejecutores con el fin de llegar a resultados consensuados que reflejen la realidad de la entidad participante. La Entrevista permite además tener un primer resultado final al otorgar un espacio para recoger las buenas prácticas de las entidades que pueden ser explicativos de los posibles resultados destacados.

Utilizando estos resultados consensuados del diligenciamiento del Formulario, se pasa a la última fase de implementación (Análisis de Resultados) donde se realiza el Análisis Estadístico, calculando los Índices de Calidad del Servicio Civil de cada entidad participante y el Índice Agregado de Desarrollo del Servicio Civil, con los cuales se construye el Ranking de entidades y se provee una caracterización relativa de las organizaciones estudiadas con el fin de evidenciar elementos de mejora y así direccionar las diferentes políticas y estrategias para potenciar tanto los logros, como superar las debilidades, propósitos clave de una evaluación de esta naturaleza.

Componentes del Ranking

Una vez presentada la metodología de manera general a continuación se desarrolla en detalle sus componentes, como se mencionó el Ranking está integrado por cuatro (4) componentes articulados, tal y como se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura 12. Componentes del Ranking



Fuente: elaboración propia.

A continuación se explica cada uno de los componentes, a saber:

Primer Componente: Formulario

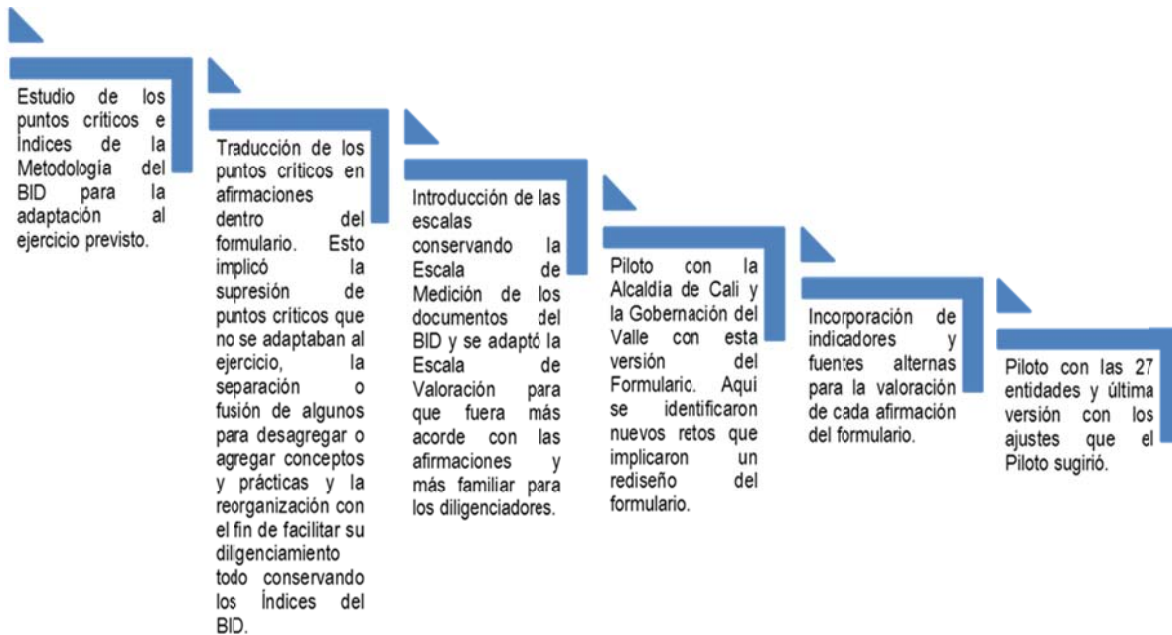
Partiendo de los puntos críticos²¹ e índices²² que el BID utiliza en sus Diagnósticos del Servicio Civil en América Latina, se construyó un formulario de valoración de la Gestión del Talento Humano en las entidades públicas colombianas que tuvo varias versiones (13). Se examinó el documento Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil (Longo, 2002) para comprender el modelo de valoración que le propone al BID y con el fin de dimensionar cómo se aplicó esta metodología se revisó el Informe Sobre la Situación del Servicio en América Latina de (BID, 2006). Finalmente, para evidenciar los elementos que se esperan de un ejercicio de esta naturaleza, se analizó el documento de Actualización del Diagnóstico del Servicio Civil de Ecuador (Iacovello, 2011). Se trataba de profundizar sobre los diferentes aspectos de la metodología, con el fin de adaptarla teniendo como óptica de estudio el contexto de las entidades públicas dentro del servicio civil colombiano.

Como lo muestra la figura 13 Ruta Crítica para la Consolidación del Formulario de Ranking se realizaron 6 pasos para estructurarlo y para esto se realizó una labor permanente de adaptación y homologación del mismo.

²¹ Cada punto crítico describe una situación específica y deseada que hace referencia a algún aspecto clave de la Gestión del Talento Humano.

²² Los índices son instrumentos de cuantificación de las prácticas, cuya finalidad es concentrarlas en un conjunto de dimensiones básicas, y otorgar a estas dimensiones determinados valores, a fin de facilitar la posterior utilización comparativa del trabajo. Los índices reflejarán la valoración de cada entidad acerca de los puntos críticos que constituyen la base de la evaluación. Longo, F, (2002). Elaboración de los índices. En *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil* (pp. 51-53). Barcelona, España: ESADE. *Instituto de Dirección y Gestión Pública*

Figura 13 - Ruta para la Consolidación del Formulario del Ranking



Fuente: elaboración propia.

En el primer paso se estudiaron los puntos críticos e índices de la metodología del BID para su adaptación, seguidamente se avanzó en su traducción en afirmaciones dentro del formulario lo que implicó la supresión de puntos que no se adaptaban al ejercicio y en fin la reorganización con el fin de facilitar su diligenciamiento. Continuando con los pasos se introdujo la escala de medición y se adaptó la de valoración, se aplicó un piloto del formulario en la Alcaldía de Cali y la Gobernación del Valle, producto del cual se rediseñó el formulario. Posteriormente, se consideró la inclusión de algunos indicadores y fuentes alternas para contrastar cada afirmación y finalmente se adelantó un piloto con 27 entidades públicas el cual arrojó mejoras que se incorporaron en la versión final del formulario el cual se puede consultar en el anexo 3. En adelante se retoman estos pasos para continuar explicando el contenido del formulario.

La ruta crítica presentada permitió ir evidenciando mejoras hacia un ejercicio pragmático y acertado. La idea era diseñar un formulario que permitiera por un lado hacer la valoración más acorde con la realidad de la entidad participante y por el otro que también fuera amigable, sencilla y útil para el diligenciador. Las afirmaciones en el formulario que describen prácticas estratégicas de la GTH, se organizaron en los cinco Índices de Calidad del Servicio Civil los

cuales conforman el formulario de valoración de la GTH y la base de valoración del Ranking. Los índices son definidos a partir de la propuesta metodológica de (Longo, 2002) a saber:

- Mérito: este índice evalúa el grado en que las entidades incorpora garantías de uso de criterios de profesionalismo en sus diferentes políticas y prácticas, que las protegen de la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas. En el formulario propuesto, se relaciona con siete (7) afirmaciones.
- Consistencia Estructural: este índice mide el grado de solidez e integración sistemática de la GTH y abarca tres dimensiones: i) coherencia estratégica, que es la vinculación de los procesos y prácticas de gestión del empleo a las prioridades estratégicas de la entidad; ii) consistencia directiva, que es el grado de desarrollo de la función de la dirección, la que permite imprimir consistencia transversal a las decisiones en la entidad y iii) consistencia de procesos, que es la consistencia entre las diferentes áreas de decisión que abarca la GTH. En el formulario propuesto, se relaciona con ocho (8) afirmaciones.
- Eficiencia/Optimización de Recursos: este índice evalúa el grado de optimización de la inversión en talento humano que resulta detectable en la entidad, así como su congruencia con las magnitudes de la política fiscal y con la situación de los mercados de referencia. En el formulario propuesto, se relaciona con seis (6) afirmaciones.
- Capacidad Funcional: este índice mide la capacidad de la entidad para influir positivamente en el comportamiento de los servidores públicos. Este atributo de la entidad se forma por la agregación de tres dimensiones: i) competencia (del talento humano), que alude a la eficacia con que se aseguran niveles adecuados de cualificación profesional; ii) eficacia incentivadora, que refleja el grado en que las políticas y prácticas de GTH contienen estímulos a la productividad, al aprendizaje y a la calidad del servicio; iii) flexibilidad, que es el grado en que dichas políticas y prácticas facilitan la adaptación de la entidad a los cambios y la puesta en marcha de innovaciones. En el formulario propuesto, se relaciona con trece (13) afirmaciones.
- Capacidad Integradora: este índice evalúa la eficacia con que la entidad parece capaz de asegurar la armonización de las expectativas e intereses de los diferentes actores (dirección, servidores públicos en general y otros grupos de interés), incrementando el sentimiento de pertenencia y reduciendo la conflictividad. En el formulario propuesto, se relaciona con cuatro (4) afirmaciones.

En síntesis, el formulario que recoge los aspectos clave de la valoración de prácticas de GTH según la metodología del BID en resumen cuenta con los siguientes índices y número de afirmaciones:

Tabla 6 - Resumen Índices y Afirmaciones del Formulario

Índice	Descripción	Número de Afirmaciones
Mérito	Vinculación de funcionarios por criterios de idoneidad.	7
Consistencia Estructural	Alineación entre los servidores y los objetivos de la entidad.	8
Eficiencia/Optimización de Recursos	Optimización de la planta de personal.	6
Capacidad Funcional	Insumos clave para el desarrollo de las actividades de los servidores.	13
Capacidad Integradora	Clima organizacional.	4
5	Total	38

Fuente: Elaboración propia.

Cada afirmación se califica según una escala de medición²³ y una escala de valoración²⁴. La escala de medición da razón de la noción matricial de valoración de la afirmación que se califica siguiendo tres dimensiones complementarias, tal y como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7 - Escala de Medición

	INSTRUMENTAL	COBERTURA	IMPLEMENTACIÓN
BAJO (VALORACIÓN 0-1)	Inexistente o mínimo	Muy baja	Inexistente o mínima
MEDIO (VALORACIÓN 2-3)	Básico	Baja- media	Media
ALTO (VALORACIÓN 4-5)	Suficiente	Media-alta	Alta

Dimensiones:

Instrumental: disponibilidad de normas e instrumentos técnicos que permitan el desarrollo de la práctica de gestión establecida en la afirmación respectiva.

²³ Esta escala fue tomada de la metodología del BID en el documento Longo, F, (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil* Anexo 1. Barcelona, España: ESADE. *Instituto de Dirección y Gestión Pública*

²⁴ Escala ajustada por Pablo Sanabria PhD en Administración Pública, MPP.

Cobertura: nivel de cobertura de la práctica descrita en la afirmación en su entidad.

Implementación: grado de implementación efectiva (y eventual institucionalización) de la práctica descrita en la afirmación.

Es clave entender que para la valoración de cada afirmación ésta se evaluará frente a cada dimensión donde la combinación de las tres da como resultado la valoración final. Por ejemplo, si frente a la práctica que la afirmación describe, una entidad cuenta con una reglamentación general, una aplicación limitadamente difundida y una institucionalización medianamente acentuada, su valoración debería ser de 2 o 3, osea media.

Tal y como se presenta en el tabla 8, la escala de valoración, relaciona una calificación de 0 a 5, según una descripción del grado de implementación de cada afirmación que va desde que no se han diseñado políticas ni acciones, hasta que existen estrategias globales de acción.

Tabla 12 - Escala de Valoración

Valoración	Descripción
5	Existen estrategias globales de acción, implementadas con niveles de cobertura superior al 90% y completamente institucionalizadas (que tengan continuidad por más de dos periodos de gobierno).
4	Existen estrategias globales de acción, implementadas con niveles de cobertura por encima del 75% y medianamente institucionalizadas (que tengan continuidad por más de un periodo gobierno).
3	Existen estrategias de acción, implementadas con niveles de cobertura por encima del 50%, aún no institucionalizadas (que no tengan continuidad por más de un gobierno).
2	Existen algunas estrategias (conjunto articulado de acciones) débilmente implementadas.
1	Existen algunas acciones aisladas débilmente implementadas.
0	No se han diseñado políticas ni acciones al respecto.

Entonces la escala de medición muestra la práctica desde una combinación de dimensiones secuenciales, primero se reglamenta, después se difunde y finalmente se institucionaliza. La escala de valoración toma esta combinación de las dimensiones y les atribuye un número según la descripción que cada uno posee. Esta versión del formulario con una escala de medición y una escala de valoración que conjuntamente calificaban de 0 a 5 cada una de las 38 afirmaciones

contenidas en los Índices, sirvió para realizar un piloto con el área de talento humano de la Alcaldía de Cali y de la Gobernación del Valle .

Este ejercicio evidenció dos retos importantes en los que se debía trabajar. Se debía desligar la valoración de la percepción personal y hacer énfasis en la perspectiva de entidad donde las valoraciones otorgadas por las entidades, debían responder a la realidad objetiva de estas. También que la detallada normatividad de la función pública en el país podía servir de escudo para evadir la verdadera respuesta obviando la práctica que en realidad se implementaba en la entidad. Para contrarrestar estos posibles desajustes entre la valoración y la realidad de la entidad, se decidió introducir unas condiciones a la valoración de las afirmaciones como lo muestra la figura 14. Estudiando cada afirmación se planteó una fuente de información y un indicador según fuese pertinente a manera de controladores que invitaban a reflexionar y valorar las prácticas que las afirmaciones describen antes de optar por una respuesta para que ésta efectivamente refleje la situación de la entidad. Es decir que dichos controladores actúan como evidencia y contrapeso para quitar el posible sesgo de valoración subjetiva además de neutralizar del escudo normativo la evaluación, evidenciando al momento del ejercicio, prácticas y datos reales de la entidad.

Atendiendo a lo anterior, se diseñó una nueva versión del formulario el cual se aplicó en el piloto con las 27 entidades mencionadas al inicio de este aparte, último escalón de la ruta crítica. Al ser más amplio este piloto que el anterior realizado con las dos entidades del nivel territorial, el mismo arrojó nuevas enseñanzas que derivaron en la versión final del formulario de valoración de la GTH (Ver anexo 5). Se manifestó por parte de las entidades que el Formulario propuesto, era muy engorroso para diligenciar ya que recoger la información para responder los indicadores y las fuentes alternas, demandaba mucho tiempo y la coordinación con diferentes actores de la entidad. Por otro lado, se evidenciaron problemas con la formulación de ciertas afirmaciones que eran interpretadas de manera diferente por las entidades. Retomando estas enseñanzas, en esta última versión, se eliminaron las fuentes de información e indicadores de la versión anterior y se retomaron al introducir fuentes de información alternas como referente de contraste post diligenciamiento del formulario. Por otro lado se hicieron modificaciones de vocabulario por razones jurídicas o culturales. Finalmente el formulario organizado como se muestra en la

siguiente figura, cuenta con treinta y ocho (38) afirmaciones categorizadas en los cinco (5) Índices de Calidad del Servicio Civil y las dos escalas antes expuestas.

Figura 14 - Formulario para la Valoración de la GTH en el Sector Público



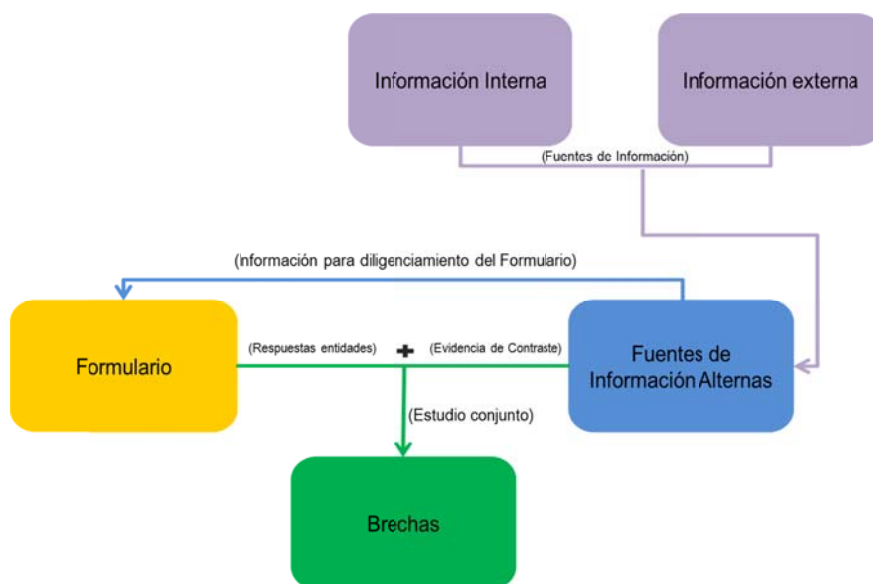
Fuente: elaboración propia.

Segundo Componente: Fuentes de Información Alternas

Buscando tener otras fuentes de información objetivas que permitan validar y cotejar la información recogida en las mediciones dadas las limitaciones de la medición que en varios casos se centra en la percepción, se incluyó un componente a la metodología que le agregaría valor a los resultados que arroja el formulario, al nutrirlo con otras fuentes de información. Éstas pueden ratificar los resultados del formulario o evidenciar brechas entre éstos y la realidad de la entidad que las fuentes alternas capturan. La idea con este componente paralelo al Formulario como nos muestra la figura 14, es expandir el umbral de fuentes de información para valorar la GTH de las entidades participantes.

La procedencia de la información que se estudia es de dos fuentes como se muestra en la figura 15. Una puede ser suministrada por las mismas entidades y corresponde a sus documentos oficiales, se refiere por ejemplo a los actos administrativos que las entidades expiden en donde se institucionaliza una acción o directriz que orienta la gestión del talento humano en la entidad. También, entre otras, al plan estratégico de la entidad en lo relacionado con la GTH, además de los planes diseñados por el área de talento humano.

Figura 15. - Proceso de Contraste de la Información



Fuente: elaboración propia.

Otra fuente de información es externa, es decir, los lineamientos o directrices que las entidades formuladoras de política expiden reglamentando la GTH de las entidades y de estudios o encuestas que indagan sobre la GTH en el sector público. Especialmente consultar el Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión (FURAG)²⁵, el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público (SIGEP)²⁶ y la EDI/EDID²⁷.

²⁵ El Formulario Único Reporte de Avance de la Gestión, es una herramienta en línea para el monitoreo, evaluación y control de los resultados institucionales y sectoriales. Según la circular externo 100-002- 2015 están obligados a diligenciarlo, las entidades de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional con excepción de: Los Fondos sin estructura administrativa ni planta de personal, los Fondos Ganaderos, las Electricificadoras y las entidades en proceso de liquidación, supresión o disolución, aunque continúan con la obligación de aplicar, en lo pertinente las políticas de desarrollo administrativo y reportar su avance en los medios que tengan establecidos. (Portal Modelo Integrado de Planeación y Gestión)

²⁶ El SIGEP es un Sistema de Información y Gestión del Empleo Público al servicio de la administración pública y de los ciudadanos. Contiene información de carácter institucional tanto nacional como territorial, relacionada con:

La Función Pública realiza diferentes requerimientos de información a las entidades públicas. Entre éstos se encuentra el diligenciamiento del FURAG, que indaga sobre aspectos del formulario propuesto para medir el Ranking. Se sugiere entonces hacer una única solicitud de información incluyendo estos requerimientos en un solo paquete, con lo cual se hace más eficiente el proceso de captura de información. Se identifica del paquete qué datos podrían ser una fuente de información para responder el formulario del Ranking con el fin de guiar a las entidades en su diligenciamiento y cuáles serían parte de las fuentes de información alternas. Es decir, al momento de valorar cada afirmación, las entidades se servirían de estas fuentes para soportar su decisión en evidencia, al igual que el DAFP tendrá que usarlas para contrastar las valoraciones otorgadas para cada afirmación e identificar las posibles brechas.

Así mismo, se dispone de la encuesta de la EDI/EDID que entre otras, indaga sobre aspectos que se encuentran en el Formulario pero desde la percepción de los servidores públicos de las entidades consultadas. Esto es un insumo valioso ya que la óptica del ejercicio del Ranking se basa en evidencia lo que hace interesante ver hasta qué punto hay alineación entre los planes y directrices que expresan las evidencias y lo que los servidores sienten que se está efectivamente practicando. Esto daría luces sobre la institucionalización de las prácticas que recoge paralelamente el Formulario y la EDI/EDID.

Tercer Componente: Entrevista

La entrevista, tercer componente de la metodología, es un espacio donde servidores de Función Pública, quienes previamente cuentan con un contexto general de la GTH, de la organización a acompañar y los servidores de la entidad participante, se reúnen para intercambiar observaciones del ejercicio del Ranking. Por un lado los actores discuten los resultados del

tipo de entidad, sector al que pertenece, conformación, planta de personal, empleos que posee, manual de funciones, salarios, prestaciones, etc.; información con la cual se identifican las instituciones del Estado colombiano. Igualmente, el sistema contiene información sobre el talento humano al servicio de las organizaciones públicas, en cuanto a datos de las hojas de vida, declaración de bienes y rentas y sobre los procesos propios de las áreas encargadas de administrar al personal vinculado a éstas. (Portal SIGEP)

²⁷ La encuesta sobre ambiente y desempeño institucional EDI, surge ante la necesidad de contar con información que permita obtener una aproximación al comportamiento de las organizaciones públicas desde la percepción de sus funcionarios. Esta encuesta está direccionada a servidores públicos pertenecientes al nivel central de las entidades de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial; organismos de control; organismos autónomos; entes universitarios autónomos y de organización electoral; corporaciones autónomas regionales, e instituciones de investigación científica y ambiental colombianas. DANE (2015). Metodología General Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional – EDI. Recuperado el 10 de diciembre de 2015 de <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/DSO-EDI-MET-01%20V1.pdf>

diligenciamiento del formulario, es decir las respuestas de cada entidad frente a cada una de las afirmaciones, utilizando las escalas señaladas. En este momento los servidores consultan las fuentes de información alternas sugeridas, a fin de contrastar los datos e identificar conjuntamente las posibles brechas que se evidencien y así llegar a consensos frente a cada respuesta que representan los resultados finales de la aplicación del formulario. Igualmente, ese intercambio permite recoger buenas prácticas de las entidades sobresalientes con el fin de socializar las mismas a las demás entidades del sector público.

Por otro lado, este espacio está ideado para recoger experiencias y aprendizajes del ejercicio de las entidades participantes. Estas observaciones permiten recopilar insumos para el constante mejoramiento del ejercicio por el lado del formulador de política y para fortalecer su estrategia de asistencia técnica en la materia. Esto se traduce, entre otras, en observaciones de posibles distanciamientos entre lo que se indaga y lo que las entidades en el tiempo van considerando clave de la GTH. Además se pueden recoger puntos de mejora de tipo metodológico para optimizar el desarrollo del ejercicio y así asegurar cada vez más su eficacia en la valoración de la evolución en el desempeño de la gestión del talento humano. Serviría entonces como insumo para la evolución del ejercicio acorde a la situación que las entidades van experimentando en su proceso de continuo mejoramiento de la GTH.

Cuarto Componente: Análisis Estadístico de los Resultados del Ranking

El análisis estadístico de los resultados del formulario, último componente de la figura 11, se hace en torno a los Índices de Calidad del Servicio Civil enunciados en la explicación del componente del formulario. Cada índice se calcula con un promedio simple de las valoraciones de las afirmaciones que lo conforman que va de 0 a 5. El promedio simple de estos índices constituye la medida resumen del desempeño de la respectiva entidad, es decir, el Índice de Desarrollo del Servicio Civil. Este Índice, muestra una valoración de la GTH de forma general, agregada evidenciando qué aspectos de la GTH son más débiles en promedio entre las entidades participantes. Esto ayuda al formulador de política a establecer estrategias de fortalecimiento de la GTH en dichas entidades.

A su vez, el desempeño de las entidades se puede clasificar por cada uno de los Índices de Calidad del Servicio Civil y así identificar la más destacada, la promedio y la más débil por Índice, lo que arroja una caracterización de las entidades participantes frente a estos referentes.

Con este resultado cada entidad puede identificar sus puntos de mejora y buscar implementar las prácticas que otras, con mejor puntuación, desarrollan, y al mismo tiempo establecer sus factores de éxito frente a las entidades con valoraciones más bajas.

Hay un elemento clave a destacar para el éxito del ejercicio. El DAFP, entidad encargada de su implementación, durante todo el proceso, adelantará un acompañamiento a las entidades participantes. Este se entiende como un asesoramiento al adecuado desarrollo del ejercicio en todas sus fases resolviendo dudas y respondiendo a dificultades que se puedan presentar. Este acompañamiento también se entiende como un seguimiento oportuno, llevando un registro del avance de cada entidad para así hacer frente a las posibles causantes de retrasos o retiros del ejercicio. También, este acompañamiento se puede traducir en un asesoramiento presencial durante el diligenciamiento del formulario por resistencia o baja capacidad operativa de la entidad para realizar la valoración.

De otra parte y para cerrar este aparte, es importante destacar los actores involucrados en el desarrollo de los cuatro componentes del Ranking explicados hasta este momento. Un primer actor es el DAFP encargado de implementar el tablero de indicadores y su usos a través del Ranking e ir ajustando la metodología propuesta según las mejoras identificadas a lo largo de su aplicación. Es clave que los servidores asignados a esta labor cuenten con competencias para dirigir equipos, comunicación asertiva y por supuesto con el conocimiento exhaustivo de la gestión del talento humano en el sector público colombiano, así como de la metodología y el formulario del Ranking. Lo anterior es necesario para poder ajustar el formulario como se explicará más adelante.

Igualmente, los servidores del DAFP, previamente al ejercicio conocen el contexto de la GTH de la entidad a acompañar. Realizarán las entrevistas a los servidores públicos de éstas, lo que precisa una perspectiva de curiosidad científica para poder sustraer los aprendizajes de tipo metodológico y técnico y de buenas prácticas que alimentarán los lineamientos de política. Por otro lado en el proceso de acompañamiento que realizarán con las entidades participantes, se debe asegurar el cumplimiento del ejercicio, lo que se traduce en unos servidores con una disposición persuasiva ya que encontrarán resistencia en algunas entidades para llevar a cabo el mismo. Esto quiere decir son capaces de incentivar el diligenciamiento del formulario, el análisis crítico de los resultados y la puesta en marcha de mejoras, según aplique, además de

implementar un proceso sistemático de seguimiento con alertas y recordatorios de la ejecución del ejercicio por parte de las entidades. Para esto se establecen fechas límites para cada paso de la implementación del Ranking y que cada servidor encargado lleve un registro para así hacer frente a los posibles inconvenientes o retrasos que se presenten.

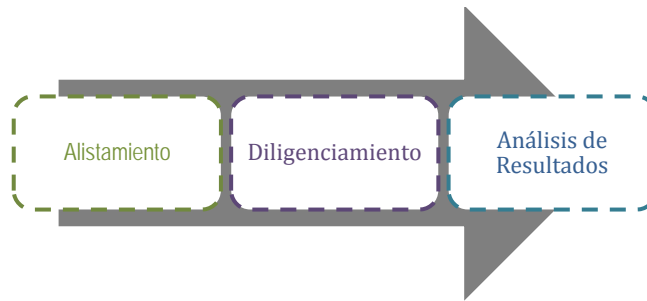
El otro actor son las entidades participantes, su rol se resume en los siguientes frentes. Diligenciar el formulario que el DAFP les suministre. Dado que éste indaga sobre diferentes aspectos de la GTH, es clave conformar un equipo inter-dependencias entre Talento Humano, Control Interno, Control Disciplinario, Planeación y Nómina, entre otros, que tenga como coordinador al Jefe de Talento Humano (JTH) ya que el ejercicio requiere de diferentes perspectivas y conocimientos acerca del desempeño de la GTH en las entidades públicas. Es decir que este equipo, adelantará la entrevista con los servidores del DAFP donde compartirán sus respuestas, observaciones y aprendizajes del proceso de diligenciamiento del formulario. Serán los encargados de analizar los resultados finales y el consecuente diseño de estrategias a partir de las oportunidades de mejora que muestren dichos resultados.

Ruta Crítica para Abordar la Implementación del Ranking

Una vez presentados los diferentes componentes del Ranking, se evidencia que este instrumento, al permitir integrar y sintetizar una evaluación de diferentes aspectos estratégicos de la gestión de personas, es sin duda, una de las aplicaciones más potentes del tablero de indicadores. Lo anterior se da debido a que permite el monitoreo y seguimiento de puntos críticos de los procesos clave de la GTH. En este sentido, las mejoras que se implementen para superar las debilidades que señalen los índices que lo componen, redundarán en elevar el desempeño de los individuos y las organizaciones en pro de resultados destacables.

Recordando este aporte del Ranking al fortalecimiento de la GETH, a efectos de alcanzar su adecuada puesta en marcha, éste se dimensiona en tres fases secuenciales tal como se muestra en la figura 16, a saber: Alistamiento, Diligenciamiento y Análisis de Resultados. Estas replicarán en el tiempo de forma sistemática con el fin de proveer elementos de comparación entre los resultados de un ejercicio y otro, para así evidenciar puntos de mejora de las entidades en su GTH y consecuentemente promover políticas que lleven a la superación de las debilidades según lo evidencien los resultados del Ranking para cada entidad.

Figura 16 - Fases de Implementación del Ranking



Fuente: elaboración de los autores.

Se inicia el ejercicio con una Fase de Alistamiento donde se dimensionará la implementación del Ranking, iniciando con un proceso de ajuste del Formulario de Valoración de la Gestión del Talento Humano. El propósito de esta Fase es preparar el ejercicio buscando articular una metodología de implementación de la medición, pragmática y efectiva. Sigue la Fase de Diligenciamiento donde los grupos inter-dependencias de las entidades públicas responden el Formulario antes mencionado. Esta fase se espera que cuente con el acompañamiento de los servidores encargados del DAFP y según se requiera realizarán las entrevistas con los grupos y los servidores asignados. Finalmente se adelanta la Fase de Análisis de Resultados donde se calculan los Índices de Calidad del Servicio Civil de las entidades participantes a partir de los resultados consensuados, con el objetivo de clasificarlas según estos resultados para tener una base de información que impulse por un lado el mejoramiento del ejercicio del Ranking y sobre todo el mejoramiento hacia una gestión estratégica de las entidades en términos de talento humano. A continuación se presenta el paso a paso de cada Fase.

Primera Fase: Alistamiento

La secuencia de pasos previstos en esta fase se presenta en la siguiente figura que da cuenta de la ruta crítica a seguir.

Figura 17 - Ruta Crítica de Fase de Alistamiento



Fuente: elaboración de los autores.

Atendiendo a la figura 17 los pasos contemplados son:

- Paso 1: Socializar el ejercicio del Ranking con los servidores competentes de cada entidad: esta introducción busca contextualizar a las entidades participantes sobre el objetivo y alcance del ejercicio. Es clave entonces mostrar la utilidad del mismo que se ha descrito con anterioridad en esta sección, presentar la metodología y el formulario y puntualizar el rol del DAFP y de las entidades y la importancia y razones de la conformación de un grupo inter-dependencias para el adecuado desarrollo del ejercicio. (DAFP)²⁸
- Paso 2: Conformar el grupo inter-dependencias: este grupo se empoderará del ejercicio, lo que implica entender la utilidad de este, traduciéndose en una disposición crítica y constructiva, además de vender el ejercicio frente a los demás servidores de la entidad, especialmente de la alta dirección. (Entidades)
- Paso 3: Caracterizar la situación actual de las entidades públicas: el DAFP estudiará los avances en GTH en las entidades participantes en el ejercicio y caracterizará su capacidad operativa para poder ejecutar el ejercicio del Ranking. Con ello se busca que los servidores asignados se contextualicen en la materia de manera que cuenten con los elementos para llevar a cabo un acompañamiento de manera pertinente. También permite identificar qué entidades requerirían un acompañamiento más personalizado a lo largo del ejercicio. Los resultados del piloto pueden servir de insumo para identificar estas entidades. (DAFP)

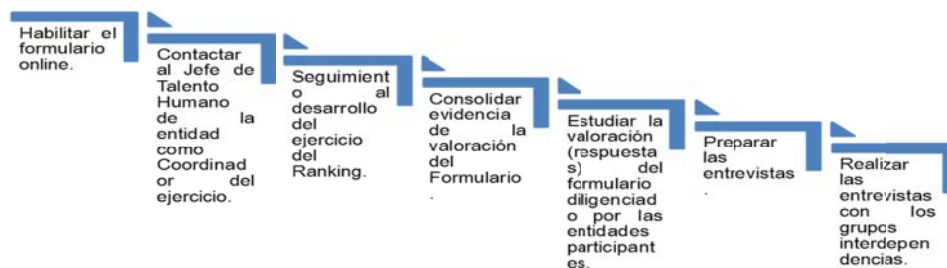
²⁸ Las entidades entre paréntesis al final de los puntos son las entidades encargadas de realizar el paso descrito.

