



FUNCIÓN PÚBLICA
OCTUBRE DE 2021

Informe para el cierre de brechas de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH

VERSIÓN 1

Nerio José Alvis Barranco

Director General

Jaime Andrés González Mejía

Secretario General

María Magdalena Forero Moreno

Directora de Gestión del Conocimiento

Francisco Camargo Salas

Director de Empleo Público

Hugo Armando Pérez Ballesteros

Director de Desarrollo Organizacional

María del Pilar García González

Directora de Gestión y Desempeño Institucional

Adriana Vargas Tamayo

Directora de participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano

Armando López Cortés

Director Jurídico

Luz Stella Patiño Jurado

Jefa de Oficina de Control Interno

Édgar Alexander Prieto Muñoz

Jefe Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones

Diana María Bohórquez Losada

Jefa Oficina Asesora de Comunicaciones

Carlos Andrés Guzmán Rodríguez

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Elaborado por:

Sandra Milena Ardila Cubides

Adrián Mauricio Castellanos García

Dirección de Empleo Público

Revisión a cargo de:

Francisco Camargo Salas

Director de Empleo Público

María José Martínez

Coordinadora

Grupo de Análisis y Política

Dirección de Empleo Público

Octubre de 2021

Tabla de Contenido

Introducción	6
1. Metodología	7
2. Descripción de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano - GETH	9
3. Análisis de los resultados del IDI	10
3.1. Análisis descriptivo de los resultados del grupo de entidades del orden nacional	10
3.2. Comparativo general de la política de Gestión Estratégica de Talento Humano	11
3.3. Variación inter temporal de la política de GETH	12
4. Análisis descriptivo de los resultados de los clústeres territoriales	15
4.1. Comparativo general de la política de GETH	15
4.2. Desempeño de la política de GETH por clúster	16
4.3. Variación inter temporal para Alcaldías y Gobernaciones	18
5. Análisis descriptivo de los resultados del grupo de los municipios PDET	20
5.1. Resultados generales de los municipios PDET	20
5.2. Variación Inter temporal para grupo de municipios PDET	21
6. Análisis mixto para los grupos de entidades críticas	22
6.1. Comportamiento de los grupos de entidades críticas	22
6.2. Principales recomendaciones para los grupos de entidades críticas	24
7. Análisis de las brechas y sus determinantes más limitantes	25
8. Recomendaciones para la política de Gestión Estratégica de Talento Humano - GETH	30
9. Conclusiones generales	37
Referencias bibliográficas	39
10. Anexos	40
Anexo No. 1.- Universo de entidades orden nacional y territorial, Política de Gestión Estratégica del Talento Humano	40
Anexo No. 2.- Plan de Acción sobre los Resultados Medición del Desempeño Institucional - MDI vigencia 2020, Dirección de Empleo Público - Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH)	40

Índice de Tablas

Tabla 1. Muestra de entidades que reportaron información MIPG y la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano.....	7
Tabla 2. Comparación entre el promedio del IDI general y el Índice de la política P1.....	11
Tabla 3. Desempeño de la política por grupo de entidades	12
Tabla 4. Variación Inter temporal	13
Tabla 5. Variación del índice entre periodos	13
Tabla 6. Porcentaje de sectores que mejoraron y empeoraron su desempeño en el índice de política ...	14
Tabla 7. Variación absoluta de la medición del índice para la política de GETH.....	15
Tabla 8. Comparación entre el promedio del IDI general y el Índice de la política en el territorio.	15
Tabla 9. Desempeño de la política para el clúster básico	16
Tabla 10. Desempeño de la política para el clúster intermedio	17
Tabla 11. Desempeño de la política para el clúster avanzado	17
Tabla 12. Variación del índice entre periodos para el nivel territorial	18
Tabla 13. Variación de la política para el clúster básico	19
Tabla 14. Variación de la política para el clúster intermedio	19
Tabla 15. Variación de la política para el clúster avanzado	20
Tabla 16. Comparación entre el promedio del IDI general en el grupo de municipios PDET y el Índice de la política en el grupo de municipios PDET	20
Tabla 17. Desempeño de la política para grupo de municipios PDET	21
Tabla 18. Variación Inter temporal para grupo de municipios PDET	21
Tabla 19. Variación del desempeño para grupo de municipios PDET	21
Tabla 20. Número de entidades que se ubican por debajo del Cuartil 1 (Q1).....	23
Tabla 21. Calificación del Cuartil 1 (Q1) para cada grupo de entidades.....	23
Tabla 22. Formato para la identificación y cierre de brechas FURAG	32

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Comportamiento sectorial general	11
Ilustración 2. Análisis sectorial de la variación.....	14
Ilustración 3. Comportamiento territorial por clúster.....	16
Ilustración 6. Análisis de determinantes de la brecha No. 1.....	26
Ilustración 7. Análisis de determinantes de la brecha No. 2.....	26
Ilustración 8. Análisis de determinantes de la brecha No. 3.....	27
Ilustración 9. Análisis de determinantes de la brecha No. 4.....	28
Ilustración 10. Análisis de determinantes de la brecha No. 5.....	28
Ilustración 11. Análisis de determinantes de la brecha No. 6.....	29
Ilustración 12. Análisis de determinantes de la brecha No. 7.....	30

Introducción

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (en adelante MIPG), se compone de 7 dimensiones y 18 políticas de desempeño institucional, que permiten optimizar la planeación y la gestión de las entidades del sector público, con el fin de continuar con la mejora continua en la entrega de bienes y servicios a cargo del Estado; y el cual hace parte de la calidad, oportunidad y servicios derivados de la misionalidad de cada entidad en el país.

De acuerdo con lo anterior, la dimensión del Talento Humano cuenta con 2 políticas que la articulan, la política de integridad, que relaciona los valores del servicio público a través del Código de Integridad, a cargo de la Dirección de Participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano, y la política de Gestión Estratégica del Talento Humano, en adelante GETH, de la que trata este documento y que está a cargo de la Dirección de Empleo Público.

De esta manera, la dimensión 1 es el Talento Humano y de las 18 políticas, la primera es la Gestión estratégica de Talento Humano (en adelante GETH), ya que los servidores públicos son los que aportan en la solución de las necesidades de los grupos de valor, apuntando siempre por la calidad en el servicio, lo que implica un compromiso integral en la interiorización del modelo para optimizar la utilización de los recursos del Estado y que se vea reflejado en la prestación de bienes y servicios.

Así mismo, la Dimensión del Talento Humano es reconocida como el corazón del MIPG, ya que esta dimensión tiene como propósito principal, ofrecer a las entidades públicas las herramientas para que su gestión sea efectiva, a través de acciones y estrategias que permitan fortalecer el talento humano durante su ciclo de vida, en las etapas de ingreso, desarrollo y retiro, alineado con los procesos, metas y objetivos misionales de la entidad, articuladas en el marco de la dimensión del Direccionamiento Estratégico y la Planeación, la normatividad vigente entorno a la gestión del talento humano.

Del mismo modo, los objetivos específicos se centran en fortalecer las competencias laborales; mejorar la calidad de vida laboral del servidor público; el posicionamiento del empleo público como una política estratégica del Estado; medir las competencias para fortalecer la gestión del talento humano; mejorar la articulación entre los actores involucrados para generar una mayor incidencia en la política; fortalecer la capacidad institucional; profesionalizar y enaltecer al servidor público; definir los arreglos institucionales para la implementación de la política en el país y desarrollar lineamientos para la definición del concepto y competencias del servidor público 4.0.

Ahora bien, el objetivo principal del presente documento es evidenciar el nivel del avance en la implementación de la política de Gestión Estratégica de Talento Humano en las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional y territorial con base en los resultados FURAG 2019-2020, lo cual permite contar con herramientas y estrategias para proponer mejoras y ajustes que fortalezcan la gestión de las entidades.

En coherencia con lo anterior, el presente informe se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se describen los aspectos metodológicos del FURAG en función del MIPG y los análisis que de allí se generaron; en el segundo, se hace una breve caracterización de la política de GETH, objeto de este informe; en tercer lugar se presentan los principales resultados de desempeño obtenidos en la política de GETH durante la vigencia 2020 y sus diferenciales (variaciones) frente al año 2019 para los niveles nacional, territorial y municipios con Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET (Renovación del Territorio, s.f.); en cuarto lugar, se presentan las recomendaciones y

posibles acciones para el cierre de brechas de esta política; y finalmente, se relacionan las conclusiones, referencias bibliográficas utilizadas y los anexos correspondientes.

1. Metodología

El Decreto 1083 de 2015, Decreto Único del Sector Función Pública, modificado por el Decreto 1499 de 2017, establece que la medición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG aplica para todos los organismos y entidades de los órdenes nacional y territorial de la Rama Ejecutiva del Poder Público, a saber: 147 del orden nacional y 3.378 del orden territorial.

De dicho **universo** reportaron información a través del FURAG para las vigencias 2019 y 2020, las siguientes entidades:

Tabla 1. Muestra de entidades que reportaron información MIPG y la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano

UNIVERSO	NIVEL	AÑO 2019	AÑO 2020	DIFERENCIA	%
Total, entidades MIPG	Nacional	147	147	0	0
	Territorial	2920	2.784	-136	-4,66%
Entidades que les aplica la Pol1 Gestión Estratégica del Talento Humano	Nacional	116	112	-4	-3,45%
	Territorial	2.789	2.685	-104	-3,73%

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Los resultados obtenidos en la tabla anterior representan las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional correspondiente al 100% del universo, del mismo modo, en el orden territorial, que reportaron en FURAG en la vigencia 2020 representan un 82,42%, lo que evidencia una disminución del (-4,66%). Es importante resaltar que las entidades que les aplica la política 1 – GETH corresponde a 116 entidades del orden nacional para el año 2019 y 112 para el año 2020, esto se debe a que algunas entidades por su naturaleza jurídica no se encuentran obligadas a reportar la información. Así mismo, en el orden territorial hubo una disminución de (-3,73%), teniendo en cuenta que para el año 2019, reportaron 2.789 entidades y en la vigencia 2020 2.685, con una diferencia de (-104) entidades, lo que demuestra que es necesario continuar acompañando a las entidades del orden territorial en la implementación de estrategias que apunten al desarrollo y crecimiento de las acciones hacia el fortalecimiento de la GETH.

Desde el aspecto del proceso metodológico, la Medición del Índice de Desempeño Institucional-IDI¹, permite realizar un comparativo entre la vigencia 2019 y 2020, el cual, a partir de los resultados, permite realizar un análisis de la política de GETH, con las siguientes etapas:

¹ Es una operación estadística que busca medir anualmente, de la vigencia anterior, la gestión y desempeño de las entidades públicas del orden nacional y territorial, bajo los criterios y estructura temática del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, así como también el avance del Modelo Estándar de Control Interno – MECI (DAFP, 2020, p. 5)

1. Recolección de información de las entidades sobre la implementación de la política de GETH la cual se realizó entre los meses de febrero y abril de 2021.
2. Análisis de la metodología realizada por la Oficina Asesora de Planeación – OAP (2021), con el fin de realizar el informe de brechas para el desempeño institucional con los lineamientos impartidos y la asesoría correspondiente.
3. Elaboración y procesamiento de la información para el análisis descriptivo de los resultados del grupo nación, de los clústeres territoriales y del grupo de los Municipios PDET, según metodología propuesta.
4. Análisis de los subíndices de la política de GETH, con relación a cada una de las preguntas que lo integran.
5. Elaboración de las recomendaciones para mejorar la política estratégica del talento humano en cada una de las entidades tanto del orden nacional como territorial que les aplica y que les permita realizar el cierre de brechas identificadas.
6. Realización de un análisis comparado donde se seleccionan las entidades que en cada grupo se ubicaron por debajo del primer cuartil (Q1), se analiza el comportamiento que tuvieron en los subíndices de la política de GETH y, conforme los ítems asociados que puedan explicar dicho comportamiento, se priorizan las recomendaciones más recurrentes.
7. Elaboración del diagnóstico diferencial de las brechas y sus variables más limitantes, a partir de la elaboración de árboles que consideren, para cada brecha, los determinantes asociados a insumos, procesos y productos, y que dan cuenta del comportamiento agregado del grupo de entidades o de un ítem respecto de la política analizada.
8. Recomendaciones al líder de la política, las cuales organizan la información obtenida en un plan de trabajo donde se identifica las brechas analizadas, las estrategias para abordar la superación de la brecha, los responsables y los plazos de ejecución.

Adicional a lo anterior, con el fin de aportar en el ejercicio de cierre de brechas a través del acompañamiento a las entidades, se ha realizado un trabajo desde la Dirección de Empleo Público con el desarrollo de las estrategias que se presentan en el Anexo No. 2 del presente informe.

En relación con lo anterior, es importante mencionar que el análisis de la información y sus recomendaciones, como efecto del trabajo estadístico de la Medición del Desempeño Institucional (IDI), tanto del orden nacional como el territorial, permite contribuir al cumplimiento de los propósitos del Gobierno Nacional enmarcados en el Plan Nacional de Desarrollo – PND (2018-2022): “*Pacto por Colombia, pacto por la equidad*”, así como a mejorar la calidad y la oportunidad de la gestión pública, evidenciada en los resultados y en la mejora continua de la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía, todo ello reflejado en las metas del PND.

2. Descripción de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano - GETH

El propósito de esta política es permitir que las entidades cuenten con un talento humano integral, idóneo, comprometido y transparente, que contribuya a cumplir con la misión institucional y los fines del Estado, para lograr su propio desarrollo personal y laboral. La GETH exige la alineación de las prácticas de talento humano con los objetivos y con el propósito fundamental de la entidad. Para lograr una adecuada GETH se hace necesario vincular desde la planeación institucional a las áreas de talento humano, de manera que estas puedan ejercer un rol estratégico en el desempeño de la entidad, por lo que requiere del apoyo y compromiso de la alta dirección. (DAFP D. A., 2021, P.22)

Ahora bien, para la implementación de la política GETH, se deben desarrollar las siguientes etapas:

I. **Etapa 1:** Disponer de información

Es indispensable que la entidad disponga de información oportuna y actualizada a fin de contar con insumos confiables para una gestión con impacto en la labor de los servidores y en el bienestar de los ciudadanos, disponer de la mejor información posible sobre la entidad y su talento humano.

II. **Etapa 2:** Diagnosticar la Gestión Estratégica del Talento Humano

Se utiliza una herramienta denominada Matriz de GETH, que contiene un inventario de variables para dar cumplimiento a los lineamientos de la política.

III. **Etapa 3:** Diseñar acciones para la Gestión Estratégica del Talento Humano

Una vez identificado el nivel de madurez en el que se ubica la entidad, se diseñan las acciones que le permitirán avanzar. Para esta etapa se ha diseñado un formato asociado a la Matriz, denominado plan de acción, en el que se describen una serie de pasos para que las entidades, con base en los resultados del diagnóstico, establezcan los aspectos a priorizar.

A su vez, la política de GETH contiene 4 índices, relacionados a continuación:

- **I01TALENTO HUMANO:** Calidad de la planeación estratégica del talento humano

Mide la capacidad de la entidad pública de identificar y caracterizar sus empleos con el fin de ubicar los servidores en las áreas, proyectos o procesos de acuerdo con su perfil, generando mayor productividad y la satisfacción de estos, basado en el conocimiento normativo y del entorno, y en una adecuada planeación estratégica.

- **I02TALENTO HUMANO:** Eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del talento humano

Mide la capacidad de la entidad pública de proveer las vacantes por concurso para los empleos de carrera; los empleos de libre nombramiento y remoción, provisionales y temporales, a través de procesos de selección meritocrática. Igualmente, de llevar a cabo procesos de inducción para contar con servidores competentes y con conocimiento de la entidad.

- **I03TALENTO HUMANO:** Desarrollo y bienestar del talento humano en la entidad

Mide la capacidad de la entidad pública de implementar planes y programas de capacitación, bienestar e incentivos, bilingüismo, seguridad y salud en el trabajo, ambiente laboral, reinducción, horarios flexibles, teletrabajo, entre otros. Y de realizar la evaluación del desempeño de los servidores de la entidad puesto que son un factor determinante para identificar posibilidades de desarrollo en los servidores y el aporte a procurar la idoneidad del talento humano en la administración pública. Así mismo, frente a los acuerdos de gestión de los gerentes públicos, identificar que estos se constituyen en el compromiso de los directivos de las entidades frente a los propósitos institucionales.

- **I04TALENTO HUMANO:** Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano

Mide la capacidad de la entidad pública de preparar para el retiro del servicio o readaptación laboral al talento humano próximo a desvincularse, realizar un informe de las razones del retiro y realizar un adecuado proceso de desvinculación asistida y entrega del cargo, para generar mecanismos adecuados de gestión y transmisión del conocimiento.

3. Análisis de los resultados del IDI

3.1. Análisis descriptivo de los resultados del grupo de entidades del orden nacional

Para el análisis descriptivo de los resultados del grupo de entidades del orden nacional se agregaron los datos de las entidades en relación con 23 sectores administrativos de la rama ejecutiva a los que están adscritas o vinculadas (ver anexo No. 1), a fin de hacer relaciones entre los mismos. Se excluye el sector Inteligencia y Contrainteligencia, conformado por la Dirección Nacional de Inteligencia, ya que, por su naturaleza jurídica y misional, que privilegia la reserva de información institucional por asuntos de seguridad nacional, no le aplica el Modelo (MIPG).

3.2. Comparativo general de la política de Gestión Estratégica de Talento Humano

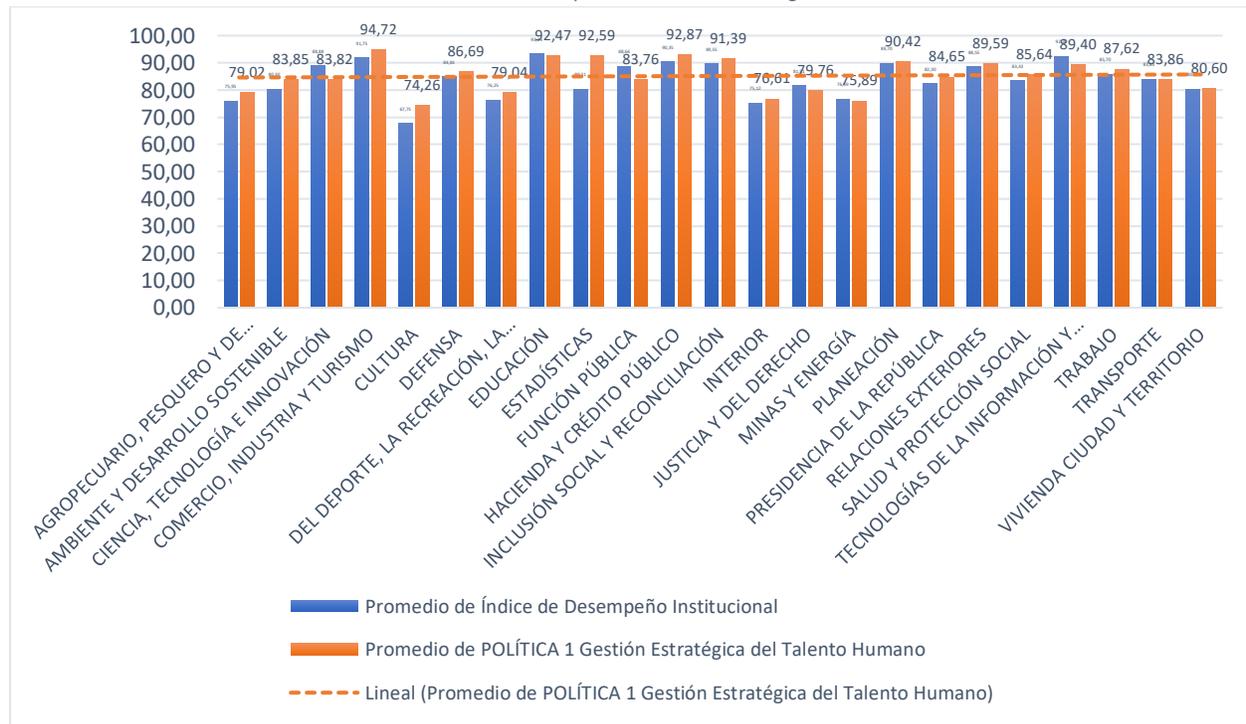
Tabla 2. Comparación entre el promedio del IDI general y el Índice de la política P1

Promedio de Índice de Desempeño Institucional	Promedio de Pol1 Gestión Estratégica de Talento Humano	Diferencia
84,1	85,5	1,4

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

De acuerdo con los resultados obtenidos, en el orden nacional se identifica que la política de Gestión Estratégica de Talento Humano en la vigencia 2020 tuvo un mayor desempeño comparado con el Índice de Desempeño Institucional - IDI (general), con una diferencia de 1,4 puntos, como se evidencia en la tabla 2.

Ilustración 1. Comportamiento sectorial general



Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Es importante destacar que los sectores como Inclusión Social y Reconciliación, Educación, Estadísticas, Hacienda y Crédito Público y Comercio, Industria y Turismo, son los sectores que tienen mayor puntuación

tanto en el promedio del Índice de Desempeño Institucional (IDI) como en el promedio de la Política GETH. En cuanto a los sectores de Cultura, Minas y Energía, Interior, Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural y el sector del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre, presentan una menor puntuación con respecto a los demás sectores.

Tabla 3. Desempeño de la política por grupo de entidades

Puntaje Mínimo	Cuartil 1 (Q1)	Mediana	Cuartil 3 (Q3)	Puntaje Máximo
74,26	81,39	84,65	90,00	94,72

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Es importante resaltar que, frente al desempeño de la política por grupo de entidades, permitiendo ser compiladas por cada uno de los sectores para entender el universo y su comportamiento, se observó que el grupo con el puntaje mínimo en la política de GETH fue el sector Cultura, con un puntaje de (74,26) en el promedio de la Política 1 de GETH.

Por otra parte, el sector de Comercio, Industria y Turismo logró la calificación de la política de GETH más alta en el nivel nacional, con 94,72 puntos como resultado de la puntuación del Instituto Nacional de Meteorología (98,67), el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (98,43), la Superintendencia de Industria y Comercio (98,29), Superintendencia de Sociedades (98,73), la Unidad Administrativa Especial Junta Central de Contadores (79,46).

La mediana demuestra un comportamiento cercano al promedio de la política GETH en el nivel nacional (84,65), lo cual quiere decir que el 50% de las entidades evaluadas tuvieron una calificación superior a este puntaje, respecto de los Cuartiles Q1 y Q3, que al menos el 25% de las entidades con desempeño más bajo estuvo por debajo de 81,39 puntos, y al menos el 25% de entidades con desempeño más alto estuvo por encima de 90,00 puntos, valores que demuestran eficiencia y eficacia en las acciones y estrategias implementadas en la política de GETH.

3.3. Variación inter temporal de la política de GETH

La variación inter temporal del Índice de Desempeño Institucional (IDI), corresponde a la variación de resultados entre dos periodos de tiempo definidos, para este caso del año 2019 con relación al año 2020. Como se evidencia en la Tabla 4, existió una variación positiva para la vigencia 2020 tanto para el IDI como para la política GETH.