- Paso 4: Montar el formulario en el SIGEP como un nuevo módulo: se requiere que en las nuevas adaptaciones al SIGEP se desarrolle un módulo que permita diligenciar el formulario del Ranking desde un portal online. De esta manera todo el ejercicio queda digitalizado, lo cual facilita la trazabilidad y el seguimiento de los avances de las entidades participantes, haciendo así de la recepción de datos una tarea más eficiente. También considerará incluir en el módulo la consolidación de los resultados, el cálculo de los Índices y del Índice Agregado por entidad, mostrando gráficamente el desempeño. Cabe resaltar que con esta medida se busca hacer del diligenciamiento del formulario una experiencia ágil, amigable y pragmática y además que permita el diligenciamiento en varios momentos. Es decir que se puedan pausar, retroceder y vislumbrar todas las afirmaciones para así poder revisar la documentación que la respuesta a cada afirmación precisa. (DAFP)
- Paso 5: Consultar las fuentes de información alternas: revisar la EDI/EDID, el FURAG, el SIGEP, entre otras como las fuentes que servirán para contrastar la valoración que la entidad realiza a cada afirmación del formulario. (DAFP)

Segunda Fase: Diligenciamiento

La secuencia de pasos previstos en esta fase se presenta en la siguiente figura que da cuenta de la ruta crítica a seguir.

Figura 18 - Ruta Crítica Fase de Diligenciamiento



Fuente: elaboración de los autores

Atendiendo a la figura 18, los pasos contemplados son:

- Paso 1: Habilitar el Formulario online: una plataforma online presentará el Formulario, la lista de fuentes de información que ayuden a su diligenciamiento por parte de las entidades y posteriormente los resultados analizados con una perspectiva constructiva. Deberá ser también un lugar de intercambio entre los grupos inter-dependencias y los servidores del DAFP, para despejar dudas y discutir los resultados en aras del mejoramiento de la GTH en las entidades participantes. Se verificará entonces su viabilidad, los alcances y límites de la plataforma antes de adelantar el primer ejercicio. (DAFP)
- Paso 2: Contactar al Jefe de Talento Humano de la entidad como Coordinador del ejercicio: la idea es establecer un contacto entre el Jefe de TH que representa al grupo inter-dependencias y el servidor público del DAFP encargado de la entidad en cuestión. Conjuntamente planean el ejercicio de implementación del Ranking, seguimiento y acompañamiento, verificando los roles, concertando el cronograma para adelantar el diligenciamiento del formulario, la entrevista y el análisis de resultados definiendo las fechas máximas de entrega y realización de cada actividad. (DAFP y Entidades)
- Paso 3: Seguimiento al desarrollo del ejercicio del Ranking: cada servidor encargado del ejercicio adelantará un seguimiento con una perspectiva persuasiva, es decir ser constante y sistemático en el acompañamiento para asegurar el cumplimiento por parte de la entidad asignada. Esto se traduce en un asesoramiento propositivo que puede ir desde llamadas periódicas para llevar registro del progreso del diligenciamiento del formulario y recolección de la información alterna (incluida en el paquete solicitado por el DAFP) hasta el acompañamiento presencial en el diligenciamiento y recopilación de la información requerida. Por otro lado las entidades participantes deben identificar sus dificultades frente al ejercicio y a medida que lo ejecutan solicitar oportunamente asesoría para resolver dudas. (DAFP y Entidades)
- Paso 4: Consolidar evidencia de la valoración a cada afirmación del Formulario: la entidad, para cada afirmación, identificará la información que la respalda con el fin de corroborar con evidencia cada respuesta. Dicha información será de gran utilidad al momento de intercambiar aprendizajes en la entrevista con el DAFP y contar con los elementos que faciliten el consenso alrededor de las respuestas. Además la entidad

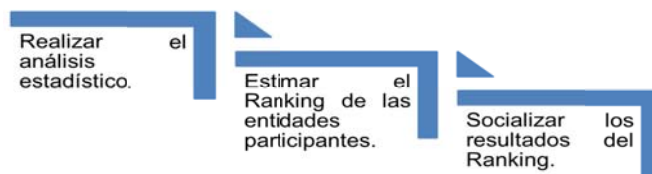
consolidará su carpeta de posibles buenas prácticas de las cuales se desprenden las afirmaciones con las valoraciones más altas. (Entidades)

- Paso 5: Estudiar la valoración (respuestas) del formulario diligenciado por las entidades participantes: los servidores del DAFP consultan las valoraciones –respuestas- al Formulario de cada entidad y la contrastan con la información disponible en las fuentes alternas para para identificar los posibles puntos de divergencia en la valoración de cada afirmación, los cuales serán objeto de reflexión para llegar a un consenso en la entrevista con el equipo interdependencias de la respectiva entidad . (DAFP)
- Paso 6: Preparar las entrevistas: cada encargado del DAFP con el paso anterior cuenta con una visión preliminar del desempeño en GTH de la entidad asignada y dispone de los posibles puntos a consensuar, esto le permite contar con los elementos clave de preparación de la entrevista y ganar un conocimiento de la realidad de la entidad. Se sugiere, ojalá, levantar un perfil previo de algunos de los miembros del grupo interdependencias. La preparación exige a su vez el desarrollo del criterio investigativo que lo lleve a formular preguntas clave orientadas a precisar las prácticas que se desarrollan en la entidad.(DAFP)
- Paso 7: Realizar las entrevistas con los grupos interdependencias: se trata de llegar conjuntamente a un consenso frente a las posibles divergencias en la valoración de la afirmaciones del Formulario y así contar con la respuesta más acertada, basada en evidencia, producto del intercambio de ambas partes. Por otro lado según los resultados y a partir de preguntas clave en los diferentes aspectos en los que el Formulario indaga, se busca recoger las buenas prácticas que las entidades destacadas tienen institucionalizadas y así fortalecer el Banco de Buenas Prácticas. Este espacio permite intercambiar percepciones y observaciones frente al ejercicio, siendo provechoso para ambas partes y entendiendo que su cualificación es una responsabilidad compartida. (DAFP y Entidades)

Tercera Fase: Análisis de Resultados

La secuencia de pasos previstos en esta fase se presenta en la siguiente figura que da cuenta de la ruta crítica a seguir.

Figura 19.- Ruta Crítica Fase Análisis de Resultados



Fuente: elaboración de los autores.

Atendiendo a la figura 19, los pasos contemplados son:

- Paso 1: Realizar el análisis estadístico: teniendo las valoraciones de las afirmaciones consensuadas con cada una de las entidades, se calculan con unos promedios simples de las valoraciones de las afirmaciones, los Índices de Calidad del Servicio Civil y el Índice Agregado de Desarrollo del Servicio Civil. (DAFP)
- Paso 2: Estimar el Ranking de las entidades participantes: con respecto a los Índices calculados, se clasifican las entidades en orden descendente por el Índice Agregado y por cada uno de los índices definidos. También se puede analizar el desempeño por cada uno de los cinco Índices de Calidad del Servicio Civil. Se busca identificar promedios y referentes de buena gestión y mala gestión respondiendo a la idea de caracterización relativa de las entidades, tal como se espera de un ranking. (DAFP)
- Paso 3: Socializar los resultados del Ranking: en una sesión de trabajo se divulgarán los resultados de manera que se cree un espacio de intercambio de experiencias entre los servidores del DAFP encargados y los grupos inter-dependencias de las entidades. Lo anterior con el fin de conjuntamente interpretar y analizar los resultados e idear estrategias de mejoramiento de los puntos débiles que se evidencien en cada entidad. Se debe entender que el ejercicio busca crear una perspectiva de mejora de la GHT en las entidades públicas. Por eso en este espacio se pueden compartir prácticas y mejoras tanto de las entidades participantes como del formulador de política, con el fin de eliminar asimetrías de información entre entidades, promover la socialización de prácticas exitosas y enriquecer los lineamientos de política de GETH. (DAFP y Entidades)

Por otra parte, es interesante ahora examinar qué elementos incorporar en un segundo ejercicio, es decir, una segunda medición. La idea de un Ranking de este tipo tiene sentido sólo si

se hace de manera sistemática en el tiempo. El DAFP, según avance con el levantamiento de la línea base, puede definir de acuerdo con la naturaleza de los indicadores con que frecuencia se realizará una nueva medición, teniendo en cuenta que hay variables de tipo estructural que demandan para su evolución intervalos de tiempo más largos. Esto responde al hecho de que la naturaleza de los cambios en los puntos de mejora toman un tiempo en funcionar, para que así el ejercicio posterior ayude a evidenciar la efectividad de las políticas y estrategias implementadas. Un ejercicio con un precedente (línea de base) arroja información de comparabilidad dentro de cada entidad al ver su foto en dos momentos diferentes, uno consecuente del otro. Además de esto último, la aplicación periódica del ejercicio permite evidenciar posibles fallas en la metodología. Igualmente, los resultados de un ejercicio con precedente visibilizan la efectividad de los correctivos adoptados por las partes involucradas según su competencia.

Para cada nuevo ejercicio se ajustará la metodología y el formulario según las lecciones aprendidas que el ejercicio previo arroje. Esto se puede traducir en un rediseño del acompañamiento según se hayan manifestado dificultades por parte de ciertas entidades al momento de desarrollar el ejercicio o se evidencien afirmaciones o índices obsoletos y que requieran evolucionar hacia un modelo que responda mejor a la GTH del momento de implementación del ejercicio.

Recomendaciones Finales

Por último, en la tabla 7 se presentan una serie de recomendaciones producto del piloto realizado con las 27 entidades señaladas al inicio de este aparte, con el fin de proveer lecciones a tener en cuenta para la implementación del Ranking. Estas recomendaciones establecen por un lado sugerencias de herramientas que facilitarán el desarrollo del ejercicio y por otro lado, brindan luces sobre la natural evolución del Ranking frente a la creciente implementación de una gestión estratégica del talento humano en el sector público colombiano.

Tabla 7 - Recomendaciones para la Implementación del Ranking

Paso de la Implementación	Problema Relacionado	Recomendación/Lección
Componente Fuentes Información Alternas	Requerimientos de datos a diferentes momentos del año.	Se sugiere hacer una única solicitud de información incluyendo los requerimientos en un solo paquete, con lo cual se hace más eficiente el proceso de captura de información. Se identifica del paquete, que datos podrían ser una fuente de información para responder el formulario del Ranking con el fin de guiar a las entidades en su diligenciamiento y cuáles serían parte de las fuentes de información alternas. Es decir, al momento de valorar cada afirmación, las entidades se servirían de estas fuentes para soportar su decisión en evidencia, al igual que el DAFP tendrá que usarlas para contrastar las valoraciones otorgadas para cada afirmación e identificar las posibles brechas. Para evitar desgaste, se sugiere que el DAFP identifique qué aspectos que indaga el Formulario son recogidos por el FURAG, para no requerir la misma información dos veces y así optimizar el diligenciamiento por parte de las entidades.
Cambios para el siguiente ejercicio	Tiempo en el año donde se debe realizar el ejercicio.	Buscando alineación con los insumos que el Ranking requiere, la implementación de éste se sugiere llevarse a cabo en el en el segundo trimestre del año fiscal teniendo en cuenta que el ejercicio demanda tres meses para su realización y que los resultados que este arroje deberán incentivar políticas de mejoramiento de los puntos débiles que se evidencien. Se solicitará entonces el paquete de información en el primer semestre del año para así consolidar las fuentes de información alternas esperando los resultados del FURAG y la EDI/EDID para tener todas las fuentes disponibles.
	Intervalos de tiempo entre un ejercicio y otro.	Se recomienda hacer el ejercicio cada 5 años en todo caso por definir por parte del DAFP. Esto se debe al hecho que hay elementos aquí evaluados que toman tiempo para que su aplicación e impacto se lleven a cabo. Mientras que el índice de Capacidad Integradora integra prácticas que no requerirían grandes espacios de tiempo para ver los resultados positivos, hay otros elementos como los que se tratan en el Índice de Eficiencia/Optimización de Recursos que demandaría esfuerzos mucho más grandes con muchos más actores, por lo que sus resultados no serían visibles que a partir de por lo menos 5 años desde la primera valoración.
Expansión	Escalonamiento de la Implementación	Se recomienda comenzar la implementación del ejercicio con las cabezas de sector e ir escalonadamente incorporando otras entidades estratégicas del nivel nacional, seguir con las entidades adscritas y vinculadas y finalmente las entidades centrales del nivel territorial (corresponde actualmente a casi 1336 entidades). Esto permitirá un espacio de afinamiento poco agresivo al poder hacer el ejercicio menos demandante para el DAFP que necesitará ir aumentando su capacidad de implementación del Ranking.
		Se prestará especial atención a las entidades de características particulares como las de carrera especial o las empresas industriales y comerciales del Estado (EICE) ya que esto demanda ciertos cambios metodológicos en el ejercicio. Por este carácter diferente, el formulario se ajustará a estas especificidades en su contenido para indagar desde otra perspectiva, por ejemplo teniendo en cuenta la ausencia de ciertos tipos de vinculación o manejo financiero diferente, en la gestión del talento humano de estas entidades. Al momento de analizar los resultados, se recomienda hacer una clasificación diferenciada para así guardar la óptica de valoración relativa con sus

Paso de la Implementación	Problema Relacionado	Recomendación/Lección
		pares. Discriminar por nivel, sector, objeto, tipo de carrera y servidores.
		El formulario presentado como anexo en esta sección, es una propuesta que responde al modelo que hoy se aplica en Colombia y en tanto se tomen decisiones sobre la adopción del Modelo de GETH propuesto por el equipo investigador, el formulario irán ajustándose en su estructura y contenido para que mida los aspectos definidos, es decir que irá evolucionando con la implementación del Modelo que el Proyecto establece para el país. Esto quiere decir que poco a poco se irá migrando el formato del formulario hacia los Subsistemas del Modelo lo cual implica robustecer las afirmaciones que se presentan actualmente, con los demás aspectos que cada Subsistema del Modelo presenta.
		La metodología presentada, utiliza promedios simples para calcular los índices. No obstante, se podría hacer un calculo de promedio ponderado para resaltar el aspecto del índice que mayor peso se le otorgue. Si en la coyuntura nacional se busca priorizar un aspecto de los que contempla el Ranking, al momento de calcular el Índice Agregado se puede ponderar con un peso superior uno de los Índices para que así su valor tenga un impacto más importante sobre el índice Agregado. Esto permitirá apreciar mejor los retos que se deben abordar al momento de priorizar un aspecto de la GTH enmarcado en el Índice escogido.

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Evaluación ex-post para la gestión estratégica del talento humano.

En la sección anterior fue desarrollada una propuesta para realizar monitoreo, seguimiento y evaluación de implementación de las iniciativas realizadas para la gestión del talento humano. A continuación se complementa la propuesta de medición con una mirada ex-post del proceso. Como se muestra en la figura 4, este momento se encuentra desarrollado en el anillo exterior. Se conecta constantemente con el resto de mediciones especialmente sirviendo estas últimas de insumo y complemento para las evaluaciones ex post. Esta sección inicia con los fundamentos metodológicos, continuando con el desarrollo de los lineamientos necesarios para su aplicación. Se cierra con la presentación de las propuestas de evaluación de cada una de las recomendaciones realizadas por Sanabria et al. (2015) y desarrolladas en la Guía de Implementación del Proyecto.

4.3.1 Fundamentos Metodológicos para la Realización de la Evaluación Ex-Post de Prácticas de Gestión del Talento Humano en el Sector Público

En la evolución de las políticas públicas, el momento final señalado en este modelo conceptual es la evaluación ex-post de las iniciativas. Los resultados e información que provengan de esta, brindan los insumos para revisar la política y volver a iniciar, o dado el caso cancelar, el proceso. De esta manera se reconoce la importancia de la evaluación una vez ya ha sido implementada la iniciativa para identificar los logros obtenidos, pero también poder conocer el efecto que tuvo sobre las metas propuestas. La evaluación a posteriori permite hacer un balance final sobre el logro de lo propuesto inicialmente. En este sentido, se brinda la información necesaria para conocer la efectividad de lo implementado.

Este tipo de evaluación se complementa con lo mencionado en las secciones anteriores de este documento. El monitoreo, seguimiento y evaluación de implementación permiten conocer si los insumos y actividades controlables se realizan acorde con lo definido y planeado de esta manera. Con la evaluación ex-post se busca, por otro lado, conocer si los aspectos no controlables de lo identificado en la Matriz de Marco Lógico finalmente se logran y de qué manera lo hacen. Al final, la unión de estos dos tipos de evaluación que se encargan de momentos diferentes permiten tener un conocimiento global sobre las iniciativas y brindan herramientas para los formuladores de política pública, sus implementadores y los tomadores de decisiones para valorar la efectividad y eficiencia de las medidas.

Este tipo de evaluaciones pueden ser divididas en dos clases: las evaluaciones que revisan el cumplimiento de productos y resultados y las que se enfocan en el impacto. Las primeras se encuentran más cercanas a las evaluaciones de implementación pero se centran, como su nombre lo señala, en los productos y resultados finales de la medida. Con estas se busca conocer si finalmente se logra lo esperado, evidenciar la calidad de los logros pero sin incluir aspectos de causalidad. En el anexo 1 de este documento se presenta una ampliación metodológica de cada uno de los tipos de evaluación aquí mencionados.

La evaluación de productos, por su lado, analiza el logro del cumplimiento de la meta de los bienes y servicios entregados respecto a los insumos y actividades realizadas para esto. En esencia, los productos son elementos tangibles, fáciles de medir y de encontrar como resultado

del proceso realizado anteriormente. Esta evaluación contiene una mirada en la que se prioriza la eficiencia al comparar los recursos y entradas otorgadas con los productos finales con un análisis tipo costo-eficiencia. Una de las grandes fortalezas de este tipo de evaluación es que se puede realizar en escenarios de austeridad y permite identificar la cantidad y calidad de los bienes y servicios entregados. En este sentido, esta evaluación permite cerrar el momento de la implementación de la política y brindar insumos para realizar otro tipo de las evaluaciones.

Por otro lado se encuentra la Evaluación de Resultados, la cual va un paso más allá de las evaluaciones antes mencionadas. Esta se enfoca en los beneficios o cambios que se dan en la población objetivo debido a la intervención realizada. Se relaciona con la evaluación de productos porque son estos los que llevan a un posible cambio, mediados por características del contexto en el que se desarrollen. Este tipo de evaluación cobra importancia al incluir la percepción de la población sobre los productos entregados y los cambios que produjeron. Esta evaluación de mediano nivel de costo permite tener una idea de las modificaciones que se obtuvieron y si estas van en línea con lo proyectado en un principio.

Finalmente, se encuentran los diferentes tipos de evaluación de impacto que se encuentran reseñados en el anexo 1 de este documento. El valor agregado de esta aproximación es que permite identificar si los resultados encontrados pueden ser atribuibles a la intervención realizada, por lo que se puede hablar en este caso de causalidad. A partir de la década de 1980 este tipo de evaluación tomó fuerza, gracias a presiones sobre la rendición de cuentas y la efectividad de los diferentes programas. De forma adicional, los avances estadísticos permitieron estimar con mayor rigurosidad los impactos de diferentes intervenciones. Actualmente, este tipo de evaluación está incorporada en los diferentes programas en diversas áreas de la política pública, tanto por gobiernos nacionales como por organismos multilaterales y organizaciones no gubernamentales. Esto permite identificar si los esfuerzos gubernamentales realmente llevan a los resultados esperados.

La evaluación de impacto ha buscado la integración de diferentes métodos, al ampliarse su cuestionamiento sobre la magnitud de impactos de una política para incluir cuestiones sobre qué factores de diseño e implementación de la política llevaron al impacto encontrado. Esta ampliación ha implicado que esta evaluación incluya herramientas tanto cuantitativas como cualitativas, aprovechando sus fortalezas respectivas para complementar los resultados arrojados

por cada enfoque (Bamberger 2012), y conllevando a una comprensión más profunda sobre los fenómenos y políticas a evaluar.

Este tipo de evaluación se divide esencialmente de acuerdo con su enfoque en cuantitativa y cualitativa. Cada una presenta unos métodos asociados que permiten aislar los efectos de las intervenciones y realmente detectar si existe o no el impacto deseado. Pero es importante reconocer que los métodos presentan ventajas y desventajas que hacen que sea mejor aplicarlos en algunos escenarios. Algunos son técnicos y otros van más a profundidad por dilemas éticos que hay que tener presentes a la hora de realizar las evaluaciones específicas.

Es importante señalar que este campo de estudio enfrenta retos éticos y logísticos peculiares, en cuanto se analizan a seres humanos y sus interacciones con múltiples roles dentro de una estructura social. Al intervenir sobre una parte del sistema, estas interrelaciones sociales harán que la totalidad de éste se vea afectado, dificultando la evaluación adecuada de esta intervención. Estas limitaciones hacen que la administración pública utilice otros métodos de medición, debido a las dificultades existentes en medir rigurosamente el impacto de políticas en esta área. Ser conscientes de estas limitaciones hace que sea necesario plantear escenarios diferentes de evaluación e incluir métodos estadísticos cuasi experimentales.

En conclusión, la evaluación posterior a la implementación permite conocer sobre los aspectos no controlables completamente de los programas e iniciativas de la GETH. La entrega y calidad de los bienes y servicios suministrados, los cambios en las condiciones de la población objetivo y la causalidad de estos son fundamentales para conocer el alcance final de los esfuerzos y garantizar la orientación a los resultados. Este tipo de miradas es importante tenerlas en cuenta dentro de una estrategia de monitoreo, seguimiento y evaluación de la GETH, ya que permite conocer finalmente si las metas planteadas fueron logradas de la manera esperada en un conjunto de recomendaciones de diferentes niveles y complejidad.

4.3.2 Lineamientos para la aplicación de la evaluación ex-post de prácticas de gestión del talento humano.

Anteriormente se precisaron los fundamentos metodológicos de las evaluaciones ex-post. En esta subsección se señalan los lineamientos generales para la aplicación de las evaluaciones a las recomendaciones desarrolladas por Sanabria et al (2015) y listadas en la Guía de Implementación del Proyecto. Para esto se describe brevemente la articulación de estas evaluaciones dentro de

toda la propuesta de monitoreo, seguimiento y evaluación. Posteriormente, se introducen por cada recomendación la propuesta de medición y su conexión con los indicadores introducidos anteriormente del Tablero de Indicadores.

Dentro de la descripción realizada de la Matriz del Marco Lógico, su utilidad y los componentes, se mencionó la importancia de reconocer lo controlable de las iniciativas y lo proyectado. Es claro que los insumos y las actividades a realizar están dentro de lo que los implementadores pueden controlar y llevar a cabo según lo planeado. Incluso algunos de los productos pueden llegar a manejarse si se garantiza que las actividades predecesoras se hicieron de la manera adecuada. Pero los resultados estructurales de mediano y largo plazo van más allá de lo que pueden maniobrar los implementadores. Hacen parte de lo deseado y hacia donde apuntan los esfuerzos realizados, pero esencialmente se salen de control.

Para evaluar los últimos dos componentes de la Matriz de Marco Lógico descrita anteriormente, se realizan mediciones de producto, resultado e impacto. Como ha sido señalado antes, esta evaluación busca ver si realmente las acciones propuestas brindaron los bienes y servicios propuestos, llevaron a cambios y si son atribuibles a éstas, entonces se contemplan esos aspectos que no pueden ser controlados y que en esencia son de naturaleza compleja al ser afectados por diversas variables pero que permiten tener una mirada a partir de la eficiencia y la eficacia.

Para el caso específico de la GETH, las metas clave para medir el impacto son las contenidas en el modelo de Mesch, Perry y Wise (1995) y del modelo de Sanabria et al. (2015). Estas brindan señales estructurales de cómo se está gestionando el talento humano en las entidades, cuáles son las dinámicas manejadas y qué principios predominan. De esta forma se puede observar si las actividades realizadas a partir de los insumos tienen efecto sobre estas características o no.

Cada uno de estos productos y resultados de mediano y largo plazo pueden ser expresados como indicadores que midan el grado de avance que se tiene de ellos. En este sentido, en el anexo 2 de este documento se referencia el indicador de impacto de cada una de las propuestas, lo cual muestra a que apunta cada una y que se encuentran incluidos dentro del Tablero de Indicadores expuesto anteriormente. Estos muestran que diferentes acciones están encaminadas a un mismo resultado y que en su conjunto se espera lograr que los indicadores de impacto se

encuentren en niveles óptimos. Lo anterior da evidencia sobre la complejidad que existe para aislar el efecto de cada una de las actividades y saber si efectivamente causan los resultados esperados.

En resumen, es fundamental realizar este tipo de evaluaciones, no solo porque legitima las acciones realizadas sino porque permite identificar los aspectos que tienen mayor efecto en los resultados esperados y en dónde se pueden enfocar los recursos. Por esta razón, y por las necesidades técnicas de las metodologías de evaluación de impacto, la evaluación debe estar planeada desde la formulación de las propuestas. De esta manera se garantiza que se cumpla con los criterios necesarios pero también que se mida lo que originalmente se quería valorar.

Propuesta de Evaluación Ex-Post para las Recomendaciones de GETH

Hasta el momento se ha desarrollado la importancia y el papel de la evaluación ex-post en la propuesta de monitoreo, seguimiento y evaluación para la GETH. A partir de esto es necesario establecer qué metodologías son apropiadas para cada tipo de actividad realizada para la consecución de ese modelo estratégico de la gestión del talento humano. Para esto se presenta a continuación en la tabla 9 cada una de las recomendaciones realizadas por Sanabria et al. (2015) y consolidadas en la Guía de Implementación. Para cada una de las 42 recomendaciones se propone una posibilidad de evaluación ex-post de acuerdo con su alcance, su forma de implementación y las metodologías antes expuestas. Lo anterior brinda un panorama sobre las opciones existentes para iniciar el proceso de evaluación y tener un control sobre los bienes y servicios entregados, los cambios logrados y la causalidad de estos.

Para tal fin en la tabla 9 se presenta cada recomendación haciendo referencia a su plazo de aplicación y al subsistema del modelo al que pertenece. Posteriormente, **en la cuarta columna se plantea la metodología de evaluación ex-post propuesta. Cada una de las recomendaciones presenta una evaluación adecuada a sus propósitos, población objetivo y alcance.** Dentro de estas se encuentran evaluaciones de producto, de resultado y de impacto. Dentro de estas últimas se señalan casos de evaluaciones con enfoque experimental y otras cuasi experimentales. Los tipos de evaluación introducidos en la propuesta de evaluación de las recomendaciones se encuentran descritos en la tabla 8. En esta se presenta una síntesis sobre los aspectos metodológicos relevantes. En algunos casos es importante resaltar que el tipo de recomendación y la utilidad de la evaluación llevan a que se propongan evaluaciones de

implementación descritas previamente. Todo lo anterior brinda una propuesta específica que contempla los diferentes tipos de evaluación y que pretende hacer un seguimiento detallado y juicioso a los esfuerzos realizados en pro de una gestión estratégica del talento humano.

Tabla 8 – Resumen metodología evaluaciones ex-post

	Tipo	Descripción	Fortalezas y debilidades	
Monitoreo Seguimiento y Evaluación de Impacto	Evaluación de Procesos	Análisis de las actividades necesarias para la creación de un producto dado, mediante la recolección de indicadores de gestión. Esta evaluación, por consiguiente, se enfoca en las actividades del programa y su enlace.	Permite hacer seguimiento y retroalimentación a la implementación de los programas en el transcurso de su ejecución. Sin embargo, no provee información sobre los productos de las intervenciones ni sus efectos.	
	Evaluación Ejecutiva	Evaluación integral de la gestión del programa. Este tipo de evaluación vincula explícitamente los objetivos a priori con un análisis de eficiencia de los procesos y productos y las percepciones de satisfacción de los beneficiarios.	Permite una visión integrada de la gestión del programa y de su efectividad a través de la satisfacción de los beneficiarios, lo que permite identificar áreas de mejora en la implementación del programa. Sin embargo, no permite conocer los efectos asociados únicamente al programa.	
Evaluación Ex-Post	Evaluación de Productos	Evaluación de la entrega de los productos del programa en función de los insumos asignados, independientemente de su efectividad. Parte de esta evaluación es el análisis de costo-eficiencia, entendido como el logro de los objetivos propuestos al menor costo posible.	Permite un estudio claro sobre los productos del programa, sus resultados esperados y su eficiencia. Sin embargo, no permite inferencia sobre la efectividad del programa.	
	Evaluación de Resultados	Análisis de la evolución en el tiempo de los comportamientos o actitudes a intervenir de la población objetivo. Para realizar esta evaluación, debe contarse con una línea de base previa al programa y una medición posterior, con el fin de realizar la comparación relevante.	Permite una primera aproximación a la evolución de la población objetivo, mejorando el diseño del programa y sugiriendo metas realistas. Sin embargo, no es posible atribuir los cambios a efectos del programa.	
	Cuantitativa- Experimental	Experimental	Técnica de evaluación de impacto que requiere una asignación aleatoria del programa a grupos de tratamiento y control. La asignación aleatoria controla los efectos de cualquier característica preexistente de los individuos, permitiendo estimar el impacto atribuible únicamente al programa.	Permite estimar los efectos únicamente atribuibles al programa sobre la población objetivo. Sin embargo, la asignación aleatoria presenta problemas logísticos y éticos.
	Cuantitativa - No experimental	Diferencias en diferencias	Técnica de evaluación de impacto que permite simplificar los retos de la asignación aleatoria. Mediante la medición anterior y posterior al programa de la variable objetivo, es posible controlar por factores no observados. Esta medición corrige el efecto de cualquier diferencia sistemática entre los grupos de tratamiento y control, lo que permite estimar el impacto del programa.	Permite estimar los efectos del programa de forma exacta y minimizando los retos de la asignación aleatoria. Sin embargo, requiere que las tendencias en el tiempo de la variable objetivo para los grupos de tratamiento y control sean iguales (supuesto de tendencias paralelas).

	Tipo	Descripción	Fortalezas y debilidades
	Variables Instrumentales	Técnica de evaluación de impacto que no requiere ninguna asignación especial del programa, sino que permite que ésta dependa de las decisiones o características de los individuos. Requiere la selección de una variable instrumental, que se relacione con la participación en el programa pero sea independiente de las demás características de los individuos.	Permite estimar de forma adecuada los efectos del programa. Sin embargo, la selección de la variable instrumental presenta retos, en cuanto requiere un sustento teórico adecuado.
	Propensity score matching	Técnica de evaluación de impacto que utiliza los determinantes de la participación en el programa de los individuos como base de la estimación. El impacto del programa se determina a partir de la diferencia en resultados entre individuos participantes y no participantes pero con igual probabilidad de participación.	Estimador flexible y práctico para un amplio rango de programas. Sin embargo, requiere una elección acertada de los determinantes de la participación a tener en cuenta.
	Regresión discontinua	Técnica de evaluación de impacto que aprovecha la existencia de un punto de corte en varios programas, basado en características de los individuos, que determina su participación. El impacto del programa se estima a partir de la comparación entre individuos tratados y no tratados alrededor del punto de corte.	Permite estimar adecuadamente el impacto de programas que incorporan puntos de corte en su diseño. Sin embargo, este estimador sólo es válido para individuos cercanos al punto de corte.

Fuente: Elaboración propia

En la columna 5 de la tabla 10 se encuentran relacionados los recursos necesarios para la realización adecuada de las evaluaciones en cada una de las recomendaciones. Dentro de estos se incluyen los recursos de tiempo y capacidad técnica para el desarrollo de las actividades. De forma adicional se señalan aspectos metodológicos necesarios para obtener resultados confiables de las evaluaciones. Así mismo, se señalan las recomendaciones donde la coordinación interorganizacional e intergubernamental es indispensable para la recolección de la información y la ejecución de las mediciones. Además es importante mencionar que es indispensable contar con procesos de medición confiables, que respondan a las recomendaciones y las necesidades técnicas. De forma adicional, se debe contar con una línea de base de información previa a la implementación para poder realizar los contrastes necesarios.

Finamente, en la última columna se presentan los indicadores de producto y resultado a los que están atadas cada una de las recomendaciones. Esto brinda la conexión existente con el Tablero de Indicadores propuesto anteriormente. De forma adicional, permite evidenciar la interrelación constante que existe entre el monitoreo, seguimiento y evaluación de impacto con las evaluaciones ex-post. Lo anterior es fruto de la relación que existe entre los tipos de valoración pero también es una señal de la coherencia metodológica que existe y que es necesaria para tener un sistema de evaluación confiable, integral y robusto.

Es importante resaltar el papel que juegan las fuentes de información y lo confiables que estas deben llegar a ser. Los indicadores y el seguimiento dependerán en esencia de la información que se obtenga, en cómo se hagan las mediciones y la frecuencia con que sea recogida. En este sentido, en el anexo 4 de este documento se presenta un análisis de la encuesta de ambiente y desarrollo institucional (EDI) que realiza anualmente el DANE. De forma adicional, se introduce la encuesta realizada por el Proyecto de Investigación dentro del que está enmarcado este documento. Lo anterior brinda un punto de partida para revisar las fuentes de información que se tienen actualmente sobre la Gestión del Talento Humano en Colombia.