Tabla 4. Variación Inter temporal

Vigencia	Índice de Desempeño Institucional	POLÍTICA 1 Gestión Estratégica del Talento Humano	Variación	
			IDI 2019 - 2020	Po1 GETH 2019 - 2020
2019	80,24	82,05	3,95	3,62
2020	84,18	85,67		

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

De otro modo, con el fin de analizar la variación del índice entre periodos, desde el análisis horizontal para determinar la variación absoluta y relativa de la Política de GETH, se evidencia una variación positiva de 3,62 para la vigencia 2020 en relación con la vigencia 2019, lo que equivale a un crecimiento de 5,03%, como se muestra a continuación:

Tabla 5. Variación del índice entre periodos

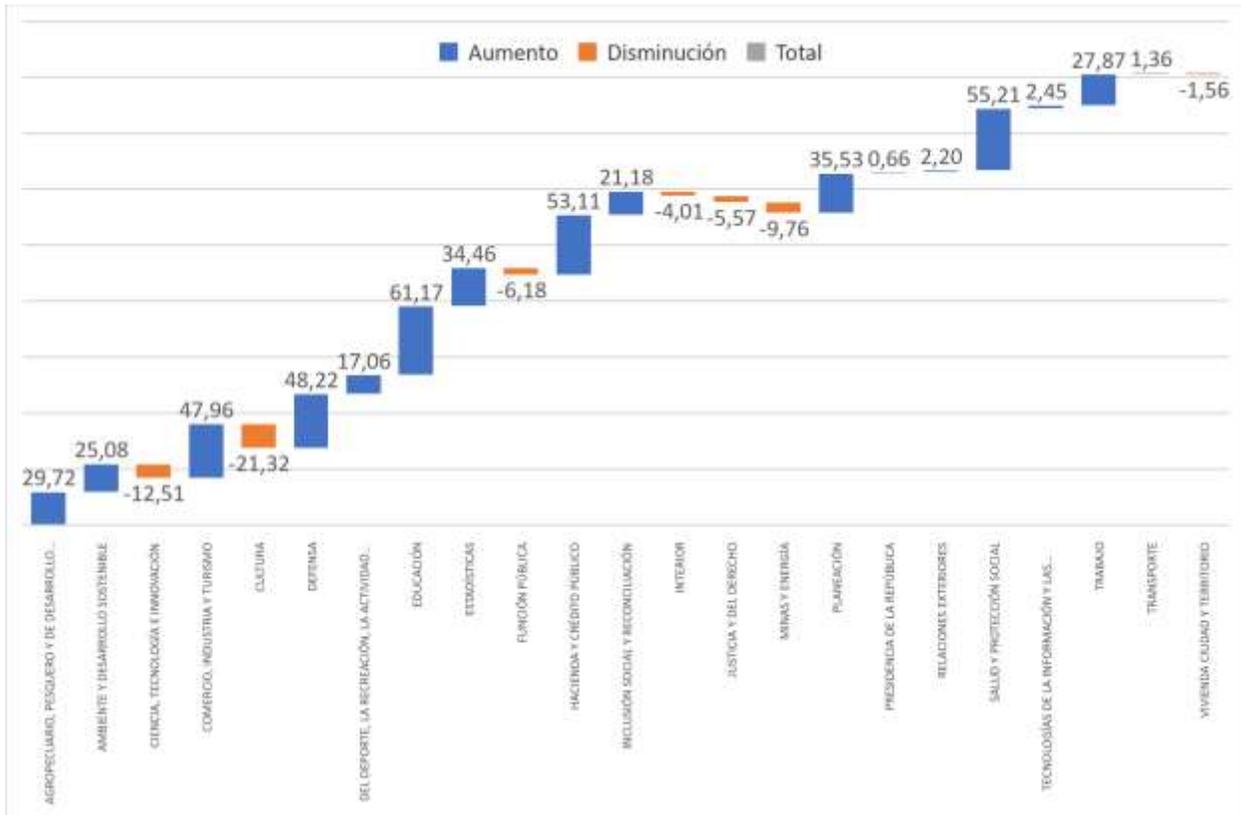
Variación absoluta ² de Po1 GETH	Variación relativa ³ de Po1 GETH
3,62	5,03%

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

² Entiéndase por variación absoluta como la diferencia que existe entre dos periodos diferentes, para este caso 2019 y 2020, y la variación relativa lo que significa es esa diferencia en términos porcentuales.

³ De manera específica, la variación porcentual representa la diferencia entre un valor pasado y uno presente en términos de un porcentaje del valor pasado. La ecuación para utilizar es $(V2 - V1) / V1 \times 100$ en la cual V1 representa al valor pasado o inicial y V2 representa al valor presente o final.

Ilustración 2. Análisis sectorial de la variación



Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Es importante destacar, que la política de GETH, ha tenido en el orden nacional una mejor calificación en la vigencia 2020 comparado con el año 2019, sin embargo al interior de algunos sectores de la rama ejecutiva del orden nacional se ha podido evidenciar una variación negativa como es el caso de los sectores de Cultura (-21,32); Ciencia, Tecnología e Innovación (-12,51), Minas y Energía (-9,76), teniendo en cuenta que la calificación para la vigencia 2019 fue mayor en la Política de GETH a la vigencia 2020, efecto contrario, con algunos sectores que presentaron una mayor calificación en 2020 frente a la vigencia 2019, como es el caso del sector Hacienda y Crédito Público (53,11), Salud y Protección Social (55,21) y Educación (61,17).

Tabla 6. Porcentaje de sectores que mejoraron y empeoraron su desempeño en el índice de política

Sectores que mejoraron su desempeño en Pol1 GETH	Sectores que empeoraron su desempeño en Pol1 GETH
69.57%	30.43%

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Como se evidencia en la tabla 6, el porcentaje de sectores que mejoraron en la política de GETH, es significativa mayor al porcentaje de sectores que empeoraron su desempeño en esta política.

Tabla 7. Variación absoluta de la medición del índice para la política de GETH

Puntaje Mínimo	Cuartil 1 (Q1)	Mediana	Cuartil 3 (Q3)	Puntaje Máximo
-15,95	-1,83	2,89	8,71	27,69

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

En un análisis de ubicación (estadística) de la variación inter temporal de la política de GETH, se tiene que la entidad que más decreció frente a la calificación obtenida en la vigencia 2019 fue la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios, perteneciente al sector Justicia y del Derecho con -15,95 puntos menos que en el 2020. Por otro lado, el Departamento Nacional de Estadística - DANE, logró un incremento de 27,69 puntos más que en la medición anterior, lo que la convierte en la entidad que presentó mayor variación positiva.

Con respecto al cuartil 1 (Q1) se muestra que al menos el 25% de entidades tuvieron una variación negativa de al menos -1,83 puntos, también se ve que al menos el 50% de entidades tuvieron una variación superior a 2.89, y el 25% una variación superior al 8.71.

4. Análisis descriptivo de los resultados de los clústeres territoriales

Para el orden territorial se hizo un análisis en dos niveles: por un lado, se agruparon todas las entidades que hacen parte de la administración de cada departamento, incluyendo gobernaciones, alcaldías y entidades descentralizadas; y, por otro lado, una comparación del desempeño institucional de las alcaldías y gobernaciones, que muestran la evolución (comparación y variaciones) de los territorios. De esta manera, los datos del conjunto departamental son presentados a modo de contexto, mientras que el detalle de la evolución de los índices de la política de GETH se presenta en función de los resultados que obtuvieron las gobernaciones y alcaldías durante los dos años de observación.

4.1. Comparativo general de la política de GETH

En el nivel territorial se identifica que la política de GETH en el 2020 tuvo un desempeño bajo frente al Índice de Desempeño Institucional - IDI (general), con una diferencia de -0,52 puntos, como se muestra a continuación:

Tabla 8. Comparación entre el promedio del IDI general y el Índice de la política en el territorio.

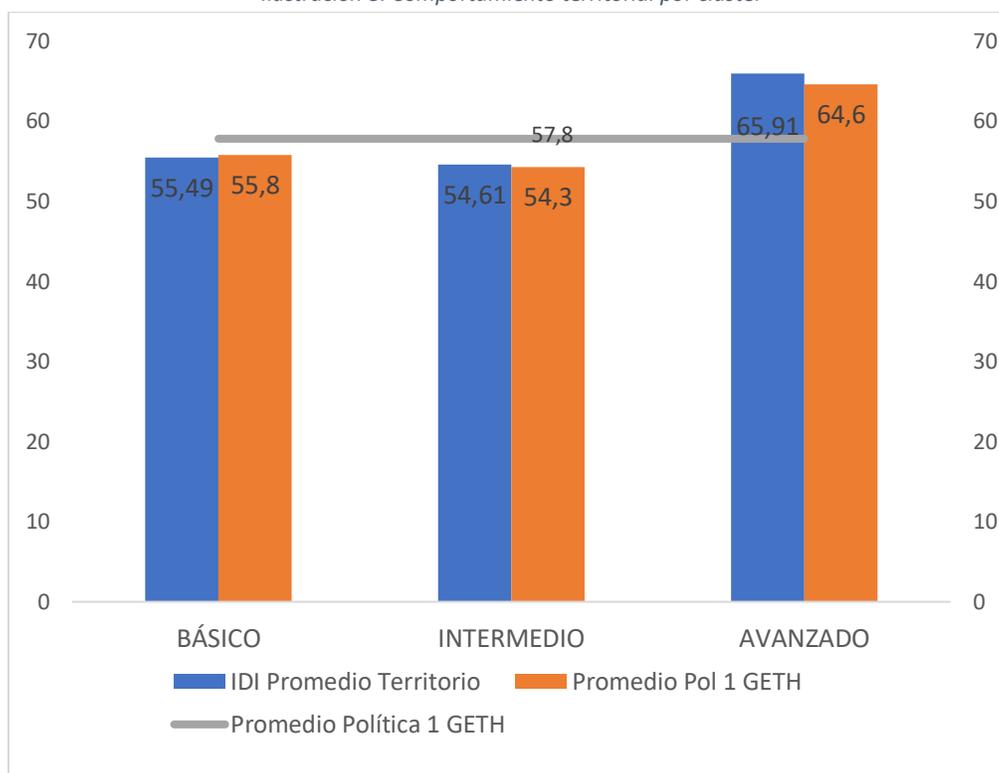
Promedio de Índice de Desempeño Institucional	Promedio de la Pol1 GETH
58,27	57,8

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Para el análisis descriptivo de los resultados del nivel territorial se organizaron las entidades en 3 Clústeres: básico, intermedio y avanzado, que fueron definidos según su similitud (distancia) respecto de un conjunto

de características (variables) predefinidas: número de habitantes promedio, valor de ingresos municipales, índice de penetración de internet, puntaje en índice de desempeño institucional (vigencia anterior), densidad poblacional, acceso a servicios públicos, tasa de homicidios y de hurtos, entre otras (DAFP y Min TIC, 2019), a efectos de reconocer la heterogeneidad del territorio en función de mejorar los resultados de la Política de GETH.

Ilustración 3. Comportamiento territorial por clúster



Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Como se evidencia en la ilustración 3, el clúster básico tuvo mejor desempeño en la política de GETH que en el Índice de Desempeño Institucional - IDI, con una diferencia de 0,31 puntos de ventaja, caso contrario ocurrió en los clústeres intermedio y avanzado que estuvieron 0,31 y 1,31 puntos por debajo del IDI, respectivamente. Ahora bien, los clústeres básico e intermedio tuvieron calificaciones por debajo de las generales del territorio para ambas mediciones 55,49 y 54,61 en IDI y 55,8 y 54,3 en la política de GETH, pero el clúster avanzado estuvo por encima del promedio territorial general de la política de GETH con 64,6 puntos.