A continuación en la tabla 9 se presentan las 42 recomendaciones con su propuesta de medición:

Tabla 9 – Propuesta de Evaluación Ex-Post

No.	RECOMENDACIÓN	PLAZO	SUBSISTEMA	EVALUACIÓN EX-POST	RECURSOS	TABLERO DE INDICADORES
1	<p>Visibilizar la GTH en el sector público, asegurando que el tema sea incluido como una sección permanente de los Planes de Desarrollo (nacional y territorial) y se lleve a cabo consistentemente en los siguientes planes de desarrollo a partir de los lineamientos del DAFP y el acompañamiento a los entes territoriales.</p>	Corto Plazo	Planeación del Empleo	<p>No requiere evaluación de impacto. Se debe hacer seguimiento y control a la inclusión del tema dentro de los Planes de Desarrollo nacional y territoriales a partir de una evaluación de resultados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento técnico para realizar los procesos necesarios dentro de la evaluación de resultados. 2. Articulación intergubernamental para el conocimiento de los Planes de Desarrollo Regionales. 	<p>Producto: Directivos afectan e influyen en políticas de talento humano. Resultado: Una Fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la Organización y del Estado Colombiano en cantidad y calidad. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
2	<p>Fortalecer el mecanismo de alineación entre el nivel formulador y el nivel implementador en los diferentes sectores administrativos y entes territoriales a través de los procesos de capacitación y asistencia técnica en diferentes temas de la GTH por parte del DAFP y la CNSC. Alcanzar una cobertura del 100% de las entidades, aplicando una estrategia de multiplicadores en las entidades del orden nacional y territorial, en los próximos tres años.</p>	Corto Plazo	Planeación del Empleo	<p>Se puede realizar evaluación de impacto partiendo de la conformación de un experimento. Para esto se realiza una implementación escalonada de la alternativa, llegando primero a unas regiones. La asignación aleatoria se puede realizar en dos etapas. 1) se sortea aleatoriamente las entidades multiplicadores dentro de un grupo previamente establecido en el cual se cuente con la capacidad técnica y la voluntad política para realizar esta actividad (esto debe ser certificado por el DAFP). 2) por medio de un sorteo se seleccionan las entidades a las cuales se acompañará en los procesos. Estas entidades deben estar dentro de un grupo previamente establecido por la cercanía (distancia y posibilidad de acceso) a las entidades multiplicadoras. Pasado un tiempo y antes de expandir la implementación se hace una evaluación de diferencias en diferencias entre las entidades tratadas y las de control (aquellas que continúan con el statu quo) para ver cambios en el nivel de apropiación de los conceptos y procesos. Es fundamental que no exista comunicación de los procesos entre las entidades de tratamiento (aquellas que hacen parte de la estrategia) con las de control.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de comunicación formulada que contenga los conceptos y procesos claves con una metodología de acercamiento ya diseñada y aprobada por el DAFP. 2. Grupo de entidades multiplicadoras identificado y capacitado que cuente con la capacidad técnica y la voluntad política. 3. Grupo de entidades a capacitar identificado. 4. Articulación entre entidades del sector de Función Pública, con las entidades multiplicadoras y con las entidades a capacitar. 5. Conocimiento técnico para mantener los procesos de evaluación (implementación escalonada, aleatorización sin influencias, no contaminación del grupo de control, entre otras) y para el levantamiento de la información necesaria para realizar un proceso de diferencias en diferencias. 6. Tiempo para la implementación y las mediciones posteriores antes de expandir la iniciativa. 	<p>Producto: Descentralización y delegación. Manejo de la capacitación como aspecto fundamental del desarrollo del personal. Resultado: Una Fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la Organización y del Estado Colombiano en cantidad y calidad. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>

No.	RECOMENDACIÓN	PLAZO	SUBSISTEMA	EVALUACIÓN EX-POST	RECURSOS	TABLERO DE INDICADORES
3	Fortalecer el Observatorio de Empleo Público ampliando la red de jefes de las Unidades de Personal de las entidades del Estado, utilizando medios físicos (como las cartillas del DAFP) y virtuales (como el Banco de Buenas Prácticas en la página web Sirvo a mi País), que faciliten el intercambio de experiencias sobre gestión de personas (para temas de bienestar, manejo de incentivos monetarios y no monetarios, y Planes Institucionales de Capacitación), uso de herramientas como el SIGEP y manejo de situaciones.	Corto Plazo	Planeación del Empleo	No es necesario realizar una evaluación de impacto. Se puede optar por una Evaluación Ejecutiva en la cual se puedan identificar los problemas y cuellos de botella a partir de la conformación de la cadena de resultados y de entrega.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de los planes y recursos utilizados para la implementación de la estrategia. 2. Conocimiento técnico sobre la forma de realización de este tipo de evaluaciones y la información requerida. El proceso puede basarse en la guía construida por el DNP en 2012. 3. Para realizar monitoreo y control a la alternativa se necesita la información en el tiempo oportuno durante la implementación. 	<p>Producto: Directivos afectan e influyen en políticas de talento humano.</p> <p>Resultado: Una Fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la Organización y del Estado Colombiano en cantidad y calidad. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
4	Complementar el formato de hoja de vida existente de forma permanente para contar con un censo de contratistas y servidores de planta. Para los contratistas incluir variables como la duración de contratos, tiempo como contratista en la entidad y en el Estado, a través de un formato más amplio que permita recoger evidencia acerca de otras características y necesidades de los contratistas, más allá de los datos personales básicos y de contratación. Para los servidores de planta se puede recoger información adicional que permita identificar grupos minoritarios, condiciones individuales (ej. madre o padre solteros, personas en condición de discapacidad etc.), datos de formación, competencias y experiencia laboral. Así, el cargue inicial de la hoja de vida en SIGEP facilitaría un inventario inicial sobre diversidad y sociodemografía organizacional.	Corto Plazo	Planeación del Empleo	No es necesario realizar una evaluación que mire el impacto de la medida. Se puede realizar un proceso de seguimiento y control de la implementación haciendo énfasis en la evaluación de los resultados obtenidos. Es importante contar con el formato de hoja de vida actualizado de acuerdo con los estándares establecidos y la necesidad del sector público colombiano.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento sobre el plan existente para complementar la hoja de vida. 2. Información sobre el estado de los productos en el tiempo oportuno para poder realizar un proceso útil. 	<p>Producto: Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH.</p> <p>Otorgar y usar información relevante para la GETTH.</p> <p>Resultado: Una Fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la Organización y del Estado Colombiano en cantidad y calidad. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
5	Vincular los procesos de actualización de cargos por entidad y los manuales de funciones, incluyendo en esta revisión qué cargos son susceptibles a pago variable.	Corto Plazo	Planeación del Empleo	Se puede realizar un seguimiento y monitoreo a esta alternativa, sin necesidad de realizar una evaluación de impacto. Para lo anterior se sugiere enfocarse en la forma en la cual se realizan los procesos de implementación con una evaluación de procesos. Esto permite ver cómo se realizan las actualizaciones de cargos y los manuales de funciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación intergubernamental para conocer el grado y la forma en la cual se realizan los procesos de actualización. 2. Información sobre los cargos y los manuales de funciones y sobre el proceso de actualización para hacer la evaluación de procesos. 	<p>Producto: Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave. Flexibilidad en la toma de decisiones. Modelo basado en competencias más que en perfiles específicos y cerrados.</p> <p>Resultado: Una Fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la Organización y del Estado Colombiano en cantidad y calidad. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>

No.	RECOMENDACIÓN	PLAZO	SUBSISTEMA	EVALUACIÓN EX-POST	RECURSOS	TABLERO DE INDICADORES
6	<p>Potenciar el uso de instrumentos que alineen a la alta dirección con la necesidad de darle un valor estratégico a la GTH dentro de su gestión para el cumplimiento de las metas organizacionales. Se sugiere: 1) Establecer como función obligatoria de cada Unidad de Personal la presentación del Plan Estratégico Anual a la alta dirección de la entidad, que incluya actividades en cada una de las áreas de este modelo y que esté atado al módulo de indicadores líderes que se reportan a la dirección desde el SIGEP a través de la aplicación digital propuesta (ver Recomendación 36), articulando la evaluación de los individuos y de la organización. 2) Usar metodologías de BPM (Business Process Management) para la planeación estratégica de la gestión del talento humano y la elaboración del Plan de Vacantes. 3) Atar la evaluación institucional de la entidad a los Acuerdos de Gestión para alinear a la alta dirección con el desempeño de la organización.</p>	Mediano Plazo	Planeación del Empleo	<p>Se puede realizar a esta alternativa una evaluación de impacto una vez ya se haya realizado la implementación. Para esto se puede recurrir a una metodología cuasi experimental de Propensity Score Matching (PSM). Una vez un grupo de entidades hayan aplicado la alternativa se identifican características que ayuden a identificar un grupo similar (con la misma probabilidad de ser parte del grupo de tratamiento) de entidades dentro de las que no implementaron la alternativa. Es importante poder hacer la diferenciación entre las entidades que aplican completamente la alternativa y las que no.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener conformado el grupo de entidades que aplicaron la alternativa propuesta y tener conocimiento de la forma en que lo realizaron. 2. Contar con características de las entidades que permitan identificar entidades que no realizaron la implementación pero que son similares (grupo de control). 3. Desarrollar la capacidad técnica necesaria para poder aplicar los métodos estadísticos necesarios. 4. Brindar un tiempo de implementación en el que no sea obligatorio para todas las entidades hacerlo y así contar con grupos de tratamiento y control bien diferenciados. 	<p>Producto: Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores. Directivos afectan e influyen en políticas de talento humano. Resultado: Una Fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la Organización y del Estado Colombiano en cantidad y calidad. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
7	<p>Fortalecer el módulo de Contratistas en el SIGEP a través de indicadores de seguimiento que permitan cuantificar su dimensión y evolución, en tiempo real, consolidando la información a nivel nacional, por sectores y por entidad.</p>	Mediano Plazo	Planeación del Empleo	<p>Esta alternativa no necesita evaluación de impacto. Se puede hacer seguimiento a partir de una evaluación de resultados que se centre en el módulo de Contratistas y sus indicadores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento sobre el módulo de contratistas y los indicadores que contiene. 2. Tener información sobre el estado de actualización y uso de este. 3. Realizar la evaluación durante el tiempo de implementación para hacer un real monitoreo de su implementación. 	<p>Producto: Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH. Uso de los medios tecnológicos. Resultado: Una Fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la Organización y del Estado Colombiano en cantidad y calidad. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>

No.	RECOMENDACIÓN	PLAZO	SUBSISTEMA	EVALUACIÓN EX-POST	RECURSOS	TABLERO DE INDICADORES
8	Hacer compatible SIGEP con los sistemas de gestión de las entidades (ej. SAP, Excel) para hacer más amigable y expedito el cargue de información.	Mediano Plazo	Planeación del Empleo	Realizar una evaluación ejecutiva para conocer la cadena de entrega para identificar problemas y posibles cuellos de botella. Lo anterior permite orientar los procesos de implementación de la alternativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las necesidades de las entidades para hacer compatible SIGEP y las estrategias específicas desarrolladas para esto. 2. Contar con conocimiento técnico sobre los procesos que hacen compatible dos sistemas para poder identificar problemas técnicos propios de esta área. 3. Realizar el seguimiento durante el proceso de implementación para tener información oportuna. 4. Cooperación interorganizacional. 	<p>Producto: Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores</p> <p>Resultado: Una Fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la Organización y del Estado Colombiano en cantidad y calidad. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
9	Crear una aplicación electrónica con información de GTH para directivos y tomadores de decisión, y personal de las unidades de personal, la cual se instalará en sus computadores, previa capacitación sobre su uso. La aplicación proporcionará diariamente información con los indicadores estratégicos de empleo en la entidad 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.).	Mediano Plazo	Planeación del Empleo	Para medir el efecto de esta intervención se sugiere crear un experimento. Para este se puede partir de una aleatorización multinivel en la cual se tengan presente características como el nivel de la entidad (territorial y central), sector de la entidad y tamaño de esta. A partir de lo anterior contar con dos grupos. En el primero se implementa la alternativa (tratamiento), mientras que en el segundo se continúa los procesos actuales (control). Después de un tiempo realizar una medición de diferencias para identificar el impacto del manejo de la aplicación por parte de los directivos. Tener presente que es indispensable la no interacción entre los grupos y tener control de los directivos que abandonen la actividad (ya sea por retiros, cambios u otras razones).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con información sobre los directivos de las entidades y las características principales de estas para realizar los procesos de aleatorización. 2. Coordinación interorganizacional para la implementación de la aplicación y el seguimiento de quienes continúen en el proceso. Es indispensable controlar que los retiros se den de forma aleatoria entre el grupo de control y tratamiento para no tener problemas para calcular el efecto final. 3. Contar con un tiempo para la implementación de la alternativa antes de expandir la alternativa. 	<p>Producto: Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH.</p> <p>Directivos afectan e influyen en políticas de talento humano.</p> <p>Uso de los medios tecnológicos.</p> <p>Resultado: Una Fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la Organización y del Estado Colombiano en cantidad y calidad. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
10	Crear una unidad de trabajo (task force) de planeación de la fuerza laboral dentro de las Unidades de Personal. Dadas las restricciones de personal y la evidencia sobre sus capacidades técnicas, se sugiere desarrollar conjuntamente entre el DAFP y la ESAP un programa de capacitación virtual a nivel nacional, para la formación de los servidores de las UDP sobre indicadores, planeación de la fuerza laboral y utilización del SIGEP.	Mediano Plazo	Planeación del Empleo	El impacto de esta alternativa se puede realizar por medio de un diseño cuasi-experimental. Para lo anterior se puede establecer una metodología de variables instrumentales en el cual se establezca una variable (instrumento) que esté relacionado con la existencia de la unidad de trabajo (por ejemplo reuniones realizadas) y realizar métodos econométricos para saber si tienen efecto sobre la manera que se hace la planeación en las entidades. Es importante que el instrumento esté bien construido, cumpliendo con las condiciones estadísticas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento sobre las entidades que manejan las unidades de trabajo de planeación de la fuerza labora dentro de las UDP. 2. Coordinación interorganizacional para contar con todas las variables e información necesaria para la aplicación del método. 3. Implementar la alternativa durante un tiempo antes de realizar cambios. 4. Conocimientos técnicos y recursos para poder hacer el levantamiento de información y la implementación de los modelos econométricos necesarios. 	<p>Producto: Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores. Entrenamiento generalista a servidores de la UDP.</p> <p>Resultado: Una Fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la Organización y del Estado Colombiano en cantidad y calidad. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>

No.	RECOMENDACIÓN	PLAZO	SUBSISTEMA	EVALUACIÓN EX-POST	RECURSOS	TABLERO DE INDICADORES
11	Diseñar un plan de acción para fortalecer la aplicación del modelo de competencias atendiendo al levantamiento de información sobre simplificación de manuales de funciones y competencias, incluyendo un estudio de factibilidad legal de movilidad laboral del sector público colombiano (intra e interorganizacional, geográfica y por niveles de gobierno).	Mediano Plazo	Planeación del Empleo	Para esta alternativa se puede optar por evaluar el proceso y no realizar un estudio sobre el impacto. Para esto se puede hacer una evaluación de proceso para identificar la manera en la cual se desarrolla el plan de acción, se levanta la información sobre los manuales de funciones y el estudio de factibilidad legal. Lo anterior permite conocer la forma en que se desarrollaron las actividades y poder hacer cambios pertinentes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación intergubernamental para el levantamiento de la información necesaria. 2. Tener los datos al tiempo que se desarrolla para poder realizar los ajustes necesarios. 3. Contar con personal capacitado para llegar a la información y realizar la evaluación. 	<p>Producto: Modelo basado en competencias más que en perfiles específicos y cerrados. Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave.</p> <p>Resultado: Una Fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la Organización y del Estado Colombiano en cantidad y calidad. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
12	Desarrollar un estudio por tipologías que permita hacer reingeniería a las unidades de personal cambiando el nombre a Oficinas de Talento Humano, estableciendo protocolos y prácticas de BPM (Business Process Management) para las labores de la oficina, identificando aspectos operativos que puedan ser cedidos a otras áreas de la organización (nómina, vacaciones, novedades, etc.), de tal forma que la Unidad de Personal se concentre en actividades relacionadas con la gestión estratégica del talento humano.	Largo Plazo	Planeación del Empleo	Para identificar el impacto de esta alternativa se puede realizar el proceso de reingeniería de forma paulatina y asignar de forma aleatoria dónde se implementa primero. De esta manera se cuenta con un diseño experimental donde se separan en grupo de tratamiento y control las UDP de forma aleatoria. A partir de lo anterior, se aplica la alternativa en las entidades del grupo de control mientras que se mantiene el statu quo en el resto. Cuidando que no haya contaminación entre grupos y la deserción en estos se puede realizar un proceso de diferencias en diferencias para identificar el efecto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación interorganizacional para la implementación de la alternativa y hacer las mediciones necesarias. 2. Contar con un censo de las entidades con características necesarias para controlar el efecto. 3. Hacer el levantamiento de información necesario y realizar un control sobre las entidades que continúan dentro de las mediciones y las que no. 4. Permitir que la alternativa se implemente durante de un tiempo antes de expandir o modificar el programa. 5. Capacidad técnica para desarrollar los métodos estadísticos necesarios 	<p>Producto: Descentralización y delegación. Entrenamiento generalista a servidores de la UDP. Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas claves. Modelo basado en competencias más que en perfiles específicos y cerrados.</p> <p>Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH.</p> <p>Resultado: Una Fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la Organización y del Estado Colombiano en cantidad y calidad. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>

No.	RECOMENDACIÓN	PLAZO	SUBSISTEMA	EVALUACIÓN EX-POST	RECURSOS	TABLERO DE INDICADORES
13	Fortalecer el rol del Jefe de la Unidad de Personal hacia uno que propicie su liderazgo como agente de cambio organizacional, a través de: 1) Ascender el cargo en la estructura organizacional a nivel de decisión, teniendo asiento en los espacios estratégicos de la entidad. 2) Nivelar el cargo con los salarios de otros cargos de nivel directivo. 3) Definir un manual de funciones con competencias clave que, combinado con buenos salarios, permita atraer a personas experimentadas y con formación en GTH que se encarguen de generar cambio y mejora organizacional. 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.	Largo Plazo	Planeación del Empleo	Para separar el efecto de esta alternativa se puede acudir a una estrategia cuasi experimental de evaluación. Para esto se puede usar la metodología de Propensity Score Matching (PSM). En esta se identifican características similares entre los que fortalecieron el rol (grupo tratamiento) y los que no (grupo de control) que hacen que todos tengan la misma probabilidad de haber aplicado la recomendación. A partir de esto, con modelo econométricos se separa el efecto de esta alternativa sobre la planeación del empleo en las entidades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantar la información de las entidades que aplicaron y las que no la alternativa. Contar con información relevante para identificar el grupo de control y tratamiento ideal. 2. Permitir la aplicación de la alternativa durante un tiempo que logre hacer diferenciación entre los grupos. 3. Conocimiento técnico sobre la metodología a implementar y la información necesaria. 	<p>Producto:</p> <p>Descentralización y delegación. Entrenamiento generalista a servidores de la UDP. Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores.</p> <p>Resultado:</p> <p>Una Fuerza de trabajo que responda a las necesidades de la Organización y del Estado Colombiano en cantidad y calidad. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
14	Facilitar y estimular el uso de mecanismos diversos para la atracción de personal de grupos estratégicos, minorías, jóvenes recién egresados, profesionales de nivel medio con alta calificación y directivos. En el corto plazo se puede iniciar con: 1) Una cartilla que defina estándares para el uso de redes sociales para la atracción de dicha población por parte de las entidades. 2) Estimular el uso de la aplicación de Servicio Público de Empleo o crear una nueva que permita acercar el sector público a grupos interesados en vincularse a entidades públicas. 3) Crear un microsítio de atracción al servicio público, dentro del portal web Sirvo a mi País, con información orientada a cada uno de los grupos objetivo (minorías, jóvenes recién egresados, profesionales con altos niveles de calificación, altos directivos) con información de convocatorias, requisitos, entre otras.	Corto Plazo	Gestión del Empleo	En esta alternativa se puede mirar si cumple el objetivo de atraer personal idóneo con el uso de TICs. Para esto se puede realizar una evaluación de resultados en donde se examine si efectivamente se atrajeron más personas y con un perfil más cercano a partir de la implementación de la alternativa en el país. Esto mira el resultado final pero no aísla el efecto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento sobre la estrategia de atracción implementada. 2. Información sobre los procesos realizados y el personal atraído en cada convocatoria publicitada por TICs. 3. Capacidad técnica para el levantamiento de información necesaria. 4. Realización del proceso en el momento de implementación para tomar correctivos necesarios. 	<p>Producto:</p> <p>Menos reglas y más autonomía para funcionar eficientemente y alcanzar objetivos.</p> <p>Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH.</p> <p>Uso de medios tecnológicos.</p> <p>Resultado:</p> <p>Encontrar, vincular y retener a los mejores talentos. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>

No.	RECOMENDACIÓN	PLAZO	SUBSISTEMA	EVALUACIÓN EX-POST	RECURSOS	TABLERO DE INDICADORES
15	Para reducir los tiempos de los procesos de selección se puede: 1) Crear mecanismos en conjunto con la CNSC y el DAFP para valorar la posibilidad legal de considerar al ICFES como una instancia para desarrollar los procesos de evaluación. 2) Analizar la posibilidad de generar acuerdos que creen economías de escala, agrupando procesos de selección pequeños y facilitar la agilidad en los procesos. 3) Definir una convocatoria general escalonada que permita la cobertura de vacantes existentes en un período de tres años.	Corto Plazo	Gestión del Empleo	Cada una de las tres alternativas pueden ser sujetas a la realización de un experimento para evaluar su impacto en la capacidad del Estado para vincular al personal adecuado para sus necesidades. En este sentido se pueden implementar de forma escalonada para tener grupos de tratamiento y control. En este sentido, aleatoriamente se pueden realizar procesos de selección con la alternativa propuesta (grupo de tratamiento) y otros continuar con el statu quo (grupo de control). Es importante tener en cada uno de los grupos una cantidad suficiente de vacantes provistas para que características propias de cada concurso no sesguen los resultados. En este sentido, al final se utiliza la metodología de diferencias en diferencias para aislar el efecto de la implementación. Dado el caso que se implementen las tres opciones al tiempo, se pueden general tres grupos de tratamiento y uno de control para revisar cuál tiene un mayor impacto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar levantamiento de la información sobre los procesos de selección y las características propias de la convocatoria, de la entidad, lo aspirantes, entre otras. 2. Contar con la suficiente cantidad de concursos para poder aislar efectos propios de cada proceso y las entidades. 3. Tiempo para poder desarrollar los procesos de selección para ver el desempeño de quién es seleccionado. 4. Capacidad técnica para realizar el monitoreo, tener la información y realizar las mediciones necesarias. 	<p>Producto: Descentralización y delegación.</p> <p>Otorgar y usar la información relevante para la GETH.</p> <p>Resultado: Encontrar, vincular y retener a los mejores talentos. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
16	En el marco de la planeación estratégica del talento humano, se sugiere financiar los concursos para la selección de servidores de carrera a través de los recursos que se podrían ahorrar por el pago de contratistas y de las vacantes no cubiertas en 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) y el proceso se modelaría a través de una herramienta de BPM (Business Process Management) que facilita la consolidación de las necesidades en línea.	Corto Plazo	Gestión del Empleo	Dentro de esta alternativa es importante observar el proceso de la implementación de la alternativa. Para esto se sugiere realizar una evaluación de procesos más que una evaluación de impacto. En este se puede ver la forma en la cual las entidades reubican los recursos para realizar los concursos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se necesita realizar el levantamiento de la información sobre el gasto de las entidades en el pago de contratistas y de las vacantes no cubiertas en la nómina de empleados. 2. Cooperación interorganizacional para la implementación de la alternativa y el levantamiento de la información sobre el proceso. 3. Capacidad técnica para realizar el seguimiento del proceso y hacer la evaluación de este. 4. Tiempo para ver la implementación de varios procesos y así tener una evaluación consistente de los que sucede en diferentes entidades. 	<p>Producto: Flexibilidad en la toma de decisiones.</p> <p>Resultado: Encontrar, vincular y retener a los mejores talentos. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
17	Crear en el portal web Sirvo a mi País, y en conjunto con la CNSC, un módulo para aspirantes que nutra una bolsa de empleo virtual, a la cual se pueda acceder a través de una aplicación pública para dispositivos electrónicos. Este módulo puede contener convocatorias, resultados de evaluaciones y procesos previos y en curso en todo el país y en todos los sectores.	Mediano Plazo	Gestión del Empleo	No es necesario realizar una evaluación de impacto. En esta alternativa se pueden observar los productos de la implementación a partir de una evaluación de productos y si finalmente se desarrolla un módulo para aspirantes conectada a la bolsa de empleo virtual.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener la información que desarrolle el módulo y especifique su funcionalidad y alcance. 2. Hacer seguimiento técnico que permita estipular si el resultado se logró según lo esperado. 	<p>Producto: Menos reglas y más autonomía para funcionar eficientemente y alcanzar objetivos.</p> <p>Uso de los medios tecnológicos.</p> <p>Resultado: Encontrar, vincular y retener a los mejores talentos. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>

No.	RECOMENDACIÓN	PLAZO	SUBSISTEMA	EVALUACIÓN EX-POST	RECURSOS	TABLERO DE INDICADORES
18	Teniendo en cuenta los costos y tiempo para cubrir de forma efectiva todas las vacantes existentes en los niveles central y territorial, 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.	Mediano Plazo	Gestión del Empleo	Para observar el efecto de los acuerdos marco para la selección y contratación se puede realizar una metodología experimental. Para esto se puede dividir aleatoriamente los puestos que serán suplidos por medio de acuerdos marco (grupo tratamiento) y los que continuaran con el proceso actual (control). A partir de lo anterior se evalúa después de un tiempo si efectivamente mejoró el proceso de selección por medio de la metodología de diferencias en diferencias. En este tipo de evaluación es fundamental mantener el proceso de aleatorización sin influencias políticas o de otra índole. Se puede complementar esta evaluación con una de procesos para ver si la agrupación de procesos se realiza de forma adecuada y reduce costos y tiempos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el levantamiento e la información necesaria para realizar la aleatorización y controlar los procesos por características de las entidades. 2. Permitir la implementación de la alternativa pero dar un tiempo en el cual los seleccionados puedan desarrollarse en las entidades. 3. Realizar un seguimiento a los candidatos seleccionados con cada tipo de proceso. 4. Contar con la capacidad técnica para realizar las evaluaciones sugeridas. 	<p>Producto: Menos reglas y más autonomía para funcionar eficientemente y alcanzar objetivos.</p> <p>Resultado: Encontrar, vincular y retener a los mejores talentos. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
19	Definir una política de reclutamiento del sector público colombiano que permita a las organizaciones llegar en forma más efectiva a los aspirantes jóvenes y recién egresados. Esta puede incluir: 1) Ferias laborales en universidades. 2) 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 para que las organizaciones puedan llegar a los aspirantes y públicos jóvenes. 4) Diseñar y poner en marcha un sistema de carrera para jóvenes egresados que los identifique desde su salida de la universidad y les permita movilizarse y ascender dentro del sector público (un sistema de High Flyers).	Mediano Plazo	Gestión del Empleo	Realizar una evaluación que examine los productos directos asociados a esta alternativa. Con esto se puede determinar si la implementación logró lo propuesto con la calidad necesaria por medio de una evaluación de productos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con el personal necesario para el levantamiento de la información y realizar la evaluación de acuerdo con lo propuesto. 2. Definir los estándares de calidad necesarios para los productos propuestos. 3. fomentar la cooperación interorganizacional para obtener la información necesaria de las prácticas, las pasantías y el sistema de high flyers que ocurren en cada entidad. 	<p>Producto: Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave.</p> <p>Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores</p> <p>Resultado: Encontrar, vincular y retener a los mejores talentos. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
20	Diseñar mecanismos legales que permitan de forma práctica facilitar la descentralización de pruebas cualitativas de selección que complementen el trabajo de la CNSC, y aseguren a las entidades un correcto ajuste entre las competencias y atributos del aspirante con los objetivos, cultura y valores de la organización. El módulo de aspirantes a crearse en la página web Sirvo a mi País (ver Recomendación 17) podría suministrar la información necesaria para este fin.	Mediano Plazo	Gestión del Empleo	Para evaluar el efecto de la descentralización de los procesos de selección se puede optar por una metodología cuasi experimental. Para esto se pueden introducir variables instrumentales. En este caso se conforma una variable que esté relacionada únicamente con la decisión de implementar la alternativa (Por ejemplo la capacidad administrativa de la entidad o el desarrollo de sus prácticas de talento humano). Estas variables deben responder a la capacidad de realizar directamente las pruebas cualitativas para complementar el trabajo de la CNSC. Es fundamental garantizar que el instrumento escogido cumpla con las condiciones técnicas requeridas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con un equipo de trabajo con la capacidad técnica de desarrollar la metodología y levantar la información necesaria. 2. Conocer las entidades que implementan las pruebas descentralizadas y contar con información adicional sobre estas. 3. Permitir el desarrollo de la actividad y un tiempo en el cual los seleccionados se desempeñen en sus labores para conocer el efecto en lo acertados que pueden ser estas pruebas en conseguir servidores aptos para sus labores. 	<p>Producto: Descentralización y delegación.</p> <p>Flexibilidad en la toma de decisiones.</p> <p>Resultado: Encontrar, vincular y retener a los mejores talentos. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>

No.	RECOMENDACIÓN	PLAZO	SUBSISTEMA	EVALUACIÓN EX-POST	RECURSOS	TABLERO DE INDICADORES
21	Elevar a la CNSC como instancia reguladora y 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 agencia sería la encargada de definir los parámetros para los acuerdos marco y de la certificación de universidades y assessment centers encargados de ejecutar los procesos de selección, así como llevar a cabo el monitoreo y seguimiento de la transparencia y rigurosidad en los procesos de selección.	Largo Plazo	Gestión del Empleo	Dentro de esta alternativa es fundamental identificar los posibles problemas y cuellos de botella. Por esta razón se propone realizar una evaluación ejecutiva donde se especifique la cadena de entrega. A partir de lo anterior se pueden tomar los correctivos necesarios en la implementación del cambio de roles de la CNSC.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se necesita desarrollar claramente el plan y las acciones necesarias para convertir a la CNSC en una agencia reguladora y la creación de la agencia. 2. contar con la información necesaria para alimentar los indicadores claves que permitan identificar los problemas y cuellos de botella. 3. contar con un grupo de personas con la capacidad técnica para hacer el seguimiento y la evaluación a la alternativa. 	<p>Producto: Descentralización y delegación.</p> <p>Resultado: Encontrar, vincular y retener a los mejores talentos. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
22	Ampliar los ejecutores de las pruebas de selección, propiciando la creación de assessment centers certificados por la CNSC a nivel sectorial y regional (por ejemplo, estableciendo convenios con universidades acreditadas que se pueda replicar a otras universidades) de forma que se generen economías de escala y especialización en la selección de servidores.	Largo Plazo	Gestión del Empleo	En esta alternativa es importante hacer seguimiento sobre la forma que se certifican los nuevos assessments centers y se establecen los convenios. Por esta razón se sugiere hacer una evaluación de procesos donde se enfoque en la forma en la cual se implemente la alternativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar alianzas interorganizacionales para obtener la información necesaria de las diferentes partes del proceso. 2. Contar con el personas indicado para recolectar la información y hacer la evaluación adecuada. 3. Realizar la evaluación en el momento de la implementación para brindar alertas tempranas. 	<p>Producto: Descentralización y delegación.</p> <p>Desarrollo de estrategias y plataformas.</p> <p>Resultado: Encontrar, vincular y retener a los mejores talentos. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
23	Crear un Sistema de Gerentes Públicos Colombianos. 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.).	Largo Plazo	Gestión del Empleo	Para evaluar el impacto del sistema se puede optar por la metodología de Propensity Score Matching (PSM). Desde el enfoque cuasi-experimental se pueden detectar el grupo de tratamiento y el de control necesario a partir de las características de estos. Es necesario que en ambos grupos se encuentren en promedio muestras de personas que tienen la misma probabilidad de haber sido parte del sistema de gerentes. Al controlar esto se puede establecer el efecto de este sistema en retener los mejores talentos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad técnica suficiente para poder encontrar las variables necesarias para diseñar los grupos de tratamiento y control (desarrollar la metodología). 2. Cooperación interorganizacional para brindar información sobre los gerentes públicos, tanto de los que están sujetos al sistema como los que no. 3. Permitir que se desarrolle la alternativa y dar un tiempo para ver el efecto final de la alternativa. 4. Acompañar la alternativa con una revisión de la implementación del sistema. 	<p>Producto: Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave.</p> <p>Desarrollo de estrategias y plataformas.</p> <p>Resultado: Encontrar, vincular y retener a los mejores talentos. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>