4.2. Desempeño de la política de GETH por clúster

Tabla 9. Desempeño de la política para el clúster básico

Puntaje Mínimo	Cuartil 1 (Q1)	Mediana	Cuartil 3 (Q3)	Puntaje Máximo
12,82	46,11	55,72	65,65	98,42

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

El número de entidades que conforman el clúster básico y que les aplica la política de GETH es de 1.063, de estas, la entidad con el puntaje mínimo fue el Centro Materno Infantil de Sabanalarga - CEMINSA, del municipio de Sabanalarga, departamento de Atlántico, quien obtuvo 12,82 puntos en la vigencia 2020. Por otro lado, la Alcaldía de Tibasosa, en el departamento de Boyacá, es la entidad que logró la calificación más alta de este grupo, con 98,42 puntos. Estos resultados muestran una brecha de 85,6 puntos entre las entidades con mayor y menor calificación en el clúster básico.

La mediana demuestra un comportamiento por debajo del promedio de la política de GETH en el nivel territorial (57,8), lo cual quiere decir que al menos el 50% de las entidades evaluadas tuvieron una calificación menor a 55,72 puntos en esta política. Frente a los cuartiles 1 y 3, se aprecia que al menos el 25% de entidades con desempeño más bajo estuvo por debajo 46,11 puntos, y al menos el 25% de entidades con desempeño más alto estuvo por encima de 65,65 puntos, que son valores con una distancia de aproximadamente 10 puntos con relación a la mediana.

Tabla 10. Desempeño de la política para el clúster intermedio

Puntaje Mínimo	Cuartil 1 (Q1)	Mediana	Cuartil 3 (Q3)	Puntaje Máximo
10,00	45,57	54,21	63,44	97,37

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Las entidades que conforman el clúster intermedio y que se les aplicó la medición de la política de GETH en la vigencia 2020 son 870. Dentro de este grupo, la entidad con el puntaje mínimo fue el Centro Provincial de Gestión Agroempresarial de la Provincia de García Rovira - CEPROGAR, del departamento de Santander, con una calificación de 10 puntos en la vigencia 2020. Por otro lado, la Alcaldía de Quinchía, en el departamento de Risaralda, es la entidad que logró la valoración más alta del clúster, con 97,37 puntos. Entre las entidades con mayor y menor calificación del clúster intermedio existe una brecha de 87,37 puntos.

La mediana de este grupo de entidades se ubica por debajo del promedio de la política de GETH en el nivel territorial (57,8), de tal manera que al menos el 50% de las entidades evaluadas tuvieron una calificación menor a 54,21 puntos en esta política. Con relación a los cuartiles 1 y 3, se aprecia que al menos el 25% de entidades con desempeño más bajo estuvo por debajo 45,57 puntos, y al menos el 25% de entidades con desempeño más alto estuvo por encima de 63,44 puntos, que son valores con una distancia de aproximadamente 10 puntos (por debajo o por encima) con relación a la mediana.

Tabla 11. Desempeño de la política para el clúster avanzado

Puntaje Mínimo	Cuartil 1 (Q1)	Mediana	Cuartil 3 (Q3)	Puntaje Máximo
10,00	54,86	64,36	75,86	99,00

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Por su parte, el clúster avanzado está integrado por 752 entidades a las que se les realiza medición de la política de GETH. Entre ellas, la entidad con el puntaje mínimo fue la Empresa de Servicios Públicos Acueducto Regional Costero Arcos S.A., en el departamento de Atlántico, con apenas 10,00 puntos para la

vigencia 2020. Por su parte, la Secretaría Distrital de Salud, en la ciudad de Bogotá D.C., es la entidad con la calificación más alta del clúster avanzado, con 99 puntos, y una distancia de 89 puntos frente a la entidad con la calificación más baja del clúster.

La mediana del clúster avanzado se ubica por encima del promedio de la política de GETH (57,8), evidenciando que al menos el 50% de las entidades evaluadas presentaron una calificación superior a 64,36 puntos. Finalmente, para los cuartiles 1 y 3, se aprecia que al menos el 25% de entidades con desempeño más bajo estuvo por debajo 54,86 puntos, y al menos el 25% de entidades con desempeño más alto estuvo por encima de 75,86 puntos, con una distancia aproximada de 10 puntos entre los cuartiles 1 y 3 frente a la mediana.

4.3. Variación inter temporal para Alcaldías y Gobernaciones

Con el fin de calcular la variación inter temporal de la política de GETH en el territorio, se toman únicamente las alcaldías y gobernaciones de cada departamento, mas no el total de entidades que hacen parte de la administración territorial, dado que muchas de estas no han hecho su reporte de forma continua en las vigencias de medición (2019 y 2020), por lo tanto, no son comparables.

Tabla 12. Variación del índice entre periodos para el nivel territorial

Grupo de entidades	Promedio Pol.1 2019	Promedio Pol.1 2020	Variación absoluta de Pol1 Gestión Estratégica del Talento Humano	Variación relativa de Pol1 Gestión Estratégica del Talento Humano
Todas las Entidades	60,52	59,65	-0,87	-1,43%
Clúster BÁSICO	59,01	58,38	-0,62	-1,05%
Clúster INTERMEDIO	57,77	56,89	-0,87	-1,51%
Clúster AVANZADO	74,05	72,28	-1,78	-2,40%

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

La diferencia del índice entre periodos para el nivel del orden territorial, muestra una variación absoluta negativa en la política de GETH, que evidencia una medición más baja del año 2020 comparado con el año 2019, en efecto, algunas entidades como la Alcaldía de Altos del Rosario – Bolívar, la Alcaldía de Cumaral, la Alcaldía de los Andes Sotomayor, la Alcaldía de Nunchía y la Alcaldía de Norosí, no reportaron información en el año 2020, por tal razón, de 1.133 entidades como el universo se realizó el análisis de la variación del índice entre periodos para el nivel territorial de 1.128, con el fin de tener las entidades comparables en los dos periodos de vigencia.

En todos los grupos de entidades del nivel territorial la política de GETH evidencia una variación negativa respecto de la medición de la vigencia anterior (2019), con una disminución que oscila entre -0,62 puntos

para el clúster básico y -1,78 para el clúster avanzado, lo cual representa una variación de -1,054% a -2,40% sobre el conjunto de las entidades de cada grupo de análisis. Esta tendencia refleja que en los 3 clúster (básico, intermedio y avanzado), se evidencia un valor negativo en su variación absoluta, lo que demuestra que las entidades del orden territorial deben fortalecer la implementación y las acciones para mejorar la política de GETH, independientemente del clúster al que pertenezcan.

Tabla 13. Variación de la política para el clúster básico

Puntaje Mínimo	Cuartil 1 (Q1)	Mediana	Cuartil 3 (Q3)	Puntaje Máximo
-47,15	-10,52	-1,59	8,46	72,46

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Al analizar la variación inter temporal de la política de GETH en el clúster básico, se tiene que la entidad que más decreció frente a la calificación obtenida en la vigencia 2019 fue la Alcaldía de Briceño - Antioquia, con -47,15 puntos menos en el 2020 y la Alcaldía de Sotaquirá, del departamento de Boyacá tuvo el mayor incremento con 72,46 puntos más que en la medición anterior.

La mediana de la variación inter temporal del clúster básico muestra un comportamiento en decrecimiento promedio de la política de GETH en este grupo de entidades (-1,59), de tal forma que el 53,81% de las entidades evaluadas tuvieron una variación igual o inferior a -1,59 puntos en relación con la calificación de la vigencia 2019, así mismo, en los Cuartiles Q1 y Q3 se aprecia que al menos el 25% de entidades con la variación más baja decreció por lo menos -10,52 puntos, y al menos el 25% de entidades con la variación más alta tuvo un incremento de al menos 8,46 puntos.

Tabla 14. Variación de la política para el clúster intermedio

Puntaje Mínimo	Cuartil 1 (Q1)	Mediana	Cuartil 3 (Q3)	Puntaje Máximo
-48,05	-10,19	-1,13	8,58	56,55

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

La variación inter temporal de la política de GETH en el clúster intermedio muestra que la entidad con la variación negativa más profunda fue la Alcaldía de Planadas, del departamento del Tolima, con -48,05 puntos frente al puntaje obtenido en la medición anterior. Por su parte, la Alcaldía de Gualmatán, en el departamento de Nariño, tuvo el mayor incremento, al superarse a sí misma con 56,55 puntos más que en la vigencia 2019.

En el clúster intermedio la variación inter temporal muestra una mediana con un crecimiento superior al de la política de GETH en este grupo de entidades -0,87, (Ver tabla 12), así que el 54,03% de las entidades evaluadas tuvieron un decrecimiento igual o superior a -1,13 puntos en relación con la medición anterior, de otro modo, los cuartiles Q1 y Q3 demuestran que el 25% de entidades con la variación más baja perdieron al menos -10,19 puntos, y el 25% de entidades con la variación más alta creció 8,58 puntos o más, con relación a los resultados obtenidos en la vigencia 2019.

Tabla 15. Variación de la política para el clúster avanzado

Puntaje Mínimo	Cuartil 1 (Q1)	Mediana	Cuartil 3 (Q3)	Puntaje Máximo
-28,08	-9,58	-2,16	5,70	26,07

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

En el clúster avanzado la entidad que más variación negativa tuvo con relación a la calificación de la vigencia 2019 fue la Alcaldía de Sabaneta, del departamento de Antioquia, con -28,08 puntos. Al contrario, la Alcaldía de Floridablanca, del departamento de Santander, tuvo la variación positiva más alta, con 26,07 puntos más que en el 2019.

La mediana de la variación inter temporal del clúster avanzado muestra un incremento inferior al crecimiento promedio de la política de GETH en este grupo de entidades -1,75, por lo que al menos el 50% de las entidades evaluadas tuvieron una disminución de -2,16 puntos frente al puntaje de 2019. Al revisar el cuartil 1 (Q1) se evidencia que el 25% de entidades con la variación más baja decreció al menos -9,58 puntos en relación a la vigencia 2019, y según el cuartil 3 (Q3), el 25% de entidades con la variación más alta tuvo un crecimiento de al menos 5,70 puntos respecto de la vigencia anterior.

5. Análisis descriptivo de los resultados del grupo de los municipios PDET

5.1. Resultados generales de los municipios PDET

En el grupo de los municipios PDET la política de GETH en la vigencia 2020 tuvo un desempeño más bajo frente al Índice de Desempeño Institucional - IDI (general) de este grupo de entidades, con una diferencia de -0,84 puntos, como se muestra a continuación:

Tabla 16. Comparación entre el promedio del IDI general en el grupo de municipios PDET y el Índice de la política en el grupo de municipios PDET

Promedio de Índice de Desempeño Institucional	Promedio Política 1- Gestión Estratégica del Talento Humano
53,59	52,75

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

El número de entidades de los municipios PDET a los que se les aplicó la medición de política de GETH para la vigencia 2020 fue de 335. Entre estas, la entidad con el puntaje más bajo fue el Instituto Distrital del Deporte, la Recreación y el Tiempo Libre de Buenaventura, del departamento del Valle del Cauca, quien obtuvo 10 puntos. Esta entidad tiene, a su vez, la calificación más baja del clúster avanzado. Por otra parte, la Alcaldía de San Juan del Cesar es la entidad de los municipios PDET con la calificación más alta, al obtener 97,18 puntos, con diferencia de 87,18 puntos frente a la entidad de los municipios PDET con menor calificación durante la vigencia 2020.

Tabla 17. Desempeño de la política para grupo de municipios PDET

Puntaje Mínimo	Cuartil 1 (Q1)	Mediana	Cuartil 3 (Q3)	Puntaje Máximo
10,00	43,63	53,36	62,28	97,18

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

La mediana de las entidades de los municipios PDET está por encima del promedio de la política de GETH para este grupo (52,75), lo cual indica que aproximadamente el 50% de las entidades de los municipios PDET tuvieron una calificación menor o igual a 53,36 puntos en esta política. El cuartil 1 (Q1) indica que al menos el 25% de entidades de los municipios PDET con desempeño más bajo estuvo por debajo 43,63 puntos, y el cuartil 3 (Q3) indica que al menos el 25% de entidades de los municipios PDET con desempeño más alto estuvo por encima de 62,28 puntos.

5.2. Variación Inter temporal para grupo de municipios PDET

Las entidades de los municipios PDET tuvieron una disminución en la política de GETH de -1,36 puntos para la vigencia 2020, que representa un decrecimiento de -2,49%, como se muestra a continuación:

Tabla 18. Variación Inter temporal para grupo de municipios PDET

Variación absoluta de la Política 1- Gestión Estratégica del Talento Humano	Variación relativa de la Política 1- Gestión Estratégica del Talento Humano
-1,36	-2,49%

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

La variación inter temporal de la política de GETH entre las entidades de los municipios PDET ubican a la Alcaldía de Planadas, del departamento del Tolima, como la entidad que más decreció frente a la calificación obtenida en la vigencia 2019, con -48,05 puntos en el 2020. Por otro lado, el Instituto Distrital de Santa Marta para la Recreación y el Deporte del departamento de Magdalena, tuvo el mejor incremento, con 53,17 puntos más que la vigencia anterior.

Tabla 19. Variación del desempeño para grupo de municipios PDET

Puntaje Mínimo	Cuartil 1 (Q1)	Mediana	Cuartil 3 (Q3)	Puntaje Máximo
-48,05	-11,42	-2,32	7,21	53,17

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

La variación inter temporal de las entidades de los municipios PDET muestra una mediana con un decrecimiento cercano a la variación absoluta de la política de GETH en este grupo de entidades que corresponde a -1,36 (Ver tabla 18), de tal forma que al menos el 50% de las entidades evaluadas tuvieron

un decrecimiento igual o inferior a -2,32 puntos frente a la medición anterior. Así mismo, con relación a los cuartiles Q1 y Q3, a través de estos se evidencia que al menos el 25% de las entidades de los municipios PDET con la variación más baja decreció cerca de -11,42 puntos, y al menos el 25% de las entidades de los municipios PDET con la variación más alta tuvieron un incremento superior a 7,21 puntos.

6. Análisis mixto para los grupos de entidades críticas

Se consideran entidades críticas aquellas que, para cada grupo de entidades clasificados en nación, clúster básico, clúster intermedio, clúster avanzado y municipios PDET, se ubicaron por debajo del cuartil uno (Q1) en la última medición del FURAG (vigencia 2020). Estas entidades hacen parte del 25% con menor calificación dentro de cada uno de los grupos, y presentan características de inmovilización en el crecimiento esperado de su desempeño institucional representado en el bajo nivel de rendimiento en la política de GETH.

El análisis mixto realizado para el grupo de entidades críticas, integra aspectos de análisis cualitativo y cuantitativo, con el fin de identificar las cifras desde un análisis más profundo, que permita situar la gestión de la Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, hacia el entendimiento sistémico de la creación de estrategias y acciones encaminadas a realizar un acompañamiento centrado en la gestión y asesoría, así como el conocimiento y el uso de herramientas que contribuyan a mejorar los niveles de desempeño de estas entidades.

Desde el aspecto metodológico, el análisis mixto pretende seleccionar las entidades por grupos desde aquellas que mostraron resultados por debajo del cuartil 1 (Q1), que generan una alerta en profundizar la situación de estos subgrupos de entidades, así como, entender el comportamiento y las posibles incidencias o factores que expliquen el mismo, en este sentido, es necesario dar prioridad a las recomendaciones que impacten en el cierre de brechas identificadas, las cuales deben ser analizadas de manera priorizada. Una vez se tengan claros los elementos que han impactado en los resultados obtenidos, se requiere generar acciones a través de un plan de trabajo que cada líder de política debe acompañar con el fin de mejorar el comportamiento de estas entidades.

Tenido en cuenta lo anterior y con el fin de lograr entender de manera holística los pasos metodológicos a seguir, se realizará un análisis del comportamiento de los *subgrupos de entidades críticas*, la priorización de recomendaciones que pueden ser aplicadas a estas entidades y las acciones centrales que deben hacer parte del plan de trabajo para la implementación de estrategias focalizadas en las recomendaciones propuestas con referencia a la política de GETH.

6.1. Comportamiento de los grupos de entidades críticas

Es importante tener en cuenta que cada grupo de entidades tiene un universo diferente, así como, los subgrupos que conforma el cuartil 1 (Q1); en este sentido, los grupos de entidades críticas se componen de la cuarta parte, es decir, el 25% de cada grupo de entidades, que para este caso son 31 entidades en el orden nacional y 118 en el clúster básico, para el orden territorial.

De igual manera, es necesario resaltar que el grupo de entidades del orden nacional corresponde al 35,48% de las entidades que integran el cuartil 1 (Q1) denominadas Unidades Administrativas Especiales con Personería Jurídica, lo que demuestra que, al momento de definir las estrategias y acciones a implementar, los subgrupos requieren tener en cuenta que no todas las entidades son iguales y debe revisarse, además de la capacidad institucional, la pertinencia de la implementación de las diferentes estrategias para ser ejecutadas por el líder de la política de GETH.

Tabla 20. Número de entidades que se ubican por debajo del Cuartil 1 (Q1)

Nivel nacional	Clúster Básico	Clúster Intermedio	Clúster Avanzado	Municipios PDET
31	118	92	22	87

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Es preciso señalar que los puntajes que tienen cada grupo de entidades en el cuartil 1 (Q1), presentan variaciones significativas evidenciadas en las diferencias que se pueden observar entre las entidades críticas, por ejemplo, en el orden nacional, el cuartil 1 (Q1) fue de 78,09 puntos, lo que corresponde a más de 34 puntos de ventaja con relación al cuartil 1 (Q1) del grupo de municipios PDET, con 43,64 puntos.

Tabla 21. Calificación del Cuartil 1 (Q1) para cada grupo de entidades

Nivel nacional	Clúster Básico	Clúster Intermedio	Clúster Avanzado	Municipios PDET
78,09	49,27	47,97	63,32	43,64

Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Es necesario revisar los puntos de cada uno de los subgrupos desde el comportamiento que tuvieron las entidades críticas, en este sentido, los puntajes más altos se enfocaron en el orden nacional y clúster avanzado, es posible que parte de ello se deba a la capacidad institucional y la priorización que se le da a la política de GETH con el entendimiento propio de la importancia que tiene el talento humano para el cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales.

Del mismo modo, existen otros factores, como el cambio constante de los responsables de la gestión del talento humano, en algunos casos, ausencia de personal capacitado o profesionalizado desde el conocimiento técnico que requieren los temas de talento humano, así como la jerarquización operativa que se le asigna a las áreas de talento humano y no estratégica hacia el cumplimiento de la misionalidad de las entidades, entre otros aspectos que pueden ser externalidades que influyen en la gestión institucional.

6.2. Principales recomendaciones para los grupos de entidades críticas

Con el fin de identificar las posibles brechas que afectan el desempeño de la política de GETH, en cada uno de los subgrupos, se realizan algunas recomendaciones que apuntan a la creación de acciones que, llevadas a la práctica, pueden incrementar los puntajes de cada una de las entidades que hacen parte de los subgrupos identificado en el cuartil 1 (Q1) del orden Nacional, Clúster Básico, Clúster Intermedio y Clúster Avanzado; por tal razón, se realizó un consolidado de las recomendaciones dando mayor relevancia a aquellas que se repetían en todos los subgrupos de entidades críticas, obteniendo como resultado las siguientes:

1. Dificultad de las entidades para propiciar y promover un plan de retiro, con el fin de facilitar las condiciones para la adecuación a la nueva etapa de vida con respecto a los servidores que se retiran.
2. Dificultad para la implementación de la estrategia “salas amigas de la familia lactante”, en cumplimiento a lo establecido en la Ley 1823 de 2017.
3. No todas las entidades desarrollan jornadas de capacitación y/o divulgación a sus servidores y contratistas sobre seguridad digital.
4. Gran parte de las entidades no cuentan con un diagnóstico de la accesibilidad y análisis de los puestos de trabajo, con recomendaciones para la implementación de ajustes razonables de acuerdo con los servidores públicos vinculados, en especial aquellos con discapacidad.
5. Algunas entidades no identifican las causas del retiro de los servidores de la entidad, que permitan implementar acciones de mejora en la gestión del talento humano.
6. Dificultad de las entidades para implementar mecanismos suficientes y adecuados para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran a quienes continúan vinculados.
7. Algunas entidades no aplican las pruebas necesarias para garantizar la idoneidad de los candidatos de modo que se pueda llevar a cabo la selección de un gerente público o de un empleo de libre nombramiento y remoción.
8. Algunas entidades no verifican en la planta de personal que existan servidores de carrera que puedan ocupar los empleos en encargo o comisión de modo que se pueda llevar a cabo la selección de un gerente público o de un empleo de libre nombramiento y remoción.
9. Dificultad para diseñar y ejecutar un programa de desvinculación asistida por otras causales como actividad de la planeación del talento humano de la entidad.

10. La mayoría de las entidades no promueven el uso de la bicicleta por parte de los servidores públicos, en cumplimiento de lo establecido en la Ley 1811 de 2016.

Teniendo en cuenta la metodología diseñada por la Oficina Asesora de Planeación para la elaboración de informes de cierre de brechas, se realizó el análisis de las recomendaciones que presentan mayor frecuencia para cada subgrupo de entidades críticas, de tal forma que se realiza el análisis de las 7 brechas priorizadas definidas para mejorar la política 1 de GETH, en todas las entidades tanto del orden nacional como territorial, y en particular en las entidades críticas (Cuartil 1 – Q1), una vez se realiza el análisis de brechas, se presentan algunas acciones concentradas para estos subgrupos de entidades, en el marco del plan de trabajo que se desarrolla en el apartado sobre *recomendaciones para la política de GETH*.

7. Análisis de las brechas y sus determinantes más limitantes

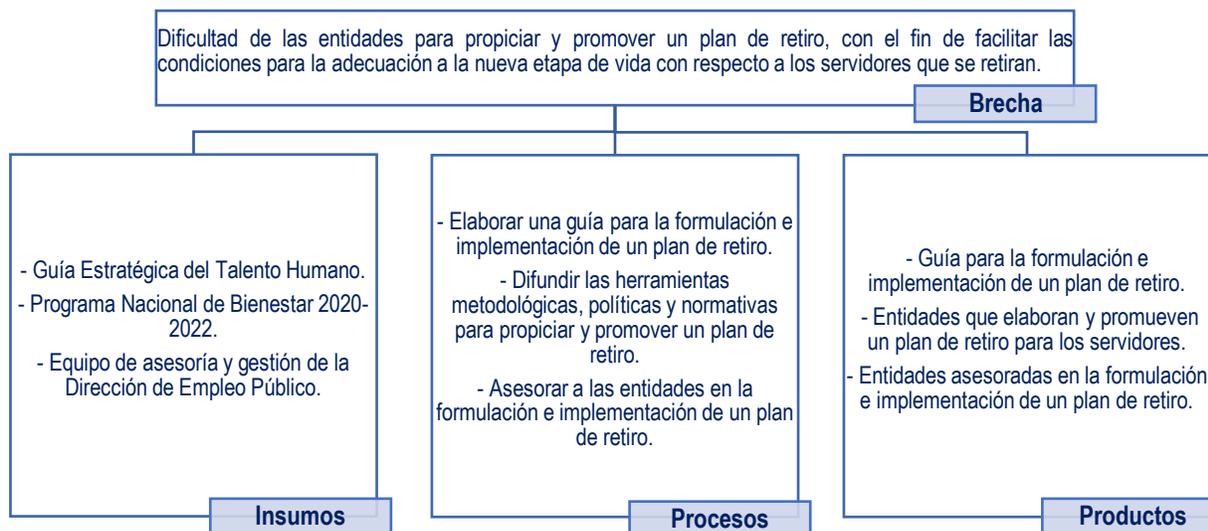
Con el fin de lograr la identificación de las brechas que afectan el desempeño de la política de GETH, se realizó la selección de las 10 recomendaciones con mayor frecuencia identificada para cada grupo de entidades (Nación, Clúster Básico, Clúster Intermedio y Clúster Avanzado), el cual tuvo como efecto, un total de 40 ítems, de los cuales se escogieron 7 bajo criterios técnico-cualitativos.