No.	RECOMENDACIÓN	PLAZO	SUBSISTEMA	EVALUACIÓN EX-POST	RECURSOS	TABLERO DE INDICADORES
24	<p>Diseñar una política para la gestión del bajo desempeño que incluya: 1) Una revisión de la normativa y jurisprudencia que limita las posibilidades de darle mayor flexibilidad a las organizaciones para manejar los individuos con bajo desempeño. 2) Usar los resultados de la evaluación de desempeño y vincularlos a los Acuerdos de Gestión del superior inmediato. 3) Incluir estrategias orientadas a elevar el desempeño con compromisos y metas que contemplen actividades de mejoramiento, capacitación y coaching para empleados de bajo rendimiento. 4) Atar los resultados de mejoramiento de desempeño a los Acuerdos de Gestión del jefe.</p>	Largo Plazo	Gestión del Empleo	<p>Diseñar una implementación de la alternativa de forma escalonada que permita desarrollar un experimento para ver el efecto de esta en la conformación de una fuerza laboral acorde a las necesidades de las entidades. Para esto por medio de una lotería se puede decidir que entidades comienzan el programa e implementan la propuestas desarrolladas. A partir de lo anterior se define el grupo de tratamiento y control. Después de un tiempo se desarrolla la metodología de diferencias en diferencias para capturar el efecto posible.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con información del universo de entidades para poder hacer el sorteo aleatorio. 2. Presentar las condiciones necesarias ara realizar las aleatorizaciones de forma que respondan solo a la evaluación y no a otro tipo de objetivos. 3. Construir el equipo adecuado de personas con la capacidad técnica para recolectar la información necesaria y hacer la evaluación. 4. Contar con el tiempo necesario para que la alternativa genere algún efecto medible. 	<p>Producto: Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave. Descentralización y delegación.</p> <p>Desarrollo de estrategias y plataformas. Resultado: Encontrar, vincular y retener a los mejores talentos. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
25	<p>Revisar los esquemas de ascenso: 1) Explorar 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 a la no realización de los concursos. 2) Crear 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, considerar la factibilidad y legalidad de capacitar a los servidores en ejercicio para facilitar su ascenso dentro de la organización.</p>	Largo Plazo	Gestión del Empleo	<p>Esta alternativa permite diseñar un experimento que vea el efecto de las diferentes opciones contempladas en la recomendación. De forma aleatoria se pueden dividir los concursos que son para cargos que pueden implicar ascenso en tres grupos. Se puede conformar 1) un grupo de control (statu quo con concurso abierto), 2) uno donde se llenen por concursos cerrado y 3) otro con concurso abierto con capacitaciones. Al ser los grupos conformados de forma aleatoria permite hacer la comparación del efecto por medio de diferencias en diferencias. Es fundamental mantener los grupos separados y que la asignación del grupo responda a el proceso de lotería desarrollado.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener conocimiento sobre las vacantes a suplir con los concursos y si pueden ser consideradas de ascenso o no. 2. Brindar las garantías en la asignación del grupo de la aleatorización. 3. Contar con el marco normativo que lo permita. 4. Tener un equipo de personas que hacen seguimiento al proceso desde el levantamiento de la línea base hasta el final. 5. Después de implementado dejar que los seleccionados estén un tiempo antes de hacer las segundas mediciones y así poder ver el efecto de la alternativa. 6. Garantizar que las personas que se retiren de su puesto en cada grupo responda a decisión diferentes al mismo diseño de la evaluación o la alternativa. 	<p>Producto: Menos reglas y más autonomía para funcionar eficientemente y alcanzar objetivos. Resultado: Encontrar, vincular y retener a los mejores talentos. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>

No.	RECOMENDACIÓN	PLAZO	SUBSISTEMA	EVALUACIÓN EX-POST	RECURSOS	TABLERO DE INDICADORES
26	Fortalecer la estrategia existente de visibilidad y valoración positiva de servidores y entidades: 1) A nivel de entidades se sugiere consolidar la campaña de construcción de marca que ha iniciado Función Pública, incluyendo a la CNSC y a la ESAP como parte de la campaña. 2) Negociar un sistema de beneficios amplio y de general aplicación para servidores públicos de todo el país a través de las compañías y servicios del Estado (entre otros, de las entidades, empresas industriales y comerciales y servicios propios prestados por el Estado).	Corto Plazo	Gestión del Clima	Para evaluar la estrategia de visibilidad y valoración positiva se puede hacer una evaluación de productos. Dentro de esta se ve el cumplimiento de los propuesto y la calidad con que se presenta. Esto permite ver la forma de implementación de la estrategia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la estrategia con productos claros y con un estándares de calidad definidos. 2. Conformar un equipo que realice el seguimiento y la evaluación a los productos obtenidos. 	<p>Producto: Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave.</p> <p>Desarrollo de estrategias y plataformas.</p> <p>Resultado: Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores individuales y colectivos. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
27	Consolidar una estrategia de clima organizacional del sector público: 1) Hacer una medición anual de clima y cultura organizacional del sector público colombiano a todos los niveles, por ejemplo a través de la Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional (EDI) del DANE. 2) A partir de la medición, crear líneas desde el DAFP para el diseño de políticas de bienestar ajustadas al sector, región y características propias de la organización. 3). Como parte de un Ranking Global de GTH (ver Recomendación 36), incluir una medición 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.	Mediano Plazo	Gestión del Clima	La estrategia de medición del clima organizacional puede tener una medición de impacto que parta de la metodología de regresión discontinúa. En este caso se puede establecer el resultado inicial del ranking en temas del clima como la variable continua en donde se establece el punto de corte. A partir de lo anterior se puede ver el efecto que tiene para las entidades el ser medidas para el logro de un mejor clima laboral.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se requiere contar con la medición continua y un punto de corte arbitrario. Estos no pueden ser modificados una vez se seleccionen los grupos y no puede haber manipulaciones. 2. Contar con información de las mediciones de clima organizacional para poder medir el efecto. 3. Conformar un equipo de trabajo que monitoree el punto de corte, garantice los supuestos necesarios para la medición y realice los cálculos necesarios. 	<p>Producto: Flexibilidad en la toma de decisiones. Otorgar y usar información relevante para la GETH. Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores.</p> <p>Otorgar y usar la información relevante para la GETH.</p> <p>Desarrollo de estrategias y plataformas.</p> <p>Resultado: Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores individuales y colectivos. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
28	Enriquecer el capítulo de Ambiente Laboral en la Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional del DANE (EDI) para incluir aspectos relacionados con motivación laboral y al servicio público, satisfacción laboral, manejo del conflicto, burnout, entre otros. El DAFP podría hacer el seguimiento a la utilización de los resultados por parte de las entidades de forma sistemática y anual. En caso que la entidad no sea medida por el DANE, definir un procedimiento para la valoración de clima y cultura organizacional de forma anual y sistemática usando un instrumento de medición basado en la EDI.	Mediano Plazo	Gestión del Clima	A esta alternativa se puede hacer una evaluación de productos donde se corrobore la inclusión de los aspectos sugeridos y el seguimiento a la utilización de los resultados. No es necesario hacer una evaluación de impacto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo de personas que hagan seguimiento al cumplimiento de la alternativa y la calidad de los productos directos de esta. 2. Contar con cooperación interorganizacional para conocer el grado de uso de los datos por parte de las entidades. 	<p>Producto: Flexibilidad en la toma de decisiones. Otorgar y usar información relevante para la GETH. Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores</p> <p>Resultado: Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores individuales y colectivos. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>

No.	RECOMENDACIÓN	PLAZO	SUBSISTEMA	EVALUACIÓN EX-POST	RECURSOS	TABLERO DE INDICADORES
29	<p>Definir una política nacional integrada para el desarrollo de ambientes de trabajo adecuados a través de prácticas que ya se han venido definiendo y ejecutando tales como: 1) Teletrabajo enfocado en el seguimiento e implementación del pacto de teletrabajo liderado por el Ministerio del Trabajo. 2) Horarios flexibles. 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 política global que los integre y una campaña de socialización en conjunto con dicha entidad.</p>	Mediano Plazo	Gestión del Clima	<p>Para medir el impacto de esta alternativa en la conformación de un clima laboral adecuado se puede manejar la metodología de Propensity Score Matching (PSM). En cada una de las opciones dadas para el desarrollo de ambientes de trabajo sostenibles se pueden identificar las entidades que adoptan las medidas y otras en las que no, pero que a partir de sus características se puede determinar que podrían haber participado en estos con la misma probabilidad. A partir de lo anterior se pueden conformar los grupos de tratamiento y control comparables para identificar el efecto asociado a la recomendación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se necesita contar con la información necesaria para la conformación de los grupos de tratamiento y control (variables confusas). 2. Es importante contar con información sobre el estado de la implementación de estas medidas. 3. Para observar el efecto es necesario contar con un tiempo de implementación que permita desarrollar un impacto que pueda llegar a ser medido si existe. 4. Conformar un equipo de personas con las capacidades técnicas para desarrollar metodológicamente la evaluación. 	<p>Producto: Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramienta clave. Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores</p> <p>Resultado: Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores individuales y colectivos. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
30	<p>Diseñar una política de diversidad en el empleo público que incluya entre otros aspectos: 1) Construir programas de identificación de grupos minoritarios (grupos étnicos, género y orientación sexual, madres y padres cabeza de familia, mujeres gestantes, entre otros). 2) Desarrollar lineamientos desde el DAFP para el diseño de programas de bienestar dirigidos a los grupos minoritarios. 3) Diseñar una estrategia de motivación e inclusión de grupos minoritarios que facilite el cumplimiento de la función de representatividad social del servicio público.</p>	Mediano Plazo	Gestión del Clima	<p>En esta alternativa es importante detectar la forma en la que se implementa. Por esta razón se sugiere realizar una evaluación ejecutiva que identifique los posibles problemas en la implementación de una alternativa que toca temas tan sensibles como la diversidad. A partir de esto se pueden identificar cuellos de botella de la cadena de entrega que dan espacio para reaccionar a tiempo a posibles dificultades que se pueden presentar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento sobre la política de diversidad y posible desarrollo existente sobre el tema en el contexto del sector público colombiano. Tener diferenciaciones en su aplicación en territorio y las regiones. 2. Acompañar el proceso de implementación para tener información sobre cómo se ha ido realizando y encontrar posibles cuellos de botella. 3. Contar con un equipo técnico capaz de hacer la evaluación pero que también cuente con la sensibilidad y prudencia necesaria para el manejo de este tipo de temas. 	<p>Producto: Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramienta clave. Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores. Descentralización y delegación. Flexibilidad en la toma de decisiones. Menos reglas y más autonomía para funcionar eficientemente y alcanzar objetivos.</p> <p>Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH.</p> <p>Otorgar y usar información relevante para la GETH.</p> <p>Resultado: Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores individuales y colectivos. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>

No.	RECOMENDACIÓN	PLAZO	SUBSISTEMA	EVALUACIÓN EX-POST	RECURSOS	TABLERO DE INDICADORES
31	En el esfuerzo de actualización y simplificación de manuales de funciones y categorías salariales, desarrollar en el largo plazo una propuesta de nivelación de salarios en el sector.	Corto Plazo	Gestión del Desempeño	Para esta alternativa no es necesario realizar una evaluación de impacto. Se sugiere una evaluación de procesos donde se mire la manera en que la actualización y simplificación de manuales de funciones y categorías se realiza.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación intergubernamental para conocer el estado del proceso en las diferentes entidades. 2. Realizar el acompañamiento a las entidades en la implementación de la alternativa para conocer la forma en la que se realiza el proceso. 3. Contar con un equipo capacitado para recolectar la información y hacer la evaluación. 	<p>Producto: Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramienta clave. Modelo basado en competencias más que en perfiles específicos y cerrados.</p> <p>Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH.</p> <p>Resultado: Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados.. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
32	Crear un ranking de efectividad en la actualización y simplificación de manuales por competencias.	Corto Plazo	Gestión del Desempeño	En esta alternativa se puede optar por realizar una evaluación ejecutiva que permita identificar los posibles problemas y cuellos de botella posibles de la implementación del ranking propuesto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento sobre la metodología y forma de implementación del ranking. 2. Conformar un equipo que conozca el tema y realice un seguimiento y evaluación al ranking. 3. Realizar el proceso en el tiempo de implementación para tomar decisiones acordes a los cuellos de botella para asegurar la implementación. 	<p>Productos: Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH.</p> <p>Otorgar y usar información relevante para la GETH.</p> <p>Resultado: Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados.. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
33	Diseñar una política global que guíe a los diferentes tipos de entidades (EICE, ESE, etc.) en la elaboración de planes de incentivos de tipo monetario.	Mediano Plazo	Gestión del Desempeño	No requiere evaluación de impacto. Se sugiere realizar una evaluación de productos que mire la realización de la política y la calidad de esta.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento técnico para realización de la evaluación de productos. 2. Información sobre la política global y la forma que comprende la elaboración de planes de incentivos de tipo monetario. 	<p>Producto: Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramienta clave.</p> <p>Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH.</p> <p>Resultado: Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados.. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>

No.	RECOMENDACIÓN	PLAZO	SUBSISTEMA	EVALUACIÓN EX-POST	RECURSOS	TABLERO DE INDICADORES
34	<p>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. 1) Elaborar una cartilla con lineamientos generales para el diseño de un plan de incentivos monetarios. 2) Crear un concurso interno en las entidades para que los servidores participen con ideas de incentivos y estímulos acorde con sus necesidades y preferencias.</p>	Mediano Plazo	Gestión del Desempeño	<p>Para evaluar el efecto de la política sobre incentivos monetarios y no monetarios se puede hacer una evaluación experimental. En este caso se hace una asignación aleatoria de las entidades que implementan los incentivos y estímulos a nivel grupal y organizacional atados a resultados. Es importante que en esta asignación se tenga en cuenta diferentes criterios como el tamaño de las entidades, el nivel y el sector al que pertenece. De esta manera se conforman dos grupos: el de tratamiento y el de control. Después de un tiempo de implementación de la alternativa se hace una medición posterior para poder identificar el efecto con la metodología de diferencias en diferencias.</p>	<p>1. Conocimiento técnico sobre la política y la forma de evaluar en un escenario experimental. 2. Garantizar que la asignación en el grupo de tratamiento y control sea aleatoria y que las entidades que no continúen en el experimento lo hagan por razones diferentes al diseño de este. 3. Conocimiento sobre características clave de las entidades. 4. Realizar la segunda medición después de un tiempo de implementación de la política que permita detectar, si es el caso, el posible efecto de la medida.</p>	<p>Producto: Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramienta clave. Descentralización y delegación. Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores.</p> <p>Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH.</p> <p>Resultado: Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados.. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
35	<p>Diseñar una estrategia de sensibilización sobre la evaluación de desempeño entre directivos y jefes encargados de evaluar, que incluya: 1) una inducción virtual, con un módulo especial sobre evaluación del desempeño que vaya más allá de aspectos técnicos y se enfoque en la utilidad para el directivo y jefe encargado de planear y ejecutar una evaluación del desempeño continua y basada en evidencia, con cumplimiento del debido proceso. 2) Diseñar una aplicación que guíe al evaluador a través de todo el proceso durante el año, lo eduque y le informe de alertas sobre el debido proceso para la evaluación, y le ayude a ejecutarla, haciéndola compatible con el SIGEP para el cargue directo a la base de datos y al módulo de indicadores líderes (ver Recomendación 36). 3) Incluir los indicadores de avance de evaluación en el módulo de indicadores líderes, donde se incluyan alertas, retrasos en procesos de evaluación y grado de avance de la organización/unidad en el proceso anual. 4) Como una estrategia focalizada, incluir en los Acuerdos de Gestión el alcance de metas parciales que involucren la evaluación del desempeño de sus servidores públicos como un indicador clave.</p>	Mediano Plazo	Gestión del Desempeño	<p>Para hacer la evaluación de impacto de esta medida se puede optar por una metodología cuasi experimental de Propensity Score Matching (PSM). A partir de esta se pueden observar los evaluadores que hacen parte de la estrategia de sensibilización y comparar a partir de unas características con los que no. De esta manera se conforman los grupos de tratamiento y control garantizando que los evaluadores de ambos grupos tienen la misma probabilidad de haber implementado la alternativa. A partir de lo anterior se realizan las mediciones pertinentes para identificar el efecto de esta medida.</p>	<p>1. Levantamiento de información acerca de los evaluadores. 2. Coordinación interorganizacional que permita conocer el grado de implementación de la estrategia de sensibilización. 3. conformar un grupo de personas con la capacidad técnica para desarrollar la evaluación partiendo de los requerimientos estadísticos de esta.</p>	<p>Producto: Flexibilidad en la toma de decisiones. Directivos afectan e influyen en políticas de talento humano. Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores.</p> <p>Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH.</p> <p>Manejo de la capacitación como aspecto fundamental del desarrollo de personas.</p> <p>Uso de los medios tecnológicos.</p> <p>Otorgar y usar la información relevante para la GETH.</p> <p>Resultado: Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados.. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>

No.	RECOMENDACIÓN	PLAZO	SUBSISTEMA	EVALUACIÓN EX-POST	RECURSOS	TABLERO DE INDICADORES
36	<p>Crear dentro del SIGEP, un módulo de Indicadores estratégicos de las Unidades de Personal que facilite hacer un seguimiento global a la gestión del talento humano en las entidades (para 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. Se puede acompañar de otras alternativas para fortalecer las Unidades de Personal como: 1) Desarrollar estímulos a equipos de alto desempeño dentro de la UDP con el fin de fortalecer las unidades. 2) Establecer un concurso que premie las innovaciones dentro de las Unidades de Personal buscando crear capacidad en estas. 3) Diseñar un ranking de entidades de gestión del talento humano que sea publicado cada año por el DAFP (al estilo "Great Place to Work") que contenga mediciones de clima organizacional, capacitación, entre otras.</p>	Mediano Plazo	Gestión del Desempeño	<p>Para evaluar esta alternativa se puede considerar una estrategia mixta. En un inicio se puede hacer una evaluación de productos de la creación en SIGEP del módulo de indicadores, los concursos que premien las innovaciones y el diseño del ranking. Esto permite corroborar que se realizó lo planeado conforme a la calidad esperada. Por otro lado, se puede realizar una evaluación de impacto de la implementación de los estímulos para las UDP a partir de un diseño experimental. Para esto se pueden conformar dos grupos de forma aleatoria. En el primero, el de tratamiento, se implementa la alternativa. Por otro lado, en el otro grupo, se mantiene el status quo. De esta forma, después de un tiempo se mide el efecto usando la metodología de diferencias en diferencias.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad técnica para el desarrollo de las metodologías de evaluación propuestas. 2. Levantamiento de información necesaria para realizar las evaluaciones. 3. Conocimiento de los productos esperados y la calidad de estos para hacer la evaluación de productos. 4. Mantener una asignación aleatoria de las entidades sujetas a la implementación de la alternativa. 	<p>Producto: Entrenamiento generalista a servidores de la UDP. Menos reglas y más autonomía para funcionar eficientemente y alcanzar objetivos. Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramienta clave. Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH.</p> <p>Otorgar y usar la información relevante para la GETH.</p> <p>Resultado: Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados.. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
37	<p>Diseñar un sistema de acreditación de Unidades de Personal que asegure la calidad en los procesos de la gestión del talento humano. Este sistema de acreditación puede ser parte de las funciones del DAFP de forma que a través de la información generada en el SIGEP, se puedan crear acreditaciones periódicas al estilo de las universidades que certifiquen la calidad de la GTH. Este proceso se puede atar al ranking de desempeño en GTH.</p>	Largo Plazo	Gestión del Desempeño	<p>No es necesario realizar una evaluación de impacto. Es fundamental evaluar la forma en la cual se realizan los procesos en la implementación de la alternativa. Por este motivo se puede realizar una evaluación de procesos que se enfoque en la forma en la cual se conforma el sistema de acreditación y se brindan estas a las entidades.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamiento de información sobre implementación de la alternativa y los procesos realizados en esta. 2. Tener una idea sobre el sistema de acreditación, que lo compone y cuales son los procesos que se deben realizar en él. 3. Contar con un equipo que tenga las capacidades técnicas para hacer el seguimiento y evaluación a la alternativa. 	<p>Producto: Entrenamiento generalista a servidores de la UDP. Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramienta clave.</p> <p>Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH.</p> <p>Resultado: Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados.. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>

No.	RECOMENDACIÓN	PLAZO	SUBSISTEMA	EVALUACIÓN EX-POST	RECURSOS	TABLERO DE INDICADORES
38	Fortalecer la relación Universidad-Estado en temas de gestión del talento humano a través de: 1) una conferencia anual internacional sobre teoría y práctica de la GTH liderada por la ESAP, que se articule con el Observatorio de Empleo/Banco de Prácticas y sea el principal encuentro de formación de los jefes de servidores de las UDP. 2) Crear una línea de investigación de Colciencias en temas de gestión pública y GTH que brinde recursos para profundizar en la investigación sobre el tema. 3) 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) Colciencias, ESAP, 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.	Largo Plazo	Gestión del Desempeño	Para esta alternativa no es necesario realizar evaluación de impacto. En este orden de ideas se puede realizar una evaluación de resultados que busque mirar si se cumplen más allá si hay una causalidad entre ellos y la alternativa. Lo anterior se puede complementar con una evaluación de productos que observe si las actividades planteadas efectivamente logran lo propuesto.	<p>1. Conocimiento sobre los productos y resultados atados a la estrategia de fortalecimiento de la relación Universidad-Estado.</p> <p>2. Levantar información sobre los procesos realizados, los productos y los resultados y la calidad de estos.</p> <p>3. Tener una coordinación interorganizacional para contar con la información necesaria para realizar las evaluaciones.</p>	<p>Producto: Entrenamiento generalista a servidores de la UDP. Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramienta clave.</p> <p>Manejo de la capacitación como aspecto fundamental del desarrollo de personas.</p> <p>Resultado: Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados.. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
39	Incluir como actividad clave en el Plan de Desarrollo un Plan de Fortalecimiento de la ESAP y formación de capital humano en gestión pública para el país: 1) Facilitar a la planta docente de la ESAP y otras IES elevar su nivel de formación a través de doctorados en asuntos públicos en convenio con entidades como Colfuturo y Fulbright y atracción de profesores egresados de escuelas de alto nivel internacional. 2) Incluir un mejoramiento de infraestructura en la sede del CAN de la ESAP y construcción de una sede de altas especificaciones para la Escuela de Alto Gobierno en el centro de Bogotá para facilitar el acceso de los servidores. 3) Fortalecer la estrategia de ESAP virtual como herramienta para la formación y capacitación de servidores públicos a través de inducciones y capacitaciones virtuales en temas claves identificados desde las entidades y programas a la medida de éstas, articulado con el Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos. Un punto clave de esta estrategia es el fortalecimiento y consolidación de la Escuela de Alto Gobierno dentro de la ESAP como instrumento para la formación de los altos directivos del Estado, como parte del Plan Multianual de Capacitación.	Mediano Plazo	Gestión del Desarrollo	Realizar una evaluación ejecutiva acompañada por una evaluación de los productos de esta alternativa. Con lo anterior se puede identificar los cuellos de botella y posibles problemas existentes en la implementación lo que permite tomar medidas correctivas. Además de lo anterior, con la evaluación de productos se puede corroborar si en principio se logra lo propuesto en la alternativa.	<p>1. Cooperación interorganiicional para poder tener la información necesaria para la realización de las evaluaciones.</p> <p>2. Conocimiento sobre las actividades y los productos atados a estas. Saber sobre la calidad esperada y los tiempos propuestos.</p> <p>3. Conformar un grupo con las capacidades técnicas para realizar el seguimiento y las evaluaciones propuestas.</p>	<p>Producto: Directivos afectan e influyen en políticas de talento humano. Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramienta clave.</p> <p>Manejo de la capacitación como aspecto fundamental del desarrollo de personas.</p> <p>Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH</p> <p>Resultado: Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>

No.	RECOMENDACIÓN	PLAZO	SUBSISTEMA	EVALUACIÓN EX-POST	RECURSOS	TABLERO DE INDICADORES
40	<p>Se sugiere fortalecer el Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos del Estado colombiano, definiendo líneas estratégicas y campos de conocimiento claves con un horizonte plurianual. 1) Propiciar la evaluación costo-efectividad de los Planes Institucionales de Capacitación - PIC. 2) Se sugiere que 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) Realizar una encuesta anual en las entidades para identificar necesidades globales y organizacionales de capacitación a partir de los PIC y la información reportada por sus servidores en el SIGEP (ver Recomendación 42). 4) El Plan podría acompañarse de un mecanismo de certificación de competencias en gestión del talento humano para los servidores públicos que permita definir las necesidades presentes y futuras de formación y capacitación en el Estado colombiano y sus entidades. 5) La evaluación del Plan, en cuanto a 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>	Mediano Plazo	Gestión del Desarrollo	<p>Esta alternativa no requiere evaluación de impacto. Se puede manejar una evaluación ejecutiva que contenga la cadena de entrega de la alternativa y permita identificar posibles problemas y cuellos de botella en la implementación del fortalecimiento del Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer sobre la estrategia de fortalecimiento del Plan Nacional de Formación y Capacitación. Tener claro las alternativas y los procesos que conforman esta propuesta. 2. Tener un equipo con la capacidad técnica para realizar el proceso de evaluación necesario. 3. Contar con coordinación interorganizacional para contar con la información necesaria y acceso a los proceso de implementación. 	<p>Producto: Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores. Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramienta clave. Flexibilidad en la toma de decisiones. Modelo basado en competencias más que en perfiles específicos y cerrados. Directivos afectan e influyen en políticas de talento humano.</p> <p>Manejo de la capacitación como aspecto fundamental del desarrollo de personas. Resultado: Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>

No.	RECOMENDACIÓN	PLAZO	SUBSISTEMA	EVALUACIÓN EX-POST	RECURSOS	TABLERO DE INDICADORES
41	Incluir en el ranking anual (ver Recomendación 36) una medición sobre niveles de capacitación por entidades del sector público colombiano que genere competencia y búsqueda de mejoras, en el marco de un sistema de aprendizaje colectivo sobre PIC. Estímulos anuales a las entidades con mejores resultados en capacitación, atados a resultados.	Mediano Plazo	Gestión del Desarrollo	Para medir esta alternativa se puede optar por dos evaluaciones. Una de productos que observe la realización del ranking. Posteriormente y usando la calificación de las entidades en el ranking se puede manejar una metodología de regresión discontinua para ver el efecto de los estímulos anuales. A partir de cierto resultado del ranking (estipulado con anterioridad) otorgar los estímulos. A partir de esto se puede ver la diferencia entre las entidades que los obtuvieron comparado con las que no en el desarrollo de los individuos y los equipos.	<p>1. Es necesario contar con información suficiente sobre el ranking y la calidad esperada de este. De forma adicional, se requiere tener información adicional sobre las entidades que están calificadas para realizar la evaluación de impacto.</p> <p>2. Contar con una medición continua en el ranking y dar de forma arbitraria un corte entre las entidades que reciben los incentivos y las que no. Es importante que este punto de corte no sea manipulable.</p> <p>3. Se sugiere contar con un equipo de trabajo que pueda realizar las evaluaciones siguiendo los criterios técnicos.</p> <p>4. Permitir un tiempo entre la implementación de la alternativa y su evaluación para poder detectar el posible efecto de esta.</p>	<p>Producto: Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramienta clave.</p> <p>Otorgar y usar la información relevante para la GETH.</p> <p>Resultado: Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>
42	Facilitar la alineación de los objetivos individuales y organizacionales en materia de capacitaciones a través de: 1) Analizar las necesidades individuales y 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. 2) Incluir un módulo de capacitación y capacidad técnica dentro de la EDI. 3) Fortalecer la apropiación del modelo tipo para la construcción de los PIC que permita asignar recursos de capacitación basados en desempeño y necesidad. 4) Desarrollar en el SIGEP un módulo virtual de instrucción a las Unidades de Personal en el diseño de planes de incentivos que incluyan elementos de capacitación.	Largo Plazo	Gestión del Desarrollo	Para medir el efecto de la alineación de los objetivos individuales y organizacionales sobre el desarrollo de los individuos y equipos se puede recurrir a una metodología cuasi experimental. En este sentido se puede recurrir a las variables instrumentales para medir el efecto utilizando una variable (instrumento) para determinar si están o no alineados los objetivos. Estas variables pueden corresponder a la aplicación de las alternativas antes desarrolladas en las entidades. Es importante tener especial cuidado en la conformación de los instrumentos. A partir de lo anterior se puede realizar la evaluación de impacto y conocer el verdadero efecto de la alineación.	<p>1. Construir un equipo con la capacidad técnica necesaria para el desarrollo de la metodología de evaluación cuasi-experimental.</p> <p>2. Hacer el levantamiento de la información necesaria para el desarrollo de la evaluación.</p> <p>3. Realizar la evaluación después de un tiempo de implementación para poder medir, si es el caso, el efecto de esta.</p>	<p>Producto: Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramienta clave.</p> <p>Manejo de la capacitación como aspecto fundamental del desarrollo de personas.</p> <p>Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH.</p> <p>Uso de medios tecnológicos.</p> <p>Resultado: Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.</p>

5. Referencias

- Abadie, A., & Gardeazabal, J. (2001). *The economic costs of conflict: A case-control study for the Basque Country*. Cambridge, MA.: National Bureau of Economic Research.
- Ae Chun, S., Shukman, S., Sandoval, R., & Hovy, E. (2010). Government 2.0: Making connections between citizens, data and government. *Information Polity*, 15, 1-9.
- Aedo, C. (2005). *Evaluación de Impacto* (Ser. 47). Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., O'Toole, L. J., & Walker, R. M. (2012). Vertical strategic alignment and public service performance. *Public Administration*, 90, 77-98.
- Angrist, J., & Pischke, J. (2009). *Mostly harmless econometrics: An empiricist's companion*. Princeton: Princeton University Press.
- Ariely, G. (2013). Public administration and citizen satisfaction with democracy: cross-national evidence. *International Review of Administrative Sciences*, 79(4), 747-766.
- Australia, Australian Capital Territory, Policy Division, Chief Minister's Department. (2010). *Evaluation Policy and Guidelines*. Canberra: ACT Government.
- Australian Capital Territory (ACT) Government (2010). *Evaluation Policy and Guidelines*. Canberra: Policy Division, ACT Chief Minister's Department
- Australian Public Service Commission. (2014). State of the Service Report State of the Service Series 2013–14. Revisado el 23 de diciembre de 2015, De http://www.apsc.gov.au/__data/assets/pdf_file/0003/64362/SoSR-2013-14-web.pdf
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (s.f.). *SERVIR*. Obtenido de <http://servir.azurewebsites.net/plan-de-desarrollo-de-las-personas/preguntas-frecuentes/>
- Baekgaard M., C. Baethge, J. Blom-Hansen, C. Dunlop, M. Esteve, M. Jakobsen, B. Kisida, J. Marvel, A. Moseley, S. Serritzlew, P. Stewart, M. Thomsen & P. Wolf (2015) Conducting Experiments in Public Management Research: A Practical Guide. *International Public Management Journal*. 18:2, 323-342.
- Bamberger, M. (2012). *Introduction to mixed methods in impact evaluation*. InterAction - Rockefeller Foundation.
- Bernal, R., & Peña, X. (2011). *Guía práctica para la evaluación de impacto*. Universidad de los Andes, Facultad de Economía, Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico.
- BID, (2006) *Informe sobre la situación del servicio en América Latina*. Washington, EE.UU: BID
- Blom-Hansen J., R. Morton & S. Serritzlew (2015) Experiments in Public Management Research. *International Public Management Journal*. 18:2, 151-170
- Borda, E (2014). Evaluación y Statu Quo Normativo y Jurisprudencial. En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. (2014). *Primer informe 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.: DAFF, ESAP, Colciencias.