En este sentido, las brechas identificadas muestran los resultados del análisis cuantitativo que evidencia que algunas entidades no presentan el desempeño esperado en los resultados del índice; sobre este aspecto, las brechas no se refieren al comportamiento específico de una entidad, sino al comportamiento agregado de un grupo de entidades o de un ítem respecto de la política analizada, para este caso la política de GETH.

Del mismo modo, con el fin de realizar el análisis de las brechas, se analiza con relación a los eslabones de la cadena de valor de la política GETH y los ítems establecidos, identificando si existen problemas desde aspectos relacionados con el nivel de los insumos, procesos o producto, de manera tal que, las brechas permitan analizar tanto la capacidad como la armonización de los lineamientos establecidos en la política GETH, precisamente, para identificar los productos que se deben desarrollar en las entidades donde se implemente las estrategias o acciones de intervención.

Unido a lo anterior y para lograr un entendimiento integral, se relacionan a continuación los determinantes que corresponden a cada uno de los eslabones de la cadena de valor en la selección de las brechas elegidas, así:

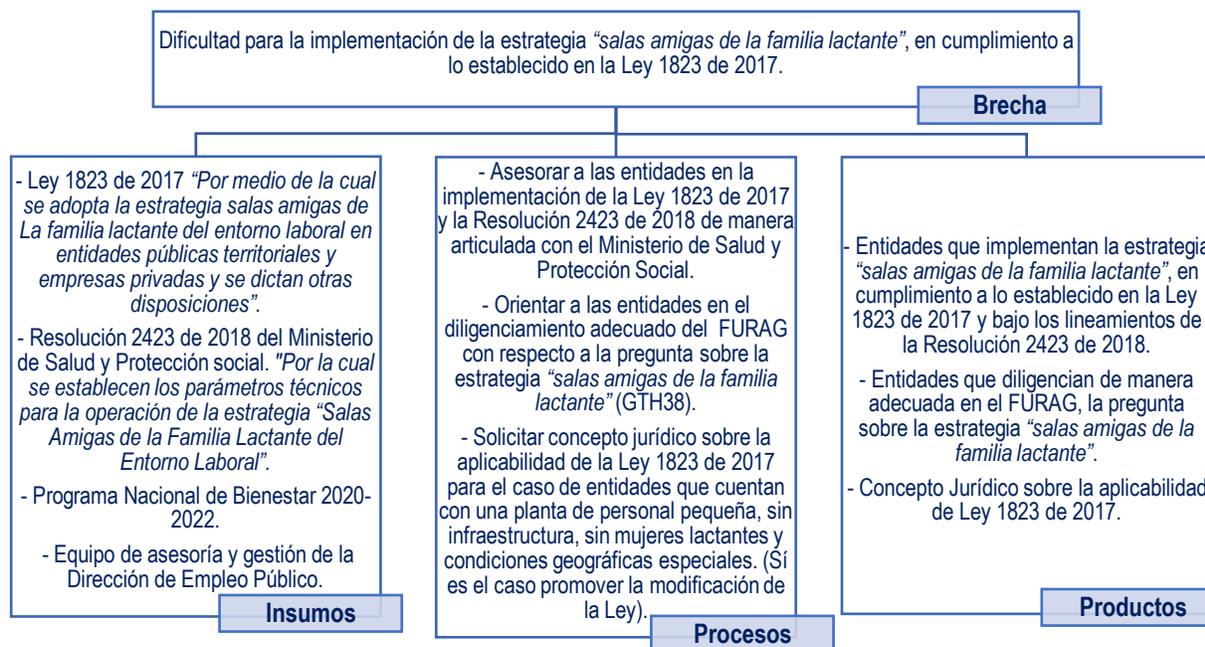
Ilustración 4. Análisis de determinantes de la brecha No. 1



Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Función Pública ha elaborado guías e instrumentos para acompañar a las entidades en la formulación de acciones, orientadas a gestionar el talento humano de manera efectiva, tales como la Guía Estratégica del Talento Humano y el Programa Nacional de Bienestar 2020-2022. Sin embargo, se requiere hacer mayor énfasis en la elaboración de una guía que permita orientar a las entidades sobre los pasos y acciones a seguir en la etapa del retiro de los servidores públicos.

Ilustración 5. Análisis de determinantes de la brecha No. 2



Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Se identifica que algunas entidades no tienen una adecuada interpretación de las opciones de respuesta (si, no y no aplica) sobre la pregunta: ¿La entidad cuenta con la estrategia salas amigas de la familia lactante, en cumplimiento a lo establecido en la Ley 1823 de 2017?, teniendo en cuenta que algunas diligencian la opción de respuesta “no”, cuando debería ser “no aplica”, en la medida en que para el caso particular no cuentan con mujeres lactantes durante la vigencia. Lo que deriva en una baja calificación de este ítem. Sin embargo, es importante orientar y asesorar a las entidades en la implementación de la estrategia “salas amigas de la familia lactante”, en cumplimiento a lo establecido en la Ley 1823 de 2017 y en el diligenciamiento efectivo del FURAG.

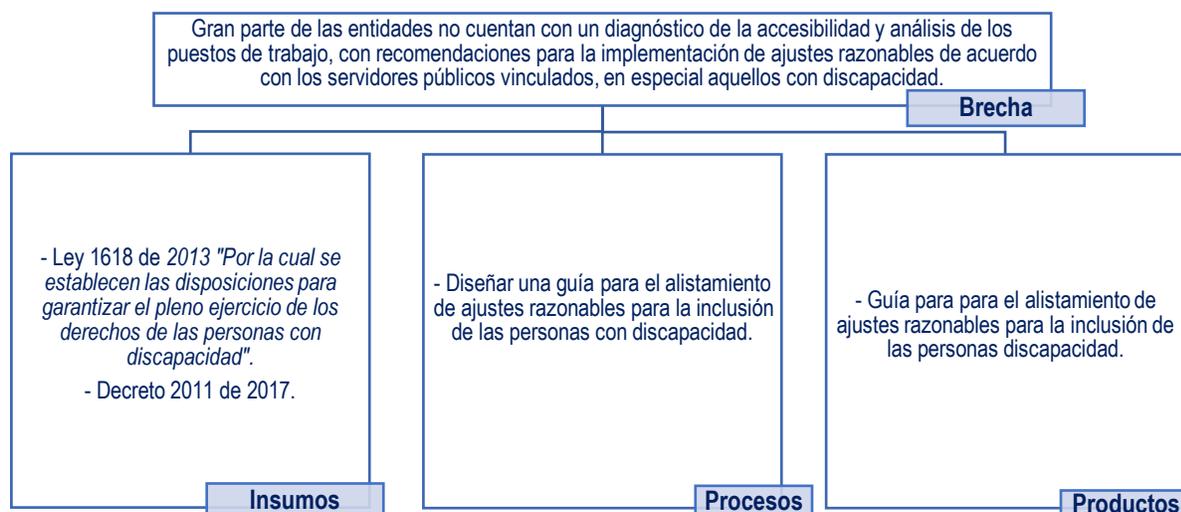
Ilustración 6. Análisis de determinantes de la brecha No. 3



Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

La modernización de la Administración Pública requiere del desarrollo de competencias digitales, entre ellas el conocimiento del riesgo que implica el acceso a las herramientas digitales con responsabilidad y el uso adecuado de estas, en el Plan Nacional de Capacitación 2020-2030 desarrolla cuatro ejes, entre los que se encuentra el de “transformación digital”, que implica no solo realizar capacitaciones para entender la nueva dinámica que trae la industria 4.0 frente al desarrollo y el uso de las tecnologías emergentes, sino también la responsabilidad que se deriva al utilizarlas. Por esta razón, las entidades deben capacitar a los servidores públicos sobre seguridad digital.

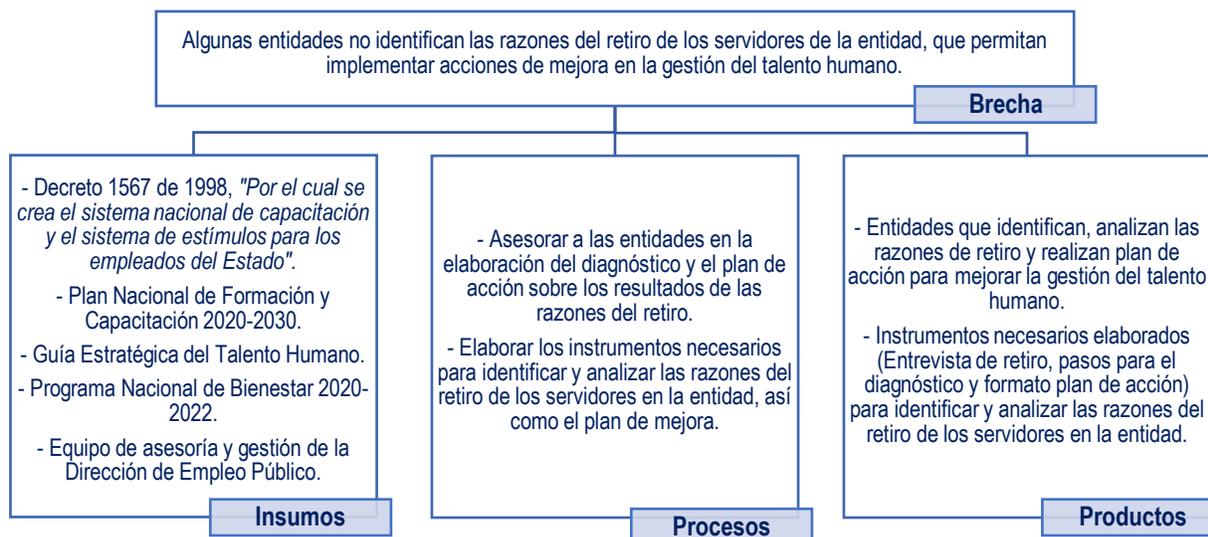
Ilustración 7. Análisis de determinantes de la brecha No. 4



Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Actualmente existen entidades que no cuentan con un diagnóstico de la accesibilidad y análisis de los puestos de trabajo, el cual posibilite contar con recomendaciones para la implementación de ajustes razonables, que promuevan la inclusión laboral de personas con discapacidad, lo que podría incidir en el cumplimiento del Decreto 2011 de 2017⁴ por parte de las entidades públicas. De esta forma, las entidades requieren acompañamiento y un instrumento (guía) para implementar acciones de inclusión laboral con respecto a la discapacidad y ajustes razonables.

Ilustración 8. Análisis de determinantes de la brecha No. 5

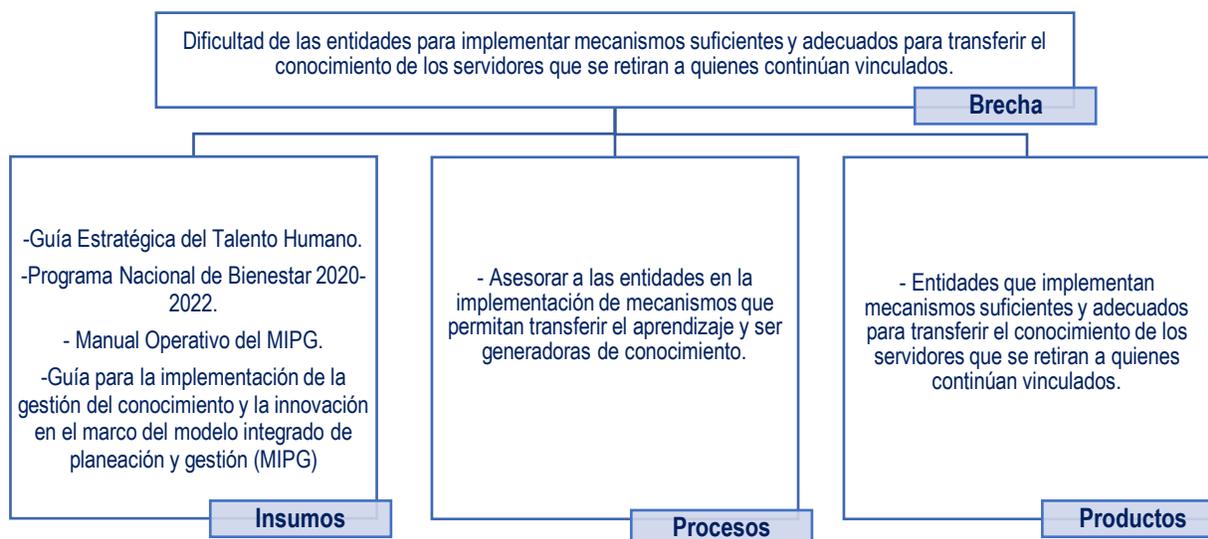


Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

⁴ Por el cual se adiciona el Capítulo 2 al Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector público. Artículo 2.2.12.2.1. Objeto. Establecer el porcentaje de vinculación laboral de las personas con discapacidad en las entidades del sector público.

Conocer las razones por las cuales los servidores públicos se retiran de las entidades permite elaborar acciones de mejora en la GETH, encaminadas a preservar el conocimiento y capitalizar el talento humano dentro de las entidades. Ahora bien, existen entidades que no cuentan con los instrumentos ni procedimientos para identificarlas.

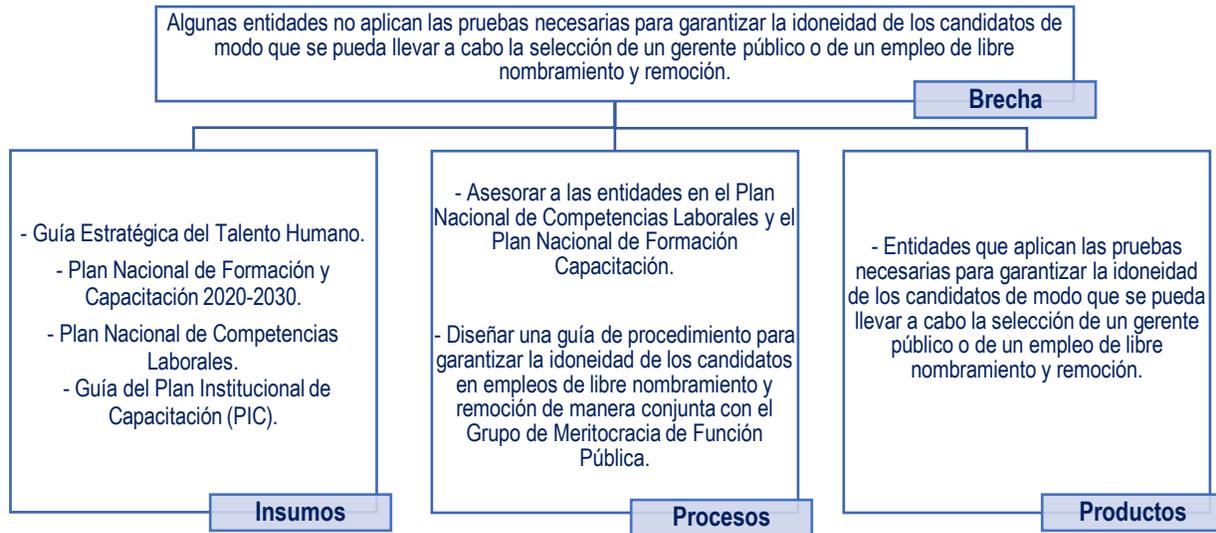
Ilustración 9. Análisis de determinantes de la brecha No. 6



Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

El activo más importante que tienen las entidades públicas es el talento humano (DAFP D. A., 2018) y son los servidores públicos quienes generan conocimientos para mejorar la calidad y oportunidad de los bienes y servicios a cargo del Estado, por ello es fundamental contar con mecanismos que permitan gestionar el conocimiento y disminuir la fuga de este al momento del retiro. Por tal razón, es importante que las entidades implementen estrategias para consolidar el conocimiento de los procesos y las buenas prácticas en el cumplimiento misional.

Ilustración 10. Análisis de determinantes de la brecha No. 7



Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Si bien es cierto, que el nominador tiene la potestad para seleccionar los candidatos a este tipo de cargos, es fundamental priorizar el principio de meritocracia en todos los empleos del Estado, independientemente del tipo de vinculación, por tal razón, las entidades deberían contar con un proceso de pasos a seguir para elegir los posibles candidatos para cubrir un empleo de libre nombramiento y remoción; que les permita identificar a los mejores perfiles.

En este sentido, se requiere un documento guía de apoyo para las fases que debería tener en cuenta una entidad para garantizar la idoneidad de los candidatos de modo que se pueda llevar a cabo la selección de un gerente público o de un empleo de libre nombramiento y remoción, primando siempre la transparencia y la ética en la selección de los mejores candidatos que pueden lograr el incremento del valor público en su desempeño laboral de ser seleccionados para el empleo vacante.

8. Recomendaciones para la política de Gestión Estratégica de Talento Humano - GETH

Una vez realizado el análisis de brechas y la identificación de los insumos, procesos y productos se lograron identificar cuáles son las causas y determinantes que de alguna manera no permiten la evolución de la política de GETH, debido a que se presentan algunos factores o elementos que afectan e impactan de manera negativa la cadena de valor y requieren mayor atención por parte de la Función Pública y los responsables de la ejecución efectiva de la política.

De acuerdo con lo anterior, es necesario realizar un plan de trabajo que permita contar con acciones y estrategias de mediano plazo, que se ejecuten de manera organizada en la presente vigencia y en la próxima de ser necesario, en la planeación institucional 2022, todo ello, con el propósito de lograr la mejora en los resultados de la política de GETH y más allá, que las entidades del orden territorial logren avanzar

en la maduración y desarrollo de los niveles enfocados en la excelencia de la gestión estratégica de su talento humano y en el orden nacional mantenerse o mejorar los resultados actuales, así:

Tabla 22. Formato para la identificación y cierre de brechas FURAG

Líder/área	Brecha	Determinante	Estrategia/Hito	Actividad	Resultado	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
DEP	Dificultad de las entidades para propiciar y promover un plan de retiro, con el fin de facilitar las condiciones para la adecuación a la nueva etapa de vida con respecto a los servidores que se retiran.	Difundir las herramientas metodológicas, políticas y normativas para propiciar y promover un plan de retiro.	Brindar asistencia técnica a las entidades sobre cómo diseñar un plan de retiro que permita facilitar la transición a su nueva etapa de vida.	Diseñar una guía para la formulación e implementación de un plan de retiro, que las entidades puedan usar para realizar el acompañamiento a los servidores públicos que cierran la etapa laboral en la entidad, ya sea por motivos de pensión, por supresión de empleo o por retiro unilateral.	Identificar 200 entidades que aplican la guía para la formulación e implementación de un plan de retiro, para realizar el acompañamiento a los servidores públicos que cierran la etapa laboral en la entidad.	DEP	10/01/2022	28/02/2022
				Socializar y capacitar la guía con el fin de lograr el entendimiento de las fases a seguir en la implementación del plan de retiro de los servidores públicos.	200 entidades capacitadas en el entendimiento de las fases a seguir en la implementación del plan de retiro de los servidores públicos.	DEP	01/03/2022	30/06/2022
				Orientación, asesoría y acompañamiento a las entidades en la elaboración del plan de retiro y las acciones a seguir para los servidores que se retiran.	100 Entidades que realizan el plan de retiro, elegidas en las socializaciones y que quieran participar del acompañamiento y la asesoría.	DEP	01/07/2022	30/12/2022
DEP	Dificultad para la implementación de la estrategia “salas amigas de la familia lactante”, en cumplimiento a lo establecido en la Ley 1823 de 2017.	Socialización efectiva de la Ley 1823 de 2017 “Por medio de la cual se adopta la estrategia salas amigas de La familia lactante del entorno laboral en entidades públicas	Asesorar a las entidades en la implementación de la Ley 1823 de 2017 y la Resolución 2423 de 2018.	Enviar recomendaciones a los responsables del FURAG en las entidades territoriales, sobre el diligenciamiento para la pregunta GTH38, a través de los asesores del Grupo de Asesoría y Gestión.	Entidades capacitadas y orientadas hacia el entendimiento de la aplicación de la estrategia “salas amigas de la familia lactante”.	DEP	12/01/2022	30/03/2022

Líder/ área	Brecha	Determinante	Estrategia/Hito	Actividad	Resultado	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
		<i>territoriales y empresas privadas y se dictan otras disposiciones”.</i>		Solicitar concepto jurídico sobre la aplicabilidad de la Ley 1823 de 2017 para el caso de entidades que cuentan con una planta de personal pequeña, sin infraestructura, sin mujeres lactantes y condiciones geográficas especiales. (Sí es el caso promover reforma a la Ley).		DEP	12/01/2022	28/02/2022
			Orientar a las entidades en el diligenciamiento adecuado del FURAG con respecto a la pregunta sobre la estrategia “salas amigas de la familia lactante”	Capacitar a los asesores del grupo de Asesoría y Gestión sobre el entendimiento y aplicación de la Ley 1823 de 2017 y la Resolución 2423 de 2018, además del adecuado diligenciamiento del FURAG con respecto a la pregunta sobre la estrategia “salas amigas de la familia lactante”.		DEP	12/01/2022	30/04/2022
				Brindar asistencia técnica a las entidades del orden nacional y territorial a través de capacitaciones, en la implementación de la estrategia “salas amigas de la familia lactante”, en cumplimiento a lo establecido en la Ley 1823 de 2017 y el adecuado diligenciamiento del FURAG con respecto a la pregunta sobre la estrategia “salas amigas de la familia		DEP	05/02/2022	30/12/2022

Líder/área	Brecha	Determinante	Estrategia/Hito	Actividad	Resultado	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
				<i>lactante</i> ” de manera articulada con el Ministerio de Salud y Protección Social.				
DEP	No todas las entidades desarrollan jornadas de capacitación y divulgación a sus servidores y contratistas sobre seguridad digital.	Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030.	Generar alianzas interinstitucionales con entidades que puedan apoyar el desarrollo de capacitaciones y/o divulgación sobre seguridad digital.	Convocar a través de plataformas virtuales capacitaciones relacionadas con la implementación del Plan Institucional de Capacitación con los ejes que se indican en el Plan Nacional de Formación y Capacitación, en lo relacionado con el eje 3: Transformación Digital.	Entidades que incluyen en su oferta de capacitaciones el tema de seguridad digital.	DEP	12/01/2022	30/06/2022
				Invitar a entidades expertas en seguridad digital (públicas o privadas), así como, la red de servidores públicos.		DEP	12/01/2022	30/12/2022
DEP	Gran parte de las entidades no cuentan con un diagnóstico de la accesibilidad y análisis de los puestos de trabajo, con recomendaciones para la implementación de ajustes razonables de acuerdo con los servidores públicos vinculados, en	Diseñar una guía para el alistamiento de ajustes razonables para la inclusión de las personas con discapacidad.	Elaboración y difusión de la guía para el alistamiento de ajustes razonables para la inclusión de las personas con discapacidad.	Capacitar a los asesores del grupo de Asesoría y Gestión en lo concerniente a accesibilidad y análisis de puestos de trabajo, que tengan en cuenta los ajustes razonables.	Entidades asesoradas sobre la guía para el alistamiento de ajustes razonables para la inclusión de las personas con discapacidad.	DEP	12/01/2022	30/03/2022
				Brindar asesoría a las entidades a través de capacitaciones sobre los diferentes factores y estrategias que se pueden implementar a través del diagnóstico de la accesibilidad y análisis de los puestos de trabajo, que incluya ajustes razonables.		DEP	05/04/2022	30/12/2022