- Boyne, G., Poole, M. and Jenkins, G. (1999), Human Resource Management in the Public and Private Sectors: An Empirical Comparison. *Public Administration*, 77: 407–420. doi: 10.1111/1467-9299.00160
- Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public management review*, 6(3), 303-309.
- Brown, M. G. (2007). Beyond the balanced scorecard: Improving business intelligence with analytics. Productivity Press.
- Buleca, J., & Mura, L. (2014). Quantification of the efficiency of public administration by data envelopment analysis. *Procedia Economics and Finance*, 15, 162-168. doi:10.1016/S2212-5671(14)00469-9.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43-56. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
- Cabinet Office. (2015). Civil Service benchmark scores. Revisado el 8 de diciembre de 2015, De https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/477335/csps2015_benchmark_report.pdf
- Caiden, G., & Caiden, N. (1998). Approaches and Guidelines for Monitoring, Measuring and Evaluating Performance in Public Sector Programs. *Korean Review of Public Administration*, 3(2), 7-42.
- Caso, A (2010) Arreglos institucionales para los sistemas de MyE en América Latina. El caso de México: el Sistema de Evaluación del Desempeño. En García López, R; Laguzzi, H y Rivera, K (ed.) (2010), *V Conferencia de la Red de Monitoreo y Evaluación (M&E) en América Latina y el Caribe* (pp.177-188) Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de http://www.coplac-gprd.org/images/stories/Publicaciones/Monitoreo_y_Evaluacion/CD_MyE_Espol.pdf
- Civil Service College. (2011). Whole-of-Government Performance Management – A Singapore Experience. Revisado el 22 de diciembre de 2015, De [https://wpqr4.adb.org/LotusQuickr/cop-mfdr/PageLibrary482571AE005630C2.nsf/0/8BF95AC79CA32086482579210024027B/\\$file/8_Whole of Government Approach by Winston Tan.pdf](https://wpqr4.adb.org/LotusQuickr/cop-mfdr/PageLibrary482571AE005630C2.nsf/0/8BF95AC79CA32086482579210024027B/$file/8_Whole%20of%20Government%20Approach%20by%20Winston%20Tan.pdf)
- Civil Service College. (2012). Singapore’s approach to integrated performance strategy. Revisado el 23 de diciembre de 2015, De http://www.mfdr.org/Marketplace/Posters-pdf/Singapore_MfDR_Marketplace_Poster_Final_07.pdf
- Coglianesi, C. (2009). The Transparency President? The Obama Administration and Open Government. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institution*, 22(4). 529-544.
- Colakoglu, S., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16(2), 209-218.
- Congreso de la República (2003, diciembre 30). Ley 872 de 2003. Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios. Bogotá, Colombia: Diario Oficial n° 45418 de enero 2 de 2004.
- DANE (s.f). Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores: Estrategia para el Fortalecimiento Estadístico Territorial. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

- Davies, P. (2008). Using Monitoring and Evaluation to Improve Public Policy (presentación Power Point). Recuperado de <http://the-sra.org.uk/files-presentations/davies.pdf>.
- Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2014). *Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano*. Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación – DNP (2010). 15 años del Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados – Sinergia: *Una mirada desde las evaluaciones de política pública más relevantes*. Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2012). Guía para la Evaluación de Políticas Públicas. Serie de Guías Metodológicas Sinergia. Bogotá: Editorial Kimpres.
- Departamento Nacional de Planeación -DNP. (2015a). Radar de Evaluaciones. Recuperado el 10 de diciembre, 2015, de <https://sinergiacp.dnp.gov.co/portaldnp/default.aspx>
- Departamento Nacional de Planeación -DNP. (2015b). Seguimiento. Recuperado el 10 de diciembre, 2015, de <https://sinergiacp.dnp.gov.co/portaldnp/default.aspx>
- DGAFP, (2014). Rapport annuel sur l'état de la fonction publique. Revisado el 11 de diciembre de 2015 de http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/rapports_annuels/2014/pdf/RA_2014_opti.pdf
- DIPRES. (2014). Programas de Mejoramiento de la Gestión PMG: Evolución y desafíos futuros 2011-2014. Revisado el 8 de diciembre de 2015, De http://www.dipres.gob.cl/594/articulos-114720_doc_pdf.pdf
- Dirección de Presupuestos (DIPRES). (2014). Programas de Mejoramiento de la Gestión PMG: Evolución y desafíos futuros. Revisado el 19 de enero de 2015, De http://www.dipres.gob.cl/594/articulos-114720_doc_pdf.pdf
- Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile (2012). *Modelo de Gestión de Personas para la Administración Central del Estado*. 4-13.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2013). *Barómetro de la gestión de personas 2013*. Santiago de Chile. Obtenido de http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Barometro_0.pdf
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2014). *Balance de gestión integral año 2014*. Santiago de Chile. Obtenido de http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/bgi_2014.pdf
- Dorado, D (2010) El Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados (Sinergia): logros, retos y perspectivas. En García López, R; Laguzzi, H y Rivera, K (ed.) (2010), *V Conferencia de la Red de Monitoreo y Evaluación (M&E) en América Latina y el Caribe* (pp.177-188) Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de http://www.coplac-gprd.org/images/stories/Publicaciones/Monitoreo_y_Evaluacion/CD_MyE_Español.pdf
- Flamholtz, E. (1976). The impact of human resource valuation on management decisions: a laboratory experiment. *Accounting, Organizations and Society*,1(2), 153-165.
- García López, R., & Moreno, M. G. (2010). La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. *Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo*.
- Gerrish, Edwin. 2015. The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review* 76(1): Early view
- Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. (2011). Impact Evaluation in Practice. Washington DC: World Bank. Recuperado de

http://siteresources.worldbank.org/EXTHDOFFICE/Resources/5485726-1295455628620/Impact_Evaluation_in_Practice.pdf

- Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. (2011). *Impact Evaluation in Practice*. Washington D.C: The World Bank.
- Gorgens, M., & Kusek, Z. (2009). *Making Monitoring and Evaluation Systems Work: A Capacity Development Toolkit*. World Bank.
- Gould-Williams, J. (2004). The effects of 'high commitment' HRM practices on employee attitude: the views of public sector workers. *Public Administration*, 82(1), 63-81.
- Harel, G. H., & Tzafir, S. S. (2001). HRM practices in the public and private sectors: Differences and similarities. *Public Administration Quarterly*, 316-355.
- Harrison, T. M., Guerrero, S., Burke, G. B., Cook, M., Cresswell, A., Helbig, N., Hrdinova, J., & Pardo, T. (2012). Open government and e-government: Democratic challenges from a public value perspective. *Information Polity*, 17. 83-97.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Iacoviello, M. (2011) *Actualización del Diagnóstico del Servicio Civil de Ecuador*. Washington, EE.UU: BID
- Jann W. & K. Wegrich (2007) Theories of the Policy Cycle. En: Fischer F., G. Miller & M. Sidney. (2007) *Handbook of Public Policy Analysis. Theory, Politics and Methods*. CRC Press: Boca Raton, FL. 43-62.
- Jennings, E. (2010). Strategic Planning and Balanced Scorecards: Charting the Course to Policy Destinations. *Public Administration Review*, 224-228.
- Kaufmann, J., Sanginés, M., & García Moreno, M. (Eds.). (2015). *Construyendo gobiernos efectivos: Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. Nueva York: IADB. <http://dx.doi.org/10.18235/0000016>
- Kellogg, W. K. (2004). Logic model development guide. *Michigan: WK Kellogg Foundation*.
- Khandker, S. R., Koolwal, G. B., & Samad, H. A. (2010). *Handbook on Impact Evaluation: Quantitative Methods and Practices*. Washington D.C: The World Bank.
- Kim, J. (2010). Strategic human resource practices: Introducing alternatives for organizational performance improvement in the public sector. *Public Administration Review*, 70(1), 38-49.
- Ko, W. (2008). Performance management in government: a comparative study of the uk and korea (Tesis de Doctorado). Universidad de Exeter. [Dehttps://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10871/14877/KoW.pdf?sequence=1](https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10871/14877/KoW.pdf?sequence=1)
- Lahey, R (2010) Monitoreo y evaluación en el gobierno de Canadá. Lecciones aprendidas a partir de 30 años de desarrollo del MyE. En García López, R; Laguzzi, H y Rivera, K (ed.) (2010), *V Conferencia de la Red de Monitoreo y Evaluación (M&E) en América Latina y el Caribe* (pp.177-188) Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de http://www.coplac-gprd.org/images/stories/Publicaciones/Monitoreo_y_Evaluacion/CD_MyE_Espaol.pdf
- Langbein, L. (2012). *Public program evaluation: A statistical guide* (2nd ed.). Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Longo, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*.

- Barcelona, España: ESADE. *Instituto de Dirección y Gestión Pública*
- Mann, G. A. (2006). A motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. *Public Personnel Management*, 35(1), 33-48.
- Margetts, H. (2011). Experiments for Public Management Research. *Public Management Review*, 13(2), 189-208.
- 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.
- 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.
- Ministerio de Educación (2007) *Gestión Estratégica del Sector: Orientaciones e instrumentos*. Guía 27. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-124659.html>
- Ministerio de Hacienda (2015). *Lineamientos Generales para realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación a los programas de saneamiento fiscal y financieros adoptados por las empresas sociales del Estado categorizadas en riesgo medio o alto y viabilizados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MSE)*.
- Morra Imas, L., & Crist, R. (2009). *Introducing Development Evaluation*. En Morra Imas, L., & Crist, R. (2009). *The Road to Results, Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Washington: The World Bank. 7 - 46.
- Morra-Imas, L. G., & Rist, R. C. (2009). *The road to results: designing and conducting effective development evaluations*. Washington D.C.: World Bank. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2699>
- Morris, J., & Farrell, C. (2007). The 'post-bureaucratic' public sector organization. New organizational forms and HRM in ten UK public sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1575-1588.
- Moynihan, D. P. (2008). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Georgetown University Press.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public administration review*, 67(1), 40-53.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). The big question for performance management: why do managers use performance information?. *Journal of public administration research and theory*, 20(4), 849-866.
- Nair, M. (2004). *Essentials of balanced scorecard* (Vol. 31). John Wiley & Sons.
- National Center for Injury Prevention and Control (sf). *Step by step - Evaluating Violence and Injury Prevention Policies*. Brief 4: Evaluating Policy Implementation

- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons.
- Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública – NTCGP1000 (2009)
- OECD (2013). *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing.
- Oehlert, G. (2000). *A first course in design and analysis of experiments*. New York: W.H. Freeman.
- Office of Management and Budget – OMB (2014). Strategic Plan. Recuperado de <https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/organization/omb-strategic-plan.pdf>
- Oliver, J., & Flamholtz, E. (1978). Human resource replacement cost numbers, cognitive information processing, and personnel decisions: a laboratory experiment. *Journal of Business Finance & Accounting*, 5(2), 137-157.
- Open Government Initiative (sf). Open Government Plan Evaluation Criteria. Recuperado de <https://www.whitehouse.gov/open/documents/evaluation>
- OPM. (2009). The Human Capital Assessment and Accountability Framework (HCAAF). Revisado el 8 de diciembre de 2015, De <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/reference-materials/practitioner's-guide/systemsstandardsmetrics.pdf>
- Ospina, S. (2000). Evaluación de la Gestión Pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. En V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana.
- O-Taeg, S. (s.f.). Performance Evaluation and Management in Korea: An Integrated System for Planning, Management and Budgeting. Seoul. Obtenido de http://umdcipe.org/conferences/Moscow/papers/O-Taeg%20Shim_present%20paper.doc
- 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.
- Pfeiffer, J (2010) Tendencias de MyE en Estados Unidos: utilizar la información de desempeño para mejorar los resultados. En García López, R; Laguzzi, H y Rivera, K (ed.) (2010), *V Conferencia de la Red de Monitoreo y Evaluación (M&E) en América Latina y el Caribe* (pp.177-188) Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de http://www.coplac-gprd.org/images/stories/Publicaciones/Monitoreo_y_Evaluacion/CD_MyE_Espaol.pdf
- Pichault, F. (2007). HRM-based reforms in public organizations: problems and perspectives. *Human Resource Management Journal*, 17(3), 265-282.
- Presidencia de la República. (2012). Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Bogotá
- Raadschelders, J., & Hoon Lee, K. (2011). Trends in the Study of Public Administration: Empirical and Qualitative Observations from Public Administration Review, 2000–2009. *Public Administration Review*. 71(1), 19-33
- Rehman, M. S. (2011). An empirical study of impact of job satisfaction on job performance in the public sector organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 167.

- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299-310.
- Ringquist, E. (2013). *Meta-analysis for public management and policy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 53-78.
- Rohner, M. y Marchal, V. (2014) Evaluation des politiques de ressources humaines. Revisado el 11 de diciembre de 2015, de http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_ouils_de_la_GRH/Evaluation-des-politiques-RH-2014.pdf
- Rust, J. (2014). The Limits of Inference with Theory: A Review of Wolpin (2013). *Journal of Economic Literature*, 52(3), 820-850.
- Sanabria, P. (2013). Documento de estado del arte teórico y práctico del talento humano en el sector público. En EGOB. *Primer informe 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: DAFP, ESAP, Colciencias.
- Sanabria, P. (2015) Estado del arte de la gestión estratégica del talento humano en el sector público: teoría y prácticas. En Sanabria, P. (compilador) (2015). *Gestión Estratégica del Talento Humano en el Sector Público: Estado del Arte, Diagnóstico y Recomendaciones para el Caso Colombiano*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) 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? Documentos de Trabajo Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, 18. Recuperado de <https://egob.uniandes.edu.co/index.php/es/component/abook/search?category=12&searchCat=1&grid=1&showImg=0&Itemid=552>.
- Shafritz, J., Russell, E., & Borick, C. (2009). Defining Public Administration. En *Introducing public administration* (6ta ed., pp. 1-33). New York: Pearson Longman.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, 48(5), 745-768.
- Teo, S. (2000). Evidence of strategic HRM linkages in eleven Australian corporatized public sector organizations. *Public Personnel Management*, 29(4), 557-574.
- United States Government Accountability Office (GAO) (2012). *Designing Evaluations*. Applied Research and Methods.
- White, H. (2009). Theory-based impact evaluation: principles and practice. *Journal of development effectiveness*, 1(3), 271-284.
- Wolpin, K. (2013). *The limits of inference without theory*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- World Bank. Qualitative Methods. (2011). Recuperado el 12 de Noviembre, 2015, from World Bank. Qualitative Methods. (2011). Recuperado el 12 de Noviembre, 2015, de <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTISPMA/>

World Health Organization (WHO) (2008). A framework to Monitor and Evaluate Implementation. WHO Global Strategy on Diet, Physical Activity and Health. Ginebra: WHO Press.

Xirogiannis, G., Chytas, P., Glykas, M., & Valiris, G. (2008). Intelligent impact assessment of HRM to the shareholder value. *Expert Systems with Applications*, 35(4), 2017-2031.

6. Anexos

ANEXO 1 – Metodologías Evaluación

1. Evaluación de Implementación

Evaluar las diferentes etapas de implementación es relevante para realizar una Gestión Estratégica del Talento Humano, dadas las necesidades de evidencia existentes en los diferentes programas y políticas de talento humano. Alrededor de estos últimos no se genera de manera sistemática la suficiente evidencia para su oportuna corrección y ajuste, por tanto no se conoce la efectividad de los programas en los diferentes subsistemas que componen la GETH (Sanabria et al, 2015). Como lo expone Perry (2013), dentro de las premisas para volver estratégica la gestión del talento humano, uno de los cinco puntos básicos de acción para la gestión hace referencia a la creación de sistemas orientados al desempeño para agregar valor a la organización, los funcionarios y la ciudadanía. Lo anterior a partir de indicadores y sistemas de medición, justificando el uso de evaluaciones de implementación (Sanabria et al, 2015).

Otra consideración relevante, está asociada con el hecho de que a lo largo de la evolución de las políticas públicas y programas enmarcados en ellas, deben realizarse diferentes evaluaciones tanto para hacer seguimiento y monitoreo como para identificar efectos o impactos (ACT Government, 2010). Por tanto, como la propone la ACT Government, desde el análisis de los problemas y la formulación de políticas públicas para dar respuesta, debería planearse la manera como se va a hacer seguimiento, monitoreo y evaluación de los programas. Para así contar posteriormente con la información más completa y relevante posible, que permita una toma de decisiones oportuna y basada en evidencia.

Cabe resaltar que los tipos de evaluación pueden ser clasificados de diferentes maneras. Como lo muestra Langbein (2012), los tipos de evaluación se pueden detallar según el foco sustantivo y metodológico que tengan. De acuerdo con la autora, el foco sustantivo expone en qué parte de la cadena de entrega de un programa bien o servicio se concentra el análisis, si es en su implementación e insumos o si es en sus productos y resultados. El foco metodológico, de acuerdo con la autora, se refiere a la manera cómo se realiza el análisis, si este es desarrollado de forma descriptiva o causal. Así entonces, se tienen diferentes formas de abordar esfuerzos de evaluación según el foco metodológico y sustantivo que se tenga. Ahora bien, la elección de los tipos de evaluación a utilizar, dependerá del tipo de programa, del tiempo y de los recursos disponibles. Destacando que en esta sección se van abordar tipos de evaluación con foco metodológico descriptivo, pero con foco sustantivo en la implementación, en los productos y en los resultados de los programas.

Evaluación de Procesos

Hace un análisis de la dinámica interna de la ejecución, los instrumentos que se utilizan, los mecanismos a través de los cuales se entregan los productos, los vínculos, los procedimientos de gestión de los programas, etc. Se concentra en el segundo eslabón de la cadena de valor donde se identifican las relaciones que cada una de las actividades tiene para la entrega de un producto o servicio de un programa (Departamento Nacional de Planeación –DNP-. 2012).

Así entonces, busca describir y analizar cómo se planifica e implementa un programa a partir de la recolección de indicadores de gestión. Estos procedimientos involucran el análisis de elementos administrativos de los programas como la supervisión de actividades y operaciones, para determinar si el programa funciona tal y como se tenía planeado previamente (Departamento Nacional de Planeación, 2012). En este orden de ideas, la evaluación de procesos se concentra en describir de forma metodológica la implementación de un programa a partir de las actividades que se realizan en la ejecución del mismo (Langbein, 2012).

Tabla 10 - Fortalezas y desventajas de la Evaluación de Procesos.

Fortalezas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite detectar y responder oportunamente problemas internos, operativos o de gestión en la implementación de los programas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solo se concentra en los elementos intermedios de los programas. Es decir, no permite examinar los productos o los resultados de los programas.

Fortalezas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Determina si la cadena de producción de los programas se desarrolla según su diseño inicial. • Se puede utilizar desde el inicio de los programas. • Permite evaluar aspectos administrativos y organizativos de los programas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No permite probar estadísticamente que los resultados encontrados son atribuibles a la intervención del programa. • No permite analizar efectos e impactos de mediano y largo plazo. • No se pueden llegar a conclusiones metodológicamente robustas sobre los efectos e impactos de un programa. • No pueden establecerse relaciones causales entre el desempeño de las intervenciones y los cambios comportamentales observados en la población objetivo de los programas.

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de Productos.

Este tipo de evaluación busca analizar la medida en que se logra el cumplimiento de las metas en términos de los productos entregados a partir de los insumos utilizados para ello. En este orden de ideas, no es relevante en este caso particular revisar los resultados o los impactos que generan los productos de los programas, entendidos como bienes o servicios entregados a la población objetivo, es decir lo que se puede generar después de la entrega de los productos (Departamento Nacional de Planeación, 2012). Este tipo de evaluación tiene un foco metodológico descriptivo y un foco sustantivo concentrado en la entrega de los productos que ofrece un programa, como lo menciona Langbein (2012).

Su propósito principal es hacer una comparación de indicadores de insumos con los de los productos, y a partir de otros análisis como el de costo-eficiencia, determinar si se está maximizando la entrega de productos al menor costo posible con el programa en particular. También se puede contrastar con una evaluación del procesos para explicar el cómo se llega a la entrega de los productos en cuestión (Departamento Nacional de Planeación, 2012).

Para este tipo de evaluación es de suma importancia hacer una relación entre los productos con los resultados esperados, también es importante incluir productos que a partir de una mirada de factibilidad se puedan entregar con el programa en cuestión. Por último, estos productos no son actividades sino elementos tangibles, por tanto no deben presentarse verbos

infinitivos en su descripción, puesto que no son actividades (Departamento Nacional de Planeación, 2012).

Tabla 11 - Fortalezas y desventajas de la Evaluación de Productos.

Fortalezas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite identificar la cantidad y calidad de los bienes y servicios entregados en los programas, a partir de los insumos iniciales. • Ayuda a determinar si se están entregando bienes y servicios de manera eficiente. • Se puede utilizar en escenarios de austeridad gracias a que no es costosa y es rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> • No permite observar efectos o impactos generados a partir de la provisión de los bienes y servicios de los programas. • No establece una relación causal entre los insumos iniciales de un programa y los productos que este entrega a la población objetivo. • No se pueden llegar a conclusiones metodológicamente robustas sobre los efectos e impactos de un programa. • No pueden establecerse relaciones causales entre el desempeño de las intervenciones y los cambios comportamentales observados en la población objetivo de los programas.

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación Ejecutiva.

Fue diseñada a partir de experiencias internacionales como la Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) de Chile, el Program Assesment Rating Tool Review (PART) de Estados Unidos y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) en México (Departamento Nacional de Planeación, 2012). Experiencias que como lo muestra el DNP, propendían por la disponibilidad de información que apoyara la gestión de los programas públicos y el análisis de resultados enmarcados en un proceso de asignación de recursos. Además de diagnosticar la capacidad institucional, organizacional y de gestión de los programas hacia el alcance de los resultados esperados (Departamento Nacional de Planeación, 2012).

Se trata de una evaluación rápida e integral que reúne varios eslabones de la cadena de entrega y brinda una visión general de los sistemas de gestión mediante el cual se desarrollan programas en periodos cortos de tiempo. De esta manera se puede mejorar el desempeño de los diferentes programas a partir de la identificación temprana de problemas y cuellos de botella

dentro de la cadena de resultados y entrega de los productos y servicios. De lo anterior surgen una serie de recomendaciones para mejorar el diseño y los procesos de los programas, rescatando además el grado de satisfacción de los beneficiarios. Así pues, se trata de un proceso analítico más global e integrado que el monitoreo, permitiendo ordenar la estructura operativa de los programas y estableciendo relaciones de causalidad entre los insumos, procesos, productos y resultados de corto plazo de un programa (Departamento Nacional de Planeación, 2012).

No obstante, este tipo de evaluación presenta limitaciones como el hecho de que no sea posible probar estadísticamente la causalidad de los diferentes programas a partir de los resultados, dado que no se aíslan los efectos provenientes de otros factores y elementos influyentes. Lo anterior impide el análisis de resultados de mediano y largo plazo (impactos).

Tabla 12 - Fortalezas y desventajas de la Evaluación Ejecutiva.

Fortalezas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite tener una visión general de la manera cómo funcionan los programas en el corto plazo. • Ayuda a establecer la calidad del diseño de los programas. • Sirve para identificar si el programa está enfocado de manera correcta. • Permite determinar la cobertura del programa y dar una visión general del mismo. • Examina la percepción de la población objetivo sobre los resultados del programa. • Ayuda a determinar si el programa en cuestión se debe seguir financiando. • Permite identificar cuellos de botella del programa en la cadena de producción y de resultados, para responder de manera oportuna y mejorar el desempeño del mismo. • Es una evaluación flexible y se puede realizar en un corto tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No permite probar estadísticamente que los resultados encontrados son atribuibles a la intervención del programa. • No permite analizar efectos e impactos de mediano y largo plazo. • No se pueden llegar a conclusiones metodológicamente robustas sobre los efectos e impactos de un programa. • No pueden establecerse relaciones causales entre el desempeño de las intervenciones y los cambios comportamentales observados en la población objetivo de los programas.

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de Resultados.

Este tipo de evaluación enfoca su atención sobre beneficios o cambios en la población objetivo de un programa a partir de las actividades o intervenciones del mismo. Estos resultados son influenciados por los productos que entrega un programa a una población y, tienen mucho que ver con comportamientos, valores, habilidades, condiciones y actitudes que varían o cambian en la población objetivo a partir de dichas intervenciones del programa (Departamento Nacional de Planeación, 2012). Según la forma como Langbein (2012) describe los diferentes tipos de evaluación, metodológicamente tiene un foco descriptivo y sustantivamente tiene un foco en resultados. Estos últimos asociados a cambios comportamentales en la población objetivo a los cuales no se les puede atribuir causalidad.

Cabe resaltar como lo expone el DNP, que una evaluación de resultados no permite establecer si el programa en cuestión causó los resultados obtenidos. Tampoco permite explicar la magnitud del resultado, ni concluir a partir de su análisis los productos o actividades que se deben modificar dentro de la intervención para mejorar los resultados de un programa. Lo anterior porque no se están caracterizando todos los elementos, mucho menos eliminando la influencia de otras variables en el logro de los resultados en cuestión. Lo anterior puede impedir la detección de posibles cuellos de botella en la cadena de entrega de un programa (Departamento Nacional de Planeación, 2012).

Por otro lado, en este tipo de evaluación cobra relevancia la percepción de la población objetivo del programa como beneficiaria. También es de suma importancia contar ex ante con indicadores y mediciones de línea de base para poder capturar cambios posteriormente. En conclusión, una evaluación de resultados debe permitir analizar de forma descriptiva los cambios que ha generado una intervención, como cambios en el comportamiento de la población beneficiaria. Además se trata de una evaluación que relativamente no genera grandes costos y que se puede desarrollar de manera rápida (Departamento Nacional de Planeación, 2012).

Tabla 13 - Fortalezas y desventajas de la Evaluación de Resultados.

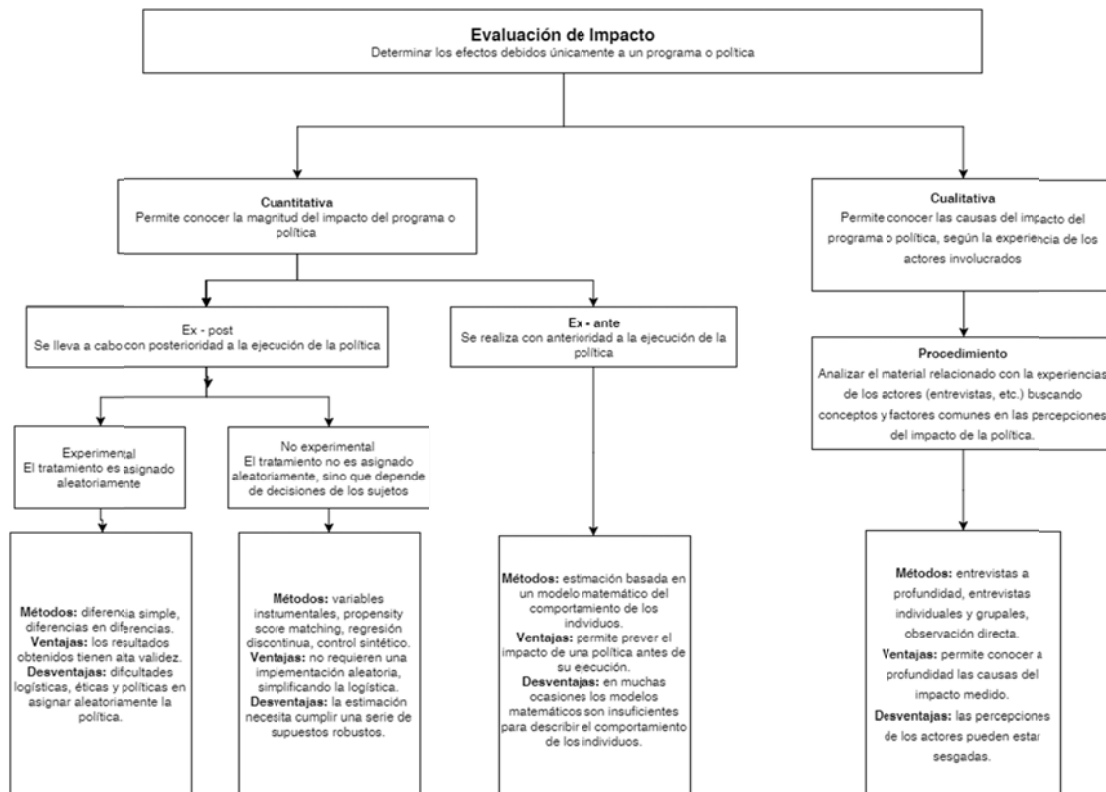
Fortalezas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Permite evaluar los cambios que se dan en la población objetivo como consecuencia directa o indirecta de los bienes y servicios del programa.	<ul style="list-style-type: none">• No permite probar estadísticamente que los resultados encontrados son atribuibles a la intervención del programa.

Fortalezas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Sirve para evaluar cambios comportamentales en la población objetivo como resultado de la entrega de bienes y servicios del programa. • Ayuda a mejorar los programas y documentar el funcionamiento del mismo, especialmente la manera como los bienes y servicios entregados afectan los mismos resultados. • Permite guiar la asignación de recursos, y justificarla. • Sugiere metas de resultados. • Permite mejorar la imagen pública de los programas cuando estos funcionan bien y generan resultados esperados. 	<ul style="list-style-type: none"> • No permite analizar efectos e impactos de largo plazo. • No se pueden llegar a conclusiones metodológicamente robustas sobre los efectos e impactos de un programa. • No pueden establecerse relaciones causales entre el desempeño de las intervenciones y los cambios comportamentales observados en la población objetivo de los programas. • No permite explicar de manera causal el nivel de resultado logrado. • No se puede concluir a partir de un análisis de este tipo qué elementos del programa deben cambiar en la intervención para mejorar los resultados.

Fuente: Elaboración propia.

2. Evaluación de Impacto

Figura 20 – Evaluación de Impacto



Evaluación de impacto cuantitativa

El impacto de un programa se define como el efecto en el mediano y largo plazo sobre una variable de interés que es únicamente atribuible a éste (Khandker et al, 2010; Gertler et al, 2011). Por definición, se excluyen los efectos de otros factores del entorno que también pueden haber afectado los resultados.

El concepto central de la evaluación de impacto es el contrafactual (Khandker et al, 2010): ¿qué habría sucedido a los beneficiarios del programa si no hubiesen sido merecedores de este? La comparación de los resultados observados con esta construcción hipotética permite separar los efectos de un programa dado de los efectos de otras variables que pueden afectar también a los beneficiarios (Khandker et al, 2010). Existen dos enfoques predominantes con respecto a la construcción de este contrafactual: el enfoque experimental y el enfoque estructural (Wolpin, 2013). Estas dos aproximaciones son complementarias en el diseño y evaluación de impacto de políticas públicas.

Enfoque experimental

El enfoque experimental se basa en la utilización de experimentos para la definición del contrafactual. En esta aproximación, se busca construir mediante la definición de un grupo de tratamiento y un grupo de control, definidos respectivamente como aquellos grupos que fueron sujetos del programa y aquellos que no, respectivamente (Khandker et al, 2010; Gertler et al, 2011). La validez de los resultados hallados mediante este enfoque depende de cómo se hayan definido estos grupos y cómo se diseñó su exposición al programa (Khandker et al, 2010). Una característica fundamental de este enfoque es que la evaluación de la política se lleva a cabo con posterioridad a su realización, por lo que su utilidad principal subyace en informar para sentar las bases del diseño de políticas posteriores (Khandker et al, 2010).

Diseño experimental

En este diseño de evaluación, se busca identificar los efectos de la política mediante una asignación aleatoria de la política a sus beneficiarios. Esta aproximación presenta grandes fortalezas en cuanto a la identificación de los impactos de la política, pero también presenta retos considerables en su implementación (Khandker et al, 2010; Aedo, 2005). Sin embargo, la fortaleza de sus resultados la hace el estándar frente al cual se comparan otros métodos de evaluación de impacto.

De acuerdo con lo anterior, en el diseño experimental de las políticas se busca asignar aleatoriamente el tratamiento al programa entre diferentes sujetos o grupos (Khandker et al, 2010). Al ser asignado el tratamiento de forma aleatoria, los grupos de tratamiento y control son perfectamente comparables en todas sus características, ya que ninguna característica propia, sea observable o no observable, afecta los resultados si son expuestos a la política (Gertler et al, 2011). De esta manera, la construcción del contrafactual se simplifica considerablemente, por lo que la estimación de los efectos de la política no se ve sesgada por los efectos de otras variables que puedan afectar también los resultados de los individuos (Gertler et al, 2011). Por otra parte, la implementación de esta asignación aleatoria puede generalizarse en la implementación de los programas, determinando el orden en que los sujetos acceden al tratamiento en vez de su acceso (Gertler et al, 2011). Sin embargo, se recomienda seguir protocolos de diseño de experimentos para asegurar su validez, presentados en Oehlert (2000), entre otros.

En un contexto de diseño experimental, la estimación del impacto de una política equivale a la diferencia en resultados entre el grupo de tratamiento y el grupo de control (Gertler et al, 2011). Por esta razón, este estimador se denomina estimador en diferencias.

Sin embargo, la implementación de un experimento aleatorio presenta múltiples barreras en un contexto práctico, principalmente de índole logística y ética (DNP 2012; Langbein 2012). Entre estas barreras se encuentran:

- Criterio ético: es posible que el diseño de un experimento deje por fuera a sujetos elegibles que se beneficiarían del programa buscando la robustez de su evaluación, en vez de la necesidad de su implementación.
- Criterio político: es posible que la existencia de presiones políticas inflencie la asignación del tratamiento a sujetos de una forma sistemática.
- Criterio de cobertura: si la intervención es de amplio alcance, es posible que no sea posible construir un grupo de control adecuado para evaluar la intervención.
- Criterio de cambios: es posible que las características de los sujetos de los grupos de tratamiento y control cambien a lo largo del tiempo, invalidando el requerimiento necesario para la construcción del contrafactual sobre su similitud en características observables.

- Aleatoriedad: es posible que el diseño no logre ser perfectamente aleatorio debido al comportamiento de los sujetos. Algunos sujetos del grupo de tratamiento pueden no ser sujetos al tratamiento, o algunos sujetos del grupo de control pueden recibir el tratamiento.

Para tratar de responder a tipo de situaciones, existen dos tipos de intervención que minimizan en parte los riesgos ya descritos.

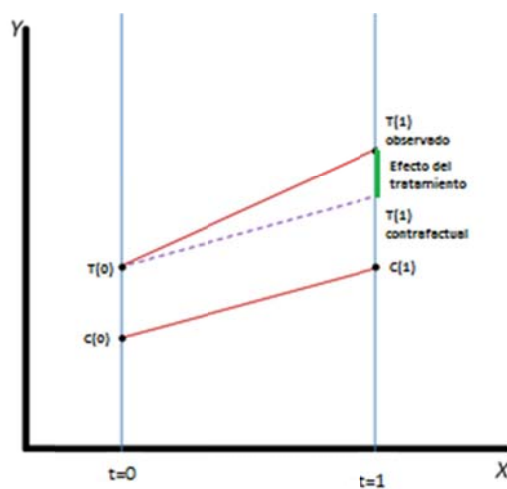
1. En primer lugar, para asegurar una mejor implementación de la aleatorización del tratamiento, se sugiere realizar su asignación mediante una lotería abierta, para responder a consideraciones sobre transparencia en la implementación del programa (DNP, 2012). Adicionalmente, con el fin de garantizar el acceso a algún tipo de política al grupo de control, pueden asignárseles incentivos diferentes al tratamiento para garantizar su participación.
2. En segundo lugar, se puede responder a criterios éticos sobre la asignación del tratamiento a sujetos elegibles mediante una asignación escalonada del tratamiento (DNP, 2012; Langbein, 2012). Esta asignación escalonada consiste en asignar en un primer momento el tratamiento a un grupo de tratamiento inicial y en un segundo momento ampliar el grupo de tratamiento con sujetos del grupo de control anterior (Khandker et al, 2010; Gertler et al, 2011). En este esquema de asignación escalonada, la evaluación de impacto se define como la diferencia en la variable de resultado entre los beneficiarios debida a la diferencia en su exposición a la política (Bernal y Peña, 2014).

Debido a estas restricciones en el diseño e implementación de experimentos, también se utiliza lo que la literatura denomina “experimentos naturales”. Se conoce como experimentos naturales a cambios que afectan únicamente a una porción de la población de forma aleatoria, como situaciones naturales o cambios de política debidos a factores externos (Bernal y Peña, 2014). Estos experimentos naturales permiten deducir los efectos de un cambio de política sin necesidad de diseñar explícitamente un experimento, siempre y cuando se cumplan los requerimientos de que los grupos de tratamiento y control sean similares en sus características (Bernal y Peña, 2014).

Diferencias en diferencias

La aleatorización del tratamiento puede no ser perfectamente exitosa, por lo que los grupos de tratamiento y control pueden diferir en forma sistemática y sesgar la estimación de los efectos de la política (Bernal y Peña, 2014). Sin embargo, esta situación se puede remediar mediante la realización de observaciones posteriores en el tiempo a los grupos de tratamiento y de control. Mediante los datos posteriores, es posible corregir los sesgos introducidos por la tendencia en el tiempo de las características no observables de los grupos de control y de tratamiento. Así, el impacto sobre la variable de interés resulta ser la diferencia entre los grupos de tratamiento y control del cambio respectivo en el tiempo de la variable de resultado. De esta forma de estimación se deriva su nombre, diferencias en diferencias (Bernal y Peña, 2014).

Figura 21. Ejemplo Diferencias en Diferencias



Fuente: Elaboración propia, a partir de Ruthvan (2014).

La intuición detrás del estimador de diferencias en diferencias se presenta en la gráfica anterior. Aunque los grupos de tratamiento y control tienen características diferentes, reflejados en los puntos $T(0)$ y $C(0)$, es posible comparar los resultados de los grupos de tratamiento y control en el período posterior a la intervención, expresados como $T(1)$ observado y $C(1)$. Sin embargo, el impacto de la intervención no es igual a la diferencia entre estos puntos, debido a que se asume que el grupo de tratamiento habría seguido una tendencia paralela a la del grupo de control en ausencia de la intervención. Por esta razón, el impacto de

ésta es en realidad la diferencia entre el T(1) observado y el contrafactual construido (Bernal y Peña, 2014).

Esta forma de estimación presenta tres fortalezas principales. En primer lugar, es un estimador relativamente sencillo y flexible de implementar, que permite controlar por otros posibles factores que influyan también sobre la variable de resultado (Bernal y Peña, 2014). Por otra parte, permite corregir cualquier diferencia sistemática entre los grupos de tratamiento y control al tener en cuenta su evolución a lo largo del tiempo (Bernal y Peña, 2014). Adicionalmente, no requiere hacer seguimiento a los mismos individuos, sino que permite utilizar cortes transversales repetidos con sujetos diferentes en los grupos de tratamiento y control, lo que reduce el costo de la evaluación (Bernal y Peña, 2014). Sin embargo, de acuerdo con las autoras, se requiere el cumplimiento de una condición esencial, llamado supuesto de tendencias paralelas: en ausencia de un tratamiento, la tendencia de la variable de interés es igual para los grupos de tratamiento y control. En caso de que se viole esta condición, es necesario recurrir a otros métodos de estimación no experimentales.

Tabla 14- Fortalezas y desventajas del Diseño Experimental.

Fortalezas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Estimación sencilla y flexible, que permite controlar por otros factores. • Permite corregir diferencias entre los grupos de tratamiento y control. • No requiere hacer seguimiento a los individuos, sino que permite utilizar cortes transversales repetidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es indispensable que se cumpla el supuesto de tendencias paralelas: los grupos de tratamiento y control deben tener iguales tendencias en el tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

Diseño cuasiexperimental

Frecuentemente las políticas no se asignan de una forma aleatoria, sino que ciertas características de los sujetos determinan tanto su elegibilidad para la política como su participación en ésta, en contraposición al ideal experimental ya descrito (Bernal y Peña, 2014). Sin embargo, existen métodos estadísticos para determinar el impacto de las políticas cuando se presentan estas situaciones, aunque su implementación requiere el cumplimiento de supuestos adicionales más rigurosos a los necesarios para la evaluación de impacto experimental (Bernal y

Peña, 2014). A continuación se presentan algunos métodos de evaluación de impacto cuasi-experimental.

Variables Instrumentales

La metodología de variables instrumentales se utiliza cuando la asignación del tratamiento a los sujetos es endógena, es decir, depende de decisiones tomadas por ellos. Esta metodología busca identificar una variable instrumental, que consiste en una variable que esté relacionada únicamente con la decisión del sujeto de participar en el programa, pero que no tenga ninguna relación con otros factores (Angrist y Pischke 2009, Bernal y Peña 2014). Mediante esta variable instrumental, es posible predecir si un sujeto dado participará en el programa y posteriormente medir el impacto de la intervención a través de estos valores proyectados de participación (Bernal y Peña, 2014). Su principal fortaleza es que es posible estimar adecuadamente el impacto de un programa en caso de hallarse un instrumento válido. Sin embargo, su principal debilidad radica precisamente en la dificultad de hallar este instrumento (Bernal y Peña, 2014). Como es imposible determinar a priori la validez de un instrumento, su elección queda a juicio del evaluador (Bernal y Peña, 2014). Por esta razón, la validez de este tipo de evaluación depende del sustento teórico que justifica la elección del instrumento.

Tabla 15 - Fortalezas y desventajas de las Variables Instrumentales.

Fortalezas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite estimar adecuadamente el impacto del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La validez de la estimación requiere de la elección de un instrumento adecuado. Sin embargo, esta elección se justifica mediante criterios teóricos.

Fuente: Elaboración propia.

Propensity Score Matching

La idea central detrás de la metodología de propensity score matching es que, aunque la asignación de los individuos a los programas no es aleatoria, su participación depende de ciertas características observables como las socio-demográficas (Khandker et al, 2010). Utilizando esta información, se llevan a cabo los siguientes pasos para estimar el impacto de la política (Angrist y Pischke, 2009).

- Estimación de la probabilidad de participación: En primer lugar, se estima la probabilidad de que un individuo dado participe en el programa, como función de ciertas características observables. Esta probabilidad de participación se denomina el propensity score.
- Emparejamiento de los sujetos: En segundo lugar, se empareja a aquellos individuos con propensity scores iguales o comparables, de tal forma que uno de los individuos sí haya participado en el programa y el otro no. Este procedimiento de emparejamiento puede utilizar múltiples algoritmos, tal como requerir que los propensity scores sean idénticos, estén dentro de un margen de error o radio dado, etc.
- Estimación del impacto: En tercer lugar, se compara la variable de resultado para aquellos individuos emparejados, estimándose así el impacto de la política.

La implementación de la metodología de propensity score matching puede obtener una buena aproximación a los resultados de un ideal experimental siempre y cuando se cumpla un supuesto básico (Khandker et al, 2010): que la decisión de participación de los sujetos en el programa depende efectivamente de las variables consideradas como determinantes. Si este supuesto no se cumple, esta metodología no producirá un estimador adecuado del impacto de la política. Por otra parte, la fiabilidad de la estimación del impacto de la política depende del tamaño del soporte común, definido como el conjunto de los sujetos comparables en su propensity score. Adicionalmente, incluso si se cumple el supuesto anterior, es necesario tener en cuenta que la implementación de diferentes algoritmos de emparejamiento (radio, vecindad, etc.) pueden afectar el resultado al determinar la construcción del contrafactual respectivo (Bernal y Peña, 2014).

Tabla 16 - Fortalezas y desventajas del Propensity Score Matching.

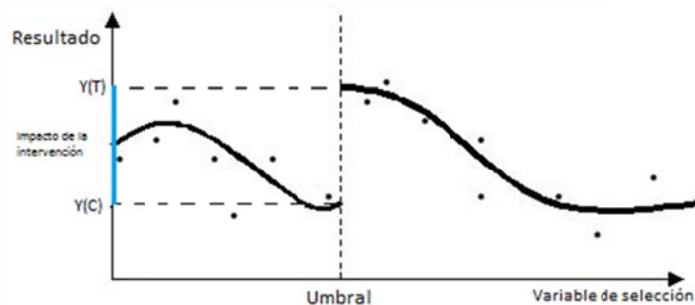
Fortalezas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Estimación flexible y práctica de múltiples modos de implementación de política. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere que las variables de participación elegidas sean relevantes. • Requiere que suficientes sujetos sean comparables en su propensity score. • Los resultados dependen de los métodos de emparejamiento utilizados.

Fuente: Elaboración propia.

Regresión discontinua

Este método de estimación se utiliza cuando la participación en el programa se determina de forma externa a las decisiones a los individuos, mediante la asignación a la política mediante un punto de corte basado en características individuales. La lógica de construcción del contrafactual en este caso se determina mediante la comparación de individuos cercanos al punto de corte (Khandker et al, 2010). De esta manera, se compara a individuos relativamente similares, siendo el contrafactual un individuo que no participó en el programa pero tiene un puntaje muy similar, aunque inferior al punto de corte, a un individuo que tuvo un puntaje ligeramente superior al punto de corte (Angrist y Pischke 2009, Bernal y Peña 2014).

Figura 22 - Ejemplo Regresión discontinua



Fuente: Elaboración propia, a partir de CALDER (s.f.)

La intuición detrás de este método se puede apreciar en la gráfica anterior. Aunque los individuos más alejados del umbral del tratamiento pueden ser diferentes entre sí, los individuos cercanos a éste son razonablemente similares. Por esta razón, se considera que existe un impacto de la intervención si existe un salto en el resultado entre tratados y no tratados alrededor de este umbral. La magnitud del impacto es igual a la diferencia en resultados entre tratados y no tratados alrededor del umbral (Bernal y Peña, 2014).

Una generalización de este tipo de evaluaciones la regresión discontinua difusa, en el cual el punto de corte ya no actúa como determinante del tratamiento de los sujetos. Sin embargo, el puntaje de los individuos puede ser utilizado como una variable instrumental, entendido como la probabilidad de que un individuo dado reciba el tratamiento. De esta manera, el puntaje de los individuos se utiliza como instrumento de su decisión de participación y se estima el impacto de la política mediante el método de variables instrumentales (Bernal y Peña, 2014).

La interpretación de los estimadores obtenidos mediante regresión discontinua tiene una restricción en su interpretación: al compararse sujetos similares únicamente alrededor del punto de corte de elegibilidad de la política, es posible que los impactos sean diferentes para individuos a mayor distancia de este punto de corte, dada su diferencia con los individuos cercanos a éste (Bernal y Peña, 2014).

Tabla 17 - Fortalezas y desventajas de la Regresión Discontinua.

Fortalezas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite evaluar un amplio rango de políticas con focalización basada en una característica de los individuos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados sólo son válidos para individuos cercanos al umbral de tratamiento o elegibilidad a la política.

Fuente: Elaboración propia.

Control sintético

Este método se utiliza cuando únicamente uno de los sujetos ha sido expuesto a la política, por lo que se dificulta la construcción del contrafactual. Este método, desarrollado por Abadie y Gardeazábal(2003) genera un contrafactual a través de la creación de un “control sintético” a través de la creación de un promedio ponderado de las características observables de las observaciones no tratadas. Los autores comentan que este control sintético busca tener características iguales a las del sujeto tratado sin haber sido expuesto a la política, construyendo un contrafactual y permitiendo la estimación del impacto de la política al que fue expuesto el único sujeto.

Este método presenta una fortaleza principal, al permitir realizar evaluaciones de impacto en muestras pequeñas y estudios de caso. Sin embargo, la construcción del control sintético está sujeta al juicio del evaluador, en cuanto a la determinación de las variables que caracterizan la similitud entre el sujeto tratado y el control sintético (Abadie y Gardeazábal, 2003).

Tabla 18 - Fortalezas y desventajas del Control Sintético.

Fortalezas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite evaluar casos en que hay un único sujeto tratado (estudios de caso). 	<ul style="list-style-type: none"> • La elección de las variables para la construcción del control sintético requiere juicios de valor.

Fuente: Elaboración propia.

Enfoque estructural

De forma complementaria al enfoque experimental, que implica estimar el efecto de una política con posterioridad a su implementación, el enfoque estructural busca estimar ex – ante el impacto de una política propuesta (Wolpin, 2013). Con este objetivo, se requiere definir un modelo matemático explícito del comportamiento de los sujetos y estimar estadísticamente los parámetros de este modelo (estimación estructural). Al recuperarse estos parámetros, se vuelve posible analizar la respuesta de los sujetos a cambios en los parámetros, entendidos como las condiciones que enfrentan, y obtener una estimación del cambio de las variables de interés (Wolpin, 2013).

Entre las ventajas que presenta este enfoque de evaluación está su flexibilidad y bajo costo, pues permite evaluar múltiples dimensiones de una política propuesta antes de su ejecución. Sin embargo, la principal desventaja que presenta este paradigma es su fuerte dependencia del modelo de comportamiento de los sujetos que subyace esta evaluación de impacto: si el modelo describe incorrectamente sus motivaciones y restricciones, las predicciones de impacto de la política hipotética también serán incorrectas. A esta restricción se suma que varios fenómenos, especialmente en el ámbito social, presentan dificultad para su modelación matemática (Rust, 2014).

Los paradigmas experimentales y estructurales pueden servir como complementos en el diseño de políticas, dadas las fortalezas y debilidades propias (Rust, 2014). De acuerdo con Rust (2014), La aproximación teórica puede servir para identificar posibles variables de interés y canales de transmisión del impacto de la política que guíen el diseño de experimentos posteriores. Posteriormente, estos experimentos podrán identificar características y variables relevantes para el impacto de la política implementada durante su ejecución, con el fin de retroalimentar tanto los modelos teóricos como el diseño de políticas posteriores.

Tabla 19 - Fortalezas y desventajas del Enfoque Estructural.

Fortalezas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• No requiere la ejecución de una política, por lo que reduce costos y sirve como insumo al proceso de diseño de ésta.	<ul style="list-style-type: none">• Los modelos matemáticos en los que se basa pueden ser insuficientes para describir adecuadamente el comportamiento de las personas.

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de impacto cualitativa

La evaluación de impacto cualitativa es una metodología de evaluación de impacto que utiliza técnicas de análisis cualitativo para profundizar en las causas de los resultados hallados por la evaluación de impacto cuantitativa. Esta metodología utiliza varias metodologías de recolección de datos, dentro de las cuales se puede destacar la siguiente clasificación expuesta por el Banco Mundial (World Bank, 2011):

Entrevistas a profundidad:

- Entrevistas a profundidad
- Entrevistas informales
- Entrevistas semiestructuradas
- Entrevistas abiertas estructuradas
- Entrevistas individuales
- Entrevistas grupales:
 - Grupos focales
 - Entrevistas a la comunidad
- Métodos observacionales
 - Observación directa
 - Observación participativa

Tras recolectar la información cualitativa mediante los métodos ya expuestos, se procede a llevar a cabo la sistematización de esta información. Según Gorgens y Kusek (2009) esta metodología de evaluación de impacto debe responder a los siguientes pasos:

1. Preparación de los datos para el análisis, preferiblemente en formato electrónico.
2. Definición de la unidad de análisis sobre los sujetos relevantes.
3. Identificación informal de patrones en la información, relacionados con las causas de los impactos y las características de los sujetos.
4. Desarrollo de un esquema de codificación explícito sobre los diferentes impactos de la política, según reportaron los sujetos.
5. Probar el esquema de codificación, verificando su consistencia.
6. Codificación de la información disponible.

7. Identificación de la robustez del esquema de codificación propuesto, verificando que instancias similares de información tengan los mismos códigos y que diferentes investigadores concuerden en la definición y asignación de códigos.
8. Extracción de conclusiones de la codificación, teniendo en cuenta la definición de la unidad de análisis y la variable de interés.

Tabla 20 - Fortalezas y desventajas de la Evaluación de Impacto Cualitativa.

Fortalezas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite identificar las causas y factores relacionados con el impacto de una política dada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus insumos, la opinión y experiencia de los actores involucrados, pueden estar sesgados.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2 - Tablero de Indicadores Desagregado para el Monitoreo, Seguimiento y Evaluación

IMPACTO LARGO PLAZO	IMPACTO MED.PLAZO	RESULTADO	PRODUCTO	
1. Un Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor.	1.	1.1 Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH (4).	Porcentaje de oficinas con el nombre de talento humano.	Número de oficinas con el nombre de talento humano sobre el número total de oficinas por cien.
			Desarrollo de la aplicación con indicadores GTH para directivos	Desarrollo de una aplicación con indicadores GTH para directivos por cien
			Fortalecimiento del módulo de contratistas.	Fortalecimiento de un módulo de contratistas por cien
			Formato hoja de vida complementado	Un formato hojas de vida complementado por cien.
		1.2 Descentralización y delegación (5).	Porcentaje de unidades de personal en nivel decisorio.	Número de unidades de personal en nivel decisorio sobre el total de unidades de personal por cien.
			Porcentaje de entidades con estudio de cargas operativas.	Número de oficinas con estudio de cargas operativas de las entidades sobre el número total de oficinas por cien.
			Porcentaje de entidades públicas con procesos de capacitación en GTH realizados	Número de entidades públicas con procesos de capacitación realizados sobre el total de entidades públicas del país por cien
			Porcentaje de oficinas de Talento Humano con protocolos y prácticas de BPM	Número de oficinas con protocolos y prácticas de BPM sobre el número total de oficinas por cien.
			Porcentaje de entidades aplicando estrategia de multiplicadores	Número de entidades multiplicadoras sobre el total de entidades seleccionadas para ser multiplicadores por cien
		1.3 Directivos afectan e influyen en políticas de talento humano (6).	GTH incluida en el Plan Nacional de Desarrollo	Número de metas de GTH dentro del PND
			GTH incluida en los Planes de Desarrollo de las Entidades Territoriales	Número de Planes de Desarrollo de las Entidades Territoriales que incluyen metas de GTH
			Porcentaje de directivos capacitados sobre la aplicación de indicadores de GTH	Número de directivos capacitados para el manejo de la aplicación de indicadores sobre el número de directivos total por cien.
			Porcentaje de entidades con la evaluación institucional de la entidad atada a los Acuerdos de Gestión	Número de entidades que atan la evaluación institucional de la entidad con los Acuerdos de Gestión sobre el total de entidades por cien.
			Porcentaje de entidades con Plan Estratégico Anual presentado a la Alta dirección	Número de entidades con Plan Estratégico presentado a la Alta Dirección sobre el total de entidades por cien
			Porcentaje de jefes de talento humano que participan en el Observatorio de Empleo Público	Número de jefes de talento humano en red sobre el número total de jefes de talento humano por cien
		1.4 Entrenamiento generalista a servidores de la UDP (6).	Programas de formación creados sobre la Gestión del Talento Humano.	Número de programas de formación creados sobre la Gestión del Talento Humano
			Porcentaje de entidades con estudio de cargas operativas.	Número de oficinas con estudio de cargas operativas de las entidades sobre el número total de oficinas por cien.
			Porcentaje de oficinas de Talento Humano con protocolos y prácticas de BPM	Número de oficinas con protocolos y prácticas de BPM sobre el número total de oficinas por cien.
			Estudio de reingeniería adaptado por tipologías a las unidades de personal.	Un estudio de reingeniería adaptado por tipologías a las unidades de personal por cien.

IMPACTO LARGO PLAZO	IMPACTO MED.PLAZO	RESULTADO	PRODUCTO
			<p>Porcentaje de fuerzas de trabajo que realizaron procesos de capacitación virtual.</p> <p>Número de procesos de capacitación virtuales realizados a las fuerzas de trabajo sobre el total de fuerzas de trabajo realizadas por cien</p>
			<p>Porcentaje de entidades que cuentan con una fuerza de trabajo en UDP.</p> <p>Número de entidades que cuentan con una fuerza de trabajo en UDP sobre el total de entidades por cien.</p>
		1.5	<p>Flexibilidad en la toma de decisiones (2).</p> <p>Porcentaje de entidades con proceso de actualización de cargos por entidad.</p> <p>Número de entidades con procesos de actualización que incluyan revisión de cargos con pago variable sobre el número total de entidades por cien</p>
			<p>Porcentaje de entidades con vinculación de los cargos con los manuales de funciones.</p> <p>Número de entidades con vinculación de los cargos con los manuales de funciones sobre el total de entidades por cien.</p>
		1.6	<p>Manejo de la Capacitación como aspecto fundamental del desarrollo del personal (1).</p> <p>Porcentaje de entidades públicas con procesos de capacitación en GTH realizados</p> <p>Número de entidades públicas con procesos de capacitación realizados sobre el total de entidades públicas del país por cien</p>
		1.7	<p>Modelo basado en competencias más que en perfiles específicos y cerrados (5).</p> <p>Porcentaje de Unidades de Personal con manuales de funciones revisados</p> <p>Número de unidades de personal con manuales de funciones revisados de los jefes sobre el total de unidades de personal por cien.</p>
			<p>Porcentaje de entidades con un modelo de competencias fortalecido.</p> <p>Número de entidades con modelo de competencias fortalecido (revisión del DAFP del cumplimiento por parte de las entidades a partir de los lineamientos) sobre el total de las entidades por cien.</p>
			<p>Estudio de factibilidad legal de rotación laboral realizado.</p> <p>Un estudio de factibilidad legal de rotación laboral realizado por cien.</p>
			<p>Porcentaje de entidades con proceso de actualización de cargos por entidad.</p> <p>Número de entidades con procesos de actualización que incluyan revisión de cargos con pago variable sobre el número total de entidades por cien</p>
			<p>Porcentaje de entidades con vinculación de los cargos con los manuales de funciones.</p> <p>Número de entidades con vinculación de los cargos con los manuales de funciones sobre el total de entidades por cien.</p>
		1.8	<p>Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave (5).</p> <p>Programas de formación creados sobre la Gestión del Talento Humano.</p> <p>Número de programas de formación creados sobre la Gestión del Talento Humano</p>
			<p>Cálculo de la nivelación salarial de los jefes de talento humano y su impacto fiscal.</p> <p>Un estudio de cálculo de la nivelación salarial y el impacto fiscal por cien.</p>
			<p>Estudio de factibilidad legal de rotación laboral realizado.</p> <p>Un estudio de factibilidad legal de rotación laboral realizado por cien.</p>
			<p>Porcentaje de entidades con proceso de actualización de cargos por entidad.</p> <p>Número de entidades con procesos de actualización que incluyan revisión de cargos con pago variable sobre el número total de entidades por cien</p>
			<p>Porcentaje de entidades con vinculación de los cargos con los manuales de funciones.</p> <p>Número de entidades con vinculación de los cargos con los manuales de funciones sobre el total de entidades por cien.</p>
		1.9	<p>Otorgar y usar la información relevante para la GETH (2).</p> <p>Porcentaje de contratistas que diligencian el nuevo formato de hoja de vida</p> <p>Número de contratistas que diligencian el nuevo formato de HV sobre el total de contratista por cien.</p>
			<p>Porcentaje de entidades que cuentan con un censo de contratistas y servidores de planta.</p> <p>Número de entidades con información completa de sus contratistas y servidores de planta sobre el total de entidades por cien.</p>

IMPACTO LARGO PLAZO	IMPACTO MED.PLAZO		RESULTADO	PRODUCTO		
			1.10	Uso de los medios tecnológicos (2).	Estadísticas de uso de la aplicación de GTH para directivos	Estadísticas de uso de la aplicación de GTH para directivos
					Uso del módulo de indicadores de seguimiento sobre contratistas.	Estadísticas de uso del módulo de indicadores de seguimiento sobre contratistas.
			1.11	Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores (7).	Estudio de reingeniería adaptado por tipologías a las unidades de personal.	Un estudio de reingeniería adaptado por tipologías a las unidades de personal por cien.
					Porcentaje de entidades que cuentan con una fuerza de trabajo en UDP.	Número de entidades que cuentan con una fuerza de trabajo en UDP sobre el total de entidades por cien.
					Sistemas de Gestión compatibles con el SIGEP	Número de entidades con sistemas de gestión compatibles a SIGEP sobre el número total de entidades por cien.
					Porcentaje de entidades que usan la metodología de BPM para la planeación estratégica	Número de entidades que usan la metodología BPM para la planeación estratégica sobre el total de entidad por cien
					Porcentaje de entidades que usan la metodología BPM para la conformación del plan de vacantes	Número de entidades que usan la metodología BPM para la conformación del plan de vacantes sobre el total de entidades por cien
					Porcentaje de entidades con Plan Estratégico anual con indicadores líderes reportados al SIGEP	Número de entidades con el Plan Estratégico anual con indicadores líderes reportados al SIGEP sobre el total de entidades por cien
					Porcentaje de entidades con Plan Estratégico anual con actividades de cada área del modelo de GETH	Número de entidades con Plan Estratégico anual con actividades en cada área del modelo de GETH sobre el total de entidades por cien
			2	Encontrar, vincular y retener a los mejores talentos.	2.1	Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH (7).
	Creación del Sistema de Gerentes Públicos	Creación de un Sistema de Gerentes Públicos por cien.				
	Modelo de certificación de Assessment Center creado.	Un modelo de certificación de Assessment Center creado por cien.				
	Creación de aplicación pública para aspirantes para dispositivos electrónicos.	Creación de una aplicación pública para dispositivos electrónicos por cien.				
	Creación del módulo de aspirantes en el portal Yo sirvo a mi país.	Creación de un módulo de aspirantes por cien.				
	Micrositio de atracción al servicio público.	Un micrositio de atracción al servicio público por cien.				
	Cartilla sobre estándares para el uso de redes sociales.	Una cartilla sobre estándares para el uso de redes sociales por cien.				
	2.2	Descentralización y delegación (9).			Porcentaje de resultados de mejoramiento de desempeño atados a los Acuerdos de Gestión.	Número de resultados de mejoramiento de desempeño atados a los Acuerdos de Gestión sobre el total de beneficiarios de la política por cien.
					Porcentaje de Acuerdos de Gestión que incluyen resultados de las evaluaciones del desempeño.	Número de Acuerdos de Gestión que incluyen resultados de las evaluaciones del desempeño sobre el total de Acuerdos de Gestión por cien.
					Crecimiento del número de ejecutores de las pruebas de selección	Diferencia del número ejecutores de las pruebas de selección respecto el año anterior sobre el total de ejecutores del año anterior por cien.

IMPACTO LARGO PLAZO	IMPACTO MED.PLAZO	RESULTADO	PRODUCTO		
			Modelo de certificación de Assessment Center creado.	Un modelo de certificación de Assessment Center creado por cien.	
			Creación de una agencia especializada con las competencias para realizar el reclutamiento y selección.	Creación de una agencia especializada con las competencias para realizar el reclutamiento y selección por cien.	
			CNSC como agencia reguladora.	CNSC como agencia reguladora por cien.	
			Porcentaje de entidades que aplican de mecanismos cualitativos de alineación.	Número de entidades que aplican mecanismos cualitativos de alineación sobre el total de entidades con procesos de selección por cien.	
			Mecanismos cualitativo para asegurar la alineación entre el candidato y la entidad en aspectos como la cultura y los valores organizacionales.	Número de mecanismos cualitativo para asegurar la alineación entre el candidato y la entidad en aspectos como la cultura y los valores organizacionales.	
			Mecanismos para reducir los tiempos de los procesos de selección (hasta 3).	Mecanismos para reducir los tiempos de los procesos de selección (hasta 3).	
		2.3	Flexibilidad en la toma de decisiones (3).	Porcentaje de entidades que aplican de mecanismos cualitativos de alineación.	Número de entidades que aplican mecanismos cualitativos de alineación sobre el total de entidades con procesos de selección por cien.
				Mecanismos cualitativo para asegurar la alineación entre el candidato y la entidad en aspectos como la cultura y los valores organizacionales.	Número de mecanismos cualitativo para asegurar la alineación entre el candidato y la entidad en aspectos como la cultura y los valores organizacionales.
				Porcentaje de entidades que financian procesos de selección con recursos de nómina y contratistas	Número de entidades que financian procesos de selección con recursos de nómina y contratistas sobre el total de entidades por cien.
		2.4	Menos reglas y más autonomía para funcionar eficientemente y alcanzar objetivos (6).	Porcentaje de procesos cerrados de ascenso.	Número de procesos cerrados sobre el total de concursos realizados por cien.
				Porcentaje de procesos abierto de entrada.	Número de procesos abierto sobre el total de concursos realizados por cien.
				Porcentaje de procesos de selección realizados usando los contratos marco.	Número de procesos de selección realizados usando los contratos marco sobre el total de procesos por cien.
				Porcentaje de aplicantes que usan la aplicación y/o módulo por cada proceso de selección.	Número de aplicantes que usan la aplicación y/o módulo por cada procesos de selección sobre el total de participantes por cien.
				Porcentaje de procesos publicitados en por mecanismos basados en TICs.	Número de procesos publicitados en por mecanismos basados en TICs sobre el total de procesos realizados por cien.
				Porcentaje de personas que aplican al empleo público atraídas por mecanismos basados en TICs	Número de personas que aplican al empleo público atraídas por mecanismos basados en TICs sobre el número total de personas que apliquen a concursos por cien.
		2.5	Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave (7).	Porcentaje de servidores dentro del programa de gestión del bajo desempeño.	Número de servidores beneficiarios de la política de gestión del bajo desempeño sobre el total de servidores públicos evaluados por cien.
				Desarrollo de política de gestión del bajo desempeño que incluya estategias orientadas a mejorar el desempeño.	Desarrollo de una política de gestión del bajo desempeño que incluya estategias orientadas a mejorar el desempeño por cien.
				Porcentaje de participación en el Sistema de Gerentes	Número de de Gerentes Públicos en el sistema sobre el total

IMPACTO LARGO PLAZO	IMPACTO MED.PLAZO	RESULTADO	PRODUCTO			
			Públicos.	de Gerentes Públicos por cien.		
			Creación del Sistema de Gerentes Públicos	Creación de un Sistema de Gerentes Públicos por cien.		
			Crecimiento de los participantes en el sistema de carrera para jóvenes egresados.	Diferencia de los participantes de este año del sistema de carrera para jóvenes egresados con los del año pasado sobre el total de participantes del año anterior por cien.		
			Sistema de carrera para jóvenes egresados	Un sistema de carrera para jóvenes egresados por cien.		
			Política de reclutamiento dirigida a jóvenes y recién egresados definida.	Una política de reclutamiento dirigida a jóvenes y recién egresados definida por cien.		
		2.6	Otorgar y usar la información relevante para la GETH (1).	Duración de los procesos de selección.	Número de meses de duración de los procesos de selección, en promedio.	
		2.7	Uso de los medios tecnológicos (2).	Estadísticas de tráfico de la aplicación y módulo en el Portal Yo Sirvo a mi País para aspirantes.	Estadísticas de tráfico de la aplicación y página web.	
				Apropiación de las redes sociales para la atracción de personal.	Estadísticas de tráfico de la aplicación, página web y redes sociales.	
		2.8	Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores (5).	Sistema de carrera para jóvenes egresados	Un sistema de carrera para jóvenes egresados por cien.	
				Crecimiento de los participantes en el sistema de carrera para jóvenes egresados.	Diferencia de los participantes de este año del sistema de carrera para jóvenes egresados con los del año pasado sobre el total de participantes del año anterior por cien.	
	Crecimiento de la participación del Plan Nacional de Prácticas			Diferencia de la participación del Plan Nacional de Prácticas respecto al año anterior sobre el número de participantes del año anterior por cien.		
	Crecimiento de la participación en ferias laborales			Diferencia de la asistencia a ferias laborales con respecto al año anterior sobre los asistentes a las ferias laborales del año anterior por cien..		
	Política de reclutamiento dirigida a jóvenes y recién egresados definida.			Una política de reclutamiento dirigida a jóvenes y recién egresados definida por cien.		
	3	Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores individuales y colectivos.	3.1	Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH (6).	Programa de identificación de grupos minoritarios.	Un programa de identificación de grupos minoritarios por cien.
				Política definida de diversidad.	Una política definida de diversidad por cien.	
				Política definida de ambientes de trabajo.	Una política definida de ambientes de trabajo por cien.	
				Lineamientos del DAFP para el diseño de políticas de bienestar ajustadas.	Desarrollo de un conjunto de lineamientos del DAFP para el diseño de políticas de bienestar ajustadas por cien.	
				Sistema de beneficios para los servidores públicos	Consolidar un sistema de beneficios para los servidores públicos por cien.	
				Consolidar la campaña de construcción de marca.	Consolidar una campaña de construcción de marca por cien..	
			3.2	Descentralización y delegación (2).	Porcentaje de entidades que cuentan con programas de bienestar orientados a diversidad	Número de entidades que cuentan con programas de bienestar orientados a diversidad sobre el total de entidades por cien.
Lineamientos definidos en el marco de la política de diversidad.					Un conjunto de lineamientos definidos en el marco de la política de diversidad por cien.	
3.3			Flexibilidad en la toma de decisiones (4).	Estrategia definida de motivación e inclusión de grupos minoritarios a partir de programas de reten social.	Una estrategia definida de motivación e inclusión de grupos minoritarios a partir de programas de reten social por cien.	

IMPACTO LARGO PLAZO	IMPACTO MED. PLAZO	RESULTADO	PRODUCTO		
			Porcentaje de entidades que utilizan la EDI-EDID en mediciones de clima organizacional.	Número de entidades que utilizan información de la EDI-EDID en sus mediciones de clima organizacional de forma sistemática y anual sobre el total de entidades por cien.	
			Porcentaje de entidades con adaptaciones a partir de las prácticas incluidas en los lineamientos del DAFP para el diseño de políticas de bienestar.	Número de entidades con adaptaciones a partir de las prácticas incluidas en los lineamientos del DAFP sobre el total de entidades por cien.	
			Porcentaje de entidades que realizan una medición anual de clima y cultura organizacional del sector público colombiano.	Númer de entidades que realizan medición anual de clima y cultura organizacional del sector público colombiano sobre el total de entidades por cien.	
		3.4	Menos reglas y más autonomía para funcionar eficientemente y alcanzar objetivos (1).	Estrategia definida de motivación e inclusión de grupos minoritarios a partir de programas de reten social.	Una estrategia definida de motivación e inclusión de grupos minoritaiois a partir de programas de reten social por cien.
		3.5	Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave (13).	Porcentaje de entidades que cuentan con programas de bienestar orientados a diversidad	Número de entidades que cuentan con programas de bienestar orientados a diversidad sobre el total de entidades por cien.
				Estrategia definida de motivación e inclusión de grupos minoritarios a partir de programas de reten social.	Una estrategia definida de motivación e inclusión de grupos minoritaiois a partir de programas de reten social por cien.
				Lineamientos definidos en el marco de la política de diversidad.	Un conjunto de lineamientos definidos en el marco de la política de diversidad por cien.
				Programa de identificación de grupos minoritarios.	Un programa de identificación de grupos minoritarios por cien.
				Política definida de diversidad.	Una política definida de diversidad por cien.
				Porcentaje de entidades con manejo de efectivo de prácticas de días de asueto.	Número de entidades con manejo de efectivo de prácticas de días de asueto sobre el total de entidades por cien.
				Porcentaje de entidades con manejo de efectivo de prácticas de equipos temporales.	Número de entidades con manejo de efectivo de prácticas de equipos temporales sobre el total de entidades por cien.
				Porcentaje de entidades con manejo de efectivo de prácticas de teletrabajo	Número de entidades con manejo de efectivo de prácticas de teletrabajo sobre el total de entidades por cien.
				Porcentaje de entidades con manejo de efectivo de prácticas de horarios flexibles	Número de entidades con manejo de efectivo de prácticas de horarios flexibles sobre el total de entidadade por cien.
				Política definida de ambientes de trabajo.	Una política definida de ambientes de trabajo por cien.
				Porcentaje de participación de los servidores públicos en el sistema de beneficios.	Número de servidores públicos que acceden al sistema de beneficios sobre el total de servidores públicos por cien.
				Sistema de beneficios para los servidores públicos	Consolidar un sistema de beneficios para los servidores públicos por cien.
				Consolidar la campaña de construcción de marca.	Consolidar uns campaña de construcción de marca por cien..
		3.6	Otorgar y usar la información relevante para la GETH (7).	Programa de identificación de grupos minoritarios.	Un programa de identificación de grupos minoritarios por cien.
				Porcentaje de entidades no sujetas a medición del DANE que aplican lineamientos de medición del clima.	Número de entidades no sujetas a medición del DANE que aplican lineamientos de medición del clima sobre el total de entidades que no están sujetas a medición del DANE por cien.

IMPACTO LARGO PLAZO	IMPACTO MED.PLAZO	RESULTADO	PRODUCTO			
			Porcentaje de entidades que aplican lineamientos de clima a partir de información de la EDI-EDID	Número de entidades que aplican lineamientos de clima a partir de información de la EDI-EDID sobre el total de entidades sujetas a medición del DANE por cien.		
			Porcentaje de entidades que utilizan la EDI-EDID en mediciones de clima organizacional.	Número de entidades que utilizan información de la EDI-EDID en sus mediciones de clima organizacional de forma sistemática y anual sobre el total de entidades por cien.		
			Módulo de la EDI-EDID enriquecido en temas de clima organizacional.	Un módulo de la EDI-EDID enriquecido en temas de clima organizacional por cien.		
			Porcentaje de entidades que realizan una medición anual de clima y cultura organizacional del sector público colombiano.	Númer de entidades que realizan medición anual de clima y cultura organizacional del sector público colombiano sobre el total de entidades por cien.		
			Porcentaje de entidades que realizan una medición anual de clima y cultura organizacional del sector público colombiano.	Númer de entidades que realizan medición anual de clima y cultura organizacional del sector público colombiano sobre el total de entidades por cien.		
		3.7	Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores (10)	Estrategia definida de motivación e inclusión de grupos minoritarios a partir de programas de reten social.	Una estrategia definida de motivación e inclusión de grupos minoritarios a partir de programas de reten social por cien.	
				Porcentaje de entidades con manejo de efectivo de prácticas de días de asueto.	Número de entidades con manejo de efectivo de prácticas de días de asueto sobre el total de entidades por cien.	
				Porcentaje de entidades con manejo de efectivo de prácticas de equipos temporales.	Número de entidades con manejo de efectivo de prácticas de equipos temporales sobre el total de entidades por cien.	
				Porcentaje de entidades con manejo de efectivo de prácticas de horarios flexibles	Número de entidades con manejo de efectivo de prácticas de horarios flexibles sobre el total de entidadde por cien.	
				Porcentaje de entidades con manejo de efectivo de prácticas de teletrabajo	Número de entidades con manejo de efectivo de prácticas de teletrabajo sobre el total de entidades por cien.	
				Porcentaje de entidades no sujetas a medición del DANE que aplican lineamientos de medición del clima.	Número de entidades no sujetas a medición del DANE que aplican lineamientos de medición del clima sobre el total de entidades que no están sujetas a medición del DANE por cien.	
				Porcentaje de entidades que aplican lineamientos de clima a partir de información de la EDI-EDID	Número de entidades que aplican lineamientos de clima a partir de información de la EDI-EDID sobre el total de entidades sujetas a medición del DANE por cien.	
				Porcentaje de entidades que utilizan la EDI-EDID en mediciones de clima organizacional.	Número de entidades que utilizan información de la EDI-EDID en sus mediciones de clima organizacional de forma sistemática y anual sobre el total de entidades por cien.	
				Porcentaje de entidades con adaptaciones a partir de las prácticas incluidas en los lineamientos del DAFP para el diseño de políticas de bienestar.	Número de entidades con adaptaciones a partir de las prácticas incluidas en los lineamientos del DAFP sobre el total de entidades por cien.	
				Lineamientos del DAFP para el diseño de políticas de bienestar ajustadas.	Desarrollo de un conjunto de lineamientos del DAFP para el diseño de políticas de bienestar ajustadas por cien.	
	4	Un marco que propicie un desempeño individual y organizacional reflejado en resultados.	4.1	Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH (10).	Sistema de acreditación de Unidades de Personal	Un sistema de acreditación de Unidades de Personal por cien.
					Módulo de indicadores líderes de las Unidades de Personal	Un módulo de indicadores líderes de las Unidades de Personal por cien.
					Aplicación para las evaluaciones del desempeño	Una aplicación para las evaluaciones del desempeño desarrollada por cien.

IMPACTO LARGO PLAZO	IMPACTO MED.PLAZO	RESULTADO	PRODUCTO		
			Estrategia de sensibilización a directivos sobre las evaluaciones desarrollada.	Una estrategia de sensibilización a directivos sobre las evaluaciones desarrollada por cien.	
			Mecanismos de la políticas de incentivos desarrollados en la Cartilla con lineamientos	Un conjunto de mecanismos de la políticas de incentivos desarrollados en la Cartilla con lineamientos por cien.	
			Política de incentivos monetarios y no monetarios diseñada.	Una política de incentivos monetarios y no monetarios diseñada por cien.	
			Política global de planes de incentivos monetarios	Una política global de planes de incentivos monetarios por cien.	
			Variación porcentual interanual de la calificación de cada entidad.	Diferencia en la calificación respecto al año anterior sobre la calificación del año anterior por cien.	
			Ranking de efectividad en la simplificación de manuales por competencias realizado.	Ranking de efectividad en la simplificación de manuales por competencias realizado por cien.	
			Propuesta de nivelación de salarios en el sector.	Una propuesta de nivelación de salarios en el sector por cien.	
		4.2	Descentralización y delegación (1).	Porcentaje de entidades con concursos internos sobre incentivos implementados.	Número de entidades con concursos internos sobre incentivos implementados sobre el total de entidades por cien.
		4.3	Directivos afectan e influyen en políticas de talento humano (1).	Porcentaje de evaluadores que toman la inducción virtual.	Número de evaluadores que toman la inducción virtual sobre el total de evaluadores por cien.
		4.4	Entrenamiento generalista a servidores de la UDP (11).	Aplicantes a becas para formación en posgrados sobre GTH.	Número de aplicantes a becas para formación en posgradadas sobre GTH.
				Becas otorgadas para formación en posgrados en GTH.	Número de becas otorgadas para formación en posgrados sobre GTH.
				Porcentaje de jefes de talento humano en el Observatorio de Empleo Público	Número de jefes de talento humano en el Observatorio de Empleo Público sobre el total de jefes de talento humano por cien.
				Número de aplicantes a la becas para tesis doctorales sobre GTH sobre el total de aplicantes en Colciencias.	Número de aplicantes a la becas para tesis doctorales sobre GTH sobre el total de aplicantes en Colciencias.
				Creación de línea de investigación en Colciencias.	Creación de una línea de investigación en Colciencias por cien.
				Crecimiento en la asistencia a la conferencia anual sobre GTH.	Diferencia en el número de asistentes a la conferencia anual en comparación con el año anterior sobre el número de asistentes del año anterior por cien.
				Asistentes a la conferencia anual sobre GTH.	Número de asistentes a la conferencia anual sobre GTH.
				Porcentaje de unidades de personal que renuevan su acreditación.	Números de unidades de personal que renuevan su acreditación sobre el total de unidades de personal acreditadas por cien.
				Porcentaje de unidades de personal acreditada	Número de unidades de personal acreditadas sobre el total de unidades de personal de cien.
				Procesos de acreditación realizados	Número de procesos de acreditación realizados
		Porcentaje de entidades con unidades de personal con alto desempeño en GTH	Número de entidades con unidades de personal con alto desempeño en GTH sobre el total de entidades por cien.		

IMPACTO LARGO PLAZO	IMPACTO MED.PLAZO	RESULTADO	PRODUCTO		
		4.5	Flexibilidad en la toma de decisiones (1).	Estrategia de sensibilización a directivos sobre las evaluaciones desarrollada.	Una estrategia de sensibilización a directivos sobre las evaluaciones desarrollada por cien.
		4.6	Manejo de la Capacitación como aspecto fundamental del desarrollo del personal (8).	Número de aplicantes a la becas para tesis doctorales sobre GTH sobre el total de aplicantes en Colciencias.	Número de aplicantes a la becas para tesis doctorales sobre GTH sobre el total de aplicantes en Colciencias.
				Creación de línea de investigación en Colciencias.	Creación de una línea de investigación en Colciencias por cien.
				Crecimiento en la asistencia a la conferencia anual sobre GTH.	Diferencia en el número de asistentes a la conferencia anual en comparación con el año anterior sobre el número de asistentes del año anterior por cien.
				Asistentes a la conferencia anual sobre GTH.	Número de asistentes a la conferencia anual sobre GTH.
				Porcentaje de evaluadores que toman la inducción virtual.	Número de evaluadores que toman la inducción virtual sobre el total de evaluadores por cien.
				Aplicantes a becas para formación en posgrados sobre GTH.	Número de aplicantes a becas para formación en posgradados sobre GTH.
				Becas otorgadas para formación en posgrados en GTH.	Número de becas otorgadas para formación en posgrados sobre GTH.
				Porcentaje de jefes de talento humano en el Observatorio de Empleo Público	Número de jefes de talento humano en el Observatorio de Empleo Público sobre el total de jefes de talento humano por cien.
		4.7	Menos reglas y más autonomía para funcionar eficientemente y alcanzar objetivos (1).	Porcentaje de entidades con unidades de personal con alto desempeño en GTH	Número de entidades con unidades de personal con alto desempeño en GTH sobre el total de entidades por cien.
		4.8	Modelo basado en competencias más que en perfiles específicos y cerrados (1).	Porcentaje de entidades con simplificación de manuales de funciones.	Número de entidades con simplificación de manuales de funciones sobre el total de entidades por cien.
		4.9	Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave (16).	Aplicantes a becas para formación en posgrados sobre GTH.	Número de aplicantes a becas para formación en posgradados sobre GTH.
				Becas otorgadas para formación en posgrados en GTH.	Número de becas otorgadas para formación en posgradados sobre GTH.
				Porcentaje de jefes de talento humano en el Observatorio de Empleo Público	Número de jefes de talento humano en el Observatorio de Empleo Público sobre el total de jefes de talento humano por cien.
				Número de aplicantes a la becas para tesis doctorales sobre GTH sobre el total de aplicantes en Colciencias.	Número de aplicantes a la becas para tesis doctorales sobre GTH sobre el total de aplicantes en Colciencias.
				Creación de línea de investigación en Colciencias.	Creación de una línea de investigación en Colciencias por cien.
				Crecimiento en la asistencia a la conferencia anual sobre GTH.	Diferencia en el número de asistentes a la conferencia anual en comparación con el año anterior sobre el número de asistentes del año anterior por cien.
				Asistentes a la conferencia anual sobre GTH.	Número de asistentes a la conferencia anual sobre GTH.

IMPACTO LARGO PLAZO	IMPACTO MED.PLAZO	RESULTADO	PRODUCTO			
			Porcentaje de unidades de personal que renuevan su acreditación.	Números de unidades de personal que renuevan su acreditación sobre el total de unidades de personal acreditadas por cien.		
			Porcentaje de unidades de personal acreditada	Número de unidades de personal acreditadas sobre el total de unidades de personal de cien.		
			Procesos de acreditación realizados	Número de procesos de acreditación realizados		
			Variación interanual de la calificación de cada entidad en GTH.	Diferencia en la calificación en el ranking respecto al año anterior sobre la calificación del año anterior por cien.		
			Ranking con mediciones para hacer un seguimiento global a la GTH en las entidades	Un ranking realizado por cien.		
			Número de concursos que incentiven la innovación	Número de concursos que incentiven la innovación		
			Mecanismos de la políticas de incentivos desarrollados en la Cartilla con lineamientos	Un conjunto de mecanismos de la políticas de incentivos desarrollados en la Cartilla con lineamientos por cien.		
			Política de incentivos monetarios y no monetarios diseñada.	Una política de incentivos monetarios y no monetarios diseñada por cien.		
			Política global de planes de incentivos monetarios	Una política global de planes de incentivos monetarios por cien.		
			Propuesta de nivelación de salarios en el sector.	Una propuesta de nivelación de salarios en el sector por cien.		
	4.10	Otorgar y usar la información relevante para la GETH (4).	Porcentaje de entidades que alimentan y utilicen el módulo.	Número de entidades que alimentan y utilicen el módulo sobre el total de entidades por cien.		
			Porcentaje de entidades que han cargado la información en el sistema de indicadores líderes de GTH en SIGEP.	Número de entidades que han cargado la información en el sistema de indicadores líderes de GTH en SIGEP sobre el total de entidades por cien.		
			Variación porcentual interanual de la calificación de cada entidad.	Diferencia en la calificación respecto al año anterior sobre la calificación del año anterior por cien.		
			Ranking de efectividad en la simplificación de manuales por competencias realizado.	Ranking de efectividad en la simplificación de manuales por competencias realizado por cien.		
	4.11	Uso de los medios tecnológicos (1).	Porcentaje de entidades que han cargado la información en el sistema de indicadores líderes de GTH en SIGEP.	Número de entidades que han cargado la información en el sistema de indicadores líderes de GTH en SIGEP sobre el total de entidades por cien.		
			Estadísticas de tráfico de la aplicación de las evaluaciones del desempeño	Estadísticas de tráfico de la aplicación de las evaluaciones del desempeño		
	4.12	Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores (2).	Porcentaje de acuerdos de gestión que incluyen el avance de las metas parciales.	Número de acuerdos de gestión que incluyen el avance de las metas parciales sobre el total de acuerdos de gestión por cien.		
			Porcentaje de entidades con concursos internos sobre incentivos implementados.	Número de entidades con concursos internos sobre incentivos implementados sobre el total de entidades por cien.		
	5	Desarrollar a los individuos y equipos a través de su labor.	5.1	Desarrollo de estrategias y plataformas necesarias para la GETH (3).	Desarrollar en el SIGEP un módulo virtual de instrucción a las Unidades de Personal en el diseño de planes de incentivos	Desarrollar en el SIGEP un módulo virtual de instrucción a las Unidades de Personal en el diseño de planes de incentivos por cien.
				Incluir un módulo de capacitación y capacidad técnica dentro de la EDI	Un módulo de capacitación y capacidad técnica incluido dentro de la EDI por cien.	

IMPACTO LARGO PLAZO	IMPACTO MED. PLAZO	RESULTADO	PRODUCTO
			Mejoramiento de infraestructura de la ESAP. Un proceso de mejoramiento de infraestructura de la ESAP por cien.
		5.2 Directivos afectan e influyen en políticas de talento humano (2).	Porcentaje de Acuerdos de Gestión que contienen los resultados de la evaluación del Plan Nacional de Formación y Capacitación. Número de Acuerdos de Gestión que contienen los resultados de la evaluación del Plan sobre el total de Acuerdos de directivos de la entidad por cien. Incluir en el Plan de Desarrollo un Plan de Fortalecimiento de la ESAP. En el Plan de Desarrollo incluir un Plan de Fortalecimiento de la ESAP por cien.
		5.3 Flexibilidad en la toma de decisiones (3).	Porcentaje de entidades que analizan las necesidades de capacitación a través del SIGEP Número de entidades que analizan las necesidades de capacitación sobre el total de entidades por cien. Porcentaje de Acuerdos de Gestión que contienen los resultados de la evaluación del Plan Nacional de Formación y Capacitación. Número de Acuerdos de Gestión que contienen los resultados de la evaluación del Plan sobre el total de Acuerdos de directivos de la entidad por cien. Porcentaje de entidades que realiza la encuesta semestral de necesidades globales y organizaciones de capacitación. Número de entidades que realiza la encuesta semestral de necesidades globales y organizaciones de capacitación sobre el total de entidades por cien.
		5.4 Manejo de la Capacitación como aspecto fundamental del desarrollo del personal (7).	Porcentaje de entidades que analizan las necesidades de capacitación a través del SIGEP Número de entidades que analizan las necesidades de capacitación sobre el total de entidades por cien. Porcentaje de participantes de los cursos cortos Número de participantes de los cursos cortos sobre el total de servidores públicos por cien. Porcentaje de entidades que realizan evaluaciones Costo Efectividad de los PICs Número de entidades que realizan evaluaciones Costo Efectividad de los PICs sobre el total de las entidades por cien. Cursos cortos ofrecidos dirigidos a jefes y servidores de las UDP. Número de cursos cortos ofrecidos Porcentaje de profesores con doctorado en asuntos públicos Número de profesores con doctorado en asuntos públicos sobre el total de la planta de la ESAP por cien. Becas provistas a la planta docente en programas de doctorado. Número de becas provistas a la planta docente en programas de doctorado. Porcentaje de servidores públicos en curso virtual de la ESAP Número de servidores públicos en curso virtual de la ESAP sobre el total de servidores por cien.
		5.5 Modelo basado en competencias más que en perfiles específicos y cerrados (2).	Porcentaje de servidores públicos con certificación de competencias. Número de servidores públicos certificados sobre el total de servidores públicos por cien. Mecanismo de certificación de competencias Un mecanismo de certificación de competencias por cien.
		5.6 Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave (8).	Porcentaje de entidades que aplican el modelo tipo de construcción de PICs Número de entidades que aplican el modelo tipo de construcción de PICs sobre el total de entidades por cien. Porcentaje de entidades merecedoras de incentivos Número de entidades merecedoras de incentivos sobre el total de entidades por cien. Desarrollo de plan de incentivos para entidades Desarrollo de un plan de incentivos para entidades por cien. Porcentaje de participantes de los cursos cortos Número de participantes de los cursos cortos sobre el total de servidores públicos por cien. Cursos cortos ofrecidos dirigidos a jefes y servidores de las UDP. Número de cursos cortos ofrecidos Porcentaje de servidores públicos en curso virtual de la Número de servidores públicos en curso virtual de la ESAP

IMPACTO LARGO PLAZO	IMPACTO MED.PLAZO	RESULTADO	PRODUCTO	
			ESAP	sobre el total de servidores por cien.
			Porcentaje de profesores con doctorado en asuntos públicos	Número de profesores con doctorado en asuntos públicos sobre el total de la planta de la ESAP por cien.
			Becas provistas a la planta docente en programas de doctorado.	Número de becas provistas a la planta docente en programas de doctorado.
		5.7	Otorgar y usar la información relevante para la GETH (2).	Diferencia en la calificación del ranking en comparación al año anterior sobre la calificación del año anterior por cien.
			Ranking de niveles de capacitación realizado.	Un ranking de niveles de capacitación realizado por cien.
		5.8	Uso de los medios tecnológicos (1).	Estadísticas de tráfico en el módulo virtual del SIGEP.
			Estadísticas de tráfico en el módulo virtual del SIGEP.	Estadísticas de tráfico en el módulo virtual del SIGEP.
		5.9	Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores (1).	Número de entidades que realizan evaluaciones Costo Efectividad de los PICs sobre el total de las entidades por cien.
			Porcentaje de entidades que realizan evaluaciones Costo Efectividad de los PICs	

ANEXO 3 – Fichas de Indicadores

Tabla 21 – Descripción Ficha de Indicadores

Ficha Técnica Indicadores ²⁹	
Nombre del Indicador	Expresión verbal, precisa que identifica al indicador
Sigla	Término abreviado que relaciona al indicador
Objetivo	Propósito de la medición que realizada por el indicador
Pertinencia	Importancia del indicador para la GETH. Muestra cuál es su beneficio y utilidad e incluye posibles análisis que se pueden realizar.
Unidad de Medida	Expresa en que está medido el indicador (e.j porcentaje, pesos, personas, entre otros)
Definición de Variables de la Fórmula	Explicación de cada uno de los términos usados en la conformación del indicador
Método de Medición	Explicación técnica sobre el proceso necesario para la obtención del indicador
Fórmula para el Cálculo	Expresión matemática por la cual se calcula el indicador
Rango de Valores	Escala de valoración para interpretar el indicador
Restricciones del Indicador	Limitaciones del indicador para medir una realidad que es imposible acceder directamente. Establece qué no mide el indicador
Fuente de Datos	Nombre la entidad o fuente de datos de donde proviene la información necesaria par la realización del indicador
Periodicidad de los Datos	Frecuencia con la cual se realiza la medición del indicador
Responsable	Entidad(es) y/o dependencia(s) encargadas de elaborar el indicador

Tabla 22 – Ejemplo Uso Ficha de Indicadores

Ficha Técnica Indicador: Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor. ³⁰	
Nombre del Indicador	Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor
Sigla	IEE
Objetivo	Indicador sintético que incorpora las diferentes dimensiones relevantes para el logro del manejo de la GETH.
Pertinencia	El indicador sintetiza los resultados de las diferentes dimensiones necesarias para el manejo de la GETH en el país. Permite ver en una sola medida el estado de la gestión de personas y su evolución a partir de la implementación de acciones, programas y políticas
Unidad de Medida	Porcentaje
Definición de Variables de la Fórmula	<p>IPE: índice agregado que contiene los resultados obtenidos en Planeación del Empleo (porcentual).</p> <p>IGE: índice agregado que contiene los resultados obtenidos en Gestión del Empleo (porcentual).</p> <p>IGC: índice agregado que contiene los resultados obtenidos en Gestión</p>

²⁹ Fuente: Elaboración propia a partir del DANE (s.f) y Ministerio de educación (2007).

³⁰ Fuente: Elaboración propia a partir del DANE (s.f) y Ministerio de educación (2007).

Ficha Técnica Indicador: Estado y una organización pública efectivos, conformados por equipos e individuos motivados y satisfechos con su labor. ³⁰	
	del Clima Laboral (porcentual). IGD: índice agregado que contiene los resultados obtenidos en Gestión del Desempeño (porcentual). IGDE: índice agregado que contiene los resultados obtenidos en Gestión del Desarrollo (porcentual). N: Número total de subsistemas (el modelo contiene 5 subsistemas)
Método de Medición	Suma simple de los resultados de los índices por cada uno de los subsistemas dividido por cinco (número total de subsistemas)
Fórmula para el Cálculo	$IEE = \frac{IPE + IGE + IGC + IGD + IGDE}{n}$
Rango de Valores	0%-100%
Restricciones del Indicador	Indicador agregado que no permite medir pequeños cambios realizados en la Gestión Estratégica del Talento Humano. Al ser un indicador coyuntural, su cambio se da en grandes periodos de tiempo.
Fuente de Datos	Datos recogidos por el DAFP por cada uno de los índices relacionados con los subsistemas del modelo.
Periodicidad de los Datos	De acuerdo a lo establecido por la entidad: puede ser anual, cada dos años o cada cinco.
Responsable	Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.

ANEXO 4- Análisis encuesta de ambiente y desarrollo institucional del DANE

A continuación se presenta una breve descripción de los instrumentos estadísticos utilizados por el Proyecto para valorar la gestión del talento humano en el sector público colombiano, la Encuesta de Ambiente y Desarrollo Institucional del DANE (EDI) realizada por el DANE y la Encuesta realizada por el Proyecto en el segundo semestre de 2015. Cada descripción viene acompañada con una breve presentación de sus fortalezas y debilidades respectivas. Al final, se presenta una serie de recomendaciones orientadas a mejorar la medición en esta materia a través de la EDI-EDID, aprovechando la complementariedad entre estos dos instrumentos.

Encuesta de Ambiente y Desarrollo Institucional del DANE

La Encuesta de Ambiente y Desarrollo Institucional es realizada por el DANE desde el 2008, al igual que la Encuesta de Ambiente y Desarrollo Institucional Departamental. Su objetivo expreso, según el DANE, es obtener información sobre la percepción de los funcionarios públicos con respecto al ambiente institucional de sus respectivas entidades.

Esta encuesta tiene como población objetivo a los funcionarios públicos que laboran en entidades cabeza de sector del Gobierno Nacional, en el caso de la EDI, y en las gobernaciones departamentales en el caso de la EDID. El tamaño de la muestra es, en promedio, de 20.000 funcionarios anualmente en el caso de la EDI y 6.500 funcionarios en el caso de la EDID.

Fortalezas

La EDI-EDID presenta dos fortalezas principales: su robustez de diseño y la importancia que otorga a ciertos componentes de control y desarrollo de las entidades. En primer lugar, se destaca la fortaleza de la EDI para la inferencia estadística, basada en su diseño y metodología de muestreo elaborada por el DANE, tal como diseño de muestra, pesos muestrales, etc. Estas fortalezas metodológicas permitirán que cualquier análisis realizado a partir de estos datos tenga una consistencia estadística adecuada. Por otra parte, la alta tasa de respuesta de los servidores públicos a la EDI derivada de su obligatoriedad, contribuye a la validez interna y externa de los resultados derivados de la encuesta. Esta tasa de respuesta implica que los resultados de los análisis son generalizables al universo de funcionarios públicos objeto de la encuesta, funcionarios públicos del orden nacional y departamental.

La EDI también destaca por su profundidad en tres temas: clima organizacional, situaciones ilegales y ejecución presupuestal. El componente de clima organizacional de la EDI es especialmente extenso, lo que provee a las entidades rectoras del empleo público y a los directivos de cada entidad de guías para gestionar este componente de la política de talento humano. Por otra parte, las preguntas sobre percepción y respuesta de los funcionarios a situaciones ilegales o inapropiadas contribuyen como insumo del diseño sobre políticas diseñadas para atacar la corrupción. Adicionalmente, las preguntas que detallan la relación de los funcionarios con sus superiores, constituyen una medición de la legitimidad de estos, insumo importante a la hora de implementar cualquier política en las entidades. Finalmente, el componente de la EDI-EDID que trata con la ejecución presupuestal de las entidades y la implementación de políticas puede servir como

insumo en la detección de irregularidades al interior de las entidades, basándose en la percepción de los funcionarios.

Aspectos por mejorar

La EDI-EDID tiene aspectos a mejorar en dos áreas principales: diseño de preguntas y alcance de la muestra. Los datos sociodemográficos incluidos en la encuesta presentan dificultades para contribuir a una caracterización adecuada de los servidores públicos. Existen dos aspectos principales en este campo: faltan datos como la educación y área de estudios del servidor; y las variables de experiencia y cargo de la entidad tienen categorías excesivamente amplias, lo que dificulta el análisis. Este vacío puede llevar a dificultades a la hora de focalizar políticas específicas de talento humano. Adicionalmente, algunas preguntas de la encuesta se enfocan principalmente en si los procedimientos de las entidades se llevan a cabo de acuerdo con la normatividad existente, dejando de lado consideraciones de efectividad. Este aspecto puede llevar a que se ignoren anomalías en la gestión de las entidades públicas y el rol que puede jugar el talento humano de la entidad en causarlas o corregirlas.

Debido a restricciones presupuestales y de diseño, la muestra se restringe a funcionarios públicos de las entidades del orden nacional (EDI) y departamental (EDID). Esta restricción en la muestra limita la inferencia que se puede hacer sobre los funcionarios que no pertenecen a este tipo de entidades, con consecuencias adversas sobre la generalización de los resultados que surjan de un análisis de la EDI-EDID.

Encuesta Proyecto Gestión Estratégica del Talento Humano

La Encuesta del Proyecto GETH surge en el marco del Proyecto, en cuanto se requería contar con información sobre funcionarios, temas y entidades no disponibles en la EDI. Por esta razón, el Proyecto diseñó un formulario propio y contrató la realización de esta encuesta con la Facultad de Economía de la Universidad de los Andes. Esta encuesta fue realizada en dos rondas, entre julio y noviembre de 2015, en una muestra de entidades pertenecientes a la Rama Ejecutiva nacional y territorial. La encuesta tuvo un diseño de muestra caminante, en el cual la segunda ronda incluyó en su diseño a partes iguales a funcionarios que ya había participado en la primera ronda y a funcionarios que no habían

participado en ella. En total, la encuesta tuvo una muestra de 4.505 observaciones: 2.500 en la primera ronda (julio-agosto) y 2.005 en la segunda ronda (octubre-noviembre).

Fortalezas

La primera fortaleza de la Encuesta es la ampliación de su población objetivo, pues incluye a funcionarios públicos pertenecientes a municipios y a entidades diferentes a las cabezas de sector del gobierno central. Esta ampliación aumenta la representatividad de la muestra, lo que permite que los análisis tengan mayor aplicabilidad en los diferentes ámbitos del sector público colombiano.

En segundo lugar, la encuesta se basa explícitamente en el modelo de gestión estratégica del talento humano propuesto por Sanabria et al. (2014), lo que permite identificar el estado y los avances de cada subsistema relevante. Esta identificación basada en subsistemas permite a su vez informar y focalizar las políticas de gestión del talento humano. De forma complementaria a este modelo, la encuesta añade también varios componentes relacionados con la experiencia personal de los funcionarios, tal como su motivación al servicio público y la alineación de sus valores personales con los valores públicos de su entidad. Estos componentes individuales pueden ser de utilidad para académicos y hacedores de política por igual, en cuanto contribuyen a comprender las motivaciones y situación de los funcionarios públicos colombianos.

Aspectos por mejorar

Los aspectos a mejorar de la Encuesta son principalmente de índole estadística, en cuanto se refieren a situaciones de alcance de la muestra y posibles sesgos de selección. El ámbito de la encuesta, comparado con el de la EDI-EDID, es menor en cuanto se restringe únicamente a entidades de la Rama Ejecutiva. Este menor ámbito excluye, en consecuencia, a funcionarios públicos pertenecientes a carreras especiales o a la Rama Judicial; lo que si bien no compromete la relevancia de estas cifras puede llevar a resultados no representativos de la totalidad de funcionarios públicos. La encuesta puede presentar sesgo de selección en sus respuestas, en cuanto la participación no es obligatoria. Esta característica de la encuesta puede sobre representar a ciertos funcionarios públicos de forma sistemática, de tal manera que la población no se vea representada adecuadamente.

Recomendaciones para Medir la Gestión Estratégica del Talento Humano

A partir de lo identificado anteriormente como fortalezas y aspectos por mejorar de los tipos de medición utilizados se realizan recomendaciones para medir de forma más asertiva la gestión estratégica del talento humano. Inicialmente, en un escenario de mediano plazo se propone:

- Ampliar, dentro de los límites de lo legal, la información sociodemográfica en la encuesta. Se propone añadir variables de edad, rediseñar la variable de experiencia dentro de la entidad para mejorar su medición, nivel educativo y área de estudios, y la posición del individuo dentro de la escala jerárquica de la entidad.
- Rediseñar o ampliar algunas preguntas del actual formulario, con el fin de indagar sobre la efectividad percibida de las políticas implementadas en vez delimitarse a indagar sobre su ejecución de acuerdo con la normatividad.
- Organizar las preguntas de la encuesta de acuerdo con el modelo de gestión del talento humano actualmente en uso en el Estado colombiano. La agrupación de preguntas en la encuesta de acuerdo con los subsistemas del modelo actual permitirá hacer un mejor diagnóstico y seguimiento de los diferentes aspectos de la gestión del talento humano en el sector público.

Por otro lado, una recomendación más estructural y que se encontraría en un escenario de largo plazo es:

- Evaluar la posibilidad de ampliar el universo de la EDI-EDID, con el fin de aumentar la representatividad de la encuesta y por ende su utilidad para los hacedores de política de talento humano en el nivel nacional y en las entidades. Inicialmente, se recomienda evaluar su ampliación a los municipios capitales de departamento, como complemento a la realización actual de la EDID.

En conclusión, puede observarse que la EDI y la Encuesta realizada por el Proyecto son herramientas complementarias en la medición de la gestión del talento humano en el sector público colombiano. Sin embargo, es posible que se retroalimenten mutuamente basadas en

las fortalezas y debilidades respectivas del análisis realizado anteriormente. Teniendo en cuenta que la EDI es la herramienta principal del Estado colombiano en la materia, con la fortaleza institucional y de diseño estadístico que conlleva, se sugiere en el mediano plazo enriquecerla con los aportes realizados por la Encuesta en cuanto a estructura de la encuesta y diseño de preguntas y temas. Sin embargo, para que la EDI alcance su potencial como herramienta de gestión, se sugiere en el largo plazo ampliar su universo de funcionarios públicos, con el fin de alcanzar una visión más clara sobre el estado y la evolución de la gestión del talento humano a todos los niveles del Estado colombiano. Esta visión contribuirá a su vez a un mejor diseño de políticas y a la realización de su respectivo seguimiento por parte de los hacedores de política y la academia. En el largo plazo, estas mejoras a la EDI contribuirán también a una mejor comprensión teórica de los fenómenos que ocurren al interior del empleo público por parte de la academia, lo que implicará a futuro nuevas formas de concebir y desarrollar el rol de los funcionarios públicos colombianos.

ANEXO 5 - Formulario Propuesta Ranking



FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO

La Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo (EGOB) de la Universidad de los Andes, desarrolla el "Proyecto de Investigación para formular Bases de Diseño de 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", en coordinación con Colciencias, y el apoyo del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

Dentro de la fase III del Proyecto, se diseñó este formulario que busca valorar aspectos sobre como las entidades públicas colombianas se encuentran en cuanto a la Gestión del Talento Humano. El mismo, corresponde a una versión ajustada de la metodología utilizada por el BID en los Diagnósticos Institucionales del Servicio Civil en América Latina. Su entidad y usted como Jefe de Talento Humano, han sido seleccionados para diligenciar este instrumento que contiene información sobre los cinco índices de calidad del sistema de función pública, a saber:

- * Mérito
Consistencia
- * Estructural
- * Eficiencia/Optimización de recursos
- * Capacidad Funcional
- * Capacidad Integradora

Cada índice dispone de un grupo de afirmaciones que caracteriza la situación actual de su entidad en las siguientes dimensiones complementarias:

1. Instrumental: disponibilidad de normas e instrumentos técnicos que permitan el desarrollo de la práctica de gestión establecida en la afirmación respectiva.
2. Cobertura: nivel de cobertura de la práctica descrita en la afirmación en su entidad.
3. Implementación: grado de implementación efectiva (y eventual institucionalización) de la práctica descrita en la afirmación correspondiente.

Cada afirmación se debe clasificar en una escala de 0 a 5 según la situación actual de su entidad. Cada número representa el grado de aplicación efectiva, como una combinación de las dimensiones según se muestra a continuación:

	INSTRUMENTAL	COBERTURA	IMPLEMENTACIÓN
BAJO (VALORACIÓN 0-1)	Inexistente o mínimo	Muy baja	Inexistente o mínima
MEDIO (VALORACIÓN 2-3)	Básico	Baja- media	Media
ALTO (VALORACIÓN 4-5)	Suficiente	Media-alta	Alta

Valoración	Descripción
5	Existen estrategias globales de acción, implementadas con niveles de cobertura superior al 90% y completamente institucionalizadas (que tengan continuidad por más de dos periodos de gobierno).
4	Existen estrategias globales de acción, implementadas con niveles de cobertura por encima del 75% y medianamente institucionalizadas (que tengan continuidad por más de un periodo gobierno).
3	Existen estrategias de acción, implementadas con niveles de cobertura por encima del 50%, aún no institucionalizadas (que no tengan continuidad por más de un gobierno).
2	Existen algunas estrategias (conjunto articulado de acciones) débilmente implementadas.
1	Existen algunas acciones aisladas débilmente implementadas.
0	No se han diseñado políticas ni acciones al respecto.

Ejemplo:

Asumamos una afirmación hipotética tal como "En mi entidad la planta de personal es representativa de la sociedad colombiana en términos de etnia y clase socio-económica". En este contexto la situación actual de su entidad es la siguiente: "Existe una normativa donde se dispone un criterio de discriminación positiva para las minorías y personas de bajos recursos, pero por cuestiones de presupuesto no existen nuevos puestos de trabajo y la población en la entidad tiende a ser homogénea en todos los niveles.

Es importante señalar que los datos aquí recogidos son estrictamente confidenciales y no tienen fines fiscales o disciplinarios, no constituyéndose en prueba judicial.

Tenga en cuenta:

1. En caso de detener el ejercicio puede retomarlo desde donde lo dejó, volviendo a utilizar el link del correo que recibió como invitación a diligenciar el formulario.
2. Para determinar en que número de la escala se ubica la afirmación, esta se debe analizar teniendo en cuenta que se haya aplicado en su entidad, para lo cual le recomendamos recopilar las evidencias.
3. Al final del formulario hay un espacio para comentarios y sugerencias puntuales.

EL MÉRITO

- 1.1 En mi entidad el reclutamiento para la provisión de los puestos de trabajo de libre nombramiento y remoción, es abierto, de derecho y de hecho, a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos. Estos se establecen por razones de idoneidad, apreciadas técnicamente y no arbitrariamente.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 1.2 En mi entidad el reclutamiento para la provisión de los puestos de trabajo en condición de provisionalidad, es abierto, de derecho y de hecho, a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos. Estos se establecen por razones de idoneidad, apreciadas técnicamente y no arbitrariamente.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 1.3 En mi entidad existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y las prácticas de patronazgo o clientelismo, a lo largo de todo el proceso de incorporación en la carrera administrativa.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 1.4 En mi entidad existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para asegurar la idoneidad técnica de los candidatos en el proceso de incorporación de servidores libre nombramiento y remoción.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 1.5 En mi entidad existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para asegurar la idoneidad técnica de los candidatos en el proceso de incorporación de servidores en condición de provisionalidad.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 1.6 En mi entidad no existen supresiones o declaratorias de insubsistencia que afecten puestos de trabajo de carrera administrativa y se deban a meras razones de cambio de color político de los gobiernos.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 1.7 En mi entidad no existen supresiones o declaratorias de insubsistencia que afecten puestos de trabajo en condición de provisionalidad y se deban a meras razones de cambio de color político de los gobiernos.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

CONSISTENCIA ESTRUCTURAL

- 2.1 En mi entidad las previsiones de la planificación de personal suelen desprenderse de prioridades y orientaciones estratégicas de la entidad. El grado de adecuación entre unas y otras suele ser alto.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 2.2 En mi entidad las políticas, decisiones y prácticas de personal, en el área de Gestión del Talento Humano, resultan de un proceso de planeación.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 2.3 En mi entidad la inversión en formación se realiza mediante planes basados en el diagnóstico de necesidades y diseñados para apoyar prioridades claras de la entidad.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 2.4 En mi entidad los directivos se responsabilizan y ejercen adecuadamente sus responsabilidades como gestores de su equipo de trabajo.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 2.5 Mi entidad ha podido establecer con el Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP relaciones de trabajo que aportan valor al logro de los objetivos comunes.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 2.6 Mi entidad ha podido establecer con la Comisión Nacional del Servicio Civil - CNSC relaciones de trabajo que aportan valor al logro de los objetivos comunes.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 2.7 En mi entidad los sistemas de información disponibles sobre el personal permiten un conocimiento razonable de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de los recursos humanos existentes y previsible en el futuro, en las diferentes unidades.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 2.8 En mi entidad el diseño de los cargos responde a criterios racionales y adaptados a la misión de la entidad.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

EFICIENCIA/OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

- 3.1 En mi entidad no existen, en general, excedentes o déficits de personal significativos.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 3.2 En mi entidad el costo global de la planta se sitúa dentro de parámetros razonables y compatibles con la capacidad presupuestal del Estado.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 3.3 En mi entidad los costos salariales no son excesivos, en relación con el promedio de las entidades comparables, en ningún nivel de puestos.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 3.4 En mi entidad la formación se evalúa respecto a la satisfacción de los usuarios de los programas de capacitación.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 3.5 En mi entidad la formación se evalúa respecto a la relación entre resultados y costos.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 3.6 En mi entidad la formación se evalúa respecto al impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

CAPACIDAD FUNCIONAL

- 4.1 En mi entidad la tecnificación de las dotaciones (equipamientos tecnológicos, acceso a internet, etc) es la adecuada a un entorno de sociedad del conocimiento.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 4.2 En mi entidad los perfiles definen las competencias claves de cada cargo para el adecuado desempeño del titular del mismo.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 4.3 En mi entidad la selección se basa en la existencia de perfiles de competencias en los diferentes tipos de vinculación.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 4.4 En mi entidad las retribuciones monetarias son adecuadas para atraer, motivar y retener a las personas dotadas con las competencias necesarias, en los diferentes tipos de puestos que la entidad precisa.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 4.5 En mi entidad la dirección define pautas o estándares de rendimiento esperados de las personas, de acuerdo con las prioridades y estrategias de la organización. En consecuencia, los empleados conocen los aspectos de su contribución por los que serán específicamente valorados.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 4.6 En mi entidad a lo largo del ciclo de gestión, la dirección sigue, observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento de las personas, suministrando recursos o removiendo obstáculos cuando es necesario.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 4.7 En mi entidad el rendimiento de los servidores públicos es evaluado y se contrasta con los estándares de rendimiento esperados.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 4.8 En mi entidad los mecanismos de retribución utilizados estimulan en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 4.9 En mi entidad los criterios y mecanismos de ascenso/encargo/comisión están vinculados al rendimiento, al potencial y al desarrollo de competencias.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 4.10 En mi entidad la formación apoya el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 4.11 En mi entidad el diseño de los cargos obedece a criterios de gestión, más que a consideraciones legales o acuerdos colectivos.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

- 4.12 En mi entidad los mecanismos de movilidad, funcional y geográfica, permiten responder con

flexibilidad a las necesidades de redistribución de servidores públicos.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4.13 En mi entidad existen mecanismos de movilidad horizontal.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

CAPACIDAD INTEGRADORA

5.1 Mi entidad se ocupa de analizar el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5.2 Mi entidad dispone de instrumentos específicos de comunicación destinados a reforzar la percepción de pertenencia y la implicación de los empleados en el proyecto organizativo global.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5.3 En mi entidad las relaciones laborales se orientan, habitual y preferentemente, a la transacción y concertación, y no a la confrontación ni a la descalificación del interlocutor.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5.4 En mi entidad el grado de conflictividad laboral no es excesivo, ni por el número de conflictos ni por los efectos de los mismos o la contundencia de los medios utilizados.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

ANEXO 6- Recomendaciones Sanabria Et Al (2015) Por Subsistema

Planeación del Empleo

#	RECOMENDACIÓN CORTA	PLANEACION DEL EMPLEO	PLAZO
1	Visibilizar el tema de GTH en Planes de Desarrollo (nacional y territorial).	Visibilizar la GTH en el sector público, asegurando que el tema sea incluido como una sección permanente de los Planes de Desarrollo (nacional y territorial) y se lleve a cabo consistentemente en los siguientes planes de desarrollo a partir de los lineamientos del DAFP y el acompañamiento a los entes territoriales.	Corto Plazo
2	Mejorar alineación formulador-implementador.	Fortalecer el mecanismo de alineación entre el nivel formulador y el nivel implementador en los diferentes sectores administrativos y entes territoriales a través de los procesos de capacitación y asistencia técnica en diferentes temas de la GTH por parte del DAFP y la CNSC. Alcanzar una cobertura del 100% de las entidades, aplicando una estrategia de multiplicadores en las entidades del orden nacional y territorial, en los próximos tres años.	Corto Plazo
3	Fortalecer el Observatorio de Empleo Público.	Fortalecer el Observatorio de Empleo Público ampliando la red de jefes de las Unidades de Personal de las entidades del Estado, utilizando medios físicos (como las cartillas del DAFP) y virtuales (como el Banco de Buenas Prácticas en la página web Sirvo a mi País), que faciliten el intercambio de experiencias sobre gestión de personas (para temas de bienestar, manejo de incentivos monetarios y no monetarios, y Planes Institucionales de Capacitación), uso de herramientas como el SIGEP y manejo de situaciones.	Corto Plazo
4	Complementar formato de hoja de vida para servidores de planta y contratistas.	Complementar el formato de hoja de vida existente de forma permanente para contar con un censo de contratistas y servidores de planta. Para los contratistas incluir variables como la duración de contratos, tiempo como contratista en la entidad y en el Estado, a través de un formato más amplio que permita recoger evidencia acerca de otras características y necesidades de los contratistas, más allá de los datos personales básicos y de contratación. Para los servidores de planta se puede recoger información adicional que permita identificar grupos minoritarios, condiciones individuales (ej. madre o padre solteros, personas en condición de discapacidad etc.), datos de formación, competencias y experiencia laboral. Así, el cargue inicial de la hoja de vida en SIGEP facilitaría un inventario inicial sobre diversidad y sociodemografía organizacional.	Corto Plazo
5	Vincular cargos con manuales de funciones.	Vincular los procesos de actualización de cargos por entidad y los manuales de funciones, incluyendo en esta revisión qué cargos son susceptibles a pago variable.	Corto Plazo
6	Potenciar instrumentos para una GTH estratégica.	Potenciar el uso de instrumentos que alineen a la alta dirección con la necesidad de darle un valor estratégico a la GTH dentro de su gestión para el cumplimiento de las metas organizacionales. Se sugiere: 1) Establecer como función obligatoria de cada Unidad de Personal la presentación del Plan Estratégico Anual a la alta dirección de la entidad, que incluya actividades en cada una de las áreas de este modelo y que esté atado al módulo de indicadores líderes que se reportan a la dirección desde el SIGEP a través de la aplicación digital propuesta (ver Recomendación 36), articulando la evaluación de los individuos y de la organización. 2) Usar metodologías de BPM (Business Process Management) para la planeación estratégica de la gestión del talento humano y la elaboración del Plan de Vacantes. 3) Atar la evaluación institucional de la entidad a los	Mediano Plazo

#	RECOMENDACIÓN CORTA	PLANEACION DEL EMPLEO	PLAZO
		Acuerdos de Gestión para alinear a la alta dirección con el desempeño de la organización.	
7	Fortalecer módulo de contratistas del SIGEP.	Fortalecer el módulo de Contratistas en el SIGEP a través de indicadores de seguimiento que permitan cuantificar su dimensión y evolución, en tiempo real, consolidando la información a nivel nacional, por sectores y por entidad.	Mediano Plazo
8	Vincular SIGEP con sistemas de entidades.	Hacer compatible SIGEP con los sistemas de gestión de las entidades (ej. SAP, Excel) para hacer más amigable y expedito el cargue de información.	Mediano Plazo
9	Aplicación con indicadores de GTH para directivos.	Crear una aplicación electrónica con información de GTH para directivos y tomadores de decisión, y personal de las unidades de personal, la cual se instalará en sus computadores, previa capacitación sobre su uso. La aplicación proporcionará diariamente información con los indicadores estratégicos de empleo en la entidad 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.).	Mediano Plazo
10	Crear unidad de planeación de la fuerza de trabajo en las UDP.	Crear una unidad de trabajo (task force) de planeación de la fuerza laboral dentro de las Unidades de Personal. Dadas las restricciones de personal y la evidencia sobre sus capacidades técnicas, se sugiere desarrollar conjuntamente entre el DAFP y la ESAP un programa de capacitación virtual a nivel nacional, para la formación de los servidores de las UDP sobre indicadores, planeación de la fuerza laboral y utilización del SIGEP.	Mediano Plazo
11	Aplicación modelo de competencias y movilidad laboral.	Diseñar un plan de acción para fortalecer la aplicación del modelo de competencias atendiendo al levantamiento de información sobre simplificación de manuales de funciones y competencias, incluyendo un estudio de factibilidad legal de movilidad laboral del sector público colombiano (intra e interorganizacional, geográfica y por niveles de gobierno).	Mediano Plazo
12	Estudio de reingeniería a las UDP.	Desarrollar un estudio por tipologías que permita hacer reingeniería a las unidades de personal cambiando el nombre a Oficinas de Talento Humano, estableciendo protocolos y prácticas de BPM (Business Process Management) para las labores de la oficina, identificando aspectos operativos que puedan ser cedidos a otras áreas de la organización (nómina, vacaciones, novedades, etc.), de tal forma que la Unidad de Personal se concentre en actividades relacionadas con la gestión estratégica del talento humano.	Largo Plazo
13	Fortalecer el rol del jefe de la UDP.	Fortalecer el rol del Jefe de la Unidad de Personal hacia uno que propicie su liderazgo como agente de cambio organizacional, a través de: 1) Ascender el cargo en la estructura organizacional a nivel de decisión, teniendo asiento en los espacios estratégicos de la entidad. 2) Nivelar el cargo con los salarios de otros cargos de nivel directivo. 3) Definir un manual de funciones con competencias clave que, combinado con buenos salarios, permita atraer a personas experimentadas y con formación en GTH que se encarguen de generar cambio y mejora organizacional. 4) Crear programas de formación a nivel de especialización y maestría en Gestión del Talento Humano para el sector público,	Largo Plazo

#	RECOMENDACIÓN CORTA	PLANEACION DEL EMPLEO	PLAZO
		en la ESAP y otras IES públicas y privadas.	

Fuente: Guía de Implementación del Proyecto

Recomendaciones Gestión del Empleo

#	RECOMENDACIÓN CORTA	GESTION DEL EMPLEO	PLAZO
14	Mecanismos de atracción de personal con uso de TICs.	Facilitar y estimular el uso de mecanismos diversos para la atracción de personal de grupos estratégicos, minorías, jóvenes recién egresados, profesionales de nivel medio con alta calificación y directivos. En el corto plazo se puede iniciar con: 1) Una cartilla que defina estándares para el uso de redes sociales para la atracción de dicha población por parte de las entidades. 2) Estimular el uso de la aplicación de Servicio Público de Empleo o crear una nueva que permita acercar el sector público a grupos interesados en vincularse a entidades públicas. 3) Crear un micrositio de atracción al servicio público, dentro del portal web Sirvo a mi País, con información orientada a cada uno de los grupos objetivo (minorías, jóvenes recién egresados, profesionales con altos niveles de calificación, altos directivos) con información de convocatorias, requisitos, entre otras.	Corto Plazo
15	Acelerar y agrupar procesos de selección.	Para reducir los tiempos de los procesos de selección se puede: 1) Crear mecanismos en conjunto con la CNSC y el DAFP para valorar la posibilidad legal de considerar al ICFES como una instancia para desarrollar los procesos de evaluación. 2) Analizar la posibilidad de generar acuerdos que creen economías de escala, agrupando procesos de selección pequeños y facilitar la agilidad en los procesos. 3) Definir una convocatoria general escalonada que permita la cobertura de vacantes existentes en un período de tres años.	Corto Plazo
16	Financiar procesos de selección con recursos de nómina y contratistas.	En el marco de la planeación estratégica del talento humano, se sugiere financiar los concursos para la selección de servidores de carrera a través de los recursos que se podrían ahorrar por el pago de contratistas y de las vacantes no cubiertas en 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) y el proceso se modelaría a través de una herramienta de BPM (Business Process Management) que facilita la consolidación de las necesidades en línea.	Corto Plazo
17	Bolsa de empleo virtual y aplicación móvil para aspirantes.	Crear en el portal web Sirvo a mi País, y en conjunto con la CNSC, un módulo para aspirantes que nutra una bolsa de empleo virtual, a la cual se pueda acceder a través de una aplicación pública para dispositivos electrónicos. Este módulo puede contener convocatorias, resultados de evaluaciones y procesos previos y en curso en todo el país y en todos los sectores.	Mediano Plazo
18	Acuerdos marco para pruebas de selección.	Teniendo en cuenta los costos y tiempo para cubrir de forma efectiva todas las vacantes existentes en los niveles central y territorial, 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	Mediano Plazo

#	RECOMENDACIÓN CORTA	GESTION DEL EMPLEO	PLAZO
		masivos por universidades o asociaciones de universidades que cumplan los requisitos de idoneidad establecidos por la CNSC.	
19	Reclutamiento dirigido a jóvenes y recién egresados.	Definir una política de reclutamiento del sector público colombiano que permita a las organizaciones llegar en forma más efectiva a los aspirantes jóvenes y recién egresados. Esta puede incluir: 1) Ferias laborales en universidades. 2) 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 para que las organizaciones puedan llegar a los aspirantes y públicos jóvenes. 4) Diseñar y poner en marcha un sistema de carrera para jóvenes egresados que los identifique desde su salida de la universidad y les permita movilizarse y ascender dentro del sector público (un sistema de High Flyers).	Mediano Plazo
20	Descentralización de pruebas cualitativas de selección.	Diseñar mecanismos legales que permitan de forma práctica facilitar la descentralización de pruebas cualitativas de selección que complementen el trabajo de la CNSC, y aseguren a las entidades un correcto ajuste entre las competencias y atributos del aspirante con los objetivos, cultura y valores de la organización. El módulo de aspirantes a crearse en la página web Sirvo a mi País (ver Recomendación 17) podría suministrar la información necesaria para este fin.	Mediano Plazo
21	CNSC como instancia reguladora y creación de agencia especializada de reclutamiento.	Elevar a la CNSC como instancia reguladora y 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 agencia sería la encargada de definir los parámetros para los acuerdos marco y de la certificación de universidades y assesment centers encargados de ejecutar los procesos de selección, así como llevar a cabo el monitoreo y seguimiento de la transparencia y rigurosidad en los procesos de selección.	Largo Plazo
22	Ampliación de Ejecutores de Pruebas de Selección y Assessment Centers Certificados	Ampliar los ejecutores de las pruebas de selección, propiciando la creación de assesment centers certificados por la CNSC a nivel sectorial y regional (por ejemplo, estableciendo convenios con universidades acreditadas que se pueda replicar a otras universidades) de forma que se generen economías de escala y especialización en la selección de servidores.	Largo Plazo
23	Sistema de Gerentes Públicos Colombianos.	Crear un Sistema de Gerentes Públicos Colombianos. 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.).	Largo Plazo
24	Política Gestión del Bajo Desempeño.	Diseñar una política para la gestión del bajo desempeño que incluya: 1) Una revisión de la normativa y jurisprudencia que limita las posibilidades de darle mayor flexibilidad a las organizaciones para manejar los individuos con bajo desempeño. 2) Usar los resultados de la evaluación de desempeño y vincularlos a los Acuerdos de Gestión del superior inmediato. 3) Incluir estrategias orientadas a elevar el desempeño con compromisos y metas que contemplen actividades de mejoramiento, capacitación y coaching para empleados de bajo rendimiento. 4)	Largo Plazo

#	RECOMENDACIÓN CORTA	GESTION DEL EMPLEO	PLAZO
		Atar los resultados de mejoramiento de desempeño a los Acuerdos de Gestión del jefe.	
25	Esquemas de ascenso abierto e interno para servidores.	Revisar los esquemas de ascenso: 1) Explorar 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 a la no realización de los concursos. 2) Crear 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, considerar la factibilidad y legalidad de capacitar a los servidores en ejercicio para facilitar su ascenso dentro de la organización.	Largo Plazo

Fuente: Guía de Implementación del Proyecto

Gestión del Clima Organizacional

#	RECOMENDACIÓN CORTA	GESTION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	PLAZO
26	Estrategia de Visibilidad y Valoración Positiva de Servidores y Entidades.	Fortalecer la estrategia existente de visibilidad y valoración positiva de servidores y entidades: 1) A nivel de entidades se sugiere consolidar la campaña de construcción de marca que ha iniciado Función Pública, incluyendo a la CNSC y a la ESAP como parte de la campaña. 2) Negociar un sistema de beneficios amplio y de general aplicación para servidores públicos de todo el país a través de las compañías y servicios del Estado (entre otros, de las entidades, empresas industriales y comerciales y servicios propios prestados por el Estado).	Corto Plazo
27	Diseñar y difundir mediciones y políticas de clima organizacional.	Consolidar una estrategia de clima organizacional del sector público: 1) Hacer una medición anual de clima y cultura organizacional del sector público colombiano a todos los niveles, por ejemplo a través de la Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional (EDI) del DANE. 2) A partir de la medición, crear líneas desde el DAFP para el diseño de políticas de bienestar ajustadas al sector, región y características propias de la organización. 3). Como parte de un Ranking Global de GTH (ver Recomendación 36), incluir una medición 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.	Mediano Plazo
28	Valoración de Clima y Cultura Organizacional de forma anual y sistemática.	Enriquecer el capítulo de Ambiente Laboral en la Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional del DANE (EDI) para incluir aspectos relacionados con motivación laboral y al servicio público, satisfacción laboral, manejo del conflicto, burnout, entre otros. El DAFP podría hacer el seguimiento a la utilización de los resultados por parte de las entidades de forma sistemática y anual. En caso que la entidad no sea medida por el DANE, definir un procedimiento para la valoración de clima y cultura organizacional de forma anual y sistemática usando un instrumento de medición basado en la EDI.	Mediano Plazo
29	Política Nacional para el desarrollo de ambientes de	Definir una política nacional integrada para el desarrollo de ambientes de trabajo adecuados a través de prácticas que ya se han venido definiendo y ejecutando tales como: 1) Teletrabajo enfocado en el seguimiento e	Mediano Plazo

#	RECOMENDACIÓN CORTA	GESTION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	PLAZO
	trabajo adecuados.	implementación del pacto de teletrabajo liderado por el Ministerio del Trabajo. 2) Horarios flexibles. 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 política global que los integre y una campaña de socialización en conjunto con dicha entidad.	
30	Política y estrategia de diversidad en el empleo público.	Diseñar una política de diversidad en el empleo público que incluya entre otros aspectos: 1) Construir programas de identificación de grupos minoritarios (grupos étnicos, género y orientación sexual, madres y padres cabeza de familia, mujeres gestantes, entre otros). 2) Desarrollar lineamientos desde el DAFP para el diseño de programas de bienestar dirigidos a los grupos minoritarios. 3) Diseñar una estrategia de motivación e inclusión de grupos minoritarios que facilite el cumplimiento de la función de representatividad social del servicio público.	Mediano Plazo

Fuente: Guía de Implementación del Proyecto

Recomendaciones Gestión del Desempeño

#	RECOMENDACIÓN CORTA	GESTION DEL DESEMPEÑO	PLAZO
31	Propuesta de Nivelación de Salarios en el Sector	En el esfuerzo de actualización y simplificación de manuales de funciones y categorías salariales, desarrollar en el largo plazo una propuesta de nivelación de salarios en el sector.	Corto Plazo
32	Ranking de efectividad en la simplificación de manuales por competencias.	Crear un ranking de efectividad en la actualización y simplificación de manuales por competencias.	Corto Plazo
33	Política global de planes de incentivos monetarios	Diseñar una política global que guíe a los diferentes tipos de entidades (EICE, ESE, etc.) en la elaboración de planes de incentivos de tipo monetario.	Mediano Plazo
34	Crear política de incentivos monetarios y no monetarios para equipos de trabajo y entidades.	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. 1) Elaborar una cartilla con lineamientos generales para el diseño de un plan de incentivos monetarios. 2) Crear un concurso interno en las entidades para que los servidores participen con ideas de incentivos y estímulos acorde con sus necesidades y preferencias.	Mediano Plazo
35	Estrategia de Sensibilización sobre la Evaluación de Desempeño.	Diseñar una estrategia de sensibilización sobre la evaluación de desempeño entre directivos y jefes encargados de evaluar, que incluya: 1) una inducción virtual, con un módulo especial sobre evaluación del desempeño que vaya más allá de aspectos técnicos y se enfoque en la utilidad para el directivo y jefe encargado de planear y ejecutar una evaluación del desempeño continua y basada en evidencia, con cumplimiento del debido proceso. 2) Diseñar una aplicación que guíe al evaluador a través de todo el proceso durante el año, lo eduque y le informe de alertas sobre el debido proceso para la evaluación, y le ayude a ejecutarla, haciéndola compatible con el SIGEP para el cargue directo	Mediano Plazo

#	RECOMENDACIÓN CORTA	GESTION DEL DESEMPEÑO	PLAZO
		a la base de datos y al módulo de indicadores líderes (ver Recomendación 36). 3) Incluir los indicadores de avance de evaluación en el módulo de indicadores líderes, donde se incluyan alertas, retrasos en procesos de evaluación y grado de avance de la organización/unidad en el proceso anual. 4) Como una estrategia focalizada, incluir en los Acuerdos de Gestión el alcance de metas parciales que involucren la evaluación del desempeño de sus servidores públicos como un indicador clave.	
36	Fortalecer la UDP a partir de la gestión de la información, estímulos, concursos y ranking.	Crear dentro del SIGEP, un módulo de Indicadores estratégicos de las Unidades de Personal que facilite hacer un seguimiento global a la gestión del talento humano en las entidades (para 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. Se puede acompañar de otras alternativas para fortalecer las Unidades de Personal como: 1) Desarrollar estímulos a equipos de alto desempeño dentro de la UDP con el fin de fortalecer las unidades. 2) Establecer un concurso que premie las innovaciones dentro de las Unidades de Personal buscando crear capacidad en estas. 3) Diseñar un ranking de entidades de gestión del talento humano que sea publicado cada año por el DAFP (al estilo "Great Place to Work") que contenga mediciones de clima organizacional, capacitación, entre otras.	Mediano Plazo
37	Crear sistema de acreditación de UDP.	Diseñar un sistema de acreditación de Unidades de Personal que asegure la calidad en los procesos de la gestión del talento humano. Este sistema de acreditación puede ser parte de las funciones del DAFP de forma que a través de la información generada en el SIGEP, se puedan crear acreditaciones periódicas al estilo de las universidades que certifiquen la calidad de la GTH. Este proceso se puede atar al ranking de desempeño en GTH.	Largo Plazo
38	Fortalecer relación Universidad-Estado en GTH.	Fortalecer la relación Universidad-Estado en temas de gestión del talento humano a través de: 1) una conferencia anual internacional sobre teoría y práctica de la GTH liderada por la ESAP, que se articule con el Observatorio de Empleo/Banco de Prácticas y sea el principal encuentro de formación de los jefes y servidores de las UDP. 2) Crear una línea de investigación de Colciencias en temas de gestión pública y GTH que brinde recursos para profundizar en la investigación sobre el tema. 3) 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) Colciencias, ESAP, 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.	Largo Plazo

Fuente: Guía de Implementación del Proyecto

Gestión del Desarrollo

#	RECOMENDACIÓN CORTA	GESTION DEL DESARROLLO	PLAZO
39	Fortalecimiento de la ESAP y formación de capital humano en	Incluir como actividad clave en el Plan de Desarrollo un Plan de Fortalecimiento de la ESAP y formación de capital humano en gestión pública para el país: 1) Facilitar a la planta docente de la ESAP y otras IES elevar su nivel de formación a través de doctorados en asuntos públicos en convenio con entidades como Colfuturo y Fulbright y	Mediano Plazo

#	RECOMENDACIÓN CORTA	GESTION DEL DESARROLLO	PLAZO
	asuntos públicos.	atracción de profesores egresados de escuelas de alto nivel internacional. 2) Incluir un mejoramiento de infraestructura en la sede del CAN de la ESAP y construcción de una sede de altas especificaciones para la Escuela de Alto Gobierno en el centro de Bogotá para facilitar el acceso de los servidores. 3) Fortalecer la estrategia de ESAP virtual como herramienta para la formación y capacitación de servidores públicos a través de inducciones y capacitaciones virtuales en temas claves identificados desde las entidades y programas a la medida de éstas, articulado con el Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos. Un punto clave de esta estrategia es el fortalecimiento y consolidación de la Escuela de Alto Gobierno dentro de la ESAP como instrumento para la formación de los altos directivos del Estado, como parte del Plan Multianual de Capacitación.	
40	Fortalecer Plurianual Formación Capacitación.	Plan de y Se sugiere fortalecer el Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos del Estado colombiano, definiendo líneas estratégicas y campos de conocimiento claves con un horizonte plurianual. 1) Propiciar la evaluación costo-efectividad de los Planes Institucionales de Capacitación - PIC. 2) Se sugiere que 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) Realizar una encuesta anual en las entidades para identificar necesidades globales y organizacionales de capacitación a partir de los PIC y la información reportada por sus servidores en el SIGEP (ver Recomendación 42). 4) El Plan podría acompañarse de un mecanismo de certificación de competencias en gestión del talento humano para los servidores públicos que permita definir las necesidades presentes y futuras de formación y capacitación en el Estado colombiano y sus entidades. 5) La evaluación del Plan, en cuanto a 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.	Mediano Plazo
41	Ranking niveles de capacitación	Incluir en el ranking anual (ver Recomendación 36) una medición sobre niveles de capacitación por entidades del sector público colombiano que genere competencia y búsqueda de mejoras, en el marco de un sistema de aprendizaje colectivo sobre PIC. Estímulos anuales a las entidades con mejores resultados en capacitación, atados a resultados.	Mediano Plazo
42	Estrategia de fortalecimiento y alineación del diseño de planes y programas de capacitación.	Facilitar la alineación de los objetivos individuales y organizacionales en materia de capacitaciones a través de: 1) Analizar las necesidades individuales y 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. 2) Incluir un módulo de capacitación y capacidad técnica dentro de la EDI. 3) Fortalecer la apropiación del modelo tipo para la construcción de los PIC que permita asignar recursos de capacitación basados en desempeño y necesidad. 4) Desarrollar en el SIGEP un módulo virtual de instrucción a las Unidades de Personal en el diseño de planes de incentivos que incluyan elementos de capacitación.	Largo Plazo

Fuente: Guía de Implementación del Proyecto

PROGRAMAS ACADÉMICOS

egob.uniandes.edu.co

► Especialización en Gestión de Proyectos en Salud

Formando en gestión de planes, programas y proyectos en salud

Programa Nuevo

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

Ofrecido en conjunto con la Facultad de Medicina

SNIES: 103397

► Pregrado en Gobierno y Asuntos Públicos

Preparando líderes para transformar lo público

Programa Nuevo

SNIES: 102920

► 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

Ofrecido en conjunto con la Facultad de Medicina

SNIES: 91281

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
@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.

egob.uniandes.edu.co

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