Líder/área	Brecha	Determinante	Estrategia/Hito	Actividad	Resultado	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
	especial aquellos con discapacidad.							
DEP	Algunas entidades no identifican las causas del retiro de los servidores de la entidad, que permitan implementar acciones de mejora en la gestión del talento humano.	Difundir las herramientas metodológicas, políticas y normativas para elaborar los instrumentos necesarios para identificar y analizar las causas del retiro de los servidores en la entidad, así como el plan de mejora.	Elaboración y socialización de instrumentos para identificar y analizar las causas del retiro de los servidores en la entidad.	Elaborar el formato de entrevista de retiro y los pasos del plan de acción para generar estrategias de intervención.	Entidades que implementan el plan de acción y el diligenciamiento del formato de entrevista de retiro, con el fin de generar estrategias de mejora en la gestión estratégica del talento humano.	DEP	12/01/2022	30/04/2022
				Brindar asesoría a través de capacitaciones a las entidades sobre el proceso y diligenciamiento del formato de entrevista de retiro y el plan de acción.		DEP	05/05/2022	30/12/2022
DEP	Dificultad de las entidades para implementar mecanismos suficientes y adecuados para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran a quienes continúan vinculados.	Difundir las herramientas metodológicas, políticas y normativas para propiciar e implementar mecanismos suficientes y adecuados para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran a quienes continúan vinculados.	Brindar capacitaciones y asesoría a las entidades en la implementación de mecanismos que permitan transferir el aprendizaje y ser generadores de conocimiento.	Convocar a través de plataformas virtuales capacitaciones relacionadas con la implementación de mecanismos que permitan transferir el aprendizaje y ser generadores de conocimiento.	Entidades que implementan los mecanismos suficientes y adecuados para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran a quienes continúan vinculados.	DEP/DGC	12/01/2022	30/06/2022
DEP/DGC				Invitar a la Dirección de Gestión y Conocimiento de la entidad, con el fin de realizar capacitaciones conjuntas en la implementación de lo indicado en el Manual Operativo del MIPG – Dimensión 1 y 6; y en la guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del			12/01/2022	30/12/2022

Líder/área	Brecha	Determinante	Estrategia/Hito	Actividad	Resultado	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
				modelo integrado de planeación y gestión (MIPG).				
DEP	Algunas entidades no aplican las pruebas necesarias para garantizar la idoneidad de los candidatos de modo que se pueda llevar a cabo la selección de un gerente público o de un empleo de libre nombramiento y remoción.	Entidades que aplican las pruebas necesarias para garantizar la idoneidad de los candidatos de modo que se pueda llevar a cabo la selección de un gerente público o de un empleo de libre nombramiento y remoción	Guía de procedimiento para garantizar la idoneidad de los candidatos en empleos de libre nombramiento y remoción.	Diseñar una guía para la formulación e implementación de procedimiento para garantizar la idoneidad de los candidatos en empleos de libre nombramiento y remoción de manera conjunta con el Grupo de Meritocracia de Función Pública.	200 entidades capacitadas en el entendimiento de las fases a seguir para la aplicación de la guía para la formulación e implementación de procedimiento para garantizar la idoneidad de los candidatos en empleos de libre nombramiento y remoción.	DEP	10/01/2022	30/12/2022
				Asesorar y capacitar sobre la guía con el fin de lograr el entendimiento de esta para la formulación e implementación de procedimiento para garantizar la idoneidad de los candidatos en empleos de libre nombramiento y remoción.		DEP	10/01/2022	30/12/2022
Fuente: Elaboración DEP de Función Pública, con base en FURAG (2021)								

9. Conclusiones generales

- Para lograr acciones y estrategias encaminadas a fortalecer la política de GETH, en las entidades públicas del orden nacional y territorial, es necesario iniciar lo más pronto posible con la planeación y el desarrollo de las acciones para alcanzar el cierre de las brechas identificadas.
- Fomentar la mejora continua de las entidades del orden nacional y territorial al implementar las acciones propuestas, que permita la mejora integral tanto de la calidad de vida de los servidores públicos de las entidades como la excelencia en la entrega de bienes y servicios a cargo del Estado, el incremento de valor público y la confianza ciudadana.
- Teniendo en cuenta la importancia en la calidad en la planeación estratégica del talento humano, las entidades deben conocer el marco normativo que les aplica, la misión, las metas estratégicas, los objetivos misionales, los proyectos, la identificación del entorno y de los aspectos externos que impactan la entidad. Esta información se puede obtener siguiendo la dinámica del componente de Direccionamiento Estratégico y Planeación.
- La eficiencia y eficacia de la Selección Meritocrática del Talento Humano, requiere acciones encaminadas a fortalecer el cumplimiento del principio constitucional de mérito, garantizando la provisión oportuna y eficaz de los empleos de la entidad, con el personal idóneo, independientemente de su tipo de vinculación.
- Es fundamental identificar las estrategias hacia el desarrollo y bienestar del talento humano en la entidad, como aquellas acciones relacionadas con la capacitación, el bienestar, los incentivos, la seguridad y salud en el trabajo y las acciones para el mejoramiento de la productividad y la satisfacción del servidor público con su trabajo y con la entidad.
- Es necesario poner en marcha el diseño y plan de acción de cada una de las actividades que se esperan realizar para implementar constructivamente la mejora en la gestión, la calidad, la oportunidad, el desarrollo y el bienestar del talento humano.
- Se requiere contar con una perspectiva sistémica que impacte todos los procesos de la entidad y la entrega de bienes y servicios que tiene como propósito la gestión estratégica del talento humano en el desarrollo y la profesionalización de los servidores públicos.
- Las entidades públicas deben estar alineadas con las exigencias del ciudadano digital y las dinámicas propias de la industria 4.0., como la transformación digital y el conocimiento de los aspectos relacionados con la seguridad digital.
- Si bien es cierto, la política de GETH, tuvo la mayor calificación entre las 18 políticas, en el orden nacional, es necesario enfocar la atención en el orden territorial, (clúster básico, clúster

intermedio, clúster avanzado y municipios PDET) la cual presentó una la variación negativa de la política comparada con la calificación de la vigencia 2019.

- Los 23 sectores administrativos de la rama ejecutiva del orden nacional presentan diferencias menores entre los sectores y las entidades que obtuvieron el mejor puntaje, contrario a lo que se puede observar en los sectores y entidades con el menor puntaje de la política de GETH, en el orden territorial, donde la calificación más alta y la calificación más baja es más extensa, reafirmando que las brechas entre las entidades del orden nacional frente a las del orden territorial son más evidentes, lo que requiere mayor atención y la implementación de estrategias y acciones encaminadas a minimizar esas dificultades que se presentan.
- Aunque el modelo indica que las entidades del clúster avanzado tienen mejores condiciones institucionales y de gestión que las entidades del clúster básico e intermedio, el grupo de entidades del clúster avanzado presentó un desempeño superior al de los clústeres básico y el intermedio, tanto en el IDI general como en la calificación en el promedio de la política de GETH.
- Si bien es cierto, el ciclo de vida laboral del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), debe centrarse en acciones transversales y focalizadas en la identificación de necesidades sobre estos aspectos, es importante que las entidades también desarrollen acciones encaminadas a propiciar y promover planes de retiro en sus servidores públicos, que aporten en la mejora de las condiciones para la planeación y ejecución efectiva en la nueva etapa de vida.
- Con relación al análisis mixto, el clúster intermedio se encuentra por debajo de 70 entidades y el clúster básico por debajo de 96, esto alerta la importancia de la intervención en la implementación de acciones en el clúster básico que tiene 118 entidades, frente a 22 que hacen parte del clúster avanzado.
- La gestión del talento humano tiene un rol estratégico, entre otros, que se promueva un empleo incluyente y que cuente con ajustes razonables para los servidores públicos, en especial aquellos con discapacidad, sobre esto, es importante que se elaboren acciones enfocadas en la accesibilidad y el análisis de los puestos de trabajo, que contengan las recomendaciones para la implementación y la ejecución de estas.
- En el análisis de las brechas se evidencia que es necesario implementar el plan de trabajo que permita contar con acciones y estrategias de mediano y largo plazo, que se ejecuten de manera organizada en la próxima vigencia 2022 y de ser necesario en lo que resta de esta vigencia, todo ello, con el propósito de lograr la mejora en los resultados de la política de GETH y más allá, que las entidades del orden territorial logren avanzar en la maduración y desarrollo de los niveles enfocados en la excelencia de la gestión estratégica de su talento humano.

Referencias bibliográficas

- Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (2019a). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Versión 3*. Bogotá, D.C., Colombia: DAFP
- (2019b). *Lista Índices de Gestión y Desempeño*. Bogotá, D.C., Colombia: DAFP
- Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (2020). *Resultados Medición del Desempeño Institucional 2019 – Instructivo usuario MIPG Nación*. Bogotá, D.C., Colombia: DAFP
- Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (2021). *Metodología para la elaboración de informes de cierre de brechas*. Bogotá, D.C., Colombia: DAFP
- Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (2018). *Guía Gestión Estratégica del Talento Humano*. Bogotá, D.C., Colombia: DAFP
- Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (2021). *Plan Nacional de Competencias Laborales*. Bogotá, D.C., Colombia: DAFP
- Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (2020). *Programa Nacional de Bienestar “Servidores saludables, entidades sostenibles”*. Bogotá, D.C., Colombia: DAFP
- Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (2020). *Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 - 2030*. Bogotá, D.C., Colombia: DAFP
- Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP y Escuela Superior de Administración Pública - ESAP (2020). *Plan Institucional de Capacitación*. Bogotá, D.C., Colombia: DAFP
- Departamento Nacional de Planeación – DNP (2014). *Propuesta metodológica para el cierre de brechas territoriales*. Bogotá, D. C., Colombia: Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible – DDTS, DNP.
- Departamento Nacional de Planeación – DNP (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad*. Bogotá, D. C., Colombia: DNP
- Renovación del Territorio (s.f.). *Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial-PDET*. [en línea]. Renovación del Territorio. Recuperado de 2020 de: http://www.odc.gov.co/Portals/1/encuentro-regiones/docs/programas_desarrollo_enfoque_territorial_ART.pdf

10. Anexos

Anexo No. 1.- Universo de entidades orden nacional y territorial, Política de Gestión Estratégica del Talento Humano.

Anexo No. 2.- Plan de Acción sobre los Resultados Medición del Desempeño Institucional - MDI vigencia 2020, Dirección de Empleo Público - Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH).



El servicio público
es de todos

Función
Pública

Informe para el cierre de brechas la política de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH

VERSIÓN 1

Dirección de Empleo Público

Departamento Administrativo de la Función Pública

Carrera 6 No. 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: 7395656 Fax: 7395657

Web: www.funcionpublica.gov.co

eva@funcionpublica.gov.co

Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia