

No. 26

Febrero 2016

ISSN 2215 - 7816

Documentos de Trabajo

Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Guía de implementación.
De la recomendación a la acción:
¿Cómo poner en marcha un modelo de
gestión estratégica del talento humano
en el sector público colombiano?

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

Serie Documentos de Trabajo 2016

Edición No. 26

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, Jorge Iván Rincón, Paula Cuéllar, Mauricio Astudillo, Alejandra Rodas,

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 implementación.

De la recomendación a la acción: ¿Cómo poner en marcha un modelo de gestión estratégica del talento humano en el sector público colombiano? ¹

Pablo Sanabria²
Jorge Iván Rincón³
Paula Cuéllar⁴
Mauricio Astudillo⁵
Alejandra Rodas⁶
Sebastián Estrada⁷
Juan Sebastián González⁸

Resumen

Este Documento de Trabajo presenta lineamientos para la implementación de una serie de recomendaciones de política pública orientadas a hacer estratégica la Gestión del Talento Humano en las organizaciones públicas colombianas. El propósito es brindar a los tomadores de decisión y ejecutores de política en los niveles nacional y territorial, elementos metodológicos y conceptuales que faciliten la puesta en marcha de recomendaciones, así como una ruta crítica y fundamentos para una eventual priorización de las acciones. El documento operacionaliza los lineamientos de implementación mediante unas fichas en las que se detallan los aspectos técnicos y de gestión más relevantes para llevar a la acción cada una de las recomendaciones. El documento es producto de las actividades desarrolladas como parte del proyecto de investigación titulado "*Proyecto de investigación para formular las bases del diseño, implementación y evaluación de una política integral, que promueva la innovación y la efectividad en la administración y gestión del talento humano en el sector público*" financiado por la Escuela Superior de Administración Pública ESAP, con el apoyo del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP y Colciencias.

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: 1.8. *Proponer una metodología de implementación de instrumentos de política de gestión de capital humano que mejoran la gestión de las organizaciones, y agreguen valor al desempeño de las mismas.* Los autores agradecen la asistencia de investigación de Diego Millán y Nicolás Acevedo.

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

³ Universidad Externado de Colombia. Calle 12 No. 1-17 Este. Bogotá – Colombia. Email: rinconcordoba@gmail.com

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

⁷ Escuela de Gobierno, Universidad de los Andes. Cra. 1 No. 19-27. Bogotá – Colombia. Email: s.estrada11@uniandes.edu.co

⁸ Escuela de Gobierno, Universidad de los Andes. Cra. 1 No. 19-27. Bogotá – Colombia. Email: js.gonzalez13@uniandes.edu.co

Abstract

This working paper offers guidelines for the implementation of a group of policy recommendations aimed at making more strategic the human capital management in Colombian public organizations. The purpose is to provide decision makers and policy implementers, at both national and regional levels, the methodological and conceptual elements in order to facilitate the implementation of recommendations, as well as road maps and parameters so as to prioritize them. The document also offers a toolkit of implementation for each of the policy recommendations. This working paper is 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 y Aspectos Metodológicos de esta Guía de Implementación.....	5
2. Revisión de literatura y marco teórico para la implementación de las recomendaciones de Sanabria et al (2015)	19
2.1 Lineamientos Generales de la Literatura sobre Implementación de Políticas Públicas... 20	
2.2 ¿Cómo implementar mejor? ¿Desde arriba hacia abajo? ¿O desde abajo hacia arriba?.. 21	
2.3 El Mapeo Progresivo (Forward Mapping) y el Mapeo Regresivo (Backward Mapping) en la Implementación de Políticas Públicas..... 24	
2.4 Un marco teórico para entender el conflicto, la ambigüedad y el regateo en la implementación de una política de empleo público..... 27	
2.5 Modelo de Implementación de Elen Ingram: Estrategias de Regateo y Negociación para una Implementación Efectiva. 32	
2.6 Aplicación del Marco Teórico de Matland e Ingram a las Recomendaciones de Sanabria et al (2015). 35	
3. Análisis de Implementación; Lineamientos para la Acción y la Priorización.....	47
3.1 Primera perspectiva: ¿Cómo fomentan los lineamientos en Sanabria et al (2015) la Gestión Estratégica del Talento Humano?..... 49	
3.1.1 ¿Cómo se conectan las recomendaciones propuestas con un modelo teórico de gestión estratégica del talento humano para el sector público? 50	
3.1.2 ¿Cómo conforman las recomendaciones de Sanabria et al (2015) un modelo de gestión estratégica del talento humano para el sector público? 54	
3.2 Segunda Perspectiva: ¿Cómo distribuir en el tiempo la implementación de las recomendaciones? 59	
3.3 Tercera Perspectiva: ¿Cómo integrar y hacer secuencial la implementación de las recomendaciones? 62	
3.4 Cuarta Perspectiva: Análisis del Rol de entidades, actores y grupos involucrados. 71	
3.5 Quinta Perspectiva: Requerimientos Normativos y/o Legales de las Recomendaciones. 75	
4. Viabilidad Constitucional, Legal y Reglamentaria de las recomendaciones realizadas. .	77
4.1 Introducción..... 78	
4.2 Una Fuerza de Trabajo que Responda a las Necesidades de la Organización y del Estado Colombiano en Cantidad y Calidad. 89	
4.3 Encontrar, vincular y Retener a los Mejores Talentos 108	
4.4 Una organización con un clima que facilite el avance de los objetivos y valores colectivos 124	
4.5 Un Marco que Propicie un Desempeño Individual y Organizacional Reflejado en Resultados..... 138	
4.6 Desarrollo de los Individuos y Equipos de Trabajo a través de su Labor..... 145	
5. ¿Cómo implementar cada una de las recomendaciones? Operacionalización de las recomendaciones de política de Sanabria et al (2015) a través de fichas de implementación.	149
6. Fichas de Implementación de las recomendaciones de Sanabria et al (2015).	155
7. Referencias Bibliográficas	340

1. Introducción y Aspectos Metodológicos de esta Guía de Implementación

Esta Guía de implementación responde al 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 donde aplica el sistema general de carrera administrativa, atendiendo al alcance definido para este Proyecto. Pasar la brecha de la formulación a la acción, requiere, más allá de las propuestas y recomendaciones, un proceso negociador y de liderazgos compartidos entre los diferentes actores involucrados con este tema en el sector público colombiano. Implica también acuerdos para la cogestión de las decisiones, basándose en un esquema de trabajo colaborativo entre las partes para operar adecuadamente propuestas que, por su naturaleza, en casi todos los casos, atraviesan las fronteras de cada entidad, los sectores y los diferentes niveles de gobierno. La implementación en últimas implica estructurar un modelo de gobernanza multinivel e intersectorial que permita sacar adelante proyectos complejos.

Esta Guía busca brindar, más que recetas para la implementación de una política de gestión estratégica del talento humano (GETH), diferentes mecanismos alternativos y diversos de implementación que faciliten a los ejecutores, en los diferentes puntos de la cadena de implementación a nivel macro y micro, contar con lineamientos que permitan definir secuencial y temáticamente la puesta en marcha de las recomendaciones y las posibles rutas por dónde empezar, dimensionando los pro y los contra de las opciones de implementación. En esta medida, vale la pena aclarar que la adopción de esta ruta de implementación, y la gestión posterior de las decisiones para su puesta en marcha, no hacen parte del alcance del presente Proyecto.

Es importante recordar que, desde el inicio de este Proyecto de Investigación, el modelo propuesto por el equipo investigador parte de una premisa fundamental y es que, más que un conjunto de recetas, se requiere un cambio de perspectiva que integre labores de la gestión humana ya existentes, y que pase de una visión formalista y de jure (existen reglas) a un modelo de acción e implementación efectiva de prácticas que aún están en mora de ser ejecutadas. Esta Guía busca facilitar el tránsito hacia ese cambio de perspectiva facilitándole al implementador de política no perder de vista la integralidad del modelo, por

ello la importancia de considerar las diferentes miradas e interrelaciones que se desarrollan a lo largo del documento.

La formulación y reformulación de las recomendaciones de política se hizo a partir de un esquema de abajo hacia arriba (*bottom-up*) y respondió a un amplio proceso de participación de diferentes actores clave, a quienes en eventos nacionales y regionales, a través de encuestas, entrevistas y grupos focales se les consultaron diversos aspectos de la gestión del talento humano, a fin de contar con su visión, para que en esta fase de implementación la propuesta sea asumida como algo que ellos han contribuido a construir y que responde a sus necesidades y problemáticas. Posterior a dicho proceso, el equipo investigador desarrolló un proceso crítico de relectura de las recomendaciones que permitió afinar, depurar y consolidar la propuesta que se presenta en este documento. Así:

Tabla 1 - Recomendaciones de Política Pública de Sanabria et al (2015)⁹.

SUBSISTEMA	PLAZO	No.	RECOMENDACIONES GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN	RECOMENDACIÓN CORTA
Planeación del Empleo	Corto Plazo	1	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.	Visibilizar el tema de GTH en Planes de Desarrollo (nacional y territorial).
Planeación del Empleo	Corto Plazo	2	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.	Mejorar alineación formulador-implementador.
Planeación del Empleo	Corto Plazo	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.	Fortalecer el Observatorio de Empleo Público.
Planeación del Empleo	Corto Plazo	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.	Complementar formato de hoja de vida para servidores de planta y contratistas.

⁹ En el Documento de Lineamientos de Política (Sanabria et al., 2015) se presentaron 47 recomendaciones, sin embargo luego de la revisión Jurídica y Normativa de parte de Jorge Iván Rincón, se suprimieron dos recomendaciones por ser inviables. Igualmente, luego de un análisis sistémico de las recomendaciones por parte del equipo, se unieron tres recomendaciones relacionadas. Por lo anterior, se presentan 42 recomendaciones de política las cuáles se desarrollan a lo largo de esta Guía.

SUBSISTEMA	PLAZO	No.	RECOMENDACIONES GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN	RECOMENDACIÓN CORTA
Planeación del Empleo	Corto Plazo	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.	Vincular cargos con manuales de funciones.
Planeación del Empleo	Mediano Plazo	6	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.	Potenciar instrumentos para una GTH estratégica.
Planeación del Empleo	Mediano Plazo	7	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.	Fortalecer módulo de contratistas del SIGEP.
Planeación del Empleo	Mediano Plazo	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.	Vincular SIGEP con sistemas de entidades.
Planeación del Empleo	Mediano Plazo	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.).	Aplicación con indicadores de GTH para directivos.
Planeación del Empleo	Mediano Plazo	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.	Crear unidad de planeación de la fuerza de trabajo en las UDP.
Planeación del Empleo	Mediano Plazo	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).	Aplicación modelo de competencias y movilidad laboral.
Planeación del Empleo	Largo Plazo	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.	Estudio de reingeniería a las UDP.
Planeación del Empleo	Largo Plazo	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.	Fortalecer el rol del jefe de la UDP.
Gestión del Empleo	Corto Plazo	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 microsito 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.	Mecanismos de atracción de personal con uso de TICs.

SUBSISTEMA	PLAZO	No.	RECOMENDACIONES GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN	RECOMENDACIÓN CORTA
Gestión del Empleo	Corto Plazo	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.	Acelerar y agrupar procesos de selección.
Gestión del Empleo	Corto Plazo	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.	Financiar procesos de selección con recursos de nómina y contratistas.
Gestión del Empleo	Mediano Plazo	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.	Bolsa de empleo virtual y aplicación móvil para aspirantes.
Gestión del Empleo	Mediano Plazo	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.	Acuerdos marco para pruebas de selección.
Gestión del Empleo	Mediano Plazo	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).	Reclutamiento dirigido a jóvenes y recién egresados.
Gestión del Empleo	Mediano Plazo	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.	Descentralización de pruebas cualitativas de selección.
Gestión del Empleo	Largo Plazo	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.	CNSC como instancia reguladora y creación de agencia especializada de reclutamiento.
Gestión del Empleo	Largo Plazo	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.	Ampliación de Ejecutores de Pruebas de Selección y Assessment Centers Certificados
Gestión del Empleo	Largo Plazo	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.).	Sistema de Gerentes Públicos Colombianos.
Gestión del Empleo	Largo Plazo	24	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.	Política Gestión del Bajo Desempeño.

SUBSISTEMA	PLAZO	No.	RECOMENDACIONES GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN	RECOMENDACIÓN CORTA
Gestión del Empleo	Largo Plazo	25	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.	Esquemas de ascenso abierto e interno para servidores.
Gestión del Clima	Corto Plazo	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).	Estrategia de Visibilidad y Valoración Positiva de Servidores y Entidades.
Gestión del Clima	Mediano Plazo	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.	Diseñar y difundir mediciones y políticas de clima organizacional.
Gestión del Clima	Mediano Plazo	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.	Valoración de Clima y Cultura Organizacional de forma anual y sistemática.
Gestión del Clima	Mediano Plazo	29	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.	Política Nacional para el desarrollo de ambientes de trabajo adecuados.
Gestión del Clima	Mediano Plazo	30	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.	Política y estrategia de diversidad en el empleo público.
Gestión del Desempeño	Corto Plazo	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.	Propuesta de Nivelación de Salarios en el Sector
Gestión del Desempeño	Corto Plazo	32	Crear un ranking de efectividad en la actualización y simplificación de manuales por competencias.	Ranking de efectividad en la simplificación de manuales por competencias.
Gestión del Desempeño	Mediano Plazo	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.	Política global de planes de incentivos monetarios
Gestión del Desempeño	Mediano Plazo	34	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.	Crear política de incentivos monetarios y no monetarios para equipos de trabajo y entidades.

SUBSISTEMA	PLAZO	No.	RECOMENDACIONES GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN	RECOMENDACIÓN CORTA
Gestión del Desempeño	Mediano Plazo	35	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.	Estrategia de Sensibilización sobre la Evaluación de Desempeño.
Gestión del Desempeño	Mediano Plazo	36	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.	Fortalecer la UDP a partir de la gestión de la información, estímulos, concursos y ranking.
Gestión del Desempeño	Largo Plazo	37	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.	Crear sistema de acreditación de UDP.
Gestión del Desempeño	Largo Plazo	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 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.	Fortalecer relación Universidad-Estado en GTH.
Gestión del Desarrollo	Mediano Plazo	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.	Fortalecimiento de la ESAP y formación de capital humano en asuntos públicos.

SUBSISTEMA	PLAZO	No.	RECOMENDACIONES GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN	RECOMENDACIÓN CORTA
Gestión del Desarrollo	Mediano Plazo	40	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.	Fortalecer Plan Plurianual de Formación y Capacitación.
Gestión del Desarrollo	Mediano Plazo	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.	Ranking niveles de capacitación
Gestión del Desarrollo	Largo Plazo	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.	Estrategia de fortalecimiento y alineación del diseño de planes y programas de capacitación.

Fuente: elaboración propia con base en Sanabria et al. (2015)

La implementación de políticas públicas, como reto de gestión pública y gobernanza multinivel, requiere un enfoque que facilite la eficiencia (que los beneficios excedan los costos) y la efectividad (que se alcancen los objetivos) en la ejecución, a partir de acciones que propicien la participación y la representación de los múltiples involucrados en la política pública. Es por esa razón que este documento plantea un proceso de implementación que, a partir de un enfoque híbrido (ver sección II de marco teórico), es capaz de recoger y combinar las ventajas administrativas de un modelo de implementación *top-down* con los efectos positivos de la participación y la representatividad del modelo de implementación *bottom-up*.

Figura 0 - Modelo Propuesto de Gestión Estratégica del Talento Humano



Fuente: Sanabria et al (2015)

La tabla 1 hace una revisión del conjunto de recomendaciones propuestas por Sanabria et al (2015) como parte del modelo de cinco subsistemas de GETH propuesto (ver figura 0), las cuales fueron puestas a consideración de múltiples entidades, grupos y actores a nivel nacional y luego fueron filtradas y revisadas de forma crítica por el equipo investigador. En el análisis de implementación de estas recomendaciones, se brindan nuevos elementos de juicio a las entidades del sector. Por ejemplo se buscan identificar patrones que permitan informar la implementación. En ese sentido, la tabla 2 identifica aquellas recomendaciones de política que optan por consolidar, reforzar o modificar acciones en marcha o pendientes de ejecución pero que han sido ejecutadas previamente. Esto con el fin de contribuir a resaltar los esfuerzos que han hecho entidades del sector

como el DAFP por implementar acciones que han mejorado la política de Gestión del Talento Humano (GTH) en el sector público colombiano.

Tabla 2 – Recomendaciones de política que fortalecen planteamientos realizados en el contexto colombiano.

SUBSISTEMA	PLAZO	No.	RECOMENDACIÓN
Planeación del Empleo	Corto Plazo	2	Mejorar alineación formulador-implementador.
		5	Vincular cargos con manuales de funciones.
	Mediano Plazo	8	Vincular SIGEP con sistemas de entidades.
		11	Aplicación modelo de competencias y movilidad laboral.
	Largo Plazo	12	Estudio de reingeniería a las UDP.
		13	Fortalecer el rol del jefe de la UDP.
Gestión del Empleo	Corto Plazo	14	Mecanismos de atracción de personal con uso de TICs.
	Mediano Plazo	17	Bolsa de empleo virtual y aplicación móvil para aspirantes.
		20	Descentralización de pruebas cualitativas de selección.
	Largo Plazo	21	CNSC como instancia reguladora y creación de agencia especializada de reclutamiento.
		22	Ampliación de ejecutores de pruebas de selección y Assessment Centers certificados.
		25	Esquemas de ascenso abierto e interno para servidores.
Gestión del Clima	Corto Plazo	26	Estrategia de visibilidad y valoración positiva de servidores y entidades.
	Mediano Plazo	27	Diseñar y difundir mediciones y políticas de clima organizacional.
		28	Valoración de clima y cultura organizacional de forma anual y sistemática.
		29	Política Nacional para el desarrollo de ambientes de trabajo adecuados.
		30	Política y estrategia de diversidad en el empleo público.
	Gestión del Desempeño	Corto Plazo	31
Mediano Plazo		36	Fortalecer la UDP a partir de la gestión de la información, estímulos, concursos y ranking.
Largo Plazo		38	Fortalecer relación Universidad-Estado en GTH.

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, se busca mostrar el grado de novedad en las recomendaciones hechas por el equipo investigador. Para tal fin, la tabla 3 resalta aquellas recomendaciones de Sanabria et al (2015) que aparecen como novedosas para el contexto colombiano y que

hasta el momento no han hecho parte de esfuerzos normativos previos. Esto con el fin de destacar que este proyecto de investigación, si bien examina y revisita aspectos estudiados y probados en materia de gestión del talento humano, trasciende a proponer nuevas recomendaciones y a fortalecer las existentes, potenciando su análisis integral y articulándolas desde el modelo cíclico de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) definido.

Tabla 3 – Recomendaciones de política innovadoras para el contexto colombiano.

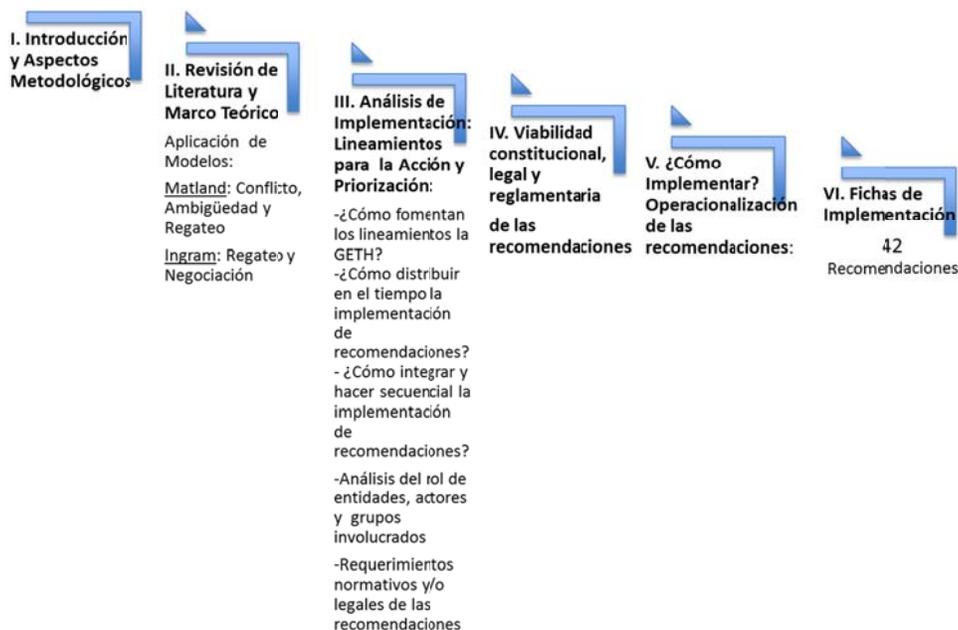
SUBSISTEMA	PLAZO	No.	RECOMENDACIÓN
Planeación del Empleo	Corto Plazo	1	Visibilizar el tema de GTH en Planes de Desarrollo (nacional y territorial).
		3	Fortalecer el Observatorio de Empleo Público.
		4	Complementar formato de hoja de vida para servidores de planta y contratistas.
	Mediano Plazo	6	Potenciar instrumentos para una GTH estratégica.
		7	Fortalecer módulo de contratistas del SIGEP.
		9	Aplicación con indicadores de GTH para directivos.
		10	Crear unidad de planeación de la fuerza de trabajo en las UDP.
Gestión del Empleo	Corto Plazo	15	Acelerar y agrupar procesos de selección.
		16	Financiar procesos de selección con recursos de nómina y contratistas.
	Mediano Plazo	18	Acuerdos marco para pruebas de selección.
		19	Reclutamiento dirigido a jóvenes y recién egresados.
	Largo Plazo	23	Sistema de Gerentes Públicos Colombianos.
		24	Política Gestión del Bajo Desempeño.
Gestión del Desempeño	Corto Plazo	32	Ranking de efectividad en la simplificación de manuales por competencias.
	Mediano Plazo	33	Política global de planes de incentivos monetarios
		34	Crear política de incentivos monetarios y no monetarios para equipos de trabajo y entidades.
		35	Estrategia de Sensibilización sobre la Evaluación de Desempeño.
	Largo Plazo	37	Crear sistema de acreditación de UDP.
Gestión del Desarrollo	Mediano Plazo	39	Fortalecimiento de la ESAP y formación de capital humano en asuntos públicos.
		40	Fortalecer Plan Plurianual de Formación y Capacitación.
		41	Ranking niveles de capacitación

	Largo Plazo	42	Estrategia de fortalecimiento y alineación del diseño de planes y programas de capacitación.
--	-------------	----	--

Fuente: elaboración propia

A partir del marco teórico, esta Guía propone un análisis que da cuenta de las diferentes interrelaciones y articulaciones entre las recomendaciones. Ejercicio que se complementa con una revisión detallada de su viabilidad constitucional, legal y reglamentaria para finalmente llegar a dimensionar en detalle la operacionalización de cada una de las recomendaciones de la Tabla 1. En la figura 1 se describe de forma específica la ruta metodológica que orienta el proceso de análisis y construcción de esta guía de implementación para las recomendaciones de Sanabria et al 2015. Desarrollando la ruta metodológica señalada en la figura 1, posterior a esta introducción, en la **segunda sección** de la Guía se aborda una revisión de la literatura y marco teórico para entender las diferentes aproximaciones que han intentado comprender las condiciones para implementar políticas públicas orientadas a resolver problemas complejos (*wicked problems* en el argot de políticas públicas), como lo es la adopción de un modelo de GETH en las organizaciones públicas.

Figura 1 - Ruta Metodológica de la Guía de Implementación



Fuente: elaboración propia

La revisión de la literatura relacionada con implementación de políticas públicas busca identificar de forma concreta un marco teórico que permita dar una respuesta sustentada a la pregunta central de esta fase del proyecto de investigación sobre ¿cómo implementar una Política de Gestión Estratégica del Talento Humano que facilite la efectividad organizacional? La sección parte con el planteamiento de algunos conceptos generales relacionados con la implementación y su análisis y continúa precisando el debate acerca de en qué dirección es más efectiva la implementación, si desde arriba hacia abajo (*top down*) o de abajo hacia arriba (*bottom-up*). A partir de ellos el equipo de investigación propone un enfoque híbrido para la implementación que reconoce la importancia de contar con un enfoque contingente, para ello se aborda una aproximación teórica que busca integrar las fortalezas tanto del modelo *top-down* como del *bottom-up* y facilitar la contingencia en la implementación. En ese sentido se revisan los conceptos de Mapeo Progresivo (*Forward Mapping*) y el Mapeo Regresivo (*Backward Mapping*), como aproximaciones teóricas fundamentales para entender cómo hacer más efectiva la implementación de políticas públicas complejas como la de este caso de análisis.

Basado en lo anterior, se identifica un marco teórico apropiado para las recomendaciones que reconozca, el carácter contingente de la política pública (importancia del entorno de stakeholders, geográfico y temporal) y, el usual contexto de ambigüedad, confrontación y conflicto que surge en la implementación de las políticas públicas y que dificulta el paso de la idea a la acción. En tal sentido, se retoma el modelo de Richard Matland (1995) el cual permite operacionalizar el conflicto entre actores y la ambigüedad en objetivos y medios de una política, como variables relevantes para definir un modelo de implementación. Para complementar este análisis, en busca de un modelo de gobernanza multinivel y relaciones intergubernamentales en la implementación en un contexto descentralizado, se utiliza el modelo flexible de Ingram (1990), que intenta resolver el problema de identificar aspectos claves de implementación entre diferentes actores y niveles de gobierno y encontrar elementos que faciliten un modelo de negociación/regateo que facilite la integración de intereses diversos. El momento clave de esta sección es cuando se aplican los modelos de Matland e Ingram a las recomendaciones provenientes de Sanabria et al (2015) con el fin de contar con un marco teórico que estructure nuestra propuesta de implementación. Este ejercicio se propone para que a partir de una estructura

conceptual de cada modelo, el de Matland, enfocado en el nivel de conflicto y en la ambigüedad de objetivos, y el de Ingram, enfocado en las relaciones intergubernamentales y la claridad en directrices, se cuente con elementos de juicio para soportar y priorizar la toma de decisiones sobre la adopción de las recomendaciones propuestas por Sanabria et al (2015).

Continuando con la ruta metodológica, **la tercera sección** de la Guía se construyó con el fin de contar con elementos de análisis que faciliten la construcción de una cadena de implementación y permitan viabilizar adecuadamente la implementación de una eventual política que busque hacer estratégica la gestión de personas en el sector público. Cada uno de los ejercicios hechos en esta sección aborda elementos clave para la priorización y agrupación de las recomendaciones de política en su implementación.

En este orden de ideas, en esta sección se desarrolla un análisis de implementación, apoyándose en diferentes metodologías de investigación, que da cuenta de las diferentes interrelaciones y articulaciones entre las recomendaciones, señalando los grandes nodos de implementación, su secuencialidad y las claves que orientan por dónde iniciar su puesta en marcha. Dicho análisis enfatiza la forma de abordar asuntos cruciales referidos a ¿Cómo fomentan los lineamientos propuestos en Sanabria et al (2015) la Gestión Estratégica del Talento Humano?, ¿Cómo distribuir en el tiempo la implementación de las recomendaciones?, ¿Cómo integrar y hacer secuencial la implementación de las recomendaciones?, ¿Cuál es el rol de las entidades, actores y grupos involucrados en las propuestas? y ¿Cuáles son los principales desarrollos normativos que exigen las recomendaciones? Cabe llamar la atención que los plazos de implementación propuestos a partir de Gratton et al (1999), así como la integración conceptual con otras de las recomendaciones y su propuesta de secuencialidad, revelan elementos comunes que fortalecerían una implementación integrada de forma simultánea y ordenada para alcanzar objetivos estratégicos de la gestión de personas.

La **cuarta sección** busca responder el interrogante acerca de las implicaciones jurídicas para la puesta en marcha de las recomendaciones de Sanabria et al (2015) hechas por las entidades participantes en el proyecto, se construyó la cuarta sección de la Guía. Esta sección, desarrollada por Jorge Iván Rincón, da cuenta de la viabilidad constitucional, legal y reglamentaria de cada una de las recomendaciones de Sanabria et al (2015). Este

ejercicio permite establecer si cada recomendación se ajusta a la regulación constitucional, legal o administrativa vigente o, si por el contrario, resulta indispensable la modificación normativa en cualquiera de estos tres niveles. Inicia con un análisis acerca de las principales limitantes constitucionales evidentes del análisis general de las recomendaciones. Posteriormente, el autor desarrolla un análisis normativo para cada uno de los cinco subsistemas del modelo de Sanabria et al (2015): planeación del empleo, gestión del empleo, gestión del clima organizacional, gestión del desempeño y gestión del desarrollo.

El análisis normativo de cada uno de dichos subsistemas se inicia por la identificación del panorama jurídico de cada una de las recomendaciones. Se presenta un cuadro resumen que relaciona el plazo para iniciar la implementación, y lo más importante, resume claramente si la recomendación analizada requiere cambio normativo y de qué tipo. Luego, procede a examinar, a la luz de los planteamientos de las altas cortes, la doctrina jurídica y la normatividad vigente, los aspectos clave identificados como necesarios en cada subsistema para alcanzar una gestión estratégica de personas en la administración pública colombiana. Esta cuarta sección de análisis normativo finaliza analizando la viabilidad jurídica de las propuestas realizadas, organizadas por corto, mediano y largo plazo.

La última sección de la Guía, **sección quinta y sexta**, se orienta a responder, en forma detallada, la pregunta central acerca de cómo implementar las recomendaciones, es decir, el proceso de cómo llevar la formulación a la práctica. Para concretar el tránsito de la teoría a la acción, a partir de una revisión de modelos internacionales, se diseñó y estructuró un modelo de ficha de implementación para cada recomendación, concebida para guiar en un paso a paso a los diferentes tomadores de decisiones a nivel macro y servidores públicos del nivel micro sobre cómo operacionalizar las mismas y así complementar la respuesta a la pregunta central de esta Guía. En tal sentido, en esa sección se explica el contenido de cada campo de la ficha de implementación y se relacionan las 42 fichas propuestas.

2. **Revisión de literatura y marco teórico para la implementación de las recomendaciones de Sanabria et al (2015)**

Esta guía tiene como objetivo brindar lineamientos que permitan responder la pregunta ¿cómo implementar una Política de Gestión Estratégica del Talento Humano que facilite la efectividad organizacional? Una tarea fundamental considerando que aun cuando en países de América Latina se han incorporado importantes esfuerzos normativos en materia de empleo público, en la práctica no se han logrado los resultados esperados. De manera que se observa cómo los países de América Latina presentan una contradicción entre normas de empleo público correctamente diseñadas (de jure) y una deficiente implementación de los mismos (de facto) (Oszlak, 2009).

Diferentes aproximaciones en la literatura de gestión pública han intentado entender las mejores condiciones para implementar políticas públicas orientadas a resolver problemas complejos (*wicked problems*)¹⁰ como la adopción de un modelo de gestión del talento humano en el sector público. Reconociendo que aún no existe consenso sobre una teoría general de implementación (O'Toole, 2004), la primera parte de esta revisión de literatura explora algunos conceptos generales relacionados con la implementación y su análisis. La segunda parte aborda el debate arriba-abajo/abajo-arriba en el análisis de implementación, el cual es fundamental para entender la tipología particular de las políticas de empleo público y sus retos de implementación multinivel a nivel sub-nacional, sectorial y organizacional. A partir de dicho enfoque particular para el empleo público, en la tercera subsección se toman los planteamientos teóricos de Richard Elmore (1980), los cuales ayudan a entender el entorno en el cual se desenvuelven los diversos actores involucrados en la implementación de políticas públicas complejas. En la cuarta sección se describe el modelo sintetizador de Richard Matland (1995) el cual aparece como un marco teórico adecuado para la formulación de acciones de implementación de una política integral que promueva la innovación y la efectividad en la administración y gestión del talento humano. Posteriormente este marco teórico se enriquece con las propuestas de Helen Ingram (1990) las cuales brindan mecanismos dinámicos para superar el conflicto en la implementación.

¹⁰ De acuerdo con Grint (2008), *wicked problems* se definen como problemas complejos que no pueden ser resueltos de forma lineal (como en un laboratorio), es decir, no pueden aislarse del entorno para buscar una solución, ni tampoco es fácil encontrar una relación de causalidad.

Esta sección culmina con una justificación de dicho marco teórico para la política objeto de este estudio.

2.1 Lineamientos Generales de la Literatura sobre Implementación de Políticas Públicas.

La implementación de políticas públicas ha sido definida como la caja negra de las políticas públicas en la medida en que opera no sólo como un laboratorio experimental donde las políticas formuladas, y las causalidades establecidas en ellas, son puestas a prueba, sino como el momento de la política pública en el que se hacen más evidentes los retos de gobernanza multinivel al que se enfrentan los gobiernos y Estados.

La gestión y las políticas públicas como área de estudio se encuentran entonces en el momento de la ejecución, aquel en el que las ideas se convierten en acciones gubernamentales. ¿Cómo han definido los académicos la implementación de políticas públicas? Tanto Hill y Hupe (2009) como DeLeon y DeLeon (2002) coinciden en afirmar que la mejor definición de implementación es la desarrollada por Mazmanian & Sabatier (1983: 20)¹¹:

Implementación es llevar a cabo las decisiones básicas de política pública, usualmente incorporadas en una directriz, pero que también puede tomar la forma de órdenes ejecutivas o decisiones de la Corte. Idealmente, esa decisión identifica el problema(s) que debe ser atendido, estipula los objetivos a alcanzar, y de diversas formas, estructura el proceso de implementación.

Pero más allá de definir la actividad de implementación, los académicos de la gestión y las políticas públicas han buscado entender los retos adyacentes al proceso gubernamental de puesta en marcha de políticas públicas. Para hacerlo han definido el análisis de implementación como un método para ir, más allá del permanente diagnóstico de fracaso de una política pública, a entender que usualmente habrá diferencias entre lo formulado y lo implementado. Un proceso que DeLeon (1999: 314) definió como “...lo que ocurre entre las expectativas de política pública, y los resultados percibidos de dichas políticas...”.

¹¹ Traducción propia.

2.2 *¿Cómo implementar mejor? ¿Desde arriba hacia abajo? ¿O desde abajo hacia arriba?*

En 1973, Jeffrey Pressman y Aaron Wildavsky publicaron un libro (Pressman y Wildavsky, 1973), reconocido ya cómo clásico, en el que trataron de identificar a partir de un caso en Estados Unidos, cómo las políticas públicas implementadas en los niveles sub-nacionales usualmente se distanciaban de los planteamientos de los formuladores de política pública en Washington DC. Si bien criticado posteriormente por su fuerte enfoque en el fracaso de la implementación (y no en las variables clave para reducirlo), este trabajo permitió sacudir las concepciones de la época respecto a una implementación administrativa y racional. Pues, de acuerdo con Hill y Hupe (2009), hasta finales de los años 60, el análisis de las políticas públicas tendía a dar por sentado que las directrices políticas eran claras, y por lo tanto, los servidores públicos cumplirían a cabalidad con lo exigido por sus superiores jerárquicos.

Lo que en realidad nació con ese libro fue la apertura de un debate acerca de en qué dirección es más efectiva la implementación, si *Arriba hacia abajo (top down)* o *de abajo hacia arriba (bottom-up)*. Mientras la perspectiva *top-down* tiene un enfoque administrativo clásico, y está basada en la planeación, el comando y control desde el nivel superior para asegurar efectividad, la perspectiva de *bottom-up* plantea un enfoque más político y participativo. Buscando mejorar la adherencia de las directrices formuladas al acercarse a los niveles clave de implementación por ejemplo al nivel de los burócratas de calle o ventanilla que tienen contacto directo con los ciudadanos y con los sujetos de la implementación.

En primera medida, la aproximación *top-down* se enfoca en encontrar mecanismos que reduzcan la brecha entre las expectativas del nivel de formulación frente a los resultados de la implementación de la política en el nivel de ejecución (Cairney, 2009). De esta forma, ese modelo asume que existen factores que pueden ser manipulados por el formulador de política (Elmore, 1980; Cline, 2000) para garantizar el alcance efectivo de los objetivos. Así, se presupone que el éxito en la implementación reside en el grado de correspondencia entre lo esperado y lo observado (Cline, 2000; Matland, 1995; Cairney,

2009), dándole un enfoque principalmente prescriptivo (Matland, 1995). Esta mirada de corte ortodoxo, enfocada en la planeación, la programación y el control, es muy útil para políticas públicas claras y con objetivos sencillos, pero limita su aplicación en políticas públicas con múltiples objetivos o alta confrontación entre las partes de implementación, que bien sea dicho tienden a ser las más frecuentes en el sector público, como en el tema de talento humano que analizamos en este trabajo.

De hecho, si se tiene en cuenta que la efectividad en la implementación requiere de la participación de múltiples actores (Peters, 2014), la perspectiva *top-down* refuerza la idea que la implementación puede ser racionalmente planeada y controlada desde los niveles superiores, propuesta que ha sido cuestionada sistemáticamente por la investigación en implementación por sus bajas dosis de realismo (Tummers, Steijn y Bekkers, 2012). En definitiva, se observa que la visión *top-down* puede resultar limitada en cuanto a que no permite describir las diversas interacciones entre actores diversos y con múltiples intereses que se suele dar en políticas públicas pues, como bien lo afirma Matland (1995), la visión arriba-abajo tiende a omitir aspectos clave que ocurren antes y después de la expedición de la norma.

En contraposición a la visión *top-down*, las aproximaciones de abajo hacia arriba (*bottom-up*) parten de la necesidad de identificar el punto clave donde la implementación toma lugar y donde los objetivos formulados se ponen en juego en cada decisión y acción. Se entiende la implementación más como un esfuerzo de coproducción que la simple ejecución de directrices desde lejanos centros de formulación. En ese contexto, nuevos actores cercanos al campo de implementación, más allá de la formulación y la toma de decisión se vuelven altamente relevantes. Por ejemplo, los funcionarios públicos de calle o ventanilla (Lipsky, 1980; Riccucci, 2005), quienes cuentan con discrecionalidad para apropiar los recursos necesarios para la implementación de la política (Molas-Gallart y Castro-Martínez, 2007) y/o tomar decisiones clave que pueden afectar la completa efectividad de una política pública.

Así, el enfoque *bottom-up* reconoce la importancia de los grupos involucrados en la ejecución de las políticas públicas (Cline, 2000) en el campo de acción y busca elementos para entender el conflicto generado en diferentes niveles a saber: formulador vs. implementador, nacional vs. territorial, entre sectores y agencias estatales, entre

formuladores público vs. implementadores de sectores privado o no gubernamental. Los enfoques basados en esta perspectiva se enfocan, de hecho, en describir los factores que afectan el logro de los objetivos propuestos (Matland, 1995). A diferencia del modelo *top-down* que medía el éxito como no alejarse de la formulación, en los enfoques *bottom-up* el éxito de la implementación radica en identificar los resultados positivos a partir de un reconocimiento del contexto específico en el que ocurre la implementación desde su nivel clave (Matland, 1995; Elmore, 1980).

Desde la formulación de lineamientos (Sanabria et al, 2015), este proyecto de investigación planteó un modelo *bottom-up* considerando la conflictiva historia (Sanabria, 2010) y la lenta implementación de una carrera administrativa y un sistema de empleo público en Colombia que a lo largo de la historia ha intentado infructuosamente alcanzar algunos objetivos (Sanabria, 2010) con importantes partes en confrontación (políticos, tecnocracia del nivel central, funcionarios públicos del nivel sub-nacional, funcionarios en provisionalidad, altas cortes y jueces etc.).

Cobra sentido entonces asumir esta perspectiva en respuesta a la multiplicidad de objetivos y actores que intervienen, desde múltiples niveles de gobierno y ejecución, en las decisiones y acciones del empleo público. El imperativo de reconocer la existencia de una brecha casi permanente entre la formulación y la implementación (ver análisis de brechas de jure - de facto en Sanabria et al, 2015) nos invita de forma clara a adoptar un modelo más allá de los postulados de racionalidad, de comando y control del modelo *top-down*. De esta forma, al tener una mirada de abajo hacia arriba se está yendo más allá del simple chequeo en el cumplimiento de normas y demás reglamentaciones, a una mirada profunda en actores, roles y objetivos que permita brindar un mayor chance a la implementación de una eventual política de empleo público.

No obstante, dado que los múltiples lineamientos en Sanabria et al (2015) incluyen, tanto decisiones y acciones de corte administrativo con objetivos claros y bajo conflicto, como acciones que pueden implicar un mayor nivel de confrontación y/o menor claridad a nivel de objetivos, se requiere entonces plantear un modelo híbrido/contingente para una eventual implementación de una política pública de empleo público.

Esta aproximación debe ser híbrida en la medida que permita separar aquellas acciones que responden apropiadamente a un modelo *top-down* (objetivos claros y bajo

nivel de conflicto) de aquellas que se benefician de un modelo *bottom-up* (múltiples y conflictivos objetivos y diferentes grupos en confrontación). Lo que se plantea entonces es un modelo contingente que facilite ajustar la implementación a cada conjunto de acciones, dada la variedad de lineamientos propuestos en Sanabria et al (2015), y principalmente en consideración a que políticas públicas que involucran de forma directa sujetos humanos, como una política de empleo público y gestión del talento humano, cambian dinámicamente en el tiempo y el espacio.

Por las razones anteriormente expuestas, como marco teórico hemos recurrido a un grupo de autores que han intentado reconciliar los dos modelos (el *top-down* y el *bottom-up*), identificando aspectos relevantes de cada uno que permita darle mayor validez interna y externa a los análisis de implementación (Cline, 2000) y reconocer las diferentes categorías de recomendaciones de política pública y sus particularidades. La siguiente sección ilustra dichas aproximaciones definidas como "sintetizadoras" en la literatura de gestión pública, por su capacidad para generar contingencia en el entendimiento de los procesos de implementación de políticas públicas diversas, específicas y complejas.

2.3 El Mapeo Progresivo (Forward Mapping) y el Mapeo Regresivo (Backward Mapping) en la Implementación de Políticas Públicas.

Richard Elmore (1980) propone una aproximación teórica que busca integrar las fortalezas tanto del modelo *top-down* como del *bottom-up* y facilitar la contingencia en la implementación. El autor introduce en primera medida el concepto de Mapeo Progresivo (o *Forward Mapping* por su nombre en inglés) como herramienta metodológica para describir el proceso mediante el cual los formuladores de política pública afectan el proceso de implementación desde un modelo racional de planeación y control. Desde esta perspectiva, el proceso de implementación de políticas públicas sigue una mirada *top-down*, partiendo de la existencia de objetivos claros, uso de medios y recursos claramente definidos en términos de actores y momentos, y una serie lógica y secuencial de pasos claros para cada uno de los niveles jerárquicos u organizacionales donde la política será implementada y una claridad acerca de los resultados esperados que se convierten en la base para la evaluación. Finalmente, se evalúa la implementación de la política analizando en qué medida los

objetivos y los pasos se van cumpliendo a medida que se avanza por la cadena de implementación desde la dirección formuladora hasta el campo de implementación.

Un elemento clave en esta perspectiva es entender los objetivos y expectativas desde el nivel formulador (directivo, central, nacional etc.) buscando identificar cómo los formuladores de política pública racionalizan el proceso de implementación, a partir de la planeación y controlando diversos procesos organizacionales, políticos y tecnológicos (Elmore, 1980). Su principal debilidad, similar a la del modelo *top-down*, es que pocas políticas públicas están dotadas de esos niveles de claridad, uniformidad y racionalidad. Generalmente los procesos de planeación de las políticas públicas son diversos, atropellados, difíciles de controlar por la multiplicidad de actores y objetivos, y sus resultados no necesariamente se conocen o se pueden pronosticar o medir con la claridad de un modelo administrativo clásico.

Para superar las limitaciones anteriores, Elmore plantea como estrategia alternativa el Mapeo Regresivo (o *Backward Mapping* por su nombre en inglés), la cual adopta una perspectiva *bottom-up* para describir el proceso de implementación desde el eslabón más cercano a la implementación directa, buscando identificar las acciones necesarias para generar un cambio en los comportamientos de los implementadores en este nivel, por ejemplo los llamados "burócratas de ventanilla" de forma que la implementación avance. Dado su carácter participativo, esta aproximación permite entender la implementación (y su respectiva evaluación) como un proceso afectado por el entorno institucional y social, que en últimas puede potenciar o limitar los recursos y habilidades de los implementadores en el nivel ejecutor.

Elmore plantea que es necesario identificar el comportamiento esperado por parte del nivel de implementación para luego ir subiendo en la cadena identificando acciones y medios que probablemente no fueron consideradas desde el inicio por el nivel central o de formulación dada su mayor distancia con el problema. Estos planteamientos han sido clave desde la misma formulación del proyecto en Sanabria et al (2013) por las particularidades del dominio de política pública objeto de este estudio. Esto se refleja en el rol clave que las acciones propuestas en Sanabria et al (2015) le dan a los Jefes de Talento Humano (JTH) como eslabón clave en el proceso de implementación de una eventual política pública que haga estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas. Sin contar

con acciones de política que generen cambios de comportamiento desde los JTH hacia arriba en la cadena, difícilmente una política pública puede ser implementada de acuerdo con las expectativas planteadas desde el nivel central. El *backward mapping* permite entonces iniciar desde acciones que generen comportamientos clave esperados de los jefes de talento humano y para luego subir por la cadena de implementación hasta el nivel directivo, buscando entender cómo varían los objetivos, los medios de implementación y expectativas de resultados durante el proceso mismo de implementación de la política.

¿Cómo se ha usado el modelo de Elmore en implementación de políticas públicas?

Como una forma de ejemplificar el empleo del mapeo progresivo y regresivo para el análisis de implementación, se encuentran autores como Dyer (1999) y Walker y Koroloff (2007) quienes usaron este marco de referencia para analizar sus propios contextos. En primera medida, Dyer (1999) realizó un estudio de caso para analizar la implementación de la política *Operación Tablero* en la India, a través del modelo de Mapeo Regresivo, el autor llevó a cabo diferentes análisis (valiéndose de entrevistas, documentos oficiales, observaciones, etc.) para cada uno de los eslabones que afectaban directamente la implementación. Dyer (1999) comenzó el estudio en el eslabón más cercano al nivel implementador (los profesores) y fue subiendo en la cadena de implementación hasta llegar al nivel del Estado central. El autor concluye que existen diversos contextos locales donde la política es exitosa.

Por su parte, Walker y Koloroff (2007) utilizan el marco analítico de mapeo regresivo para analizar la implementación de la política de *wraparound* en Estados Unidos (política de brindar cuidados personalizados y coordinados en conjunto con la familia, a niños con dificultades emocionales y de comportamiento severos). Estos autores destacan la importancia de los implementadores directos que deben adaptar la implementación a cada situación, de manera que a través de una serie de entrevistas que iniciaron en la base y terminaron en los niveles superiores, los autores concluyeron que existen prácticas exitosas que deben ser destacadas en la implementación de dicha política.

En definitiva, se observa que el marco analítico desarrollado por Elmore (1980) es uno de los primeros esfuerzos por sintetizar realidades diversas de política que implican que, incluso acciones de corte similar, deban implementarse con un enfoque diferente

dependiendo del contexto que se está analizando, de la claridad de los objetivos, y de los recursos con los que se cuenta en el nivel micro de implementación para ejecutar mandatos que pueden ser en algunos casos claros o sencillos pero en otros casos se complejizan. En sí mismo, este modelo permite entender, como lo han mostrado diferentes autores, que la implementación es en sí misma una actividad de comunicación (Goggin et al., 1990), y una actividad de regateo entre actores en conflicto que buscan, dependiendo de sus intereses, su cercanía a la cadena de implementación y sus recursos para presionar decisiones y acciones, influir en la forma en que se implementa, se distribuyen recursos, se focalizan y/o se priorizan acciones de una determinada política pública. A partir de estos planteamientos, es entonces que se sustenta la necesidad de utilizar un modelo híbrido para implementar una eventual política que busque hacer estratégica la gestión de personas en el sector público colombiano. Para tal fin se recurre a los modelos de Richard Matland y Elen Ingram que materializan los avances previos de la literatura de implementación y ofrecen un marco teórico adecuado que se aplica a las recomendaciones de política de Sanabria et al (2015) en la siguiente subsección.

2.4 Un marco teórico para entender el conflicto, la ambigüedad y el regateo en la implementación de una política de empleo público.

Por los elementos analizados en las subsecciones previas, es evidente que se requiere una perspectiva que sirva como un marco teórico que permita entender el usual contexto de confrontación y conflicto que surge en las políticas públicas que involucran sujetos, múltiples niveles de gobierno, objetivos diversos y en ocasiones contrapuestos (Hill y Hupe, 2009) como son usualmente las políticas relacionadas con temas de empleo público. Como una forma de adaptarse a las complejidades de los problemas de implementación, autores como Matland (1995) e Ingram (1990) propusieron marcos analíticos que son útiles para entender la implementación de manera flexible y contingente, pues se parte de la base que no existe una estrategia ideal de implementación, sino que la mejor implementación es siempre consciente de los entornos particulares y diversos en los que se implementa una misma política pública (DeLeon y DeLeon, 2002; Cohen et al, 2005).

¿Cómo Entender el Conflicto y Ambigüedad en la Implementación?

El trabajo de Richard Matland (1995), es uno de los modelos enfocados en la contingencia con el fin de superar las barreras de la dicotomía *top-down-bottom up* y su enfoque casi obsesivo por entender el éxito/fracaso en políticas públicas. El modelo de Matland, no sólo ofrece una mirada refrescante en la medida en que se enfoca no sólo en describir las condiciones bajo las cuales las variables de interés se vuelven relevantes sino cuándo cada una de esas dos aproximaciones puede ser más relevante como marco para la implementación.

La aproximación de Matland puede ser útil para para entender los procesos de implementación de políticas públicas tales como la analizada en este documento, de acuerdo con los lineamientos de política propuestos por Sanabria et al (2015), que: 1) están compuestas por múltiples acciones en diferentes temas de la política sustantiva (ej. una sola política de empleo público pero incluye temas tan diversos como carrera, clima organizacional, desempeño, desarrollo etc.), 2) cada una de esas acciones con objetivos diversos, en algunos casos ambiguos o contradictorios (ej. garantizar el mérito pero a la vez buscar flexibilidad, o gestionar el bajo desempeño y a la vez estimular a los individuos de alto desempeño), 3) que requieren ser implementadas en un modelo de gobernanza multinivel (ej. nacional/sub-nacional) con niveles de conflicto variables y 4) en entornos que cambian de acuerdo con el sector, la región y la organización encargada de implementar (ej. implementar la misma acción en Antioquia y en Chocó, sector salud vs. sector TICs, etc.).

En primera medida, Matland (1995) plantea condiciones para el conflicto en la implementación de la política pública, que por ejemplo aparece de forma natural cuando existe interdependencia de actores en diferentes niveles (una característica frecuente en políticas públicas de empleo público), y/o cuando existen múltiples organizaciones responsables de implementar la política pública y cuyos objetivos pueden ser incompatibles con los de los formuladores de la política (una situación que también puede presentarse entre los diferentes actores organizacionales e individuales involucrados en la implementación de una política de empleo público a nivel macro y micro).

En la misma línea, Matland (1995) argumenta que el conflicto usualmente se centra sobre el control o la decisión sobre los medios necesarios para llevar a cabo la

implementación, respondiendo a características jurisdiccionales, geográficas, sectoriales, o sobre la sustancia misma de los objetivos de política (ej. objetivos del nivel nacional vs. objetivos del nivel territorial). Para Matland (1995) la implementación de políticas públicas con elevados niveles de conflicto requieren indistintamente de mecanismos de regateo y/o de coerción que faciliten o generen acuerdos entre los diferentes actores sobre los medios para llevar a cabo la implementación. Mientras que políticas públicas o acciones específicas de una política pública con bajos niveles de conflicto pueden solucionarse a través de mecanismos tradicionales de persuasión y resolución de problemas.

Respecto a la prevalente ambigüedad en la formulación de las políticas públicas, el autor plantea un interesante *trade-off* (disyuntiva) que los modelos clásicos de administración a veces tienden a omitir. A menor ambigüedad mayor será el conflicto, pues como bien lo señala Hudson (2006), tener claridad en la implementación es relevante desde una perspectiva de arriba-abajo, pero cierto grado de ambigüedad puede disminuir el conflicto entre los actores involucrados.

En ese orden de ideas Matland (1995) analiza dos tipos de ambigüedad como variable independiente de la implementación: 1) ambigüedad en los objetivos y 2) ambigüedad acerca de los medios requeridos para la implementación. Respecto a la primera categoría, para Matland la ambigüedad de objetivos no es necesariamente el reflejo de una mala planeación o formulación como lo plantea el modelo *top-down*. De hecho muchas veces el buscar la claridad en los objetivos puede limitar la flexibilidad de políticas públicas y generar disfuncionalidades y mayor conflicto por su rigidez para comprender entornos diversos de implementación, cambiantes en el tiempo y geográficamente. Una profecía auto-revelada en que los objetivos mismos pronostican la imposibilidad de alcanzarlos uniformemente en la implementación. Por otro lado, Matland plantea que la ambigüedad en los objetivos no es necesariamente una característica de políticas públicas mal formuladas. Antes bien, la ambigüedad para el autor facilita la legitimación de la política pública y su adherencia por parte de los diferentes niveles de implementación.

En segundo lugar, Matland (1995) plantea que la ambigüedad de medios puede ser de tres clases: 1) cuando no existen las herramientas tecnológicas para alcanzar los objetivos formulados en la política, 2) cuando existe incertidumbre o falta de claridad en los roles que juegan los actores involucrados en la implementación y finalmente, 3) cuando

la presencia de un contexto complejo que dificulte identificar de forma clara cuáles son las mejores herramientas, cómo usarlas y cuáles van a ser sus efectos.

A partir de estos planteamientos, Matland (1995) desarrolla una matriz de cuatro cuadrantes, donde especifica cuatro categorías diferentes de implementación, dependiendo el grado de conflicto y ambigüedad presente en la política pública. Esta herramienta metodológica es útil para identificar el cuadrante en el que se ubica una determinada política pública o las acciones/programas que la conforman, de forma flexible, pues como señala Hudson (2006), el modelo teórico de Matland -más que definir cuatro tipologías- es continuo en la medida en que las acciones de una política pública son variadas, y por lo tanto, el análisis puede variar de un cuadrante a otro para una misma política. Podría entenderse entonces dicha matriz (ver tabla 4) como un plano con un espectro en cada uno de sus ejes, conflicto y ambigüedad, que ayuda a ubicar una aproximación de implementación para una determinada política pública o una acción componente de la misma.

Tabla 4 - Modelo de Matland para la Implementación de Políticas Públicas

	Bajo Conflicto	Alto Conflicto
Baja Ambigüedad en Medios y Objetivos	Implementación Administrativa (recursos)	Implementación Política (Poder)
Alta ambigüedad en Medios y Objetivos	Implementación Experimental (Condiciones de Contexto)	Implementación Simbólica (Fuerza de la Coalición)

Fuente: adaptación de Matland (1995)

De acuerdo con Matland (1995), reflejando en la tabla 4, el primer cuadrante indica que en presencia de bajo conflicto y baja ambigüedad la implementación será administrativa, muy parecida al modelo clásico *top-down* en el que existe claridad acerca de objetivos y recursos, donde los resultados están determinados a priori por la disposición de los recursos disponibles. El bajo nivel de ambigüedad estipula que los actores involucrados ejecutarán la política según las expectativas de los formuladores. En este cuadrante se ubicarían acciones de Sanabria et al (2015) con bajo conflicto y baja ambigüedad tales como institucionalizar las mediciones anuales de clima organizacional, la ampliación del formato de hoja de vida o la realización de un ranking en simplificación de manuales.

El segundo cuadrante indica que cuando hay baja ambigüedad y elevado conflicto, la implementación será política. La implementación política indica que los resultados de la implementación se definen a través del poder. Aquí, los actores involucrados tienen claramente establecidos sus objetivos pero están en permanente conflicto, además, el sistema es más vulnerable a ser influenciado por el entorno que lo rodea. En esta medida, Matland (1995) define que los resultados de la implementación son definidos a través de dos mecanismos de poder: coerción o regateo. De acuerdo con el autor, los mecanismos de regateo deben ser empleados cuando por el marco mismo de una implementación política, no es fácil realizar monitoreo o medir los resultados de la implementación. En esta categoría por ejemplo, se ubicarían acciones propuestas por Sanabria et al (2015) tales como el fortalecimiento del rol del jefe de talento humano, la ampliación de ejecutores de las pruebas de selección o la adopción de un sistema de gestión del bajo desempeño.

El tercer cuadrante establece que cuando hay alta ambigüedad y bajo conflicto, la implementación será experimental. Para este caso, Matland establece que los resultados de la implementación dependerán de quiénes participen (sus preferencias), qué tan activos serán en la implementación y de las dificultades para identificar los recursos tecnológicos a implementar. En este tipo de implementación el contexto es más determinante, que en las otras categorías, para Matland (1995), pues los resultados de una misma política pública variarán ostensiblemente de un lugar a otro dependiendo de los recursos y los actores presentes y activos en el proceso de implementación en el campo, a nivel micro (ej. ente territorial, entidad). La implementación de este tipo de políticas permite acercarse de forma más clara a las necesidades locales del nivel implementador, dado el bajo conflicto hay un espacio relativamente amplio para aquellos actores que tomen la delantera e intenten influir en la política pública. En esta categoría podrían ubicarse acciones propuestas en Sanabria et al (2015) como el manejo de la diversidad, el mejoramiento de la relación universidad-Estado y el desarrollo de ambientes de trabajo adecuados.

Finalmente, el último cuadrante establece que en presencia de alto conflicto y alta ambigüedad, se lleva a cabo una implementación simbólica, donde los resultados de la implementación dependen de la fuerza de la coalición que se pueda formar entre los actores involucrados (que controlan los recursos) en la implementación. La implementación simbólica es relevante cuando se desean establecer nuevos objetivos o reafirmar objetivos

vigentes. La interacción de los actores a través del simbolismo, para Matland, permite redefinir los objetivos de la política como parte del proceso mismo de implementación. En esta categoría podrían localizarse propuestas de Sanabria et al (2015) tales como el sistema de gerentes públicos y una política global de planes de incentivos monetarios.

¿Cómo se ha usado el modelo de Matland en implementación de políticas públicas?

Como forma de ejemplificar el marco teórico de Matland para el análisis de implementación, se encuentran autores como Cohen et al. (2005) y Molas-Gallart y Castro-Martínez (2007). En primer caso, Cohen et al. (2005) utilizan el marco analítico de Matland para describir el proceso de implementación de la política de inclusión en Estados Unidos. A través del análisis del estudio de casos, los autores concluyen que el nivel de ambigüedad tiene un efecto ambiguo (positivo y negativo) en la implementación. En segunda medida, Molas-Gallart y Castro-Martínez (2007) utilizan el marco de Matland para describir la implementación la política de “*terceras misiones*” en universidades de Gran Bretaña y España. Los autores concluyen que al no haber uniformidad de objetivos, se observa ambigüedad en el diseño de políticas públicas.

En general, el modelo de Matland brinda un marco adecuado para identificar las variables clave de implementación de políticas públicas globales, diversas y con múltiples objetivos y actores como la que eventualmente se formularía a partir de los lineamientos y recomendaciones propuestos por Sanabria et al (2015). En esa medida, este modelo se aplica al final de esta sección donde se definen elementos de priorización y categorización para la implementación de las recomendaciones propuestas y se muestra en la figura 2 cómo se clasifican los lineamientos mencionados en las categorías conceptuales propuestas por Matland.

2.5 Modelo de Implementación de Elen Ingram: Estrategias de Regateo y Negociación para una Implementación Efectiva.

Elen Ingram desarrolló una aproximación teórica que, aunque previa a Matland, de alguna forma complementa muy bien su propuesta de contingencia. A través del modelo propuesto, Ingram (1990) plantea que los patrones de implementación pueden variar con

los retos que surjan a partir de las directrices normativas que se estipulen. La autora considera que, dependiendo del contexto en el cual se implementa la política, la implementación deberá estar acompañada por actividades de regateo y negociación entre los diversos actores que comparten el poder y entre los diferentes niveles de gobierno. En general, el modelo es útil para la implementación de políticas formuladas desde el centro con una implementación altamente descentralizada como es el caso de los temas de empleo público en el sector público colombiano. En este contexto, Ingram brinda elementos para escoger un enfoque de implementación adecuado según sea cada caso y propone que el criterio de evaluación debe variar según el modelo de implementación y la estructura de la reglamentación, según se muestra a continuación.

Tabla 5 – Modelo de Ingram para la Implementación de Políticas Públicas

Naturaleza de la decisión de los costos	Estructura de la norma	Enfoque adecuado de implementación	Criterio para Evaluación	Variables Críticas que Afectan Implementación
Bajo costo de negociación. Bajo costo de información	Objetivos Claros. Flexibilidad procedimental	Comando y Control	Logro de Objetivos	Cambios en el entorno donde se desarrolla la Política
Alto costo de negociación. Bajo costo de información	Objetivos abiertos. Flexibilidad procedimental	Adaptativo	Creatividad en la base	Emprendedores burocráticos
Bajo costo de negociación. Alto costo de información	Objetivos claros. Especificidad procedimental	Supervisión	Aprendizaje de Política Pública	Capacidad Administrativa
Alto costo de negociación. Alto costo de información	Objetivos abiertos. Especificidad procedimental	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores

Fuente: adaptación de Ingram (1990)

Como se puede observar en la tabla 5, Ingram (1990) propone un modelo flexible que intenta resolver el problema de identificar cuáles son exactamente las variables relevantes al momento de llevar a cabo el análisis de implementación y decidir el éxito/fracaso de la misma. En primera medida, Ingram (1990) plantea que el análisis de implementación debe ser lo suficientemente amplio para abarcar el proceso de formulación y sus impactos. De

esta forma, el formulador se enfrenta a dos tipos de restricciones al momento de llevar a cabo el diseño de la política: los costos de negociación y los costos de información.

Ingram (1990) argumenta que los costos de negociación hacen referencia a las dificultades inherentes para llegar a un acuerdo entre partes en conflicto. También, estos costos están relacionados con el conflicto para descubrir los intereses de los actores involucrados y la probabilidad de que dichos actores estén de acuerdo con el diseño de política planteado. De manera paralela, el modelo de Ingram plantea que los costos de información están asociados con las dificultades para obtener información relacionada con el impacto generado de la política y las relaciones entre los actores involucrados. Es a partir de los costos de negociación y de información (ambos pueden ser altos o bajos) que los formuladores de política establecen cierta estructura normativa en la formulación de la recomendación de política. En esta medida, la política pública puede estar formulada de tal forma que tenga objetivos claros (específicos) o abiertos (generales), y puede definir procedimientos específicos o generales para los implementadores en la norma (ver tabla 5, columna 2).

Ahora bien, el modelo de Ingram (1990) propone que una vez establecida la estructura normativa de la recomendación de política, es posible asignar una aproximación de implementación adecuada para medir la efectividad de dicha recomendación. Así, la implementación de política puede ser de cuatro tipos (ver cuadro 5): 1) comando y control, 2) adaptativo, 3) supervisión, 4) regateo. El primer tipo de implementación está estrechamente relacionado con una aproximación *forward mapping*, pues la formulación de la recomendación plantea unos objetivos claros que hace que la evaluación de la implementación se centre en el logro de los objetivos (columna 4 de la tabla 5), y por lo tanto, el evaluador debe considerar los cambios en el entorno al momento de medir la efectividad de la misma (columna 5 de la tabla 5).

En segunda medida, se encuentra la implementación de tipo adaptativo, aquí Ingram (1990) propone que dada la flexibilidad en los procedimientos al momento de formular la política pública, la mejor aproximación debe considerar un enfoque de *backward mapping*. De manera que el criterio para evaluar el éxito de la implementación debería ser la revisión de los procesos creativos (ver columna 4 de la tabla 5) que ocurren en el eslabón más próximo a la implementación directa (la base), teniendo como variable crítica para el éxito

de la misma aquellos actores de la base que se desenvuelven como emprendedores de políticas públicas (columna 5 de la tabla 5).

Tercero, Ingram argumenta que cuando existen objetivos ambiciosos acompañados con especificidad procedimental en la formulación de la política, la implementación debe ser desde la supervisión, pues los diferentes actores involucrados tienen una alta participación en la implementación. Por lo tanto, para este caso el criterio de evaluación debe girar en torno al aprendizaje de política pública (columna 4 de la tabla 5), sin dejar de lado la capacidad de gestión de las agencias involucradas (columna 5 de la tabla 5).

Finalmente, Ingram (1990) afirma que cuando la formulación de política muestra objetivos abiertos (producto de no haber podido llegar fácil a un consenso) y tiene especificidad procedimental (aun cuando los costos de información son elevados), el proceso de implementación deberá realizarse a partir del regateo. Desde esta aproximación, la autora argumenta que es a través del regateo que se puede llegar a consensos que no ocurrieron durante la etapa de formulación, estableciendo que el criterio de evaluación debe ser los acuerdos a los que se llegue (columna 4 del cuadro 5) entre los diferentes actores involucrados, observando las relaciones entre actores que puedan surgir en el proceso (columna 5 de la tabla 5).

2.6 Aplicación del Marco Teórico de Matland e Ingram a las Recomendaciones de Sanabria et al (2015).

El modelo de Ingram permite establecer una categorización de políticas públicas similar a la de Matland pero, a diferencia de este, no sólo identifica una tipología de implementación sino las variables clave requeridas para una exitosa implementación. Así, identificamos a continuación una categorización y priorización siguiendo el modelo de Matland, al tiempo que se elabora también una clasificación de las recomendaciones provenientes de Sanabria et al (2015) aplicando el modelo de Ingram para identificar enfoque, criterios de evaluación y variables clave para los diferentes lineamientos propuestos.

Las recomendaciones de política propuestas en Sanabria et al (2015) desarrollan acciones con enfoques y recursos diversos que implican que necesariamente agrupen objetivos, medios y actores diferentes con intereses dinámicos en el tiempo y el espacio. Esta diversidad en las recomendaciones propuestas permite que el marco analítico

desarrollado por Matland (1995) sea adecuado para clasificarlas, a la luz del grado de ambigüedad y conflicto presente en la implementación, y así mismo, ubicarlas en alguno de los cuatro cuadrantes con el fin de identificar un eventual tipo de implementación de las cuatro propuestas por Matland.

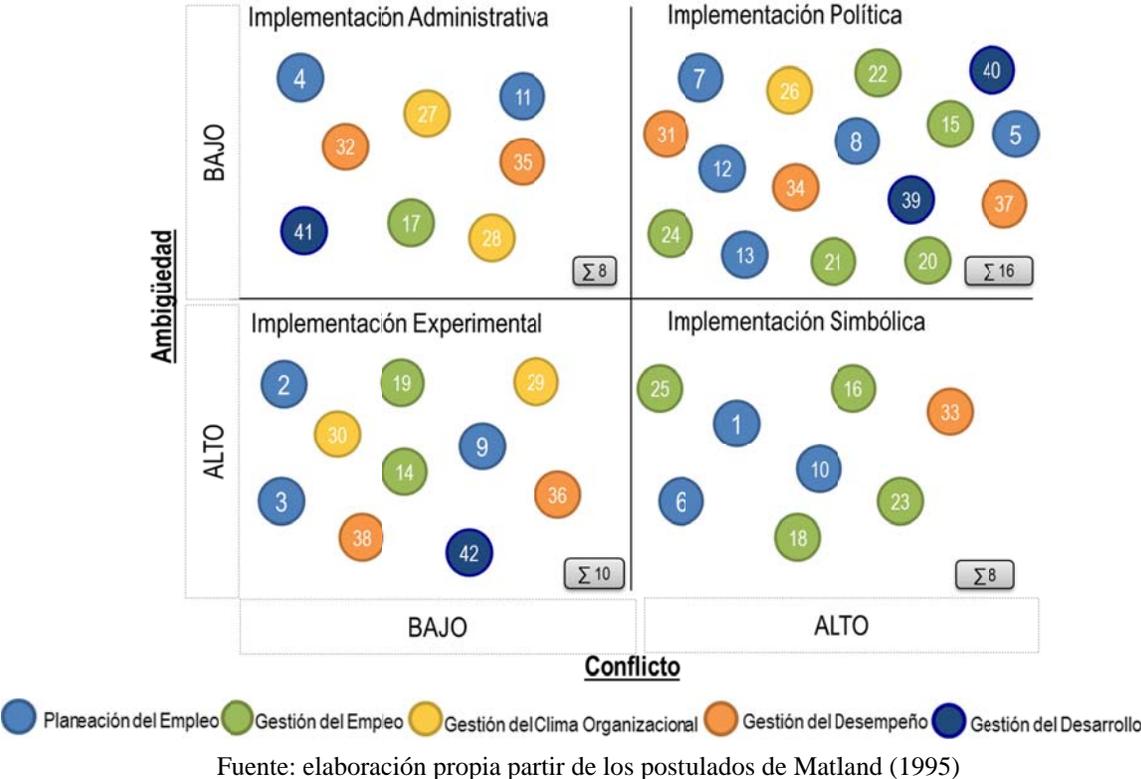
La figura 2 ubica las 42 recomendaciones de política en alguno de los cuatro cuadrantes propuestos por Matland (1995), a saber: 1) implementación administrativa, 2) implementación política, 3) implementación experimental, y 4) implementación simbólica. Cada círculo representa una de las recomendaciones de Sanabria et al (2015), donde el número identifica cada una de las recomendaciones mostradas en la tabla 1 y el color representa el subsistema del modelo propuesto al cual pertenece (Planeación del Empleo, Gestión del Empleo, Gestión del Clima Organizacional, Gestión del Desempeño y Gestión del Desarrollo).

La figura 2 muestra la aplicación del modelo de Matland a las recomendaciones de Sanabria et al (2015). De acuerdo con ello, la mayor cantidad de recomendaciones se ubica en el cuadrante correspondiente a la implementación política, caracterizado por elevados niveles de conflicto, pero con baja ambigüedad en objetivos y medios. Las recomendaciones ubicadas en este cuadrante requieren de mecanismos de poder (regateo y coerción) para ser implementadas, es decir, la implementación de cada una de las recomendaciones implica un casi permanente conflicto entre los actores. En este cuadrante se destaca que la mayoría de las recomendaciones pertenecen a los subsistemas de Planeación del Empleo y Gestión del Empleo, indicando que actividades relacionadas principalmente con el manejo de la información, el posicionamiento de la UDP y el mejoramiento de los procesos de selección, pueden estar asociadas a elevados niveles de conflicto los cuales deben ser resueltos a través del poder. De esta forma, los mecanismos de poder son importantes para que las entidades gestionen información relacionada con los servidores que allí trabajan, o para que el nivel directivo le dé mayor relevancia a las UDP, entre otros aspectos.

En segundo lugar, la figura 2 muestra que 10 recomendaciones de política están ubicadas en el tercer cuadrante (implementación experimental). En este cuadrante hay recomendaciones de todos los subsistemas (ninguno con una participación relativamente elevada), indicando que todos los subsistemas tienen recomendaciones donde se da

importancia al contexto en el cual se lleva a cabo la implementación, destacando el rol de cada uno de los actores involucrados y sus propias capacidades para llevar una implementación exitosa. De esta forma, actividades de reclutamiento, manejo de indicadores o el desarrollo de ambientes de trabajo dependen del contexto de cada una de las entidades donde se implementan.

Figura 2 – Clasificación de las recomendaciones de política según Matland (1995)



Finalmente, tanto el cuadrante I (implementación administrativa) como el cuadrante IV (implementación simbólica) tienen igual número de recomendaciones (ocho recomendaciones cada uno). En el primer caso, se ubican recomendaciones con un grado mayor de claridad en sus objetivos y medios, permitiendo que el conflicto entre los actores involucrados sea bajo. De manera que el éxito de la implementación dependerá exclusivamente de los recursos empleados en el desarrollo de la misma, que en general, corresponden a mediciones, rankings y la aplicación de estrategias de sensibilización para

la gestión del desempeño. Para el segundo caso, se ubican principalmente recomendaciones pertenecientes a los subsistemas de Planeación y Gestión del Empleo. Aquí, el conflicto es elevado, y por lo tanto permite advertir que el éxito de la implementación dependerá de las coaliciones que se formen entre los actores involucrados. Para este caso, recomendaciones de carácter estructural como el Sistema de Gerentes Públicos o los acuerdos marco para las pruebas de selección, buscan hacer cambios profundos que involucran numerosos actores. De manera que los apoyos logrados a partir de las alianzas estratégicas que se puedan dar serán determinantes para el éxito de la implementación.

Posteriormente, con el ánimo de identificar enfoques, criterios de evaluación y variables clave para las diferentes recomendaciones de política propuestas, hemos empleado el marco analítico desarrollado por Ingram (1990). Este marco analítico es flexible, en el que el enfoque de implementación y su respectiva evaluación varían según la estructura de la norma y la naturaleza de las decisiones (medidas en costos de información y de negociación). En la tabla 7 presentamos la clasificación de cada una de las recomendaciones de política según los criterios establecidos por Ingram (1990). La columna 3 clasifica los costos de información y de negociación asociados a cada una de las recomendaciones, mientras que la columna cuatro determina la estructura de la norma en cuanto a los objetivos (claros o abiertos) y el procedimiento (flexible o específico). La quinta columna muestra para cada recomendación el enfoque adecuado de implementación, asociado al criterio de evaluación a tener en cuenta en el análisis (columna 6), y finalmente las variables críticas que afectan la implementación y por lo tanto no pueden faltar en el estudio.

Tabla 7 – Definiciones de Conceptos Claves para entender el Modelo Flexible de Ingram (1990)

Categoría	Tipo	Definición
Naturaleza de la Decisión de los Costos	Costos de Negociación	En la formulación de la política pública puede haber dificultades para llegar a consensos sobre los objetivos de la política.
Naturaleza de la Decisión de los Costos	Costos de Información	En la formulación de la política pública puede haber dificultades para obtener la información requerida de acuerdo con los objetivos planteados
Estructura de la norma	objetivos claros	La formulación de la política pública puede presentar objetivos específicos y bien definidos
Estructura de la norma	objetivos abiertos	La formulación de la política pública puede presentar objetivos ambiguos
Estructura de la norma	Flexibilidad procedimental	La formulación de la política pública puede proponer margen de maniobra a los implementadores
Estructura de la norma	Especificidad procedimental	La formulación de la política pública puede proponer procedimientos claramente definidos, limitando el margen de maniobra de los implementadores
Enfoque adecuado de implementación	Comando y Control	La implementación puede seguir una aproximación <i>top-down</i>
Enfoque adecuado de implementación	Adaptativo	La implementación puede estar centrada en el eslabón más bajo de la cadena (mirada <i>bottom-up</i>)
Enfoque adecuado de implementación	Supervisión	La implementación puede caracterizarse por una alta participación de diferentes actores que requieren de un proceso de supervisión para el logro de objetivos
Enfoque adecuado de implementación	Regateo	La implementación debe procurar llegar a consensos al momento de ser implementada, pues en la etapa de formulación no fue posible llegar a ellos
Criterio para Evaluación	Logro de Objetivos	En un marco de comando y control, la evaluación sugerida es la verificación del cumplimiento de metas
Criterio para Evaluación	Creatividad en la Base	En un marco de implementación adaptativa, la evaluación sugerida debe revisar los procesos que se llevan a cabo en la base para lograr la efectividad
Criterio para Evaluación	Aprendizaje de Política Pública	En un marco de implementación donde hay supervisión a los actores, la evaluación sugerida es observar los aprendizajes que salen producto de las relaciones de supervisión ente los actores
Criterio para Evaluación	Acuerdos amplios y apoyo	En un marco de implementación donde hay regateo, la evaluación recomendada es observar los consensos a los cuales se llegar para el desarrollo de la política
Variables Críticas que Afectan Implementación	Cambios en el entorno donde se desarrolla la política	En la evaluación del logro de objetivos, resulta indispensable observar los cambios en el entorno de las entidades donde se implementa la política
Variables Críticas que Afectan Implementación	Emprendedores Burocráticos	En la evaluación de creatividad en la base, resulta indispensable observar a los servidores que realizan acciones innovadoras de la política
Variables Críticas que Afectan Implementación	Capacidad Administrativa	En la evaluación del aprendizaje de política pública, resulta indispensable revisar la capacidad administrativa de las entidades que implementan la política
Variables Críticas que Afectan Implementación	Relaciones entre Actores	En la evaluación de los acuerdos amplios y apoyo, resulta indispensable ver cómo es la relación entre los actores que están negociando para llegar a acuerdos

Fuente: elaboración propia con base en Ingram (1990)

Tabla 7 – Clasificación de las recomendaciones de política según Ingram (1990)

No.	Recomendaciones de Política	Naturaleza de la decisión de los costos				Estructura de la norma				Enfoque adecuado de implementación	Criterio para Evaluación	Variables Críticas que Afectan Implementación
		Costos de Negociación		Costos de Información		Objetivos		Procedimientos				
		Alto	Bajo	Alto	Bajo	Claros	Abiertos	Flexibles	Específicos			
1	Visibilizar tema de GTH en Planes de Desarrollo (nacional y territorial)	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores
2	Mejorar alineación formulador-implementador		X		X	X			X	Comando y Control	Logro de Objetivos	Cambios en el entorno donde se desarrolla la Política
3	Fortalecer el Observatorio Público		X	X		X			X	Supervisión	Aprendizaje de Política Pública	Capacidad Administrativa
4	Complementar formato de hoja de vida para servidores de planta y contratistas		X	X		X			X	Supervisión	Aprendizaje de Política Pública	Capacidad Administrativa
5	Vincular cargos con manuales de funciones	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores
6	Potenciar instrumentos para una GTH estratégica	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores
7	Fortalecer módulo de Contratistas de SIGEP	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores
8	Vincular SIGEP con sistemas de entidades	X			X		X	X		Adaptativo	Creatividad en la Base	Emprendedores Burocráticos
9	Aplicación con indicadores de GTH para directivos		X	X		X			X	Supervisión	Aprendizaje de Política Pública	Capacidad Administrativa
10	Crear unidad de planeación de la fuerza de trabajo en las UDP	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores
11	Aplicación modelo de competencias y rotación laboral		X	X		X			X	Supervisión	Aprendizaje de Política Pública	Capacidad Administrativa
12	Estudio de reingeniería a las UDP	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores

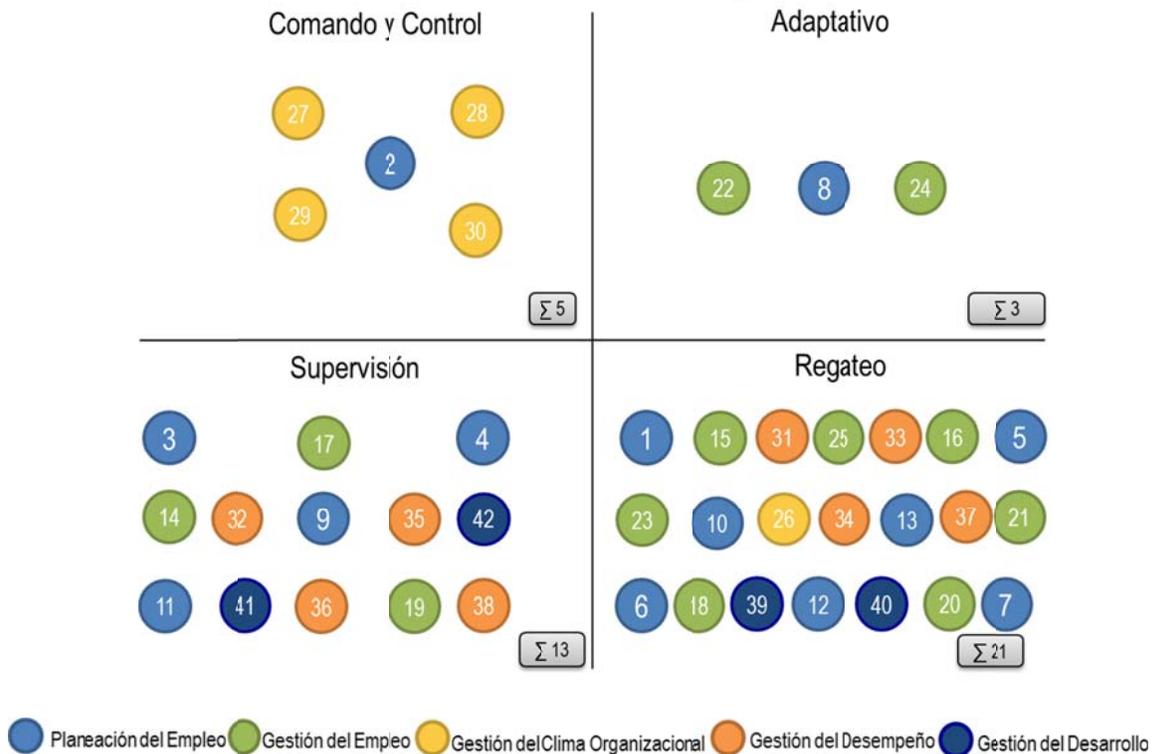
No.	Recomendaciones de Política	Naturaleza de la decisión de los costos				Estructura de la norma				Enfoque adecuado de implementación	Criterio para Evaluación	Variables Críticas que Afectan Implementación
		Costos de Negociación		Costos de Información		Objetivos		Procedimientos				
		Alto	Bajo	Alto	Bajo	Claros	Abiertos	Flexibles	Específicos			
13	Fortalecer el rol del jefe de la UDP	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores
14	Mecanismos de atracción de personal con uso de TICs		X	X		X			X	Supervisión	Aprendizaje de Política Pública	Capacidad Administrativa
15	Acelerar y agrupar procesos de selección	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores
16	Financiar procesos de selección con recursos de nómina y contratistas	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores
17	Bolsa de empleo virtual y aplicación móvil para aspirantes		X	X		X			X	Supervisión	Aprendizaje de Política Pública	Capacidad Administrativa
18	Acuerdos marco para pruebas de selección	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores
19	Reclutamiento dirigido a jóvenes y recién egresados		X	X		X			X	Supervisión	Aprendizaje de Política Pública	Capacidad Administrativa
20	Descentralización de pruebas cualitativas de selección	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores
21	CNSC como instancia reguladora y creación agencia especializada en reclutamiento	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores
22	Ampliación de ejecutores de pruebas de selección y Assessment Centers certificados	X			X		X	X		Adaptativo	Creatividad en la Base	Emprendedores Burocráticos
23	Sistema de Gerentes Públicos colombiano	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores
24	Política de gestión del bajo desempeño	X			X		X	X		Adaptativo	Creatividad en la Base	Emprendedores Burocráticos

No.	Recomendaciones de Política	Naturaleza de la decisión de los costos				Estructura de la norma				Enfoque adecuado de implementación	Criterio para Evaluación	Variables Críticas que Afectan Implementación
		Costos de Negociación		Costos de Información		Objetivos		Procedimientos				
		Alto	Bajo	Alto	Bajo	Claros	Abiertos	Flexibles	Específicos			
25	Esquemas de ascenso abierto e interno para los servidores	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores
26	Estrategia de visibilidad y valoración positiva de servidores y entidades	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores
27	Diseñar y difundir mediciones y políticas de clima organizacional		X		X	X		X		Comando y Control	Logro de Objetivos	Cambios en el entorno donde se desarrolla la Política
28	Valoración de clima y cultura organizacional de forma anual y sistemática		X		X	X		X		Comando y Control	Logro de Objetivos	Cambios en el entorno donde se desarrolla la Política
29	Política Nacional para el desarrollo de ambientes de trabajo adecuados		X		X	X		X		Comando y Control	Logro de Objetivos	Cambios en el entorno donde se desarrolla la Política
30	Política y estrategia de diversidad en el empleo público		X		X	X		X		Comando y Control	Logro de Objetivos	Cambios en el entorno donde se desarrolla la Política
31	Propuesta de nivelación de salarios en el sector	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores
32	Ranking de efectividad en la simplificación de manuales por competencias		X	X		X			X	Supervisión	Aprendizaje de Política Pública	Capacidad Administrativa
33	Política global de planes de incentivos monetarios	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores
34	Crear política de incentivos monetarios y no monetarios para equipos de trabajo y entidades	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores
35	Estrategia de sensibilización sobre la evaluación de desempeño		X	X		X			X	Supervisión	Aprendizaje de Política Pública	Capacidad Administrativa
36	Fortalecer la UDP a partir de la gestión de la información, estímulos, concursos y ranking		X	X		X			X	Supervisión	Aprendizaje de Política Pública	Capacidad Administrativa

No.	Recomendaciones de Política	Naturaleza de la decisión de los costos				Estructura de la norma				Enfoque adecuado de implementación	Criterio para Evaluación	Variables Críticas que Afectan Implementación
		Costos de Negociación		Costos de Información		Objetivos		Procedimientos				
		Alto	Bajo	Alto	Bajo	Claros	Abiertos	Flexibles	Específicos			
37	Crear sistema de acreditación de UDP	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores
38	Fortalecer relación Universidad-Estado en la GTH		X	X		X			X	Supervisión	Aprendizaje de Política Pública	Capacidad Administrativa
39	Fortalecimiento de la ESAP y formación de capital humano en asuntos público	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores
40	Fortalecer Plan plurianual de formación y capacitación	X		X			X		X	Regateo	Acuerdos amplios y apoyo	Relaciones entre Actores
41	Ranking niveles de capacitación		X	X		X			X	Supervisión	Aprendizaje de Política Pública	Capacidad Administrativa
42	Estrategia de fortalecimiento y alineación del diseño de planes y programas de capacitación		X	X		X			X	Supervisión	Aprendizaje de Política Pública	Capacidad Administrativa

Fuente: Elaboración propia a partir de Ingram (1990).

Figura 3 – Relación de las Recomendaciones y enfoque de implementación según Ingram (1990)



Fuente: Elaboración propia a partir de Ingram (1990).

Ahora bien, una vez listadas las recomendaciones de política según el marco flexible de Ingram, es posible observar en forma global cómo se distribuyen estas para cada aproximación de implementación sugerida. La figura 3 muestra los cuatro enfoques de implementación que según Ingram deben ser considerados a partir de la formulación de la política y que, en consecuencia, están asociados a un criterio para la evaluación específico. Nuevamente, cada círculo es una recomendación, y el número está indexado a las recomendaciones mostradas en la tabla 1. Finalmente, el color representa el subsistema del modelo al cual pertenece (Planeación del Empleo, Gestión del Empleo, Gestión del Clima Organizacional, Gestión del Desempeño y Gestión del Desarrollo).

La figura 3 muestra que cuatro de las cinco recomendaciones del enfoque de implementación de comando y control (implementación clásica *top-bottom*) provienen del subsistema de Gestión del Clima Organizacional. El análisis implica entonces que una vez se tengan claros los objetivos, la Gestión del Clima Organizacional debe hacerse particular a cada entorno institucional, de manera que exista flexibilidad para que cada una de las entidades lleve a cabo las mediciones de clima, estrategias de diversidad y los ambientes de

trabajo adecuado. Pero debería haber una evaluación que contraste los objetivos propuestos al inicio para medir el éxito de la implementación, procurando observar los cambios en el entorno de cada entidad.

En segunda medida, tres recomendaciones siguen un enfoque de implementación adaptativo (implementación de abajo hacia arriba), esto ocurre porque en presencia de elevados costos de negociación (como establecer una política de gestión del bajo desempeño, o ampliar los ejecutores de las pruebas de selección) los objetivos de las recomendaciones son abiertos y dan flexibilidad para que los implementadores las adecúen a sus necesidades. Aquí, estamos proponiendo recomendaciones que introducen mejoras (o un cambio de enfoque) a actividades que ya existen, de manera que el éxito de la implementación recaerá sobre los implementadores directamente, teniendo que medir el grado de creatividad que estos actores tienen para desarrollar la recomendación.

De las 13 recomendaciones que tienen un enfoque implementador de supervisión (dada la multiplicidad de actores involucrados se requiere supervisar la implementación), la mayoría pertenece a los subsistemas de Planeación del Empleo y Gestión del Desempeño. Para estos casos, son claros los altos costos de información de estas recomendaciones que están relacionadas con el manejo de la información, uso de TIC y establecimiento de rankings. Para cada uno de estos casos, el enfoque adecuado de evaluación debería girar en torno al aprendizaje de política pública, pues requiere de la participación activa de los actores involucrados, y por lo tanto, se debería observar la capacidad de gestión de cada uno de estos actores.

Finalmente, 21 recomendaciones muestran elevados costos de información y de negociación, llevando a que los objetivos de las recomendaciones de política sean abiertos, pero lleven a cierta especificidad en las actividades a desarrollar. De esta forma, se requiere un enfoque de implementación de regateo (necesidad de llegar a consensos en medio del conflicto) para poder establecer los consensos necesarios entre los actores involucrados. Aquí, destacamos que la mayoría de las recomendaciones pertenecen a los subsistemas de Planeación del Empleo y Gestión del Empleo, en el que planteamos cambios estructurales que involucran a numerosos actores con objetivos diversos. Así, recomendaciones como el estudio de reingeniería de las UDP, elevar a la CNSC como instancia reguladora, establecer

esquemas de ascenso abiertos e internos, entre otras, determinarán su éxito a partir de los acuerdos a los que se pueda llegar.

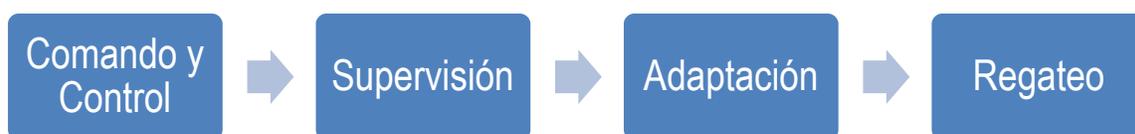
¿Cómo priorizar la implementación de las recomendaciones de Sanabria et al (2015) a partir de lo anterior?

Una vez clasificadas cada una de las recomendaciones de política a partir de los enfoques de implementación propuestos por Ingram (1990), es posible visibilizar un camino de priorización al momento de enfrentarse al abanico de recomendaciones (42) que hemos propuesto. Teniendo como eje central la pregunta de ¿por dónde empezar a implementar? Dicho proceso podría basarse en los postulados de Ingram para llevar a cabo dicha implementación. En ese orden de ideas, proponemos iniciar con las recomendaciones ubicadas en el enfoque de comando y control como primera aproximación a una priorización en la implementación. Sabiendo que existen bajos costos de información y de negociación, y los objetivos son claros, puede haber mayor facilidad para que estas recomendaciones se lleven a cabo y por ende, se puedan obtener los resultados deseados.

En segunda medida, consideramos que el segundo grupo de recomendaciones de política que seguirían en el orden de priorización son aquellas ubicadas en el enfoque de supervisión. Estas recomendaciones se caracterizan por tener costos de negociación bajos, lo cual facilita alcanzar acuerdos entre los actores involucrados. Para estos casos, la implementación es más factible de ser llevada a cabo en cuanto requiere de la voluntad de los actores involucrados y una buena gestión de la información.

Tercero, consideramos que en el orden de priorización seguirían aquellas recomendaciones que presentan un enfoque adaptativo, pues aunque no son muchas, los altos costos de negociación llevan a que los protagonistas de la implementación sean los eslabones más bajos donde se desarrolla la actividad, lo cual puede tomar cierto tiempo. Finalmente, recomendamos que las últimas recomendaciones para ser llevadas a cabo sean aquellas ubicadas en el enfoque de regateo, pues como bien lo expresamos anteriormente, la dificultad para llegar a consensos obliga a una interacción un poco más compleja entre los diversos actores involucrados, haciendo que la implementación de estas recomendaciones tome más tiempo que las demás.

Figura 4 – Priorización de la implementación de las recomendaciones a partir de Ingram (1990)



Fuente: elaboración propia

El análisis de las recomendaciones a la luz de los postulados de Matland e Ingram da luces sobre los desafíos a los cuáles se enfrentarán los tomadores de decisión en la búsqueda de hacer una GETH efectiva. Como es posible observar, la multiplicidad de actores involucrados en la implementación de la política requiere de mecanismos de negociación y sensibilización para llegar a consensos que garanticen el éxito de la política. Por esta razón, tanto Matland como Ingram permiten concluir que hacer la GETH requiere de cambios graduales y constantes.

En definitiva, hemos observado cómo cada uno de los cuatro enfoques de implementación propuestos por Ingram sirve como punto de partida para establecer la priorización en el desarrollo de las recomendaciones. Queremos enfatizar que aun cuando cada una de las recomendaciones puede ser implementada separadamente de las demás, como equipo investigador estamos mostrando una herramienta que facilite la toma de decisiones de los responsables de hacer estratégica la GTH en el sector público colombiano.

3. Análisis de Implementación; Lineamientos para la Acción y la Priorización

Antes de revisar cómo podría implementarse específicamente (sección VI) cada una de las recomendaciones de política propuestas en Sanabria et al (2015), presentamos a continuación cinco aproximaciones para la priorización y ordenamiento de la implementación de dichas recomendaciones. El análisis que se presenta a continuación está dividido en cinco perspectivas. En la primera perspectiva, mediante una metodología de *grounded theory* para análisis cualitativo deductivo, se toma como punto de referencia el marco teórico de Mesch, Perry y Wise (1995) de Gestión Estratégica del Talento Humano adoptado por el equipo investigador (Sanabria, 2013 y Sanabria et al, 2015). Esta acción,

nos permite, no sólo clasificar las recomendaciones de Sanabria et al (2015) dentro de las categorías de GETH propuestas por Mesch, Perry y Wise (1995), sino que facilita comprobar si efectivamente las recomendaciones de Sanabria et al (2015) se enmarcan correctamente dentro de un modelo de GETH.

Posteriormente se lleva a cabo un análisis inductivo, es decir se identifican categorías relacionadas con la gestión estratégica del talento humano a partir de las recomendaciones mismas identificando categorías conceptuales comunes o particulares para cada una de las recomendaciones y como ellas conforman, o no, de forma agrupada, un modelo de GETH para el sector público colombiano. A partir de ello, las recomendaciones de política pública fueron agrupadas alrededor de unos conceptos clave provenientes de un método deductivo de la teoría de GTH.

La segunda perspectiva utilizada en esta sección muestra el horizonte temporal en el cual se llevan a cabo las recomendaciones de política (corto, mediano y largo plazo). Se muestra que la mayoría de las recomendaciones se encuentran en el marco de mediano plazo (1 y 3 años), observando que el subsistema de Planeación del Empleo tiene gran relevancia en el corto y mediano plazo.

La tercera perspectiva analiza la integralidad de las recomendaciones al proponer siete encadenamientos (secuencialidad) en el que, teniendo como base la temporalidad, diversas recomendaciones van aportando insumos en cadena para incrementar la efectividad de la GTH.

La cuarta perspectiva muestra los diferentes roles de las entidades, actores y grupos involucrados en las recomendaciones (que pueden ser ejecutores, beneficiarios, apoyo, posibles opositores). Observando que en el nivel macro, las entidades del sector función pública asumen un rol relevante en la ejecución, al tiempo que se destaca el apoyo de Presidencia, el Ministerio de Hacienda, Ministerio de las TIC, y el Ministerio del Trabajo para llevar a cabo la implementación. Mientras que en el nivel micro, son las Unidades de Personal y las Secretarías Generales de las entidades las que muestran un rol preponderante en la implementación.

Finalmente, la quinta perspectiva de análisis tiene en cuenta los desarrollos normativos que se requieren para poder implementar las recomendaciones de política. Aquí, destacamos que de las 42 recomendaciones propuestas en Sanabria et al (2015),

solamente tres requieren cambios constitucionales, mientras que 12 no requieren ningún cambio y 10 solamente requieren actos administrativos de las entidades.

En definitiva, se espera que a través de las diferentes perspectivas que se muestran en esta sección, el lector encuentre un hilo conductor que lo guíe a través de las fichas (sección VII) y pueda tomar una decisión más informada frente a una eventual implementación de cualquiera de las recomendaciones. Las cinco perspectivas de análisis aquí desarrolladas dan luces acerca de una posible ruta de priorización para que los tomadores de decisión tomen decisiones informadas sobre cómo implementar una política de GETH que facilite la efectividad organizacional.

3.1 Primera perspectiva: ¿Cómo fomentan los lineamientos en Sanabria et al (2015) la Gestión Estratégica del Talento Humano?

En esta sección buscamos identificar de qué forma las recomendaciones propuestas por Sanabria et al (2015) corresponden con un marco teórico planteado y, a la vez, qué tanto constituyen entre si una construcción teórica de gestión estratégica del talento humano. La herramienta metodológica empleada para alcanzar este propósito es la *Grounded Theory*. Este enfoque, como menciona Sanabria (2012), permite “el descubrimiento de la teoría desde los datos” mediante “un método general de análisis comparativo” (Glaser y Strauss, 1967) o en otras palabras de los mismos creadores de esta perspectiva "Para resaltar constructos teóricos a partir del análisis cualitativo de los datos" Corbin y Strauss (2008:1). Esta metodología de investigación, entonces, nos permite encontrar patrones inductivos/deductivos para relacionar conceptos con un marco teórico identificado (que en este caso es el modelo formulado por Mesch, Perry y Wise (1995) y entre sí mismos, a partir de los mismos datos de la investigación (que en este caso serían los lineamientos y recomendaciones propuestos por Sanabria et al (2015)).

El marco conceptual de *Grounded Theory* indica que primero se identifican categorías relevantes a través de un proceso inductivo en el cual las recomendaciones se relacionan de forma directa con unas categorías conceptuales definidas por el marco teórico de Sanabria et al (2015). En la segunda parte, deductiva, se revisan los lineamientos de política de Sanabria et al (2015) y, partiendo del texto mismo de los lineamientos, se van

identificando categorías conceptuales para que, a partir de dicha identificación, finalmente se definan teóricamente las categorías relevantes (Scott, 2009) de un modelo de GETH y la interrelación entre las recomendaciones.

3.1.1 *¿Cómo se conectan las recomendaciones propuestas con un modelo teórico de gestión estratégica del talento humano para el sector público?*

Esta sección tiene como objetivo validar la consistencia teórica de las recomendaciones de política propuestos por Sanabria et al (2015), con el marco teórico definido por Mesch, Perry y Wise (1995). Este ejercicio, con el fin de comprobar que una eventual implementación de una política pública que busque hacer estratégica la gestión de personas en el sector público colombiano conduzca efectivamente a un modelo de GETH. La utilidad de este ejercicio es entonces, comprobar que en forma global, los planteamientos de política pública formulados por el equipo investigador son consistentes con lo que la literatura de gestión pública ha identificado como gestión estratégica del talento humano.

En el documento que recoge los lineamientos y recomendaciones de política (Sanabria et al, 2015), el equipo investigador de la Universidad de los Andes propuso un modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano para alcanzar el objetivo de contar con *“Un Estado y una organización pública efectiva, conformada por individuos y equipos motivados y satisfechos en su labor”*. Como se mencionó previamente, el equipo investigador empleó como marco teórico los postulados de Mesch, Perry y Wise (1995), los cuales establecieron que la Gestión Estratégica del Talento Humano es el *“proceso de vincular la función del recurso humano con los objetivos estratégicos organizacionales, con el fin último de mejorar el desempeño”*. Para lograr dicho objetivo, y permitir que las organizaciones pasen de un modelo tradicional a un modelo de Gestión Estratégica de personas, Mesch, Perry y Wise (1995) definen una serie de elementos clave que debían surtir para que la GTH adquiriera un rol verdaderamente estratégico.

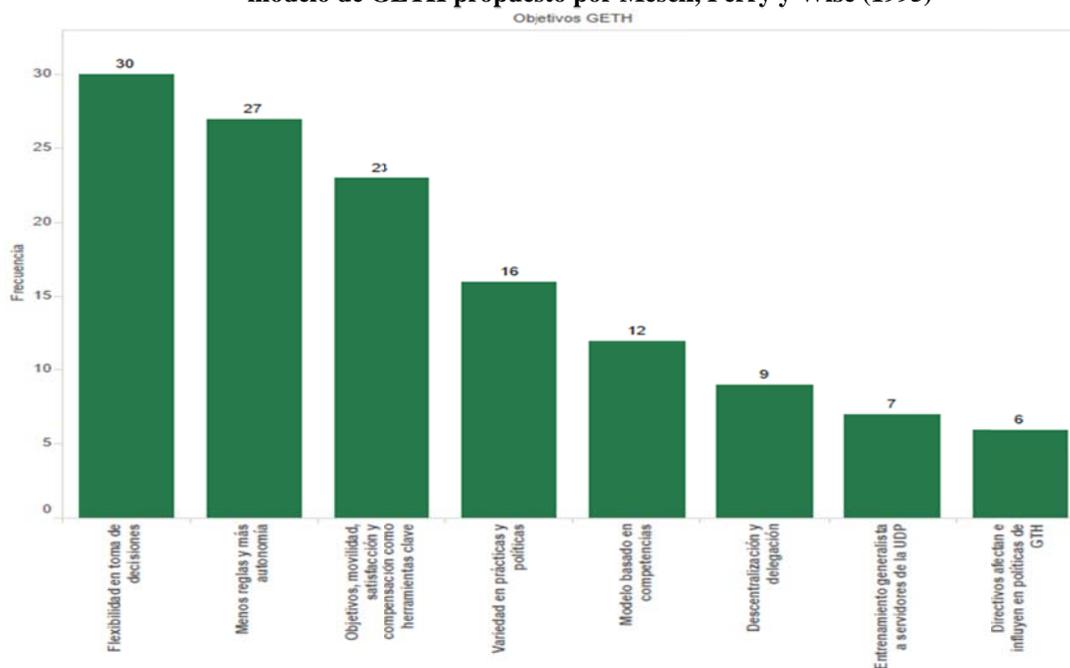
Tabla 8 - Cambio en el Modelo de Gestión de Personas en el Sector Público

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

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

Entonces, a través de esta aproximación, como parte de un análisis deductivo se revisaron uno por uno los lineamientos expuestos en Sanabria et al (2015) y, se contrastaron dichas categorías con las categorías clave identificadas en el modelo de GETH propuesto por Mesch Perry y Wise (1995) en la parte derecha la tabla 8. Este proceso de contraste entre las categorías inductivas y las categorías del modelo de GETH nos permite identificar en la figura 4 un alto grado de coherencia entre los lineamientos propuestos por el equipo investigador (Sanabria et al, 2015) y el marco teórico formulado por Mesch, Perry y Wise (2015).

Figura 4 - Nivel de Coincidencia entre Recomendaciones de Sanabria et al (2015) y las categorías del modelo de GETH propuesto por Mesch, Perry y Wise (1995)



Fuente: Elaboración Propia.

Es preciso aclarar qué categorías seleccionadas no son excluyentes entre sí, por lo que una recomendación de política puede estar asociada simultáneamente a más de una categoría (por esta razón no suma el total de 42 recomendaciones de la tabla 1). La información de la figura 4 indica que las recomendaciones de política tienden a enfocarse de forma importante en el fomento de la capacidad institucional en las organizaciones públicas, proponiendo acciones de carácter micro en el desarrollo de una eventual política de GETH las cuáles están directamente asociadas a una mayor flexibilidad y autonomía en la toma de decisiones. Esta caracterización confirma lo expresado por Cristian Pliscoff¹² de la Universidad de Chile, quien destaca la relevancia de darle énfasis a la mejora de los procesos al interior de las oficinas de Talento Humano, así como lo destacado por Sonia

¹² Cristian Pliscoff es Asesor Internacional del Proyecto. El documento presentado hace parte del análisis del Documento de Recomendaciones de Política (*Para Servir Mejor al País: ¿Cómo Hacer Estratégica la Gestión del Talento Humano en las Organizaciones Públicas Colombianas?*) entregado al equipo investigador.

Ospina¹³ de la Universidad de Nueva York, donde menciona el liderazgo como el elemento integrador en la adopción de un modelo de GETH.

En segundo lugar, se destaca que las recomendaciones apuntan de forma consistente a temas estratégicos asociados con el ciclo de vida del servidor público (como son la selección, la retención, la movilidad, la satisfacción y la compensación) tal como fue planteado desde el documento de diagnóstico del equipo investigador (Sanabria, 2013). De alguna forma que haya un fuerte énfasis en recomendaciones relacionadas con el ciclo de vida del servidor público confirman lo mencionado por Sonia Ospina donde destaca el rol fundamental del servidor público como eje de las acciones de una política que pretende lograr una gestión estratégica del talento humano en el sector público.

El análisis de la figura 4 indica un fuerte enfoque de las recomendaciones en la autonomía en la decisión e implementación como herramienta clave para alcanzar un modelo de GETH. Esto es evidente en las dos primeras categorías de la figura que recogen cada una 30 y 27 recomendaciones del total de 42 que se presentan en la tabla 1 de este documento. Posteriormente, las recomendaciones resaltan aspectos relacionados con los objetivos, movilidad y satisfacción como herramientas clave (23), variedad en prácticas y políticas (16).

No menos importante, las dos categorías finales en la figura 4, coinciden con ejes clave de intervención planteados por el equipo investigador desde el documento de diagnóstico (Sanabria, 2013) y el documento de lineamientos (Sanabria et al, 2015), esto es: 1) el rol de la UDP y dentro de ellas los jefes de talento humano como pivotes de un modelo de gestión estratégica del talento humano, así como, 2) el papel protagónico de los directivos en la priorización de la GETH dentro de la gestión de las entidades públicas. De esta forma, el análisis inductivo revela consistencia tanto del modelo y las recomendaciones planteadas en Sanabria et al (2015) con su marco teórico (Mesch, Perry y Wise, 1995) en lo concerniente a las premisas fundamentales de flexibilidad, empoderamiento de la unidad de personal y priorización del tema desde el nivel directivo.

¹³ Sonia Ospina es Asesora Internacional del Proyecto. El documento presentado hace parte del análisis del Documento de Recomendaciones de Política (*Para Servir Mejor al País: ¿Cómo Hacer Estratégica la Gestión del Talento Humano en las Organizaciones Públicas Colombianas?*) entregado al equipo investigador.

En definitiva, es posible observar que las recomendaciones de política pública de Sanabria et al (2015) están alineadas con los postulados que Mesch, Perry y Wise (1995) definieron para hacer estratégica la Gestión del Talento Humano. Se podría esperar entonces que una implementación efectiva de las recomendaciones de política en conjunto, facilitaría que la Gestión del Talento Humano en el sector público colombiano se oriente gradualmente hacia un modelo estratégico de gestión de personas como el planteado en la tabla 8.

3.1.2 ¿Cómo conforman las recomendaciones de Sanabria et al (2015) un modelo de gestión estratégica del talento humano para el sector público?

Mediante el análisis inductivo, la aproximación metodológica del *grounded theory* permite que los datos mismos revelen las categorías conceptuales clave. Es decir, en esta sección lo que buscamos es identificar, cómo las recomendaciones de Sanabria et al (2015) reflejan e integran las categorías conceptuales de un modelo de gestión estratégica del talento humano (GETH). El objetivo de esta sección -a diferencia de la anterior que buscaba revelar la solidez conceptual y la coherencia del modelo y recomendaciones de Sanabria et al (2015) con un marco teórico- es identificar patrones conceptuales que indiquen que efectivamente se está formulando un modelo de GETH, pero a la vez nos brinden líneas para la integración de las recomendaciones en la implementación de una eventual política pública que busque hacer estratégica la gestión de personas en el sector público colombiano.

En primera instancia, se presenta la nube de palabras derivada de las recomendaciones de política pública a la luz de la clasificación de las categorías conceptuales propuestas en la tabla 9. Aquí, el tamaño relativo de las palabras da cuenta del número de veces que dicha palabra (que pertenece a las categorías de la tabla 9) fue usada en las recomendaciones. Como es posible observar, la palabra central en las recomendaciones de política es *información y datos*, indicando un fuerte enfoque hacia la gestión de personas con evidencia. También, sobresalen aquellas palabras (categorías) que de alguna manera describen los cinco subsistemas del modelo propuesto por Sanabria et al (2015) (beneficios, vinculación, competencias, mérito, bienestar, capacitación y estímulos).

Figura 5 - Conteo de palabras más frecuentes en lineamientos y recomendaciones de Sanabria et al (2015)



Fuente: elaboración propia.

Este conteo de palabras, combinado con una identificación de categorías conceptuales en el estado del arte teórico y práctico (Sanabria, 2013) -desarrollado por el equipo investigador en la primera fase del proyecto- permite identificar desde los datos mismos las categorías y constructos clave de GETH. Este proceso permite identificar el grado de coherencia conceptual entre las recomendaciones de Sanabria et al (2015) y a su vez, facilita agrupar las recomendaciones de manera transversal. Esta agrupación permite dar luces a los tomadores de decisión y a los implementadores de las políticas públicas sobre el grado de integración que se podría plantear para la implementación de las recomendaciones, tal como se muestra en la sección II.

El equipo investigador, a partir del conteo de palabras y de la revisión de los conceptos identificados en el estado del arte, filtró esos conceptos incluidos en el modelo propuesto de GETH (tabla 9) para quedar finalmente con 16 categorías clave contenidas en el modelo de GETH propuesto por Sanabria et al (2015) y en sus recomendaciones de política. Posteriormente, se asoció cada recomendación con esas 16 categorías clave, haciendo la aclaración que una recomendación puede estar asociada a más de una categoría de forma simultánea, pues estas categorías clave no son excluyentes (no necesariamente totalizará 42).

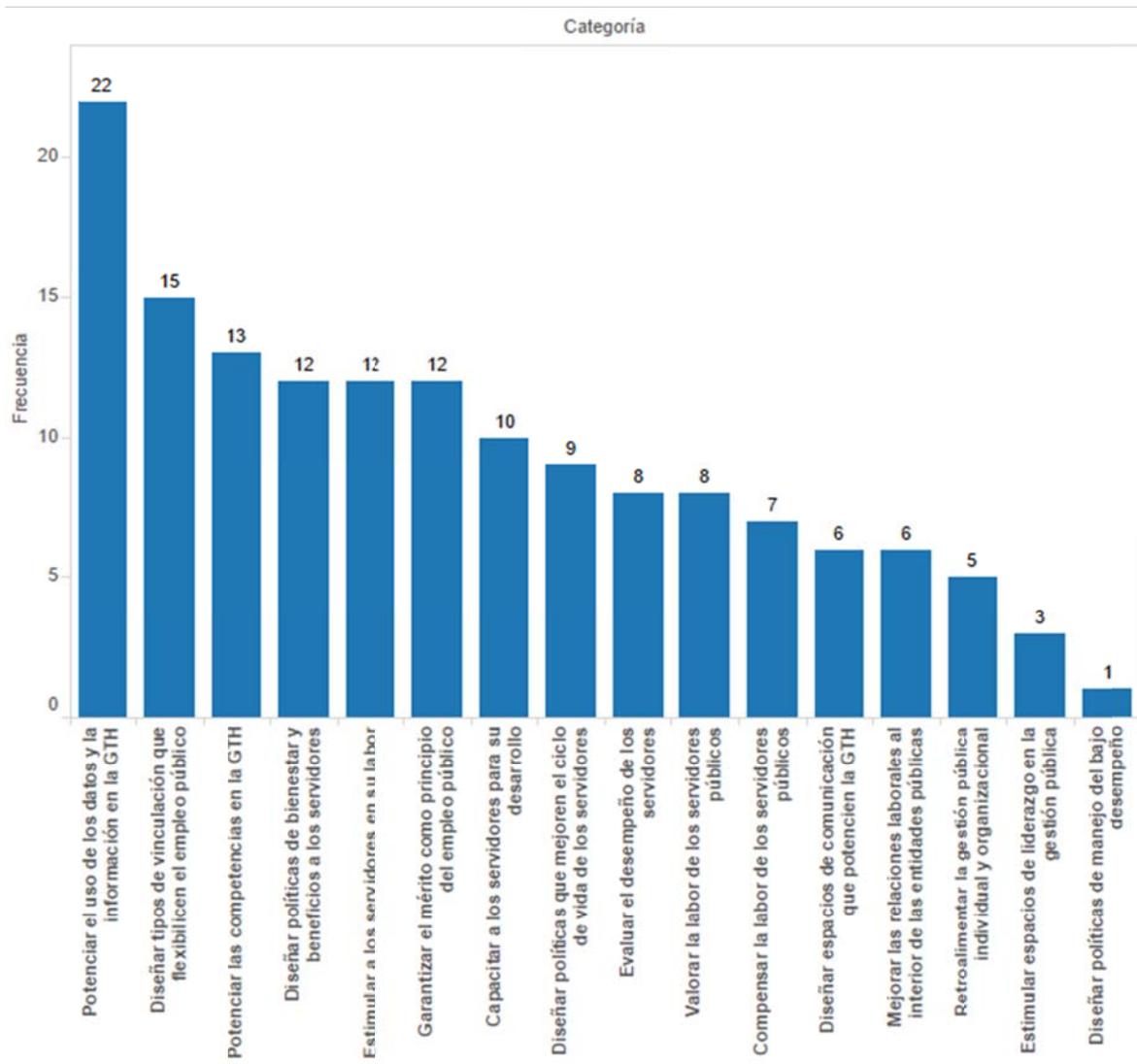
Tabla 9 - Categorías inductivas de Gestión Estratégica del Talento Humano

Beneficios y Bienestar	Compensación	Competencias
Bajo Desempeño	Retroalimentación	Mérito
Liderazgo	Evaluación	Tipo Vinculación
Capacitación	Ciclo de Vida	Valoración del funcionario
Estímulo	Información y Datos	Relaciones laborales
Comunicación		

Fuente: elaboración propia.

La figura 5 muestra que ocho de las categorías conceptuales identificadas en la tabla 9 se ven reflejadas en al menos diez de las recomendaciones de Sanabria et al (2015) y un número considerable relaciona cuatro o más recomendaciones. Se encuentra, entonces, un alto nivel de coherencia en los fundamentos conceptuales de las recomendaciones. Es decir, las recomendaciones en sí mismas se enfocan de forma similar hacia conceptos clave de la gestión estratégica del talento humano. Esto se confirma al observar que es bajo el número de recomendaciones que se asocia con pocas categorías conceptuales (dos categorías conceptuales reúnen tres recomendaciones), mientras que solamente una categoría fue exclusiva a una recomendación.

Figura 5 - Nivel de coincidencia entre recomendaciones de política (Sanabria et al, 2015) y categorías inductivas



Fuente: elaboración propia

Se encuentra en primera medida que 23 de las recomendaciones están asociadas con **potenciar el uso de la información y los datos en la gestión del talento humano**, lo cual es congruente con la premisa del equipo investigador de enfocarse en una política pública basada en evidencia, Sanabria (2014), y con lo expuesto por Cristian Pliscoff, (2015) quien destaca la relevancia de emplear herramientas tecnológicas para los diferentes procesos de la GTH. Una descripción más detallada de la categoría de información y datos muestra que de las 22 recomendaciones, un 41% pertenece a recomendaciones relacionadas con la

Planeación del Empleo, seguidas de la Gestión del Desempeño (con un 18%). Esto es muestra de que el modelo propuesto busca generar un componente estratégico en la GTH a través de la gestión inteligente de la información y el uso de los datos para la planeación, lo cual se relaciona con mecanismos que faciliten tanto las políticas de gobierno abierto como la digitalización de los servicios organizacionales relacionados con la GTH.

Un segundo grupo se enfoca de forma sólida en mecanismos orientados a **mejorar la gestión del empleo en las organizaciones públicas**. Se encuentra un grupo de 15 recomendaciones relacionadas con la flexibilización de los tipos de vinculación, mientras doce de las recomendaciones de Sanabria et al (2015) se enfocan en fortalecer el mérito como parte de los procesos de gestión del empleo. En la misma línea, nueve de las recomendaciones se enfocan en **fortalecer el ciclo de vida del servidor público en la organización** (retención, movilidad). Este análisis nos permite comprobar la premisa que desde el principio el equipo investigador planteó, Sanabria (2013), acerca de buscar lineamientos que permitan balancear tanto el mérito como la flexibilidad en la gestión del empleo en el sector público colombiano.

Un tercer gran grupo de recomendaciones que se encuentran conceptualmente integradas son aquellas relacionadas con la **implementación de un sistema integral de gestión del desempeño**. Dos grupos de doce recomendaciones se relacionan con incentivar el alto desempeño en los servidores públicos y con estímulos a su labor, mientras ocho de las recomendaciones están integradas conceptualmente alrededor del fortalecimiento de la evaluación de desempeño. Tres grupos de 7 y 6 recomendaciones se enfocan, respectivamente, en mejorar los mecanismos de retroalimentación individual y organizacional, potenciar los medios de comunicación organizacional, y en el tema de compensación. Finalmente, una política de gestión del bajo desempeño, al aparecer como una categoría única, revela la importancia de combinar miradas en un sistema de gestión con acciones orientadas tanto a los mejores servidores como a aquellos menos efectivos. Los datos reflejan que dicho grupo de recomendaciones podría integrarse a la hora de la implementación y buscar economías de escala para facilitar el alcance de un objetivo fundamental de un sistema de GETH: generar un marco de incentivos adecuado para el alto desempeño de los servidores públicos.

Finalmente, un cuarto grupo de recomendaciones se integra conceptualmente alrededor del **mejoramiento del clima organizacional y el bienestar del servidor público al interior de las organizaciones**. Doce de las recomendaciones se integran alrededor del diseño de políticas de bienestar para los servidores mientras seis se enfocan en el mejoramiento de las relaciones laborales al interior de las organizaciones públicas colombianas. Un grupo de ocho se integran conceptualmente alrededor de una mayor valoración del servidor público. La integración conceptual de este grupo de recomendaciones alrededor del mejoramiento del bienestar de los servidores y el clima de las organizaciones públicas colombianas es coherente con la premisa inicial del grupo de investigación de privilegiar medidas que le den un valor positivo al servidor público (Sanabria, 2013) y reconozcan la necesidad de brindar las mejores condiciones para el trabajo en las organizaciones públicas.

Este análisis inductivo nos da entonces una línea clara acerca de los grandes focos de implementación que se plantean, dándole un valor fundamental a la generación de un modelo de gestión de información que facilite una GETH basada en evidencia, un sistema integrado de gestión del desempeño, un modelo de clima organizacional y bienestar que propicie una alta calidad de la experiencia laboral en el servicio público y el mantenimiento del balance mérito/flexibilidad para la gestión efectiva del empleo que atraiga, reclute y retenga los mejores talentos al servicio del Estado colombiano. Si bien este análisis inductivo nos permite identificar cómo se integran conceptualmente las recomendaciones de Sanabria et al (2015), no es suficiente para identificar el orden secuencial y temporal en el que se deberían ejecutar las acciones. La siguiente sección se enfoca en dicho objetivo.

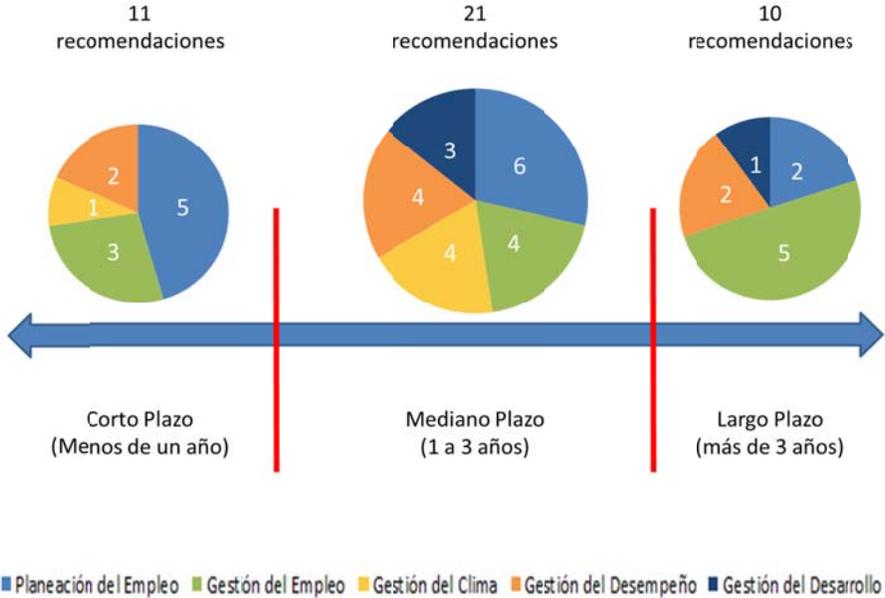
3.2 Segunda Perspectiva: ¿Cómo distribuir en el tiempo la implementación de las recomendaciones?

La decisión de implementar una recomendación de política está ligada a la temporalidad que esta requiere para ser puesta en marcha. En esta medida, el equipo investigador de la Universidad de los Andes estableció en Sanabria et al (2015) una línea temporal de las recomendaciones de política que se enmarcan en tres momentos, a saber: Corto Plazo (menos de un año para iniciar implementación), Mediano Plazo (entre 1 y 3 años para

iniciar implementación), Largo Plazo (más de 3 años para iniciar implementación). Cada una de las recomendaciones está asociada a uno de estos tres horizontes de tiempo.

De acuerdo con nuestra adaptación de Gratton et al (1999), en el **corto plazo** se ubican actividades que inician prácticas que garanticen a las organizaciones individuos idóneos, efectivos, dentro de un marco de acción flexible para el sector público. En el **mediano plazo**, se identifican actividades orientadas a consolidar la estrategia que permita a las organizaciones ser efectivas a futuro. Finalmente, en el **largo plazo**, se identifican actividades dirigidas a proyectar las organizaciones e individuos, hacia la consolidación de prácticas que superen lo coyuntural y se orienten a lo estratégico tanto en el sector como en sus organizaciones. A partir de dicha categorización temporal, el equipo investigador clasificó las 42 recomendaciones de Sanabria et al (2015). La figura 6 muestra dicha categorización.

Figura 6 – ¿Cómo distribuir en el tiempo la implementación de las recomendaciones?



Fuente: elaboración propia

Como se observa en la figura 6, en primera instancia que de las 11 recomendaciones de **corto plazo** (implementación durante el primer año de la política), el 45% pertenece al subsistema de Planeación del Empleo. Esto da cuenta de la necesidad de empezar la implementación de forma sólida con la organización del sistema de planeación del empleo

(información, cifras, sistemas de seguimiento y recolección de datos) como punto de partida para el avance gradual hacia una política que busque hacer estratégica la gestión de personas en el sector público. Que se recomiende darle prioridad en la implementación a los aspectos de planeación no es incidental sino que refleja una necesaria progresividad en la implementación de las recomendaciones, tal como se plantea en el modelo cíclico de GETH formulado por Sanabria et al (2015). Esta priorización temporal es consistente con los planteamientos de Gratton et al (1999), quien recomienda ubicar en el corto plazo las prácticas que garanticen a las organizaciones individuos idóneos, efectivos, dentro de un marco de acción flexible.

Las acciones que el equipo de investigación recomienda implementar en el **mediano plazo**, es decir entre 1 a 3 años, aunque mantienen una mayoría en temas de planeación del empleo, se distribuyen de forma equitativa a lo largo de los cinco subsistemas de GETH planteados en el modelo de Sanabria et al (2015). De esta forma, aunque se mantiene la tendencia de iniciar de forma contundente con acciones que fortalezcan un sistema de planeación como la base instrumental de implementación de una política de GETH, se diversifican las acciones y se le da particular importancia a las acciones relacionadas con la consolidación de un sistema de gestión del desempeño y con la gestión del empleo. Reflejando un aspecto clave del modelo en la atracción, reclutamiento y selección posterior a la organización de un sistema de planeación del empleo.

Así, la fase de **mediano plazo** en la implementación concentra una importancia fundamental en la medida que diversifica y concentra la implementación de la mayor parte de las recomendaciones, 21 de las 42 en un marco temporal de mediano plazo buscando consolidar acciones que combinan un valor estratégico con un cierto sentido de urgencia. De nuevo, se observa consistencia con los planteamientos de Gratton et al (1999) que sugiere ubicar en el mediano plazo actividades orientadas a consolidar la estrategia, que permita a las organizaciones ser efectivas a futuro, reflejado en la diversificación de recomendaciones de Sanabria et al (2015) a lo largo de los cinco subsistemas.

Finalmente, se observa que en el **largo plazo** (implementación en un período mayor a 3 años) Sanabria et al (2015) recomiendan continuar con la tendencia del mediano plazo de centrar la implementación de las acciones relacionadas con la Gestión del Empleo (50%). Esto no es casual en la medida en que buena parte del modelo de GETH concentra

su poder en el desarrollo de mecanismos que permitan identificar, reclutar y retener a los más talentosos e idóneos. Es decir el largo plazo disminuye su atención desde los temas urgentes del corto plazo y los temas de consolidación del mediano plazo hacia darle mayor contundencia a los temas estructurales del sistema de GTH en el largo plazo.

Por ello no sorprende que mientras gestión del empleo sigue apareciendo alta en la agenda de **largo plazo**, acciones relacionadas con el subsistema de clima organizacional no aparezcan en este plazo. Esto responde, primero al carácter estratégico y de urgencia de las acciones de clima organizacional que las hace más imperativas en la implementación y por eso sus acciones se ubican en el mediano plazo. Y segundo, responde al sentido transversal de sus acciones que de alguna forma son también resultado de la consolidación de las acciones en los otros cuatro subsistemas del modelo planteado por Sanabria et al (2015). El marco temporal para la implementación de largo plazo, concentrado en aspectos estructurales por Sanabria et al (2015), da cuenta de la premisa conceptual de Gratton et al (1999) de ubicar en el largo plazo actividades dirigidas a proyectar las organizaciones e individuos, hacia la consolidación de prácticas que superen lo coyuntural y se orienten a lo estratégico tanto en el sector como en sus organizaciones.

3.3 Tercera Perspectiva: ¿Cómo integrar y hacer secuencial la implementación de las recomendaciones?

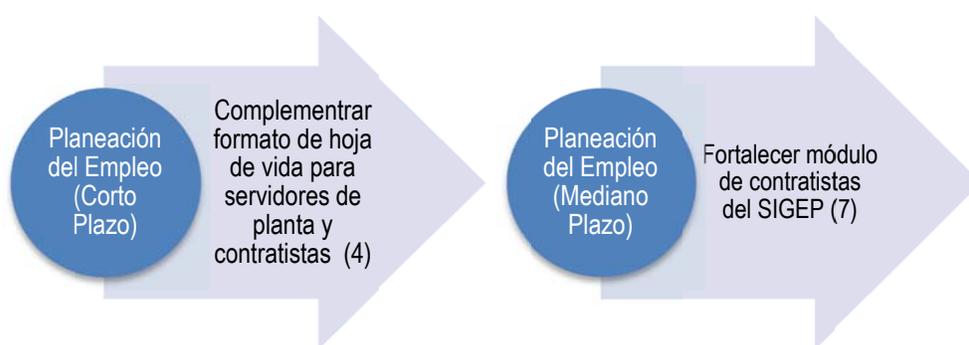
Cómo se verá más adelante, la implementación de cada una de las recomendaciones de Sanabria et al (2015) es descrita de forma detallada al final de este documento en unas fichas metodológicas individuales de implementación que buscan facilitar la lectura del tomador de decisión para cada una de las recomendaciones. Estas fichas de investigación son auto-explicativas, en la medida en que cada una puede ser desarrollada de manera independiente, tienen sentido completo y estructuran el cómo se implementaría cada una de ellas.

No obstante, el equipo investigador ha identificado que algunas de las recomendaciones de política de Sanabria et al (2015) podrían (necesitarían) desarrollarse de manera secuencial para que se asegure su efectividad. Esto en atención a que los plazos de implementación propuestos, así como la integración conceptual con otras acciones del

mismo subsistema al que pertenecen, revelan una serie de elementos comunes que fortalecerían una implementación de forma simultánea.

A partir de un análisis detallado e integrador del equipo investigador, se presentan a continuación siete diferentes encadenamientos para la implementación, que reúnen a aquellas recomendaciones de política para las cuales se encuentra consistencia conceptual y/o temporal. Estos encadenamientos, a diferencia de la forma en que se construyeron las recomendaciones, no responden a un sólo subsistema sino que en buena parte de los casos son transversales a varios subsistemas y buscan asegurar el objetivo final del modelo propuesto. Se presentan entonces a continuación siete encadenamientos que consideramos estratégicos para la implementación del sistema de GETH y que se presentan en un orden de mayor a menor complejidad en términos de la integración de acciones a través de los subsistemas buscando dar un sentido de prioridad al tomador de decisión.

Figura 7 - ¿Cómo mejorar la información para la planeación del empleo?¹⁴



Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, la figura 7 da cuenta de un encadenamiento relacionado con el subsistema de la Planeación del Empleo buscando mejorar los sistemas de información para que puedan ser herramientas de análisis para la planeación de la GTH. En este contexto, se requeriría en forma secuencial primero complementar el formato de hoja de vida con

¹⁴ El círculo indica el subsistema al cual pertenece, mientras que la flecha indica el nombre corto de la recomendación y su respectiva numeración.

campos de información que permitan recolectar información adicional de contratistas y luego sí fortalecer el módulo de contratistas en el SIGEP con el fin de tener mayor claridad acerca de la magnitud y características cuantitativas y cualitativas de los contratistas al servicio del Estado colombiano. Este encadenamiento, no sólo permitirá identificar de forma más efectiva a este grupo de colaboradores, sino que facilitará la planeación del empleo en la medida en que brindará información más precisa para las proyecciones de cargos y vacantes a ser cubiertas a través de esta forma de vinculación.

Figura 8 - ¿Cómo iniciar un proceso de nivelación y simplificación salarial?¹⁵



Fuente: elaboración propia.

Un segundo encadenamiento de implementación (figura 8) busca integrar actividades que facilitarían un eventual proceso de nivelación y simplificación salarial, que no sólo facilite mejoras en la compensación y la compresión salarial, sino también en otros aspectos como la movilidad horizontal y vertical en el sector público colombiano. La importancia de este objetivo se ve reflejada en que las dos recomendaciones son ubicadas por el equipo investigador en el corto plazo. La secuencialidad propuesta aquí, no obstante, aclara que la recomendación de nivelación salarial necesariamente vaya precedida por la vinculación más clara de los cargos con los manuales de funciones (incluyendo su necesaria actualización y simplificación).

¹⁵ El círculo indica el subsistema al cual pertenece, mientras que la flecha indica el nombre corto de la recomendación y su respectiva numeración.

Figura 9. ¿Cómo reclutar a los más talentosos e idóneos?¹⁶

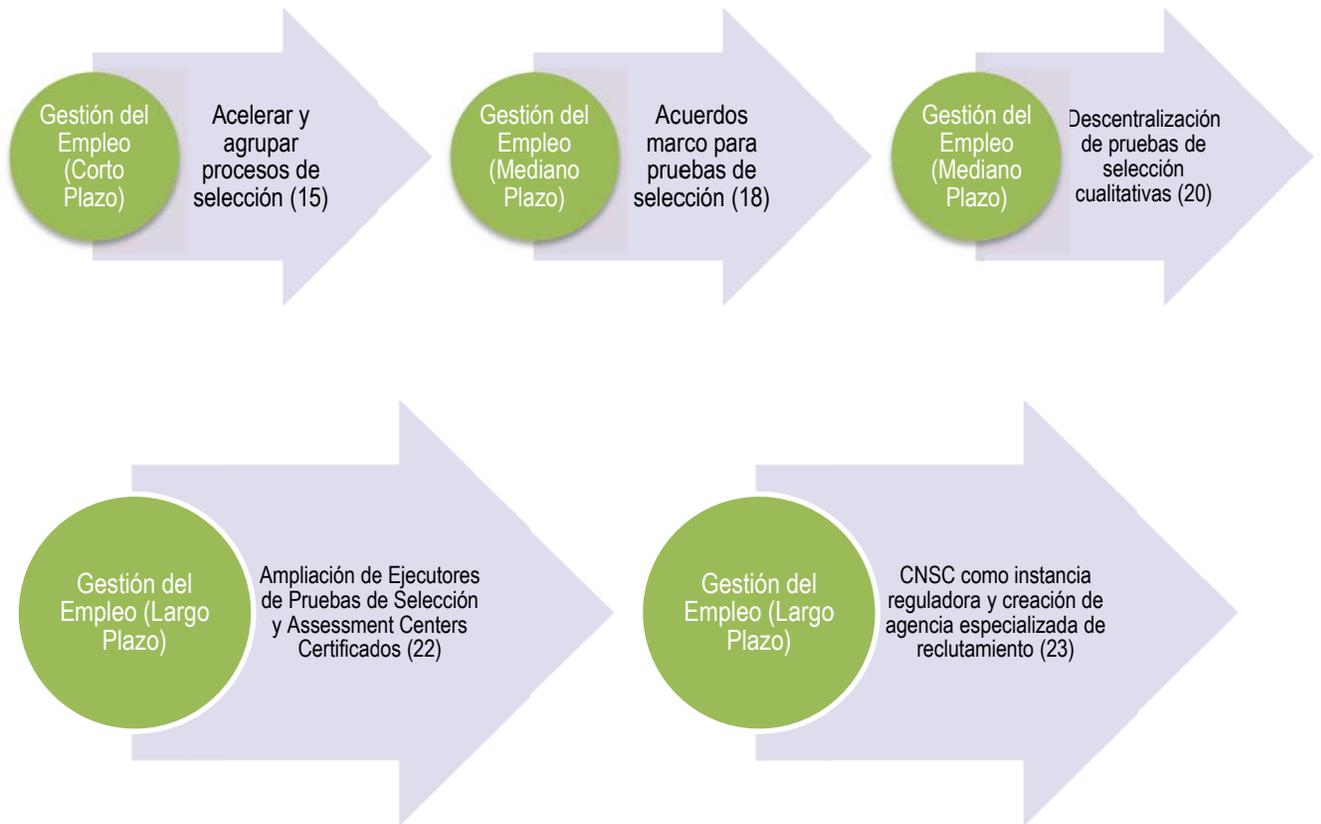


Fuente: elaboración propia.

Un tercer encadenamiento (gráfico 9) relaciona las recomendaciones que buscan identificar a los individuos más talentosos e idóneos para las organizaciones públicas colombianas. Las recomendaciones hacen parte del sistema de Gestión del Empleo e involucran horizontes temporales diferentes. El encadenamiento plantea que se sugiere iniciar por la definición y formulación de una estrategia integrada de atracción de personal a través de tecnologías de información y comunicación para las organizaciones públicas colombianas, que luego podrían integrarse en una interfaz con una bolsa de empleo virtual del sector público que a través de una aplicación que haga más fluido y transparente el flujo de información sobre vacantes a los aspirantes facilitando el proceso de *job matching* (emparejamiento). Luego de ejecutar estas acciones y, a partir de ellas, se puede formular una estrategia orientada a mejorar la atracción de jóvenes talentosos recién egresados al sector público colombiano.

¹⁶ El círculo indica el subsistema al cual pertenece, mientras que la flecha indica el nombre corto de la recomendación y su respectiva numeración.

Figura 10 - ¿Cómo seleccionar de forma efectiva a los mejores para el sector público colombiano?¹⁷



Fuente: elaboración propia.

El cuarto encadenamiento encierra uno de los objetivos clave del modelo planteado por Sanabria et al (2015) orientado a mejorar la efectividad en los procesos de selección en el sector público colombiano. Por el valor estratégico de este encadenamiento dentro de una eventual política es evidente que se integran acciones tanto en el corto y mediano como en el largo plazo. En el corto plazo se sugiere iniciar por la agrupación de procesos de selección existentes con el fin de generar economías de escala y mejorar los tiempos de respuesta a las entidades por parte de la CNSC. Posteriormente en el mediano plazo, se sugiere iniciar por la formalización de dicha agrupación de procesos de selección mediante la conformación de acuerdos marco de precios para los mismos, la cual se recomienda ser seguida por la descentralización de pruebas de selección cualitativas hacia las entidades que

¹⁷ El círculo indica el subsistema al cual pertenece, mientras que la flecha indica el nombre corto de la recomendación y su respectiva numeración.

permita complementar el trabajo previo de selección con pruebas específicas que aseguren el ajuste del individuo a la organización. Luego, se sugiere implementar la conformación de un modelo de *assessment center* que permitiría luego en el largo plazo configurar un modelo de selección que amplíe los ejecutores de los procesos de selección para mejorar capacidad y asegurar rapidez en la respuesta a las necesidades de vinculación de las organizaciones públicas.

Estas acciones facilitarían que en el largo plazo se diera un tránsito mucho más fluido hacia la consolidación del rol de la Comisión Nacional del Servicio Civil como instancia superior reguladora que defina las acciones y lineamientos de selección, acompañada por una agencia especializada en reclutamiento y selección que se encargue de forma efectiva de los aspectos operativos y logísticos de los procesos e integre las medidas tomadas en el corto y mediano plazo dentro de su gestión.

El quinto encadenamiento en la figura 11 busca dar respuesta a uno de los retos más grandes para el mejoramiento de la capacidad institucional en las organizaciones públicas colombianas: ¿cómo asegurar pertinencia y efectividad en la capacitación y los procesos de desarrollo de los servidores públicos? Aquí encontramos una acción inicial en el mediano plazo que es consolidar la conformación e institucionalización de un plan plurianual de capacitación que defina grandes líneas, establezca directrices claras para las organizaciones y permita vincular los procesos de formación y capacitación con el proceso global de planeación del sector público colombiano a nivel central, sectorial, territorial y organizacional. Luego de la institucionalización del plan se recomienda iniciar la implementación de una estrategia que desde el nivel central facilite la alineación en los planes en cada uno de los niveles del gobierno y entre el individuo y la organización.

Figura 11 - ¿Cómo facilitar el desarrollo de los servidores públicos a través de una capacitación alineada con las necesidades organizacionales?¹⁸



Fuente: elaboración propia.

La figura 12 se enfoca en los directivos como uno de los nodos clave definidos por Sanabria et al (2015) para asegurar la consolidación de un modelo de GETH: los directivos (Sanabria y Avellaneda, 2014). El reto de este encadenamiento es garantizar que los directivos del sector público valoren de forma positiva la gestión de personas dentro de sus entidades y le den prioridad en la agenda de su gestión, pues tanto el diagnóstico en Sanabria (2013), como la formulación de recomendaciones en Sanabria et al (2015) ilustraron que uno de los elementos clave de entidades que han logrado diseñar sistemas virtuosos de gestión de personas es el rol del directivo.

¹⁸ El círculo indica el subsistema al cual pertenece, mientras que la flecha indica el nombre corto de la recomendación y su respectiva numeración.

Figura 12 - ¿Cómo asegurar que los directivos le den un rol estratégico a la GTH en su gestión?¹⁹



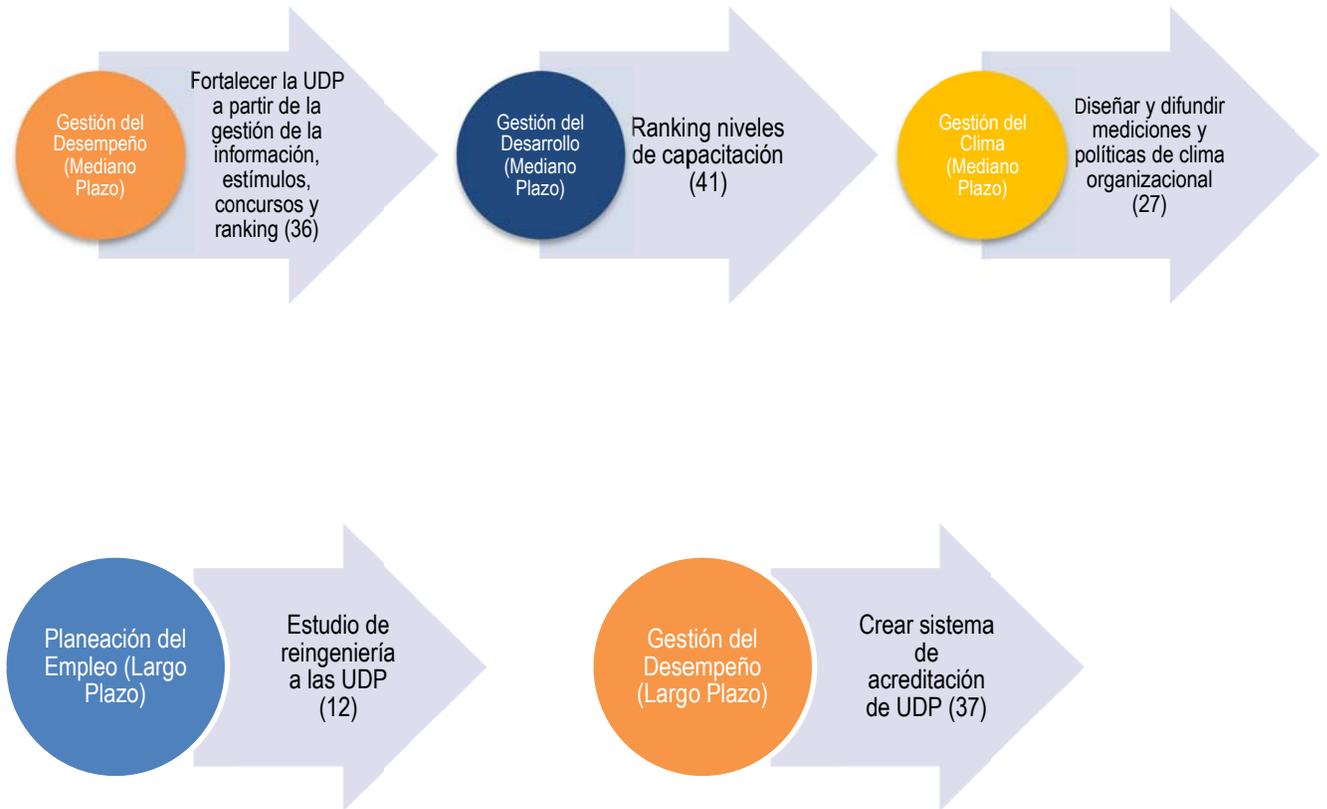
Fuente: elaboración propia.

En esa medida se plantea que, en primer lugar, se desarrolle un conjunto de acciones orientadas a consolidar la presencia de la GTH en la agenda de la alta dirección, a través de BPM, un plan estratégico de talento humano presentado a la dirección y la vinculación de la evaluación de la gestión institucional a los acuerdos de gestión de los directivos. Esta acción inicial se sugiere que sea seguida por una aplicación digital, acompañada de un proceso necesario de capacitación en gestión estratégica a directivos²⁰ que facilite que el directivo tenga información diaria y en tiempo real acerca del estado de la planeación y gestión del talento humano y sus implicaciones en el clima organizacional y la efectividad de la organización. La presencia de esta información puede facilitar que el directivo le dé un rol más relevante en la gestión estratégica a la GTH y reconozca su espacio clave en la generación de valor público.

¹⁹ El círculo indica el subsistema al cual pertenece, mientras que la flecha indica el nombre corto de la recomendación y su respectiva numeración.

²⁰ Sanabria y Avellaneda (2014) ilustran las necesidades de capacitación específica que requieren los directivos públicos en Colombia para darle la prioridad requerida, y ejecutar de forma efectiva, labores que en principio parecen operativas pero que en últimas son fundamentales dentro de la estrategia organizacional, tal como la gestión de personas en el sector público.

Figura 13 - ¿Cómo convertir a la unidad de personal en el eje central de un modelo de GETH en las organizaciones públicas colombianas?²¹



Fuente: elaboración propia

Finalmente, la figura 13 describe la estrategia para el fortalecimiento de las unidades de personal, como nodo clave de acción de una política pública formulada de abajo hacia arriba (*bottom-up*) e implementada en un modelo híbrido (ver punto de marco teórico de esta sección). En el corto plazo se ubican entonces aquellas acciones dirigidas a afectar el estado actual de la UDP en el corto plazo mediante gestión de la información, estímulos individuales y grupales entre otros. Luego en el mediano plazo, las acciones se dirigen a crear mecanismos que permitan generar aprendizaje entre las unidades de personal, especialmente de aquellas prácticas exitosas de GTH que han funcionado apropiadamente en algunas organizaciones. Posteriormente las acciones se enfocan a largo

²¹ El círculo indica el subsistema al cual pertenece, mientras que la flecha indica el nombre corto de la recomendación y su respectiva numeración.

plazo en aspectos estructurales relacionados directamente con el rol de la UDP dentro de un sistema de gestión estratégica del talento humano que apunta a enfocarla en acciones estratégicas (en vez de las operativas) y a crear los incentivos correctos para generar el cambio cultural requerido en la UDP como centro de la acción de una eventual política de GETH.

A modo de conclusión, este aparte nos da dos perspectivas claves para la implementación. En primera medida, establece una secuencialidad en las acciones, empezando por acciones que faciliten procesos clave de planeación y gestión del empleo, desempeño y desarrollo para luego moverse hacia acciones estructurales que faciliten el cambio en la política desde su base misma. La unidad de personal aparece entonces como motor de cambio hacia un modelo que haga la gestión estratégica factible y efectiva desde el nivel de burocracia de ventanilla (*street-level bureaucracy*). En segundo lugar, los encadenamientos nos permiten atravesar la clasificación por subsistemas del modelo propuesto por Sanabria et al (2015) para poder integrar acciones que, si bien en principio pertenecen a diferentes áreas de la GETH, se pueden ejecutar en forma ordenada para alcanzar objetivos estratégicos de la gestión de personas. Todas estas acciones, sin embargo, dependen de las decisiones y actuaciones de entidades, grupos y personas, la siguiente sección se enfoca en identificar los principales *stakeholders* (grupos de interés) del proceso de implementación.

3.4 Cuarta Perspectiva: Análisis del Rol de entidades, actores y grupos involucrados.

Desde la fase de diagnóstico en Sanabria (2013) y en la fase de recomendaciones (Sanabria et al, 2015), el análisis de actores involucrados (*stakeholders*) ha jugado un rol fundamental en esta investigación. A partir de esos análisis, esta Guía de Implementación busca identificar la importancia de los roles de actores y sus intereses con miras a una implementación efectiva de una eventual política de gestión del talento humano. Como se mencionó previamente, esta Guía finaliza con unas fichas metodológicas de implementación que busca resumir la información clave para el tomador de decisión.

En materia de *stakeholders*, las fichas de implementación presentadas en la sección VI de este documento identifican los diversos roles que pueden asumir las entidades,

actores y grupos involucrados para cada una de las 42 recomendaciones de política provenientes de Sanabria et al (2015). Se identifican entonces cuatro grandes grupos de *stakeholders* a saber: -ejecutores, -beneficiarios, -apoyos y, -posibles opositores. Vale la pena aclarar que es importante separar dichos roles por recomendación, pues para cada situación, dependiendo de las características propias de la recomendación de política, los actores pueden asumir un rol específico. De hecho, en algunos casos podrían variar su rol en el tiempo o asumir más de un rol de forma simultánea (es decir que para una misma recomendación de política, un actor podría ser ejecutor y, a la vez, posible opositor).

La figura 14 da cuenta de los roles que asumen las entidades, actores y grupos involucrados en las diferentes recomendaciones que están orientadas a hacer estratégica la Gestión del Talento Humano. El tamaño del recuadro del actor asociado da cuenta de la importancia relativa de ese actor respecto a los demás, frente al rol descrito a lo largo de las Fichas de Implementación. Este gráfico fue construido mediante el software cualitativo NVivo 10, analizando la frecuencia relativa con la que los actores involucrados asumen cada rol en cada una de las recomendaciones. Para realizar el análisis, se tomó como base las fichas de implementación desarrolladas en la Sección VI. La figura muestra la importancia de cada actor de acuerdo con el área de su recuadro asignado y el color que se le asigna. De esta forma, un actor con recuadros mayores, o con colores rojos y naranjas, tendrá más importancia dentro de cada rol que actores con recuadros menores o en verde más oscuro. Esta presentación permite visualizar entonces rápidamente qué actores son especialmente importantes en el conjunto de la implementación de las recomendaciones y los roles que asumen.

En primera instancia, es preciso aclarar que el tamaño relativo de los actores (tamaño del respectivo recuadro) presentados en la figura 14 está relacionado con el número de veces que dicho actor es mencionado en las recomendaciones de política pública del documento de lineamientos de Sanabria et al (2015). De esta forma, una mayor área del recuadro en la figura 14 implica que el actor es de suma importancia en el conjunto de recomendaciones para ese determinado rol.

Figura 14. Análisis de Stakeholders para la Implementación de las Recomendaciones de Sanabria et al (2015).²²



Fuente: Elaboración Propia.

²² 1) Ejecutores: ICFE – ICFES; Ministerio de Ha – Ministerio de Hacienda; MinT – MinTIC; Serv – Servidores; Ministerio – Ministerio de Trabajo; Contrat – Contratistas; Presidenc – Presidencia. 2) Opositores: Altas – Altas Cortes; Entida – Entidades; Ministeri – Ministerio de Hacienda; Organism – Organismos de control; Asp – Aspirantes; ESA – ESAP; Min – Ministerio del Trabajo; Ofic . Oficina de Planeación. 3) Beneficiarios: Academ – Academia; Organism – Organismos de control; ESA – ESAP; Min – Ministerio de Hacienda; Sindicat – Sindicatos. 4) Apoyo: Ministerio – Ministerio de Hacienda; Ministerio – Ministerio de Trabajo; Org – Organismos de control; Sec – Secretaría General.

A partir de ello es posible observar en la figura, en el grupo de **ejecutores** las fichas de implementación se pueden identificar dos grandes grupos influyentes en la ejecución de la política. El primer grupo está integrado por las entidades que formulan e implementan la política desde el nivel macro, aquí encontramos a la entidad cabeza del sector función pública (DAFP), y a la ESAP y a la CNSC. también aparece de forma importante el Ministerio de Hacienda como agente clave para la ejecución de una eventual política de GETH. Por su parte, un segundo grupo está integrado por las instancias clave de la ejecución en el nivel micro de la política, precisamente las unidades de personal, las oficinas de planeación y las secretarías generales de las entidades públicas.

Al observar al nivel ejecutor desde el nivel macro, surge la necesidad de institucionalizar, optimizar y potenciar un espacio de coordinación interinstitucional de manera que redunde en la unificación de criterios y esfuerzos para una óptima implementación. Lo anterior demanda gran capacidad de conciliación y convergencia, en pro de una agenda pública común y exige igualmente una buena alineación y coordinación intrainstitucional.

Como parte del grupo de **beneficiarios**, se encuentra que la mayoría de las recomendaciones están orientadas al beneficio de las entidades y servidores públicos y de los directivos (pues contarán con personal idóneo para cumplir con las metas misionales). No obstante aparecen también mencionados en este grupo los aspirantes a los cargos públicos quienes también se beneficiarían de un sistema efectivo de gestión estratégica del talento humano. Vale la pena resaltar que también aparece como beneficiaria la unidad de personal al asumir un rol estratégico dentro de la gestión organizacional de las entidades del sector público colombiano.

En el grupo de eventuales **opositores**, los mismos servidores públicos y los sindicatos pueden jugar un rol relevante de oposición en tanto que no estén dispuestos a cambiar el statu quo o se opongan a algunas medidas específicas que afecten aspectos sensibles a sus intereses. Un grupo importante dentro de los opositores son los actores políticos que de alguna manera pueden percibir amenazas por variaciones en el statu quo de una política que busque mejorar los mecanismos de atracción, reclutamiento y selección. En menor magnitud aparecen en la oposición los directivos quienes pueden no estar

interesados en asumir responsabilidades relacionadas con la GTH, y la UDP misma que también podría generar resistencia al cambio desde sus mismos colaboradores.

En el grupo de **apoyo** se destacan la academia y la Presidencia de la República como actores fundamentales para la sostenibilidad y efectividad en la implementación de las recomendaciones de política. Es entendible que se destaquen estas dos instancias, tanto por el soporte técnico desde la academia y el seguimiento que asegure la rigurosidad de la implementación, como por el apoyo político de la Presidencia para introducir de forma efectiva este tema en la agenda de políticas públicas y para lograr, de forma sostenida y ampliada, los cambios deseados.

En resumen, esta gráfica permite identificar que la ejecución recae principalmente a nivel macro en las entidades clave del sector, y a nivel micro en las instancias organizacionales encargadas de la implementación directa. Mientras los beneficiarios son las organizaciones mismas, los servidores y aspirantes. En el grupo de oposición se identifican facciones resistentes al cambio como lo podrían ser desde el exterior los actores políticos y sindicatos, pero desde adentro los servidores y directivos. Finalmente los principales apoyos provendrán de actores que le den legitimidad y soporte técnico, respectivamente, la Presidencia de la República y la academia.

3.5 Quinta Perspectiva: Requerimientos Normativos y/o Legales de las Recomendaciones.

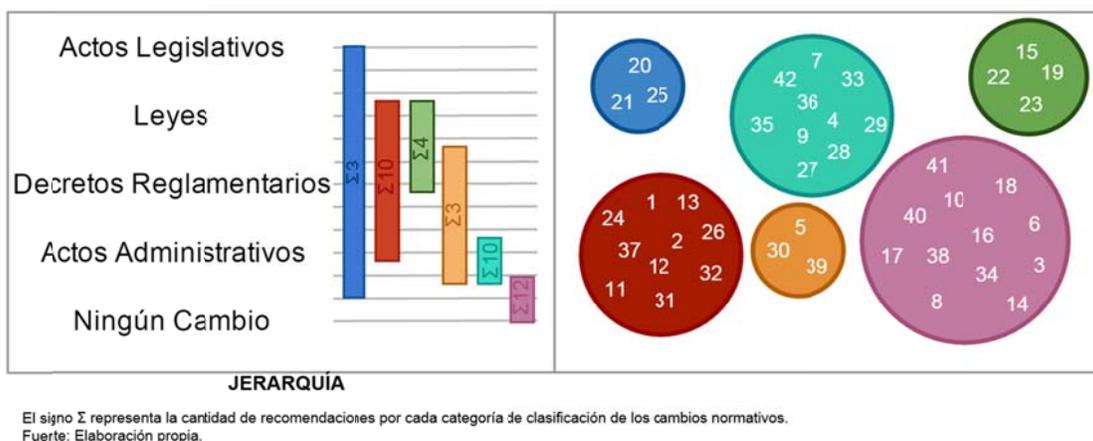
En la siguiente sección (Sección IV), Jorge Iván Rincón efectúa un análisis detallado de la viabilidad jurídica y normativa de las recomendaciones expuestas en Sanabria et al (2015). No obstante, para resumir dicha información en este análisis de implementación, la figura 15 indica el tipo de cambios normativos que se requieren para lograr implementar las 42 recomendaciones provenientes del documento de lineamientos producido en la fase 2 de este proyecto de investigación.

Como se observa en la figura 15, existen cinco categorías de cambios normativos en las cuales se pueden agrupar las recomendaciones. Estas categorías representan cambios

que van desde: 1) modificaciones a la Constitución²³, 2) cambio legal²⁴, 3) cambio reglamentario²⁵, 4) actos administrativos²⁶ hasta 5) cambios no normativos, es decir cambios que requieren voluntad política y disposición de recursos por parte de las entidades para llevar a cabo la aplicación de las recomendaciones.

La figura 15 muestra cómo las recomendaciones de política están clasificadas a la luz de las cinco categorías definidas por Rincón en la Sección IV. Las barras verticales indican qué categorías normativas contiene cada una de las seis clasificaciones diferentes (son seis barras), al tiempo que muestran el número de recomendaciones asociadas a cada categoría. Por ejemplo, la primera categoría (barra azul) indica que tres recomendaciones de política necesitan de Actos Legislativos, Leyes, Decretos Reglamentarios y Actos Administrativos para ser implementadas. La sección derecha de la gráfica indexa cada una de las recomendaciones (a partir de la tabla 1) contenidas en cada una de las barras.

Figura 15 – Jerarquía y Clasificación de los Cambios Normativos.



Fuente: elaboración propia

²³ De acuerdo con el artículo 375 de la Constitución se entiende por Acto legislativo como un mecanismo para la modificación de la misma por parte del Congreso de la República

²⁴ De acuerdo con los artículos 151, 152 y 153 de la Constitución se entiende por la Ley aquellas normas y reglas que expide el Congreso de la República, las cuales serán de naturaleza ordinaria, estatutarias, orgánicas o marco.

²⁵ Por Decreto reglamentario se puede entender por los actos proferidos por el Presidente de la República para reglamentar las leyes expedidas por el Congreso.

²⁶ Se entiende por Acto Administrativo como cualquier manifestación de la voluntad por parte de alguna entidad de la Administración Pública para producir efectos jurídicos.

Siguiendo una de las premisas expuestas por el equipo de investigación desde el inicio del proyecto de formular cambios graduales y que no requirieran mayor esfuerzo en cambios constitucionales o de normas, se observa que, de acuerdo con el análisis de Rincón (ver Sección IV) más de la mitad de las recomendaciones de Sanabria et al (2015) no requieren de grandes cambios normativos. Entre estas recomendaciones, diez de ellas solo necesitarían actos administrativos propios a la entidad y doce dependerían exclusivamente de voluntad político/administrativa al interior de las entidades para su implementación. En contraste, 17 recomendaciones requerirían cambios a la ley o decretos reglamentarios y solo 3 a la Constitución.

Todo esto revela que más allá de las posibles barreras jurídicas que se puedan presentar para sacar adelante algunas de las recomendaciones, la mayoría de las recomendaciones propuestas para hacer de la Gestión del Talento Humano un componente estratégico al interior de las entidades públicas colombianas, dependen exclusivamente de la voluntad de los directivos, jefes de talento humano y servidores que laboran al interior de cada entidad, es decir, se encuentran ajustadas al ordenamiento jurídico.

4. Viabilidad Constitucional, Legal y Reglamentaria de las recomendaciones realizadas.²⁷

El presente escrito desarrollado por Jorge Iván Rincón se inserta en la guía de implementación elaborada por el equipo investigador acerca de las recomendaciones de Sanabria et al (2015). En ese orden de ideas, cada uno de los apartes que se desarrollarán en esta sección IV, corresponden a los componentes que se identificaron como necesarios para elevar recomendaciones de corto, mediano y largo plazo que, de implementarse, se traducirían en el manejo estratégico de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas. Bajo este entendido, se hacen primero algunas reflexiones generales sobre las limitantes constitucionales y legales que deben tenerse en cuenta para poder llevar a cabo los cambios sugeridos, así como la identificación de las variaciones constitucionales, legales y reglamentarias que se requieren.

²⁷ Sección Elaborada por Jorge Iván Rincón Córdoba. Docente investigador de tiempo completo, Facultad de Derecho, Universidad Externado de Colombia.

4.1 Introducción.

La gestión adecuada de los recursos humanos, para el logro de una administración pública acorde con los desafíos que comprenden los intereses generales que le son confiados, depende en gran medida de la correcta implementación del principio de planeación. Este postulado que ha sido sobre todo estudiado en el ámbito de la contratación estatal (Expósito, 2003) se debe predicar también de la función pública, pues es precisamente el prever de forma anticipada la correcta disposición de los empleos públicos; la clase de relaciones jurídicas que se requieren establecer con los dependientes laborales; la necesidad de personal; las calidades a éste exigidas por el obrar administrativo; la adecuada identificación de los perfiles profesionales; la determinación de cauces o recorridos profesionales a través de criterios claros de movilidad tanto horizontal como vertical; etc., la clave para el logro de un Estado que se adecúe a los parámetros de eficacia, eficiencia y efectividad exigidos en el artículo 209 de la Constitución.

Aun cuando lo sostenido parezca obvio, el ordenamiento jurídico colombiano se caracteriza por la improvisación en las reformas tanto legales como administrativas del empleo público, pues estas no obedecen a la identificación previa de dificultades y necesidades reales de las diferentes organizaciones públicas, sino a medidas de corte coyuntural que sólo se detienen en obtener soluciones a problemáticas de corto plazo o alcance (Borda y Díaz, 2015). No se trata de una conclusión arrojada a la ligera, sino sustentada en una realidad fácilmente constatable: el tema de la función pública no se ha encontrado en la agenda política y jurídica del país, pues a diferencia de otros ordenamientos jurídicos que nos han servido de referencia (como Estados Unidos, Inglaterra, Francia, etc.), en los que las decisiones respecto del modelo de empleo público a adoptar van acompañadas de elaboración de diagnósticos, informes, reflexiones teóricas que involucran diferentes sectores sociales y académicos, etc., (Rincón, 2009) en el caso colombiano se ha optado por la importación de modelos de manera irreflexiva sin adaptarlo a las contingencias propias del contexto nacional (Sanabria, 2010).

En este contexto, el debate se presenta casi exclusivamente desde el plano de lo teórico, el dominio de la discusión corresponde al derecho, se deja de lado disciplinas como la ciencia de la administración y además se olvida la relevancia de analizar aquello que se

presenta en el mundo de lo fáctico y pragmático, pues es de allí de donde se pueden obtener los mejores insumos para la obtención de una adecuada reforma. Ejemplo de lo que se sostiene se encuentra precisamente en el modelo gerencial adoptado en la ley 909 de 2004, en el que la influencia de la doctrina española²⁸ (Jiménez Asensio, 2006) es evidente frente al paradigma que se propone, demeritando la importancia de establecer el “deber ser” sobre un análisis detallado de la realidad.

No es el lugar adecuado para hacer un análisis de las razones que condujeron a la reforma establecida en la ley 909 de 2004, pues más allá de sus yerros o aciertos, lo que quiere denotarse es la importancia de la planificación no sólo en sede administrativa sino en sede de los cambios constitucionales o legales que en el futuro pretendan realizarse, para lo cual no sólo se requiere de la importación de construcciones jurídicas, sino de la necesidad de crear un modelo que obedezca a un conocimiento profundo de la realidad organizacional colombiana. La planeación debe traducirse en la elaboración de un “plan o proyecto de acción” (Real Academia Española, 2015) que comprenda la obtención de metas medibles en el corto, mediano y largo plazo. Es precisamente la lógica que subyace a la presente sección, pues el objetivo del mismo no es otro que establecer si lo que se propone se ajusta a la regulación constitucional, legal o administrativa vigente o, si por el contrario, resulta indispensable la modificación normativa en cualquiera de estos tres niveles.

La tarea encomendada no es de poca monta pues aun cuando en una reforma social se tenga en cuenta el principio de planeación (el cual no es estrictamente jurídico), al dar importancia a los recursos materiales, económicos, temporales y humanos que serán indispensables para obtener las metas propuestas, lo cierto es que su viabilidad depende en gran medida de la correspondencia que éstas tengan con el ordenamiento jurídico vigente o con la necesidad de su variación.

Es por este motivo que, antes de adentrarse en el estudio jurídico de cada una de las propuestas realizadas por el equipo de investigación, resulta indispensable que se establezcan las principales limitantes constitucionales que deben ser consideradas a efectos precisamente de asegurar que aquello que se propone sea realizable. La planeación también

²⁸ En efecto, la elaboración de la Ley 909 de 2004 obedeció en gran medida a la necesidad de implementar la gerencia pública como compromiso adquirido por el Estado colombiano en la Carta Iberoamericana de la función pública. Para la realización de esta tarea, el gobierno estuvo asesorado por Rafael Jiménez Asensio, uno de los teóricos españoles más importantes en temas de función pública directiva.

comprende tener en cuenta las variables jurídicas una vez se han identificado posibles respuestas a problemáticas previamente identificadas. No hacerlo puede conducir a un callejón sin salida pues se altera la ecuación entre derecho y realidad, al tener idénticas consecuencias negativas el que se hagan reformas normativas sin estudiar las necesidades de la organización administrativa que el identificar tales necesidades sin tener presente los cambios que son demandados por el ordenamiento jurídico.

Bajo este entendido, resulta indispensable que, en primer lugar, se establezca de forma clara en cuál de los dos modelos tradicionales de función pública se ubica Colombia. Desde ya se advierte que de este punto no hay conciencia institucional, así que el resultado más que una elección de una entre dos alternativas posibles es la mixtura, aspecto que no sería de por sí errático siempre y cuando existiera conciencia de cómo la mezcla de elementos se armonizan entre sí (Rincón, 2009). En efecto, dos son los paradigmas de los que indistintamente ha bebido el ordenamiento jurídico colombiano: de un lado, el llamado sistema cerrado o de carrera administrativa de raigambre francés; del otro, el denominado modelo abierto o de empleo público de creación norteamericana. Se trata de dos propuestas en un comienzo antagónicas, pues la primera está atada a la construcción europea de burocracia (García, 1976) y a la necesidad de aplicar derecho administrativo a las relaciones jurídicas entabladas por el Estado; mientras que la segunda obedece a la imperiosidad de encontrar respuestas pragmáticas y a una implementación de pautas de organización indispensables para asegurar principios como la eficacia y la eficiencia (Rincón, 2009).

Como no se trata de hacer un análisis histórico y teórico del punto que se aborda, sino de relacionarlo directamente con la lógica de planeación de los recursos humanos que demanda el Estado colombiano, se deberá señalar que en cualquier propuesta que sobre la materia se haga es un argumento que no puede pasar desapercibido, comoquiera que cada uno de los modelos propuestos tienen aproximaciones diferentes respecto de los conceptos de igualdad en el ingreso y el ascenso y la lectura del principio de jerarquía administrativa a través de la idea de progresión y estabilidad profesional.

Así las cosas, el ordenamiento jurídico colombiano tiene una influencia evidente del modelo francés. La razón es obvia, las reglas que se aplican a la mayor parte de las relaciones jurídicas que entabla la administración (entre ellas las laborales) se sustentan en

la idea de la excepcionalidad, es decir, en la necesidad de aplicar un régimen jurídico diferente del derecho común (Montaña Plata, 2010), de allí que se establezca en nuestro caso que se trata de una relación de carácter estatutario y no contractual sometida al derecho administrativo, construcción propia de la doctrina tradicional francesa asumida no sólo en el artículo 1º de la Ley 909 de 2004 sino también por la jurisprudencia constitucional (Sentencia T-261, 2010) y administrativa (Consejo de Estado, Sección Tercera, Sentencia de 22 de octubre de 2012).

No obstante lo anterior, la forma como se organiza el empleo público en Colombia no se acompasa con el modelo francés si se tiene en cuenta que, de acuerdo con la doctrina (Barrachina, 1991:51): 1. Los derechos de los empleados públicos no se estructuran en relación con el puesto de trabajo sino con el escalafón o categoría que se tenga, la cual determina la posición jerárquica que se ocupa en el aparato administrativo; 2. Los funcionarios se aglutinan en cuerpos profesionales, concepto que implica la agrupación de empleos con perfiles profesionales homogéneos; 3. Las pruebas de ingreso son generales, pues la profesionalización se obtiene a través del ejercicio de la función; 4. Los concursos de ingreso se diferencian de los de ascenso, de forma tal que en el recorrido profesional no hay una alteración del principio de jerarquía administrativa, y; 5. Los cambios organizacionales no tienen la suficiente intensidad para afectar el derecho a la estabilidad.

Este modelo no se acompasa con el establecido en la Ley 909 de 2004, salvo en algunos rezagos que subyacen a la herencia de la influencia francesa, específicamente lo relativo a la posibilidad de organizar los empleos en cuadros profesionales (lo más cercano a los denominados cuerpos) y en la obligación que se impone a aquellas entidades públicas que se reestructuran de intentar salvaguardar la estabilidad en el empleo.

Sin embargo, es necesario advertir que la lógica francesa sí se manifiesta en algunos regímenes especiales, como en el caso de los diferentes cuerpos que conforman la fuerza pública o de la carrera diplomática y consular en los que las características señaladas en el párrafo anterior son fácilmente identificables. Valga aclarar que tales regímenes especiales conforman sistemas paralelos al ordinario, son autorizados por la Carta Política y avalados por la Corte Constitucional. Están previstos para (i) las Fuerzas Militares y la Policía Nacional (C.P. artículos 217 y 218); (ii) la Fiscalía General de la Nación (C.P. artículo 253); (iii) la Rama Judicial del poder público (C.P. artículo 256-1); (iv) la Contraloría

General de la República (C.P. artículo 268-10); la Procuraduría General de la Nación (C.P. artículo 279) y las universidades del Estado (C.P. artículo 69) (Sentencia C-984, 2010).

Así las cosas, la regulación general de la función pública en Colombia tiene una fuerte influencia del modelo anglosajón o abierto, esto se debe a una razón sencilla: aun cuando la construcción teórica de la función pública se sustente en el derecho administrativo francés, la forma en cómo se organizan los empleos públicos son el producto de las reformas administrativas de 1968 las cuales son resultado de las recomendaciones realizadas por las misiones Kemmerer y Currie, las cuales no sólo se ocuparon de proponer nuevas entidades públicas (Rodríguez, 2013) sino que determinaron modos distintos de agrupar los empleos y, por tanto, el establecimiento de un régimen de personal sustentado en la llamadas teorías organizacionales.

Las características que son propias del llamado modelo abierto (Barrachina, 1991: 51) se pueden identificar perfectamente en la regulación establecida en la ley 909 de 2004:

1. El concepto de empleo público es el que estructura el sistema, de hecho los derechos que se reconocen al funcionario dependen en todo momento de la existencia de éste;
2. Las administraciones públicas se caracterizan por la heterogeneidad de perfiles profesionales en su interior;
3. Los concursos de méritos se estructuran a través de pruebas específicas y diferenciadas dependiendo de las características de los puestos de trabajo ofertados;
4. Los concursos son abiertos, lo que de suyo conlleva la no diferenciación entre ingreso y ascenso y una lectura restringida del principio de igualdad;
5. No existe un respeto por los cauces profesionales, es posible saltarse el orden de jerarquía de los cargos, y;
6. La estabilidad en el empleo se halla ligada a la existencia del mismo, de forma tal que su desaparición conlleva a su vez la afectación del derecho.

Es claro que las características denotadas se encuentran reflejadas en las diferentes disposiciones que contiene la ley 909 de 2004, empero como ya se dijo se conservan dos elementos propios de influencia francesa: el derecho aplicable y la posibilidad de implementar al interior de las administraciones los llamados cuadros profesionales. No obstante, al día de hoy existe una limitación que inclina la balanza decisivamente hacia el modelo anglosajón, la imposibilidad fijada por la Corte Constitucional de realizar concursos cerrados o de ascenso, de forma tal que existe una clara posibilidad de saltarse la escalera jerárquica bajo el entendido de que permitir movimientos verticales, definitivos de

forma separada a los nuevos ingresos, es contrario al derecho fundamental al acceso a los cargos públicos en condiciones de igualdad, pues para el juez no es constitucionalmente admisible generar diferencias sustentadas en la adquisición de habilidades al interior de la administración porque ello implicaría tener en cuenta criterios de selección diferentes del mérito (Sentencia C-942, 2003). Cuestionable postura pero al fin y al cabo preponderante, pues sólo en el caso de la Fiscalía parece que se está comenzando a cambiar la línea jurisprudencial (Sentencia C-048, 2015) ya que en esa oportunidad se sostuvo:

*“(…) Por lo anterior, la posibilidad de que se convoquen concursos internos de ascenso en los cuales participen exclusivamente servidores públicos de carrera administrativa para proveer hasta el 30% de las vacantes no es inexecutable, sino que por el contrario desarrolla múltiples finalidades constitucionales de la carrera administrativa: **(i) permite contar con servidores cuya experiencia y dedicación garanticen cada vez mejores resultados, (ii) motiva a los servidores públicos de la carrera para que cumplan más eficazmente sus funciones con el objeto de lograr un ascenso, (iii) valora la permanencia y otorga estabilidad a los funcionarios en las entidades públicas, (iv) tiene en cuenta a funcionarios que previamente han ingresado a través de concurso de méritos a la entidad y (v) garantiza que la inversión del Estado en la capacitación de los funcionarios se vea reflejada en su mejoramiento y promoción continuada con fundamento en la evaluación permanente para garantizar una mejor administración de justicia.** (Subraya y Negrita fuera de texto).*

La determinación del grado de mixtura del modelo de función pública colombiana es uno de los aspectos indispensables a tener en cuenta en el momento de presentar cualquier propuesta de modificación, pues es precisamente la identificación de cada una de las aristas que se enunciaron, las que determinan jurídicamente el alcance tanto de los derechos reconocidos a los funcionarios como la precisión de su forma de ingreso, movilidad, capacitación, evaluación, retiro, etc.

Por otra parte, el establecimiento legal de un modelo abierto, cerrado o mixto de función pública no altera las limitantes establecidas en la Carta Política (C.P.), pues tal como señala la doctrina, en el caso colombiano la lógica de relación estatutaria y de carrera administrativa como regla general son verdaderas garantías constitucionales (Rincón,

2009). Es decir mandatos positivos dirigidos al legislador, el cual no sólo está en la obligación de no suprimir o desnaturalizar aquello establecido por el constituyente, sino que además tiene un deber consistente en desarrollar tres reglas básicas: 1. El concurso de méritos constituye la regla general de ingreso (artículo 125 C.P.); 2. El sistema por regla general es concentrado, lo cual quiere decir que, salvo los regímenes especiales de carrera administrativa, la selección se confía sólo a la Comisión Nacional del Servicio Civil (art.130 C.P.); y, 3. El empleo público se convierte en la célula básica de organización y, en su estructuración se prevé que, por regla general sus titulares se encuentren sometidos a una relación de carácter estatutario (legal y reglamentario) en la que la formalidad de vinculación no es un contrato sino un acto condición consistente en el nombramiento y la posesión (artículo 122 C.P.).

Las restricciones constitucionales constituyen un límite infranqueable tanto para el legislador como para la rama ejecutiva del poder público en el momento de acometer cualquier reforma tendiente a la mejora efectiva de la gestión de los recursos humanos. Los cambios que operen con independencia de que, como es lógico, provengan de disciplinas diferentes del Derecho, deben respetar el principio de juridicidad concretizado en la llamada jerarquía normativa. Al ubicarse la Constitución como fuente en la cúspide de la pirámide, la única manera de alterar lo dispuesto en ella es a través de una reforma de la misma, aunque como ya ha sostenido la jurisprudencia, si tal cambio se hace por acto legislativo encuentra como límite la imposibilidad de sustitución (desnaturalización) del modelo originario de función pública que estableció el constituyente primario (Sentencia C-589, 2009).

En este sentido, desde un punto de vista práctico, las limitantes que se establecen a nivel constitucional tienen a su vez correspondencia con la identificación de prohibiciones concretas que la ley impone a las diferentes ramas del poder público, así pueden enunciarse: 1. La clasificación de la naturaleza de los diferentes empleos públicos corresponde en exclusiva al legislador (Sentencia C-284, 2011); 2. Tratándose de entidades estatales que no tengan asignadas funciones industriales y comerciales la regla general estará determinada por el empleado público siendo una excepción la vinculación de

trabajador oficial o, lo que es igual, personal vinculado mediante contrato de trabajo²⁹; 3. Las entidades administrativas en la actualidad tienen una conformación sustentada en un modelo burocrático (Weber, 2001), en el que resulta indispensable establecer una línea de jerarquía, de forma tal que los empleos se dividen en diferentes niveles³⁰ con distintos grados de responsabilidad. Bajo esta óptica, sólo los empleos que tengan asignadas funciones de dirección, confianza y manejo, que sean excepcionados caso por caso por la ley, pueden ser ocupados por empleados de libre nombramiento y remoción, debiendo ser el grueso del aparato administrativo el ser ocupado por personal escalafonado en la carrera administrativa³¹.

En la estructuración de los empleos a través de niveles jerárquicos, es importante señalar que con el grupo de prácticas englobadas en el concepto de *New Public Management*, una de las maneras de dinamizar a la administración pública es precisamente la incorporación de gerentes públicos o directivos, que en palabras de la doctrina especializada terminan siendo un enclave o un vaso comunicante entre los empleados cuyo ingreso se debe exclusivamente al criterio de mérito y aquellos que justifican su vinculación en un criterio de confianza (eventuales o en el caso colombiano de libre nombramiento y remoción). Se trata de la importación al ámbito administrativo de experiencias adquiridas en el sector público o privado en la implementación de directrices empresariales o políticas públicas de forma tal que se permita a través de la toma de decisiones un mejor manejo de los recursos humanos, materiales o financieros con que cuenta la administración (Castillo, 1996).

Se trata de una nueva categoría de empleado público que requiere la delimitación de sus características por ley, reconociéndole capacidad de gestión o, lo que es igual, toma de decisiones discrecionales tendientes a establecer el cómo debe cumplirse de mejor forma el objeto misional encomendado. Este aspecto es trascendental en la propuesta de modificación de la gestión del empleo público, no sólo para cumplir los compromisos que

²⁹ Tanto el decreto – ley 3135 de 1968 para el ámbito nacional como los decretos – leyes 1222 y 1333 de 1986 para los Departamentos y Municipios establece que tratándose de entidades que cumplen funciones administrativas la regla general son los empleados públicos, sólo excepcionándose aquellos que adelantan funciones de construcción y mantenimiento de obras públicas.

³⁰ En el ordenamiento jurídico colombiano los empleos públicos se agrupan en los niveles directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial. Cfr. Decretos – Leyes 770 y 785 de 2005.

³¹ Los empleos que en aplicación de los criterios de dirección, confianza y manejo se encuentran excepcionados de la carrera administrativa se encuentran señalados en el artículo 5° de la Ley 909 de 2004.

el país adquirió al suscribir la Carta Iberoamericana de la Función Pública³² sino para hacer posible un manejo adecuado del personal bajo el presupuesto de que la dependencia interna encargada del mismo debe estar dirigida por esta nueva clase de dependiente que no sea simplemente un ejecutor de disposiciones laborales y de asuntos relacionados con la nómina.

Adicionalmente, aun cuando la legislación colombiana establezca la autorización de incluir en las plantas de personal empleos temporales, esta posibilidad tampoco puede desvirtuar la regla general según la cual los empleos públicos se estructuran principalmente para el adelanto de funciones permanentes. Ello se desprende de la regulación que la ley 909 de 2004 hace de la figura, pues allí se señalan los supuestos excepcionales en los que puede darse esta clase de vinculación. De esta manera, no sólo se requiere un estudio técnico que justifique la necesidad de la figura, sino además ofrecer razones encaminadas a demostrar el acaecimiento de cualquiera de las siguientes tres circunstancias: “*a) cumplir labores que no realiza el personal de planta por no formar parte de las actividades permanentes de la administración; b) desarrollar programas o proyectos de duración determinada; c) suplir necesidades de personal por sobrecarga de trabajo determinada por hechos excepcionales, y; d) Desarrollar labores de consultoría y asesoría institucional de duración total, no superior a 12 meses y que guarde relación directa con el objeto y naturaleza de la institución.” (Artículo 21).*

Cada uno de los supuestos indicados son lo suficientemente indicativos de la necesidad de las limitaciones que tienen las diferentes entidades públicas en el momento de decidir la necesidad de empleos públicos temporales, pues como ya se dijo, se requiere que previamente se ofrezca una justificación técnica que denote la excepcionalidad de la figura. Ha de señalarse que las causales que permiten la utilización de la figura enunciada coinciden perfectamente con los estipulados en la ley 80 de 1993 para la celebración de contratos de prestación de servicios con personas naturales³³.

³² La Carta Iberoamericana de la función pública dispone: “*La naturaleza de la función pública directiva exige, para la garantía de su profesionalidad, regulaciones específicas. Estas regulaciones deben definir el universo de cargos que se consideran de dirección pública profesional, delimitándolo tanto de las funciones políticas como de los puestos reservados los miembros de la función pública o del servicio civil ordinario.*”

³³ El artículo 32.2. de la ley 80 de 1993 establece: “*Estos contratos sólo podrán celebrarse con personas naturales cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimiento especializados.*”

El anterior punto es indispensable para el entendimiento de cualquier reforma que se pretenda hacer, así como para planificar las necesidades que la realidad y, sobre todo, la viabilidad jurídica demandan cuando de la utilización de contratos de prestación de servicios se trata. Por contera, quienes asumen este vínculo con la administración no entablan con ésta una relación laboral (artículo 32 de la Ley 80 de 1993), se trata de colaboradores mas no de servidores públicos, caracterizados, por lo menos en teoría, por la excepcionalidad y por la autonomía e independencia en el desarrollo o ejecución del negocio jurídico. En palabras del juez constitucional, no se trata de relaciones sometidas a subordinación sino de la utilización de personas que por su experticia o conocimientos de modo temporal aportan al sector público elementos novedosos a través de actividades relacionadas con el funcionamiento de las entidades públicas (Sentencia C-960, 2007).

Esto resulta de vital importancia, porque aun cuando en el documento que se analiza los contratistas de prestación de servicios aparezcan como personal laboral, jurídicamente es una forma inadecuada de abordar el problema que los mismos representan. El que el Estado colombiano utilice de forma masiva este negocio jurídico para desplegar labores propias del funcionamiento y cumplimiento misional de sus organismos o entidades no se traduce en la permisión constitucional o legal de esta práctica³⁴, de hecho basta con recordar todas las condenas judiciales que por contrato realidad (encubrimiento de relación laboral) se han impuesto en sede contencioso administrativa, condenas que no sólo implican el pago de prestaciones sociales sino incluso condenas bastantes lesivas para el Estado si se tiene en cuenta que cada vez más el Consejo de Estado amplía el espacio de protección, como por ejemplo ocurre en la actualidad con la tesis de las llamadas sentencias constitutivas y la consecuente no aplicación de la prescripción trienal (Consejo de Estado, Sección Segunda, Sentencia de 11 de septiembre de 2014).

Finalmente, ante una propuesta de gestión eficiente del recurso humano, no es de recibo en el derecho administrativo laboral colombiano la tendencia de algunos Estados como el Norteamericano de la utilización generalizada de la llamada tercerización es decir, la entrega a los privados de procesos completos del objeto misional a través de la celebración de contratos de suministro, de prestación de servicios, outsourcing, etc., por

³⁴ El artículo 48 de la Ley 734 de 2002 consagra como falta disciplinaria gravísima la celebración de contratos de prestación de servicios para encubrir relaciones laborales.

medio de los cuales se dota a una dependencia pública de trabajadores sin que por ello el contratista deje de ser el empleador o el organismo o entidad pública contratante asuma tal calidad (Rosenbloom & Piotrowski, June 2005). Esta aseveración se desprende de lo dispuesto en el artículo 63 de la ley 1429 de 2010 que de manera textual prohíbe la figura de la intermediación laboral para el adelanto de las actividades misionales permanentes.

Sin que se desconozca que en el ámbito del derecho laboral privado no es posible afirmar que esta clase de vínculos se encuentren prohibidos, cosa diferente ocurre en materia de función pública pues varias razones permiten inferir las complicaciones de su utilización: 1. La imposibilidad de utilizar figuras contractuales para que la entidad u organismo se desprenda de actividades que son manifestación de una función administrativa; 2. El carácter irrenunciable de las competencias, se debe recordar que en esencia las funciones asignadas a los diferentes empleos públicos no son cosa diferente a la concreción de las atribuciones, prerrogativas y actividades de interés general encomendadas al sector público; 3. Ante la generación de vacantes temporales la imperiosidad de utilizar las formas de provisión de empleos públicos (encargo o provisionalidad) previstos en la ley, y 4. Ante necesidades temporales y excepcionadísimas, como ya se vio, se establece la obligación de justificar técnicamente la creación de empleos temporales.

En gracia de discusión, a efectos de saber los límites que en cualquier propuesta de reforma a la función pública se quiera adelantar, la posibilidad de tercerización sólo sería objeto de discusión en el llamado nivel asistencial, pues es respecto de las actividades que éste comprende donde puede afirmarse la no ejecución directa del objeto misional de la entidad u organismo público. En efecto, en el artículo 4º del Decreto – Ley 770 de 2004 establece que allí se hayan agrupados los puestos de trabajo “...*cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo o complementarias de las tareas propias de los niveles superiores, o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.*”

No es el lugar adecuado para ahondar en esta discusión, basta con finalizar advirtiendo que cada uno de los aspectos desarrollados en este aparte constituyen límites a las diferentes propuestas que se quieran realizar en el corto, mediano y largo plazo en los diferentes componentes que aborda este trabajo. Dicho esto, se procederá a analizar jurídicamente cada uno de los aspectos que se han identificado como necesarios para la

obtención de una Gestión eficiente de los recursos humanos en la administración pública colombiana planteado en Sanabria et al (2015) y, dentro de los mismos, un análisis de las modificaciones o propuestas realizadas.

4.2 Una Fuerza de Trabajo que Responda a las Necesidades de la Organización y del Estado Colombiano en Cantidad y Calidad.

Planeación del Empleo				
Plazo	No.	Nombre Corto	Requiere Cambio Normativo	Cambio Jurídico
Corto Plazo	1	Visibilizar el tema de GTH en Planes de Desarrollo (nacional y territorial).	Si	Expedición de leyes, decretos reglamentarios y actos administrativos de las entidades involucradas
Corto Plazo	2	Mejorar alineación formulador-implementador.	Si	Expedición de leyes, decretos reglamentarios y actos administrativos de las entidades involucradas
Corto Plazo	3	Fortalecer el Observatorio de Empleo Público.	No	No requiere modificación normativa
Corto Plazo	4	Complementar formato de hoja de vida para servidores de planta y contratistas.	Si	Expedición de actos administrativos propios de las entidades involucradas
Corto Plazo	5	Vincular cargos con manuales de funciones.	Si	Expedición decreto reglamentario y actos administrativos propios de las entidades involucradas
Mediano Plazo	6	Potenciar instrumentos para una GTH estratégica	No	No requiere modificación normativa
Mediano Plazo	7	Fortalecer módulo de contratistas del SIGEP.	Si	Expedición de actos administrativos propios de las entidades involucradas
Mediano Plazo	8	Vincular SIGEP con sistemas de entidades.	No	No requiere modificación normativa
Mediano Plazo	9	Aplicación con indicadores de GTH para directivos.	Si	Expedición de actos administrativos propios de las entidades involucradas
Mediano Plazo	10	Crear unidad de planeación de la fuerza de trabajo en las UDP.	No	No requiere modificación normativa
Mediano Plazo	11	Aplicación modelo de competencias y movilidad laboral.	Si	Expedición de leyes, decretos reglamentarios y actos administrativos de las entidades involucradas
Largo Plazo	12	Estudio de reingeniería a las UDP	Si	Expedición de leyes, decretos reglamentarios y actos administrativos de las entidades involucradas
Largo Plazo	13	Fortalecer el rol del jefe de la UDP	Si	Expedición de leyes, decretos reglamentarios y actos administrativos de las entidades involucradas

Fuente: elaboración propia

Este primer componente de la gestión estratégica del talento humano (en adelante GETH) se acompaña con el deber o principio de planeación que debe ser un parámetro de optimización en el ejercicio de las competencias administrativas derivadas del régimen de la función pública. Varias de las propuestas hechas por el equipo investigador se hacen con

relación a la necesidad de contar con los instrumentos indispensables para obtener la mejor fuerza de trabajo al interior de las diferentes administraciones públicas, algunas se relacionan directamente con la correcta delimitación de las herramientas de agrupación y organización de los empleos (plantas de personal y manuales de funciones), otras se enmarcan en la determinación previa de cauces de movilidad, capacitación e incentivos, algunas se relacionan con la implementación de instrumentos que permitan la medición de las necesidades de empleo en cada entidad u organismo y, otras se sustentan en la necesidad de redefinir el rol de las llamadas unidades de personal.

Como puede observarse, se trata de la previsión y delimitación de las necesidades que cada organización tiene, lo cual de suyo conlleva la toma de medidas racionales, escalonadas y ante todo contrastadas con exigencias o requerimientos derivados del ejercicio mismo de la función, de forma tal que se eviten procesos descuidados y que obedezcan siempre a la solución de coyunturas. La planeación implica correcta anticipación a través de una identificación de las fortalezas y debilidades, para potenciar las primeras y corregir las segundas.

Por este motivo, a efectos de ofrecer mayor claridad, se hace indispensable, para desarrollar este subsistema, seguir la siguiente estructura: abordar, en primer lugar, las formas de agrupación del empleo público establecidas en el ordenamiento jurídico colombiano (a); posteriormente, analizar la importancia de los instrumentos principales de gestión de los empleos públicos, específicamente las plantas de personal y los manuales de funciones (b); a continuación, se tratará lo concerniente a las herramientas complementarias de los instrumentos de gestión tales como registros, sistematización de hojas de vida, etc. (c); en este punto, se relacionará la importancia de las Unidades de personal con la correcta planificación del recurso humano (d); para finalmente, analizar desde su viabilidad jurídica de cada una de las propuestas realizadas (e).

a. La Correcta agrupación de los empleos públicos en Colombia.

La función pública en Colombia se estructura a través del empleo público. En efecto, se trata de la célula organizacional a partir de la cual se viabiliza el correcto funcionamiento de entidades y organismos públicos a través de un detallado proceso de división del trabajo que al final constituye una materialización de las competencias

asignadas por el ordenamiento jurídico (Romano, 1917). De allí que las normas de derecho administrativo laboral condicionen, en una lógica propia de un modelo abierto, el ingreso, la permanencia y el retiro a estas divisiones funcionales.

El empleo público existe como una realidad objetiva, o lo que es igual, no depende de que tenga un titular determinado, de forma tal que el régimen laboral dependerá en todo momento de la categorización que del mismo se haga (Rincón, 2009). Esta conclusión se acompasa con la definición traída por el artículo 19 de la Ley 909 de 2004, en la que se señala que el empleo público es el “*conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.*”

La jurisprudencia del Consejo de Estado, siguiendo la doctrina nacional (Rincón, 2009), ha señalado que el concepto de empleo público comprende tres elementos: el funcional que en definitiva es el contenido prestacional de la relación jurídica; el subjetivo que comprende al titular o persona natural que hace posible la materialización de las tareas encomendadas al Estado y, por ende, del régimen jurídico al que se encuentra sujeto dependiendo de la categoría de empleo público que se trate, y; el finalista o teleológico que relaciona el puesto de trabajo con las finalidades de interés general representadas en el objeto misional de la entidad u organismo (Consejo de Estado, Sección Segunda, Sentencia de 7 de abril de 2011).

De los tres elementos identificados debemos referirnos al segundo pues, como se señaló, la primera clasificación que se hace de los empleos públicos tiene que ver con el régimen jurídico laboral al que se encuentran sometidos, de allí que se presente la clásica dicotomía entre carrera administrativa y libre nombramiento y remoción. Esta distinción, como ya se dijo en líneas anteriores corresponde en exclusiva a la ley, y resulta trascendental al impactar en tres aspectos: 1. Aun cuando se trata de relaciones sometidas a derecho administrativo, es en el campo de los derechos en el que se encuentra una separación, pues sólo los cargos de carrera administrativa tienen derecho a la estabilidad en el empleo (Sentencia T-257, 2012); 2. El ingreso diferenciado, pues en el caso de la carrera se exige concurso de méritos y sólo se puede nombrar en estricto orden de resultados, mientras que tratándose de libre nombramiento y remoción se tienen en cuenta criterios de confianza (Sentencia C-942, 2003); y, 3. En los cargos de libre nombramiento y remoción

se reconoce la posibilidad de desvinculación discrecional lo cual es impensable en la carrera administrativa (Sentencia T-1162, 2005).

No se requiere mayor explicación, sólo recordar que la carrera es la regla general. Así en el diseño de una GETH un aspecto que se revisa es la necesidad de determinar cuál es el techo profesional de aquellos que se encuentran escalafonados. Se deja abierto el interrogante, comoquiera que sólo se están estableciendo los límites sobre los que debe realizarse cualquier reforma a la función pública.

La posibilidad de personal contratado laboralmente representado en los trabajadores oficiales sólo se constituyen en la regla general en las empresas industriales y comerciales del Estado (artículo 5 del Decreto – ley 3135 de 1968) y en las sociedades de economía mixta con participación superior al 90%³⁵ (parágrafo 1° del artículo 38 de la Ley 489 de 1998), empero tratándose del grueso de la Administración Pública Nacional o territorial, en otra clase de entidades u organismos públicos, constituyen la excepción restringiéndose sólo a aquellos que adelantan labores de construcción y mantenimiento de obras públicas.

Resulta curioso, la limitación en pleno siglo XXI en el que las mixturas en las formas de vinculación caracterizan a las administraciones públicas (Blanco y Lumbreras, 2006), al ser la norma tan vieja, requiere una modificación legislativa que amplíe la excepción a otras actividades manuales, operativas o de ejecución como ya ha ocurrido en regulaciones específicas como la de las Empresas Sociales del Estado³⁶. Lo cierto es que en cualquier intento de amplificación un límite es infranqueable: en Colombia la relación estatutaria representada en la categoría empleado público debe ser la regla general, por las razones que ya se expusieron en el apartado precedente.

No obstante, la agrupación de empleos según su naturaleza jurídica no es suficiente. A la labor del legislador se suma una facultad de auto-organización reconocida a la administración para que estructure correctamente cada puesto de trabajo a través de la aplicación de estrictos parámetros técnicos que involucran: una correcta identificación de las responsabilidades exigibles a cada titular y, por consiguiente, la determinación de las funciones; la delimitación del perfil profesional a través de una correcta identificación,

³⁵ Las sociedades de economía mixta con porcentaje inferior al 90% también son contratados laborales pero se rigen por el Código Sustantivo del Trabajo por lo que no tienen la calidad de trabajadores oficiales.

³⁶ El parágrafo del artículo 26 de la Ley 10 de 1990 dispone: “*Son trabajadores oficiales, quienes desempeñen cargos no directivos destinados al mantenimiento de la planta física hospitalaria, de servicios generales, en las mismas instituciones.*”

clasificación y certificación de las competencias laborales; y, la duración del empleo cuando éstos sean temporales. (Artículo 19, Ley 909 de 2004).

Una vez realizada la asignación de responsabilidades y funciones los empleos deben agruparse en uno de los 5 niveles jerárquicos que se establecen en los Decretos – Leyes 770 y 785 de 2005. La inclusión en cada uno de ellos sólo puede obedecer a una correcta división interna del trabajo, en el que se identifiquen los puestos de trabajo encargados de la formulación de las políticas públicas (nivel directivo) de aquellos otros encargados de su ejecución a través de la implementación de conocimientos derivados del ejercicio de profesiones liberales (nivel profesional) o la utilización de procesos técnicos o tecnológicos (nivel técnico). Así mismo, también debe agrupar aquellos puestos de trabajo que cumplen labores materiales o de ejecución, que aun cuando no son la materialización directa del objeto misional de la entidad si son indispensables para facilitar el cumplimiento de aquello que se le ha encomendado a la entidad u organismo (nivel asistencial)³⁷.

Dentro de cada nivel jerárquico se estructuran los empleos a través de denominaciones, grados salariales y la determinación de escalas jerárquicas, las cuales deben someterse a procesos de simplificación. Ello significa que en el entramado organizacional la correcta ubicación del puesto de trabajo, no sólo conlleva la correcta inclusión en la entidad sino la correcta delimitación de derechos salariales y prestacionales, así como, la posibilidad de fijar de mejor modo cauces profesionales claros que permitan establecer de forma planificada formas de movilidad tanto horizontal como vertical.

b. La correcta estructuración de los instrumentos a través de los cuales se gestionan los empleos públicos.

La planeación de la fuerza de trabajo de la administración no sólo requiere que se agrupen correctamente los empleos públicos, sino que éstos sean gestionados a través de instrumentos adecuados que permitan su correcta definición y la determinación del papel que los mismos cumplen para la organización administrativa. Así mismo, también se requiere que previamente se fijen las reales necesidades de puestos de trabajo para el cumplimiento de los objetos misionales. Se trata de precisar correctamente los elementos de

³⁷ El nivel asesor es el inmediato inferior jerárquico del nivel directivo y comprende todos aquellos empleados públicos encargados de aconsejar en la formulación e implementación de políticas públicas.

los empleos y, en virtud de esta tarea, tomar decisiones sobre la forma de evaluar al personal, la determinación de cuales beneficios o incentivos son útiles para lograr un mejor ambiente de trabajo y una mejor ejecución de las tareas encomendadas, así como la delimitación de las diferentes formas de movilidad como un modo de adquirir nuevas competencias laborales.

El primer instrumento de gestión de los empleos públicos es la llamada planta de personal. Con la reforma administrativa de 1968 estos instrumentos se caracterizaron por ser estructurales y rígidos. Estos calificativos denotaban la necesidad de adscribir los puestos de trabajo a las diferentes dependencias o unidades funcionales de las distintas entidades administrativas, de forma tal que la posibilidad de utilizar alguno de estos puestos, en una ubicación alternativa, conllevaba un verdadero cambio organizacional que debía seguir los pasos de una reestructuración administrativa (Consejo de Estado, Sección Segunda, Sentencia de 7 de abril de 2011).

Esta forma de concebir las plantas de personal ha sido dejada de lado desde la reforma administrativa de la ley 489 de 1998, pues en dicha norma se indicó que todos los organismos y entidades deben adoptar plantas globales y flexibles dejando de lado aquellas que se caracterizaban por ser rígidas y estructurales. No se trata sólo de una variación de los calificativos, sino de la indiscutible necesidad de agrupar los empleos de manera más eficiente y eficaz, para de este modo permitir, de forma constante, responder a las necesidades de cada organización administrativa, reconociendo que ante los desafíos que plantean los diferentes cambios sociales, económicos y políticos debe ofrecerse a toda estructura administrativa una mayor capacidad de adaptación (Artículo 115). En este nuevo contexto, los puestos de trabajo no se adscriben a ninguna unidad funcional sino que se establece un listado que denota su posición jerárquica, su escala salarial, su naturaleza jurídica, la dedicación dependiendo la jornada laboral que deba cumplirse y la duración en los casos que se requiera. De este modo, la posibilidad de movilidad de los mismos, ya no necesita un proceso de reestructuración sino simplemente una decisión administrativa que se acompañe con las necesidades cambiantes que se vayan presentando. La flexibilidad se traduce en la posibilidad de destinar los empleos libremente a las dependencias donde sean útiles; la globalidad, a que la anterior posibilidad se presenta al interior de toda una entidad

u organismo sin importar, incluso, que éstos tengan seccionales regionales por estar desconcentrados (Consejo de Estado, Sección Segunda, Sentencia de 7 de abril de 2011).

Ya se había señalado la importancia de planificar las diferentes necesidades cualitativas de puestos de trabajo, para ello el instrumento de gestión que el ordenamiento jurídico prevé son los llamados manuales de funciones, los cuales son adoptados por cada entidad u organismo a través de resolución interna. Luego de un trabajo técnico, cada empleo público debe ser descrito en sus elementos tanto subjetivos como objetivos. Subjetivos, porque debe indicarse los requisitos que se exigen para su provisión de acuerdo con los perfiles profesionales que se hayan identificado. Objetivos, porque en este acto administrativo se precisan las funciones que éstos deben adelantar y las llamadas competencias laborales, lo que se traduce en la identificación de actitudes y aptitudes frente al desarrollo de las actividades que se le confían a los diferentes servidores públicos (Artículo 2.2.2.6.1. del Decreto 1083 de 2015).

Debe recordarse, que dada la influencia del modelo anglosajón, en Colombia se pretende la conformación de perfiles profesionales. Así, la correcta identificación de las labores a adelantar, las responsabilidades a asignar, las exigencias académicas, la experiencia relacionada requerida y las habilidades que se deben tener en el momento de ingresar o de ascender, es presupuesto ineludible de la correcta organización de una entidad u organismo administrativo. Se trata de componentes que se interrelacionan y, por tanto, todos deben ser delimitados bajo estrictos criterios técnicos. Al ser esta labor asignada a la unidad de personal, se denota la importancia de que esta dependencia sea asignada a un verdadero gerente o directivo que más allá de ocuparse de problemas de nómina, asuma el reto de diseñar empleos de trabajo adecuado para el cumplimiento del objeto misional³⁸ (Consejo de Estado, Sección Segunda, Sentencia de 13 de junio de 2013).

Aun cuando la organización del empleo público en Colombia tiene una influencia clara del modelo anglosajón, no puede desconocerse que se mezcla con elementos propios de la tradición francesa. Si bien es cierto que en el sistema general de carrera y en la mayor parte de los específicos no se estructura a través de cuerpos, si se establece la posibilidad de crear cuadros de empleos al interior de las entidades a efectos de tener identificados cauces

³⁸ La conclusión jurídica a la que se arriba es coincidente con lo desarrollado en el Documento de Trabajo No. 18 elaborado por la Escuela de Gobierno al fijar los lineamientos que deben tenerse en cuenta para obtener una GETH.

de ingreso, promoción y movilidad de los empleados que pertenezcan al mismo. Pues bien, esta figura poco implementada sólo puede viabilizarse cuando se tenga un buen manual de funciones, pues cualquier tarea de agrupación eficiente y eficaz de los puestos de trabajo requiere una previa identificación, clasificación y definición de los mismos. Esta conclusión es coincidente con las recomendaciones realizadas por Sanabria et al (2015), sobre todo aquellas que hacen referencia a la sistematización de la información de los dependientes y los aspirantes de la administración.

Al anterior instrumento se ata otro: los planes de capacitación dirigidos a los dependientes de la administración. Su elaboración corresponde a las unidades de personal, pero su inserción en la planificación a nivel macro depende del DAFP quien debe fijar pautas claras y formular las políticas públicas que sean necesarias. Como objetivo se persigue el desarrollo de las habilidades y capacidades del personal a efectos de que mejore el servicio. En este plano la ESAP es quien debe hacerlos operativos a través del diseño, evaluación, homologación, implementación e impartición de programas, aun cuando el ordenamiento jurídico no prohíbe que estos puedan ser llevados a cabo por otras instituciones de educación superior (Artículo 36 de la Ley 909 de 2004).

De nuevo, el plan de capacitación debe obedecer a criterios técnicos que reflejen las necesidades de la administración y los requerimientos de las diferentes áreas de trabajo y de los empleados, así como a la necesidad de adquirir nuevas competencias laborales o actualizar y reforzar aquellas que ya se poseen (Decreto 1083 de 2015). Así mismo, el instrumento que se enuncia debe tener en cuenta: 1. Las comisiones de servicios que se piensen otorgar dentro de las entidades; 2. Los permisos que solicitan los dependientes para cursos, seminarios, posgrados, etc.; 3. Los resultados de las evaluaciones del desempeño; y, 4. La prohibición que se establece para capacitar (educación formal o educación para el desarrollo del trabajo) a provisionales, empleados temporales y contratistas de prestación de servicios. En este último caso, tratándose de provisionales y temporales sólo pueden ser objeto de capacitaciones relacionadas con el puesto de trabajo que sean inferiores a 160 horas por no considerarse esta educación formal o no formal (literal g del artículo 6° del Decreto 1567 de 1998).

Finalmente, se hallan aquellos planes y programas encaminados a mejorar el clima laboral y el desempeño de los empleados públicos, los cuales se enmarcan en el

otorgamiento de estímulos que se dirijan a obtener un mejor desempeño y un mayor compromiso. Se trata de la implementación de políticas de bienestar social tanto para los dependientes laborales como para las familias de éstos, abarcando aspectos recreativos, deportivos, vacacionales, artísticos, culturales, de promoción y prevención de la salud, etc. (Decreto 1083 de 2015).

c. Herramientas Complementarias de los instrumentos de gestión de los empleos públicos.

Los instrumentos de gestión requieren de los insumos adecuados, los cuales se condensan en dos herramientas: las diferentes hojas de vida que son recopiladas en el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público (SIGEP) y, en el registro de carrera administrativa. En el primero de ellos se recoge y almacena todos aquellos datos que son indispensables para la organización del personal, de modo tal que se faciliten los procesos internos de ingreso, permanencia y retiro para que a través de éstos se formulen los planes de los que se habló en el literal anterior.

El correcto funcionamiento del SIGEP se constituye en indispensable para poder planificar de forma adecuada el recurso humano. Esta labor está encomendada al DAFP, por lo que radica en cabeza de esta entidad la responsabilidad de implementar la estructura tecnológica que sea indispensable para su funcionamiento; facilitar la integración de los organismos públicos; establecer mecanismos que viabilicen su manejo y actualización; asegurar que la información recopilada es efectiva, etc. (Artículo 2.2.17.4. del Decreto 1083 de 2015). En este punto se debe advertir que la idea de una bolsa de empleos para el sector público, como se propone, depende en gran medida de un correcto funcionamiento de este sistema.

Otra herramienta que es de gran utilidad es el llamado Registro de Carrera Administrativa cuyo manejo corresponde a la Comisión Nacional de Servicio Civil (en adelante CNSC). Se trata de centralizar la información de todas aquellas personas que han superado los obstáculos que el ordenamiento jurídico prevé para ingresar a la carrera administrativa, de allí que la doctrina sostenga que este acto administrativo es declarativo y no constitutivo (Rincón, 2009). Se trata de establecer una correcta identificación de aquellos empleados públicos que hayan ingresado por concurso de méritos a la administración, así como de todas aquellas variaciones que presente su relación jurídica, como por ejemplo cuando son afectados por un proceso de reestructuración, se presentan

ascensos, se otorgan comisiones para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción, etc. (decreto 1083 de 2015).

El registro constituye una información valiosa que es útil para diseñar cuadros profesionales, establecer cauces profesionales, determinar las necesidades de movilidad, traslados, necesidades de adecuación de puestos de trabajo cuando los dependientes tienen alguna clase de minusvalía o discapacidad, etc. Junto con el SIGEP, se trata de un insumo valioso para la toma de decisiones previas y la aplicación de correctivos cuando las condiciones organizacionales cambien.

d. **La Importancia de las Unidades de Personal en la determinación de una fuerza de trabajo adecuada.**

De lo dicho hasta el momento se puede colegir que en el modelo de función pública colombiano, cobra especial importancia dentro de las entidades administrativas aquella dependencia a la que corresponde el diseño de los instrumentos de gestión. Las Unidades de personal como encargadas del manejo del recurso humano constituyen, sin lugar a dudas, el engranaje que se requiere para una correcta planificación del empleo público. Por esta razón, la única forma de asegurar que los manuales de funciones, plantas de personal, etc., sean los adecuados para la entidad u organismo administrativo, es la correcta selección de quienes se encargan del manejo del recurso humano. Se trata de tener al servicio del Estado, personas que además de tener un conocimiento técnico en temas de personal, tengan la capacidad de tomar decisiones creativas que se adapten a las necesidades de cada particularidad organizacional (Loschak y Chevalier, 1986).

Por este motivo, el llamado jefe de recursos humanos debe ser en todo sentido un verdadero gerente público, a quien se le otorgue la capacidad de decidir a través del reconocimiento de competencias discrecionales, que se materialicen en la determinación de aquello que es más útil para el organismo o entidad administrativa. De nuevo, es un aspecto que se incorpora en varios de los lineamientos realizados por Sanabria et al (2015) y que se traduce en procesos de capacitación, estímulos, progresiones profesionales, movilidades, etc., que no tienen por qué ser idénticos en todo el Estado; la ley y los reglamentos sólo deben establecer un marco a partir del cual las diferentes estructuras administrativas se adapten, aspecto que depende de la clase de funciones que se les asignen y sobretodo de la determinación de si se requiere o no una estructura burocrática u organizaciones más

horizontales. La ciencia de la administración ya se ha pronunciado sobre este aspecto (Loschak y Chevalier, 1986), es el momento que el Derecho Administrativo lo asuma para así tener aparatos administrativos más eficientes y políticas públicas verdaderamente efectivas.

e. Viabilidad jurídica de las propuestas realizadas.

Luego de establecidos los presupuestos jurídicos en los que se insertan las propuestas de corto, mediano y largo plazo de este proyecto de investigación (Sanabria et al, 2015), se procederá al análisis de las mismas, a efectos de señalar si son o no posibles desde la perspectiva constitucional, legal y reglamentaria, según corresponda al nivel normativo en el que deban desplegarse.

1. Propuestas en el corto plazo:

- ✓ *1. 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..*

Esta es una de las propuestas más importantes del trabajo analizado, no sólo porque coloca en la agenda política la necesidad de mejoramiento de la función pública en Colombia sino porque genera continuidad en la búsqueda de soluciones y la generación de políticas públicas no coyunturales sino estables temporalmente. De la misma formulación del enunciado se desprende la necesidad de incorporar al articulado de la Ley del Plan de Desarrollo la GTH. Cosa diferente es la referida a la implementación de estas disposiciones, pues en este caso los protagonistas son las normas reglamentarias que pueda expedir el Presidente de la República y la implementación que lleve a cabo, dentro del marco de sus competencias, el DAFP, la CNSC, la ESAP y en general las diferentes entidades u organismos del Estado.

Esta propuesta requiere varios niveles: 1. La inclusión de preocupaciones de GTH en la ley orgánica del plan de desarrollo y la necesaria vinculatoriedad de los niveles departamental y municipal; 2. La inclusión del tema de GTH en los planes de desarrollo de las diferentes entidades territoriales; 3. La fijación de lineamientos técnicos a modo de orientación por

parte del DAFP. En este punto debe recordarse que en el ámbito territorial tales lineamientos no pueden tornarse obligatorios porque esto es contrario a la garantías de autonomía territorial (Sentencia C-072 de 2014), y; 4. El acompañamiento técnico del DAFP para aquellos municipios y departamentos que lo requieran.

Es indispensable también ampliar la ley orgánica de ordenamiento territorial a efectos de realizar una clasificación de los municipios de acuerdo con la verdadera capacidad para asumir la prestación de servicios públicos, así como el papel que el Departamento debe cumplir en virtud de los principios de colaboración y subsidiariedad. Esta clase de reforma permitiría identificar realmente los gastos de funcionamiento que deben ser realizados por cada ente local, los cuales a su vez se ven reflejados en la ampliación o disminución de las plantas de personal.

De igual modo, es necesario que se establezca con claridad una diferencia entre gastos de funcionamiento y gastos de inversión en el nivel territorial (ley 617 de 2000) para evitar el incumplimiento de la legalidad presupuestal mediante la disminución de plantas de personal incurriendo en desviación de poder.

- ✓ 2. *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.*

No se trata de una propuesta que requiera cambio normativo alguno. De hecho, se está ante un ejercicio de las competencias asignadas en el ordenamiento jurídico al DAFP y a la CNSC. La única limitante real que se podría presentar es la referente a la suficiencia de los recursos o a la necesidad de que se escojan o diseñen correctamente las capacitaciones en cuanto a su contenido y duración a efectos de que respondan verdaderamente a desafíos relacionados con la correcta forma de evaluar el desempeño, la adecuada elaboración de manuales de funciones, la apropiada identificación, evaluación y certificación de competencias laborales, etc.

- ✓ 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.*

No se trata de una propuesta que requiera cambio normativo alguno. De hecho, se está ante un ejercicio de las competencias asignadas en el ordenamiento jurídico al DAFP.

- ✓ 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.*

La primera observación que debe hacerse de esta propuesta es de uso del lenguaje. La actualización que se propone debería hablar de servidores públicos o, lo que es igual, de dependientes laborales. Se hace la aclaración porque aun cuando la exigencia contemplada en la ley 190 de 1995 se extiende también a contratistas de prestación de servicios, éstos no tienen con el Estado una relación subordinada sometida a las normas del derecho administrativo laboral sino una relación que, dada la independencia de quien adelanta las labores derivadas del vínculo negocial, se rige por el estatuto de contratación estatal³⁹. Adicionalmente, debe recordarse que en Colombia la vinculación laboral a través de

³⁹ De hecho el artículo 32 de la Ley 80 de 1993 es claro al señalar que los contratos de prestación de servicios no dan lugar al nacimiento de relaciones laborales.

contrato (trabajadores oficiales) es la excepción, siendo la regla general la vinculación a través de acto de nombramiento y posesión (empleados públicos). Sobre este punto no es necesario extenderse más por haber sido tratado en la introducción.

Dicho lo anterior, debe indicarse que la propuesta realizada no sólo es válida sino que se acompasa con la exigencia que el ordenamiento jurídico hace al DAFP de mantener actualizado el SIGEP, en particular los datos de las hojas de vida de quienes prestan sus servicios a las diferentes entidades y organismos públicos. Así lo establece el Decreto 1083 de 2015, ubicando la actualización de los datos de las hojas de vida en el subsistema de recursos humanos.

En esta misma norma se confía al DAFP la determinación de los lineamientos para que el SIGEP sea operativo, por lo que la definición del “cómo” es una competencia administrativa que no requiere modificación o desarrollo legal o reglamentario sino simplemente la expedición de un acto administrativo por parte de esta autoridad administrativa en el que se amplíen los datos a recoger en los formatos únicos de hoja de vida.

- ✓ *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.*

Son varios los niveles que requiere esta propuesta: 1. No se requiere modificación legislativa, pero si un desarrollo de decreto presidencial que desarrolle la ley marco en tema de salarios y prestaciones sociales (Ley 4ª de 1992), en el que respetándose los límites allí establecidos, se fijen criterios que permitan pagos variables que respondan a criterios de productividad, antigüedad, evaluación del desempeño, etc.; 2. La determinación de lineamientos generales del DAFP para la modificación de plantas de personal y manuales de funciones; 3. La modificación de las plantas de personal de ser necesarios reajustes salariales; 4. La modificación de los manuales específicos de requisitos y funciones en caso de ser necesaria una reclasificación de los empleos públicos, es decir una redefinición de las funciones, responsabilidades y competencias laborales.

3. Propuestas de mediano plazo:

- ✓ *6. 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.

Ninguna de las recomendaciones requiere un cambio legislativo por las siguientes razones: la presentación de instrumento de gestión que impliquen planificación del talento humano es asignada por la ley a las Unidades de Personal; 2. De igual manera corresponde al DAFP fijar lineamientos claros que sean útiles para el uso racional de los recursos humanos, de este organismo depende colocar el tema de la función pública en la agenda política.

- ✓ *7. 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.*

Respecto de esta propuesta se vuelve a insistir en la necesidad de hablar mejor de Servidores Públicos por todas las razones que se han expuesto a lo largo de esta sección. Sin embargo, hecha la advertencia no puede desconocerse que contar con la información consolidada de todos los contratistas de prestación de servicios con que cuenta el Estado, constituye una herramienta útil a efectos de establecer perfiles profesionales adecuados, determinar la necesidad de ampliación de plantas de personal, evitar la conformación de contratos realidad, etc.

En cuanto a la viabilidad de la propuesta, debe señalarse que se trata de un ejercicio propio de las competencias del DAFP (Decreto 1083 de 2015), por lo que no se requiere ninguna clase de modificación legal o reglamentaria, sino de la expedición de los correspondientes actos administrativos por parte de esta entidad. Se comparte lo señalado en el documento referente a unificar (y relacionar) la información contenida en el SIGEP

con aquella que se encuentra en el sistema presupuestal de RH manejada por el Ministerio de Hacienda.

- ✓ 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.*

Esta propuesta no requiere ninguna modificación normativa. Se podría decir que se está frente a una competencia propia del DAFP referente a la fijación de los lineamientos indispensables para el funcionamiento del SIGEP y, aunque esto es cierto, no se necesitan actos administrativos de la entidad sino verdaderos programas de capacitación para la comprensión y el manejo de herramientas informáticas y la implementación de los softwares adecuados. La extensión de estos instrumentos a todas las entidades del Estado requiere el necesario incremento de las partidas presupuestales.

- ✓ 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.).*

No se requiere modificación legal o reglamentaria, sólo la expedición, por parte del DAFP, de los actos administrativos necesarios para su puesta en funcionamiento, así como lo referente a la determinación de los lineamientos necesarios para su implementación. Así mismo, se necesita de actos de ejecución tales como: la puesta en funcionamiento de programas de capacitación, la adquisición del software respectivo, los soportes técnicos, la instalación y puesta en funcionamiento y asegurar la consecuente disponibilidad presupuestal.

- ✓ 10. *Crear una unidad de trabajo (task force) de planeación de la fuerza laboral dentro de las Unidades de Personal que lleve a la alineación de la planeación y la estrategia organizacional. 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.

Esta propuesta no necesita modificaciones legales o reglamentarias. Su correcta implementación requiere de: 1. La creación del grupo, definiendo el número de cargos que sean necesarios y, si es del caso, reclasificando los empleos públicos a efectos de definir de mejor manera los perfiles profesionales en los manuales específicos de requisitos y funciones, y; 2. La generación de programas al interior de la ESAP o la habilitación para que puedan ser recibidos por otras instituciones de educación superior, para lo cual se requiere realmente de recurso presupuestal y de un diseño de los programas a impartir a efectos de que respondan a las necesidades de la GTH de cada una de las entidades y organismos administrativos.

- ✓ *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).*

Las propuestas realizadas requieren diferentes reformas normativas:

1. Regular de manera más racional, en una norma con rango de ley, las diferentes formas de provisión de puestos de trabajo, los supuestos de movilidad de personal y las situaciones administrativas, para hacerlas compatibles con la necesidad de movilidad tanto vertical como horizontal en la función pública. Las normas sobre esta materia prácticamente son preconstitucionales (decreto – ley 2400 de 1968) y, en las mismas no se regula suficientemente la institución del trayecto profesional como sinónimo de carrera administrativa. Adicionalmente, la ley debe ofrecer mayor claridad sobre la posibilidad de que tales movimientos se presenten en entidades diferentes a aquella a la que pertenece el empleo público del que es titular el empleado público.

2. En una norma de carácter reglamentario ocuparse de los llamados cuadros funcionales a efectos de agrupar puestos de trabajo semejantes y, de paso, viabilizar desplazamientos dentro de la organización.

3. Revisar las normas legales que establecen los diferentes grados o categorías dentro de los diferentes niveles jerárquicos para definirlos mejor y simplificarlos. Entre mayor sea la simplificación resultará mucho más eficaz el manejo del personal (Guy Peters, 1997).

4. Revisar y modificar los manuales de funciones identificando y definiendo correctamente las competencias laborales, en dichos actos administrativos se tiene que señalar el cómo, sin cambiar de puesto de trabajo, se mejoran o adquieren nuevas aptitudes y habilidades, de forma tal que se definan tramos profesionales cuyo recorrido genere mejoras en los derechos económicos, a esto es lo que se denomina movilidad horizontal, diferente de la vertical en la que necesariamente hay un cambio de empleo al ganarse el dependiente una nueva posición jerárquica dentro de la organización (Chapus, 1998).

4. Propuestas de largo plazo.

- ✓ 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.*

Requiere que se modifiquen las normas legales y reglamentarias que hacen referencia a la denominación “Unidades de Personal”, así como los actos administrativos internos (plantas de personal, estatutos, etc.). Debe señalarse que más allá del nombre se requiere que en el nivel interno las entidades generen estructuras novedosas en las que quepan perfiles profesionales diferenciados y en las que se asuma la generación de directrices claras en materia de personal, rompiendo el mito según el cual la *tarea* de estas dependencias se restringe a temas relacionados con la nómina o la resolución de problemáticas jurídicas individualizadas.

- ✓ 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.*

Varios niveles de decisión son necesarios para el desarrollo de esta recomendación:

1. Hay que redefinir legalmente la llamada gerencia pública, para diferenciar de mejor manera estos cargos de los llamados empleos de libre nombramiento y remoción y especificar una forma de ingreso y retiro diferenciada. En la actualidad la ley 909 de 2004 establece algunos parámetros como la posibilidad de ingreso a través de procedimientos que exaltan el mérito, sin embargo, no se consagran criterios claros que distingan esta categoría de dependientes de aquellos de naturaleza eminentemente política. Esta clase de regulación es indispensable para poder enmarcar al director de la Unidad de Personal en aquellos puestos de trabajo que no son los que formulan las políticas de la entidad u organismo, sino los que determinan el cómo éstas se implementan; 2. La determinación por ley, de forma general, de las funciones que se le asignan, así como de la naturaleza jurídica del empleo; 3. El establecimiento del perfil profesional del director de la Unidad de Personal en el respectivo manual de funciones de la entidad u organismo, y; 4. La creación de programas de capacitación en la ESAP para estos empleados públicos.

4.3 Encontrar, vincular y Retener a los Mejores Talentos

Gestión del Empleo				
Plazo	No.	Nombre Corto	Requiere Cambio Normativo	Cambio Jurídico
Corto Plazo	14	Mecanismos de atracción de personal con uso de TICs.	No	No requiere modificación normativa
Corto Plazo	15	Acelerar y agrupar procesos de selección.	Si	Expedición de leyes y decretos reglamentarios
Corto Plazo	16	Financiar procesos de selección con recursos de nómina y contratistas.	No	No requiere modificación normativa
Mediano Plazo	17	Bolsa de empleo virtual y aplicación móvil para aspirantes	No	No requiere modificación normativa
Mediano Plazo	18	Acuerdos marco para pruebas de selección	No	No requiere modificación normativa
Mediano Plazo	19	Reclutamiento dirigido a jóvenes y recién egresados	Si	Expedición de leyes y decretos reglamentarios
Mediano Plazo	20	Descentralización de pruebas cualitativas de selección	Si	Expedición de actos legislativos, leyes, decretos reglamentarios y actos administrativos por parte de las entidades involucradas.
Largo Plazo	21	CNSC como instancia reguladora y creación de agencia especializada de reclutamiento	Si	Expedición de actos legislativos, leyes, decretos reglamentarios y actos administrativos por parte de las entidades involucradas.
Largo Plazo	22	Ampliación de Ejecutores de Pruebas de Selección y Assessment Centers Certificados	Si	Expedición de leyes y decretos reglamentarios
Largo Plazo	23	Sistema de Gerentes Públicos Colombianos	Si	Expedición de leyes y decretos reglamentarios
Largo Plazo	24	Política Gestión del Bajo Desempeño	Si	Expedición de leyes, decretos reglamentarios y actos administrativos de las entidades involucradas
Largo Plazo	25	Esquemas de ascenso abierto e interno para servidores	Si	Expedición de actos legislativos, leyes, decretos reglamentarios y actos administrativos por parte de las entidades involucradas.

Fuente: elaboración propia

a. El concurso mecanismo de ingreso y ascenso a la administración pública colombiana.

Una GETH comprende la correcta configuración y rápida culminación de los procesos de selección de personal. Éste es un aspecto que resulta indispensable para que el sector público pueda competir con las empresas privadas en el reclutamiento de los mejores talentos en los diferentes niveles jerárquicos de la administración pública. No se trata de un discurso aislado, una función pública adecuada debe caracterizarse por la correcta configuración de perfiles profesionales, tarea que conlleva la utilización de pruebas idóneas

para identificar y valorar correctamente competencias laborales, así como la generación de ventajas tanto cualitativas como cuantitativas que hagan atractivas a las entidades públicas respecto de las oportunidades ofrecidas por el mercado laboral.

Sin lugar a dudas, la implementación de herramientas contractuales y economías de escala para dinamizar los concursos de méritos constituye un paso necesario para ampliar la capacidad que en la actualidad tiene la Comisión Nacional del Servicio Civil (en adelante CNSC), sin embargo resultaría insuficiente si no se acompaña con la introducción de ventajas salariales y prestacionales y con la generación de cauces profesionales claros en los que se establezca con precisión la posibilidad de adquisición de nuevas habilidades laborales, la movilidad tanto horizontal como vertical, así como la obtención de posiciones jerárquicas superiores dentro de la organización. De igual modo, debe respetarse las limitaciones que tanto en normas constitucionales como legales se establecen para ingresar en la administración pública dependiendo de la categoría de empleo público que se trate, sobre todo cuando los procedimientos de selección constituyen una materialización del derecho fundamental de acceso a los cargos y funciones públicas consagrado en el artículo 40 de la Constitución (Sentencia C-123 de 2013).

De igual modo, debe recordarse que de acuerdo con el artículo 125 de la Constitución, la regla general de provisión de los empleos públicos es el concurso de méritos, bajo el entendido que la mayor parte de los empleados públicos deben ser de carrera administrativa. Sobre este tema la jurisprudencia constitucional ha tenido una evolución que refleja el alcance que se ha dado al principio de igualdad respecto de la dialéctica que existe entre ingreso y ascenso. Si se hace un recuento cronológico de las diferentes posturas que el juez constitucional ha establecido, estas pueden agruparse de la siguiente manera:

1. En un primer momento la jurisprudencia aceptó la diferencia entre concursos de ingreso y de ascenso, permitiendo que las entidades del Estado establecieran cauces de progresión o caminos profesionales. Se trató de una lectura del principio de igualdad que partía de la premisa según la cual el empleado de carrera se encuentra en una situación fáctica diferente de aquel que apenas va ingresar a la administración por lo que es constitucionalmente permisible establecer una diferencia de trato (Sentencia C – 063 de 1997).

2. Posteriormente, y de forma muy atada a la anterior posición, se sostuvo que la regla general en el ordenamiento jurídico colombiano debían ser los concursos abiertos, de forma tal que se permitiese la competencia en igualdad de condiciones de aquellos que pretenden ingresar con quienes ya hacen parte de la administración. Sin embargo, el juez no cerró la posibilidad de que algunos empleos públicos fueran reservados para permitir de forma exclusiva al personal ya vinculado. En este momento se habló de los concursos mixtos. (Sentencia C – 266 de 2002).

3. Luego la Corte Constitucional sentaría la tesis que en el presente se considera mayoritaria, según la cual, los artículos 13, 40 y 125 de la Constitución imponen la fórmula del concurso abierto, por lo que la posibilidad de diferenciar procedimientos selectivos de ingreso y de ascenso se encuentra proscrita constitucionalmente. La interpretación que se hace del principio de igualdad es restringida, bajo el entendido de que establecer cauces de ascenso diferenciados para quienes ya se encuentran inscritos en la carrera es introducir criterios diferentes del mérito (Sentencia C – 1262 de 2005). Se termina de configurar, tal como se desprende de lo desarrollado en el numeral anterior, una lógica propia de un modelo abierto de función pública, en la que aun cuando pueda mejorarse la posición jerárquica que se detenta en la entidad no es posible establecer de forma clara cauces de progresión diferenciados.

4. Finalmente, en el año en curso parece ser que la exclusividad del concurso abierto está siendo revaluada por el juez constitucional, comoquiera que, cuando analizó la norma que regula el tema en la fiscalía general de la nación declaró exequible la norma que reserva el 30% de las vacantes para ser provistas de forma exclusiva a través de concursos de ascenso. Es decir, en este caso, se avaló la existencia de los concursos mixtos, bajo el condicionamiento de que los cauces de progresión diferenciados no abarquen la mayoría de los empleos de la entidad sino un porcentaje que resulte proporcional y adecuado (Sentencia C-034 de 2015).

Esta postura resulta esperanzadora, porque hace una lectura del principio de igualdad más ajustada a las necesidades reales de las organizaciones administrativas, sobre todo si se tiene en cuenta que precisamente lo que se busca es aprovechar las habilidades que se han adquirido con el desempeño de la función, ofrecer verdaderas carreras como un elemento que resulte motivante para que los mejores permanezcan en las administraciones

y permitir un verdadero sistema que permita identificar el proceso de adquisición de nuevas competencias laborales (Parada Vásquez, 2007).

No obstante lo anterior, no puede señalarse que se esté ante un viraje de la jurisprudencia, por lo que este cambio debe verse con beneficio de inventario, las razones son las siguientes: 1. Se trata de una sentencia que tuvo cuatro salvamentos de voto, aspecto que deja entrever que no se trata de una posición lo suficientemente consolidada y que por tanto puede verse abandonada fácilmente, y; 2. Se hace un análisis de una carrera administrativa especial⁴⁰ (artículo 125 de la CP), aspecto que resulta fundamental si se tiene en cuenta que la admisión de concursos de ascenso diferenciados no se ha admitido desde el 2000 en el sistema general y en los denominados sistemas específicos.

Por otra parte, cualquier reforma legal o administrativa que se haga debe tener en cuenta que el modelo de función pública en esencia es centralizado y no departamentalizado. Lo anterior se traduce en que la realización de los procesos selectivos de los empleados de carrera administrativa es competencia de un solo órgano técnico, la CNSC. De acuerdo con la jurisprudencia constitucional, esta entidad encargada de la administración de los sistemas general y específicos de carrera administrativa debe caracterizarse por: 1. Ser autónomo, lo que de suyo implica diferenciarse orgánicamente de la rama ejecutiva del poder público; 2. Debe cumplir sus funciones de forma permanente y continúa; 3. No puede compartir su labor con otros organismos descentralizados, razón por la cual en su momento se declaró la inconstitucionalidad de las llamadas Comisiones del Servicio Civil Seccionales, y; 4. No pueden ser coadyuvadas en su labor por las entidades administrativas que ofertan las vacantes (Sentencia C-372 de 1999).

En la actualidad, ya se ha demostrado la necesidad de fortalecer institucionalmente a la CNSC a través del otorgamiento de mayores recursos tanto humanos como financieros, pues para nadie es un secreto que los procesos de selección han sido demorados⁴¹. No obstante, el realizar un proceso de restructuración aun cuando resulta un paso de suma importancia no es suficiente, se requiere un viraje del sistema que indiscutiblemente requiere reformas legales de gran calado. Entre las propuestas se encuentran la de ampliar

⁴⁰ Sistemas avalados por la Corte Constitucional desde su jurisprudencia temprana, verbigracia en el caso concreto del sistema específico de la carrera diplomática y consular (Sentencia C-129 de 1994).

⁴¹ Para citar un ejemplo, la CNSC citó a una convocatoria en el año 2005 (Convocatoria 01 de 2005) y no culminó el proceso de conformación de listas de elegibles en el marco de dicha convocatoria sino hasta el año 2010.

los posibles actores que pueden a través de fórmulas contractuales llevar a cabo la ejecución de los concursos a efectos de que ingresen empresas especializadas en la selección de personal (Rosenbloom y Piotrowski, 2005), toda vez que en la actualidad es un espacio que sólo se reserva a Universidades e Instituciones de Educación superior, y; la posibilidad de ampliar la cobertura de la CNSC a través de un proceso de desconcentración.

b. La posibilidad de extender el mérito en los empleos de libre nombramiento y remoción y en los empleos temporales.

El esfuerzo del Estado colombiano por atraer a los mejores a sus cuadros de personal no debe restringirse a los llamados empleados de carrera administrativa, es igual de relevante (o incluso más) vincular los mejores perfiles profesionales en aquellos cargos que tienen funciones de dirección y a los que corresponde la formulación e implementación de políticas públicas. Se trata de empleos de libre nombramiento y remoción (artículo 5° de la ley 909 de 2004) respecto de los cuales el legislador reconoce discrecionalidad al nominador para su provisión, pues el único condicionamiento es que se reúna la idoneidad académica y experiencia que se exige en el manual específico de requisitos y funciones (Consejo de Estado, Sección Segunda, Sentencia de 14 de agosto de 2009). En otros términos, el ordenamiento jurídico no establece como obligatorio para la provisión de esta clase de puestos de trabajo la elaboración de procedimientos de carácter selectivo en los que se presente una competencia en la que se midan y evalúen a través de un procedimiento objetivo conocimientos y habilidades profesionales.

No obstante, debe señalarse que el decreto 1083 de 2015 señala que para la vinculación de empleados de libre nombramiento y remoción se deben tener en cuenta el principio de transparencia, la constatación de competencias laborales, el mérito y la capacidad, la experiencia y calidades personales relacionadas con las funciones y las responsabilidades del empleo (Artículo 2.2.13.2.1). La constatación de estos presupuestos conduce a que sea la misma administración la que por medio de una norma reglamentaria autolimite su discrecionalidad, al imponer un procedimiento de selección en el que se midan las actitudes y aptitudes profesionales de los potenciales candidatos. Para este efecto, la limitación de los empleos de carrera administrativa no es predicable, comoquiera que cada entidad u organismo tienen que conformar (o contratar) organismos técnicos que se

encarguen no sólo de la configuración de las pruebas sino de su evaluación (Artículo 2.2.13.2.2).

Dos aspectos deben señalarse: 1. El procedimiento no implica un cambio en la naturaleza del empleo, aspecto que se ve reflejado en la posibilidad de escoger entre los tres primeros puntajes, de forma tal que no se está restringiendo al estricto orden de resultado de las pruebas y a la competencia de libre remoción que el nominador sigue conservando⁴²; 2. El ordenamiento jurídico no limita el procedimiento a un solo aparato administrativo, de forma tal que siguiendo la lógica de las economías de escala, es perfectamente viable que, en virtud del principio de colaboración, se establezcan procedimientos que se extiendan a múltiples dependencias, entidades u organismos e incluso niveles territoriales.

La regla del mérito también se extiende a los llamados empleos temporales previstos en el artículo 21 de la ley 909 de 2004. En efecto, una vez identificada técnicamente su necesidad por constatar los supuestos establecidos por el legislador⁴³, la norma en cuestión señala que los titulares de estos puestos de trabajo se deben seleccionar en primer lugar de las listas de elegibles que se encuentren vigentes. Se trata de la utilización de las bolsas de empleo que se tiene para la provisión de empleos de carrera administrativa sin que ello signifique que el dependiente pierda su derecho de ser nombrado en un cargo permanente de la administración. En aquellos casos en los que tales listas de elegibles no existan o no estén vigentes, se debe proceder a la celebración de un procedimiento de medición de competencias laborales. Respecto de esta última posibilidad es suficiente remitirse a aquello que se sostuvo respecto de los empleos de libre nombramiento y remoción con una salvedad, en este caso el resultado del procedimiento selectivo si debe ser utilizado respetando de forma estricta el orden de resultados, pues se trata de una modalidad de vinculación en la que no se reconoce una facultad discrecional al nominador.

Debe señalarse, que la anterior regla debe ser matizada por la lectura que de la disposición de la ley 909 hizo el juez constitucional. En efecto, aun cuando el artículo 21 fue declarado exequible, la Corte introdujo una nueva regla para la provisión de empleos temporales, pues de no existir listas de elegibles, antes de realizar el procedimiento de

⁴² A través de la llamada declaratoria de insubsistencia consagrada como causal de retiro en la Ley 909 de 2004.

⁴³ Transcripción del artículo de los empleos temporales.

medición de competencias laborales, la entidad debe viabilizar la movilidad (transitoria) de los empleados de carrera administrativa (Sentencia C-288 de 2014). La aplicación de esta sentencia genera serias dificultades, sobretodo porque no existe en el ordenamiento jurídico colombiano una situación administrativa en el ordenamiento jurídico que permita el paso de un puesto de trabajo permanente y de carrera a uno de carácter temporal. En la actualidad, la forma como se está haciendo es a través de encargos, para lo que la entidad puede hacer uso de su discrecionalidad, respetando la regla según la cual tienen un derecho preferente quienes hayan obtenido sobresaliente en la evaluación inmediatamente anterior (artículo 24 de la Ley 909 de 2004), o través de la generación de procedimientos selectivos en los que se midan actitudes y aptitudes profesionales.

c. **La movilidad vertical y horizontal como un mecanismo para retener a los mejores talentos en la función pública colombiana.,**

La correcta selección del personal es sólo uno de los aspectos más importantes para retener a los mejores talentos al interior de las administraciones públicas. No sólo una correcta vinculación resulta indispensable para tener entidades u organismos eficaces, la obtención de resultados utilizando de la forma más racional posible los medios materiales y financieros asignados, es igual de trascendental que se establezcan trayectos profesionales claros y la posibilidad de que los empleados públicos adquieran nuevas habilidades a través de mecanismos que les faciliten la movilidad horizontal y vertical.

En el ordenamiento jurídico colombiano sólo se prevé como forma definitiva de movilidad vertical el ascenso, procedimiento que implica una forma de provisión definitiva de empleos de carrera administrativa a través de un proceso selectivo en el que, como se dijo, el empleado compite con aquellos que quieren ingresar al servicio. Se trata del derecho de acceder a una posición superior a la detentada pero que está condicionado a varios presupuestos o condicionamientos: a. la existencia de una vacante; b. la celebración de un procedimiento selectivo, y; c. La superación de tal procedimiento con la mayor calificación. Así las cosas, la acepción de carrera administrativa conlleva una lógica de progresividad o, lo que es igual, de escalamiento en las posiciones propias de la jerarquía administrativa con las mayores responsabilidades que ello conlleva y; un presupuesto de irreversibilidad, lo

que de suyo quiere significar invariabilidad respecto de la nueva situación que se detenta (Rincón, 2009).

Ya se habló de las limitaciones que se derivan de la jurisprudencia de la Corte Constitucional que impiden cauces diferenciados de ascenso, no es por tanto el momento de volver sobre lo mismo. A efectos de establecer de mejor manera cauces que faciliten la adquisición de nuevas habilidades profesionales, la movilidad debe lograrse articulando correctamente las formas de provisión de vacantes temporales y los llamados movimientos de personal. Ordenamientos jurídicos como el español establecen la necesidad de prever desplazamientos no sólo verticales sino horizontales, asegurando la adquisición de competencias profesionales a través de alternativas que prevean el mejoramiento de salarios y la correcta delimitación de perfiles profesionales (Guy Peters, 1996).

Así las cosas, en el caso colombiano la posibilidad de movilidad horizontal requiere del cumplimiento de varios presupuestos: 1. No estructurarla de forma tal que dependa exclusivamente de la antigüedad; 2. Atarla a los procedimientos de evaluación del desempeño y de medición y certificación de competencias laborales; 3. Configurar los puestos de trabajo a través de cauces visibles en los que se establezcan momentos claros en los que se adquieren habilidades y aptitudes profesionales a medida que se ejercen las funciones y se asumen responsabilidades y; 4. Incorporar a dichos cauces la planificación de la provisión de empleos públicos a través de traslados (artículo 2.2.5.9.2 del Decreto 1083 de 2015) o de la reubicación de éstos de acuerdo a las necesidades de las entidades u organismos cuando utilizan la competencia discrecional que otorga la existencia de plantas globales y flexibles.

Los mismos elementos deben tenerse presentes para viabilizar movimientos de personal verticales, salvo que la estructuración de éstos debe darse mediante la celebración de concursos de méritos para la provisión definitiva de empleos de mayor jerarquía o mediante la utilización de mecanismos de provisión transitoria, tales como el encargo (artículo 2.2.5.9.7 del Decreto 1083 de 2015) o la comisión para el desempeño de empleos de libre nombramiento y remoción (artículo 2.2.5.10.29 del Decreto 1083 de 2015).

d. La viabilidad jurídica de las propuestas realizadas.

1. Propuestas de corto plazo.

- ✓ 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 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.*

La propuesta realizada no requiere cambios de carácter normativo sino de la generación de mayores recursos para hacer posible la incorporación de múltiples medios de difusión de las diferentes convocatorias realizadas para la provisión de empleos con independencia de su naturaleza jurídica, pues como ya se vio, la ley 909 de 2004 y el decreto reglamentario 1083 de 2015 prevén la aplicación del mérito para la vinculación de temporales o de personal de libre nombramiento y remoción. Así mismo, la legislación establece la utilización de mecanismos de tecnología de la información para hacer posible la materialización del principio de publicidad (numeral 9 del artículo 3 de la Ley 1437 de 2011) (artículos 19, 21 y 22 del Decreto – Ley 760 de 2005).

- ✓ 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.*

Para aquello que se propone se requiere una reforma legal por dos motivos: la ley 909 de 2004 restringe la posibilidad de realización de los concursos al actuar directo de la CNSC o indirecto (a través de convenios o contratos administrativos) de universidades e instituciones de educación superior (artículo 30 de la Ley 909 de 2004) no dejando cabida a otros actores como el ICFES o empresas cuyo objeto social es precisamente la selección de personal, y; 2. La normatividad actual establece la vigencia de la lista de elegibles en 18 meses, por lo que plantear un aumento en dicho término implica indefectiblemente la intervención del legislador.

Incluso, tratándose de la posibilidad de convocatorias escalonadas que incluyan al interior la selección de empleos públicos diversos, aun cuando puede decirse que se trata del ejercicio de una competencia discrecional, lo cierto es que se desvirtúa con la disposición reglamentaria que restringe la posibilidad de utilización de las listas de elegibles exclusivamente para los puestos de trabajo que se convocaron (parágrafo 1° del artículo 2.2.5.3.2 del Decreto 1083 de 2015), impidiéndose la utilización de las mismas para cargos que tienen funciones homogéneas o que se encuentran en entidades diferentes de aquellas que solicitaron el concurso de méritos.

- ✓ 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.*

No se requiere modificación alguna en el plano legislativo, sino la necesidad de definir administrativamente cuando se establezca el presupuesto de las entidades que participan en los procesos de selección (especialmente de aquellas que solicitan el concurso), los rubros o porcentajes que pueden destinarse para el adelanto de éstos. Así mismo, debe establecerse

una vía coordinada por el ministerio de hacienda, en los que participen la CNSC y el DAFP.

2. Propuestas de mediano de plazo.

- ✓ 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.*

No se necesita cambio legislativo. La propuesta es una ampliación de la utilización de herramientas tecnológicas para acrecentar la cobertura de la información existente en cuanto a convocatorias y el desarrollo de las diferentes etapas de los procesos selectivos. Esta obligación ya existe en cabeza de la CNSC, de forma tal que se trata simplemente de otorgar más alternativas para hacer posible la materialización del principio de publicidad. El único cambio que se requiere es el concerniente a la modificación de la norma reglamentaria que habla de los diferentes componentes del SIGEP, sistema que está diseñado para recoger la información desde el momento en que alguien se vincula con la administración pública y, la alternativa propuesta, conlleva una extensión que incluya a quienes participan o hayan participado en los concursos de méritos. En esta clase de medidas es recomendable, de igual modo, una acción conjunta entre la CNSC, el DAFP, el SENA y el Ministerio de Trabajo, por lo que también deben realizarse y adaptarse los instrumentos administrativos necesarios para ello.

- ✓ 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.

No se requiere modificación alguna en el plano legislativo o reglamentario, la propuesta realizada se encuentra en el marco competencial de la CNSC, quien puede diseñar discrecionalmente los procesos de selección de empleados de carrera administrativa. De igual modo, el estatuto de contratación estatal permite una configuración discrecional de las bases o pliegos de condiciones para contratar Universidades o Instituciones de Educación Superior.

- ✓ *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).*

Se requieren modificaciones legales y reglamentarias que aborden los siguientes aspectos: 1. Nuevas formas de vinculación que den lugar a las prácticas o pasantías; 2. Disposiciones que regulen lo referente a su forma de remuneración; 3. Un diseño de una carrera administrativa que implique la delimitación de cauces profesionales en los que se distingan los concursos de ingreso con los de ascenso. En este último punto se necesita una normatividad que haga compatible la progresión dentro del servicio con las formas de provisión de empleos públicos, algunas situaciones administrativas y movimientos de personal, tal como se señaló en las consideraciones generales de este numeral. De igual forma se subraya que la posibilidad de creación legal de carreras que obedezcan a modelos cerrados de administración pública corre el riesgo de no ser avalado por la Corte Constitucional, de acuerdo con lo que se dijo en su momento de la evolución que sobre la materia ha tenido esta corporación judicial.

- ✓ 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.*

Se requieren modificaciones constitucionales. El modelo establecido en la Constitución política de 1991 es concentrado, aspecto que se traduce en la competencia de la CNSC para el adelanto de los concursos de los sistemas general y específicos de carrera administrativa, de hecho la jurisprudencia constitucional en su momento señaló que no era posible tener organismos descentralizados cuando declaró inexecutable las disposiciones de la ley 443 de 1998 que creaban Comisiones Seccionales del Servicio Civil (Sentencia C-372 de 1999).

Respecto del SIGEP, como ya se dijo en una de las recomendaciones anteriores, es necesario que se modifiquen las normas legales y reglamentarias que lo estructuran a efectos de introducir la información sobre aspirantes. Finalmente la ampliación de convocatorias para la comprensión de varias entidades, es un aspecto que debe ser definido por la CNSC cuando estructura los procedimientos selectivos, de acuerdo con parámetros que se fijen en instrumentos de gestión como los manuales de requisitos y funciones y con las políticas públicas que determine el DAFP.

- ✓ 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 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.*

Debe señalarse que gran parte de las funciones que se señalan en la recomendación ya son ejercidas por la CNSC, de forma tal que el cambio a agencia reguladora no constituye una transformación material sino nominal. En efecto, de acuerdo con la jurisprudencia de la Corte Constitucional (Sentencia C-372 de 1999), se trata de una entidad autónoma, lo cual

quiere significar que no depende orgánicamente de la rama ejecutiva del poder público, y que le es reconocida una amplia autonomía administrativa que se materializa en una capacidad de auto-organización.

Adicionalmente, a la CNSC no sólo se le encomienda funciones de administración sino también de vigilancia de la carrera administrativa. Estas dos competencias se materializan en funciones relacionadas con el seguimiento de los concursos de méritos, e incluso la posibilidad de tomar decisiones cuando se constate una violación de principios como la igualdad y la libre concurrencia en cuyo caso le es posible suspender, terminar o declarar nulidades en el procedimiento selectivo (artículo 2.2.18.3.21 del Decreto 1083 de 2015).

También tiene competencia en materia de regulación, por ejemplo, a la CNSC le corresponde la delimitación de los criterios que deben tener en cuenta las entidades y organismos públicos en materia de evaluación de desempeño (artículo 40 de la Ley 909 de 2004). Si quieren ampliarse los ámbitos de regulación en materia de carrera administrativa debe realizarse una reforma legal en la que se señale las materias que pueden ser objeto de pronunciamiento por parte de la entidad, a su vez debe también delimitarse correctamente el campo de actuación del DAFP a efectos de que no se presente un fenómeno de duplicidad de funciones.

Finalmente, aun cuando el cambio de denominación a agencia reguladora sea nominal, lo cierto es que requiere de una reforma constitucional, por lo que se insiste que sin necesidad de alterar la naturaleza jurídica se puede ampliar el marco de acción a través de modificaciones legales. Finalmente, el tema de fortalecimiento técnico pasa por una reestructuración interna de la CNSC en la que se le dote de mayores recursos humanos y presupuestales.

Lo propuesto, a diferencia de lo señalado en el punto anterior, implica una escisión de algunas de las funciones asignadas a la CNSC para hacer posible la creación de la agencia. Para este cambio necesariamente se requiere una modificación constitucional, porque como ya se dijo, el modelo de función pública establecido se caracteriza por la centralización de funciones relacionadas con los procesos de selección de funcionarios de carrera administrativa en la CNSC. Así mismo, se requiere la expedición de las leyes y decretos que hagan posible su puesta en funcionamiento y, que sobretodo, articule las competencias que se les va otorgar con las de la CNSC y el DAFP.

3. Propuestas de Largo Plazo.

- ✓ 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.*

En primer lugar, se debe expedir una norma reglamentaria que especifique el cómo hacer operativos los centros de empleo consagrados en la ley 1636 de 2013, a efectos de determinar la articulación de esta herramienta con las competencias de la CNSC. Así mismo, a la CNSC correspondería la expedición de normas internas en las que establezca parámetros mediante los cuales se aplicarían las normas de carácter reglamentario. En segundo lugar, se requiere modificación legal porque como ya se ha sostenido en líneas anteriores, la ampliación de los actores que pueden coadyuvar en la realización de los concursos no es viable en un modelo en el que sólo se da cabida universidades e Instituciones de educación superior. Debe recordarse que esta limitante no opera para empleos de libre nombramiento y remoción o temporales.

- ✓ 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.).*

Requiere modificación legal porque en la actualidad, si bien es cierto que se han regulado aspectos relacionados con la gerencia pública como los acuerdos de gestión (artículo 50 de la Ley 909 de 2004), la verdad es que no se ha hecho una regulación que permita diferenciarlos de los empleos de libre nombramiento y remoción. Respecto de las ventajas salariales e incentivos se necesita que se expida el reglamento respectivo en

desarrollo de la ley 4 de 1992 y otras normas administrativas que desarrollen ventajas no salariales.

- ✓ 24. *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.*

Se tiene la limitación referente a la relación entre el bajo desempeño (calificación insatisfactoria) y la declaratoria de insubsistencia como causal de desvinculación. En cuanto a otras valoraciones (suficiente o sobresaliente) las posibilidades de actuación de las entidades dependen de la correcta estructuración de los instrumentos de gestión de personal tales como: planes de capacitación, definición de tramos profesionales, la identificación de objetivos en cada puesto de trabajo para el cumplimiento del objeto misional, etc.

- ✓ 25. *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.*

Debe recordarse lo referente a la línea jurisprudencial de la Corte Constitucional sobre los concursos abiertos. Se requiere que la jurisprudencia haga una lectura diferente del principio de igualdad a efectos de que se permitan cauces diferenciados de ingreso y de ascenso. Si esto ocurre pueden implementarse los llamados cuadros profesionales dentro de

los cuales se tengan caminos profesionales claros. Así mismo, se reitera que la llamada movilidad horizontal y vertical requiere de la interrelación entre las formas de provisión de empleos públicos (encargos, traslado, etc.) y algunas situaciones administrativas (Comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción), para lo que se requiere una revisión de normas legales y reglamentarias y su implementación en cada entidad u organismo a través de diferentes instrumentos de gestión del personal.

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

Gestión del Clima Organizacional				
Plazo	No.	Nombre Corto	Requiere Cambio Normativo	Cambio Jurídico
Corto Plazo	26	Estrategia de Visibilidad y Valoración Positiva de Servidores y Entidades.	Si	Expedición de leyes, decretos reglamentarios y actos administrativos de las entidades involucradas
Mediano Plazo	27	Diseñar y difundir mediciones y políticas de clima organizacional.	Si	Expedición de actos administrativos propios de las entidades involucradas
Mediano Plazo	28	Valoración de Clima y Cultura Organizacional de forma anual y sistemática.	Si	Expedición de actos administrativos propios de las entidades involucradas
Mediano Plazo	29	Política Nacional para el desarrollo de ambientes de trabajo adecuados.	Si	Expedición de actos administrativos propios de las entidades involucradas
Mediano Plazo	30	Política y estrategia de diversidad en el empleo público	Si	Expedición decreto reglamentario y actos administrativos propios de las entidades involucradas

Fuente: elaboración propia

El concepto clima laboral comprende, de acuerdo con la doctrina especializada (García et al, 2012), todos aquellos elementos tanto físicos como humanos que tienen incidencia en el buen relacionamiento de los directivos con los trabajadores y entre estos, de forma tal que dicha armonía redunde en el mejor cumplimiento de los objetivos misionales de la entidad u organismo público. Por contera, no se trata de un aspecto menor sino conectado directamente con el principio de eficacia administrativa o, lo que es igual, con la obtención de resultados.

Bajo este supuesto, la gestión de personal es uno de los componentes más importantes del clima organizacional, de forma tal que prácticamente lo referente a la evaluación del desempeño, el sistema de incentivos, la movilidad tanto vertical como horizontal, etc., deben ser tenidos en cuenta. Como el concepto del que parte Sanabria et al (2015) es bastante amplio y comprende algunas de las temáticas que han sido y deben

abordarse en los restantes numerales de este escrito, resulta trascendental escoger aquellas que en el ámbito del derecho administrativo laboral colombiano generan las mayores problemáticas y dificultan el relacionamiento entre empleados y entre estos y quienes asumen funciones de dirección.

En consecuencia, son tres las temáticas a abordar: las dificultades que plantea el ejercicio de los derechos colectivos; la inclusión de factores de diferenciación positiva para hacer posible la existencia de administraciones con personal en situaciones diversas, y; la eliminación de prácticas de acoso laboral.

a. Las dificultades que plantea el ejercicio de Derechos Colectivos reconocidos a los empleados públicos.

Cuando en el derecho laboral se habla de derechos colectivos, se hace referencia a las garantías de asociación, negociación y huelga. En otros términos, se trata de la extensión de figuras que primero fueron reconocidas en el ámbito del derecho privado, pero que dada la constitucionalización del derecho laboral terminaron por ser extendidas al derecho administrativo como consecuencia del reconocimiento de la igualdad material y de la mayor representatividad que en el siglo XX cobró la clase trabajadora (Rincón, 2009).

Debe señalarse que la asociación sindical es el principal derecho colectivo, de su reconocimiento dependen los dos restantes. Su consagración tiene raigambre constitucional, de hecho el artículo 36 lo reconoce tanto a trabajadores particulares como a empleados públicos, restringiéndose sólo a aquellos que hacen parte de la fuerza pública. Así las cosas, la garantía implica la posibilidad de fundar, constituir y conformar sindicatos para poder de este modo defender de mejor forma intereses laborales (Sentencia C-1491 de 2000).

La garantía de la que se habla, encuentra su desarrollo en la parte colectiva del Código sustantivo del Trabajo en los artículos 353 a 428. No es el lugar para hacer un análisis detallado de la figura, sólo debe indicarse que la disposición contenida en el artículo 414 extiende el derecho a los empleados públicos señalando que en este caso entre sus funciones principales se encuentran: 1. El estudio de las características de la profesión y de las condiciones de trabajo de sus asociados; 2. La asesoría a los miembros en la defensa de sus derechos como empleados públicos; 3. La representación en juicio o ante las autoridades de los intereses económicos o generales de los agremiados, o de la profesión

respectiva; 4. La presentación de memoriales respetuosos que contengan solicitudes que interesen a todos los asociados; 5. La promoción de la educación de sus miembros, etc.

El clima organizacional depende en las administraciones públicas en gran medida del buen relacionamiento que se establezca entre los directivos de las entidades y los sindicatos conformados por sus empleados públicos. Cuando se habla de una correcta interacción entre estos dos actores no se está señalando que ello implica el ceder en cada una de las solicitudes elevadas por los dependientes que hacen parte de estas organizaciones, sino la necesidad de establecer escenarios de diálogo, instancias de mediación que ayuden a llegar a fórmulas intermedias y la no interposición de obstáculos que impidan el ejercicio del derecho. Dicho esto, es necesario que se regulen de mejor forma algunos aspectos que están generando distorsiones y que dificultan ampliamente el cumplimiento de las funciones de muchos de los empleos de las entidades públicas., entre ellos:

1. La no inclusión de un límite en el número de sindicatos que pueden crearse al interior de las entidades públicas dificulta la comunicación y el conseguir acuerdos de forma expedita⁴⁴. Esta realidad se ha incrementado porque a través de la extensión de la garantía del fuero sindical muchos dependientes han logrado por vía indirecta aquello que debe obtenerse a través de la implementación de un sistema de mérito, se está hablando del reconocimiento de estabilidad reforzada. Así, con independencia de que se esté frente a temporales o provisionales la entidad tiene la obligación de acudir al juez para justificar la desvinculación a través del levantamiento de dicho fuero (Consejo de Estado. Sección Segunda. Sentencia del 25 de febrero de 2010).

2. La anterior realidad conlleva indiscutiblemente a que la posibilidad de negociación se dificulte, sobre todo si no cambia la tesis de la Corte Constitucional que señala que en la mesa deben estar representadas todas y cada una de las organizaciones (Sentencia C-063 de 2008).

3. De igual forma, el fuero sindical ha traído problemas prácticos como el de señalar trámites adicionales a supuestos que de por sí son objetivos y frente a los que la autoridad tiene el deber de motivar ampliamente. Tan es así, que por ejemplo, en el caso de las

⁴⁴ Ejemplo de lo que se señala es el caso del INPEC en donde en la actualidad existen 42 organizaciones sindicales. Esta información se puede corroborar en: http://caracol.com.co/radio/2012/06/21/judicial/1340270160_709447.html

supresiones de entidades públicas ha sido el juez administrativo quien recuerda que en estos casos existen actos administrativos que se presumen válidos de forma tal que a él corresponde el análisis de la legalidad (Consejo de Estado. Sección Segunda. Sentencia del 14 de marzo de 2014). Esta afirmación va en contravía de la posición de la jurisdicción ordinaria en la que siempre debe haber pronunciamiento favorable con independencia de la causal de desvinculación de la que se esté hablando, así quien tome la decisión no sea el nominador como ocurre con las destituciones decididas por la Procuraduría (Sentencia T-1061 de 2002).

4. Los llamados permisos sindicales se han consagrado como un instrumento que viabiliza el derecho de asociación, por ello se reconoce a quienes tienen funciones de dirección y representación⁴⁵. No obstante, resulta indispensable que se haga una regulación del tema más clara en el plano legal y reglamentario así como al interior de cada entidad, a efectos de que se respete el límite según el cual el desarrollo de este derecho presenta restricciones, especialmente el que no puede ser permanente, por lo que no debe traducirse en la imposibilidad de desempeñar las funciones propias del empleo (Consejo de Estado. Sección Segunda. Sentencia del 17 de febrero de 1994).

En lo que respecta a la negociación colectiva, esta se encuentra regulada en el Decreto Reglamentario 160 de 2014. Debe indicarse, que aun cuando se establezca en el parágrafo del artículo 5° las materias que no son objeto de acuerdo colectivo, lo cierto es que el clima organizacional mejora cuando se permiten cauces de discusión o participación democrática en los que se escuche a los sindicatos en la toma de las decisiones más importantes. No puede decirse que el cambio de la estructura de las entidades; el cómo se ejercen las competencias de dirección, administración y fiscalización; los cauces de movilidad vertical y horizontal; entre otros, no afecten los derechos de los dependientes.

Tratándose del derecho de huelga, debe indicarse que en el ordenamiento jurídico este se prohíbe a los empleados públicos, porque se considera que al estar su actividad ligada con el interés general y demandar de ella continuidad y permanencia, el suspenderla genera la afectación de derechos fundamentales. (Sentencia C-110 de 1994). No obstante, aun cuando esta restricción se desprenda del literal a del artículo 430 del Código Sustantivo del

⁴⁵ La garantía de permiso sindical actualmente se encuentra regulada en el Decreto Reglamentario 2813 de 2000.

trabajo, la realidad muestra que es una práctica recurrente en el sector público, como una manera de conseguir a través de medios de facto el mejoramiento de condiciones laborales, por este motivo se hace indispensable que el legislador regule de manera concreta y más clara este derecho a efectos de establecer los límites que se consideren adecuados.

b. La inclusión de factores de diferenciación positiva para hacer posible la existencia de administraciones con personal en situaciones diversas.

La administración pública, en el desarrollo de sus relaciones laborales, debe aplicar el principio de igualdad, comoquiera que sus dependientes afrontan diversidad de realidades sociales que ameritan que jurídicamente se les dé un trato diferente. Esta afirmación parece un contrasentido, sin embargo el derecho consagrado en el artículo 13 de la Constitución amerita una lectura material, en la que precisamente se trate de manera idéntica a quien se encuentra en igual situación, imponiéndose entonces un trato diferenciado de aquellos que se hallan en situaciones diversas. Así las cosas, se impone un mandato al Estado para que a efectos de evitar discriminaciones, adopte medidas que beneficien a sectores que tradicionalmente han sido marginados (Sentencia T-387 de 2012).

Bajo este entendido, el juez constitucional ha establecido que el derecho a la igualdad material se garantiza atendiendo dos criterios: 1. Se debe dispensar protección a personas que se encuentren en situación de indefensión; 2. Por la anterior razón, la posibilidad de un trato diferenciado se justifica en que se trata de una decisión razonable y proporcional. Es precisamente la adopción de medidas por parte del sector público aquello que se denomina diferenciación positiva o acciones afirmativas (Sentencia C-044 de 2004).

Las acciones afirmativas son definidas por la doctrina como “...*las políticas o medidas dirigidas a favorecer a determinadas personas o grupos, ya sea con el fin de eliminar o reducir desigualdades de tipo social, cultural o económico que los afectan, bien de lograr que los miembros de un grupo subrepresentado, usualmente de un grupo que ha sido discriminado, tengan una mayor discriminación.*” (Greenwalt, 1986).

Al actuar de este modo, las autoridades públicas materializan el modelo de Estado Social de Derecho, pues una característica de éste es el trato que se da a los individuos a partir de los roles sociales que ocupan en la sociedad. Se trata de un estadio en el que los llamados derechos sociales, fundamentados precisamente en el principio de igualdad

material, requieren de un proceso de especificación en el que el trato diverso se justifica precisamente en la diferencias que se imponen a los individuos en el campo social, económico y cultural (Rincón, 2004).

En el ámbito de la función pública se ha precisamente dispensado esta clase de protección a aquellos colectivos que jurisprudencial y legalmente se han agrupado bajo el concepto de reten social. En este grupo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 12 de la Ley 790 de 2002, se encuentran las madres cabeza de familia, los discapacitados y los llamados prepensionados. En el caso de las madres cabeza de familia, debe señalarse que la jurisprudencia constitucional en el momento de estudiar la constitucionalidad de la norma señaló que, la protección no se otorga por razones de género sino para garantizar el bienestar de los menores de edad que dependen del servidor público, por lo cual debe incluirse también a los padres cabeza de familia (Sentencia C-044 de 2004). De igual modo, también se da una protección reforzada a las mujeres que se encuentran en estado de embarazo, sobre todo en lo referente a la garantía del derecho a la estabilidad (Artículo 51 de la Ley 909 de 2004).

Debe reiterarse que esta clase de protección se presenta por que los colectivos que se señalan se han considerado tradicionalmente discriminados en el ámbito laboral y, por tanto, de lo que se trata es de asegurar que no sean discriminados. Bajo esta regla, no importa la clase o categoría de dependiente, de forma tal que a todos se protege por igual: empleados de carrera, de libre nombramiento y remoción, provisionales o temporales. Por contera, se trata de un elemento jurídico clave a tener en cuenta en el manejo del clima organizacional, no sólo porque se está ante derechos reconocidos por el ordenamiento jurídico, sino porque además del trato que se dispense depende el logro de administraciones inclusivas en las que a partir precisamente de medidas de afirmación positiva (incluso por fuera de las que establece el legislador) se logren mejores resultados y una mayor compenetración entre los dependientes.

Varios son los supuestos que la ley o la jurisprudencia han fijado como acciones afirmativas obligatorias:

1. En el caso de las reestructuraciones, sobre todo aquellas que implican supresión y liquidación de organismos o entidades públicas, se ha establecido que mientras la entidad no desaparezca materialmente del orden jurídico, debe mantenerse vinculados a quienes

sean madres y padres cabeza de familia, prepensionados o discapacitados “Sentencias T-1030 de 2005, T-1239 de 2008 y T-849 de 2010).

2. En una reestructuración en la que se supriman o reclasifiquen empleos públicos, se impone jurisprudencialmente el deber, en caso de tener que finalizar la relación con quienes están en situación de provisionalidad, preferir a aquellos que no se encuentren en cada una de las categorías que conforman el llamado retén social (Sentencia T-724 de 2009).

3. En el caso de las mujeres embarazadas la ley impone varias medidas: 1. Si se trata de empleadas de libre nombramiento y remoción se debe motivar la desvinculación, no hacerlo ocasiona que en el control judicial se presuma que la ruptura de la relación laboral se debió al estado de gravidez; tratándose de empleadas de carrera administrativa que hayan obtenido una mala calificación en el desempeño, se indica que la declaratoria de insubsistencia sólo puede hacerse efectiva hasta que no se haya cumplido el término de la licencia de maternidad, y; 4. Igual solución a la del anterior numeral se instrumenta para aquellas empleadas que no superen el periodo de prueba en un empleo de carrera (Artículo 51 de la Ley 909 de 2004).

5. En el caso de traslados y reubicación de puestos de trabajo en plantas globales flexibles, la jurisprudencia ha señalado que las entidades y organismos públicos deben tener en cuenta en el momento de generar cambios geográficos el no afectar derechos fundamentales tales como la salud, la unidad familiar, la educación, etc. (Consejo de Estado, Sección Cuarta, Sentencia de 6 de noviembre de 2014). En otros términos la movilidad dentro de la organización debe hacerse bajo el parámetro según el cual la autoridad debe garantizar que los destinatarios de la medida sean aquellos a los que menos dificultad genera el cambiar de ciudad o incluso de área funcional.

6. Es necesario revisar la legislación sobre edad de retiro forzoso, pues las reformas al régimen pensional han acercado los años que se requieren para obtener el derecho a la pensión. Por este motivo, se requiere un aumento en la edad de retiro forzoso y la implementación por parte de las entidades que faciliten la desvinculación de quienes ya han reunido los condicionantes para pensionarse, sobre todo si se tiene en cuenta que la jurisprudencia ha impuesto a las autoridades los siguientes tres límites: a. Debe realizarse la solicitud del reconocimiento del derecho; b. Debe esperarse a que el reconocimiento se

haga por parte de la entidad correspondiente (COLPENSIONES o fondo pensional), y; c. Debe esperarse a que se presente la efectiva inclusión en la nómina pensional (Sentencia T-969 de 2011).

Debe indicarse que la adopción de medidas no se agota en los parámetros definidos por el legislador, cada entidad organismo público debe adoptar mecanismos que faciliten la inclusión y el desarrollo del trabajo por parte de estos sectores, algunas soluciones se pueden tomar sin necesidad de modificaciones normativas aunque ello no implica que deba generarse la correspondiente disponibilidad presupuestal. Por consiguiente, cada empleador público debe adecuar los puestos de trabajo a efectos de facilitar el desarrollo de las funciones por parte de aquellos que tienen impedimentos motores, visuales, etc.; así mismo debe crear herramientas adecuadas para la inducción, la capacitación, evaluación del desempeño y la medición de competencias laborales, de igual modo establecer vínculos con cajas de compensación que ofrezcan alternativas a estos colectivos, etc.

Finalmente, se requiere en términos generales para todos los dependientes el que se incluya en una regulación específica para aquellos que se encuentran en situaciones de debilidad, mecanismos efectivos que pretendan conciliar la vida laboral con la vida familiar. Allí se necesita una reforma de carácter legal que regule de mejor manera y agrupe temas como el teletrabajo, las licencias por razones de maternidad y paternidad, la utilización de herramientas y documentos informáticos, etc (Gobierno de España - Ministerio de Igualdad, 2010).

c. La eliminación de prácticas de acoso laboral.

Otro de los aspectos que más distorsión genera en el clima laboral es de la existencia de prácticas de acoso laboral. En este contexto, la intervención del legislador resultaba necesaria a efectos de proscribir cualquier forma de maltrato, agresión, vejámenes o trato desconsiderado y ofensivo en contra del dependiente laboral, bajo el entendido de que la existencia de jerarquía y subordinación sólo da lugar a que los superiores o empleadores puedan delimitar el cómo, dónde y cuándo se desempeña la labor e incluso la implementación de correctivos que aseguren el cumplimiento de deberes funcionales, sin que por ello puedan dar órdenes o dispensar un trato que se traduzca en un desconocimiento de la dignidad humana de quien se ha considerado la parte más débil de la

relación (Sentencia C-960 de 2007). Así mismo, no se deben tolerar comportamientos que sean violatorios de los derechos fundamentales a la intimidad, honra y salud, con el objetivo de mantener un buen ambiente en la entidad u organismo público. (Artículo 1º de la Ley 1010 de 2006).

Así las cosas, más allá de la normatividad existente, a las administraciones públicas corresponde internamente la identificación de comportamientos que impliquen violencia contra la integridad física o moral, la libertad sexual y los bienes jurídicos de quienes se desempeñen como empleado o trabajador; expresiones verbales injuriosas o ultrajantes o cualquier comportamiento que lesione la autoestima y dignidad. De igual modo, se debe propender por concientizar sobre conductas arbitrarias que conduzcan a renunciadas forzadas, la sobrecarga de trabajo, cambios abruptos que generen desmotivación o entorpecimiento laboral. Menos aún, se deben fomentar tratos irrespetuosos que desincentiven cualquier clase de discriminación por razones de raza, género, origen familiar, etc., o que pongan en riesgo la integridad y seguridad de los empleados. (Artículo 2º de la Ley 1010 de 2006).

La regulación de los supuestos que generan acoso laboral no puede confundirse con el poder de dirección que tiene la administración pública sobre sus empleados. Debe recordarse que los criterios de capacidad y mérito se exigen no sólo en el ingreso sino durante la permanencia en el servicio. Por consiguiente, debe comenzarse a diferenciar las conductas descritas en el párrafo precedente, de las normales exigencias que el servicio requiere del dependiente, de las órdenes dadas en el margen de decisión que tienen quienes son superiores jerárquicos, de los llamados de atención que obedecen a corregir comportamientos que no se adecuan al perfil profesional que el empleo público demanda, etc.⁴⁶

⁴⁶ De allí que el artículo 8º de la LEY 1010 de 2006 establezca que no son conductas objeto de acoso laboral: (...) Los actos destinados a ejercer la potestad disciplinaria que legalmente corresponde a los superiores jerárquicos sobre sus subalternos; c) La formulación de exigencias razonables de fidelidad laboral o lealtad empresarial e institucional; d) La formulación de circulares o memorandos de servicio encaminados a solicitar exigencias técnicas o mejorar la eficiencia laboral y la evaluación laboral de subalternos conforme a indicadores objetivos y generales de rendimiento; e) La solicitud de cumplir deberes extras de colaboración con la empresa o la institución, cuando sean necesarios para la continuidad del servicio o para solucionar situaciones difíciles en la operación de la empresa o la institución; f) Las actuaciones administrativas o gestiones encaminadas a dar por terminado el contrato de trabajo, con base en una causa legal o una justa causa, prevista en el Código Sustantivo del Trabajo o en la legislación sobre la función pública. g) La solicitud de cumplir los deberes de la persona y el ciudadano, de que trata el artículo 95 de la Constitución (...). La exigencia de cumplir con las obligaciones, deberes y prohibiciones de que trata la legislación disciplinaria aplicable a los servidores públicos.”

Esta reflexión está dirigida sobre todo a la Procuraduría General de la Nación o demás autoridades disciplinarias⁴⁷, (artículo 12 de la Ley 1010 de 2006) pues en los procedimientos de acoso laboral debe analizar de forma cuidadosa los argumentos esgrimidos por la autoridad, sobretodo hacer análisis de antecedentes laborales, cargas técnicas, funciones efectivamente asignadas, justificación técnica de labores extra para responder a las necesidades del servicio, etc. De igual manera, la autoridad debe fundamentar técnicamente sus órdenes a efectos de no incurrir en arbitrariedad y poder tener argumentos válidos de defensa.

De otro lado, es necesario señalar que a las entidades y organismos corresponde internamente crear e implementar los procedimientos e instancias que sean indispensables para responder ante conductas que constituyan acoso laboral. Entre las obligaciones previstas se halla la de conformar los llamados comités de convivencia laboral, los cuales tendrán una conformación bipartita (integrados por representantes de los patronos públicos y de los empleados. De hecho en estructuras administrativas de gran envergadura y con sucursales que se generan a través de procesos de desconcentración de competencias, esta instancia puede implementarse para cada una de las sedes regionales. (Ministerio el Trabajo, Resolución 1356 de 2012).

Se trata de una labor también de auto-organización de cada entidad u organismo público, pues aun cuando el Ministerio del Trabajo haya regulado los aspectos básicos para hacer posible la creación de estos comités, lo cierto es que es que no puede ocuparse de definir por ejemplo, el cómo se van a compatibilizar las tareas de quienes lo conforman con el deber de cumplir las funciones de los empleos públicos de los que son titulares o la de determinar el cómo se otorgarán los permisos que posibilitan el funcionamiento de esta instancia.

En todo caso, cada entidad u organismo debe establecer no solo los medios sino la manera de que las funciones encomendadas se materialicen, toda vez que estas son de gran importancia al comprender: 1. La recepción y trámite de las quejas presentadas, así como las pruebas que las soportan; 2. El examen de supuestos específicos que se enmarquen dentro de los eventos tipificados por el legislador como acoso laboral; 3. El ser la autoridad

⁴⁷ La ley 1010 en su artículo 10.1. establece que cuando quien genere un comportamiento de acoso laboral sea un servidor público se estará frente a una falta disciplinaria de carácter gravísimo.

ante la cual las partes involucradas pueden expresarse y defender sus posiciones; 4. La creación de espacios de diálogo en el que se facilite que las partes asuman compromisos para evitar que los comportamientos se repitan; 5. El seguimiento del cumplimiento de las formulas acordadas; 6. La presentación de las quejas respectivas ante la Procuraduría General de la Nación cuando no se llegue a acuerdos o éstos se incumplan; 7. Hacer recomendaciones tendientes a prevenir conductas constitutivas de acoso laboral, y; 8. El seguimiento de tales recomendaciones. (Ministerio del Trabajo, artículo 6° de la Resolución 652 de 2012).

Como puede observarse, una parte importante del clima laboral consiste en la correcta implementación de los Comités de Convivencia, aspecto que implica desarrollos normativos internos, disposición de recursos y, ante todo, el generar un espacio propicio en el que se desarrollen las funciones. Adicionalmente, se reconoce un amplio margen de actuación, pues las medidas de prevención deben acomodarse a cada realidad organizacional. Por último, de nada sirven los mecanismos reactivos o sancionatorios sino no son acompañados de actuaciones encaminadas a evitar ambientes de trabajo en los que se sacrifiquen los incentivos en favor de la arbitrariedad. Finalmente, las clásicas estructuras burocráticas weberianas están siendo remplazadas por espacios más horizontales en los que las decisiones relevantes y las respuestas a las problemáticas organizacionales se encuentran a través de mecanismos consensuados (Loschak y Chevalier , 1986).

e. **La viabilidad jurídica de las propuestas realizadas.**

1. Propuestas de corto plazo.

- ✓ 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).*

Las primeras dos recomendaciones pueden llevarse a cabo sin necesidad de cambios legislativos o reglamentarios. De hecho, se trata de un desarrollo de las competencias

propias del DAFP en el diseño de políticas públicas encaminadas a fortalecer el empleo público. Por contera, con las otras entidades se pueden establecer convenios a efectos de generar una estrategia conjunta que visibilice al servidor público y denote la importancia de la labor que desempeña. En cuanto a la última recomendación, es importante señalar que si se trata de incentivos económicos de naturaleza prestacional esta competencia es del legislador. De igual modo, deben recordarse las limitaciones que en materia de negociación colectiva consagra el Decreto 160 de 2014.

2. Propuestas de mediano plazo.

- ✓ 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.*

No son necesarios cambios normativos. Se requiere la intervención del DAFP en el ejercicio de su competencia de definir las políticas públicas en materia de empleo público. Adicionalmente, la medición del clima organizacional le corresponde a las Unidades de Personal, por lo que sólo debe revisarse si es necesario hacer los correspondientes ajustes presupuestales.

Por otro lado no se requieren modificaciones legislativas, sólo se necesita la expedición de los correspondientes lineamientos del DAFP y el acompañamiento del DANE a través de mecanismos de colaboración. También se necesita que cada entidad por medio de actos administrativos tome las decisiones necesarias para mejorar el ambiente laboral, muchas de las cuales, como se dijo, deben ser concreción de las recomendaciones realizadas por instancias como las Oficinas de Talento Humano o los Comités de Convivencia.

- ✓ 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.*

No son necesarios cambios legislativos, la medición del clima y cultura organizacional hace parte de las obligaciones de las entidades y organismos públicos. Sólo se requiere que se profiera un reglamento que defina un procedimiento común que se aplique a todas las entidades públicas, con una advertencia, dicha norma debe dar espacio para la adaptación a cada molde organizacional. En cuanto a la utilización de la encuesta del DANE, se trata simplemente de fijar los resultados de la misma como un insumo a tener en cuenta.

- ✓ 29. *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.*

Realmente la implementación de esta recomendación se agota al interior de cada entidad u organismos a través de decisiones que dependen en su mayoría de los jefes de personal. La ley ya establece la posibilidad de jornadas diferenciadas y la existencia de empleos temporales, empleos de tiempo parcial y de medio tiempo, su inclusión por supuesto requiere de la justificación técnica respectiva y de la modificación de las plantas de personal. La conformación de grupos de trabajo depende de las necesidades propias de la organización por lo que tampoco se requiere modificación normativa sino sólo medidas de

implementación que tengan presente competencias laborales y la adecuación de perfiles profesionales.

- ✓ *30. 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.*

No se requiere modificaciones legislativas sino la toma de decisiones en dos niveles: 1. La formulación de lineamientos generales a modo de política pública por parte del DAFP, y; 2. La modificación de los planes de bienestar al interior de las entidades públicas que tengan en cuenta enfoques diferenciales. Debe advertirse que el ingreso en cargos de carrera conlleva el respeto por el mérito, por lo que no es posible romper la regla para permitir la inclusión de los grupos referenciados. No obstante, las normas legales y reglamentarias, así como las convocatorias, pueden establecer criterios de desempate que obedezcan a una materialización del principio de igualdad material. Finalmente, debe invertirse en la adecuación de los exámenes, puestos de trabajo, movilidad y conciliación de la vida laboral con la vida familiar a efectos de hacer posible una real integración de sectores minoritarios en el empleo público colombiano.

4.5 Un Marco que Propicie un Desempeño Individual y Organizacional Reflejado en Resultados

Gestión del Desempeño				
Plazo	No.	Nombre Corto	Requiere Cambio Normativo	Cambio Jurídico
Corto Plazo	31	Propuesta de Nivelación de Salarios en el Sector	Si	Expedición de leyes, decretos reglamentarios y actos administrativos de las entidades involucradas
Corto Plazo	32	Ranking de efectividad en la simplificación de manuales por competencias.	Si	Expedición de leyes, decretos reglamentarios y actos administrativos de las entidades involucradas
Mediano Plazo	33	Política global de planes de incentivos monetarios	Si	Expedición de actos administrativos propios de las entidades involucradas
Mediano Plazo	34	Crear política de incentivos monetarios y no monetarios para equipos de trabajo y entidades	No	No requiere modificación normativa
Mediano Plazo	35	Estrategia de Sensibilización sobre la Evaluación de Desempeño	Si	Expedición de actos administrativos propios de las entidades involucradas
Mediano Plazo	36	Fortalecer la UDP a partir de la gestión de la información, estímulos, concursos y ranking	Si	Expedición de actos administrativos propios de las entidades involucradas
Largo Plazo	37	Crear sistema de acreditación de UDP	Si	Expedición de leyes, decretos reglamentarios y actos administrativos de las entidades involucradas
Largo Plazo	38	Fortalecer relación Universidad-Estado en GTH	No	No requiere modificación normativa

Fuente: elaboración propia.

a. La importancia de los procesos de evaluación del desempeño en una GETH.

La medición del mérito de los empleados públicos de carrera administrativa no se debe limitar al ingreso, el ordenamiento jurídico colombiano estructura la carrera administrativa, así como el derecho a la estabilidad que se desprende de la misma de una condición básica: el dependiente debe seguir manteniendo las condiciones de idoneidad que hicieron posible su vinculación laboral. De hecho, debe afirmarse que a medida que se desempeñan las funciones, las aptitudes y habilidades deben ser mayores, pues el ejercicio de las responsabilidades propias del cargo debe ir enriqueciendo el perfil profesional.

La evaluación del desempeño generalmente se ha relacionado con el mantenimiento de la estabilidad en el empleo, pues la ley 909 de 2004 es clara al señalar que la obtención de una calificación insatisfactoria da lugar a la llamada declaratoria de insubsistencia (artículo 41). En otras palabras, constituye una justa causa de desvinculación el que el perfil profesional del empleado público se deje de adecuar a las funciones propias del

empleo, se trata de asumir una medida administrativa cuando se denote que no se cuenta con la aptitud suficiente.

No es una sanción porque no es una respuesta a una infracción del ordenamiento jurídico, sino una herramienta administrativa para asegurar la mejor prestación de los servicios públicos a cargo de la entidad. Debe señalarse que es a la CNSC a quien corresponde, como una función de administración del sistema de carrera, establecer los parámetros de evaluación del desempeño, pero el sistema es incompleto si las entidades públicas a través de sus unidades de personal no los adaptan a sus propias realidades organizacionales (Literal g del artículo 15.2. de la Ley 909 de 2004). En la actualidad los parámetros de los que se habla se encuentran establecidos en los acuerdos 137 y 138 de 2010, en los que se establecen parámetros objetivos que permiten valorar adecuadamente la labor adelantada por el dependiente año a año.

El sistema se basa en la correcta identificación, valoración y medición de competencias tanto profesionales como comportamentales, lo que significa que se observan las habilidades adquiridas, desarrolladas y reforzadas durante el periodo evaluable, así como la actitud que este tenga respecto de las funciones asignadas, del entorno laboral, del trabajo que debe realizar tanto individualmente como en equipo, etc. Este parámetro presenta un verdadero desafío para la GETH, como quiera que implica que las oficinas de talento humano deben tener la capacidad técnica para establecer de forma clara parámetros de medición así como la generación de procedimientos adecuados que permitan, de acuerdo con el trayecto profesional del empleado, generar entornos de crecimiento profesional, de acuerdo con unos objetivos comunes a todos los dependientes e individuales caso por caso, fijados al iniciar el año que se evalúa con el propósito de cumplir metas institucionales y, por ende, cumplir con el objeto misional propio de cada entidad u organismo (CNSC, artículo 1 del acuerdo 138 de 2010).

Así las cosas, la implementación de un sistema eficiente de evaluación depende en todo momento de una administración que previamente:

1. Haga una correcta asignación de tareas y funciones;
2. Mida correctamente las cargas de trabajo;
3. Identifique de forma clara perfiles profesionales;
4. Establezca los cauces profesionales de cada dependiente a través de mecanismos de movilidad tanto horizontal como vertical;
5. Ofrezca los medios necesarios y adecuados para el desempeño de la función;
6. Cree procedimientos claros para

la adquisición o reforzamiento de competencias laborales de acuerdo con el perfil profesional propio de cada empleo público; 7. Tenga presentes situaciones diferenciales: personas discapacitadas, mujeres gestantes, etc.; 8. Establezca formas de medición que tengan presente mermas de la capacidad por razones de enfermedad o por edad; y, 9. Midan sólo el desempeño de las actividades efectivamente asignadas (Rincón, 2009).

Debe indicarse que la medición o evaluación del desempeño no puede ser subjetiva, el ordenamiento jurídico quiere que el resultado de este proceso (la calificación) obedezca a la ponderación de estrictos parámetros objetivos los cuales se aseguran a través del denominado “portafolio de evidencias”, es decir, la conformación de un expediente administrativo o por lo menos la identificación de los lugares donde pueden encontrarse los soportes documentales que den razón de los aciertos y yerros del Empleado Público en el año que se evalúa (CNSC, literal d del artículo 4.1. del acuerdo 137 de 2010).

Lo anterior implica desde un discurso propio de la ciencia de la Administración, la necesaria interrelación entre los jefes inmediatos y las Oficinas de Talento Humano, así como la generación de cursos de capacitación y procedimientos sencillos para los primeros, a efectos de que la medición sea una realidad y no un simple requisito que se debe cumplir cada año. Sin estas implementaciones la norma jurídica se torna carente de efectividad y, por lo tanto, el proceso de evaluación de desempeño pierde la utilidad que de él se espera.

Debe señalarse que los resultados de los procesos de evaluación del desempeño deben conducir a varios resultados, esto significa que su finalidad no sólo es la de establecer si los empleados de carrera administrativa deben seguir permaneciendo en el servicio o ser desvinculados a través de declaratoria de insubsistencia, en aquellos casos en los que la calificación que obtengan sea insuficiente (Artículo 41, Ley 909 de 2004). Adicionalmente, el resultado del procedimiento que se analiza debe servir para: 1. Identificar las fortalezas y debilidades de cada empleado, de forma tal que se creen respuestas para fomentar las primeras y superar las segundas. Sobre todo en aquellos escenarios en los que la calificación es baja; 2. Establecer planes de capacitación que se adecuen a cada realidad organizacional, y; 3. Ofrecer incentivos a aquellos dependientes que obtengan altas calificaciones, tales como becas, comisiones de estudios, movilidades horizontales (traslados – reubicación de puestos de trabajo) o verticales a través de la

materialización del derecho preferente a ser encargados o comisionados para desempeñar un empleo de libre nombramiento y remoción (Artículo 26 de la Ley 909 de 2004).

Esta manera de entender la evaluación del desempeño se traduce en una materialización de los principios de eficacia y eficiencia consagrados en el artículo 209 de la Constitución Política. Eficacia porque a través de una planificación basada en la correcta identificación y valoración de competencias laborales se asegura la obtención de un resultado querido: el cumplimiento del objeto misional de la entidad u organismo público; eficiencia, porque a través del proceso descrito se puede hacer un uso más racional del recurso humano, aunando esfuerzos, evitando asignación de tareas que se tornan innecesarias; incentivando la creatividad e iniciativa de los dependientes; permitiendo toma de decisiones y resolución de problemas de manera conjunta y haciendo un uso más adecuados de los elementos financieros y materiales asignados a cada puesto de trabajo.

b. La viabilidad jurídica de las propuestas realizadas.

1. Propuestas de Corto Plazo.

- ✓ 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.*
- ✓ 32. *Crear un ranking de efectividad en la actualización y simplificación de manuales por competencias.*

Las recomendaciones mencionadas requieren modificaciones en diferentes niveles: 1. En el ámbito legislativo se debe revisar y modificar las normas que regulan lo referente a la nomenclatura, denominación y funciones generales de los empleos públicos; 2. La anterior reforma conduce a su vez a un cambio en las normas reglamentarias relacionadas con la materia y en las que también se determinan las competencias laborales, y; 3. Una reelaboración de los manuales de funciones que aplique las normas legales y reglamentarias y las ajuste a las realidades organizacionales de cada entidad u organismo público.

Debe indicarse que siempre que se modifican los manuales de funciones también se deben cambiar las plantas de personal, porque finalmente en estas es en donde aparece la estructura de cada entidad u organismo a través de la agrupación de empleos públicos por niveles jerárquicos y grados salariales. Cualquier modificación en los montos salariales

debe tener en cuenta la competencia del Presidente de la República en la definición del régimen salarial en desarrollo de la ley 4ª de 1992 (Artículo 150.19 de la Constitución).

2. Propuestas de Mediano Plazo.

- ✓ 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.*

Son varios los niveles que requiere esta propuesta: 1. No se requiere modificación legislativa, pero si un desarrollo de decreto presidencial que desarrolle la ley marco en tema de salarios y prestaciones sociales (Ley 4ª de 1992), en el que respetándose los límites allí establecidos, se fijen criterios que permitan pagos variables que respondan a criterios de productividad, antigüedad, evaluación del desempeño, etc.; 2. La determinación de lineamientos generales del DAFP para la modificación de plantas de personal y manuales de funciones; 3. La modificación de las plantas de personal de ser necesarios reajustes salariales; 4. La modificación de los manuales específicos de requisitos y funciones en caso de ser necesaria una reclasificación de los empleos públicos, es decir una redefinición de las funciones, responsabilidades y competencias laborales.

- ✓ 34. *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.*

No son necesarias modificaciones normativas (legales o reglamentarias), comoquiera que el establecimiento de un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios dentro de los llamados planes de bienestar social ya se encuentra regulado (Artículos 2.2.10.2 a 2.2.10.17 del Decreto 1083 de 2015). Debe indicarse que para el desarrollo de las recomendaciones se requiere la correspondiente disponibilidad presupuestal y el no alterar el régimen salarial y prestacional establecido por el Presidente de la República en desarrollo de la ley 4ª de 1992.

- ✓ 35. *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.*

No es necesaria la intervención del legislador, el sistema de evaluación del desempeño establecido por la CNSC establece un procedimiento respetuoso del debido proceso y basado en evidencias. De igual modo, debe recordarse que a cada entidad u organismo le corresponde, respetando las reglas generales establecidas por la Comisión, establecer su propio sistema de evaluación del desempeño. Bajo estos presupuestos, es posible la implementación de herramientas informáticas comunes que sean adaptables a las particularidades organizacionales. Para ello, lo único que se requiere es contar con la disponibilidad presupuestal y las capacitaciones técnicas que se requieran. Finalmente, debe señalarse que nada impide que los sistemas de evaluación del desempeño se extiendan o se adapten para medir la labor de otra clase de empleos: provisionales, temporales y libre nombramiento y remoción.

- ✓ 36. *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.

No son indispensables modificaciones legislativas o reglamentarias, las recomendaciones hechas hacen parte del núcleo de competencias del DAFP por lo que sólo basta con que este fije los lineamientos a través de actos administrativos que incluyan en el SIGEP cada uno de los aspectos referenciados. De igual modo, ya se dijo que es competencia de las entidades la determinación de incentivos como respuesta a la obtención de resultados esperados. Sólo debe tenerse presente las posibles modificaciones presupuestales en cuyo caso se puede requerir la participación del Ministerio de Defensa.

3. Propuestas de Largo Plazo.

- ✓ *37. 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.*

Dado el principio de vinculación positiva de las autoridades públicas al principio de legalidad (artículo 121 de la Constitución), se requiere una adición legal en las funciones que le son asignadas al DAFP. Así mismo, se necesitan normas reglamentarias que desarrollen el cómo se puede implementar este procedimiento de acreditación de Unidades de Personal. Se trata de una herramienta complementaria pero diferente de los sistemas de medición de calidad y MECI por lo que requiere un desarrollo normativo diferenciado.

- ✓ 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 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.*

No se requieren modificaciones normativas sino la disponibilidad de recursos financieros que hagan posible la capacitación en temas de GTH, el funcionamiento del observatorio, el apoyo financiero para tesis doctorales o el otorgamiento de becas.

4.6 Desarrollo de los Individuos y Equipos de Trabajo a través de su Labor

Gestión del Desarrollo				
Plazo	No.	Nombre Corto	Requiere Cambio Normativo	Cambio Jurídico
Mediano Plazo	39	Fortalecimiento de la ESAP y formación de capital humano en asuntos públicos	Si	Expedición decreto reglamentario y actos administrativos propios de las entidades involucradas
Mediano Plazo	40	Fortalecer Plan Plurianual de Formación y Capacitación.	No	No requiere modificación normativa
Mediano Plazo	41	Ranking niveles de capacitación	No	No requiere modificación normativa
Largo Plazo	42	Estrategia de fortalecimiento y alineación del diseño de planes y programas de capacitación	Si	Expedición de actos administrativos propios de las entidades involucradas

Fuente: elaboración propia

a. La importancia de la capacitación en el desarrollo del objeto misional.

La formación profesional constituye una herramienta trascendental para obtener un desarrollo adecuado de los diferentes dependientes, pues a través de verdaderas proyecciones que muestren a los empleados rutas en las que puedan obtener ventajas

económicas y de adquisición de habilidades laborales, se obtienen no sólo metas individuales sino el cumplimiento de objetivos institucionales. Tal como señalan las normas reglamentarias, las entidades públicas deben realizar en este contexto un plan de capacitación que responda a necesidades técnicas, especialmente a la identificación y reforzamiento de competencias laborales. Esta importante labor corresponde a las Unidades de Personal, las cuales deben apoyarse en los lineamientos establecidos por el DAFP y en los programas académicos identificados o implementados por la ESAP. (Artículos 2.2.9.1 y 2.2.9.2. del Decreto 1083 de 2015).

Corresponde al DAFP, con apoyo de la ESAP, la evaluación y seguimiento del Plan Nacional de Formación y Capacitación, a efectos de determinar su cumplimiento por parte de las entidades y organismos públicos, de forma tal que le corresponde la implementación de instrumentos que permitan medir el impacto de este instrumento y los cambios que el mismo genera en el desempeño de los empleados públicos en sus respectivas áreas de trabajo. Como mecanismo adicional, se establece la creación de una red interinstitucional coordinada y administrada por la ESAP, a efectos de desarrollar programas conjuntos en los que las entidades que la integran deben aportar recursos humanos y logísticos, de acuerdo con la disponibilidad de cada una de ellas. (Artículo 2.2.9.4 del Decreto 1083 de 2015).

El plan de capacitación nacional, la red interinstitucional, los planes adoptados por las oficinas de personal, los lineamientos establecidos por el DAFP y los programas diseñados por la ESAP, deben conjugarse con tres instituciones adicionales: las becas establecidas como estímulos, las comisiones de estudios que se otorguen y las inducciones que se realicen no sólo para los funcionarios de nuevo ingreso sino también para aquellos que ascienden o son trasladados o reubicados en empleos que, aunque tienen funciones que son equivalentes al de origen, requieren de habilidades profesionales adicionales.

b. La viabilidad jurídica de las propuestas realizadas.

1. Propuestas de Mediano Plazo.

- ✓ 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.

Se necesita revisar y modificar la planta de personal y el manual específico de requisitos y funciones de la ESAP, del mismo modo se requiere las apropiaciones presupuestales necesarias para implementar los programas de capacitación, ofrecer salarios para atraer los mejores talentos y el mejoramiento de las instalaciones. En cuanto a la formación de servidores públicos, la implementación de programas virtuales, la revisión de los programas y el refuerzo y consolidación de la Escuela de Alto Gobierno, son funciones ya previstas por la ley.

- ✓ 40. *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.

No se necesitan cambios legislativos o reglamentarios, se trata de funciones ya asignadas al DAFP y a la ESAP y hace parte de la definición de políticas y lineamientos en materia de formación y capacitación, así como de la implementación de programas de la Escuela como institución de educación superior. Además a las UDP se le confía el diseño propio de los planes de cada entidad u organismo.

- ✓ *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. No se necesitan cambios legislativos o reglamentarios, las recomendaciones se encuentran dentro de las competencias del DAFP quien puede crear el módulo. Así mismo, no se requiere modificación para la realización del ranking. Por tanto, de nuevo las limitaciones que pueden llegar a presentarse son de carácter presupuestal, por lo que se requerirá colaboración del Ministerio de Hacienda para generar los respectivos recursos.*

2. Propuestas de Largo Plazo

- ✓ *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.*

No se debe cambiar la ley o el reglamento, las propuestas se encuentran dentro de las competencias del DAFP y la ESAP quienes pueden construir planes tipo de capacitación y módulos virtuales de formación de as UDP. Es necesaria la colaboración del DANE a efectos de contar con las mediciones que se requieren para la identificación de necesidades de capacitación, e incluir este aspecto dentro de los aspectos que debe recoger el SIGEP.

5. ¿Cómo implementar cada una de las recomendaciones? Operacionalización de las recomendaciones de política de Sanabria et al (2015) a través de fichas de implementación.

Uno de los objetivos del proyecto es definir de forma detallada las recomendaciones desde la misma formulación, con el objetivo de estructurar la implementación específica de las recomendaciones de Sanabria et al (2015). Para tal fin, el investigador Pablo Sanabria diseñó un modelo de ficha que reúna todos los aspectos claves de la implementación a nivel micro y macro para cada una de las recomendaciones. Así, las fichas metodológicas de implementación tienen como objetivo explicar de forma clara, sencilla, y en un solo lugar, el cómo de las acciones requeridas para la implementación de las recomendaciones de Sanabria et al (2015). Antes de pasar a las fichas, esta sección del documento busca explicar de forma sencilla la metodología y la estructura de las mismas para facilitar su lectura y comprensión.

Las fichas son auto-explicadas, es decir que el tomador de decisión en el nivel macro, o el servidor público en el nivel micro responsable de llevar a cabo la implementación de la recomendación, puedan encontrar con toda la información requerida de una determinada recomendación en el contenido desarrollado. Las fichas de implementación fueron elaboradas en un contexto generalista, de manera que se sugiere que el implementador las adapte a su propio contexto institucional. La estructura de la ficha de implementación busca ser simple y amigable al usuario, tal y como se explica en la siguiente figura:

Figura 16 – Ficha de Implementación

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN —	
RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA # _____	
PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO	
ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	
Recomendación de Política	Recomendación de política
Subsistema del Modelo de GETH	Color del Subsistema <input type="checkbox"/> Enfoque según Ingram <input type="radio"/>
Plazo para implementación	
¿Cuál es el objetivo de la recomendación?	Objetivo al que apunta la recomendación
¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?	Evidencia empírica que soporta la recomendación
Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares,	Experiencias similares de otros países que va en línea con la recomendación.
¿A quién está dirigida?	Entidades públicas y entes territoriales.
Entidades Involucradas y Roles	Ejecutor: Apoyo: Beneficiario: Posible opositor: Entidades involucradas y sus roles (ejecutor, apoyo, beneficiarios y posibles ejecutores).
Grupos y Actores Involucrados	Ejecutor: Apoyo: Beneficiario: Posible opositor: Grupos y actores involucrados y sus roles (ejecutor, apoyo, beneficiarios y posibles ejecutores).
Describa las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar.	a) Barreras Administrativas y Técnicas: b) Barreras Financieras: c) Barreras Políticas:
Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras.	a) Acciones Sugeridas para superar Barreras Administrativas y Técnicas: b) Acciones Sugeridas para superar Barreras Financieras: c) Acciones Sugeridas para superar Barreras Políticas:
Viabilidad Jurídica	
RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACION	
1.	ACTOR RESPONSABLE
2.	PLAZO ¹
3.	
RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACION A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT	
Modelamiento de la ruta crítica usando herramienta de BPM.	

Color de la ficha depende del subsistema.

Susistema al que hace referencia la recomendación.

Plazo necesario para la implementación de la recomendación.

Población Objetivo de la recomendación.

Barreras Administrativas y Técnicas, Financieras y Políticas que pueden obstaculizar la implementación.

Formas propuestas para superar las barreras de implementación antes propuestas.

Cambios normativos necesarios para la implementación

Ruta crítica para la implementación de la recomendación, los actores responsables y su plazo de implementación.

Fuente: elaboración propia

- Se inicia indicando la recomendación de política a implementar, así como su respectiva numeración correspondiente con la tabla 1 de este documento.
- En segundo lugar se relaciona a cual subsistema del Modelo de GETH (Planeación del Empleo, Gestión del Empleo, Gestión del Clima Organizacional, Gestión del

Desempeño, Gestión del Desarrollo) pertenece la recomendación de política a implementar (igualmente, los colores de la Ficha también identifican a cada uno de los cinco subsistemas del Modelo).

- En tercer lugar se presenta el plazo en el cual comenzaría a implementarse la recomendación de política (que puede ser Corto Plazo, Mediano Plazo o Largo Plazo).
- Cuarto, se muestra el objetivo de la recomendación, el cual toma como base el objetivo del Modelo de GETH “*Un Estado y una organización pública efectiva, conformada por individuos y equipos motivados y satisfechos en su labor*” propuesto por Sanabria et al (2015).
- Posteriormente, se presenta evidencia empírica sobre la causalidad de la recomendación de política (evidencia empírica sobre qué tanto mejora el problema para el que se propone), así como de experiencias internacionales relacionadas con dicha implementación (esta información es tomada de productos anteriores del mismo Proyecto de Investigación).
- Luego, se relacionan los actores a los cuáles la recomendación de política está dirigida, es decir, a quién afecta/beneficia directamente. También, la ficha menciona tanto las entidades involucradas y sus roles, así como el rol de los actores y grupos involucrados. En estos dos apartados, los actores involucrados pueden asumir alguno de los cuatro roles referenciados, a saber: ejecutor, apoyo, beneficiario, posible opositor. Aquí es preciso recordar que un actor relevante puede asumir más de un rol en la misma recomendación de política.
- Igualmente, se describen tanto las principales barreras administrativas y técnicas, financieras, y políticas que la implementación de la recomendación podría enfrentar, así como las sugerencias realizadas por el equipo investigador para dar solución a las mismas.
- Se continúa explicando la viabilidad jurídica de implementar dicha recomendación, la cual puede comprender: actos legislativos, leyes, decretos, actos administrativos, o simplemente no requiere ningún tipo de modificación normativa.
- La siguiente parte de la ficha se alimenta de lo expresado anteriormente pues es aquí donde se operacionaliza de manera formal la recomendación de política a partir de

los elementos descritos previamente. En este sentido, se presentan una serie de actividades a manera de ruta crítica de implementación que están asociadas a la entidad responsable de ejecutar dicha actividad, así como al plazo en el cual el equipo investigador considera que se implementaría dicha actividad.

- El plazo descrito en la ruta crítica puede ser Corto (menos de un año), Mediano (de 1 a 3 años) o Largo (más de 3 años). Para la realización de esta diferenciación en los tiempos se tiene en cuenta el tiempo necesario para poder empezar a implementar las acciones establecidas.
- Igualmente, las actividades descritas en la ruta crítica están asociadas a alguna de las tareas clave o a las estrategias propuestas por el BID (2014) para mejorar el servicio civil en América Latina, según se presenta a continuación:

Tabla 10 – Tareas clave y Estrategias para mejorar el Servicio Civil en América Latina

Tareas Clave	
1.	Reducir la dependencia excesiva en medidas genéricas de mérito e introducir mayor flexibilidad en la gestión de recursos humanos (GRH).
2.	Reducir el énfasis en procedimientos uniformes y centralizados para toda la administración y permitirle a las instituciones tomar medidas para atraer, contratar, motivar y retener al personal adecuado para sus necesidades.
3.	Introducir gradualmente características de sistemas de empleo para algunos sectores o puestos, de forma selectiva, complementando los sistemas de carrera vigentes.
4.	Profesionalizar el segmento directivo
5.	Institucionalizar los sistemas de gestión e información.
6.	Implantar la gestión por competencias, pero rehuendo los diseños de laboratorio.
7.	Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo.
8.	Mejorar la Gestión de la Compensación para atraer, motivar y retener al personal.
9.	Mejorar la Gestión de la Compensación para la contención de la masa salarial.
10.	Fomentar la captación y retención de talento joven para el sector público.
Estrategias para Logarlo	
1.	Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma
2.	Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional
3.	Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo.
4.	Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales.
5.	Procurar aumentar los incentivos políticos proreforma.
6.	Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma.

Fuente: BID (2014)

- Finalmente, para el modelamiento gráfico de la ruta crítica se utilizó una metodología de Business Process Management para indicar los pasos necesarios para la implementación de las recomendaciones. Esta herramienta permite acomodar de forma transversal las diversas actividades que se requieren para

desarrollar la recomendación y las entidades involucradas en la misma. De igual forma, ayuda a tener una visión global de la recomendación, evita que las entidades participantes pierdan de vista el objetivo central y facilita la coordinación entre mismas.

- Las fichas se organizan por el subsistema al que pertenecen las recomendaciones que contienen. De forma adicional, estas fichas se encuentran indexadas a estos subsistemas del modelo por el color que presenta. A continuación se relacionan los colores manejados y el número de fichas encontradas:

Tabla 11 – Relación fichas por subsistema y sus características

SUBSISTEMA	COLOR	CANTIDAD
Planeación del Empleo	Azul claro	13
Gestión del Empleo.	Verde	12
Gestión del Clima Organizacional.	Amarillo	5
Gestión del Desempeño.	Naranja	8
Gestión del Desarrollo.	Azul Oscuro	4

Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta una breve descripción de los símbolos utilizados al interior de cada uno de los gráficos que representan el proceso de modelamiento de las rutas críticas contenidas en las fichas de implementación:

Tabla 12 – Símbolos utilizados en la ruta crítica a través de Business Process Management.

Símbolo	Descripción
	Tarea: son actividades simples o automáticas que realiza una persona u organización.
	Compuerta exclusiva: ocurre cuando en un punto del flujo basado en los datos del proceso se escoge solo un camino de varios disponibles.
	Compuerta Paralela: <i>Divergencia:</i> se utiliza cuando varias actividades pueden realizarse concurrentemente o en paralelo. <i>Convergencia:</i> permite sincronizar varios caminos paralelos en uno solo. El flujo continúa cuando todos los flujos de secuencia de entrada hayan llegado a la figura.
	Compuerta Inclusiva: <i>Divergencia:</i> se utiliza cuando varias actividades pueden realizarse concurrentemente o en paralelo. <i>Convergencia:</i> se utiliza para sincronizar caminos activados previamente por una compuerta inclusiva usada como un punto de divergencia.
	Evento de Inicio: indican cuando un proceso inicia.

Símbolo	Descripción
	Evento de Fin: indican cuando un camino del proceso finaliza.
	Secuencia: representan el control del flujo y la secuencia de las actividades.
	Pool: actúa como contenedor de un proceso.
	Lane: subdivisiones del pool, las cuales representan los diferentes participantes al interior de una organización.

Fuente: Bizagi (sf)

Finalmente, dentro de las rutas críticas de las fichas se dio relevancia a los procesos de retroalimentación necesarios en la implementación de las alternativas. Por esta razón, dentro de las recomendaciones que era necesario, se manejó una línea de frecuencia en color rojo que va en el sentido contrario al del proceso. Lo anterior representa los procesos de retroalimentación necesarios.

6. Fichas de Implementación de las recomendaciones de Sanabria et al (2015).

**FICHAS DE IMPLEMENTACIÓN 1. SUBSISTEMA DE
PLANEACIÓN DEL EMPLEO**

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN⁴⁸ RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA # 1

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	1. 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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Planeación del Empleo ⁴⁹ R
<i>Plazo para implementación</i>	Corto Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Articular, con una visión de largo plazo, la gestión estratégica de la fuerza de trabajo en los Planes de Desarrollo de manera que se coordinen y complementen las políticas y estrategias del nivel nacional con el territorial para fortalecer el desarrollo de las personas, como eje de una gestión por resultados.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El BID muestra que los servicios civiles que más han mostrado avances en la Planeación y Gestión del Empleo en los últimos 7 o 9 años; lo han logrado, entre otras cosas, gracias a la priorización de la mejora efectiva en las prácticas de GTH⁵⁰. ➤ La OECD afirma según su experiencia que para fortalecer la GTH es necesario establecer una estrategia con visión de largo plazo dentro de los planes generales del gobierno nacional y territorial⁵¹. ➤ La OECD (2013) sugiere que se debe tener en cuenta el nivel sub-nacional cuando se piensa la Gestión Estratégica del Talento Humano⁵². ➤ El Primer Informe (capítulo 5) recomienda identificar las necesidades y particularidades de las regiones en la definición de una gestión estratégica⁵³. ➤ Solo 33% de las entidades cabeza de sector identifica el talento humano como elemento relevante de la planeación estratégica. Adicionalmente, ninguna organización de las analizadas ubica a la UDP en el nivel directivo⁵⁴. ➤ A partir de los últimos dos gobiernos se hacen referencias a temas de talento humano, sin embargo, se sugiere más especificidad para el establecimiento de políticas de largo plazo. Esta recomendación nace a partir del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, donde se habla del compromiso del gobierno nacional con la formación del capital humano⁵⁵.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares,</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En Francia, la Dirección General de la Administración y de la Función Pública, reorganizó el tema de GTH a partir de nuevos lineamientos y procedimientos de política, desde el nivel administrativo más alto, visibilizándolo a nivel nacional⁵⁷. ➤ De acuerdo con el BID (2014), los servicios civiles en Latinoamérica con altos niveles de planificación se caracterizan por institucionalizar la planificación⁵⁸. ➤ Según Cortázar et al (2014), en algunos servicios civiles Latinoamericanos existen documentos estratégicos (Planes de Desarrollo). Sin embargo, estos no se han convertido en

⁴⁸ Este modelo de ficha de implementación fue diseñado por Pedro Pablo Sanabria Pulido PhD, se solicita citar para su uso.

⁴⁹ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

⁵⁰ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.)(2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications. Pp 121.

⁵¹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

⁵² OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

⁵³ Sanabria, P (2013) Documento de Estado del Arte Teórico y Práctico del Talento Humano en el Sector Público. En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. (2013). *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.: DAFP, ESAP, Colciencias.

⁵⁴ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁵⁵ Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.

⁵⁶ Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018.

⁵⁷ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> Pp 370.

⁵⁸ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.)(2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications.

	prácticas concretas, por tanto su aplicación sigue siendo débil y/o heterogénea ⁵⁹ .
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Entidades públicas y entes territoriales.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: DAFP, DNP, Presidencia, ESAP: construir las bases y lineamientos del documento a ser incluido dentro del Plan Nacional de Desarrollo actual y los futuros. DAFP: liderar los lineamientos y la coordinación interinstitucional para la construcción de las bases del documento a ser incluido dentro del Plan de Desarrollo de cada ente territorial. DNP: construir y aprobar lineamientos para la elaboración del documento a ser incluido dentro de los Planes de Desarrollo de cada entidad territorial. Entidad territorial: construir respectivos planes de desarrollo.</p>
<i>Grupos y Actores Involucrados</i>	<p>Ejecutor: Gobiernos locales, Oficinas Planeación departamentales y municipales: construir los Planes Departamentales y Municipales de Desarrollo.□</p> <p>Apoyo: Academia: dar soporte técnico en la construcción de la propuesta.</p> <p>Beneficiario: UDP , servidores a nivel regional: en cuanto a la visibilización de la importancia del tema de GTH al interior de las entidades</p> <p>Posible opositor: Congresistas, diputados y concejales: al tramitar el Plan de Desarrollo pueden influenciar de alguna manera en la visibilización y articulación del tema de GTH.</p>
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar.</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Limitaciones en la capacidad de las entidades encargadas del desarrollo de la política de GTH ante el uso de herramientas de información sobre las cuales se basará el análisis cuantitativo y cualitativo para la nueva propuesta en el PND. ➤ Baja capacidad institucional para la construcción y desarrollo de los Planes por parte de algunas entidades territoriales. ➤ En la coordinación interinstitucional en cuanto a las entidades encargadas de construir la nueva propuesta de Planes de Desarrollo Territorial. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Habría limitaciones al requerir recursos en coyuntura de austeridad, para la construcción de las propuestas de Planes de Desarrollo que al incluir el tema de GTH sugiera aumentos en el presupuesto para financiar las diferentes políticas, en cuanto se asocien nuevos recursos al fortalecimiento de la GTH en las entidades públicas. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Obstaculizaciones de sectores políticos reacios a cambios en el statu quo y al hecho de visibilizar un tema donde se genera patronazgo político.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras.</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es deseable que se dé un despliegue interinstitucional que de manera coordinada y sistemática facilite la apropiación de las competencias y funciones requeridas para gestionar la política de talento humano, como también del manejo de tecnologías que faciliten la labor. Se requiere brindar asistencia técnica diferencial para suplir las deficiencias de capacidad. ➤ Se recomienda el acompañamiento del DAFP y la ESAP para sensibilizar y orientar a los servidores en este propósito. <p>b) Acciones Sugeridas para superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es recomendable mostrar evidencia de los impactos positivos en la gestión estratégica del empleo y obtención de resultados organizacionales a los responsables del presupuesto (Dirección de Presupuesto en Ministerio de Hacienda) para obtener los recursos necesarios que permitan visibilizar el tema de GTH, iniciando por su inclusión en los siguientes Planes de Desarrollo. ➤ Es deseable sensibilizar a los tomadores de decisión podrá verse reflejado en la destinación apropiada de los recursos financieros para el desarrollo de la política de GTH. <p>c) Acciones Sugeridas para superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se recomienda incrementar los estímulos políticos en pro de la visibilización del tema de GTH a partir de coaliciones dentro y fuera del gobierno, que destaquen los efectos positivos de la misma en materia de gestión por resultados.

⁵⁹ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.)(2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications

	<p>➤ Se podría llevar a cabo un proceso de sensibilización con los actores políticos regionales, de manera que entiendan la importancia de implementar una política estratégica de GTH.</p>
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>Se trata de una de las propuestas más relevantes del proyecto, y resulta viable desde el punto de vista jurídico. Valga destacar que el buen funcionamiento de lo público encuentra una de sus variables fundamentales en el elemento humano; en consecuencia, es obvio que una buena gestión del recurso humano desemboca necesariamente en una administración pública más eficiente y estructuralmente bien organizada.</p> <p>El hecho de hacer visible la relevancia de la GTH, y de incluir preocupaciones relativas a ella en los planes de desarrollo, implica que la función pública haga parte de la agenda política y sea, por tanto, uno de los asuntos que genere soluciones estables temporalmente. Se sugiere la inclusión de aspectos relacionados con la GTH en la Ley del plan de desarrollo, así como en los planes de desarrollo de los niveles departamentales y municipales. Siendo respetuosos de la autonomía, se deben establecer instrumentos de coordinación y coordinación de políticas nacionales y locales para que se haga un desarrollo armónico de la propuesta.</p> <p>SE REQUIERE MODIFICACIÓN LEGAL, ESPECÍFICAMENTE LA INCLUSIÓN EN LA LEY DEL PLAN DE DESARROLLO. TAMBIÉN SE REQUIERE INCLUSIÓN EN LOS PLANES DE DESARROLLO DEPARTAMENTALES Y MUNICIPALES.</p>

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁶⁰
1. Construir lineamientos para sección de GTH a ser incluida dentro de los futuros Planes Nacionales de Desarrollo ⁶¹ .	DAFP	Corto Plazo
2. Elaborar lineamientos para la inclusión de la GTH en los planes departamentales y municipales de desarrollo.	DAFP	Corto Plazo
3. Revisar y aprobar los lineamientos presentados por el DAFP.	DNP	Corto Plazo
4. Apoyar construcción de documento de GTH a ser incluido dentro del nuevo Plan Nacional de Desarrollo ⁶² .	ESAP	Corto Plazo
5. Apoyar construcción de documento de GTH a ser incluido dentro del nuevo Plan Nacional de Desarrollo ⁶³ .	DNP	Corto Plazo
6. Apoyar la construcción de documento de GTH a ser incluido dentro del nuevo Plan Nacional de Desarrollo ⁶⁴ .	Presidencia	Corto Plazo
7. Construir documento de GTH a ser incluido dentro del nuevo Plan de Desarrollo a nivel territorial ⁶⁵ .	Entidad territorial	
8. Revisar y presentar ante el Congreso la nueva propuesta de Plan de Desarrollo articulada la GTH ⁶⁶ .	Presidencia	Corto Plazo
9. Debatir, eventualmente modificar y aprobar aspectos relacionados con la GTH dentro del nuevo Plan de Desarrollo ⁶⁷ .	Congreso de la República	Corto Plazo
10. Debatir, eventualmente modificar y aprobar aspectos relacionados con la GTH dentro del nuevo Plan de Desarrollo ⁶⁸	Asambleas Departamentales o Concejos Municipales respectivamente.	Corto Plazo
11. Hacer evaluación de procesos y de producto de la recomendación de visibilización de la GTH en el nuevo Plan de Desarrollo ⁶⁹ .	DAFP	Mediano Plazo
12. Hacer evaluación de procesos y de producto de la GTH incluido en el Plan de Desarrollo ⁷⁰ .	Entidad territorial	Mediano Plazo

⁶⁰ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁶¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

⁶² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

⁶³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

⁶⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

⁶⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

⁶⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

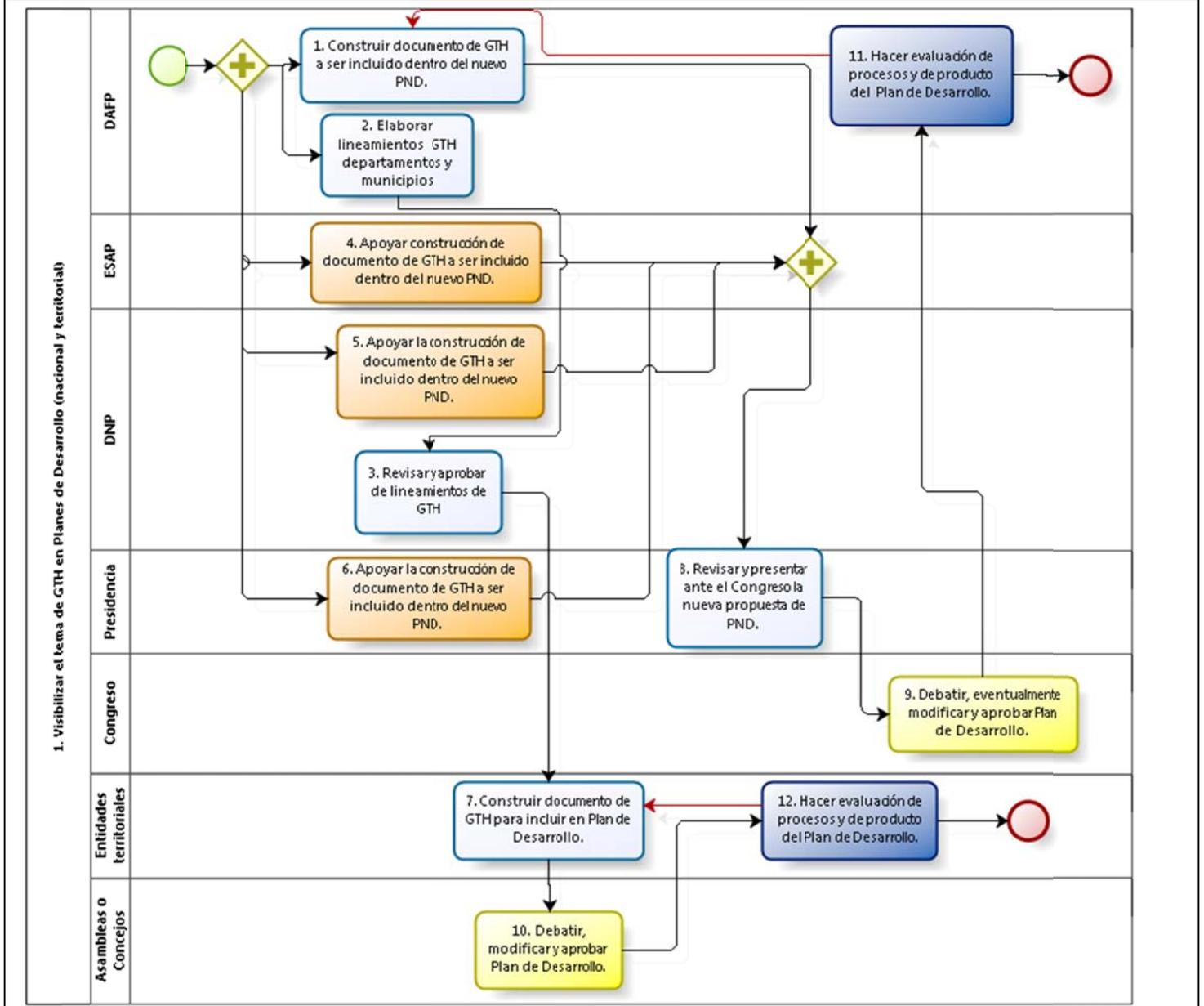
⁶⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Procurar aumentar los incentivos políticos pro reforma".

⁶⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Procurar aumentar los incentivos políticos pro reforma".

⁶⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁷⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante ajuste continuo de las medidas de reforma".

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #2

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de política</i>	2. 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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Planeación del Empleo ⁷¹  
<i>Plazo para implementación</i>	Corto Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Alinear a los formuladores en el nivel macro con los implementadores en el nivel micro (entidades, sectores y entes territoriales) en temas de la GTH con el propósito de elevar su capacidad técnica para aplicar adecuadamente los lineamientos y herramientas y fortalecer la comunicación efectiva entre las UDP y el DAFP para potenciar la implementación de las políticas.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El BID⁷² muestra que los servicios civiles que más han mostrado avances en la Planeación del Empleo en los últimos 7 o 9 años lo han logrado, entre otras cosas, a partir de una mejor coordinación de las entidades rectoras (como DAFP y CNSC) con las UDP de las entidades de los diferentes sectores y regiones. Por otro lado, Strazza⁷³ expone que muchas funciones están descentralizadas en las UDP y que existe heterogeneidad en su capacidad, por tanto las entidades formuladoras como el DAFP y la CNSC deben apoyar técnicamente a las UDP para generar unos niveles homogéneos de capacidad. ➤ La OECD⁷⁴ manifiesta que un manejo estratégico del talento humano requiere la alineación de las entidades rectoras con todas las otras entidades del sector público. ➤ De acuerdo con Jiménez (2015) es necesario que el Estado colombiano impulse procesos de fortalecimiento institucional, en especial cuando se llegue a un eventual escenario de post-conflicto⁷⁵.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Según el diagnóstico realizado por el BID existe evidencia de que los servicios civiles que obtuvieron resultados medios o bajos en planificación como Honduras y Paraguay, tienen poca capacidad para coordinar las estrategias de las entidades rectoras con las demás entidades del Estado⁷⁶. ➤ En México el Servicio Profesional de Carrera (SPC), realiza unas capacitaciones en varios niveles de la administración para hacer efectivo el ingreso a la carrera, éstas expiden una certificación en compañía del Centro Nacional para la Evaluación en temas de GTH, para todos los Estados Federales luego de una evaluación. Dicho ejercicio requiere un gran esfuerzo de comunicación asertiva entre formuladores e implementadores⁷⁷.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Servidores de las entidades rectoras de la política de GTH y a los servidores de las UDP de las demás entidades y entes territoriales.
<i>Entidades Involucradas y Funciones</i>	<p><u>Ejecutor:</u> DAFP, ESAP, CNSC: capacitar en los diferentes temas de GTH a los servidores del nivel central y territorial en temas de la GTH, procurando identificar multiplicadores en cada caso.</p> <p><u>Apoyo:</u> Entidades del nivel central y territorial: brindar soporte para programar y capacitar a la UDP a</p>

⁷¹ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

⁷² Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications. Pp 28-29.

⁷³ Strazza, L. (2014). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia*. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional. Pp 15.

⁷⁴ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 282.

⁷⁵ Jiménez, R. (2015). *Movilidad salarial horizontal y vertical en el sector público colombiano*. Bogotá: CLAD.

⁷⁶ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications. Pp 28-29.

⁷⁷ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 282.

	través de personal que desarrolle un rol de multiplicador institucional de los temas de la GTH. Sena: brindar soporte a través de la utilización de su personal e infraestructura para realizar los cursos de capacitación.
<i>Grupos y Actores Involucrados</i>	Ejecutor: UDP, Oficina de Planeación, Secretaría General: programar las capacitaciones. Posible opositor: Servidor público: quien puede ser sensible al cambio en el statu quo, o tener resistencia hacia las capacitaciones.
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fallas conceptuales que impliquen debilidad técnica, de transmisión de saberes y del diseño de los diferentes aspectos de con los que cuenta la GTH como herramientas de gestión, los manuales de funciones, las evaluaciones de desempeño, los interfaces del SIGEP, el modelo de competencias, etc. ➤ Baja capacidad del DAFP, ESAP y de la CNSC para llegar a las entidades de los diferentes sectores y regiones de manera conjunta y complementaria. ➤ Debilidad en la coordinación entre el DAFP, ESAP y la CNSC para el diseño y realización de las capacitaciones que contemplen la diversidad de contextos y trasciendan a brindar asistencia técnica diferencial para promover una efectiva aplicación de los lineamientos y herramientas ➤ Dificultades para identificar multiplicadores de los temas de la GTH en las entidades. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Habría limitaciones al requerir recursos en coyuntura de austeridad, para el desarrollo de las capacitaciones y asistencia técnica en las entidades y entes territoriales, que permita cubrir el 100% del territorio nacional y financiar la ampliación de capacidad del Observatorio de Empleo Público. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Obstaculizaciones de sectores políticos reacios a cambios en el statu quo. Especialmente por el hecho de generar mejorías de comunicación entre diferentes entidades del Estado con las entidades rectoras de la política que pueden llevar a la identificación de focos de corrupción.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar las Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se recomienda potenciar la estrategia de capacitación diseñándola de manera conjunta entre los responsables del tema donde cada uno capitalice su saber a favor de brindar herramientas que, a través de ejercicios prácticos, le permitan a las entidades apropiarse técnicamente de los lineamientos, es decir que los puedan operacionalizar, introduciendo mejoras en cada proceso. Lo anterior puede facilitarse utilizando estudios de caso, banco de buenas prácticas, grupos focales y diferentes recursos didácticos que promuevan el desarrollo de competencias. ➤ Se podría generar la capacidad administrativa y organizacional para llegar de manera coordinada y efectiva a las diferentes organizaciones en el nivel central y regiones. ➤ Es deseable organizar reuniones entre el DAFP, la ESAP y la CNSC para coordinar de manera efectiva el desarrollo de las capacitaciones y la estrategia de identificación y formación de multiplicadores al interior de las entidades y entes territoriales. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar las Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se recomienda mostrar, a los responsables del presupuesto (Dirección de Presupuesto en Ministerio de Hacienda), evidencia de los impactos positivos en la planeación del empleo y obtención de resultados organizacionales para contar con los recursos necesarios que permitan desplegar la capacitación, asistencia técnica y comunicación entre las entidades rectoras y la demás organizaciones hasta lograr la cobertura total. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar las Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se recomienda incrementar estímulos políticos en pro de las recomendaciones a partir de coaliciones dentro y fuera del gobierno, que destaquen los efectos positivos de la alineación entre formuladores e implementadores de los diferentes niveles de entidades y contar con el apoyo de diferentes actores que patrocinen el fortalecimiento de la capacidad técnica para gestionar el desarrollo de las personas.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	Esta propuesta podría calificarse como parcialmente viable desde un punto de vista jurídico: si bien no existen obstáculos de orden constitucional para su implementación, sí plantea la necesidad de profundas reformas legales cuya temática no ha sido objeto de buen trato por parte del legislador colombiano. En concreto, se hace referencia a la necesaria ampliación de la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, que desde su concepción ha sido objeto de críticas más o menos justificadas y relacionadas con su precaria regulación del ordenamiento territorial colombiano. Esto porque en los niveles territoriales, se requiere una correcta delimitación de competencias que se

	<p>traduzcan en funciones asignadas a los empleos públicos.</p> <p>Adicionalmente, es necesario indicar que la alineación entre el nivel formulador e implementador en los sectores y entes territoriales implica, por un lado, la inclusión de preocupaciones de GTH en la ley orgánica del plan de desarrollo y la necesaria vinculatoriedad de los niveles departamental y municipal, y, de otra parte, la inclusión del tema de GTH en los planes de desarrollo de las diferentes entidades territoriales.</p> <p>Finalmente, es de señalar que no sólo en materia de función pública sino en todos aquellos aspectos que suscitan relaciones entre el poder central y el poder territorial existe un condicionamiento previo de carácter constitucional: la dinámica territorial en Colombia está marcada por las tensiones entre el principio unitario y el principio de autonomía, por lo que habría que examinar si las estrategias de alineación respetan o transgreden las órbitas propias de las entidades territoriales.</p> <p>REQUIERE DE LA EXPEDICIÓN DE NORMAS LEGALES ESPECIALMENTE: REFORMA DE LA LEY ORGÁNICA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y LA LEY DEL PLAN DE DESARROLLO. ASÍ MISMO, SE REQUIERE LA INCLUSIÓN EN LOS PLANES DE DESARROLLO ADOPTADOS POR DEPARTAMENTOS Y MUNICIPIOS.</p>
--	---

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	AUTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁷⁸
1. Revisar diseño de las capacitaciones y complementar con asistencia técnica a la medida, en términos de manuales de funciones, evaluaciones de desempeño, uso del SIGEP, y modelo de competencias para hacer modificaciones si se requiere, entre otras. Así se posibilita una alineación entre formuladores e implementadores y se podrían aplicar adecuadamente los lineamientos y herramientas, fortaleciendo la comunicación efectiva entre las UDP y el DAFP potenciando la implementación de las políticas de GTH ^{79 80} .	DAFP	Corto Plazo
2. Apoyar revisión del diseño de las capacitaciones y complementar con asistencia técnica a la medida, en términos de manuales de funciones, evaluaciones de desempeño, uso del SIGEP, y modelo de competencias para hacer modificaciones si se requiere, entre otras. Así se posibilita una alineación entre formuladores en el nivel macro e implementadores en el nivel micro y se podrían aplicar adecuadamente los lineamientos y herramientas, fortaleciendo la comunicación efectiva entre las UDP y el DAFP potenciando la implementación de las políticas de GTH ⁸¹ .	ESAP	Corto Plazo
3. Apoyar revisión del diseño de las capacitaciones y complementar con asistencia técnica a la medida. Así se posibilita una alineación entre formuladores e implementadores y se podrían aplicar efectivamente los lineamientos y herramientas, fortaleciendo la comunicación efectiva ⁸² .	CNSC	Corto Plazo
4. Realizar de manera conjunta, coordinada y complementaria capacitaciones con base en las actividades 1,2 y 3. Además, brindar asistencia técnica a la medida en las diferentes organizaciones tanto del nivel central como territorial, identificando multiplicadores al interior de cada una de las entidades como estrategia de comunicación asertiva de los temas de la GTH ⁸³ .	DAFP	Mediano Plazo
5. Apoyar al DAFP en la realización de capacitaciones en las diferentes entidades tanto del nivel central como territorial ⁸⁴ .	CNSC	Mediano Plazo
6. Apoyar al DAFP en la realización de capacitaciones en las diferentes entidades tanto del nivel central como territorial ⁸⁵ .	ESAP	Mediano Plazo
7. Asistir a las capacitaciones y aprovechar los canales de comunicación con las entidades rectoras (DAFP y CNSC) e identificar multiplicadores de los temas de la GTH ⁸⁶ .	UDP.	Mediano Plazo

⁷⁸ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁷⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁸⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁸¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

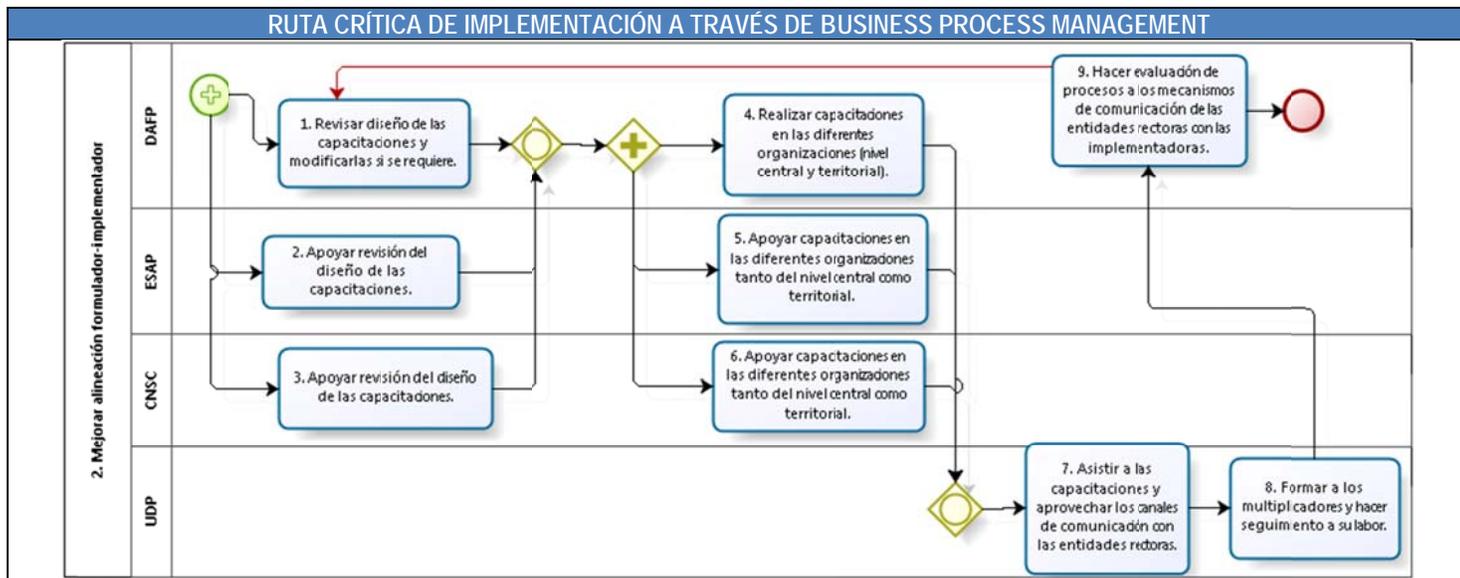
⁸² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁸³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁸⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁸⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

8. Formar a los multiplicadores, hacer seguimiento a su labor y recoger buenas prácticas para cualificar el proceso. La UDP se apoya en el DAFP, la ESAP y la CNSC según corresponda ⁸⁷ .	UDP	Mediano Plazo
9. Hacer evaluación de procesos a los mecanismos de comunicación de las entidades rectoras con las entidades implementadoras de los diferentes sectores y regiones, verificando si efectivamente se da una alineación en los diferentes temas de la GTH. Además, valorar el fortalecimiento de la capacidad técnica en la gestión estratégica del TH en las entidades y entes territoriales, contrastando con los diferentes instrumentos de medición ⁸⁸ .	DAFP	Largo Plazo



<FIN>

⁸⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁸⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁸⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #3

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Planeación del Empleo ⁸⁹ S
<i>Plazo para implementación</i>	Corto Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Promover en el Observatorio, a través de la red, la referenciación de buenas prácticas alrededor de la gestión del talento humano adaptables a otros contextos que contribuyan a elevar la capacidad técnica de los jefes de UDP, de manera que se potencie el trabajo colaborativo, se mejore el desempeño y el bienestar de los servidores al interior de las entidades públicas.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El BID muestra que los servicios civiles que más han mostrado avances en la Planeación del Empleo en los últimos 7 o 9 años; lo han logrado, entre otras cosas, gracias a mejoras en sus sistemas de información para el control de personal⁹⁰. ➤ El equipo investigador identificó en los grupos focales, que falta información sistemática para la toma de decisiones con evidencia en temas de talento humano ⁹¹ ⁹². ➤ La OECD afirma que para mejorar la gestión de las personas en las entidades, el jefe debe contar con herramientas que se lo permitan, como los sistemas de información y aplicativos⁹³.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si bien se destacan experiencias de sistemas de información del Empleo Público en los países pertenecientes a la OECD y en países latinoamericanos, no es claro que se resalte una herramienta como un Observatorio que sea principalmente utilizado por el jefe de la UDP para compartir experiencias⁹⁴.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Jefe de la UDP.
<i>Entidades Involucradas y roles</i>	Ejecutor: DAFP: fortalecer el Observatorio, ampliando y diversificando la red de jefes de UDP.
<i>Grupos y Actores Involucrados</i>	Ejecutor: Jefe de UDP: usuario de la red dentro del Observatorio aprovechando referentes de buenas prácticas y experiencias.
<i>Describa las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Limitaciones tecnológicas dentro de las plataformas virtuales de las UDP para el desarrollo de la red de jefes dentro del Observatorio de Empleo Público. ➤ Resistencia de algunos jefes de UDP a mantenerse activos y participar de manera continua en las diferentes actividades de la red. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Habría limitaciones al requerir recursos en coyuntura de austeridad, para el desarrollo de la red de jefes de UDP dentro del Observatorio de Empleo Público. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Obstaculizaciones de sectores políticos y jefes de UDP que pueden percibir la recomendación como

⁸⁹ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

⁹⁰ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.)(2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications. Pp 28-29.

⁹¹ Ospina, S. & Hoffman, A (2015) Voces y Vivencias: La Gestión del Talento Humano vista desde Adentro. En Sanabria, P. (Ed.)(2015) *Gestión Estratégica del Talento Humano en el Sector Público: Estado del Arte, Diagnóstico y Recomendaciones para el Caso Colombiano*. En prensa, Bogotá: Universidad de los Andes.

⁹² Careaga, M (2015) El diagnóstico desde adentro: estado actual de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas a partir de la visión de los expertos en las unidades de personal. En Sanabria, P. (Ed.)(2015) *Gestión Estratégica del Talento Humano en el Sector Público: Estado del Arte, Diagnóstico y Recomendaciones para el Caso Colombiano*. En prensa, Bogotá: Universidad de los Andes.

⁹³ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

⁹⁴ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

	una invasión a su autonomía, al generar mecanismos de comunicación que les permitan identificar e implementar aspectos a mejorar.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es deseable que la red de jefes de UDP dentro del Observatorio de Empleo Público sea amigable, usable y práctica, de manera que tengan estímulos a utilizarla. ➤ Se recomienda sensibilizar a los jefes de las UDP sobre el debido uso de la herramienta de gestión. <p>b) Acciones Sugeridas para superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se recomienda visibilizar evidencia de los impactos positivos en la planeación del empleo y obtención de resultados organizacionales a los responsables del presupuesto (Dirección de Presupuesto en Ministerio de Hacienda) para obtener los recursos necesarios que permitan mejorar la comunicación entre los jefes de las UDP y compartan buenas prácticas. <p>c) Acciones Sugeridas para superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se recomienda incrementar los estímulos políticos en pro de las recomendaciones a partir de coaliciones dentro y fuera del gobierno, que destaquen los efectos positivos de los cambios en materia de comunicación y uso de la red como herramienta de gestión y trabajo colaborativo.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>Jurídicamente se trata de una política completamente viable, pues no existen obstáculos normativos para su implementación. Ahora bien, quizá las trabas que su puesta en marcha pueda acarrear consisten en la disponibilidad de recursos financieros que hagan efectivamente posible la implementación, y el manejo presupuestario de la propuesta sí podría generar inconvenientes de naturaleza jurídica si no existe un manejo eficiente de los recursos.</p> <p>NO REQUIERE MODIFICACIÓN NORMATIVA, SÓLO CONTAR CON LA SUFICIENTE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL.</p>

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	AUTOR RESPONSABLE	PLAZO⁹⁵
1. Dinamizar y ampliar la red de jefes de UDP para fortalecer el Observatorio de Empleo Público de manera que se facilite el intercambio de experiencias asociadas a los temas de la GTH, como por ejemplo en el uso de la plataforma de SIGEP, a través de la elaboración de una cartilla y la promoción del Banco de Buenas Prácticas de la página Sirvo a mi País ⁹⁶ .	DAFP	Corto Plazo
2. Revisar y ajustar diseño de la red de jefes de UDP dentro del Observatorio de Empleo Público, de manera que sea amigable, usable y práctica ⁹⁷ .	DAFP	Corto Plazo
3. Sensibilizar a los jefes de las UDP sobre la herramienta de gestión para compartir experiencias en el manejo de SIGEP, aplicación de lineamientos, planeación estratégica, elaboración de planes de bienestar, incentivos y capacitación, dentro del Observatorio de Empleo Público para elevar la capacidad técnica y la alienación sobre los temas de la GTH ⁹⁸ .	DAFP	Mediano Plazo
4. Atender y apoyar la sensibilización sobre el uso de la red de jefes de UDP haciendo énfasis en el trabajo colaborativo y el intercambio de experiencias y prácticas exitosas ⁹⁹ .	Jefe de UDP	Mediano Plazo
5. Usar red de jefes de UDP para intercambiar experiencias y prácticas exitosas en temas GTH ¹⁰⁰ .	Jefe de UDP	Mediano Plazo
6. Evaluar usabilidad de la red de jefes de UDP, identificando si efectivamente se comparten experiencias y aprendizajes asociadas a los temas de GTH ¹⁰¹ .	DAFP	Mediano Plazo

⁹⁵ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁹⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

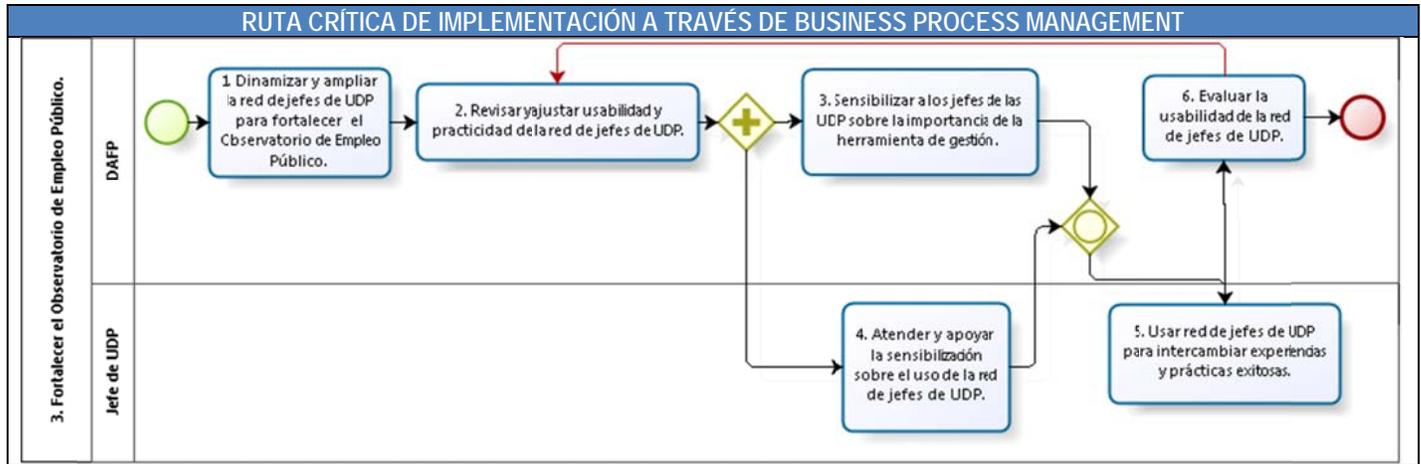
⁹⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁹⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁹⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

¹⁰⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

¹⁰¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".



<FIN>

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #4

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Planeación del Empleo ¹⁰² S
<i>Plazo para implementación</i>	Corto plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Disponer de manera sistemática de información actualizada sobre las personas que trabajan para la entidad cualquiera sea su forma de vinculación o contratación para dimensionar de manera oportuna el total de individuos que trabajan en el sector público y permitir una toma de decisiones basada en evidencia no solo cuantitativa sino cualitativa y nutrida con características de las personas.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El BID¹⁰³ muestra que los servicios civiles que más han mostrado avances en la Planeación del Empleo en los últimos 7 o 9 años; lo han logrado, entre otras cosas, gracias a los insumos que les permiten tener las mejorías en sus sistemas de información (cuantitativa y cualitativa), para el control de personal. ➤ El equipo¹⁰⁴¹⁰⁵ investigador identificó que falta información sistemática y confiable para la toma de decisiones con evidencia en temas de talento humano en los grupos focales con jefes de talento humano, secretarios generales y directivos. ➤ Strazza¹⁰⁶ y el DAFP¹⁰⁷ identificaron que al mes de julio de 2014 solo 271 entidades de aproximadamente 6.300 habían reportado la información sobre la contratación de personal, y aquellas eran esencialmente del orden nacional. De dicho análisis se proyectó que a 2020 se podría tener toda la información consolidada, incluyendo entes territoriales. Lo anterior denota una falta de evidencia clara para la toma de decisiones. ➤ La OECD¹⁰⁸ expone que para el ingreso a la carrera administrativa, en Colombia no se han tenido en cuenta aspectos importantes como la experiencia, las competencias, y las características étnicas y raciales que permiten un mejor manejo de la diversidad.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares,</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Después de revisar experiencias de diferentes países no hay evidencia de un formato específico, relacionado con los sistemas de información que permita censar a los contratistas. ➤ Para el caso de los servidores de planta, varios países pertenecientes a la OECD indagan sobre aspectos relacionados con la experiencia laboral, las características personales de los individuos, las características étnicas y las competencias para reducir la dependencia de calificaciones académicas y responder de manera más asertiva a las necesidades de las personas y las entidades¹⁰⁹.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Servidores públicos y contratistas.

¹⁰² Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

¹⁰³ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.)(2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications

¹⁰⁴ Ospina, S. & Hoffman, A (2015) Voces y Vivencias: La Gestión del Talento Humano vista desde Adentro. En Sanabria, P. (Ed.)(2015) *Gestión Estratégica del Talento Humano en el Sector Público: Estado del Arte, Diagnóstico y Recomendaciones para el Caso Colombiano*. En prensa, Bogotá: Universidad de los Andes.

¹⁰⁵ Careaga, M (2015) El diagnóstico desde adentro: estado actual de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas a partir de la visión de los expertos en las unidades de personal. En Sanabria, P. (Ed.)(2015) *Gestión Estratégica del Talento Humano en el Sector Público: Estado del Arte, Diagnóstico y Recomendaciones para el Caso Colombiano*. En prensa, Bogotá: Universidad de los Andes.

¹⁰⁶ Strazza, L. (2014). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia*. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional.

¹⁰⁷ DAFP julio 2014, Distribución de Instituciones por Ramas y Órganos del Poder Público-Distribución Porcentual desagregado por Niveles Jerárquicos y sin agrupamiento <http://reportes.sigep.gov.co/DistribucionEmpleos/>- EGOB, 2014, p. 193.

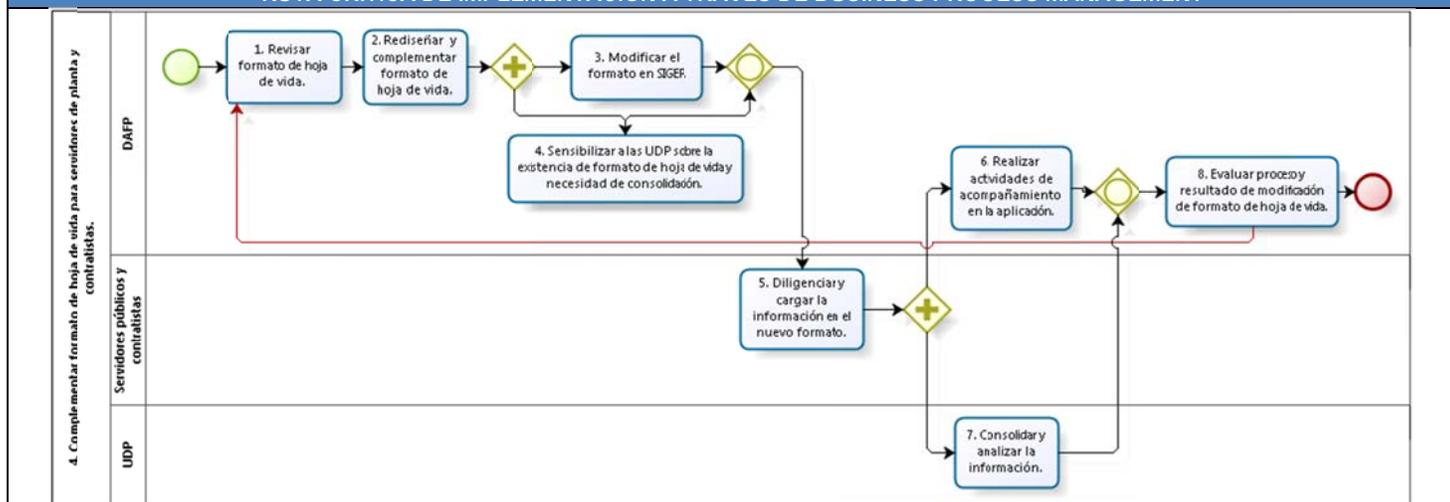
¹⁰⁸ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> Pp 309.

¹⁰⁹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> Pp 309.

<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: DAFP: actualizar el formato de hoja de vida para contratistas y servidores de planta.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: UDP: impulsar el diligenciamiento del formato de hoja de vida en las entidades. Contratistas y servidores de planta: diligenciar el formato de hoja de vida, pueden estar inconformes o renuentes a suministrar información o con el cambio en el statu quo. Posible opositor: Políticos: podrían presentar resistencias al cambio, por la nueva información que entraría al sistema relacionada con contratistas, dado que para algunos se puede entender como una amenaza por patronazgo. Servidores públicos: podría generar una sensación de inequidad pues para algunos servidores de carrera podría significar una legitimación de empleos para un personal que no ha realizado los procesos propios de la carrera administrativa.</p>
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fallas en el diseño de los protocolos y metodologías para el formato. ➤ Limitaciones dentro de las plataformas virtuales de las UDP para el desarrollo del formato. ➤ Falta de equipos para el diligenciamiento de los formatos en las entidades. ➤ Descoordinación intra e inter institucional entre los actores tanto del DAFP como de las entidades para que se haga control al interior de las organizaciones públicas sobre el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones como herramientas de gestión. ➤ Falta de capacidad de las UDP para estimular el cargue de la información de todos los actores involucrados al interior de las entidades. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Habría limitaciones al requerir recursos en coyuntura de austeridad para el desarrollo de la plataforma y establecimiento del formato. A pesar de las bondades de poder censar a los contratistas y servidores de planta en términos de planeación. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Obstaculizaciones de sectores políticos reacios a cambios en el statu quo. Especialmente por el hecho de identificar a todo el personal contratista y de la planta.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es recomendable encargar a un grupo dentro del DAFP que establezca los protocolos, a partir de un ejercicio riguroso de identificación de necesidades de información para la toma de decisiones. ➤ Es deseable diseñar dentro del sistema un mecanismo que permita controlar y ver responsables dentro del cargue, de manera que exista el incentivo a diligenciar el formato correctamente. ➤ Se recomienda que las entidades cuenten con los equipos y los sistemas necesarios para facilitar el diligenciamiento del formato. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se recomienda mostrar evidencia de racionalización de recursos a partir de un mejor manejo de la información del personal, tanto contratista como de planta, a la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda para que no inhabilite los recursos que se puedan requerir. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es deseable debe tener cuidado en la manera como se implementa el formato, evitando canales de intervención política que pueda obstaculizar el proceso.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>Desde una perspectiva estrictamente jurídica la propuesta puede calificarse como totalmente viable, pues no implica reforma alguna desde el punto de vista constitucional o legal. No obstante, es necesario destacar que, aun cuando en sí mismo no implique inexorablemente el surgimiento de prácticas discriminatorias en la función pública, un acercamiento con acento cualitativo como el que se propone sí podría eventualmente generar esta clase de prácticas. Partiendo de esa premisa, jurídicamente es recomendable mucha cautela a la hora de diseñar el nuevo modelo de hojas de vida, pues la inclusión de diferencias no puede conducir a tratamientos injustificados. Adicionalmente, el cambio que se plantea sólo requiere la expedición de actos administrativos por parte del DAFP.</p> <p>REQUIERE SÓLO DE LA EXPEDICIÓN DE ACTOS ADMINISTRATIVOS POR PARTE DEL DAFP.</p>

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ¹¹⁰
1. Revisar el formato de hoja de vida para contratistas y servidores de planta, buscando que éste recoja evidencia tanto de duración de contratos, datos sociodemográficos y tiempo en la entidad, como de información robusta sobre otras características y necesidades de los contratistas y servidores de planta, como por ejemplo competencias, experiencia laboral y características individuales relevantes (grupos minoritarios, poblaciones vulnerables, etc.) ¹¹¹ .	DAFP	Corto Plazo
2. Rediseñar y complementar el formato de hoja de vida de los servidores de planta y contratistas, incluyendo los datos mencionados en la actividad 1. Para el formato de contratistas incluir además, variables como duración de contratos, tiempo como contratista en la entidad y en el Estado, de manera que quede más amplio de acuerdo con los resultados de la revisión ¹¹² .	DAFP	Corto Plazo
3. Modificar el formato en el SIGEP, de manera que contenga la información requerida en las actividades 1 y 2 ¹¹³ .	DAFP	Corto Plazo
4. Sensibilizar a las UDP sobre la existencia y complementos del formato específico y obligatorio para servidores de planta y contratistas. Como parte del proceso es clave resaltar la importancia del levantamiento de información sobre diversidad en las entidades ¹¹⁴ .	DAFP	Largo Plazo
5. Diligenciar y cargar la información en el nuevo formato de hoja de vida ¹¹⁵ .	Servidores públicos y contratistas	Largo Plazo
6. Realizar actividades de acompañamiento en la aplicación y consolidación del formato para conocer efectivamente el total de personas que laboran para el sector público y las demás características que son importantes para la política de GTH ¹¹⁶ .	DAFP	Largo Plazo
7. Consolidar y analizar la información de los nuevos formatos de hoja de vida en el SIGEP ¹¹⁷ .	UDP	Largo Plazo
8. Realizar una evaluación del proceso de modificación del formato de hoja de vida, tanto para servidores de planta como para contratistas, identificando si efectivamente se cuenta con información confiable y oportuna sobre el total de personas que trabajan para el sector público y sus características individuales y grupales ¹¹⁸ .	DAFP	Largo Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

¹¹⁰ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

¹¹¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹¹² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

¹¹³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

¹¹⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹¹⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

¹¹⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

¹¹⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

¹¹⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #5

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Planeación del Empleo ¹¹⁹ R
<i>Plazo para implementación</i>	Corto Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Recabar información sobre aspectos institucionales que permitan el diseño e implementación de incentivos monetarios basados en las características del cargo para incentivar una remuneración ligada a resultados por desempeño.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Según Daley (2012)¹²⁰ y Reese & Watson (2010)¹²¹, citados en el Primer Informe¹²², los incentivos monetarios pueden tener efectos positivos sobre el desempeño de los empleados. Sin embargo, estos incentivos pueden tener efectos negativos sobre el desempeño y la motivación de otros funcionarios, por lo que deben implementarse de manera contingente¹²³. ➤ En Colombia, a pesar de estar establecido en la ley, no se tiene registro del uso de cuadros funcionales para la construcción de los manuales de funciones. Las Unidades de Personal de cada entidad no seleccionan de forma crítica las competencias funcionales y comportamentales, que conforman cada manual de funciones. El proceso es débil respecto a sustentarse en una reflexión sobre las necesidades de los puestos por lo cual los manuales no cumplen con su objetivo¹²⁴. ➤ De acuerdo con Jiménez (2015)¹²⁵ la gerencia pública debe impulsarse a través de un rediseño de políticas organizacionales tales como los sistemas de compensaciones salariales variables, para restarle rigidez a la carrera administrativa y generar estímulos en ella. Además recomienda aplanar las estructuras organizacionales en términos funcionales y salariales desde los puntos de vista vertical y horizontal.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En Perú existen contratos a término fijo, reorganización de los salarios para que dependan del trabajo y no del tipo de contrato¹²⁶. ➤ En Brasil se realizó introducción de bonos salariales por desempeño y eficiencia, entre otros aspectos¹²⁷.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Entidades públicas.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: Entidades: identificar cargos sujetos a la medida</p> <p>Apoyo: DAFP: establecer los lineamientos generales sobre las características de cargos susceptibles a pago variable y diseñar los instrumentos para el vínculo de manuales de funciones y cargos e incentivos monetarios. Ministerio de Hacienda: En cuanto a los costos que puedan acarrear estos lineamientos (monetarios, administrativos y tiempos de ejecución) Financiador en última instancia de los incentivos monetarios.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos</i>	Ejecutor:

¹¹⁹ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

¹²⁰ Daley, D. (2012). Strategic Human Resource Management. En Riccucci, N. (Ed.), *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges* (5ta ed., pp. 120-134). Estados Unidos: Pearson.

¹²¹ Reese, C., & Watson, D. (2010). The Budgeting Process. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp. 769-834). Estados Unidos: Jossey-Bass

¹²² Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. (2013). 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.: DAFP, ESAP, Colciencias.

¹²³ Stazyk, E. C. (2013). Crowding Out Public Service Motivation? Comparing Theoretical Expectations with Empirical Findings on the Influence of Performance-Related Pay. *Review of Public Personnel Administration*, 33(3), 252-274.

¹²⁴ Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. (2013). 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.: DAFP, ESAP, Colciencias.

¹²⁵ Jiménez, R. (2015). *Movilidad salarial horizontal y vertical en el sector público colombiano*. Bogotá: CLAD.

¹²⁶ Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. (2013). 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.: DAFP, ESAP, Colciencias.

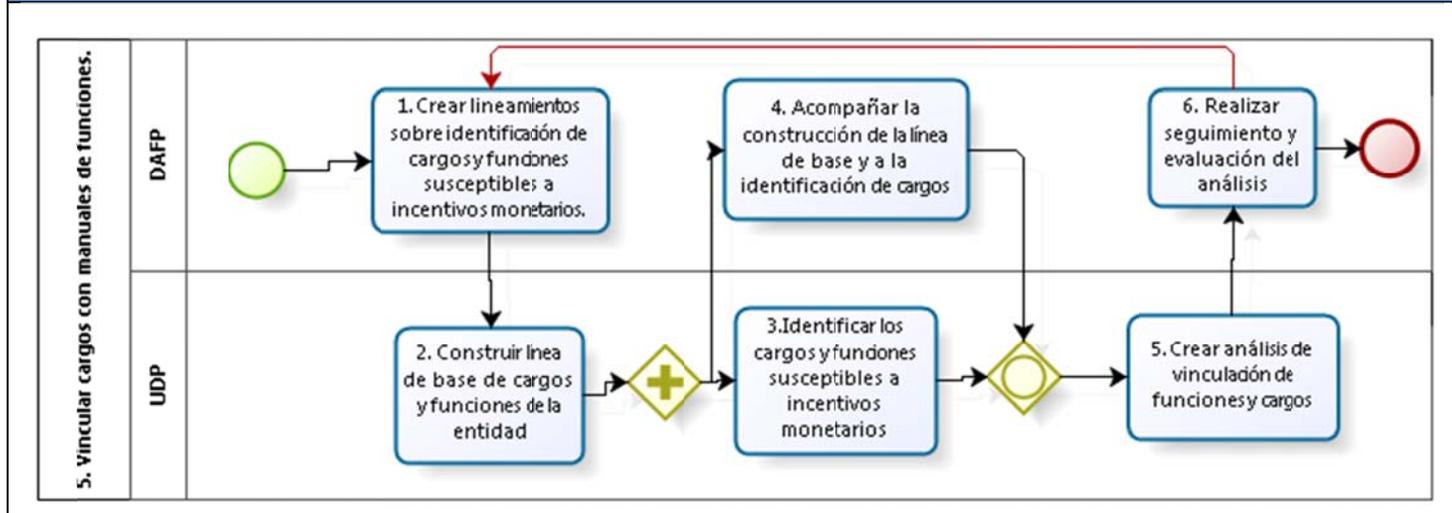
¹²⁷ Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. (2013). Primer informe diagnóstico. Proyecto de investigación para formular las bases del diseño, implementación y evaluación de una política integral, que promueva la innovación y la efectividad en la administración y gestión del talento humano en el sector público. Bogotá, D. C.: DAFP, ESAP, Colciencias.

<p><i>Involucrados</i></p>	<p>Oficinas de Planeación: identificar de cargos que por su condición estratégica y normativa sean susceptibles a la aplicación de pagos variables.</p> <p>Unidad de Personal y Secretaría General: identificar y analizar los manuales de funciones y su relación con la tabla de cargos relevantes de la entidad.</p> <p><u>Posible opositor:</u></p> <p>Sindicatos y servidores públicos: En cuanto al cambio del statu quo</p> <p>Partidos y actores políticos: en cuanto a las amenazas que pueden representar estos cambios.</p> <p>Eventuales presiones para identificación de entidades y cargos beneficiados.</p> <p>Entidades y servidores no beneficiados: en cuanto genera percepciones de desigualdad en el trato a diferentes servidores públicos.</p>
<p><i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i></p>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibles dificultades en recopilar la información requerida sobre tablas de cargos y manuales de funciones. ➤ Restricciones en la capacidad de planeación de las entidades con respecto a identificar los cargos relevantes para la política. ➤ Posibles debilidades en el SIGEP para recolectar la información relevante. ➤ Problemas en la identificación de entidades y cargos susceptibles de aplicación; definir la instancia encargada del análisis de cargos ligados a compensación variable, establecer un sistema de seguimiento y evaluación confiable y estable. ➤ Fallas en la coordinación Interinstitucional, entre los actores del sector de la función pública para que se aplique esta práctica con unos lineamientos comunes al interior del gobierno para asegurar consistencia de la estrategia. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Necesidad de asignación de recursos adicionales con respecto a la propuesta de incentivos monetarios, en cuanto a los costos que genere este cambio en la metodología de pago. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Oposición de funcionarios a quienes no aplique la medida de incentivos monetarios. ➤ Oposición de algunas Unidades de Personal y Secretarías de Planeación en cuanto a la carga adicional de trabajo que conlleva la vinculación de manuales de funciones y tablas de cargos. ➤ Oposición del Ministerio de Hacienda, en cuanto implique el gasto de recursos adicionales.
<p><i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i></p>	<p>a) Acciones Sugeridas para superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se recomienda apoyar a las entidades en la consecución y manejo de la información necesaria. ➤ Es deseable tener en cuenta fuentes de información complementarias al SIGEP, como sistemas internos de las entidades (SAP etc.), como insumos para la vinculación de manuales de funciones y cargos. ➤ Es deseable acompañar a las entidades en el cumplimiento de los lineamientos sobre vinculación e incentivos monetarios, a través de charlas y visitas a las entidades pertinentes. ➤ Se recomienda crear espacios de información y coordinación en el nivel nacional y territorial para que las entidades relevantes no presenten discrepancias en la aplicación de los lineamientos sobre vinculación e incentivos monetarios. <p>b) Acciones Sugeridas para superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es deseable gestionar la asignación de los recursos adicionales pertinentes de manera gradual presentando los beneficios de esta medida para el fortalecimiento de la gestión del TH orientada a resultados. <p>c) Acciones Sugeridas para superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se recomienda hacer visible la labor de acompañamiento del DAFP en el proceso de aplicación de lineamientos sobre vinculación de manuales de funciones y cargos, con el fin de asegurar el apoyo de las UDP y entidades encargadas de los procesos de vinculación. ➤ Es deseable realizar una labor de explicación de los alcances de la vinculación de manuales de cargos y funciones, con propósitos de evitar la oposición de los funcionarios que no sean incluidos en el posible plan de incentivos monetarios. ➤ Procurar apoyo del Alto Gobierno, con el fin de garantizar la asignación de recursos que haga posible una política actualizada de incentivos monetarios para el sector público colombiano.
<p><i>Viabilidad Jurídica</i></p>	<p>La propuesta es parcialmente viable, ya que a pesar de no suponer reformas constitucionales o legislativas, sí exige de parte del Gobierno la expedición de un decreto que desarrolle la Ley 4ª de 1992, fijando criterios que permitan pagos variables en razón de factores como la productividad o la antigüedad, pero respetando los límites prefijados por la norma citada.</p> <p>Adicionalmente, la propuesta implica: 1. Una identificación y delimitación de lineamientos y parámetros del DAFP para la modificación de las plantas de personal y de los manuales de funciones; 2. La efectiva modificación de las plantas de personal siempre que sean necesario reajustes salariales; y 3. La efectiva</p>

	<p>modificación de los manuales específicos de requisitos y funciones siempre que sea necesaria una reclasificación de los empleos públicos.</p> <p>Con base en ello, si bien no existen obstáculos infranqueables, la viabilidad de la propuesta sí implica esfuerzos ostensibles.</p> <p>REQUIERE EXPEDICIÓN DE DECRETO REGLAMENTARIO DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA QUE DESARROLLE LA LEY 4 DE 1992. TAMBIÉN SE NECESITA LA EXPEDICIÓN DE ACTOS ADMINISTRATIVOS POR PARTE DEL DAFP. SE REQUIERE FINALMENTE POR PARTE DE LAS ENTIDADES LA EXPEDICIÓN DE ACTOS ADMINISTRATIVOS QUE MODIFIQUEN LOS MANUALES ESPECÍFICOS DE REQUISITOS Y FUNCIONES.</p>
--	---

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ¹²⁸
1. Crear lineamientos sobre identificación de cargos susceptibles a incentivos monetarios y su vinculación a manuales de funciones ¹²⁹ .	DAFP	Corto Plazo
2. Construir línea de base de cargos y funciones por entidad, según los lineamientos definidos por el DAFP ¹³⁰ .	UDP	Mediano Plazo
3. Identificar cargos y funciones susceptibles a incentivos monetarios acorde con los lineamientos del DAFP ¹³¹ .	UDP	Mediano Plazo
4. Acompañar a las UDP en la identificación de cargos y funciones susceptibles de incentivos monetarios en las entidades ¹³² .	DAFP	Mediano Plazo
5. Elaborar un análisis de vinculación de manuales de funciones y cargos de la entidad en función de los lineamientos sobre incentivos monetarios ¹³³ .	UDP	Mediano Plazo
6. Realizar seguimiento y evaluación de los análisis realizados por las entidades de la vinculación de manuales de funciones y cargos en función de los lineamientos sobre incentivos monetarios ¹³⁴ .	DAFP	Mediano Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

¹²⁸ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

¹²⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

¹³⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

¹³¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma."

¹³² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

¹³³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

¹³⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #6

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	6. 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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Planeación del Empleo ¹³⁵  
<i>Plazo para implementación</i>	Mediano Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Contar, con el concurso de la alta dirección para liderar la planeación del recurso humano en función de la estrategia de la entidad reconociendo su aporte al logro de las metas institucionales, en aras de incrementar el desempeño individual y organizacional y permitir mayores niveles de alineación en todos los servidores que pertenecen a la organización.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sanabria et al (2015) identifican que sólo un 33% de entidades identifica la GTH como insumo para la toma de decisiones estratégicas y ninguna ubica a las UDP en el nivel directivo. Además se halla una marcada heterogeneidad en los niveles de capacidad técnica y deficiencias en la comunicación al interior de las entidades, por su falta de relevancia, y falta de fluidez en la comunicación entre las entidades y el DAFP. Sin embargo, se han desarrollado herramientas como Sirvo a mi País para facilitar la comunicación entre las entidades¹³⁶. ➤ Adicionalmente, el informe de la OECD sobre Colombia identifica la misma falta de alineación entre los objetivos de la entidad y el manejo de su personal, señalando la buena práctica de los Estados Unidos en evaluación de actividades y resultados mediante la presentación anual y obligatoria a la Office of Personnel Management (OPM) de Planes Estratégicos de Capital Humano en cada entidad¹³⁷.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares,</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En Estados Unidos se realiza una presentación anual y obligatoria de un Plan Estratégico de Capital Humano a la Office of Personnel Management (OPM)¹³⁸. ➤ Brasil ha introducido el manejo de planes estratégicos basados en el desempeño de los funcionarios¹³⁹. ➤ Perú ha consolidado un Plan de Desarrollo para Personas al Servicio del Estado con el fin de planear la capacitación y evaluación de funcionarios¹⁴⁰.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Entidades públicas.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor:</p> <p>DAFP: diseñar los lineamientos para el uso de la herramienta BPM en el Plan de Vacantes y la alineación de los acuerdos de gestión con el desempeño institucional de las entidades. Acompañar en su implementación y actualizar los lineamientos sobre construcción de Planes Estratégicos en las entidades.</p> <p>ESAP: realizar acompañamiento en la definición de lineamientos para el uso de la herramienta BPM en el Plan de Vacantes.</p>

¹³⁵ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

¹³⁶ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

¹³⁷ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

¹³⁸ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

¹³⁹ Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. ILPES/CEPAL. Recuperado de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

¹⁴⁰ Autoridad Nacional del Servicio Civil - Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento. (2011). *Elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)*. Recuperado de <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/GDCR/SERVIR-PDP-GuiaMetodologica.pdf>.

	<p>Apoyo: Ministerio de Hacienda: autorizar los recursos necesarios para fortalecer la UDP y generar capacidades en sus servidores, así como para implementar BPM en las entidades.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: UDP: implementar la herramienta BPM, recolectar los insumos necesarios y diseñar el Plan Estratégico Anual de Talento Humano. Presentar éste plan a los directivos, articularlo con el Plan de la entidad y realizar seguimiento y evaluación. Verificar la alineación de los acuerdos de gestión con el desempeño de las entidades. Secretaría General: apoyar la integración del Plan Estratégico Anual de Talento Humano al Plan Estratégico Anual de la entidad. Oficinas de Planeación: articular el Plan Estratégico Anual de Talento Humano al Plan Estratégico Anual de la entidad.</p> <p>Apoyo: Directivos: en la implementación y seguimiento del Plan Estratégico Anual y el uso adecuado de los instrumentos como el BPM y los indicadores líderes reportados en el SIGEP. Además, en la alineación de los acuerdos de gestión con el nivel de desempeño de la entidad.</p> <p>Beneficiario: Servidores públicos, directivos y UDP: en cuanto la implementación de los instrumentos facilita y potencia la gestión del talento humano y la ejecución del Plan promueve su orientación a resultados.</p> <p>Posible Opositor: UDP, Oficina de Planeación: en cuanto debe asumir nuevas responsabilidades.</p>
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En primer lugar, pueden presentarse dificultades en los procesos en formación de competencias de planeación estratégica en gestión humana y la construcción de nuevas iniciativas. ➤ Adicionalmente, pueden existir limitaciones de coordinación entre las entidades, el DAFP y la ESAP en el desarrollo e implementación de los instrumentos estratégicos como el BPM y entre éstas y las entidades para desarrollar estrategias de fortalecimiento institucional en el sector público. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pueden requerirse apoyos para conseguir los recursos adicionales relevantes para fortalecer las oficinas de talento humano, generar competencias en planeación estratégica en sus servidores e implementar el instrumento BPM. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pueden presentarse retos en la consecución de apoyos de funcionarios y directivos en la asignación de recursos y la implementación de los instrumentos estratégicos en BPM y del Plan Estratégico, al afectar el statu quo de las entidades.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Soportándose en proceso de capacitación presencial y virtual, desplegar un acompañamiento por parte del DAFP y la ESAP a las entidades en cuanto a la implementación de los instrumentos y el diseño, ejecución y evaluación de Planes Estratégicos, ➤ Aprovechar y potenciar los espacios de interacción entre las entidades, el DAFP y la ESAP con el objetivo de resolver dudas y compartir buenas prácticas alrededor del valor estratégico de la GTH en la gestión de las entidades y el papel de la alta dirección en el proceso. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lograr apoyos entre los directivos de las entidades, con el fin de compartir los recursos necesarios para acceder e implementar el instrumento de BPM en las entidades. ➤ Agrupar procesos de capacitación en planeación estratégica entre entidades similares, combinado con la modalidad virtual, con el fin de reducir los costos asociados. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Visibilizar a los directivos y funcionarios los beneficios derivados de la mejora en la gestión estratégica del talento humano y en el desempeño de la entidad si se implementa la recomendación. Para ello se puede apoyar en buenas prácticas en donde la GTH ocupa un lugar en la alta dirección y es considerada como un proceso central para alcanzar los resultados organizacionales.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>Ninguna de las políticas propuestas implican cambios legislativos por las siguientes razones: la presentación de un instrumento de gestión que implique planificación del talento humano es asignada por la ley a las Unidades de Personal; 2. De igual manera corresponde al DAFP fijar lineamientos claros que sean útiles para el uso racional de los recursos humanos, de este organismo depende colocar el tema de la función pública en la agenda política.</p> <p>NO REQUIERE REFORMAS LEGALES NI REGLAMENTARIAS.</p>

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	AUTOR RESPONSABLE	PLAZO ¹⁴¹
1. Diseñar una propuesta de lineamientos para que las entidades del orden nacional y territorial apliquen la herramienta BPM en sus procesos del Plan de Vacantes y alineen los acuerdos de gestión con los niveles de desempeño de las entidades ¹⁴² .	DAFP	Corto Plazo
2. Apoyar el diseño de una propuesta de lineamientos (actividad 1) para que las entidades del orden nacional y territorial apliquen la herramienta BPM en sus procesos del Plan de Vacantes y alineen los acuerdos de gestión ¹⁴³ .	ESAP	Corto Plazo
3. Realizar pilotos de la implementación de la herramienta BPM y el procedimiento para la alineación de los acuerdos de gestión, en una muestra representativa de entidades del orden nacional y territorial, a partir de la propuesta diseñada en las primeras dos actividades ¹⁴⁴ .	DAFP	Mediano Plazo
4. Definir lineamientos definitivos de uso de la herramienta BPM y alineación en las entidades del orden nacional y territorial en los procesos del Plan de Vacantes, a partir de la retroalimentación del piloto realizado en la actividad anterior ¹⁴⁵ .	DAFP	Mediano Plazo
5. Implementar herramientas de BPM en los procesos del Plan de Vacantes y alineación de acuerdos de gestión, de acuerdo con los lineamientos definidos en la actividad 4 ¹⁴⁶ .	UDP	Mediano Plazo
6. Realizar acompañamiento a la aplicación de la herramienta BPM en los procesos del Plan de Vacantes y alineación de los acuerdos de gestión, señalados en la actividad anterior ¹⁴⁷ .	DAFP	Mediano Plazo
7. Actualizar los lineamientos existentes sobre elaboración del Plan Estratégico Anual de Talento Humano ¹⁴⁸ .	DAFP	Mediano Plazo
8. Utilizar el Plan de Vacantes como insumo en la elaboración del Plan Estratégico Anual de Talento Humano ¹⁴⁹ .	UDP	Mediano Plazo
9. Atar el Plan Estratégico Anual de Talento Humano a los indicadores líderes que desde el SIGEP se reportan a los directivos vía aplicación digital (ver recomendación 36) ¹⁵⁰ .	UDP	Mediano Plazo
10. Diseñar indicadores que midan el grado de articulación de la evaluación individual con la evaluación de la entidad ¹⁵¹ .	DAFP	Mediano Plazo
11. Diseñar, con la participación de las diferentes áreas de la entidad el Plan Estratégico Anual de Talento Humano, con actividades que respondan a mejoras en las cinco áreas del modelo ¹⁵² .	UDP	Mediano Plazo
12. Presentar el Plan Estratégico Anual de Talento Humano desarrollado en la actividad 9 a los directivos de la entidad y validarlo ¹⁵³ .	UDP	Mediano Plazo
13. Integrar el Plan Estratégico Anual de Talento Humano presentado a los directivos (actividad 13) con el Plan Estratégico de la entidad. ¹⁵⁴	Oficina de Planeación	Mediano Plazo
14. Apoyar en la integración del Plan Estratégico Anual de Talento Humano con el Plan Estratégico de la entidad. ¹⁵⁵	Secretaría General	Mediano Plazo

¹⁴¹ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

¹⁴² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

¹⁴³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

¹⁴⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

¹⁴⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

¹⁴⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

¹⁴⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

¹⁴⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

¹⁴⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

¹⁵⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

¹⁵¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

¹⁵² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

¹⁵³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

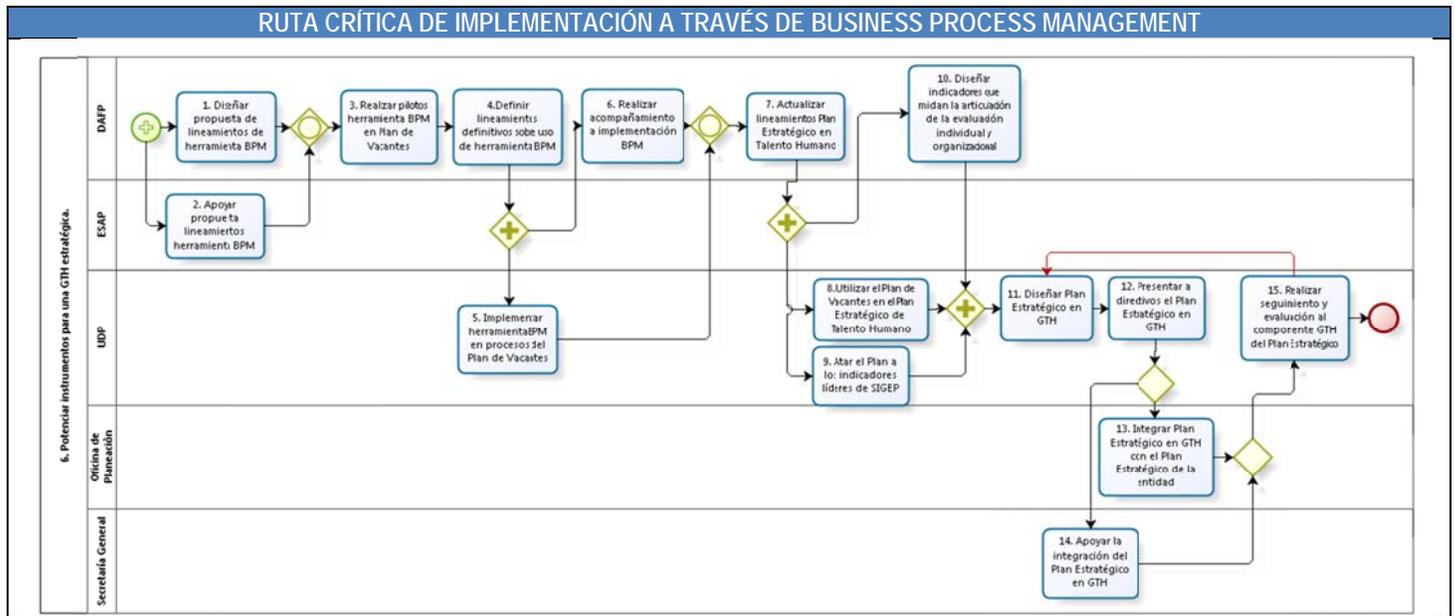
¹⁵⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

¹⁵⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

15. Realizar seguimiento y evaluación al componente de Talento Humano del Plan Estratégico Anual y presentar periódicamente los resultados a la alta dirección.¹⁵⁶

UDP

Mediano Plazo



<FIN>

¹⁵⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #7

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	7. 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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Planeación del Empleo ¹⁵⁷ (R)
<i>Plazo para implementación</i>	Mediano Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Ampliar la cantidad y calidad de información disponible relacionada con el talento humano, con el fin de facilitar la planeación estratégica de los diferentes tipos de contratación y soportar la toma de decisiones basada en indicadores.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El BID recomienda mejoras en los sistemas de información y gestión institucional¹⁵⁸. ➤ La OECD también resalta que en la práctica en Colombia existe un sistema de empleo de dos niveles, los empleados de carrera y los contratistas; sin existir información precisa sobre este segundo nivel¹⁵⁹. ➤ La evidencia cualitativa derivada de los grupos focales llevados a cabo a nivel nacional (jefes de talento humano, secretarios generales y directivos) y territorial, convergen en identificar la falta de información sistemática y confiable como uno de los grandes limitantes para la toma de decisión en materia de talento humano¹⁶⁰.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con el BID, la mayoría de los países latinoamericanos han modernizado en alguna medida sus sistemas de información pública, llevando a mejoras en sus procesos de planeación de la fuerza laboral.¹⁶¹ ➤ En Bélgica el Proyecto SEPP, que presenta cifras sobre el número de empleados públicos y contratistas de cada entidad, junto a una estimación de su costo¹⁶².
<i>¿A quién está dirigida?</i>	DAFP y la Unidad de Personal.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: Entidades: cargar la información relevante sobre sus contratistas al módulo del SIGEP.</p> <p>Apoyo: DAFP: crear el módulo de contratistas en el SIGEP.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: Unidades de Personal: supervisar el cargue de la información relevante al módulo de contratistas. Provisionales y contratistas: cargar la información relevante. Secretarías Generales: supervisar el proceso de cargue de la información y utilizarla en los procesos de gestión de la entidad.</p> <p>Beneficiario: Entidades: en cuanto al uso de la información en procesos de gestión. Provisionales y contratistas: en cuanto a la mayor transparencia en la gestión de la GTH. Organismos de control: en cuanto facilita mayor transparencia en la gestión del Estado. Ministerio de Hacienda: en cuanto provee mayor información sobre el gasto en el empleo público.</p> <p>Posible Opositor: Partidos y actores políticos: en cuanto el cambio representa una amenaza al statu quo.</p>
<i>Describe las principales barreras que la</i>	a) Barreras Administrativas y Técnicas:

¹⁵⁷ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

¹⁵⁸ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.)(2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications

¹⁵⁹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en-281-393>.

¹⁶⁰ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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&qrid=1&showimg=0&itemid=552>.

¹⁶¹ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.)(2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications

¹⁶² OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en-281-393>.

<p><i>implementación de la recomendación puede enfrentar</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pueden presentarse problemas de capacidad en el desarrollo de los procesos necesarios para la modificación del SIGEP. Así mismo, es posible encontrarse con debilidades técnicas en la creación del módulo de contratistas y su integración con la arquitectura de datos del SIGEP. ➤ Además, pueden aparecer dificultades y demoras en la capacitación a las entidades en este nuevo módulo que limiten el cargue oportuno de la información. En la coordinación interinstitucional entre los actores del sector público para cumplir el proceso de una manera homogénea. Respecto a la adaptación de la estructura organizacional a estas nuevas funciones. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibles costos adicionales en la inclusión de este módulo en el SIGEP y su mantenimiento para garantizar el funcionamiento de la plataforma. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Oposición al uso de esta herramienta por parte de actores beneficiados por el statu quo. Contar con los apoyos al proceso de implementación de dichos procesos Oposición por parte de algunas UDP, en cuanto implica actividades adicionales.
<p><i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i></p>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se recomienda asignar personal técnico y capacitado para la correcta integración del Módulo de Contratistas con el SIGEP. ➤ Es deseable que se realice acompañamiento y capacitación a las entidades, con el fin de garantizar el correcto cargue de los datos al nuevo Módulo. ➤ Es recomendable hacer seguimiento al cargue de datos, con el fin de garantizar que la información contenida en el Módulo esté actualizada, sea confiable y de calidad. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es conveniente gestionar los recursos relevantes para la construcción y mantenimiento del Módulo en el SIGEP resaltando los beneficios de esta medida. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se recomienda realizar acompañamiento a las UDP y demás ejecutores del cargue de la información relevante, con el fin de visibilizar los beneficios que conlleva la gestión adecuada de la información requerida. ➤ Es deseable hacer resaltar la importancia del nuevo Módulo entre funcionarios y contratistas, con el fin de reducir su oposición a realizar las labores requeridas de cargue y gestión de la información.
<p><i>Viabilidad Jurídica</i></p>	<p>Si bien resulta más adecuado emplear la categoría de servidores públicos, la propuesta es útil en la medida en que contar con información consolidada sobre todos los contratistas de prestación de servicios con los que cuenta el Estado representa un instrumento idóneo para identificar los perfiles más indicados para suplir necesidades del servicio o para determinar la necesidad de ampliación de las plantas de personal. Ahora bien, más allá de su utilidad, la propuesta es viable porque cabe dentro de las competencias asignadas por el Decreto 1083 de 2015 al DAFP.</p> <p>REQUIERE DE LA EXPEDICIÓN DE ACTOS ADMINISTRATIVOS POR PARTE DEL DAFP.</p>

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	AUTOR RESPONSABLE	PLAZO ¹⁶³
1. Revisar la estructura del Módulo de Contratistas para identificar oportunidades de mejora en la manera como se recupera información sobre la dimensión y evolución de los mismos ¹⁶⁴ .	DAFP	Corto Plazo
2. Diseñar indicadores de seguimiento sobre el personal contratista en las entidades, para incluirlos en el respectivo Módulo que existe en SIGEP ¹⁶⁵ .	DAFP	Corto Plazo
3. Definir lineamientos sobre Módulo de Contratistas con el fin de proveer información en tiempo real sobre el estado de la contratación en las entidades públicas ¹⁶⁶ .	DAFP	Corto Plazo
4. Implementar cambios del Módulo de Contratistas en la estructura actual del SIGEP, según los lineamientos e indicadores definidos ¹⁶⁷ .	DAFP	Mediano Plazo

¹⁶³ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

¹⁶⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

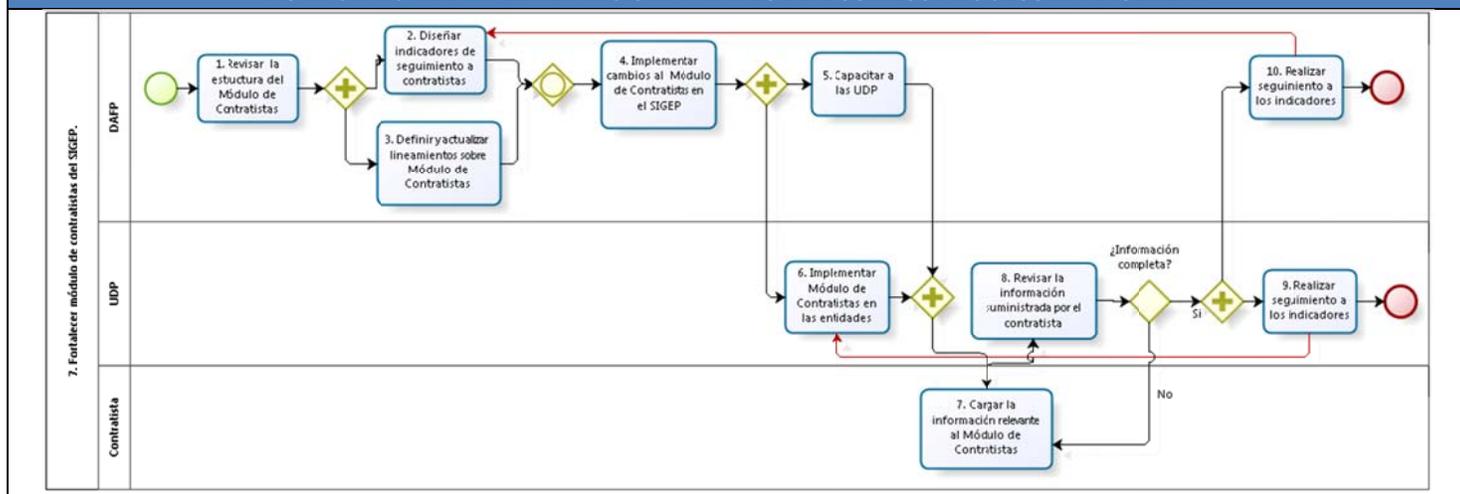
¹⁶⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

¹⁶⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014) "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

¹⁶⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

5.	Capacitar a las UDP en el uso del nuevo Módulo de Contratistas ¹⁶⁸ .	DAFP	Mediano Plazo
6.	Implementar el Módulo en las entidades para que eventualmente los contratistas puedan realizar el cargue de la información ¹⁶⁹ .	UDP	Mediano Plazo
7.	Cargar la información relevante al Módulo de Contratistas ¹⁷⁰ .	Contratista	Mediano Plazo
8.	Revisar la información cargada al SIGEP previa a la firma del contrato ¹⁷¹ .	UDP	Mediano Plazo
9.	Realizar seguimiento a los indicadores ¹⁷² .	UDP	Mediano Plazo
10.	Realizar seguimiento a los indicadores ¹⁷³ .	DAFP	Mediano Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

¹⁶⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

¹⁶⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

¹⁷⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

¹⁷¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

¹⁷² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

¹⁷³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #8

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	8. Hacer compatible SIGEP con los sistemas de gestión de las entidades (ej. SAP, Excel, Access, sistemas a la medida) para hacer más amigable y expedito el cargue de información.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Planeación del Empleo ¹⁷⁴ A
<i>Plazo para implementación</i>	Mediano Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Articular el SIGEP con otros sistemas para facilitar su uso, con el fin de proveer a las entidades y al DAFP con información en un formato común que permita retroalimentar oportunamente la gestión de las entidades; sin necesidad de repetir el cargue de información y promover el seguimiento del empleo público.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La relevancia de esta recomendación se deriva de la evidencia cualitativa recogida en el Documento de Recomendaciones. Los grupos focales llevados a cabo a nivel nacional (jefes de talento humano, secretarios generales y directivos) y territorial, convergen en identificar la falta de información sistemática y confiable como uno de los grandes limitantes para la toma de decisión en materia de talento humano; pues la información del SIGEP es recogida por las UDP sin acompañamiento y verificación por parte del DAFP¹⁷⁵. ➤ Por otra parte, los sistemas de información unificados y confiables son un componente de la modernización de los sistemas de información y gestión que recomienda el BID¹⁷⁶¹⁷⁷. ➤ La OECD nota que las herramientas de información disponibles para la planeación del empleo aún tienen un desarrollo insuficiente¹⁷⁸.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	➤ La simplificación y generalización de los sistemas de información y gestión por parte de las entidades hacen parte de los avances generalizados en la planeación del empleo público que han hecho países como la República Dominicana, Perú, México, Bolivia y Uruguay, entre otros, de acuerdo con el BID ¹⁷⁹ .
<i>¿A quién está dirigida?</i>	DAFP y la Unidad de Personal.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Apoyo: DAFP: crear lineamientos sobre la articulación del SIGEP y de los sistemas propios, guiar el proceso de coordinación. Beneficiario de la mejor calidad de la información suministrada y rol de coordinador de la implementación de esta acción. Ministerio de las TIC: brindar asesoría en la construcción y aplicación digital del Módulo.</p> <p>Beneficiario: Entidades Públicas: en cuanto a la agilización de sus procesos derivada de un mejor manejo de la información. Disponer de información completa sobre su fuerza laboral</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: Unidades de Personal: implementar la articulación y coordinación de los sistemas y cargar oportunamente la información propia al SIGEP beneficiarias de la mejor calidad de la información y de procesos más ágiles en GETH.</p> <p>Beneficiario: Unidad de Personal: Porque se benefician al obtener, una mejor calidad de la información del SIGEP sobre su fuerza laboral.</p>
<i>Describa las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibles dificultades técnicas en la coordinación de software entre el SIGEP y las entidades, especialmente en entidades que utilicen sistemas de información diferentes a SAP o Excel, o presenten procesos concurrentes de modernización o cambio de sus sistemas de información.

¹⁷⁴ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

¹⁷⁵ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

¹⁷⁶ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.)(2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications

¹⁷⁷ Strazza, L. (2014). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia*. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional

¹⁷⁸ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

¹⁷⁹ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.)(2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibles limitaciones derivadas de la capacidad institucional de las entidades con respecto a los recursos físicos y humanos que puedan destinar a esta coordinación y articulación de información.
	<p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Porque son necesarios recursos adicionales, dado el mayor gasto requerido para el desarrollo del diagnóstico de sistemas de información y la interfaz de articulación y coordinación de información.
	<p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Oposición a las actividades adicionales que conlleva la coordinación del SIGEP con los sistemas de información propios.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se recomienda asignar el personal técnico y capacitado para la correcta integración de los sistemas de información con el SIGEP. ➤ Es conveniente realizar acompañamiento y capacitación a las entidades, con el fin de garantizar el correcto cargue de los datos al SIGEP mediante la interfaz de coordinación. ➤ Se sugiere realizar seguimiento al cargue de datos, con el fin de garantizar que la información contenida en el SIGEP sea la correcta. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es deseable gestionar, diferentes fuentes de financiación, los recursos adicionales relevantes buscando complementariedad de los presupuestos y esfuerzos de las entidades en esta materia <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se sugiere realizar acompañamiento a las UDP y demás ejecutores del cargue de la información clave, con el fin de visibilizar los beneficios y eficiencia que conlleva la coordinación de información entre el SIGEP y los sistemas propios. ➤ Es recomendable crear espacios de información y articulación entre las entidades y el DAFP, con el fin de ajustar los procesos de coordinación a las condiciones propias de cada entidad y garantizar una aplicación uniforme de la política entre todas las entidades del sector público.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>Se trata de una propuesta completamente viable, pues no requiere modificación normativa alguna. En efecto, la compatibilización aludida se enmarca dentro de la órbita competencial del DAFP, específicamente en lo que tiene que ver con la determinación de parámetros indispensables para el funcionamiento del SIGEP. Habría que advertir, en todo caso, que la propuesta sí puede acarrear la necesidad de capacitar a los funcionarios en el manejo de este tipo de herramientas, y tal necesidad conlleva el diseño de programas y el incremento de partidas presupuestales.</p> <p>NO REQUIERE MODIFICACIÓN NORMATIVA.</p>

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ¹⁸⁰
1. Identificar los sistemas de información que utilizan las entidades en la GTH para poder realizar los ajustes a que haya lugar ¹⁸¹ .	DAFP	Corto Plazo
2. Crear la interfaz simplificada de cargue de bases de datos al SIGEP que sea amigable con los diferentes sistemas de información utilizados por las entidades ¹⁸² .	DAFP	Mediano Plazo
3. Capacitar a las UDP en el cargue de los datos, haciendo énfasis en que el cargue de la información se puede hacer desde bases de datos con origen en diferentes sistemas de información ¹⁸³ .	DAFP	Mediano Plazo
4. Realizar empalme con el uso de los sistemas de datos propios de la entidad, de manera que se puedan cargar los datos al SIGEP sin necesidad de repetir la acción ¹⁸⁴ .	DAFP	Mediano Plazo
5. Realizar empalme con el uso del SIGEP para que el cruce de los datos sea efectivo ¹⁸⁵ .	UDP	Mediano Plazo
6. Cargar datos de la entidad a SIGEP desde los diferentes sistemas de información que se utilicen ¹⁸⁶ .	UDP	Mediano Plazo

¹⁸⁰ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

¹⁸¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

¹⁸² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

¹⁸³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

¹⁸⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

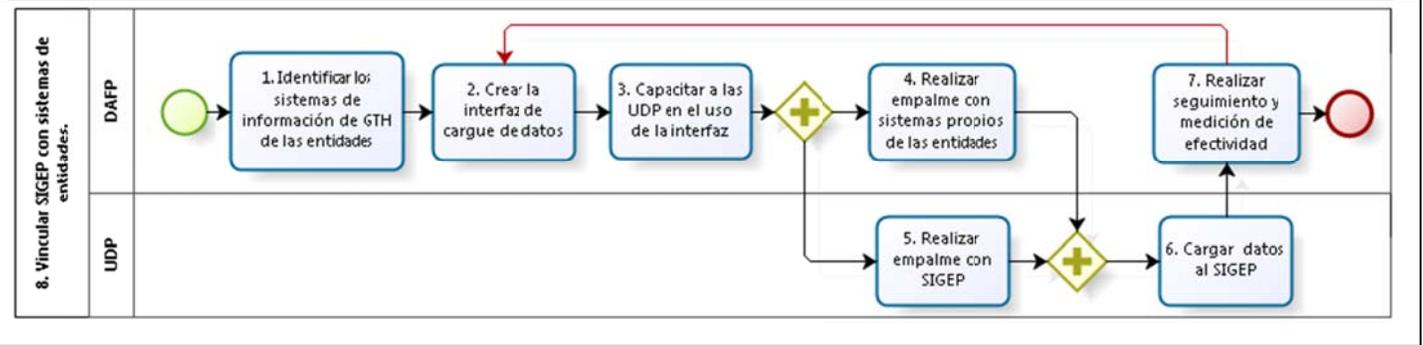
¹⁸⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

7. Realizar seguimiento y medición de la efectividad de la interfaz de cargue¹⁸⁷.

DAFP

Mediano Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

¹⁸⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

¹⁸⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #9

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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.).
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Planeación del S Empleo ¹⁸⁸
<i>Plazo para implementación</i>	Mediano Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Acercar oportunamente la información sobre gestión del talento humano a los tomadores de decisión relevantes, al igual que sensibilizarlos sobre la importancia de este factor en el funcionamiento de la entidad.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El anexo de la OECD¹⁸⁹ sobre Colombia nota la baja importancia que se le da al tema de la gestión del talento humano por parte de los directivos. ➤ Los datos cualitativos del Documento de Recomendaciones¹⁹⁰ y por la encuesta presentada en el Capítulo 2 del Primer Informe¹⁹¹, confirman la poca importancia que le dan los directivos al tema de GTH notando que sólo el 33% de las entidades cabeza de sector considera la GTH como un componente estratégico. Hay convergencia en identificar la falta de información sistemática y confiable como uno de los grandes limitantes para la toma de decisión en materia de talento humano.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares,</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con el BID, la mayoría de los países latinoamericanos han modernizado en alguna medida sus sistemas de información pública, llevando a mejoras en sus procesos de planeación de la fuerza laboral, en ello cabe el manejo de aplicaciones que permitan un mejor manejo de la información¹⁹². ➤ Si bien se destacan experiencias de sistemas de información del Empleo Público en los países pertenecientes a la OECD y en países latinoamericanos, no es claro que se resalte una herramienta como un Observatorio que sea principalmente utilizado por el jefe de la UDP para compartir experiencias¹⁹³.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Unidad de Personal, tomadores de decisiones.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: DAFP: Definir instancias y competencias para asegurar el uso permanente de la aplicación por parte de entidades públicas y sus directivas. Identificar los cargos beneficiarios y determinar la información e indicadores a proveer mediante la aplicación.</p> <p>Apoyo: Entidades: en cuanto pueden contar con información actualizada en tiempo real. Ministerio de las TIC: asesorar el diseño y puesta en marcha de la aplicación.</p> <p>Beneficiario: Organismos de control: en cuanto facilita el control de la contratación pública.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: Unidad de Personal: implementar la aplicación y actualizarla con información relevante de la entidad, según las directrices del DAFP.</p> <p>Beneficiario: Directivos: uso de la información contenida en la aplicación para su gestión diaria</p> <p>Posible opositor:</p>

¹⁸⁸ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

¹⁸⁹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en-281-393>.

¹⁹⁰ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

¹⁹¹ Rozo, P; Díaz, L (2013) Análisis del Status Quo de las prácticas de una muestra de oficinas de Talento humano de las organizaciones preseleccionadas y Tipificación Organizacional. En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. (2013). *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.: DAFP, ESAP, Colciencias.

¹⁹² Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications

¹⁹³ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en-281-393>.

	Servidores públicos: en cuanto el mantenimiento de la aplicación requiere labores adicionales.
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Retos en el diseño, construcción y actualización de la información relevante para la aplicación. ➤ Generar incentivos para que los directivos utilicen la aplicación de un modo adecuado y retroalimenten su gestión con base en los indicadores provistos. ➤ Coordinar el proceso de diseño y puesta en marcha con las necesidades de información de los directivos y demás actores involucrados. ➤ Que los actores del sector público visibilicen y posibiliten el mayor uso la aplicación por parte de las entidades. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Necesidad adicional de recursos con respecto al diseño y puesta en marcha de la aplicación, y las adecuaciones tecnológicas necesarias en las entidades y la capacitación que conlleva <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Oposición de algunos directivos al uso de la aplicación o falta de voluntad para su uso, barreras que impidan la amplia difusión de la aplicación entre el público objetivo.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se sugiere asignar personal capacitado y relevante para el diseño de la aplicación. ➤ Es recomendable realizar un acompañamiento continuo a los usuarios de la aplicación, con el fin de resolver sus inquietudes y hacer seguimiento a su uso. ➤ Es conveniente establecer incentivos para el cargue correcto y oportuno de la información necesaria y su utilización en la gestión por parte de los tomadores de decisión. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se recomienda gestionar la asignación de los recursos adicionales relevantes complementando fuentes de financiación <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se sugiere hacer visibles los beneficios del uso de la aplicación sobre la gestión al público objetivo, especialmente para cargos directivos y tomadores de decisión. ➤ Se recomienda crear espacios de difusión y diálogo al interior de y entre diferentes entidades sobre los resultados del seguimiento a los indicadores derivados de la aplicación, con el fin de potenciar y difundir su uso.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	Desde la perspectiva jurídica se trata de una propuesta completamente viable, en la medida en que no supone ningún tipo de modificación constitucional, legal o reglamentaria. Jurídicamente se requiere únicamente la debida expedición de actos administrativos que permitan su implementación. PUEDA LLEGAR A REQUERIR LA EXPEDICIÓN DE ACTOS ADMINISTRATIVOS POR PARTE DEL DAFP.

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ¹⁹⁴
1. Establecer los cargos claves (directivos, UDP, etc.) que deben tener acceso a la información de la aplicación sobre GTH para que cuenten diariamente con información de indicadores líderes de empleo público sobre cada entidad en tiempo real ¹⁹⁵ .	DAFP	Corto Plazo
2. Establecer los indicadores líderes de empleo público relevantes sobre GTH para los cargos clave designados, de manera que estos queden incluidos y actualizados en la aplicación ¹⁹⁶ .	DAFP	Corto Plazo
3. Construir e instalar la aplicación para los cargos clave previamente definidos, con base en los indicadores mencionados en la actividad 2. ¹⁹⁷	DAFP	Corto Plazo
4. Capacitar virtualmente a las personas de los cargos clave designados en el uso de la aplicación sobre GTH para que puedan utilizar en tiempo real los indicadores líderes de empleo público ¹⁹⁸ .	DAFP	Mediano Plazo
5. Cargar a la aplicación de la información relevante, tanto derivada del SIGEP como propia de la	UDP	Mediano Plazo

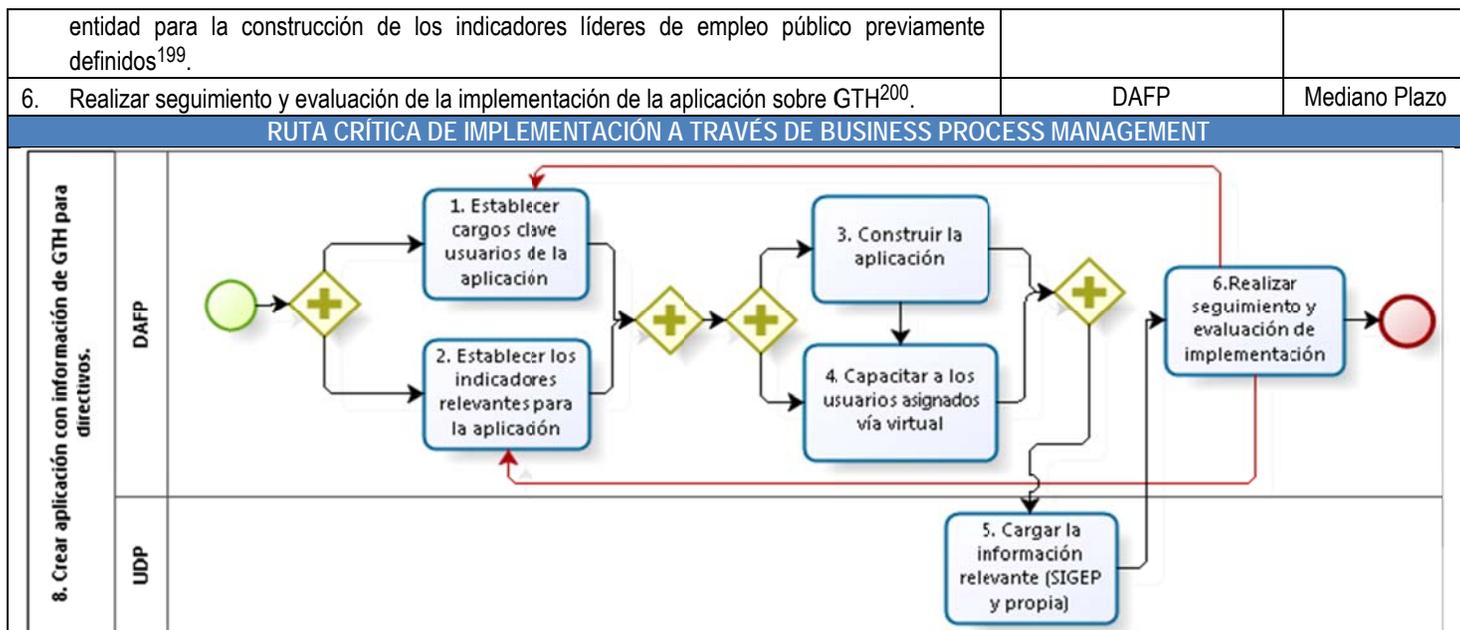
¹⁹⁴ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

¹⁹⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014) : "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

¹⁹⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014) : "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

¹⁹⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014) : "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

¹⁹⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014) : "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."



<FIN>

¹⁹⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014) :” Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales.”

²⁰⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): “Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma.”

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #10

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	10. Crear una unidad de trabajo (task force) de planeación de la fuerza laboral dentro de las Unidades de Personal que lleve a la alineación de la planeación y la estrategia organizacional. 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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Planeación del R empleo ²⁰¹
<i>Plazo para implementación</i>	Mediano Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Contar con una unidad de trabajo especializada dentro de la UDP con experticia en planeación del empleo que soporte la toma de decisiones en información de calidad y sistematizada, de manera que se responda efectivamente a las necesidades de la entidad.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con la OECD, en Colombia existe la necesidad de dar a la UDP un rol más estratégico para responder a las necesidades organizacionales del futuro, implicando lo anterior que estas deben asumir un rol más estratégico dentro de las entidades, menos operativo; donde el jefe cuente con una mayor flexibilidad y un mayor control sobre los mecanismos de gestión de personal²⁰². ➤ En el Informe de Diagnóstico de este proyecto de investigación, (EJOB, 2014, p 556) se argumenta un nuevo rol para la UDP al interior de las organizaciones públicas acompañado de un fortalecimiento del SIGEP como herramienta del seguimiento en tiempo real de la fuerza laboral del Estado²⁰³. ➤ Adicionalmente, las Unidades de Personal cuentan con diferentes niveles de capacidad técnica. Lo anterior puede llevar a que los lineamientos no se cumplan y no se dé un buen uso a los instrumentos. Esto se intensifica debido a que la comunicación interna y externa de las unidades de personal presenta dificultades. La comunicación interna es débil y tiene problemas de institucionalidad, ya que no es vista como un tema relevante. Por otro lado, la comunicación entre las unidades de personal y el DAFP no presenta la fluidez necesaria para garantizar una buena implementación de las políticas²⁰⁴. ➤ Según Condrey, el rol de la oficina de gestión del talento humano ha venido adquiriendo mayor relevancia al interior de la administración pública mediante la búsqueda de una mayor profesionalización de esta gestión²⁰⁵.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares,</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En varios países de la OECD se realizan inversiones en formación y capacitación de funcionarios, especialmente para el desarrollo de habilidades en el liderazgo y el trabajo en equipo, buscando que la experticia y las capacidades adquiridas sean acordes a lo que requiere el Servicio Público en Reino Unido²⁰⁶. ➤ En Ecuador se realiza una capacitación acorde con las necesidades de la organización, objetivos institucionales y motivación de los funcionarios²⁰⁷. ➤ En Perú se aplican planes de capacitación con acciones específicas²⁰⁸.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Servidores públicos de las Unidades de Personal
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<u>Ejecutor:</u> DAFP: liderar en el diseño de los lineamientos para los procesos de planeación del empleo en la UDP.

²⁰¹ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

²⁰² OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance, OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177> pág. 253.

²⁰³ Sanabria, P. (2013) Estado del arte en la literatura sobre gestión del talento humano en el sector público. En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. (2013). *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.: DAFP, ESAP, Colciencias.

²⁰⁴ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

²⁰⁵ Condrey, S. (2012). *Managing Human Resources*. In *Handbook of Human Resource Management in Government*. San Francisco, California: Jossey Bass.

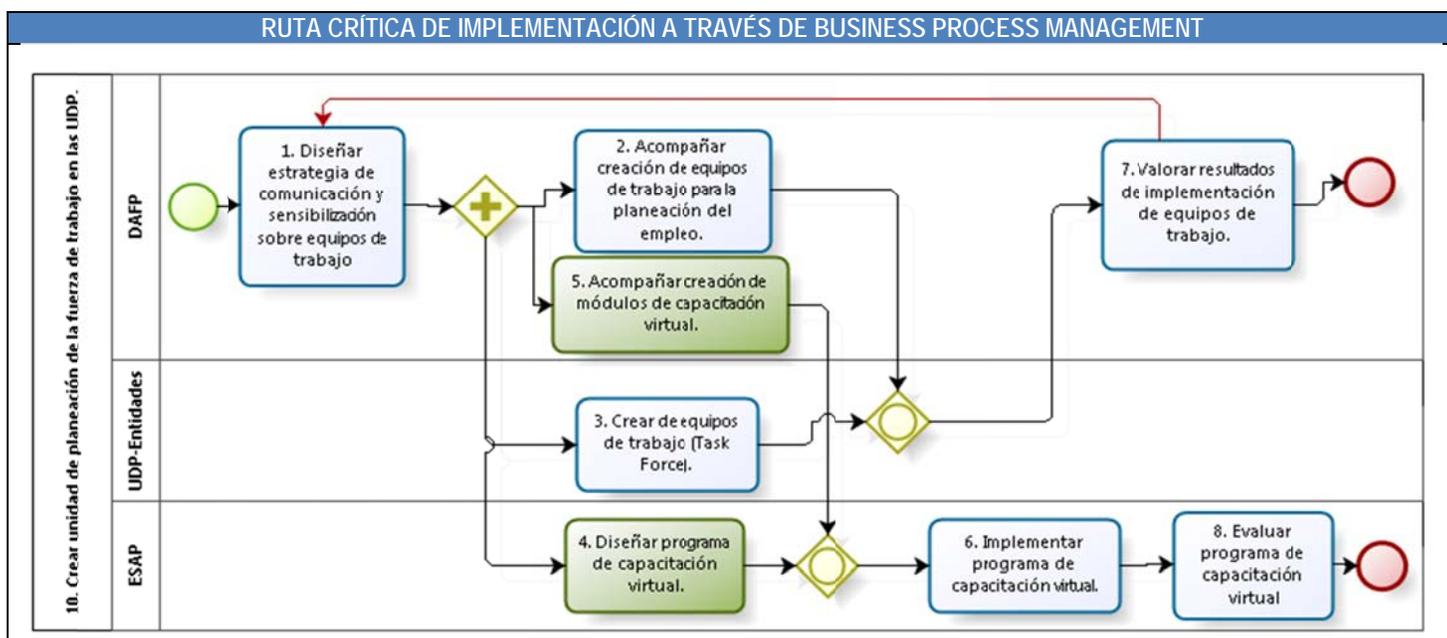
²⁰⁶ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance, OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177> pág. 253.

²⁰⁷ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications.

²⁰⁸ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications.

	<p>ESAP: colaborar en el diseño de los programas de capacitación virtual que se diseñen.</p> <p>Entidades Públicas: brindar soporte para la implementación de estos cambios a nivel organizacional.</p>
<i>Grupos y Actores Involucrados</i>	<p>Ejecutor: Directivos y UDP: impulsar estos cambios al interior de las entidades y en la adquisición de nuevas competencias para sus servidores y en el cambio de su rol al interior de las entidades</p> <p>Beneficiarios: Directivos y UDP: se benefician de los mejores resultados que pueden alcanzar, a partir de una toma de decisiones más acertada y basada en evidencia con respecto al tema de GTH.</p> <p>Posible opositor: Áreas encargadas de estas funciones actualmente: porque puede aumentar la carga laboral, dadas las eventuales modificaciones de procedimientos internos que se requieran para crear este equipo de trabajo. Área Financiera: dado un posible aumento de costos asociados a este equipo de trabajo (puede requerirse nuevo personal).</p>
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad técnica que exista al interior de la UDP y el nivel de coordinación con otras instancias en las entidades. ➤ Al requerirse una capacidad técnica interinstitucional para crear un curso virtual en planeación del empleo. Ello implica, capacidad de coordinación y complementariedad de las estrategias de las dos entidades involucradas. ➤ Por la posible necesidad de personal adicional destinado a la UDP y la adquisición de nuevas competencias para los servidores de dicha Unidad. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuevos recursos para personal y adecuación física dentro de las entidades. ➤ Nuevos desarrollos que demande la creación del curso de capacitación virtual, asumiendo los costos de crear el curso y mantenerlo activo en el tiempo (costos de la plataforma virtual, personal responsable del desarrollo del curso a nivel administrativo y académico, etc.). ➤ Existiría una restricción importante por parte del DAFP en cuanto a financiar este tipo de propuestas, a raíz de su limitado presupuesto y número de servidores disponibles para estas tareas. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los directivos y servidores de la UDP podrían ser reacios inicialmente a esta recomendación, teniendo en cuenta los nuevos esfuerzos que represente este cambio en el statu quo de la entidad y en cuanto al apoyo que se dé para su redefinición.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Explorar nuevas maneras para mejorar la coordinación al interior de las UDP, con el fin de que la creación de estos equipos de trabajo especializados no represente mayores contratiempos en el funcionamiento de estas unidades. ➤ A nivel institucional, mejorar los canales de comunicación entre el DAFP, la ESAP y las entidades públicas, con el fin de que el curso de capacitación virtual responda a las necesidades de la UDP y a las condiciones de conectividad y aprendizaje en diferentes regiones del país. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se recomienda generar economías de escala para el mejor aprovechamiento de la fuerza laboral y planta física de la UDP. ➤ Se sugiere generar economías de escala para el desarrollo de cursos de capacitación en planeación del empleo al interior de la ESAP, con el apoyo técnico del DAFP. ➤ Es deseable gestionar mayores recursos financieros y posible redistribución de personal por parte del DAFP. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover la importancia de la planeación del empleo en las entidades dentro las campañas de comunicación y sensibilización que promueva el DAFP. ➤ Procurar alineación entre la ESAP y el DAFP de sus estrategias de capacitación para servidores públicos y que se fortalezcan mecanismos de interacción ágiles para coordinar conjuntamente estas actividades.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>Jurídicamente se trata de una propuesta totalmente viable por no presuponer reformas constitucionales, legales o reglamentarias. Su implementación implica únicamente la conformación del grupo, diseñando la estructura y los cargos necesarios o reclasificando, cuando sea necesario, los empleos públicos existentes. Implica, adicionalmente, la creación de programas dentro de la ESAP o la habilitación para que puedan ser recibidos por otras instituciones, y para ello las restricciones son puramente presupuestales.</p> <p>NO REQUIERE MODIFICACIÓN NORMATIVA, SÓLO CONTAR CON LA SUFICIENTE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL.</p>

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ²⁰⁹
1. Diseñar una estrategia de comunicación y sensibilización para las entidades sobre la importancia de la creación de equipos de trabajo para la planeación del empleo, donde se potencien e instrumenten temas como el uso del SIGEP y el seguimiento de indicadores ²¹⁰ .	DAFP	Corto Plazo
2. Acompañar la creación de equipos de trabajo para la planeación del empleo al interior de las entidades públicas ²¹¹ .	DAFP	Corto Plazo
3. Crear equipos de trabajo (task force) con base en el objetivo de trabajar por la planeación del empleo, especialmente en la alineación de la planeación y la estrategia organizacional, haciendo uso de herramientas como el SIGEP ²¹² .	UDP	Corto Plazo
4. Diseñar programa de capacitación virtual para la formación de los servidores de las Unidades de Personal, sobre planeación del empleo, uso de indicadores y utilización del SIGEP (particularmente para los servidores encargados del cargue de información en el SIGEP) ²¹³ .	ESAP	Mediano Plazo
5. Acompañar el proceso de creación de módulos de capacitación virtual ²¹⁴	DAFP	Mediano Plazo
6. Implementar programa de capacitación virtual ²¹⁵ .	ESAP	Mediano Plazo
7. Valorar los resultados de la implementación de equipos de trabajo para la planeación del empleo ²¹⁶ .	DAFP	Largo Plazo
8. Evaluar procesos y resultados de la estrategia de capacitación, a partir de los módulos virtuales creados para formar a los integrantes de los equipos dentro de la UDP de las entidades, en planeación del empleo, uso de indicadores y utilización del SIGEP ²¹⁷ .	ESAP	Largo Plazo



<FIN>

²⁰⁹ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

²¹⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma.

²¹¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional.

²¹² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional.

²¹³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional.

²¹⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

²¹⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales.

²¹⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma.

²¹⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma.

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #11

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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).
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Planeación del S Empleo ²¹⁸
<i>Plazo para implementación</i>	Mediano Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Consolidar una fuerza de trabajo capaz de responder a las necesidades de la entidad, basada en la alineación entre las competencias del cargo y las del servidor que lo ocupa y con posibilidades de movilidad laboral al interior de la organización o entre entidades públicas.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con la OECD (2013) es importante crear un marco de competencias que permita a los servidores públicos aprender y desarrollar sus habilidades y capacidades²¹⁹. ➤ A partir de los estudios realizados por la OECD (2013) e investigaciones previas del DAFP se ha argumentado de la necesidad de adoptar un sistema de gestión por competencias y cuadros funcionales, el cual es una condición necesaria para facilitar el ciclo de vida del funcionario (selección, evaluación, capacitación y movilidad)²²⁰. ➤ Actualmente en Colombia, a pesar de encontrarse contemplado en la ley, no se han desarrollado los cuadros funcionales para la elaboración de los manuales de funciones y competencias en las entidades públicas²²¹. ➤ El 36,4% de los JTH señala que los servidores de carrera tienen dificultades para ascender o crecer al interior de su entidad²²². ➤ El 52% de los JTH considera que la rotación de su personal en las entidades públicas es baja. La figura del encargo, como una aproximación de movilidad, solo representa el 0,4% de todos los puestos de la administración pública²²³. ➤ Para lograr una administración profesional efectiva es necesario la transformación del mérito, lo cual obliga a la introducción de la movilidad o pautas flexibles que no vayan en detrimento del mérito. Lo anterior con la finalidad de tener aparatos burocráticos receptivos y efectivos a las demandas de la ciudadanía²²⁴. ➤ Como lo plantea Lawler III (2003) es crucial llevar a cabo procesos de planeación estratégica en las etapas de reclutamiento y selección para permitir una rotación efectiva del personal, la cual se puede lograr con la creación de una base de datos de personas altamente calificadas²²⁵. ➤ Con respecto a lo planteado por Jiménez (2015) se requiere hacer un proceso que aplane las estructuras de las entidades públicas y permita la movilidad funcional y salarial a nivel horizontal y vertical²²⁶.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han</i>	➤ Según la OECD, diversos países pertenecientes a la organización consideran la rotación y movilidad de los empleados en las entidades públicas como un mecanismo de fortalecimiento

²¹⁸ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

²¹⁹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (281-393).

²²⁰ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

²²¹ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (35).

²²² Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (40).

²²³ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (42).

²²⁴ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.)(2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications (71-72).

²²⁵ Lawler III, E. (2003). *Treat People Right! How organizations and individuals can Propel each other into a virtuous Spiral Success*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass (95-100).

²²⁶ Jiménez, R. (2015). *Movilidad salarial horizontal y vertical en el sector público colombiano*. Bogotá: CLAD.(7)

<p><i>implementado medidas similares</i></p>	<p>de sus capacidades, así como, la creación de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a los mismos. De igual forma, consideran que para tener mejores candidatos es necesario disminuir la dependencia en cualificaciones académicas y enfocarse en las competencias relevantes para el cargo²²⁷.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En Australia se han desarrollado esquemas de movilidad temporal al interior de la organización o con otras organizaciones públicas o privadas, tanto a nivel nacional como internacional²²⁸. ➤ En Reino Unido, para generar procesos de movilidad, es necesario diseñar un esquema general de competencias y habilidades que requieren todos los empleados públicos²²⁹. ➤ En Francia se cuenta con el sistema denominado RIME, el cual permite la planeación del empleo acorde con las necesidades de competencias de las entidades, la identificación de grupos potenciales de reclutamiento y la modificación de funciones²³⁰. ➤ En Bélgica, a partir de la reforma Copérnico se revalúan las funciones de los servidores a través de un plan de personal, el cual busca mejorar las competencias de los empleados dado el cargo que ocupan²³¹.
<p><i>¿A quién está dirigida?</i></p>	<p>Servidores Públicos.</p>
<p><i>Entidades Involucradas y Roles</i></p>	<p>Ejecutor: DAFP: liderar el proceso de elaboración del plan de acción para fortalecer la aplicación del modelo de competencias, así como, el estudio de factibilidad legal y presupuestal del proceso de rotación laboral horizontal. Ministerio de Hacienda: asignar los recursos necesarios para la implementación de este nuevo plan de acción, debido a las implicaciones salariales del proceso de simplificación de los manuales de funciones y competencias en las entidades. ESAP, Universidades y Asociaciones Profesionales: realizar acompañamiento académico al proceso de construcción del plan de acción para fortalecer la definición y aplicación del modelo de competencias, los cuadros y perfiles de todos los cargos de la organización. Apoyo: Presidencia: brindar soporte en la implementación de este tipo de procesos en las organizaciones.</p>
<p><i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i></p>	<p>Ejecutor: UDP y Oficinas de Planeación: suministrar información e implementar el plan de acción para el fortalecimiento del modelo de competencias y de rotación laboral horizontal, con base en las metas organizacionales y teniendo como referente los lineamientos del DAFP y el Ministerio de Hacienda. Apoyo: Alta Dirección: brindar soporte en la implementación del proceso de simplificación de los manuales de funciones y competencias para todos los cargos de la entidad. Posible Opositor: Sindicatos: representa una amenaza al statu quo. Servidores presentes y futuros: se ven afectados por el cambio de modelo.</p>
<p><i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i></p>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pueden existir dificultades técnicas en la determinación de los procesos y las personas encargados de la actualización de los cuadros funcionales y la simplificación de los manuales de funciones con base en las competencias que requiere la entidad. Esta limitación se sustentaría en la baja capacidad para generar, de forma ágil y continua la información necesaria para determinar los cargos que son sujetos de equivalencia entre las organizaciones. De igual forma, se pueden generar dificultades de coordinación, entre los actores del sector de la función pública con las demás entidades involucradas (DAFP, ESAP, Ministerio de Hacienda, etc.), para la definición del plan de acción para el fortalecimiento de las competencias y los lineamientos de los programas de rotación laboral. ➤ Por otra parte las entidades pueden encontrar problemas en adaptarse a las nuevas formas

²²⁷OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (319-323).

²²⁸ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (322).

²²⁹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (323).

²³⁰ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (298).

²³¹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (339-340).

	<p>organizacionales y de diseño de los puestos de trabajo a raíz de la ejecución del plan de acción para fortalecer la aplicación de competencias y los programas de rotación laboral. Así mismo, se presentarían dificultades para asimilar los nuevos esquemas de organización del empleo y ajustarlo a los objetivos y metas de la entidad.</p>
	<p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los mayores costos que generen estos cambios en la gestión, debido a que la equivalencia de diferentes niveles de cargos del gobierno implicaría realizar procesos de nivelación salarial. Además, la rotación de los funcionarios no puede traer consigo un detrimento salarial de los servidores.
	<p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Porque es necesario un apoyo adicional en la implementación de estos procesos al interior de las entidades, del sector e internamente en cada organización pública. La limitación podría deberse a la voluntad de los directivos y funcionarios electos para impulsar este nuevo esquema de trabajo dado que lo pueden considerar como una disminución a su capacidad de nominar funcionarios en condición de provisionalidad o encargo.
<p><i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i></p>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear un sistema único de información o ampliar las funciones con las que actualmente cuenta el SIGEP, con el fin de permitir un cargue ágil de información de las plantas de personal por parte de los jefes de las UDP. ➤ Crear ciclos de capacitación permanente de los empleados del nivel nacional y territorial para que puedan utilizar el sistema de información de manera óptima. Por otro lado, mirar ciclos de acompañamiento y capacitación, por parte del DAFP, a grupos de entidades con deficiencias técnicas y administrativas similares, en el cual se realicen revisiones periódicas a la implementación del plan de acción para el fortalecimiento de la aplicación de competencias y los programas de rotación de personal. ➤ En relación con los problemas de coordinación se podría crear una comisión interinstitucional para la fijación de los lineamientos del plan de fortalecimiento del modelo de competencias, el diseño de los cuadros y perfiles de los cargos y la simplificación de los manuales de funciones.
	<p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las nivelaciones salariales podrían realizarse por sectores, nivel (nacional o territorial) y en el caso de los municipios por la categoría a la que pertenece cada uno. ➤ Por otra parte, se podría suavizar el costo del proceso de implementación de los programas de rotación de personal, aplicando un sistema de información único a través del SIGEP. Con la información que provea el SIGEP, el DAFP podría determinar los costos de los planes de nivelación salarial y establecer procesos que generen economías de escala. Este último aspecto se lograría a través de la agrupación de los procesos de simplificación de los manuales de funciones y los programas de rotación laboral en entidades con características similares.
	<p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear programas de sensibilización a directivos y líderes políticos sobre la relevancia de la movilidad del personal para mejorar el desempeño de la organización y el cumplimiento de los temas propuestos en la agenda pública. ➤ Visibilizar por medio de campañas mediáticas las ventajas de contar con esquemas de rotación del personal y mostrar prácticas exitosas entre organizaciones de diferentes sectores y niveles de gobierno.
<p><i>Viabilidad Jurídica</i></p>	<p>La viabilidad jurídica de esta propuesta resulta compleja porque supone varias reformas normativas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En primer lugar, es necesaria una regulación legal sobre las distintas formas de provisión de puestos de trabajo, los supuestos de movilidad de personal y las varias hipótesis de situaciones administrativas. Las normas en la materia son anteriores a la Constitución de 1991 (decreto - ley 2400 de 1968), y ello implica discordancias y vacíos normativos. 2. Es necesaria una norma de rango reglamentario en la que se identifiquen y reglen los cuadros funcionales, con el objeto de aglutinar puestos de trabajo funcionalmente semejantes. 3. En tercer lugar, debe hacerse una revisión de las normas con rango legal que establecen los distintos grados jerárquicos en la función pública, y simplificarlos para hacer más eficiente el manejo de personal. 4. Ejecutar una revisión y una modificación exhaustiva de los manuales de funciones, identificando y definiendo las competencias laborales. Dicho ejercicio debe hacerse mediante actos administrativos en los que, adicionalmente, se prevean mecanismo de mejoramiento o adquisición de aptitudes y habilidades, sin cambio de puesto de trabajo, de tal suerte que se creen caminos profesionales cuyo recorrido mejore los derechos del trabajador.

REQUIERE EXPEDICIÓN DE LEYES QUE MODIFIQUEN ASPECTOS DEL RÉGIMEN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA; EXPEDICIÓN DE REGLAMENTOS QUE PERMITAN UNA ADECUADA AGRUPACIÓN DE LOS EMPLEOS PÚBLICOS; EXPEDICIÓN DE ACTOS ADMINISTRATIVOS MODIFICANDO MANUALES DE FUNCIONES Y PLANTAS DE PERSONAL.

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ²³²
1. Solicitar información de los manuales de funciones y competencias de todos los cargos de la organización ²³³ .	DAFP	Corto plazo
2. Entregar información detallada de los manuales de funciones y competencias de los cargos de la entidad ²³⁴ .	UDP	Corto plazo
3. Analizar la información suministrada por las UDP y diseñar una propuesta de plan de acción para fortalecer la aplicación del modelo de competencias, los cuadros y perfiles para todos los cargos de carrera del nivel central y territorial ²³⁵ .	DAFP	Mediano plazo
4. Realizar acompañamiento académico al proceso de construcción del plan de acción para fortalecer la definición y aplicación del modelo de competencias, los cuadros y perfiles de todos los cargos de la organización ²³⁶ .	ESAP, Universidades y Asociaciones Profesionales	Mediano plazo
5. Realizar estudio de factibilidad legal de la rotación laboral de cargos y perfiles ²³⁷ .	DAFP	Mediano plazo
6. Realizar estudio de factibilidad presupuestal de la elaboración de los cuadros y perfiles de las entidades ²³⁸ .	Ministerio de Hacienda	Mediano plazo
7. Aprobación del plan de acción para fortalecer la definición y aplicación del modelo de competencias, los cuadros y perfiles de todos los cargos de la organización ²³⁹ .	DAFP	Mediano Plazo
8. Socializar el plan de acción para fortalecer la aplicación del modelo de competencias y programas de rotación laboral en las entidades ²⁴⁰ .	DAFP	Mediano plazo
9. Implementar el plan de acción para el fortalecimiento del modelo de competencias y de rotación laboral en la entidad ²⁴¹ .	UDP/Oficina de Planeación	Mediano plazo
10. Asesorar y acompañar en la implementación del plan de acción del modelo de competencias y de rotación laboral en las entidades ²⁴² .	DAFP	Mediano plazo
11. Evaluar la implementación y los resultados del plan de acción para el fortalecimiento de competencias y de rotación laboral ²⁴³ .	DAFP	Largo plazo

²³² Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

²³³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

²³⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

²³⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas de existentes en cada contexto nacional".

²³⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

²³⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas de existentes en cada contexto nacional".

²³⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas de existentes en cada contexto nacional".

²³⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas de existentes en cada contexto nacional".

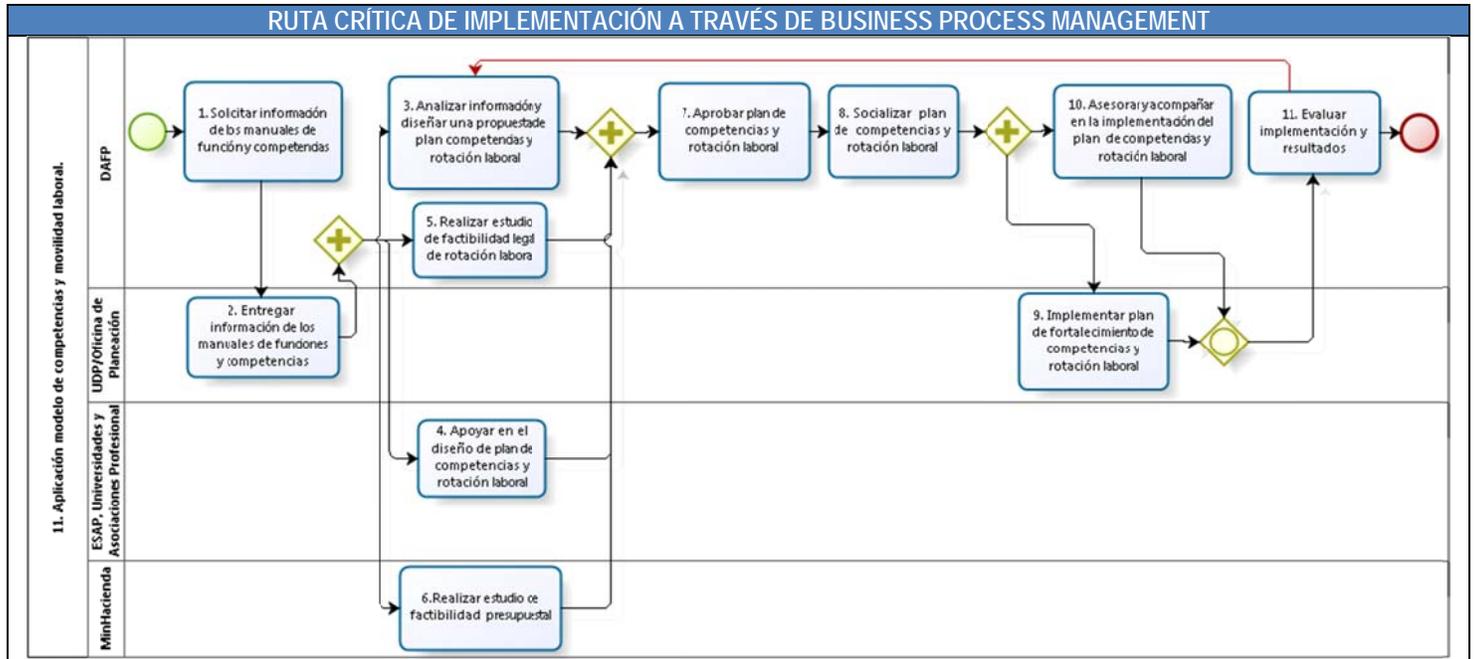
²⁴⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

²⁴¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional."

²⁴² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

²⁴³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

Ficha de Implementación Recomendación #11 – Subsistema de Planeación del Empleo



<FIN>

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #12

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Planeación del Empleo ²⁴⁴ (R)
<i>Plazo para implementación</i>	Largo plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Posicionar al más alto nivel de la estructura la Oficina de Talento Humano para que desarrolle procesos misionales de gestión estratégica del talento humano y fortalezca el direccionamiento del desarrollo de las personas en la organización.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diversos países pertenecientes a la OECD han reorganizado las funciones de sus oficinas responsables de la GTH, haciéndolas más eficientes con el uso de los recursos y delegando tareas menos estratégicas a otros departamentos²⁴⁵. ➤ Solo 33% de las entidades cabeza de sector identifica el talento humano como elemento relevante de la planeación. Adicionalmente, ninguna organización de las analizadas ubica a la UDP en el nivel directivo. Finalmente, se observa que las UDP cuentan con diferentes niveles de capacidad técnica (llevando a que no se alcancen los objetivos)²⁴⁶. ➤ Perry & Mesch (1997) sugieren que los profesionales de las UDP deben tener competencias en liderazgo, consejería para planes de carrera, trabajo en equipo y competencias relacionadas con el diseño de puestos²⁴⁷. ➤ El BID (2014) sugiere que se debe pasar de los sistemas basados únicamente en la nómina a plataformas de GTH que midan información de manera transversal (ser innovadores)²⁴⁸. ➤ La evidencia cualitativa recopilada en Sanabria et al (2015) muestra que no se reconoce el rol de la gestión del talento humano en la toma de decisiones estratégicas de la entidad, de acuerdo con los grupos focales realizados con Ministros y Secretarios Generales²⁴⁹. ➤ Francisco Longo (2004)²⁵⁰ comenta que factores situacionales como la estructura y la cultura organizacional deben ser considerados ya que son influyentes en las organizaciones (se justifica el cambio de nombre). ➤ Perry (2013)²⁵¹ afirma que un modelo de GETH se caracteriza, entre otros aspectos, por tener cambios graduales y pequeños (como el cambio de nombre de la UDP) que se encuentran atados a mayores funciones e importancia en la gestión de las organizaciones. ➤ Tanto Perry & Mesch (1997)²⁵² como Battaglio & Llorens (2010)²⁵³ comentan que los servidores

²⁴⁴ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

²⁴⁵ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance, OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

²⁴⁶ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

²⁴⁷ Perry, J., & Mesch, D. (1997). Strategic Human Resource Management. En Ban, C., & Riccucci, N. (Eds.), *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges* (2da ed.,). Nueva York: Longman.

²⁴⁸ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications

²⁴⁹ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

²⁵⁰ Longo, F. (2004). Gestionar Personas en el Sector Público: Un Sistema Integrado de Valor Estratégico. En: Mérito y Flexibilidad, La gestión de las Organizaciones del Sector Público (pp. 89-111). Barcelona, España: Paidós Ibérica.

²⁵¹ 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.

²⁵² Perry, J., & Mesch, D. (1997). Strategic Human Resource Management. En Ban, C., & Riccucci, N. (Eds.), *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges* (2da ed.,). Nueva York: Longman.

²⁵³ Battaglio Jr, P., & J. Llorens. (2010). Human Resource Management in a Human Capital Environment. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp. 27-43). Estados Unidos: Jossey-Bass.

	públicos no son costos de los cuales se puede prescindir en cualquier momento, sino que por el contrario son activos a los cuales se les debe invertir, por esta razón no es correcto hablar de recursos humanos.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En Perú se crearon oficinas responsables de la GTH más autónomas e independientes²⁵⁴. ➤ En Chile²⁵⁵ y Perú²⁵⁶, las entidades se hacen cargo de los procesos de pago, selección de funcionarios y temas referentes al manejo de personal de forma más autónoma y con mayor capacidad de gestión. ➤ En Australia se han buscado mejores maneras de entregar los servicios a través de las nuevas tecnologías y el sector privado²⁵⁷. ➤ Para los países pertenecientes a la OECD, a las oficinas responsables de la GTH, se les ha delegado más autoridad a los directores y mayor autonomía junto con el fortalecimiento de la rendición de cuentas que debe hacerse desde el área²⁵⁸. ➤ El BID (2014) afirma que reformas en Paraguay, Perú y República Dominicana, destacan la importancia de fortalecer técnica e institucionalmente al nivel central (DAFP) y a las oficinas responsables de la GTH en las organizaciones²⁵⁹. ➤ El BID (2014) afirma que en Colombia, la calidad de la planeación depende de las capacidades instaladas de las UDP (más que de la disponibilidad de criterios e instrumentos)²⁶⁰.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Unidades de Personal.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: DAFP: realizar el rediseño de los lineamientos sobre las Unidades de Personal.</p> <p>Apoyo: ESAP: acompañar el proceso de rediseño de las Unidades de Personal mediante formación al personal que allí labora. Ministerio de las TIC: apoyar a las organizaciones públicas para que cuenten con las herramientas TIC necesarias para el desarrollo de sus tareas. Presidencia: apoyar políticamente el proceso de rediseño de las Unidades de Personal.</p> <p>Posible opositor: CNSC: de no ser vinculada al proceso de establecer nuevos arreglos institucionales para facilitar la flexibilidad. DAFP: dado que consideren que delegar funciones representa una disminución de su importancia estratégica.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: UDP, Oficinas de Planeación, Secretaría General: interpretar e implementar los cambios sugeridos.</p> <p>Beneficiario: Directivos, Secretarios Generales, Entidades: en la medida en que contarán con unidades de personal que realicen GTH de forma efectiva. Jefes de UDP: podrán desarrollar de forma más estratégica la GTH. Servidores que trabajan en las UDP: en la medida en que desempeñarán labores más estratégicas en las organizaciones.</p> <p>Apoyo: Sector académico regional: podrían dar apoyo técnico en la construcción de las propuestas.</p> <p>Posible opositor: Sindicatos: por riesgos de interferencia política en los procesos de reingeniería. En cuanto al cambio del statu quo y que este cambio de nombre no represente más que una formalidad. Otras áreas de las organizaciones: en cuanto a que podrían adquirir nuevas responsabilidades.</p>
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podría haber dificultades técnicas al realizarse la designación del personal responsable de gestionar el estudio de reingeniería.

²⁵⁴ Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2012). El Servicio Civil Peruano: Presidencia del Consejo de Ministros.

²⁵⁵ Cortázar, J. (2011). Aprendiendo a partir de la reforma del Servicio Civil en Chile. Algunas lecciones de interés para países latinoamericanos. Reforma y Democracia, 49.

²⁵⁶ Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2012). El Servicio Civil Peruano: Presidencia del Consejo de Ministros.

²⁵⁷ Advisory Group on Reform of Australian Government Administration. (2010). Blueprint for the Reform of Australian Government Administration.

²⁵⁸ Sanabria, P (2013) Documento de Estado del Arte Teórico y Práctico del Talento Humano en el Sector Público. En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. (2013). *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.: DAFP, ESAP, Colciencias.

²⁵⁹ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications

²⁶⁰ Strazza, L. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional.(11)

<p><i>recomendación puede enfrentar</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El DAFP podría no contar con el personal necesario e idóneo para realizar el acompañamiento requerido a las UDP en las organizaciones. ➤ Las UDP pueden no tener la capacidad técnica requerida para llevar a cabo esta recomendación. ➤ Podría haber barreras tecnológicas que dificulten la apropiación de las estrategias en las organizaciones (como el BPM en las entidades). ➤ Podría haber dificultades para definir las instancias encargadas de realizar una reingeniería a la oficina de talento humano, y a los procesos administrativos que tengan que implementarse. ➤ Podría haber debilidades para lograr la coordinación interinstitucional entre los actores del sector de la función pública para acompañar el proceso de diseño de reingeniería en las organizaciones. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Puede no haber los recursos financieros necesarios para implementar la recomendación, llevando a que el estudio de reingeniería sea superficial, o a que los procesos de BPM no sean efectivos. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podría haber oposición por parte de los sindicatos al tiempo que de los servidores que trabajan en las UDP, pues podrían oponerse al cambio en el statu quo. ➤ Podría haber ausencia de voluntad política para llevar a cabo los cambios normativos.
<p><i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i></p>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es necesaria una sensibilización por parte del DAFP a las entidades, donde se comunique la importancia y los beneficios que trae esta medida. ➤ Es fundamental que el DAFP considere como prioritaria esta recomendación, para que designe al personal idóneo que se apersona del estudio de reingeniería, al tiempo que logre la coordinación interinstitucional requerida. ➤ Es importante llevar a cabo los procesos de capacitación en prácticas de BPM a los servidores de las UDP. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En la medida en que el proceso de sensibilización sea exitoso, las organizaciones considerarán designar los recursos necesarios para el desarrollo de esta recomendación. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se podría establecer un canal de comunicación permanente con los posibles grupos opositores, enfatizando en la importancia y los beneficios derivados de tener una mentalidad positiva frente al cambio en las organizaciones. ➤ Se propone recoger apoyos por parte de la Alta Dirección y sindicatos para la implementación de esta práctica al interior de las entidades y las oficinas de talento humano.
<p><i>Viabilidad Jurídica</i></p>	<p>Esta propuesta es viable y no requiere reforma alguna porque su contenido cabe perfectamente en el marco competencial actual del DAFP. Ahora bien, la implementación de las conclusiones del estudio sí supone varias reformas normativas: 1. En primer lugar, una redefinición legal de las competencias específicas de las Unidades de Personal y la creación de un cargo gerencial para ellas; 2. En segundo término, una razonada modificación administrativa de los manuales de funciones en procura de perfiles más idóneos; y 3. Finalmente, la constatación jurídica de disponibilidad presupuestaria para la implementación de los resultados.</p> <p>REQUIERE MODIFICACIÓN LEGAL EN CUANTO A LA REDIFINICIÓN DE COMPETENCIAS DE LAS UDP Y LA EXPEDICIÓN DE ACTOS ADMINISTRATIVOS POR CADA ENTIDAD QUE MODIFIQUEN LOS MANUALES DE FUNCIONES.</p>

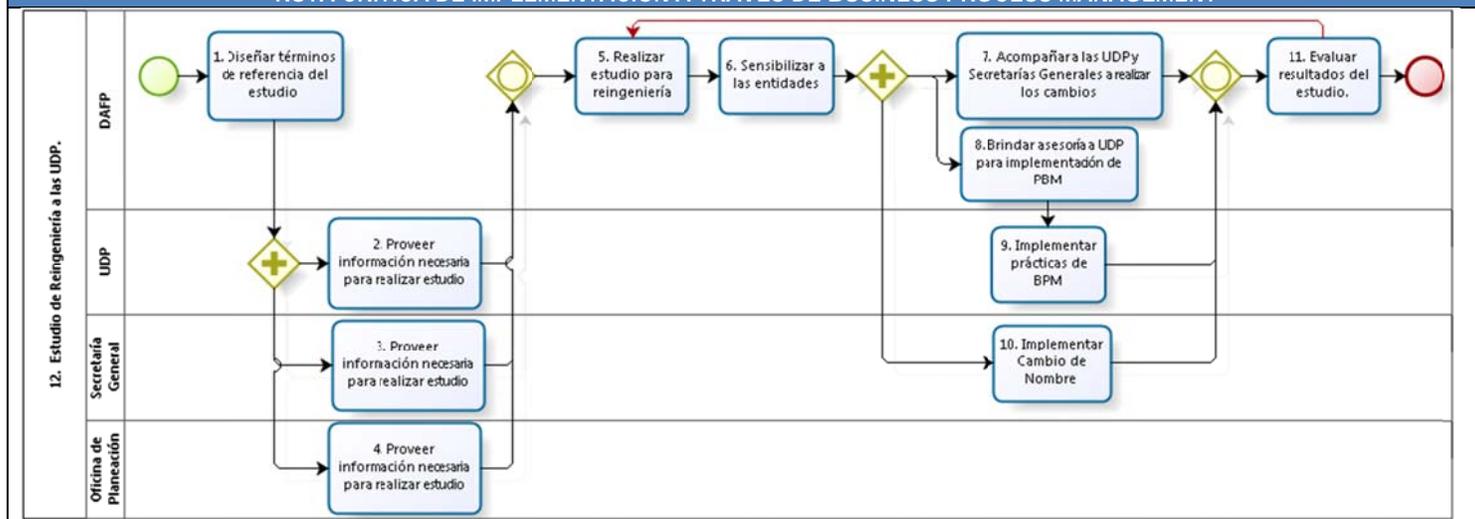
RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ²⁶¹
1. Diseñar los términos de referencia del estudio de reingeniería de las UDP, teniendo en cuenta las tipologías de las entidades que permita posicionar al más alto nivel de la estructura organizacional, la Oficina de Talento Humano ²⁶² .	DAFP	Corto Plazo
2. Proveer información necesaria para adelantar el estudio de reingeniería de las UDP.	UDP	Mediano Plazo
3. Proveer información necesaria para adelantar el estudio de reingeniería de las UDP.	Oficina de Planeación	Mediano Plazo
4. Proveer información necesaria para adelantar el estudio de reingeniería de las UDP.	Secretaría General	Mediano Plazo

²⁶¹ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

²⁶² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

5.	Realizar estudio para la reingeniería de las UDP, teniendo en cuenta las tipologías de las entidades (explorar la posibilidad de contratar el estudio) ²⁶³ .	DAFP	Mediano Plazo
6.	Sensibilizar a las entidades sobre los resultados e implicaciones del estudio, haciendo énfasis en la ubicación de las UDP al más alto nivel de la organización ²⁶⁴ .	DAFP	Mediano Plazo
7.	Acompañar a las UDP y Secretarías Generales para que implementen la reingeniería en sus Unidades. ²⁶⁵	DAFP	Mediano Plazo
8.	(viene del paso 4) Brindar asesoría a las UDP para que implementen prácticas de BPM en sus procesos ²⁶⁶ .	DAFP	Mediano Plazo
9.	Implementar prácticas de BPM en las UDP ²⁶⁷ .	UDP	Mediano Plazo
10.	(viene del paso 4) Implementar cambio de nombre del área en cada entidad en los casos aplicables (mediante actos administrativos) ²⁶⁸ .	Secretaría General	Mediano Plazo
11.	Evaluar los resultados obtenidos del estudio y de su implementación ²⁶⁹ .	DAFP	Largo Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

²⁶³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): “Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales”.

²⁶⁴ Este paso de la ruta trata de responder al punto crítico descrito por el BID (2014) para el subsistema de Planificación (relacionado con el índice de Consistencia Estructural – Coherencia Estratégica), en el que mencionan que: “las políticas, decisiones y prácticas de personal, en cada una de las áreas de la GRH, obedecen a intenciones conscientemente prefiguradas en un proceso de planificación”.

²⁶⁵ Este paso de la ruta trata de responder al punto crítico descrito por el BID (2014) para el subsistema de Planificación (relacionado con el índice de Consistencia Estructural – Coherencia Estratégica), en el que mencionan que: “las políticas, decisiones y prácticas de personal, en cada una de las áreas de la GRH, obedecen a intenciones conscientemente prefiguradas en un proceso de planificación”.

²⁶⁶ Este paso de la ruta también trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): “Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales”.

²⁶⁷ Este paso de la ruta también trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): “Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales”.

²⁶⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): “Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional.”

²⁶⁹ Este paso de la ruta trata de responder al punto crítico descrito por el BID (2014) para el subsistema de Organización de la Función de Recursos Humanos (relacionado con el índice de Consistencia Estructural – Consistencia Directiva), en el que mencionan que: “Los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil son percibidos por el resto de la organización como una instancia que aporta valor al logro de los objetivos comunes”.

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #13

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Planeación del R Empleo ²⁷⁰
<i>Plazo para implementación</i>	Corto Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Potenciar el rol del Jefe de la Unidad de Personal brindándole condiciones que estimulen y cualifiquen su labor y eleven su nivel de decisión e incidencia como motor de cambio organizacional.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con la OECD uno de los retos para las autoridades colombianas es combinar el marco legal del empleo público con un sistema de gestión del talento humano más flexible y estratégico²⁷¹. ➤ Actualmente el 33% de las entidades cabeza de sector identifica el talento humano como un elemento relevante de la planeación estratégica. En ninguno de estas entidades las UDP se encuentran en un nivel directivo²⁷². ➤ En este momento, se cuenta con un sistema salarial rígido y difícil de manejar debido al exceso de denominaciones y grados existentes²⁷³. ➤ De acuerdo con el BID, las UDP cuentan con diferentes niveles de capacidad técnica. Esto puede llevar a que los lineamientos no se cumplan y no se dé un buen uso a los instrumentos existentes²⁷⁴. En este mismo informe se muestra que existen diferencias en las remuneraciones entre entidades debido al manejo de las primas técnicas. Esto lleva a que los servidores busquen desplazarse a entidades "excepcionales"²⁷⁵.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ha habido una tendencia en América Latina a la inserción de modelos de administración de recursos humanos más gerenciales ²⁷⁶ donde se resalta la creación de unidades administrativas más autónomas e independientes²⁷⁷ ➤ En Perú se busca que la escala remunerativa dependa del trabajo efectuado, especialmente para los servidores que son directivos públicos, servidores con estabilidad laboral y al personal laboral²⁷⁸. ➤ Filipinas e Indonesia han buscado igualar el pago con el del sector privado y mejorar el esquema de remuneración por niveles y responsabilidades del cargo²⁷⁹. ➤ En Reino Unido e Irlanda se manejan comisiones encargadas de la actualización de los salarios públicos y estrategias de benchmarking con el sector privado, para poder contar con salarios acordes con las circunstancias y particularidades del puesto²⁸⁰.

²⁷⁰ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

²⁷¹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 289

²⁷² Rozo, P; Díaz, L (2013) Análisis del Status Quo de las Prácticas de una Muestra de Oficinas de Talento Humano de las Organizaciones Preseleccionadas y Tipificación Organizacional. En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. (2013). *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.: DAFP, ESAP, Colciencias. 142; Grupo Focal ministros y exministros

²⁷³ Torres, J (2013) Análisis de la Evolución del Entorno Institucional. En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. (2013). *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.: DAFP, ESAP, Colciencias. 33

²⁷⁴ Strazza, L. (2014). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia*. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional

²⁷⁵ Strazza, L. (2014). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia*. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional

²⁷⁶ DPADM. (2004). Republic of Brazil *Public Administration Country Profile*. Recuperado el 24 de septiembre, 2013, de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023194.pdf>; Gaetani y Heredia 2002; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD]. (2010). *Brazil. OECD Reviews of Human Resource Management in Government*. OECD Public Governance Reviews.

²⁷⁷ Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2012). *El Servicio Civil Peruano*: Presidencia del Consejo de Ministros.

²⁷⁸ Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2012). *El Servicio Civil Peruano*: Presidencia del Consejo de Ministros.

²⁷⁹ De Leon, C. A. G. Reforms in the civil service: The Philippine Experience *Philippine Civil Service Commission*; Tjiptoherjanto, P. (2007). CIVIL SERVICE REFORM IN INDONESIA. *International Public Management Review*, 8(2).

²⁸⁰ Civil Service (2013b). Creating a modern employment offer to staff. Civil Service Recuperado el 12 de septiembre, 2013, de <http://my.civilservice.gov.uk/reform/the-reform>

<i>¿A quién está dirigida?</i>	Jefe de la Unidad de Personal y posibles candidatos a este cargo.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: Ministerio de Hacienda: Revisar la disponibilidad de recursos y asignarlos para el cambio en los salarios determinados para el Jefe de la Unidad de Personal. DAFP: Realizar un estudio sobre el estado actual de las UDP, sus salarios, los manuales de funciones de los jefes y los programas de GTH. Liderar el posicionamiento del área de personal a nivel estratégico, el proceso de cambio de organigramas y la forma en que se toman las decisiones en las entidades. Contrastar los resultados obtenidos acerca de los salarios con los del sector privado y coordinar la creación de nuevos programas de capacitación/formación y fortalecimiento de los existentes actualmente orientados a Jefes de las Unidades de Personal. Entidad: Adoptar los cambios establecidos en la escala salarial, en la estructura de toma de decisión, en el organigrama y en las competencias requeridas para el puesto de Jefe de Unidad de Personal. Capacitar y fomentar la actualización del Jefe de la UDP. Presidencia: Introducir el tema en la agenda pública, plantearlo como una política de Estado y gestionar recursos para su ejecución. ESAP e IES: Crear e implementar programas ajustados a las necesidades de formación de los Jefes de la UDP en las entidades.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: UDP: Redefinir la escala salarial del jefe de la unidad y su nombramiento acorde a las competencias, formación y experiencia en el tema. Liderar el proceso de capacitación del Jefe. Establecer el nuevo organigrama y empezar a ocupar el puesto de decisión en cada entidad. Secretaría General: Interpretar e implementar el cambio salarial y organizacional. Liderar el proceso de cambio del manual de funciones del Jefe de la UDP Área Financiera: Programar y disponer los recursos necesarios para el incremento salarial. Apoyo: Alta Dirección: Brindar soporte y fortalecer la voluntad política para este proceso. Beneficiario: Alta dirección: Establecer como estratégica la Gestión del Talento Humano en el proceso de consecución de los resultados organizacionales. Servidores públicos: Gestión del desarrollo de las personas de forma más estratégica. Posible Opositor: Jefes de la UDP y UDP: resistencia al cambio en el statu quo y a un potencial incremento en la carga laboral. Servidores públicos: en cuanto al cambio en el statu quo de las organizaciones.</p>
<i>Describa las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Puede no contarse con la coordinación interinstitucional necesaria entre los actores del sector de la función pública y las organizaciones públicas que implementarán la alternativa. ➤ Las entidades encargadas podrían no tener la capacidad técnica e información necesaria para la realización de los estudios, las mediciones necesarias y la aplicación de los diversos mecanismos de identificación de competencias y necesidades de capacitación. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Puede no contarse con los recursos presupuestales necesarios para la nivelación salarial, los cambios logísticos organizacionales, la conformación de los programas y la capacitación a los jefes de la UDP. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Actualmente no se cuenta con el apoyo de la alta dirección y sindicatos de todas las entidades para la implementación de esta medida al interior de las entidades y las oficinas de talento humano. ➤ El papel de los jefes de las UDP no se encuentra en la agenda de actores fundamentales para garantizar la viabilidad de la política como Presidencia, Ministerio de Hacienda y los altos directivos de las entidades.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se pueden conformar equipos técnicos y de cooperación con la academia y entidades estatales como el DNP para realizar los estudios y mediciones necesarias. ➤ Se puede desarrollar procesos que busquen fortalecer la capacidad en el DAFP para que pueda hacer este tipo de estudios y/o dirigir los que realicen otras entidades con alto nivel técnico. ➤ Establecer una política de gobierno que lleve a que las entidades busquen cooperar en esta iniciativa. Esto puede estar enmarcado en el PND en la línea de establecimiento de un sistema estratégico de

	<p>la gestión del talento humano liderado por Presidencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La priorización de las capacitaciones y su contenido se puede promover conjuntamente entre el DAFP, la ESAP y las entidades, estableciendo una agenda común. Los jefes de las UDP pueden ser parte de los procesos de diseño de los planes de capacitación para así motivar su participación en la ejecución de los mismos.
	<p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se sugiere mostrar el fortalecimiento del jefe de la UDP como una inversión necesaria para que el país cuente con servidores públicos con las competencias, la capacidad y experiencia en el manejo del talento humano en el sector público. ➤ Se pueden evidenciar los ahorros futuros posibles producto del manejo eficiente de los recursos y cómo se puede traducir en el logro de metas en un plazo menor al actual. ➤ Es deseable buscar que la alta dirección esté comprometida con los cambios para poder asignar los recursos necesarios, los cuales pueden partir de los presupuestos de capacitación existentes en las entidades. ➤ Se puede dar prioridad a la formación de los jefes de la UDP en los planes anuales de cada entidad, buscando así que las acciones y decisiones tomadas a partir de éste sean estratégicas. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se sugiere realizar procesos de sensibilización respecto a la importancia de fortalecer el rol del jefe de la UDP con la alta dirección, sindicatos y diferentes actores involucrados para presentar la importancia del tema. ➤ Enmarcar la iniciativa con acciones contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo y que sea respaldada por Presidencia y el DAFP. ➤ Esta recomendación puede estar acompañada de una estrategia de comunicación que muestre la necesidad de este fortalecimiento y las ventajas para las organizaciones al asumir las UDP ese papel estratégico. ➤ Realizar procesos de concientización a la ciudadanía sustentados con los estudios y mediciones para justificar la necesidad de la inclusión del tema en la agenda. ➤ A los jefes de las UDP se sugiere capacitarlos de acuerdo con los nuevos perfiles del puesto para que no sientan una amenaza y así sean receptivos al cambio. Las competencias definidas pueden servir de guía no solo de los procesos de reclutamiento sino de la focalización de las capacitaciones de los actuales jefes. Estos pueden empezar a estar a favor de la capacitación si son tenidos en cuenta y ver un valor agregado para su trabajo y la entidad.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>Para la implementación de esta recomendación se requiere:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Redefinir legalmente la gerencia pública, de tal suerte que se diferencien nítidamente estos cargos de los empleos de libre nombramiento y remoción, e idear una forma de ingreso y retiro autónoma. 2. Determinar legalmente las funciones y naturaleza jurídica del cargo. 3. Establecer un perfil profesional concreto para el cargo en el respectivo manual de funciones de la entidad. 4. Crear programas de capacitación en la ESAP para estos empleados públicos. <p>REQUIERE EXPEDICIÓN DE LEYES Y DE ACTOS ADMINISTRATIVOS POR PARTE DE CADA ENTIDAD PARA MODIFICAR LOS MANUALES DE FUNCIONES.</p>

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ²⁸¹
1. Realizar un estudio técnico acerca de los cambios a implementar. Dentro de este incluir: 1) Una ampliación del conocimiento respecto a la ubicación de la UDP en las entidades de nivel central y territorial ²⁸² , estableciendo la línea base sobre el rol de las UDP y el papel de la GETH en las entidades en la toma de decisiones estratégicas. 2) Una valoración de las denominaciones y grados de los jefes de las UDP en las entidades del país, tanto a nivel nacional como territorial, que establezca una línea base sobre el estado actual de las remuneraciones de los jefes de las UDP ²⁸³ .	DAFP	Corto plazo
2. Apoyar en la construcción del estudio técnico necesario y levantamiento de las líneas base requeridas acerca de la ubicación del jefe de la UDP y su participación en espacios	ESAP	Corto Plazo

²⁸¹ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

²⁸² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

²⁸³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Institucionalizar los sistemas de gestión e información"

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN		ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ²⁸¹
decisivos.			
3.	Hacer un análisis sobre el lugar estratégico que deben ocupar las UDP dependiendo del tipo de organización, su nivel y tamaño (ver recomendación 12).	DAFP	Mediano Plazo
4.	Realizar un proceso de sensibilización y capacitación con entidades sobre la importancia del rol estratégico del jefe de la UDP ²⁸⁴ .	DAFP	Mediano Plazo
5.	Apoyar en el proceso de sensibilización y capacitación.	ESAP	Mediano Plazo
6.	Realizar cambios en la forma en que la UDP juega un papel estratégico en los procesos de la entidad y sus espacios de participación ²⁸⁵ a partir del estudio realizado, el análisis y los procesos de sensibilización.	Entidades Públicas	Mediano Plazo
7.	Apoyar a las entidades en el proceso de fomentar la participación del jefe de la UDP en espacios decisivos.	DAFP	Mediano Plazo
8.	Evaluar la implementación y resultado de esta medida ²⁸⁶ .	DAFP	Largo Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



9.	Realizar un estudio técnico acerca de los cambios a implementar. Dentro de este incluir: 1) Una valoración de los denominaciones y grados de los jefes de las UDP en las entidades del país, tanto a nivel nacional como territorial, que establezca una línea base sobre el estado actual de las remuneraciones de los jefes de las UDP. 2) Ampliar el conocimiento respecto a la ubicación de la UDP en las entidades de nivel central y territorial ²⁸⁷ , estableciendo la línea base sobre el rol de las UDP y el papel de la GETH en las entidades en la toma de decisiones estratégicas ²⁸⁸ .	DAFP	Corto plazo
10.	Apoyar la construcción del estudio técnico necesario y levantamiento de las líneas base requeridas sobre las asignaciones salariales de los jefes de las Unidades de Personal.	ESAP	Corto Plazo
11.	Negociar los nuevos recursos requeridos para la modificación de salarios del jefe de la unidad de personal.	DAFP	Mediano Plazo
12.	Apoyar negociación de los nuevos recursos requeridos para esta modificación salarial ²⁸⁹ .	Presidencia	Mediano Plazo
13.	Revisar y destinar recursos para las nivelaciones salariales ²⁹⁰ .	Ministerio de Hacienda	Mediano Plazo
14.	Conformar los cuadros funcionales a partir del proceso de nivelación de denominaciones y grados de cargo en el puesto de jefe de la UDP a partir del estudio técnico del paso 10. Con lo anterior se establece el salario de acuerdo con la escala salarial establecida y los recursos otorgados en la actividad 11.	DAFP	Largo Plazo

²⁸⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Procurar aumentar los incentivos políticos pro-reforma"

²⁸⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Reducir el énfasis en procedimientos uniformes y centralizados para toda la administración y permitirle a las instituciones tomar medidas para atraer, contratar, motivar y retener al personal adecuado para sus necesidades".

²⁸⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma.

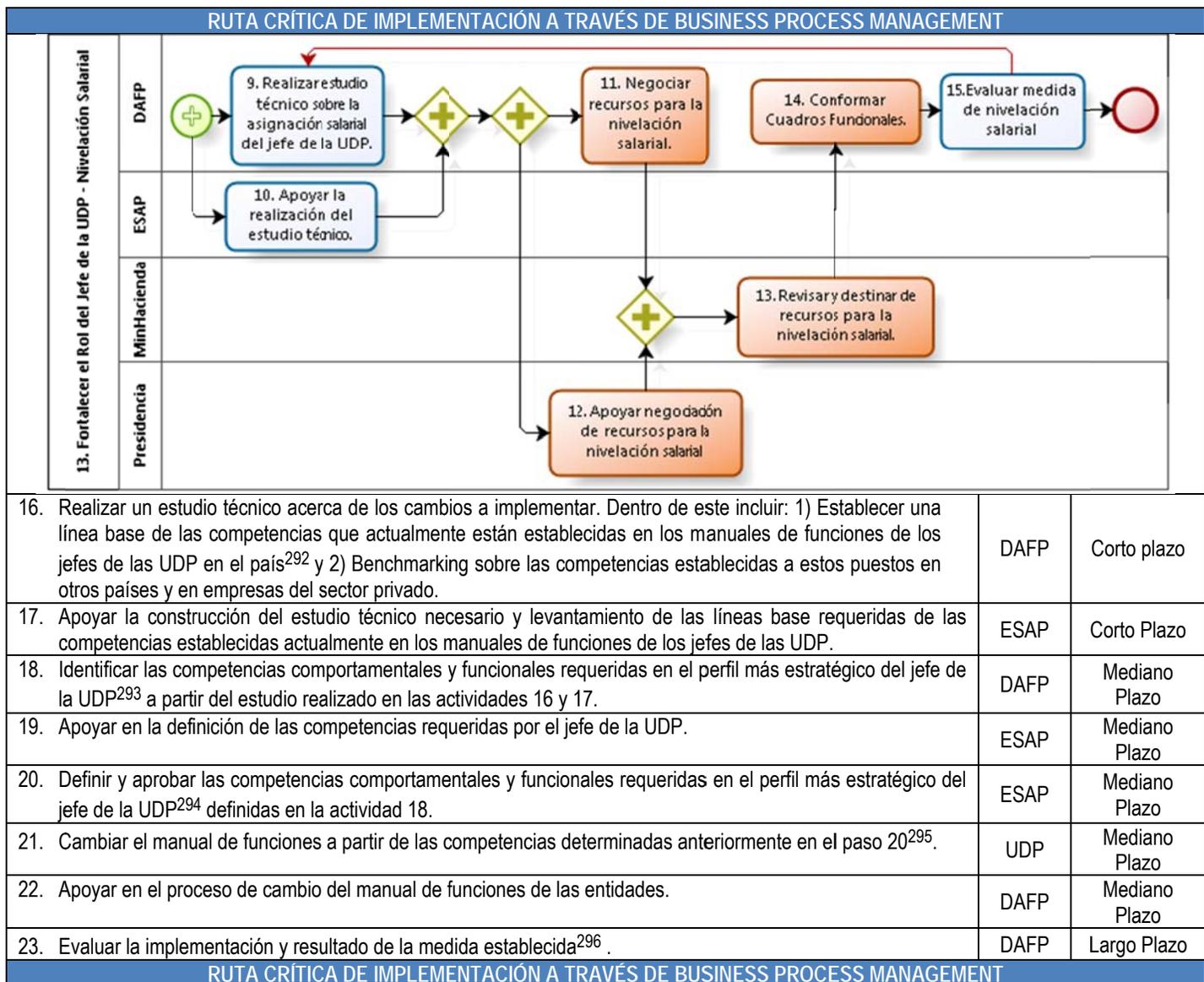
²⁸⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

²⁸⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Institucionalizar los sistemas de gestión e información"

²⁸⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

²⁹⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ²⁸¹
15. Evaluar la implementación de esta medida ²⁹¹ .	DAFP	Largo Plazo



²⁹¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma.

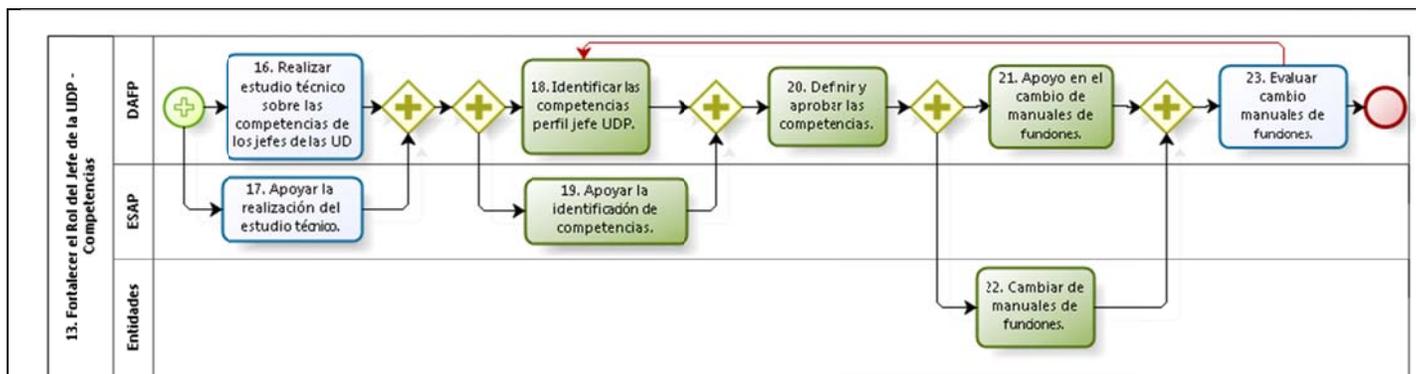
²⁹² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

²⁹³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Profesionalizar el segmento directivo"

²⁹⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Profesionalizar el segmento directivo"

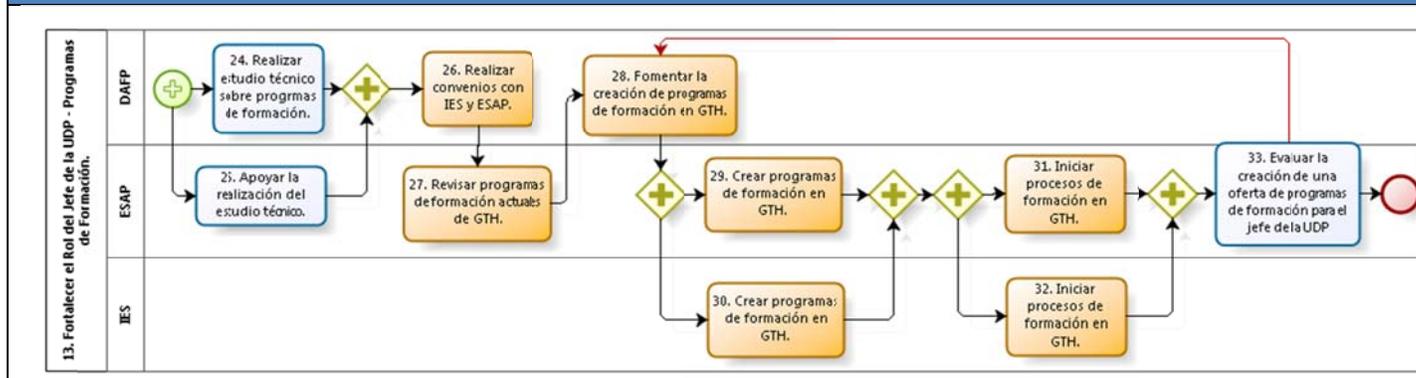
²⁹⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Reducir el énfasis en procedimientos uniformes y centralizados para toda la administración y permitirle a las instituciones tomar medidas para atraer, contratar, motivar y retener al personal adecuado para sus necesidades".

²⁹⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma.



24. Realizar un estudio técnico acerca de los cambios a implementar. Dentro de este incluir: 1) Una valoración del tipo y enfoque de los programas de formación a nivel de especialización y maestría que son necesarios para el jefe de la unidad de personal. 2) Benchmarking sobre prácticas y programas de formación en estos temas en otros países y el sector privado.	DAFP	Corto plazo
25. Apoyar la construcción del estudio técnico necesario y levantamiento de las líneas base requeridas sobre los programas de formación a nivel de especialización y maestría.	ESAP	Corto Plazo
26. Realizar convenios con IES y ESAP para la implementación de programas de formación estratégica en GTH para el sector público ²⁹⁷ .	DAFP	Corto Plazo
27. Revisar la oferta actual de formación en GTH para el sector privado y adaptarla o modificarla para que esté acorde con el sector público.	ESAP	Corto Plazo
28. Fomentar la creación de programas de formación sobre la Gestión del Talento Humano en el Sector Público a nivel de Maestría y Especialización a partir del convenio del paso 26 y lo encontrado en la revisión de la oferta actual de formación de la actividad 27.	DAFP	Mediano Plazo
29. Crear programas de formación sobre la Gestión del Talento Humano en el Sector Público a nivel de Maestría y Especialización.	ESAP	Mediano Plazo
30. Crear programas de formación sobre la Gestión del Talento Humano en el Sector Público a nivel de Maestría y Especialización.	IES	Mediano Plazo
31. Iniciar procesos de actualización y formación a los actuales jefes de UDP y establecer programas de sistemáticos para futuros jefes ²⁹⁸ .	ESAP	Mediano Plazo
32. Iniciar procesos de actualización y formación a los actuales jefes de UDP y establecer programas de sistemáticos para futuros jefes ²⁹⁹ .	IES	Mediano Plazo
33. Evaluar la implementación de la alternativa establecida ³⁰⁰ .	DAFP	Largo Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

²⁹⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Procurar aumentar los incentivos políticos pro-reforma"

²⁹⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Profesionalizar el segmento directivo"

²⁹⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Profesionalizar el segmento directivo"

³⁰⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma.

FICHAS DE IMPLEMENTACIÓN 2. SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL EMPLEO

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #14

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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 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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Empleo ³⁰¹  
<i>Plazo para implementación</i>	Corto Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Atraer al sector público colombiano personal con altos niveles de calificación por medio del manejo adecuado de tecnologías de la información y comunicación para establecer un contacto directo y fluido con los potenciales aspirantes a efectos de motivarlos para aplicar a las oportunidades laborales que ofrecen las entidades públicas.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con la OECD (2013), existe una limitada capacidad de la CNSC para responder de forma rápida a las demandas de selección y contratación de las entidades.³⁰² Esto se complementa con la visión de los secretarios generales que señalan que esta entidad tiene limitada capacidad para elegir al personal idóneo³⁰³. ➤ La revisión del estado del arte teórico señala la importancia de emplear herramientas TIC para atraer a los candidatos³⁰⁴. ➤ Hays & Sowa (2010) recomiendan mejorar el uso de las TIC por parte de las organizaciones públicas³⁰⁵.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En Ecuador, Perú, Chile y Brasil han fortalecido los sistemas de información sobre ofertas y vacantes en puestos públicos³⁰⁶. ➤ Corea del Sur estableció un sistema abierto de posiciones buscando atraer mano de obra capacitada al abrir convocatorias para asistentes de ministros a candidatos externos a la carrera administrativa.³⁰⁷ ➤ Filipinas tiene el programa “Los más Brillantes para el Programa Democrático” el cual busca atraer a las personas más capacitadas. También desarrollaron bancos de

³⁰¹ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

³⁰² OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance, OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

³⁰³ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

³⁰⁴ Sanabria, P (2013) Documento de Estado del Arte Teórico y Práctico del Talento Humano en el Sector Público. En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. (2013). *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.: DAFP, ESAP, Colciencias.

³⁰⁵ Hays, S., & Sowa, J. (2010). Staffing the Bureaucracy. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp. 99-127). Estados Unidos: Jossey-Bass.

³⁰⁶ Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2012). *El Servicio Civil Peruano: Presidencia del Consejo de Ministros*.

Gaetani, F., & Heredia, B. (2002). La Economía Política de la Reforma del Servicio Civil en Brasil: Los Años de Cardoso. Recuperado el de <http://www.iadb.org/es/publicaciones/detalle.7101.html?id=8984>.

Toapanta, J. (2011). *Administración de recursos humanos*. Loja-Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.

Waissbluth, M. (2005). Quince años de profesionalización en la gerencia pública de Chile. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago de Chile.

³⁰⁷ Jeong, H., Kim, D.-K., Kim, K., & Rinne, J. (2013). South Korea Recuperado el 25 de julio, 2013, de <http://www1.worldbank.org/publicsector/civilservice/rsSouthKorea.pdf>.

	<p>oportunidades para conocer la oferta y demanda³⁰⁸.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con el BID (2015), países como Colombia, Costa Rica, Uruguay ("Uruguay Concurso") y Brasil han desarrollado sistemas informáticos que permiten publicar convocatorias³⁰⁹. ➤ En países como México y Filipinas se identifica el uso y apropiación de las tecnologías de información y comunicación (TICs) para poder manejar la información y tener un contacto más directo con los posibles aspirantes³¹⁰.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Aspirantes a ingresar al sector público.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: DAFP: coordinar el diseño de los estándares para el uso de redes sociales, de la aplicación y del micrositio. Entidades Públicas: implementar las estrategias de atracción a través de redes sociales, siguiendo las indicaciones del DAFP y actualizar la información para realizar la alimentación de la aplicación y el micrositio. Ministerio del Trabajo: administrar la aplicación del Sistema de Empleo Público existente y buscar la coordinación con los esfuerzos encaminados a la atracción de empleados públicos. Ministerio de las TIC- Ministerio de Trabajo: dar capacitación "Gobierno en Línea" y generación de acceso en regiones y territorios. Oficina de las TIC: permitir la articulación y adecuación de los procesos de capacitación a las entidades públicas. CNSC: apoyar el diseño de las estrategias de atracción para población objetivo específico.</p> <p>Apoyo: Ministerio de las TIC: brindar soporte al proceso de fortalecimiento en capacidades de manejo de tecnologías de información y comunicación por parte de las entidades y la población objetivo de las convocatorias.</p> <p>Beneficiario: Entidades públicas: lograr atraer personal idóneo a través de las convocatorias socializadas con las herramientas de comunicación virtual.</p> <p>Posibles Opositores: CNSC: podrían sentirse excluida respecto al cambio de procedimientos frente a la atracción de nuevos servidores. Ministerio de Trabajo: posible resistencia si se llega a emplear una aplicación diferente a la manejada actualmente por este ministerio.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: Unidades de Personal: brindar información acerca de las convocatorias que se estén presentando para alimentar la aplicación y el micrositio. Utilizar los estándares de manejo de redes sociales para publicar los procesos de selección manejados. Ejecutor en la adecuación y asignación de un equipo de trabajo responsable de hacer uso de TICs y redes sociales.</p> <p>Apoyo: Veedurías Ciudadanas: apoyar en el uso de los mecanismos de transparencia en los procesos de convocatorias públicas.</p> <p>Beneficiario: Aspirantes a cargos públicos: Obtener mayor información acerca de los procesos de reclutamiento en curso en el sector público colombiano.</p> <p>Posible Opositor: Servidores públicos: pueden preferir ser priorizados en los procesos de convocatoria en lugar de obtener la misma información que los aspirantes externos. Sindicatos: podrían oponerse en la medida en que no estén de acuerdo con las nuevas formas de atracción (cambiaría el statu quo). Sindicatos (priorización de empleados actuales a los externos), Aspirantes: usuarios con problemas de acceso a TICs. Políticos: podrían oponerse en la medida en que cambie el statu quo.</p>
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los aspirantes podrían tener dificultades para acceder a las redes sociales (internet),

³⁰⁸ De Leon, C. A. G. Reforms in the civil service: The Philippine Experience Philippine Civil Service Commission.

³⁰⁹ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications.

³¹⁰ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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. P. 601 Recuperado de <https://egob.uniandes.edu.co/index.php/es/component/abook/search?category=12&searchCat=1&grid=1&showImg=0&Itemid=552>.

<p><i>puede enfrentar</i></p>	<p>limitando la población objetivo a la que se accede con la medida.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El personal de las UDP requeriría de nuevas competencias (similar a un <i>community manager</i> para el manejo de redes sociales) con el fin de aplicar los estándares establecidos para el manejo de las redes sociales. ➤ Las UDP pueden no contar con las herramientas TIC para llevar a cabo esta propuesta. Por esta razón, el desarrollo de estrategias de atracción para determinados grupos podría requerir el desarrollo de nuevas labores al personal actual. ➤ La alianza interinstitucional entre el DAFP y el Ministerio del Trabajo podría no ser efectiva, lo que implicaría un esfuerzo adicional en el manejo de la aplicación. ➤ Realizar una alianza entre el DAFP y Ministerio del Trabajo para utilizar plataformas de la Agencia Pública de Empleo dado que podría requerir nuevas funciones y responsabilidades por parte de ambas entidades. De igual forma, se pueden presentar problemas en la definición de los estándares y los procesos de alimentación de la aplicación y el micrositio con la información que suministren las entidades. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El uso de redes sociales, la conformación o actualización de la aplicación y el sostenimiento del micrositio implican la destinación de recursos específicos para el desarrollo de estas prácticas. ➤ El desarrollo de procesos de atracción a grupos específicos podría requerir mayores recursos dadas las capacitaciones que deberán tomar los servidores públicos encargados de estas funciones. ➤ En algunas entidades se deberán destinar mayores recursos para la adecuación física especialmente en las entidades ejecutoras (software, hardware, estructuras y plataforma virtual). <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podría haber oposición por parte de los servidores públicos, sindicatos y grupos políticos, en la medida en que se realiza un cambio en el statu quo y se da una visibilización directa de cargos. 			
<p><i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i></p>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se sugiere involucrar al Ministerio de las TIC para procurar que las entidades tengan las herramientas necesarias para el desarrollo de la recomendación y seguir los lineamientos de la política actual de Gobierno en Línea - Transparencia y gobierno electrónico. ➤ Es importante incluir dentro de los puntos Vive Digital personal capacitado en el manejo de las redes sociales, el micrositio y la aplicación para ayudar a las personas que puedan necesitar algún tipo de colaboración. ➤ Es necesario establecer una alianza estratégica entre el DAFP y Ministerio del Trabajo para que se alcancen los objetivos frente al uso de la aplicación. ➤ Respecto al desarrollo y mantenimiento del micrositio, se sugiere establecer una alianza con la CNSC para su construcción y manejo. Para esto es preciso fortalecer la capacidad técnica de las entidades en estos temas. ➤ Es necesario que el DAFP brinde acompañamiento permanente a las entidades para que implementen estas prácticas y suministren la información necesaria. ➤ Se considera pertinente mantener las acciones actuales de atracción, para interesar personal que no esté necesariamente conectado con las nuevas estrategias. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alinear la recomendación con las estrategias de Gobierno Abierto y Gobierno en Línea para aumentar la factibilidad de consecución de recursos y permitir que se empleen economías de escala para el desarrollo de la aplicación y el micrositio. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar un proceso de sensibilización a los diferentes grupos que podrían llegar a oponerse, mostrando los beneficios de llevar a cabo este tipo de prácticas. 			
<p><i>Viabilidad Jurídica</i></p>	<p>La política propuesta no requiere reforma normativa alguna sino la existencia de recursos suficientes para posibilitar la provisión de empleos independientemente de su naturaleza jurídica, así como la implementación de cada uno de los instrumentos señalados. NO REQUIERE REFORMAS CONSTITUCIONALES, LEGALES NI REGLAMENTARIAS.</p>			
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 65%;">RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN</td> <td style="width: 15%;">ACTOR RESPONSABLE</td> <td style="width: 20%;">PLAZO³¹¹</td> </tr> </table>		RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO³¹¹
RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO³¹¹		

³¹¹ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

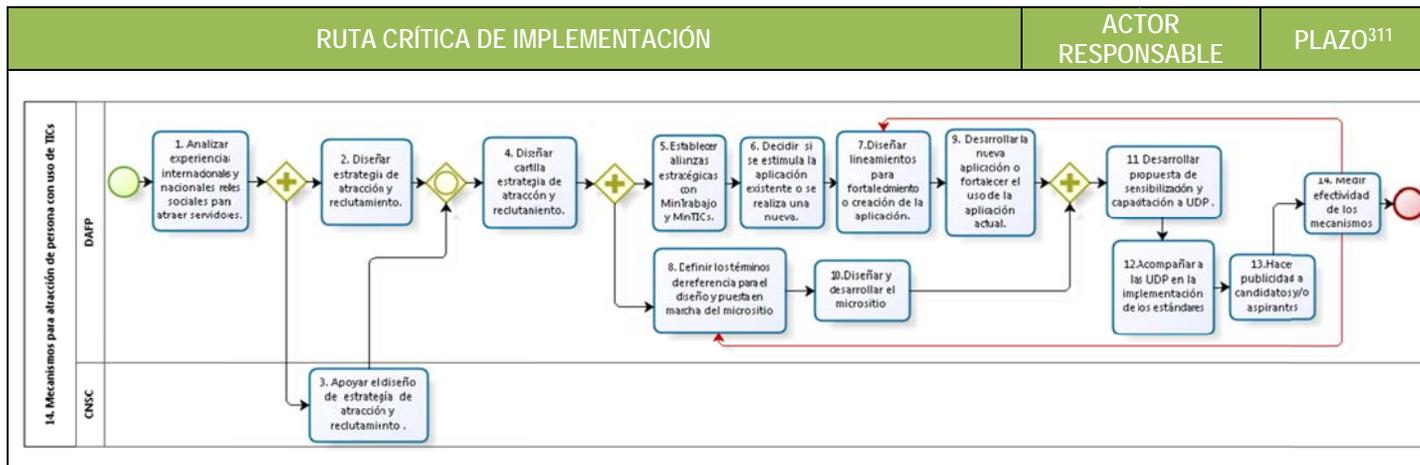
RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ³¹¹
1. Analizar experiencias internacionales y nacionales en temas de manejo de redes sociales, utilización de aplicaciones y microsítios para atraer servidores.	DAFP	Corto Plazo
2. Diseñar una estrategia de atracción y reclutamiento basada en los análisis de la actividad 1 y en el uso de tres herramientas para la población objetivo (minorías, jóvenes recién egresados, profesionales con altos niveles de calificación, altos directivos) ³¹² , en conjunto con la CNSC. Es preciso analizar el grado de centralización o descentralización necesario respecto al manejo y actualización de la información del microsítio y la aplicación ³¹³ .	DAFP	Corto Plazo
3. Apoyar el diseño de una estrategia de atracción y reclutamiento para la población objetivo en relación con los concursos de carrera administrativa usando TICs.	CNSC	Corto Plazo
4. Diseñar una cartilla que contenga la estrategia de atracción y reclutamiento definida anteriormente (actividades 2 y 3) y las claves para comunicar los procesos de selección. La cartilla contiene estándares de uso de las redes sociales de la entidad donde se publicite las convocatorias en curso.	DAFP	Corto Plazo
5. Establecer alianzas estratégicas con Ministerio del Trabajo y Ministerio de las TIC para el diseño de la aplicación y el despliegue de la estrategia de medios en las entidades públicas definida en las actividades 2 y 3.	DAFP	Corto Plazo
6. Decidir si se estimula el uso de la aplicación de Servicio Público de Empleo existente y manejada por Ministerio del Trabajo, o se crea una nueva.	DAFP	Corto Plazo
7. Diseñar lineamientos para el desarrollo o fortalecimiento de la aplicación (teniendo en cuenta los diversos grupos a los cuáles se desea llegar y la decisión tomada en el actividad 6 ³¹⁴).	DAFP	Corto Plazo
8. Definir los términos de referencia para el diseño y puesta en marcha del microsítio para llevar a cabo los procesos de atracción acorde con las actividades 6 y 7.	DAFP	Corto Plazo
9. Desarrollar la nueva aplicación o fortalecer el uso de la aplicación actual teniendo en cuenta las tres últimas actividades.	DAFP	Mediano Plazo
10. Diseñar y desarrollar el microsítio con las características establecidas dentro del portal Sirvo a mi País.	DAFP	Mediano plazo
11. Desarrollar una propuesta de sensibilización y capacitación a las UDP sobre el manejo de redes sociales para la atracción y el suministro de información necesaria para el microsítio en la actividad anterior y la aplicación de la actividad 9.	DAFP	Corto Plazo
12. Acompañar a las UDP en la implementación de los estándares de manejo de redes y el suministro información para usar la aplicación y acceder al microsítio.	DAFP	Mediano Plazo
13. Hacer publicidad a candidatos/aspirantes para que accedan a las redes sociales, la aplicación y el microsítio incluido en el portal "Sirvo a mi País".	DAFP	Mediano Plazo
14. Evaluar los resultados de la efectividad del manejo de las redes sociales, el microsítio y la aplicación para atraer a la población objetivo y medir el grado de apropiación de las tecnologías por parte de las entidades con el apoyo de Ministerio de las TIC ³¹⁵ .	DAFP	Largo Plazo
RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT		

³¹² Este paso de la ruta crítica contiene una de las 10 tareas clave para mejorar el servicio civil en América Latina (propuesto por el BID), el cual propone "introducir gradualmente características de sistemas de empleo para algunos sectores o puestos, de forma selectiva, complementando los sistemas de carrera vigentes".

³¹³ Este paso de la ruta crítica también contiene una de las 10 tareas clave para mejorar el servicio civil en América Latina (propuesto por el BID), el cual propone "Reducir el énfasis en procedimientos uniformes y centralizados para toda la administración y permitirle a las instituciones tomar medidas para atraer (...) para sus necesidades".

³¹⁴ Este paso de la ruta crítica también contiene una de las 10 tareas clave para mejorar el servicio civil en América Latina (propuesto por el BID), el cual propone "introducir gradualmente características de sistemas de empleo para algunos sectores o puestos, de forma selectiva, complementando los sistemas de carrera vigentes". Igualmente, busca responder a la siguiente tarea clave propuesta por el mismo organismo: "fomentar la captación y retención de talento joven para el sector público".

³¹⁵ Este paso de la ruta crítica trata de responder al punto crítico descrito por el BID (2014), asociado al subsistema de Gestión del Empleo: "El reclutamiento para la provisión de los puestos de trabajo 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".



<FIN>

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #15

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Empleo ³¹⁶ R
<i>Plazo para implementación</i>	Corto Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Crear mecanismos que aumenten la rapidez y efectividad de los procesos de selección, con el fin de mejorar la capacidad de respuesta de la CNSC a las necesidades de personal de las entidades y flexibilizar su toma de decisiones.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La OECD resalta la baja capacidad institucional para llenar las vacantes en las entidades y las restricciones presupuestales, debida en parte a la gran cantidad y heterogeneidad de los puestos que se buscan proveer y la falta de una agenda común entre el DAFP y la CNSC³¹⁷. ➤ El BID señala que existe una baja capacidad en personal y presupuesto por parte de la CNSC para administrar los concursos, pues actualmente la CNSC dispone de 56 servidores y 140 contratistas para atender más de 6.100 entidades y 250.291 empleados de carrera a nivel nacional³¹⁸. ➤ La evidencia cualitativa de los grupos focales con Secretarios Generales indica que la CNSC tiene grandes problemas para atender las necesidades de personal en sus entidades. Además, se reafirma con el hecho que el 30,7% de los servidores percibe que el sistema de méritos no ha servido para mejorar el desempeño de su entidad³¹⁹. ➤ De acuerdo con la Dirección de Empleo Público del DAFP (2015)³²⁰, una modificación del artículo 3° del decreto-ley 760 de 2005, establece una fijación de costos asociados a los procesos de selección a partir de un Acuerdo Marco de Precios estructurado por Colombia Compra Eficiente, para reducir los costos. También se designa al ICFES como entidad adecuada para la realización de los procesos de selección de carrera administrativa; y se designan Universidades e Instituciones Educativas acreditadas por el Ministerio de Educación para la ejecución residual de concursos.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En Filipinas se realizan evaluaciones rigurosas para entrar al servicio público, la cual consta de la creación de la Junta de Selección de Personal. Esta última, es establecida en cada entidad para reducir los candidatos que pueden ser nombrados por la autoridad y está conformada por la cabeza de la oficina de GTH y un representante de los empleados. ➤ En Indonesia se desarrolló un modelo de competencias para el proceso de reclutamiento, logrando una mayor correspondencia entre las necesidades de competencias laborales y los reclutados.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Aspirantes a cargos públicos y responsables de los procesos de selección en las entidades.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: DAFP: definir conjuntamente con la CNSC lineamientos sobre procesos de selección susceptibles de ser realizados por el ICFES, sobre la agrupación de concursos y la realización de convocatorias escalonadas. CNSC: definir conjuntamente con el DAFP lineamientos sobre procesos de selección susceptibles de ser realizados por el ICFES, sobre la agrupación de concursos y la realización de convocatorias escalonadas; realizar seguimiento y supervisión a los mecanismos de selección y concursos introducidos. ICFES: realizar procesos de evaluación que le sean asignados.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: Unidades de Personal, Secretaría Generales y Oficinas de Planeación: construir cuadros funcionales</p>

³¹⁶ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

³¹⁷ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

³¹⁸ Strazza, L. (2014). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia*. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional.

³¹⁹ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

³²⁰ Dirección de Empleo Público. (2015). *ESTUDIO TÉCNICO PARA LA AGRUPACIÓN DE PERFILES DE EMPLEOS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y LA ACREDITACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS*. Bogotá D.C: Departamento Administrativo de la Función Pública.

	<p>por competencias, recolectar datos que permitan realizar los concursos escalonados y agrupar procesos de selección.</p> <p>Universidades: realizar los eventuales procesos de selección agrupados.</p> <p>Beneficiario:</p> <p>Aspirantes: se benefician dada la mayor agilidad en los procesos de selección.</p> <p>Posible opositor:</p> <p>Universidades: dada una posible sustitución por parte del ICFES en la realización de concursos.</p> <p>Sindicatos: por ser reacios al cambio en el statu quo.</p> <p>Actores políticos: por ser reacios al cambio en el statu quo.</p>
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Restricciones normativas para la inclusión de estos nuevos mecanismos. ➤ Restricciones de capacidad para coordinar las acciones requeridas entre entidades, universidades, DAFP y CNSC. ➤ Restricciones de capacidad por parte de las entidades en cuanto se modifican procesos relevantes, se necesita personal capacitado para implementar los cambios y se pueden requerir ajustes en la estructura organizacional, entre otras, por el aumento mencionado de personal calificado. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Necesidad de recursos adicionales, dado el gasto en personal nuevo y capacitación del personal existente. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Oposición de diversos actores involucrados en el statu quo, dado que les puede limitar su influencia sobre los procesos de selección.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El DAFP podría acompañar a las entidades en el proceso de recolección de información sobre concursos necesarios y vacantes. ➤ Acompañar a las entidades en los procesos de contratación de nuevo personal y capacitación del ya existente, con miras a no crear presión excesiva y mejorar sus procesos internos. ➤ Crear espacios de interacción y diálogo al interior de y entre las entidades, las universidades, el DAFP y la CNSC para compartir información, resolver desacuerdos y definir prioridades, en los procesos de convocatorias escalonadas y agrupación de concursos en caso de ser factible. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Buscar medidas que reduzcan los costos relacionados con la implementación de la recomendación, como sinergias entre entidades y difusión de la capacitación al interior de las entidades y, de ser necesario, gestionar los recursos complementarios. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Difundir y visibilizar la importancia de la implementación de la recomendación a los directivos, Alto Gobierno y el público en general, con el fin de generar apoyos que neutralicen la influencia de los actores afectados negativamente.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>Esta propuesta supone una reforma legal porque la Ley 909 de 2004 expresamente limita la conducción de los concursos a la competencia de la CNSC o a instituciones de educación superior, y porque el marco jurídico actual dispone que la lista de elegibles cuenta con una vigencia de 18 meses, por lo que ampliar dicho término implica necesariamente intervención del legislador.</p> <p>REQUIERE REFORMA LEGAL</p>

RUTA CRITICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ³²¹
1. Evaluar la relevancia de incluir al ICFES como ejecutor de procesos de evaluación de aspirantes ³²² .	DAFP	Corto Plazo
2. Evaluar la factibilidad legal de incluir al ICFES como instancia del proceso de evaluación de aspirantes ³²³ .	CNSC	Corto Plazo
3. Definir lineamientos sobre la integración del ICFES como ejecutor de procesos de evaluación de aspirantes a partir de los resultados de las actividades 1 y 2 ³²⁴ .	CNSC	Corto Plazo

³²¹ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

³²² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

³²³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

4. Apoyar la definición de lineamientos sobre la integración del ICFES como ejecutor de procesos de evaluación de aspirantes realizada en la actividad 3 ³²⁵ .	DAFP	Corto Plazo
RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT		
15. Acelerar y agrupar procesos de selección y vincular al ICFES		
5. Identificar entidades susceptibles a agrupación de concursos ³²⁶ .	DAFP	Corto Plazo
6. Levantar datos sobre los concursos existentes en las entidades y su prioridad respectiva a partir del proceso de identificación de la actividad anterior ³²⁷ .	UDP	Mediano Plazo
7. Analizar la factibilidad legal y administrativa de agrupar procesos de selección como resultado de las actividades 5 y 6 ³²⁸ .	CNSC	Mediano Plazo
8. Agrupar procesos de selección con base en las actividades 5, 6 y 7 ³²⁹ .	CNSC	Mediano Plazo
9. Realizar seguimiento y evaluación a la agrupación de concursos ³³⁰ .	CNSC	Mediano Plazo

³²⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

³²⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

³²⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional."

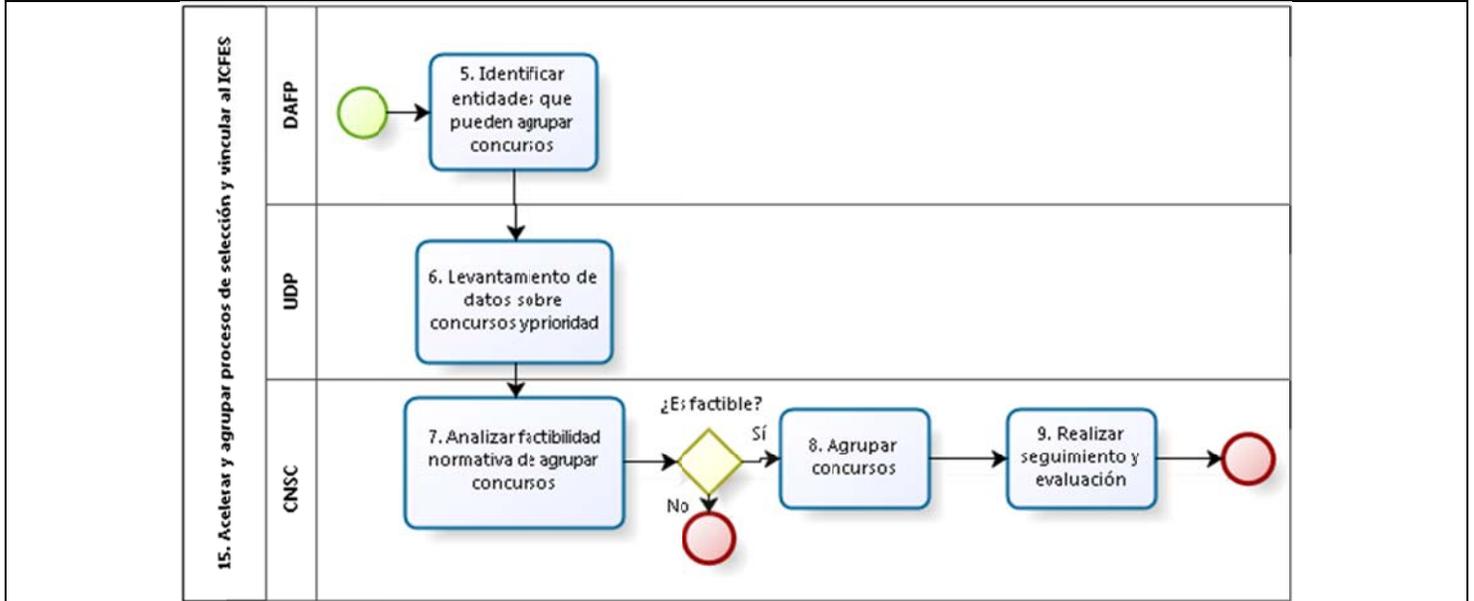
³²⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

³²⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional."

³²⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional."

³³⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



10. Definir lineamientos para establecer concursos prioritarios para las entidades ³³¹ .	CNSC	Mediano Plazo
11. Realizar convocatorias escalonadas prioritarias a partir de los lineamientos previamente definidos ³³² .	CNSC	Mediano Plazo
12. Realizar seguimiento y evaluación de las convocatorias escalonadas aplicadas en el paso anterior ³³³ .	CNSC	Mediano Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

³³¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional."

³³² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional."

³³³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #16

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Empleo ³³⁴  
<i>Plazo para implementación</i>	Corto Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Lograr que las entidades del orden nacional y territorial puedan realizar concursos de selección de forma más ágil y con mejor calidad, acorde con las necesidades de personal que tenga cada una de ellas.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El BID indica que los servicios civiles que más avances han mostrado en la Planeación del Empleo en los últimos 7 o 9 años lo han logrado, entre otras cosas, gracias a mejorías en sus sistemas de información (cuantitativa y cualitativa), para el control de personal³³⁵. ➤ El equipo investigador identificó a través de los grupos focales realizados a JTH, secretarios generales y directivos que la mayoría de entidades carecen de información sistemática para la toma de decisiones basada en evidencia^{336 337}. ➤ La OECD afirma que para mejorar la gestión de las personas en las organizaciones se requiere que los directivos cuenten con herramientas que faciliten el proceso de toma de decisión, una de ellas son los sistemas de información³³⁸. ➤ De acuerdo con la OECD, la CNSC cuenta con una limitada capacidad para responder a tiempo con las necesidades de personal³³⁹. De igual forma, los grupos focales indican que los costos para la realización de los concursos son muy altos para entidades con bajo presupuesto³⁴⁰. ➤ Actualmente, a partir de la ley 909 de 2004, muchas funciones están descentralizadas en las UDP y existe heterogeneidad en la capacidad de las mismas. Por ende, entidades como el DAFP y la CNSC deben apoyar técnicamente a las mismas en los diferentes sectores y regiones, con el fin de facilitar los procesos de identificación de necesidades y selección de personal³⁴¹. ➤ De acuerdo con el DAFP (2015) el Estado colombiano debe proveer un total de 153.554 vacantes. De la cifra anterior 32.436 cargos son a nivel nacional y 121.118 a nivel territorial. Por otro lado, la CNSC está realizando concursos para proveer 3.480 cargos a nivel nacional y 1.187 a nivel territorial (aproximadamente el 11% y el 2% del total de vacantes en cada nivel)³⁴². ➤ De acuerdo con el DAFP para la elaboración del Plan Nacional de vacantes, aproximadamente el 79% del total de entidades a nivel territorial no reportaron las vacancias definitivas de sus respectivas organizaciones. Sin embargo, se presentó un incremento en el nivel de reporte cercano al 27% entre los años 2013-2014³⁴³.

³³⁴ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

³³⁵ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications

³³⁶ Ospina, S. & Hoffman, A (2013) Voces y Vivencias: La Gestión del Talento Humano vista desde Adentro. En Sanabria, P. (Ed.) (2013) *Gestión Estratégica del Talento Humano en el Sector Público: Estado del Arte, Diagnóstico y Recomendaciones para el Caso Colombiano*. Unpublished, Bogotá: Universidad de los Andes.

³³⁷ Careaga, M (2013) El diagnóstico desde adentro: estado actual de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas a partir de la visión de los expertos en las unidades de personal. En Sanabria, P. (Ed.) (2013) *Gestión Estratégica del Talento Humano en el Sector Público: Estado del Arte, Diagnóstico y Recomendaciones para el Caso Colombiano*. Unpublished, Bogotá: Universidad de los Andes.

³³⁸ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

³³⁹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

³⁴⁰ Careaga, M (2013) El diagnóstico desde adentro: estado actual de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas a partir de la visión de los expertos en las unidades de personal. En Sanabria, P. (Ed.) (2013) *Gestión Estratégica del Talento Humano en el Sector Público: Estado del Arte, Diagnóstico y Recomendaciones para el Caso Colombiano*. Unpublished, Bogotá: Universidad de los Andes.

³⁴¹ Strazza, L. (2014). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia*. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional. Pp 15.

³⁴² Dirección de empleo Público. (2015). *Plan anual de vacantes nivel nacional y territorial*. Bogotá: DAFP.

³⁴³ Dirección de empleo Público. (2015). *Plan anual de vacantes nivel nacional y territorial*. Bogotá: DAFP.

<p><i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con la OECD diversos países pertenecientes a la organización, realizan los procesos de selección de personal a través de mecanismos de descentralización, en la cual la entidad encargada del servicio civil a nivel nacional es un ente de naturaleza reguladora que garantiza que los procesos sean meritocráticos. Por ende, los procesos quedan en cabeza de cada una de las entidades y pueden ser realizados directamente por la entidad o través de un tercero (empresa privada especializada en la realización de pruebas de selección). ➤ A partir del estudio de los esquemas de contratación de personal en los países de la OECD, se observa que los mismos tienden a la descentralización del proceso de selección y no a estar en cabeza de una única entidad a nivel nacional para todas las organizaciones públicas del país.
<p><i>¿A quién está dirigida?</i></p>	<p>CNSC, Universidades y entidades públicas.</p>
<p><i>Entidades Involucradas y Roles</i></p>	<p>Ejecutor: CNSC: liderar la elaboración de los lineamientos para financiar los concursos para la selección de funcionarios de carrera a través de los recursos que las entidades del orden nacional y territorial podrían ahorrar por el pago de contratistas y de la nómina de empleados. Además, diseñar los lineamientos para implementar una herramienta de BPM para la coordinación del flujo de información y de recursos entre la CNSC, las entidades y los proveedores de los concursos. Ministerio de Hacienda: colaborar en la elaboración de los lineamientos para financiar los procesos de selección de funcionarios de carrera. Indicar dentro del mismo estudio una estimación de los costos de los procesos de selección de funcionarios que se encuentran en provisionalidad y los contratistas que realizan funciones misionales. DAFP: colaborar en la elaboración de los lineamientos que permita financiar los concursos para la selección de funcionarios de carrera e indicar los cambios organizaciones necesarios para llevar a cabo estos procesos al interior de las entidades. Entidad: suministrar la información del número y los costos monetarios de los empleados en condición de provisionalidad y los contratistas que cumplen funciones misionales a su organización para la elaboración del estudio por parte de la CNSC, Ministerio de Hacienda y el DAFP. De igual manera, implementar la herramienta de BPM para el cargue ágil de la información y realizar los ahorros necesarios para la impulsar los concursos.</p>
<p><i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i></p>	<p>Ejecutor: UDP: enviar información sobre las necesidades de personal que tiene la entidad. Oficinas de planeación: estimar el monto de recursos necesarios para la realización de los concursos de selección de funcionarios. Secretarías generales: colaborar en la estimación de los recursos necesarios para la realización de los concursos de selección de servidores y la realización de los ahorros pertinentes. Beneficiario: Alta dirección: al contar con un mejor personal para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. Posible opositor: Contratistas: oposición ante cambio del statu quo. Partidos políticos: oposición ante el cambio en el statu quo y la pérdida de capacidad de nominación de funcionarios de carrera a través de la provisionalidad o la utilización de contratistas.</p>
<p><i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i></p>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas: ➤ Se pueden presentar dificultades entre la CNSC, Ministerio de Hacienda y el DAFP generen espacios adecuados de coordinación para el diseño de los lineamientos que permita financiar los concursos de selección de servidores públicos a través de los recursos que las entidades del orden nacional y territorial podrían ahorrar por el pago de contratistas y de la nómina de empleados. ➤ Dificultades por parte de las entidades para aplicar los lineamientos y la herramienta de BPM dentro de su organización dada la baja capacidad técnica de sus servidores. ➤ Las entidades podrían no enviar la información adecuada del número total de funcionarios en condición de provisionalidad y contratistas que cumplen funciones misionales para realizar una estimación precisa de los costos en la realización de los concursos de selección de funcionarios por parte del Ministerio de Hacienda.</p> <p>b) Barreras Financieras: ➤ La CNSC, el DAFP y el Ministerio de Hacienda puede que no cuenten con los recursos suficientes para realizar los lineamientos que establezcan los criterios y términos de referencia para permitir financiar los concursos para la selección de funcionarios de carrera, el cual se haga a través de los recursos que las entidades del orden nacional y territorial podrían ahorrar por el pago de contratistas y de la nómina de empleados. ➤ Se podría llegar a presentar problemas para que las entidades del orden nacional y territorial logren gestionar los recursos suficientes para la realización de los concursos dado que un porcentaje muy</p>

	<p>alto de sus funcionarios se encuentran en provisionalidad o un número muy alto de sus funciones misionales sean realizadas a través de contratistas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Problemas para la destinación de los recursos suficientes a las entidades del orden nacional y territorial con el fin de implementar los lineamientos y la herramienta de BPM que facilite el proceso ahorro y de entrega de información para impulsar los concursos por parte de la CNSC.
	<p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dificultades en la obtención del apoyo de sectores políticos y funcionarios, dado que son reacios a cambios en el statu quo. Primero, es posible que estos grupos se opongan a la entrega de dineros para la realización de los concursos de selección de servidores dado que perciban un detrimento a la vinculación directa de funcionarios en condición de provisionalidad o contratistas. ➤ Algunos sectores políticos y funcionarios se podrían llegar a oponer a la consolidación de información sobre el estado actual en la vinculación de funcionarios en condición de provisionalidad y de contratistas al interior de las mismas.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se podría crear una comisión interinstitucional (CNSC, Ministerio de Hacienda y el DAFP) para realizar los lineamientos que permita financiar los concursos para la selección de funcionarios de carrera a través de los recursos que las entidades del orden nacional y territorial podrían ahorrar por el pago de contratistas y de la nómina de empleados. ➤ La CNSC, el DAFP y el Ministerio de Hacienda podrían realizar procesos de capacitación a las entidades de forma presencial o virtual, con el fin de que las entidades adquieran la capacidad técnica para implementar los lineamientos y la herramienta de BPM. ➤ El DAFP podría diseñar dentro del SIGEP una herramienta de verificación que permita controlar y ver si las entidades han realizado el cargue completo de la información de necesidades de personal para la aplicación de los lineamientos para financiar los concursos de selección por parte de la CNSC, Ministerio de Hacienda y el DAFP. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se podría realizar unas sesiones conjuntas entre la CNSC y el DAFP con representantes de la Presidencia para que comprendan el alcance y la importancia de la recomendación garantizar el monto necesario de recursos que permita su realización plena en todas las entidades del país. ➤ Sería conveniente realizar talleres de sensibilización a la alta dirección de las entidades del orden nacional y territorial para que comprendan la importancia de librar recursos para la realización de concursos, de igual manera y en caso de contar con un grado muy alto de provisionales, tener la información necesaria para indicarle la magnitud real de los costos de formalización al Ministerio de Hacienda, la CNSC y el DAFP. ➤ Se sugiere crear programas de inducción virtual por parte de la CNSC y el DAFP para que las entidades del orden nacional y territorial puedan aplicar de forma didáctica e intuitiva la herramienta de BPM. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sería conveniente indicar, por medio de sesiones de capacitación a las entidades del orden nacional y territorial, la importancia de destinar parte de los recursos del pago de provisionales y contratistas a realizar concursos públicos, pues esto trae mejoras en la calidad de los servidores públicos que ingresan a la entidad. ➤ Se sugiere realizar talleres de sensibilización al Ministerio de Hacienda y la alta dirección de entidades por parte de la CNSC y el DAFP, en los cuales se muestren las ventajas de contar con la información completa de los funcionarios en condición de provisionalidad y los contratistas que cumplen funciones misionales para lograr tener una estimación precisa de los costos de la formalización de los mismos.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>La política propuesta no requiere modificación legal. Requiere, por el contrario, la definición de los rubros y porcentajes que pueden destinarse a la financiación de los concursos al momento de establecer el presupuesto de una entidad que participe en los procesos de selección.</p> <p>NO REQUIERE REFORMA CONSTITUCIONAL, LEGAL O REGLAMENTARIA.</p>

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ³⁴⁴
1. Diseñar los términos de referencia y criterios para que las entidades del orden nacional y territorial puedan establecer con precisión el número y	CNSC	Corto Plazo

³⁴⁴ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

los costos monetarios de los provisionales y la formalización de los contratistas ³⁴⁵ .		
2. Liderar la elaboración de los lineamientos que permita financiar los concursos para la selección de funcionarios de carrera a través de los recursos que las entidades del orden nacional y territorial podrían ahorrar por el pago de contratistas y de la nómina de empleados ³⁴⁶ .	CNSC	Corto Plazo
3. Colaborar en la construcción de los lineamientos para la financiación de los procesos de selección de funcionarios de carrera ³⁴⁷ .	Ministerio de Hacienda	Corto Plazo
4. Colaborar en la construcción de los lineamientos que permita financiar los concursos para la selección de funcionarios de carrera ³⁴⁸ .	DAFP	Corto Plazo
5. Diseñar los lineamientos para la realización de la financiación de los concursos y la implementación de una herramienta de BPM a partir de las actividades 1, 2, 3 y 4, la cual permita hacer monitoreo al proceso del cargue de la información de necesidades de personal de las entidades y articulando con la herramienta del SIGEP ³⁴⁹ .	CNSC	Corto Plazo
6. Implementar los lineamientos para la financiación de los concursos y de la herramienta de BPM diseñada en la actividad 5, la cual permita hacer monitoreo al cargue de la información en el SIGEP y el ahorrado de los recursos necesarios para la realización de los concursos ³⁵⁰ .	Entidades	Mediano Plazo
7. Acompañar a las entidades en el proceso de implementación de los lineamientos y la aplicación de la herramienta de BPM por medio de cursos virtuales previsto en la actividad 6 ³⁵¹ .	CNSC	Mediano Plazo
8. Colaborar en el proceso de implementación de los lineamientos y la herramienta de BPM en las entidades ³⁵² .	DAFP	Mediano Plazo
9. Colaborar en el proceso de implementación de los lineamientos y la aplicación de la herramienta de BPM en las entidades ³⁵³ .	Ministerio de Hacienda	Mediano Plazo
10. Suministrar la información del número y el costo monetario de los empleados en condición de provisionalidad y los contratistas que cumplen funciones misionales en su organización a la CNSC y MinHacienda, a través de la herramienta de BPM implementada en la actividad 6 ³⁵⁴ .	Entidades	Mediano Plazo
11. Verificar el cargue de la información por parte de las entidades (actividad 10) a través de la herramienta de BPM ³⁵⁵ .	CNSC	Mediano Plazo
12. Indicar los costos de los procesos de selección de funcionarios que se encuentran en provisionalidad y los contratistas que realizan funciones misionales en las entidades del país a partir de la información suministrada en la actividad 10 ³⁵⁶ .	CNSC	Mediano Plazo

³⁴⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

³⁴⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

³⁴⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

³⁴⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

³⁴⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas de existentes en cada contexto nacional".

³⁵⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas de existentes en cada contexto nacional".

³⁵¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

³⁵² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

³⁵³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

³⁵⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

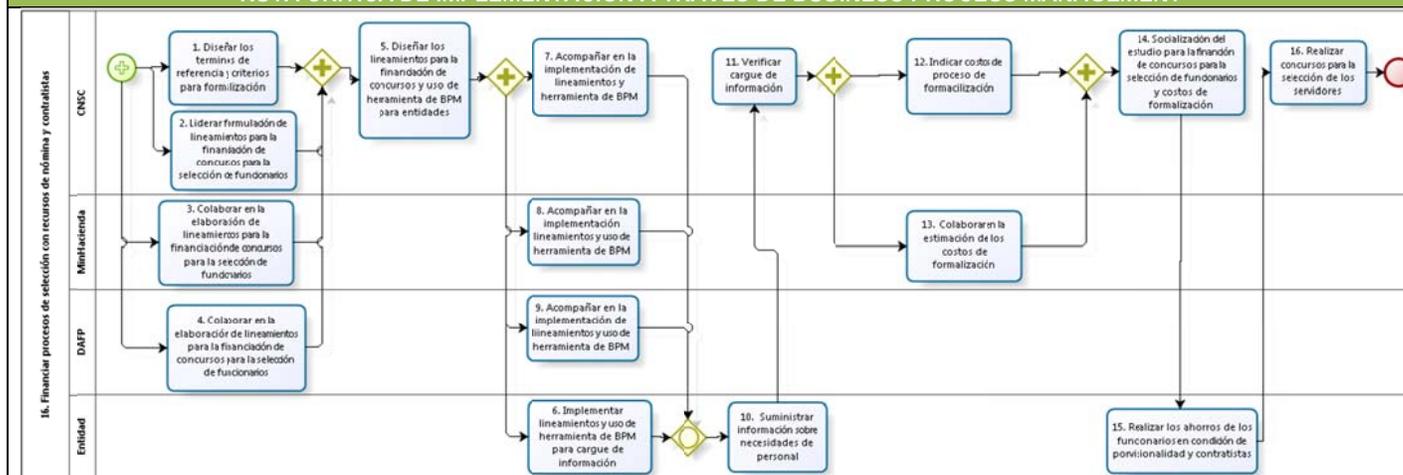
³⁵⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

³⁵⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

Ficha de Implementación Recomendación #16 – Subsistema de Gestión del Empleo

13. Colaborar en la estimación de los costos para la realización de los concursos de los funcionarios en condición de provisionalidad y contratistas en las entidades del país realizados en la actividad 12 ³⁵⁷ .	Ministerio de Hacienda	Mediano Plazo
14. Socialización de resultados del estudio (ver actividad 2) que permita financiar los concursos para la selección de funcionarios de carrera a través de los recursos que las entidades del orden nacional y territorial podrían ahorrar por el pago de contratistas y de la nómina de empleados. De igual manera, difusión de los costos para la implementación de la medida en las entidades del país realizada en la actividad anterior ³⁵⁸ .	CNSC	Mediano Plazo
15. Realizar los ahorros necesarios para impulsar los concursos destinados a suplir las vacantes de los funcionarios en condición de provisionalidad y de los contratistas que realizan funciones misionales en la entidad.	Entidades	Mediano Plazo
16. Realizar los concursos para la selección de funcionarios a partir de los dineros ahorrados por parte de las entidades ³⁵⁹ .	CNSC	Largo Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

³⁵⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

³⁵⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

³⁵⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #17

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Empleo ³⁶⁰  
<i>Plazo para implementación</i>	Mediano plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Reducir los costos y mejorar los tiempos de realización de los procesos de convocatoria y selección de funcionarios en todas las entidades del régimen general de carrera. En el mismo sentido, permitir un mayor nivel de difusión de los procesos de selección para incrementar la participación de otros segmentos del mercado laboral.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La CNSC dispone de 56 servidores y 140 contratistas para atender más de 6.100 entidades y 250.291 empleados de carrera a nivel nacional³⁶¹. ➤ Los grupos focales con funcionarios indican que la CNSC cuenta con una limitada capacidad para responder a las demandas de selección y contratación de las entidades³⁶². ➤ De acuerdo con el BID, los sistemas avanzados de GTH utilizan medios electrónicos para la difusión de sus convocatorias, la recepción de las hojas de vida y la difusión de los resultados³⁶³. ➤ La OECD indica que uno de los grandes puntos para fortalecer la capacidad institucional y permitir el diseño de políticas de mediano y largo plazo, se encuentra en el mejoramiento de los sistemas de reclutamiento y selección no solo a nivel nacional sino también territorial³⁶⁴. ➤ Condrey (2012) indica la importancia que tiene el compartir información entre agencias del Estado para evitar duplicación de esfuerzos³⁶⁵. ➤ Ban & Gossett (2010) indican que los procesos de selección que utilizan medios electrónicos en todas sus etapas son más eficientes, sin embargo, se debe contar con sistemas de verificación de la información y los resultados deben ser publicados a través del mismo medio para evitar la pleitos jurídicos³⁶⁶. ➤ De acuerdo con Hays & Sowa (2010) indican que el uso de herramientas tecnológicas permite expandir el proceso a más sectores de la población y atraer personal más calificado³⁶⁷. ➤ Las demoras en los procesos de selección se han debido en parte a la falta de una agenda en común entre el DAFP y la CNSC. Además, de la necesidad de proveer una gran cantidad de cargos con diversas características y especificidades³⁶⁸.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En la actualidad Brasil maneja un sistema de información sobre ofertas y vacantes en el sector público utilizando una aplicación electrónica. Este sistema permite compartir la información de los aspirantes entre diversas entidades del sector, lo cual posibilita abarcar mayores segmentos de la población³⁶⁹.

³⁶⁰ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

³⁶¹ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (41)

³⁶² Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (42)

³⁶³ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications (33)

³⁶⁴ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (293).

³⁶⁵ Condrey, S. (2012). Public Human Resource Management: How we get where we are today. En Riccucci, N. (Ed.), *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges* (5ta ed., pp. 1-13). Estados Unidos: Pearson.

³⁶⁶ Ban, C., & Gossett, C. (2010). The Changing Roles of the Human Resource Office. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp. 5-25). Estados Unidos: Jossey-Bass.

³⁶⁷ Hays, S., & Sowa, J. (2010). Staffing the Bureaucracy. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp. 99-127). Estados Unidos: Jossey-Bass.

³⁶⁸ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (39)

³⁶⁹ Gaetani, F., & Heredia, B. (2002). La Economía Política de la Reforma del Servicio Civil en Brasil: Los Años de Cardoso. Recuperado el de <http://www.iadb.org/es/publicaciones/detalle,7101.html?id=8984>

<i>similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En Ecuador se implementó un sistema de información de recursos humanos en el cual se publican las ofertas laborales y se realiza, a través del mismo sistema, el proceso de evaluación de los aspirantes³⁷⁰. ➤ En la actualidad Filipinas ha creado un banco de oportunidades laborales actualizado en todas las entidades a través de un software especializado para el manejo de los candidatos ^{371 372}. ➤ En Uruguay se cuenta con un sistema de información llamado “Uruguay Concurso” en el cual se encuentran las convocatorias, se registran los aspirantes y se notifican resultados³⁷³.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Entidades públicas y candidatos de los procesos de selección.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: CNSC: liderar la creación de la bolsa de empleo virtual y la aplicación móvil para aspirantes. DAFP: diseñar los convenios con el proveedor de la página web Sirvo a Mi País para la creación del módulo para aspirantes que nutra la bolsa de empleo virtual. Ministerio del Trabajo: realizar acompañamiento a través de los centros de empleo. Ministerio de las TIC: brindar soporte para el diseño de la bolsa de empleo virtual y la aplicación móvil. Entidades orden nacional y territorial: suministrar información a la bolsa de empleo virtual.</p> <p>Apoyo: Presidencia de la República: brindar apoyo político para la creación de la bolsa de empleo virtual y su utilización por parte de las entidades.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: UDP y dirección de TICs en las organizaciones: realizar el envío de información e indicar la necesidad de realizar un concurso a la CNSC.</p> <p>Apoyo: Alta dirección: brindar apoyo político para la creación de la bolsa de empleo virtual y su utilización por parte de la entidad. Veedurías ciudadanas: garantizar que los procesos de reclutamiento y selección ligados a la bolsa de empleo virtual sean transparentes.</p> <p>Beneficiario: Aspirantes: dadas las mayores facilidades de vincularse a los procesos de selección y acceder a convocatorias acorde con el propio perfil profesional.</p> <p>Posible opositor: Sindicatos: en cuanto a la priorización de empleados actuales a los externos. Usuarios: en cuanto tengan problemas de acceso a TICs.</p>
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se requieren nuevos procesos y cargos (personal que maneje la bolsa de empleo virtual) en la CNSC, las entidades a nivel nacional y territorial, con el fin de garantizar el cargue constante de información. ➤ Se debe presentar un alto grado de coordinación interinstitucional entre la CNSC, el DAFP, Ministerio de las TIC y las entidades adscritas al régimen general de carrera para garantizar compatibilidad entre el módulo de la página web Sirvo a Mi País, la bolsa de empleo virtual y la aplicación móvil. ➤ En las entidades con baja capacidad técnica se pueden presentar problemas en el uso adecuado de las plataformas virtuales. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se deben garantizar los recursos para la estructuración y sostenimiento de esta bolsa de empleo (software, hardware, estructuras y personal plataforma virtual) por parte de las entidades del orden nacional y territorial (DAFP, CNSC, entidades del nivel nacional y territorial adscritas al régimen general de carrera). <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dificultades para seguir los lineamientos de la política de gobierno en línea-transparencia, por el no suministro de información a la bolsa de empleo virtual. Lo anterior debido a la pérdida de control sobre la selección de funcionarios de forma clientelista. ➤ Indebida utilización de la bolsa de empleo virtual para beneficiar a personas cercanas de los funcionarios o directivos de las entidades.
<i>Defina la forma en que se</i>	a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:

³⁷⁰ Toapanta, J. (2011). *Administración de recursos humanos*. Loja-Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.

³⁷¹ De Leon, C. A. G. Reforms in the civil service: The Philippine Experience *Philippine Civil Service Commission*.

³⁷² Tjiptoherjanto, P. (2007). CIVIL SERVICE REFORM IN INDONESIA. *International Public Management Review*, 8(2).

³⁷³ Uruguay Concurso. (n.d.). Extraído el 20 de Mayo de 2015, de: <https://www.uruguayconcurso.gub.uy/Portal/servlet/com.si.recsel.inicio>

<i>podrían superar dichas barreras</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se deberían realizar jornadas de capacitación a todas las entidades del orden nacional y territorial. ➤ Es aconsejable crear manuales de uso interactivos que posibiliten entender la bolsa de empleo virtual y el aplicativo electrónico de forma intuitiva, el cual permita realizar preguntas y facilitar el cargue de información. ➤ Es importante definir de forma clara los roles y estándares de comunicación que permita una coordinación efectiva entre la CNSC, el DAFP y las entidades públicas. ➤ Diseñar protocolos precisos y sencillos para el cargue de información y de solicitud de realización de concursos, los cuales se encuentren integrados en un sistema de verificación. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se puede establecer un acto administrativo que obligue a destinar recursos y complementar esfuerzos de todas las entidades a nivel nacional y territorial adscritas al régimen general, con el objetivo de contar con un funcionario(s) encargado(s), de acuerdo a las necesidades de la entidad, encargados del mantenimiento y cargue de la información a la bolsa de empleo virtual así como de la disponibilidad de software y hardware en la entidad. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El DAFP podría emprender talleres de sensibilización de la propuesta para mostrar la relevancia de la recomendación y los beneficios que conlleva para la entidad tener funcionarios seleccionados de forma meritocrática. ➤ La CNSC podría realizar procesos de verificación y control sobre las entidades que presenten los niveles más bajos de suministro de información o baja claridad en los perfiles y cargos vacantes en la misma. ➤ Se sugiere que la CNSC constatare la aplicación de los lineamientos de Gobierno en Línea – Transparencia con el apoyo de las entidades líderes de estos procesos.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>La presente recomendación tampoco implica un cambio legislativo, ya que en síntesis consiste en la ampliación de la utilización de herramientas tecnológicas que hagan más eficiente el manejo de la información y dicha ampliación es incluso una obligación de la CNSC, que debe propender por maximizar el principio de publicidad. No obstante, la propuesta sí implica un cambio reglamentario: actualmente el SIGEP abarca únicamente a quien está vinculado con la administración, y la propuesta implica aumentar el espectro, cobijando también a quienes participan o hayan participado en concursos de méritos.</p> <p>REQUIERE MODIFICACIÓN REGLAMENTARIA.</p>

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ³⁷⁴
1. Realizar convenio con el proveedor del portal web Sirvo a Mi País para la creación del módulo de aspirantes ³⁷⁵ .	DAFP	Corto Plazo
2. Apoyar el convenio para la creación del módulo de aspirantes y diseñar el convenio para la creación de la bolsa de empleo virtual y la aplicación móvil ³⁷⁶ .	CNSC	Corto Plazo
3. Diseñar el módulo de aspirantes en el portal web Sirvo a Mi País con base en el convenio pactado en la actividad 1 ³⁷⁷ .	Proveedor portal web Sirvo a Mi País	Mediano Plazo
4. Diseñar bolsa de empleo virtual y aplicación móvil a partir del convenio previamente realizado ³⁷⁸ .	Proveedor	Mediano Plazo
5. Realizar socialización del módulo de aspirantes en el portal web Sirvo a Mi País, la bolsa de empleo virtual y la aplicación móvil elaborados en las actividades 3 y 4 a las entidades y los aspirantes al sector público ³⁷⁹ .	CNSC	Mediano Plazo
6. Apoyar en la realización de los procesos de socialización del módulo de aspirantes ³⁸⁰ .	DAFP	Mediano Plazo
7. Capacitar a entidades del orden nacional y territorial sobre el módulo de aspirantes, la bolsa de	CNSC	Mediano

³⁷⁴ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

³⁷⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

³⁷⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

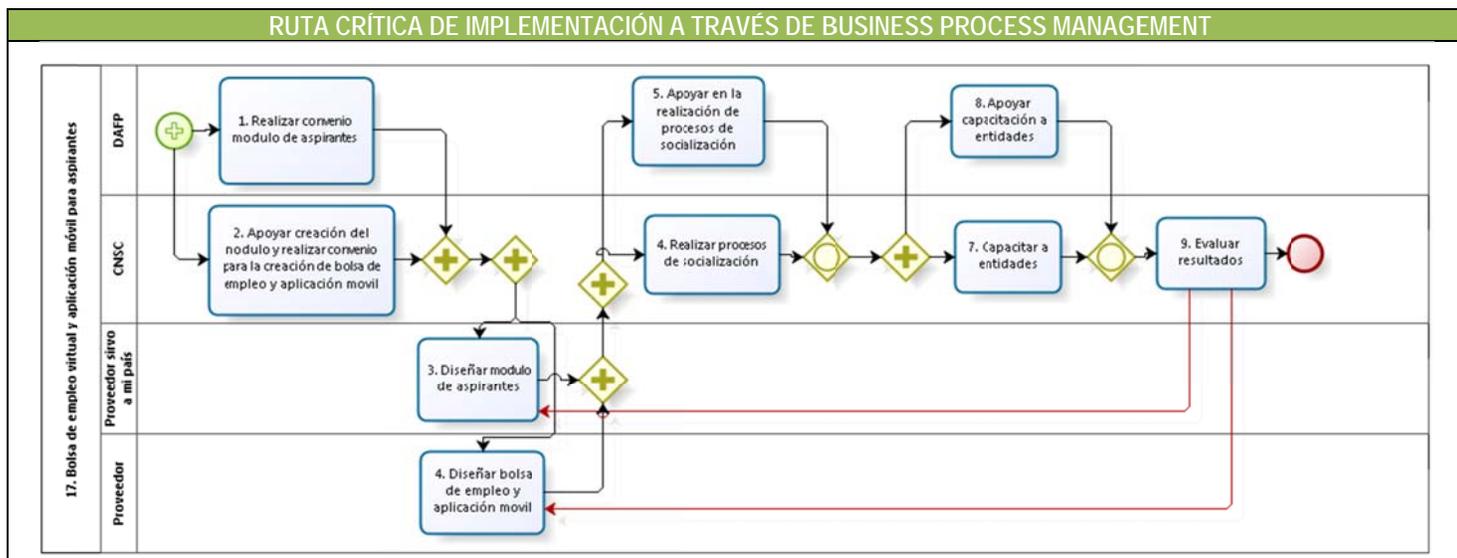
³⁷⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

³⁷⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

³⁷⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

³⁸⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

empleo virtual y la aplicación móvil elaboradas en las actividades 3 y 4 ³⁸¹ .		Plazo
8. Apoyar los procesos de capacitación a las entidades del orden nacional y territorial que realiza la CNSC ³⁸² .	DAFP	Mediano Plazo
9. Evaluar los resultados de la utilización de la bolsa de empleo virtual y de la aplicación móvil ³⁸³ .	CNSC	Largo Plazo



<FIN>

³⁸¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

³⁸² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

³⁸³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #18

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Empleo ³⁸⁴  
<i>Plazo para implementación</i>	Mediano plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Agilizar y simplificar el procedimiento para la selección de IES en la realización de concursos de selección de personal y disminuir los costos de la ejecución de los mismos para responder de forma adecuada y oportuna a las necesidades de personal de todas las entidades del nivel nacional y territorial.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actualmente “la CNSC dispone de 56 servidores y 140 contratistas para atender más de 6.100 entidades y 250.291 empleados de carrera a nivel nacional”³⁸⁵. ➤ Los grupos focales realizados con funcionarios del nivel nacional y territorial, indican que la CNSC cuenta con una limitada capacidad para responder a las demandas de selección y contratación de las entidades³⁸⁶. ➤ Las actuales demoras en los procesos de selección por parte de la CNSC se deben a la ausencia de planificación sobre los cargos a proveer, es decir se hacen en la medida que son solicitados pero no se generan cronogramas o procesos de agrupación entre entidades³⁸⁷. ➤ A partir de la EDI del DANE, se encuentran que los servidores perciben que los concursos públicos no profesionalizan la función pública (31,2%), no promueven condiciones de igualdad (32%) y no son transparentes (30,8%)³⁸⁸. ➤ De acuerdo con la Dirección de Empleo Público del DAFP (2015)³⁸⁹, una modificación del artículo 3° del decreto-ley 760 de 2005, establece una fijación de costos asociados a los procesos de selección a partir de un Acuerdo Marco de Precios estructurado por Colombia Compra Eficiente, para reducir los costos. También se designa al ICFES como entidad adecuada para la realización de los procesos de selección de carrera administrativa; y se designan Universidades e Instituciones Educativas acreditadas por el Ministerio de Educación para la ejecución residual de concursos. ➤ De acuerdo con la OECD el proceso actual de selección a través de la CNSC, el cual utiliza Universidades para la valoración de candidatos, es muy costoso y demorado³⁹⁰. ➤ Una de las razones por las cuales las entidades no realizan constantemente procesos de selección se debe a la baja capacidad de la CNSC, la gran heterogeneidad de los puestos a proveer y la falta de una agenda común entre el DAFP y la CNSC³⁹¹.

³⁸⁴ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

³⁸⁵ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (41)

³⁸⁶ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (42)

³⁸⁷ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (41)

³⁸⁸ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (41-42)

³⁸⁹ Dirección de Empleo Público. (2015). *ESTUDIO TÉCNICO PARA LA AGRUPACIÓN DE PERFILES DE EMPLEOS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y LA ACREDITACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS*. Bogotá D.C: Departamento Administrativo de la Función Pública.

³⁹⁰ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (315-316).

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con el DAFP (2015)³⁹² el Estado colombiano debe proveer un total de 153.554 vacantes. De ese total a nivel nacional 32.436 cargos son a nivel nacional. Por otro lado debe proveer a nivel territorial un total de 121.118 vacantes. De ese total, la CNSC actualmente está realizando concursos para proveer 3.480 cargos a nivel nacional y 1.187 a nivel territorial (aproximadamente el 11% y el 2% del total de vacantes en cada nivel). Por otro lado, aproximadamente el 79% del total de entidades a nivel territorial no reportaron las vacancias definitivas en sus respectivas organizaciones. Sin embargo, se presentó un incremento en el nivel de reporte cercano al 27% entre los años 2013 a 2014.
<p><i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Algunos países de la OECD cuentan con agencias especializadas de reclutamiento que realizan el proceso de contratación con organizaciones privadas para la provisión de los cargos del Estado a nivel nacional y local³⁹³. ➤ En Bélgica se creó SELOR (oficina federal de selección) la cual utiliza sistemas modernos y el uso del internet para guiar los criterios de los perfiles a ser ocupados, sin embargo, el proceso es realizado directamente por las agencias especializadas de reclutamiento³⁹⁴. ➤ Actualmente Irlanda cuentan con el servicio de nombramientos públicos (PAS) en el cual se elaboran los convenios entre la agencia especializada del gobierno y las entidades privadas dedicadas al reclutamiento³⁹⁵.
<p><i>¿A quién está dirigida?</i></p>	CNSC e IES.
<p><i>Entidades Involucradas y Roles</i></p>	<p>Ejecutor: CNSC: liderar el proceso de elaboración del convenio para la aplicación de acuerdos marco para la selección y contratación de IES. CCE (Colombia Compra Eficiente): implementador de los acuerdos marco para la selección y contratación de las IES. IES: participar en los procesos de selección y contratación a partir de los acuerdos marco que realice CCE.</p> <p>Apoyo: Presidencia de la República: impulsar la realización de los convenios y facilitar la generación de los espacios de diálogo entre la CNSC y CCE.</p>
<p><i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i></p>	<p>Ejecutor: UDP: levantar información clave de las necesidades de personal de la entidad (perfiles de cargo y competencias). Secretarías Generales: suministro de los recursos necesarios para la realización de los concursos de personal que requiere la entidad. Oficinas de Planeación: analizar las necesidades de personal acorde con las metas y objetivos de la organización.</p> <p>Apoyo: Veedurías ciudadanas: porque pueden ayudar a garantizar que los procesos de selección y contratación de las IES sean transparentes.</p> <p>Posible opositor: Sindicatos: en cuanto permite que se generen desvinculación de funcionarios provisionales que se encuentren aforados o hagan parte de la convención o pacto colectivo. Lo anterior gracias a un incremento en número de procesos selección de funcionarios en la entidad. Funcionarios de la CNSC: en cuanto a la baja capacidad y por cambio en las prácticas y funciones compartidas con CCE.</p>

391 391 Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (39)

³⁹² Dirección de empleo Público. (2015). *Plan anual de vacantes nivel nacional y territorial*. Bogotá: DAFP.

³⁹³ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (312-316).

³⁹⁴ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (314-315).

³⁹⁵ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (314-315).

<i>Describa las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	a) Barreras Administrativas y Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ante la inclusión de nuevos procesos y funciones a la CNSC y CCE se puede encontrar que las entidades no tengan el personal capacitado para aplicar los acuerdos marco, lo cual podría llevar a la contratación de terceros. ➤ Se puede presentar que los roles y funciones no queden bien definidas, lo cual generaría duplicidad de esfuerzos y contradicciones en la aplicación de la propuesta por parte de la CNSC, CCE y las IES. ➤ La CNSC, CCE y las IES pueden no contar con el personal capacitado para realizar el seguimiento y monitoreo a los procesos implementados por parte de las IES. Por último, la CNSC, CCE y las IES pueden tener problemas en aplicar nuevas tecnologías para los procesos de selección y contratación.
	b) Barreras Financieras: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Necesidad de recursos adicionales, a partir de las nuevas necesidades de personal y capacitación para implementar los acuerdos marco de forma eficiente y oportuna por parte de la CNSC y CCE.
	c) Barreras Políticas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los funcionarios de la CNSC pueden asumir la recomendación como una forma de delegación de funciones y pérdida de control sobre el proceso de selección de funcionarios de carrera.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se podrían realizar jornadas continuas y amplias de capacitación a las entidades involucradas y de sensibilización a directivos. ➤ Se sugiere crear protocolos para la coordinación interinstitucional, los cuales estén acompañados de una definición clara de los roles que desempeña cada entidad en el proceso de contratación de las IES (CNSC y CCE). ➤ Es recomendable implementar sistemas de verificación de los procesos y la entrega de documentación adecuada por parte de las IES en el desarrollo de los acuerdos marco.
	b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se pueden realizar reuniones con directivos de las entidades del orden nacional y territorial, en las cuales se muestre la reducción de costos a través de las economías de escala generados por los acuerdos marco. Así mismo, mostrar el potencial incremento en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales cuando se cuenta con funcionarios seleccionados de forma meritocrática. ➤ Es recomendable hacer un proceso de sensibilización a servidores de Presidencia y del Ministerio de Hacienda para que entiendan la importancia de ampliar la capacidad operativa de la CNSC y CCE, pues con concursos de mejor calidad mejora el personal que ingresa a las entidades.
	c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se podrían realizar talleres de socialización y clarificación de roles, en los cuales se evidencie los beneficios del nuevo esquema de selección y contratación de IES. Además, en estos talleres se puede enfatizar en que la CNSC no pierde capacidad ni control sobre el proceso de selección de funcionarios, en la medida que es ella la que establece los requisitos de idoneidad de las IES.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	La política propuesta no supone modificación alguna, pues se encuentra dentro del marco competencial de la CNSC, que está facultada para diseñar según su propio criterio los procesos de selección de empleados de carrera administrativa. Asimismo, las normas vigentes en materia de contratación estatal no prohíben la configuración discrecional de los pliegos de condiciones para contratar con instituciones de educación superior. NO REQUIERE REFORMA CONSTITUCIONAL, LEGISLATIVA O REGLAMENTARIA.

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO³⁹⁶
1. Diseñar y poner en marcha el estudio para analizar la viabilidad y aplicación de un convenio entre la CNSC y Colombia Compra Eficiente (CCE) para desarrollar acuerdos marco en el proceso de selección y contratación de IES ³⁹⁷ .	CNSC	Corto Plazo
2. Diseñar propuesta de convenio entre la CNSC y CCE a partir del análisis de la actividad anterior, en la cual se incluyan requisitos de idoneidad para la selección y contratación de las IES por parte del CNSC ³⁹⁸ .	CNSC	Corto Plazo

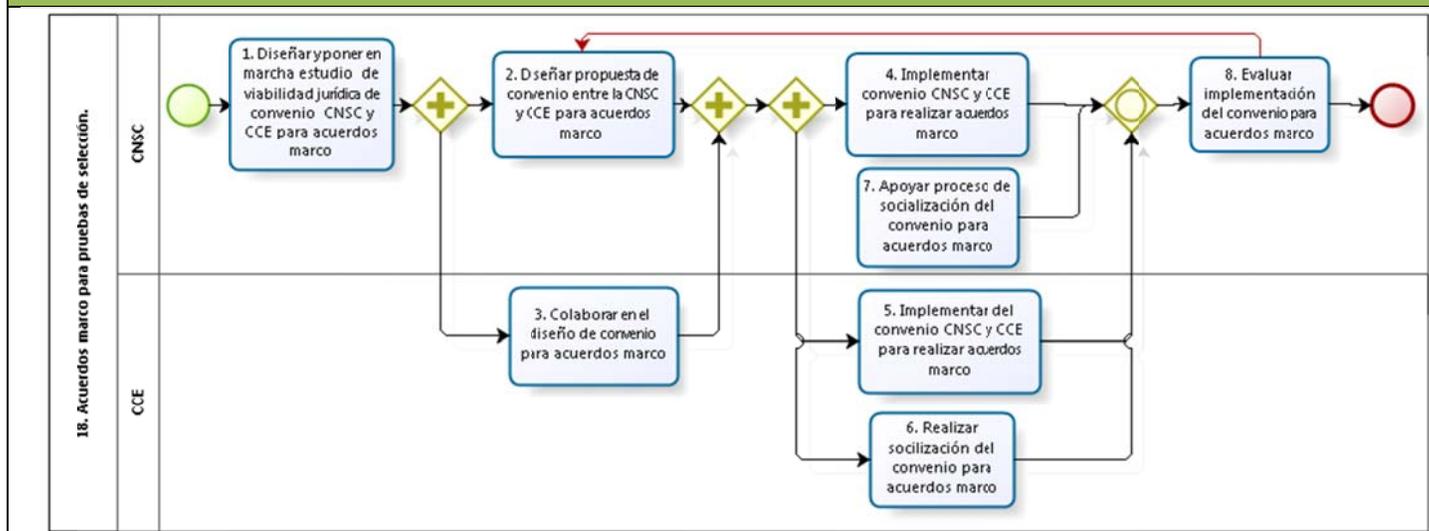
³⁹⁶ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

³⁹⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas de existentes en cada contexto nacional".

³⁹⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

3.	Colaborar en el diseño del convenio para la realización de acuerdos marco en la selección y contratación de IES ³⁹⁹ .	CCE	Corto Plazo
4.	Implementar convenio entre CNSC y CCE para realizar acuerdos marco para la selección y contratación de IES resultado de la actividad 2 ⁴⁰⁰ .	CNSC	Corto Plazo
5.	Implementar convenio entre CNSC y CCE para realizar acuerdos marco para la selección y contratación de IES resultado de la actividad 2 ⁴⁰¹ .	CCE	Corto Plazo
6.	Socializar el convenio para la realización de acuerdos marco a las IES y entidades del orden nacional y territorial ⁴⁰² .	CNSC	Mediano Plazo
7.	Apoyar el proceso de socialización del nuevo convenio entre la CNSC, CCE y las IES ⁴⁰³ .	CCE	Mediano Plazo
8.	Evaluar la implementación del convenio para la realización de acuerdos marco ⁴⁰⁴ .	CNSC	Largo Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

³⁹⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁴⁰⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma."

⁴⁰¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma."

⁴⁰² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁴⁰³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁴⁰⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #19

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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).
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Empleo ⁴⁰⁵  
<i>Plazo para implementación</i>	Mediano Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Facilitar la labor de reclutamiento de las entidades públicas atrayendo, a través de diversos mecanismos, a población clave excepcional que contribuya a elevar los niveles de rendimiento del sector público.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En lo relacionado con el reclutamiento, la teoría afirma que las organizaciones deberían ser más activas reclutando el personal idóneo, según se encuentra en el capítulo 5 del Primer Informe⁴⁰⁶. ➤ En Colombia hay entidades con un alto porcentaje de sus servidores que están próximos a jubilarse, por esta razón es necesario realizar planes estratégicos para llenar las vacantes⁴⁰⁷. ➤ Las debilidades en contratación existentes se deben a problemas de planeación en las entidades⁴⁰⁸. ➤ La OECD indica que el envejecimiento progresivo de la fuerza laboral de las entidades públicas colombianas requiere de mecanismos para la atracción de profesionales jóvenes⁴⁰⁹. ➤ Los grupos focales con Jefes de Talento Humano a nivel nacional y territorial, afirman que el proceso se dificulta por la falta de actualización de los instrumentos (Manuales de Funciones), las debilidades técnicas de las Unidades de Personal y la persistente influencia política en diferentes procesos dentro de la misma⁴¹⁰.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actualmente en México se realiza el reclutamiento mediante servicio social, ferias de empleo, carteleras, bolsas de empleo y medios de comunicación⁴¹¹. ➤ En Singapur se realizan programas de identificación de jóvenes talentos para ocupar posiciones de liderazgo⁴¹². ➤ En Filipinas existe un programa llamado Los Más Brillantes para la Burocracia (The Brightest for the Bureacracy Program, BBP), el cual busca atraer individuos excepcionales al servicio gubernamental⁴¹³. ➤ En Corea del Sur recientemente se creó un sistema abierto de posiciones buscando atraer mano de obra capacitada por medio de convocatorias para asistentes de ministros a candidatos externos a la carrera administrativa⁴¹⁴.

⁴⁰⁵ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

⁴⁰⁶ Sanabria (2013) Documento de estado del arte teórico y práctico del talento humano en el sector público.. En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. (2013). *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.: DAFP, ESAP, Colciencias.

⁴⁰⁷ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁴⁰⁸ Sanabria (2013) Documento de estado del arte teórico y práctico del talento humano en el sector público. En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. (2013). *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.: DAFP, ESAP, Colciencias.

⁴⁰⁹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

⁴¹⁰ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁴¹¹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

⁴¹² OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

⁴¹³ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actualmente en Irlanda se creó el Servicio Público Superior (SPS), con el fin de identificar y desarrollar las habilidades de liderazgo de los gerentes públicos⁴¹⁵. ➤ En Brasil se maneja un sistema de información sobre ofertas y vacantes en el sector público utilizando un software especializado⁴¹⁶. ➤ En Ecuador se cuenta con sistema de información de recursos humanos en el cual se publican las ofertas laborales y se realiza, a través del mismo sistema, el proceso de evaluación de los aspirantes⁴¹⁷.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Entidades públicas.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: DAFP: recopilar información y diseño de este nuevo programa para servidores públicos, implementación de las pasantías y acompañamiento a los funcionarios participantes del sistema de High Flyers dentro de un esquema de carrera en lo público. ESAP: identificar estrategias y perfiles necesarios para atraer a los aspirantes con las competencias necesarias. CNSC: diseñar el programa e implementación del esquema de selección del sistema de High Flyers para las entidades públicas. Ministerio del Trabajo: acompañar en los procesos de reclutamiento y selección a través de los centros virtuales de empleo.</p> <p>Apoyo: Alta Dirección, Alto Gobierno y Presidencia de la República: brindar soporte al diseño de las estrategias de la política de reclutamiento y consolidación de perfiles del sistema de High Flyers dentro de las organizaciones públicas.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Apoyo: Universidades: apoyar en el fomento de la nueva estrategia de reclutamiento de la ESAP y el DAFP. Aspirantes: en cuanto beneficiarios de la política de reclutamiento.</p> <p>Posible opositor: Servidores de carrera: en contra de sistemas específicos. Altas Cortes: en cuanto el régimen especial de carrera sea exequible.</p>
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pueden presentarse dificultades en cuanto existan retos técnicos en la implementación y puesta en marcha de las ferias laborales, prácticas y pasantías, en cuanto la demanda por estos programas puede resultar menor a la esperada o los perfiles de los participantes sean inadecuados. ➤ Podría haber dificultades en la creación de los programas y el diseño de los procesos necesarios de formación de talentos y gerentes, además de en la definición de encargados en cada instancia de los procesos. ➤ Se pueden presentar problemas de coordinación interinstitucional y de estructura organizacional, en cuanto es necesario definir las instancias encargadas de ejecutar los programas y las instancias de relación entre organizaciones; además de asegurar una implementación adecuada. ➤ Pueden haber problemas de cobertura de las TIC necesarias para alcanzar efectivamente a la población objetivo. ➤ Algunas entidades tendrían limitaciones en cuanto a la identificación de los perfiles relevantes para el sistema de High Flyers, debido a retos en la recolección de la información necesaria. ➤ Pueden presentarse retos en la eventual retención en el sector público de los High Flyers, debido a temas de compensación monetaria y no monetaria. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dificultades para obtener los recursos adicionales para financiar los programas de práctica, pasantía y ferias laborales; y el ajuste salarial necesario para atraer a los High Flyers. Nuevos recursos para la estructuración del programa, sostenimiento e incentivos para los seleccionados <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se pueden evidenciar barreras políticas en cuanto los funcionarios perciban que las prácticas y los High Flyers amenazan el statu quo.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se debería realizar labores de visibilización del sector público en colegios y universidades, con el fin

⁴¹⁴ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

⁴¹⁵ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

⁴¹⁶ Gaetani, F., & Heredia, B. (2002). La Economía Política de la Reforma del Servicio Civil en Brasil: Los Años de Cardoso. Recuperado el de <http://www.iadb.org/es/publicaciones/detalle,7101.html?id=8984>

⁴¹⁷ Toapanta, J. (2011). *Administración de recursos humanos*. Loja-Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.

	<p>de atraer a más jóvenes a estos programas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es aconsejable crear espacios de interacción entre las entidades, el DAFP, los colegios y las universidades con el fin de identificar el público objetivo y facilitar la asignación de prácticas y pasantías en cada entidad a los estudiantes con los perfiles más adecuados. ➤ Se considera clave potenciar instancias interinstitucionales con el propósito de definir responsabilidades, tanto entre entidades como al interior de ellas, en la ejecución de las políticas y los encargados de asegurar la implementación. ➤ Es muy importante crear espacios de interacción con el fin de identificar qué entidades y áreas presentan especial promesa para la implementación inicial del sistema de High Flyers mediante la definición de los perfiles relevantes. ➤ Se debería diseñar un esquema de remuneración para los High Flyers que los incentive a mantenerse en el sector público.
	<p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Para lograr la consecución de recursos adicionales para financiar las pasantías, prácticas y el sistema salarial de los High Flyers, se podría lograr mediante reordenamiento del presupuesto de personal de las entidades y posible asignación de recursos adicionales.
	<p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El DAFP debería visibilizar a los funcionarios públicos la complementariedad del rol de los estudiantes, practicantes y jóvenes gerentes como soporte, complemento y potenciadores de sus empleos, no como rivales directos. ➤ Resaltar por parte del DAFP y la CNSC a las instancias de Alto Gobierno, Congreso y directivos el valor que agregan los programas de reclutamiento propuestos a la gestión pública, con el fin de asegurar su apoyo
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>Para implementar esta política es necesario llevar a cabo una serie de reformas legislativas y reglamentarias que aborden los siguientes aspectos: 1. Nuevas formas de vinculación específicamente diseñadas para las prácticas o pasantías; 2. Regulación relativa a la forma de remuneración de practicantes y pasantes; y 3. Una delimitación de los cauces profesionales que permita diferenciar entre concursos de ingreso y de ascenso, haciendo compatible la progresión dentro del servicio con la provisión de empleos.</p> <p>SE REQUIEREN REFORMAS LEGALES Y REGLAMENTARIAS.</p>

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁴¹⁸
1. Definir las competencias clave a buscar mediante la implementación de la feria laboral ⁴¹⁹ .	ESAP	Corto Plazo
2. Construir acuerdos con facultades y universidades ⁴²⁰ .	DAFP	Corto Plazo
3. Llevar a cabo las ferias laborales en las universidades participantes con base en las actividades 1 y 2 ⁴²¹ .	DAFP	Mediano Plazo
4. Realizar procesos de selección de los aspirantes contactados mediante las ferias laborales ⁴²² .	CNSC	Mediano Plazo
5. Realizar seguimiento y evaluación a las ferias laborales ⁴²³ .	DAFP	Mediano Plazo

⁴¹⁸ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁴¹⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

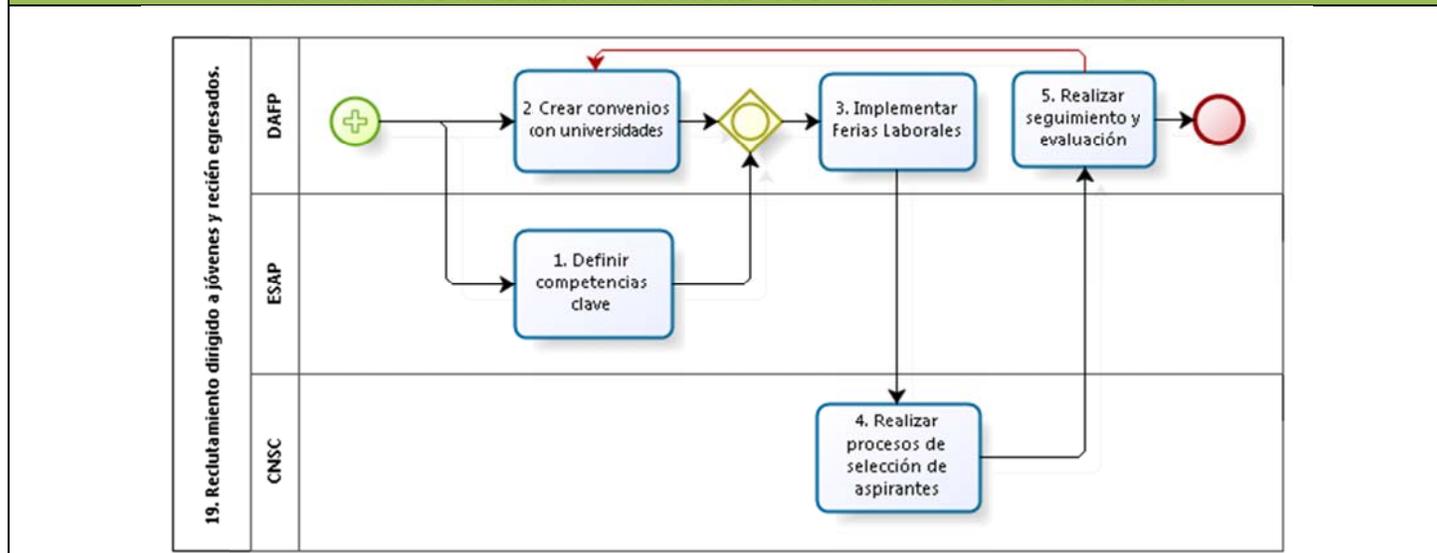
⁴²⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁴²¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁴²² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁴²³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



6. Diseñar una propuesta de Plan Nacional de Prácticas de Servicio Público para jóvenes egresados de pregrado y posgrado ⁴²⁴ .	DAFP	Corto Plazo
7. Crear el proceso de definición de competencias clave de los practicantes ⁴²⁵ .	ESAP	Corto Plazo
8. Crear el proceso de definición de labores adecuadas para ser realizadas por los practicantes ⁴²⁶ .	DAFP	Corto Plazo
9. Definir lineamientos sobre la forma de llevar a cabo convocatorias para practicantes en el sector público ⁴²⁷ .	DAFP	Corto Plazo
10. Definir procesos que regulen la selección de los practicantes.	DAFP	Corto Plazo
11. Consolidar el Plan Nacional de Prácticas de Servicio Público a partir de las actividades anteriores ⁴²⁸ .	DAFP	Corto Plazo
12. Socializar el Plan Nacional de Prácticas de Servicio Público ⁴²⁹ .	DAFP	Mediano Plazo
13. Implementar en las entidades el Plan Nacional de Prácticas de Servicio Público ⁴³⁰ .	UDP	Mediano Plazo
14. Realizar acompañamiento a la implementación en las entidades del Plan Nacional de Prácticas de Servicio Público.	DAFP	Mediano Plazo
15. Realizar seguimiento y evaluación a la implementación en las entidades del Plan Nacional de Prácticas de Servicio Público ⁴³¹ .	DAFP	Mediano Plazo

⁴²⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

⁴²⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁴²⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁴²⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

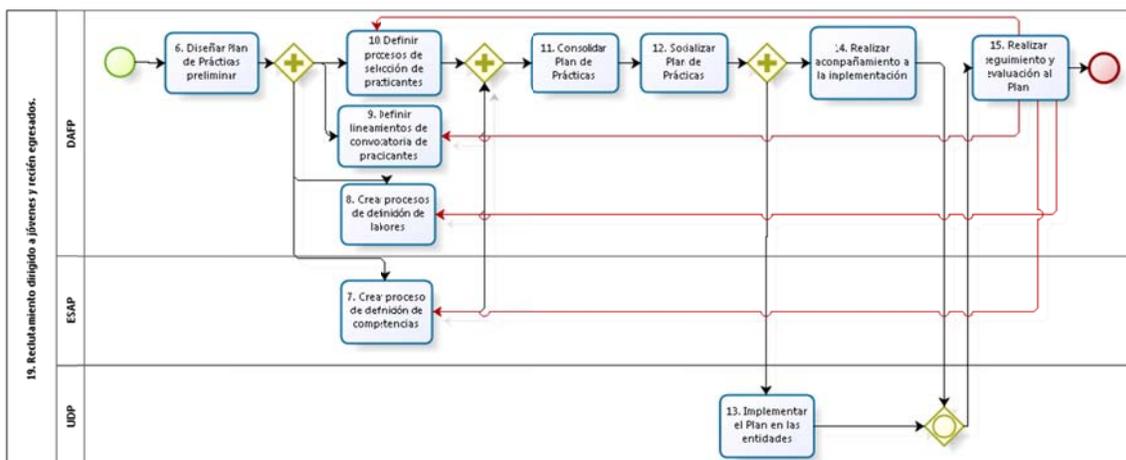
⁴²⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

⁴²⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁴³⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁴³¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



16. Diseñar una propuesta de Programa de Pasantías de Verano para estudiantes de colegio.	DAFP	Corto Plazo
17. Crear el proceso de definición de competencias clave de los pasantes, teniendo en cuenta su edad y habilidades ⁴³² .	ESAP	Corto Plazo
18. Crear el proceso de definición de labores adecuadas para ser realizadas por los pasantes ⁴³³ .	DAFP	Corto Plazo
19. Definir lineamientos sobre la forma de llevar a cabo convenios con colegios para reclutar a los pasantes ⁴³⁴ .	DAFP	Corto Plazo
20. Definir procesos que regulen la selección de los pasantes ⁴³⁵ .	DAFP	Corto Plazo
21. Consolidar el Programa de Pasantías de Verano para estudiantes de colegio a partir de las actividades previamente realizadas ⁴³⁶ .	DAFP	Corto Plazo
22. Socializar el Programa de Pasantías de Verano ⁴³⁷ .	DAFP	Mediano Plazo
23. Implementar en las entidades el Programa de Pasantías de Verano ⁴³⁸ .	UDP	Mediano Plazo
24. Realizar acompañamiento a la implementación en las entidades del Programa de Pasantías de Verano.	DAFP	Mediano Plazo
25. Realizar seguimiento y evaluación a la implementación en las entidades del Programa de Pasantías de Verano ⁴³⁹ .	DAFP	Mediano Plazo

⁴³² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁴³³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁴³⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁴³⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

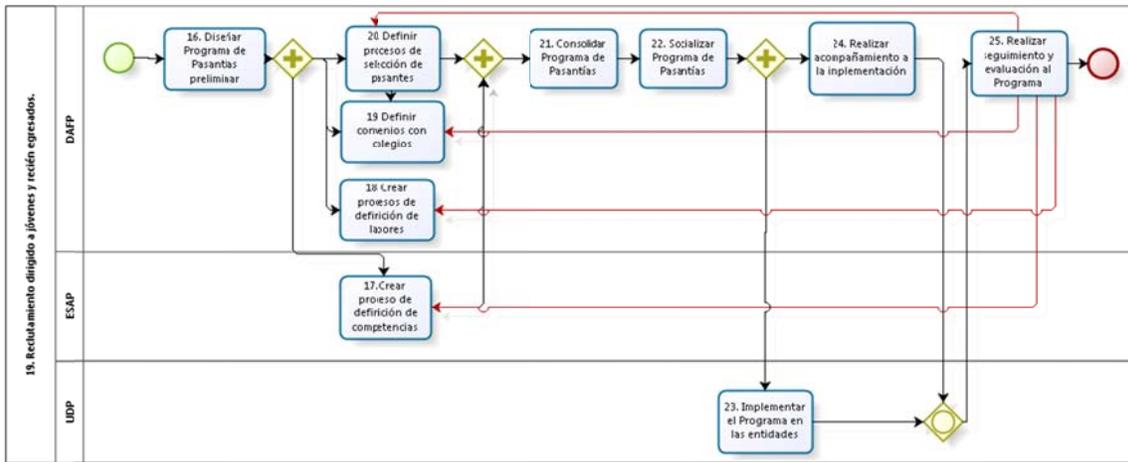
⁴³⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

⁴³⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁴³⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

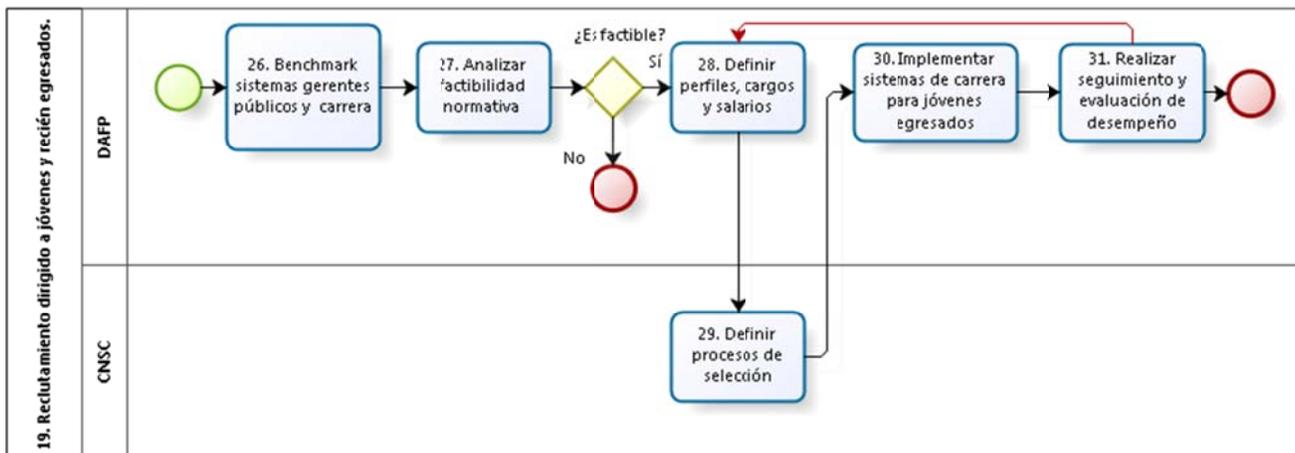
⁴³⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



26. Realizar benchmarking de sistemas de gerentes públicos y carrera alternativa ⁴⁴⁰ .	DAFP	Corto Plazo
27. Analizar si un sistema de carrera para jóvenes egresados es consistente con el actual sistema de carrera administrativa ⁴⁴¹ .	DAFP	Corto Plazo
28. Definir, de acuerdo con el análisis normativo de la actividad previa, las características laborales, en términos de perfiles, cargos y salarios para el sistema de carrera de jóvenes egresados ⁴⁴² .	DAFP	Corto Plazo
29. Definir los procesos de selección para el sistema de carrera para jóvenes egresados ⁴⁴³ .	CNSC	Corto Plazo
30. Poner en marcha el sistema de carrera para jóvenes egresados ⁴⁴⁴ .	DAFP	Mediano Plazo
31. Realizar seguimiento y evaluación de desempeño de los participantes en el sistema de carrera para jóvenes egresados ⁴⁴⁵ .	DAFP	Largo Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

⁴⁴⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional."

⁴⁴¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional."

⁴⁴² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional."

⁴⁴³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional."

⁴⁴⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional."

⁴⁴⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #20

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Empleo ⁴⁴⁶  (R)
<i>Plazo para implementación</i>	Mediano Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Lograr que los procesos de selección de funcionarios sean más ágiles y expedito, los cuales a su vez respondan de manera oportuna a las necesidades de personal de la entidad. De igual manera, permitir, a través de la descentralización de las pruebas cualitativas, una valoración más precisa de las competencias y conocimientos de los candidatos que se presentan a los procesos de selección que realiza la CNSC. Por último, permitir que el candidato seleccionado cuente con las competencias y atributos necesarios para desenvolverse de forma satisfactoria en su puesto de trabajo.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La CNSC dispone de 56 servidores y 140 contratistas para atender más de 6.100 entidades y 250.291 empleados de carrera a nivel nacional⁴⁴⁷. ➤ Los grupos focales con funcionarios del nivel nacional y territorial indican que la CNSC cuenta con una limitada capacidad para responder a las demandas de personal de las entidades⁴⁴⁸. ➤ El 30,7% de los servidores percibe que el sistema de mérito no ha servido para mejorar el desempeño de su entidad⁴⁴⁹. ➤ A partir de la EDI del DANE se encuentra que los servidores públicos perciben que los concursos públicos no profesionalizan la función pública (31,2%), no promueven condiciones de igualdad (32%) y no son transparentes (30,8%)⁴⁵⁰. ➤ Diversos autores indican que la descentralización de los procesos de reclutamiento y selección puede llegar a reducir los tiempos en la provisión de cargos, mejorar la alineación entre los objetivos organizacionales e individuales y seleccionar personal mejor cualificado⁴⁵¹. ➤ Uno de las razones por la cuales los concursos para la selección de funcionarios públicos no es satisfactoria, parte de la baja planeación por parte de las entidades, la escasa frecuencia con la que actualizan los manuales de funciones y la escasa capacidad técnica de las UDP⁴⁵². ➤ Esta recomendación coincide con lo planteado por Jiménez (2015) en lo cual plantea que la CNSC debe ser considerado un órgano rector más que de ejecución. Por ende, debería dedicarse a garantizar el principio del mérito y la profesionalización de la fuerza de trabajo⁴⁵³.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han</i>	➤ Actualmente en Chile se diseñó un sistema para la selección de altos directivos en el cual se elaboran perfiles a partir de competencias, los candidatos se vinculan a través de un sistema

⁴⁴⁶ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

⁴⁴⁷ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (41)

⁴⁴⁸ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (42)

⁴⁴⁹ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (41)

⁴⁵⁰ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (41-42)

⁴⁵¹ Hays, S., & Sowa, J. (2010). Staffing the Bureaucracy. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp. 99-127). Estados Unidos: Jossey-Bass.

Gilbert, C., Winne, S., & Sels, L. (2011). Antecedents of front-line Managers' Perceptions of HR role Stressors. *Personnel Review*, 40(5), 549-569.

⁴⁵² Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (40)

⁴⁵³ Jiménez, R. (2015). *Movilidad salarial horizontal y vertical en el sector público colombiano*. Bogotá: CLAD.

<i>implementado medidas similares</i>	<p>de postulación en línea y varias etapas de la selección se delegan a empresas privadas⁴⁵⁴.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En Irlanda se cuenta con un esquema doble de contratación de personal, en el cual las entidades con alta capacidad técnica pueden realizar procesos de selección por su propia cuenta, siempre y cuando lo autorice el Servicio de Nombramientos Públicos (PAS)⁴⁵⁵.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Entidades públicas.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: CNSC: diseñar los mecanismos legales y los estándares para la descentralización de las pruebas de selección y la inclusión de la información en el módulo de aspirantes del SIGEP. De igual manera, realizar los procesos de verificación en el cumplimiento de estándares para la aplicación de los procesos de selección por parte de las entidades. DAFP: colaborar en el diseño de los mecanismos legales y estándares para la descentralización de las pruebas de selección y la inclusión de la información del módulo de aspirantes del SIGEP. ESAP: apoyar en el diseño de los mecanismos legales para la descentralización de las pruebas y crear un banco de competencias para puestos y perfiles. Instituciones de Educación Superior (IES): diseñar propuesta de evaluación de candidatos que se ajuste al nuevo esquema de operación, el cual incluya la valoración de la entidad sobre los candidatos del proceso de selección. Entidades públicas: solicitar la realización de los concursos, implementar pruebas cualitativas para la valoración de los candidatos del proceso de selección observando los estándares diseñados por la CNSC.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: UDP, Secretarías Generales, Oficinas de Planeación: levantar la información acerca de las vacantes y los tipos de competencias requeridas para ocupar las mismas. Beneficiario: Aspirantes a puestos en el sector público: en razón a una mejor valoración de sus competencias y conocimientos para el desempeño del cargo. Posible opositor: Sindicatos: en cuanto al cambio en prácticas de selección y vinculación de servidores. CNSC: en cuanto a la capacidad y disposición para realizar los cambios en el procedimiento de selección de los funcionarios.</p>
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dificultades para implementar el nuevo esquema en la entidad que dirige el proceso (CNSC) y las entidades que solicitan el concurso ya que no cuentan con el personal para aplicarlo de forma adecuada y oportuna. ➤ Se pueden presentar problemas de coordinación en el proceso de descentralización entre la CNSC, el DAFP y las entidades cuando se realicen la valoración de los candidatos y el suministro de información en el módulo del SIGEP. ➤ Pueden haber dificultades para que las entidades utilicen el SIGEP como insumo clave en sus nuevas prácticas de selección. ➤ limitaciones de viabilidad jurídica del nuevo esquema de valoración de candidatos, en cuanto se puede entender como detrimento al mérito dada la intervención de la entidad que solicita el concurso. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En cuanto a las nuevas necesidades de personal y capacitación por parte de la CNSC y las entidades, en razón a la implementación del nuevo esquema de valoración de candidatos producto de la descentralización de las pruebas en los procesos de selección. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ A partir del diseño de mecanismos legales que permitan la descentralización de las pruebas de selección, ciertos grupos de interés podrían oponerse en tanto quisieran mantener el control del proceso a nivel central pues hace que el mismo sea lento y posibilita realizar vinculaciones de forma directa a través de la provisionalidad o el uso de contratistas. ➤ Los funcionarios de la CNSC podrían no desarrollar el nuevo esquema de descentralización de la evaluación cualitativa en tanto lo consideren un detrimento al mérito o una delegación de funciones a las entidades que solicitan el concurso.
<i>Defina la forma en que se podrían superar</i>	a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:

⁴⁵⁴ Iacovello, M & Strazza, L. (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications (40)

⁴⁵⁵ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (315-316).

<i>dichas barreras</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una forma de facilitar la implementación de las pruebas cualitativas por parte de las entidades, es a través de la aplicación de dichas pruebas sobre un número reducido de candidatos, por ejemplo los cinco mejores resultados de las pruebas previamente realizadas por las IES contratadas para el proceso de selección. De esta manera, se reduce el tiempo y los costos en aplicación de las pruebas cualitativas a los candidatos del proceso por parte de las entidades. ➤ El DAFP podría elaborar una guía interactiva y muy intuitiva para que las entidades aprendan a utilizar el SIGEP como insumo clave para aplicar las pruebas cualitativas a los candidatos del proceso de selección. ➤ El DAFP debería establecer unos estándares mínimos con los cuales debe contar todo tipo de valoración por parte de la entidad, con el fin de evitar que el componente llegue a ser manipulado por funcionarios al interior de la organización, por ejemplo, se podría crear un tribunal de valoración. De igual forma, el cumplimiento de los estándares mínimos de valoración estaría en cabeza de la CNSC. ➤ Se podrían crear protocolos de comunicación y sistemas de verificación para garantizar que las entidades del orden nacional y territorial estén subiendo las vacantes con la información pertinente para la valoración por competencias de los candidatos. ➤ La ESAP podría crear un banco de competencias y perfiles para que las entidades puedan definir con claridad las calidades y competencias de la persona que requieren. Lo anterior evitaría que las pruebas puedan ser utilizadas como un mecanismo de menoscabo al mérito. 		
	<p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se podrían realizar talleres de sensibilización a los Comisionados de la CNSC y a las directivas del DAFP, con el fin de mostrar las ventajas del nuevo esquema y como el mismo pretende mejorar los tiempos de respuesta y la calidad en la realización de los procesos de selección de servidores públicos. Vincular dentro de este mismo proceso a representantes del Ministerio de Hacienda y de la Presidencia para que impulsen el proceso en las entidades públicas. 		
	<p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En los talleres de sensibilización enunciados previamente a los Comisionados de la CNSC y las directivas del DAFP, se debería señalar que la inclusión de la evaluación de competencias por parte de la entidad no implica un detrimento al concepto de mérito, pues en el mismo proceso se contemplan otra serie de evaluaciones a los candidatos y este solo sería uno de los elementos a observar para la selección del mejor candidato. ➤ Sería importante realizar una campaña liderada por la CNSC y acompañada por la Presidencia, en la cual se realicen sesiones de trabajo con el fin de que la alta dirección de las entidades públicas comprenda la importancia de vincular a funcionarios a través de procesos meritocráticos y mostrando que ellos son un componente clave para el éxito del proceso de selección. 		
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>Para concretar la política propuesta sería necesario llevar a término una reforma constitucional, ya que la Carta Política de 1991 establece un modelo concentrado, lo cual se manifiesta en la competencia de la CNSC para el adelanto de los concursos de los sistemas general y específicos de carrera administrativa.</p> <p>En lo que tiene que ver con el SIGEP, serían necesarias modificaciones de las normas legales y reglamentarias que lo rigen, para poder introducir la información sobre aspirantes en el sistema.</p> <p>REQUIERE REFORMAS CONSTITUCIONALES, LEGALES Y REGLAMENTARIAS.</p>		
RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN		ACTOR RESPONSABLE	PLAZO⁴⁵⁶
1.	Realizar estudio de mecanismos legales que permitan a las entidades, que solicitan los concursos, aplicar pruebas cualitativas para la valoración de candidatos en los procesos de selección ⁴⁵⁷ .	CNSC	Corto Plazo
2.	Apoyar en la realización del estudio para la elaboración de mecanismos legales que permitan la descentralización de las pruebas cualitativas en los procesos de selección y creación de banco de competencias y perfiles realizado en la actividad 1 ⁴⁵⁸ .	ESAP	Corto Plazo
3.	Diseñar mecanismos legales y estándares para la descentralización de las pruebas de selección cualitativas ⁴⁵⁹ .	CNSC	Mediano Plazo

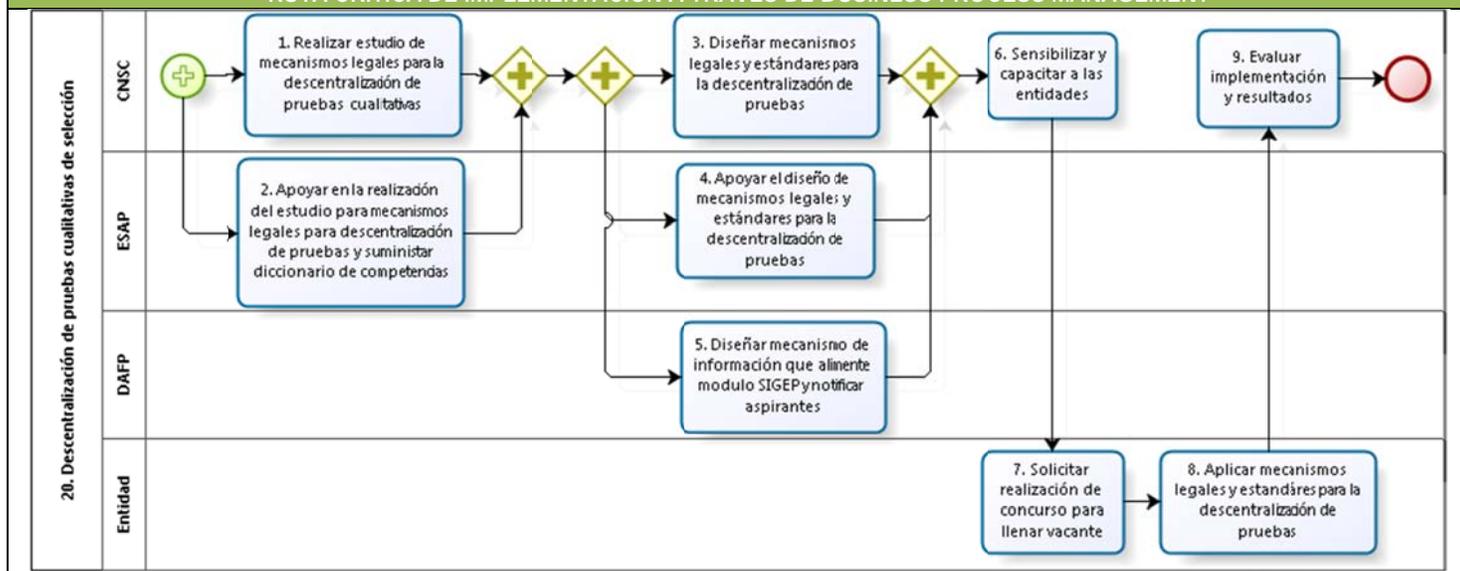
⁴⁵⁶ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁴⁵⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas de existentes en cada contexto nacional".

⁴⁵⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma."

4.	Apoyar en el diseño de mecanismos legales y estándares para la descentralización de las pruebas de selección cualitativas ⁴⁶⁰ .	ESAP	Mediano Plazo
5.	Diseñar mecanismo de información que utilice el módulo de aspirantes en el SIGEP para el cargue de la evaluación realizada por parte de las entidades que solicitan el concurso y enviar información del proceso a los aspirantes ⁴⁶¹ .	DAFP	Mediano Plazo
6.	Sensibilizar y capacitar a las entidades en la aplicación de los mecanismos y estándares para la descentralización de pruebas de selección cualitativa (actividades 3, 4 y 5) ⁴⁶² .	CNSC	Mediano Plazo
7.	Enviar solicitud de realización de concurso a la CNSC para suplir una vacante a la entidad ⁴⁶³ .	Entidad	Mediano Plazo
8.	Aplicar los mecanismos y estándares para la descentralización de pruebas de selección elaborados en la actividad 3 ⁴⁶⁴ .	Entidad	Mediano Plazo
9.	Evaluar implementación y resultados del proceso de descentralización de las pruebas de selección cualitativas ⁴⁶⁵ .	CNSC	Largo Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

⁴⁵⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas de existentes en cada contexto nacional".

⁴⁶⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma."

⁴⁶¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁴⁶² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas de existentes en cada contexto nacional".

⁴⁶³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas de existentes en cada contexto nacional".

⁴⁶⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas de existentes en cada contexto nacional".

⁴⁶⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #21

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Empleo ⁴⁶⁶ R
<i>Plazo para implementación</i>	Largo Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Redefinir los roles de las instancias encargadas del reclutamiento y selección de los funcionarios en las entidades públicas que se encuentran adscritas al régimen general de carrera para que los procesos sean oportunos y observen altos estándares de calidad respondiendo a las necesidades de personal de las entidades.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con la OECD (2013), existe una limitada capacidad de la CNSC para responder de forma más rápida a las demandas de selección y contratación de las entidades⁴⁶⁷. ➤ La CNSC dispone de 56 servidores y 140 contratistas para atender más de 6.100 entidades y 250.291 empleados de carrera a nivel nacional⁴⁶⁸. ➤ De acuerdo con la OECD (2013), parte de las dificultades de la CNSC para cumplir con sus responsabilidades obedece a la ausencia de una agencia profesional de reclutamiento altamente especializada⁴⁶⁹. ➤ De acuerdo con el BID (2014), el carácter centralizado de la CNSC ha influido para que la entidad se haya visto desbordada en sus responsabilidades⁴⁷⁰. ➤ De acuerdo con los grupos focales realizados con secretarios generales y ministros de entidades nacionales, la CNSC cuenta con una limitada capacidad para responder de forma efectiva y ágil a las demandas de personal de las entidades. De igual manera, estos servidores indican que los procedimientos actuales contratados con terceros generan una fuerte desconfianza⁴⁷¹. ➤ A partir de la EDI del DANE se encuentran que los servidores públicos consideran que los concursos públicos no profesionalizan la función pública (31,2%), no promueven condiciones de igualdad (32%) y no son transparentes (30,8%)⁴⁷². ➤ De acuerdo con la Dirección de Empleo Público del DAFP (2015)⁴⁷³ Se debe establecer de manera formal si hay una derogatoria tácita de las funciones de la CNSC establecidas en la Ley 909 de 2004 donde se señala que debe "Acreditar a las entidades para la realización de procesos de selección de conformidad con lo dispuesto en el reglamento y establecer tarifas para contratar los concursos, en concordancia con lo dispuesto en el artículo 30 de la presente ley". De darse lo anterior, se necesitaría un régimen de transición en relación con la acreditación de las instituciones educativas, se debe constituir un régimen de transitoriedad de las instituciones que hayan cancelado la tarifa establecida por la CNSC por concepto de derechos de acreditación y así lograr un marchitamiento adecuado de las instituciones acreditadas y en proceso de acreditación. Por otro lado, ya existe una modificación del artículo 3° del

⁴⁶⁶ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

⁴⁶⁷ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance, OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

⁴⁶⁸ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁴⁶⁹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance, OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

⁴⁷⁰ Strazza, L. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional.

⁴⁷¹ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁴⁷² Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (41-42)

⁴⁷³ Dirección de Empleo Público. (2015). ESTUDIO TÉCNICO PARA LA AGRUPACIÓN DE PERFILES DE EMPLEOS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y LA ACREDITACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS. Bogotá D.C: Departamento Administrativo de la Función Pública.

	decreto-ley 760 de 2005, establece una fijación de costos asociados a los procesos de selección a partir de un Acuerdo Marco de Precios estructurado por Colombia Compra Eficiente, para reducir los costos.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En Irlanda se cuentan con la Comisión de Nombramientos del Servicio Público que se enfoca en determinar los estándares para garantizar la selección con criterios de transparencia y meritocracia ⁴⁷⁴. ➤ Actualmente el Reino Unido cuenta con una Comisión del Servicio Civil que se encarga de vigilar que los procesos de selección sigan principios como la competencia justa, abierta y basada en el mérito ⁴⁷⁵. ➤ En Australia se creó una Comisionado de Protección del Mérito que verifica que los procesos se basan en estándares éticos, justos y meritorios para todos los cargos del sector público ⁴⁷⁶.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	CNSC y entidades públicas.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: Ministerio de Hacienda: asignar los recursos necesarios para la puesta en marcha de la agencia especializada para el reclutamiento y selección de funcionarios. Congreso: modificar la normatividad para permitir el cambio en la función principal de la CNSC y la creación de la agencia especializada para el reclutamiento y selección de servidores. CNSC: liderar el estudio para la redefinición de funciones de la CNSC que se encargará de supervisar y vigilar los procesos de selección, evaluación, ascenso, etc., con el fin de fortalecer su capacidad técnica. De igual forma, establecer los lineamientos bajo los cuales operará la nueva agencia especializada para la selección y reclutamiento de servidores. DAFP: establecer los lineamientos para que la nueva agencia entre en funcionamiento. De igual manera, colaborar en el estudio para la redefinición de la CNSC como agencia reguladora. DNP: establecer los lineamientos para que la nueva agencia entre en funcionamiento. Nueva Agencia Especializada: establecer los parámetros para el desarrollo de los acuerdos marco y la certificación de Universidades y Assessment Centers para los procesos de reclutamiento y selección de servidores. Colombia Compra Eficiente: implementar los acuerdos marco para la contratación de Universidades y Assessment Centers.</p> <p>Apoyo: Presidencia: cooperar en la creación de la nueva agencia y la redefinición de funciones de la CNSC.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Beneficiario: Aspirantes a cargos públicos: se benefician al contar con procesos de selección más precisos y oportunos. Entidades Públicas: se benefician ya que los procesos de selección se desarrollarán de forma más eficaz y ágil. Directivos de Entidades Públicas: se benefician al poder contar con empleados mejor cualificados para la realización de sus tareas. Servidores públicos: se benefician a partir de unos procesos de selección más efectivos y ágiles, lo que les permitirá mayores posibilidades de movilidad vertical y horizontal en el sector público.</p> <p>Posible opositor: Rama judicial: posible opositora ya que se estarían cambiando las funciones de la CNSC, y las líneas jurisprudenciales previas. Congreso: porque limita procesos de representación política y patronazgo político. CNSC: posible opositora dado al cambio en sus funciones. IES que actualmente seleccionan servidores: dada su oposición al cambio en el statu quo.</p>
<i>Describa las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La creación de una nueva agencia especializada podría tener dificultades en cuanto al diseño de sus funciones, su viabilidad jurídica, la adecuación de sus oficinas y la designación del personal técnico y uso de TICs desde el principio como mecanismo fundamental de acción de la entidad. ➤ Podría haber dificultades en el establecimiento de los acuerdos marco y los parámetros que definan de forma clara la intervención de las Universidades en el proceso de reclutamiento y selección de servidores. ➤ Se podrían presentar problemas de coordinación entre la nueva agencia especializada, la CNSC, CCE y las entidades del orden nacional y territorial. Lo anterior debido a problemas en el flujo de información de las necesidades de personal por parte de las entidades o la claridad de los lineamientos que emita la

⁴⁷⁴ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (313).

⁴⁷⁵ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (313).

⁴⁷⁶ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (313).

	<p>CNSC.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La CNSC puede tener problemas de personal con baja capacidad para el desarrollo de otras funciones y en la redefinición de los procesos administrativos ligados al nuevo rol que impliquen ajustes organizacionales.
	<p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se pueden presentar problemas por parte de la CNSC para contar con los recursos suficientes para la realización de sus funciones de regulación. ➤ Se pueden presentar que ante la creación de una nueva agencia especializada esta podría no contar con los recursos suficientes para impulsar los procesos de reclutamiento y selección de servidores y cumplir sus objetivos misionales a nivel nacional.
	<p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Posible oposición de diversos sectores políticos y de servidores frente a la creación de una nueva agencia, lo cual podría hacer que la misma no sea sostenible en el tiempo. ➤ Los servidores de la CNSC pueden ver el cambio de funciones como una amenaza al control que ejercen sobre el proceso de reclutamiento y selección de funcionarios.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se podría establecer una comisión técnica – interinstitucional conformada por la CNSC, DAFP, Ministerio de Hacienda, Presidencia, DNP que podría contar con la asesoría de expertos nacionales e internacionales en el proceso de creación y puesta en marcha de la nueva agencia especializada de reclutamiento y selección de servidores. ➤ La comisión mencionada previamente podría ser la encargada de escoger a su director y establecer un sistema de verificación de información que deberán utilizar la CNSC, la agencia especializada y las entidades del orden nacional y territorial con el objetivo de disminuir los problemas de coordinación entre las mismas. ➤ Se sugiere añadir en la agenda de la Presidencia la creación y puesta en marcha de la agencia especializada, con el objetivo de garantizar los recursos para la contratación de personal altamente capacitado y contar con la infraestructura necesaria para llevar a cabo los procesos de selección y reclutamiento de las entidades que realicen los concursos para los servidores. ➤ Una vez creada la agencia, se sugiere que esta sea la encargada de definir los estándares y criterios mínimos para la contratación de las entidades ejecutoras de los procesos de selección de funcionarios y por ende la función de CCE será aplicar los mismos a los acuerdos marco. ➤ Es importante que la comisión técnica-institucional realice una definición precisa de los roles, funciones y canales de comunicación de la CNSC y la agencia especializada, con el fin de evitar duplicidad de esfuerzos y choques sobre el ámbito de competencia de cada organización. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se sugiere realizar un proceso de socialización de la propuesta a la Presidencia y Ministerio de Hacienda, con el objetivo de mostrar las ventajas de contar con una agencia especializada que responda a las necesidades de personal de las entidades del orden nacional y territorial. Por ende, se esperaría que la asignación de los recursos necesarios para implementar la recomendación fuese más factible. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se podría realizar un proceso de sensibilización a los diferentes grupos que podrían oponerse (CNSC, Rama Judicial, Congreso) mostrando los beneficios de llevar a cabo este cambio y teniendo un servicio civil basado en el mérito. Con el objetivo de gestionar apoyos y voluntades para la redefinición de los roles de la CNSC y la agencia. ➤ Es recomendable que durante el proceso de selección de los servidores que trabajarán en la agencia especializada se elaboren criterios claros basados en el mérito, los cuales garanticen que la agencia contará con la capacidad técnica para desarrollar los procesos de reclutamiento y selección de forma ágil y oportuna.
<i>Viabilidad jurídica</i>	<p>La propuesta requiere una reforma constitucional a todas luces innecesaria, pues las funciones aludidas ya son ejercidas por la CNSC, por lo que el cambio a agencia reguladora no constituye una transformación material sino meramente nominal. Por ello, no es recomendable emprender el esfuerzo de reforma, ya que implica un desgaste ostensible que tendría pocos efectos prácticos. Lo recomendable de cara a esta propuesta es ampliar el marco de acción a través de modificaciones legales.</p> <p>REQUIERE REFORMA CONSTITUCIONAL Y LEGAL</p>

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO⁴⁷⁷
---------------------------------------	--------------------------	----------------------------

⁴⁷⁷ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

1.	Liderar estudio de redefinición de funciones de la CNSC para convertirla en agencia reguladora y creación de la nueva agencia especializada para el reclutamiento y selección de servidores ⁴⁷⁸ .	CNSC	Corto Plazo
2.	Apoyar en el desarrollo del estudio de redefinición de las funciones de la CNSC y creación de la agencia especializada ⁴⁷⁹ .	DAFP	Corto Plazo
3.	Apoyar en el proceso de redefinición de las funciones de la CNSC y creación de la agencia especializada ⁴⁸⁰ .	Presidencia	Corto Plazo
4.	Apoyar en el proceso de redefinición de las funciones de la CNSC y creación de la agencia especializada ⁴⁸¹ .	DNP	Corto Plazo
5.	Asignar los recursos necesarios para crear la nueva agencia especializada de reclutamiento y selección ⁴⁸² .	Ministerio de Hacienda	Corto Plazo
6.	Aprobar la redefinición de funciones de la CNSC para convertirla en Agencia Reguladora y crear la nueva Agencia Especializada ⁴⁸³ .	Congreso	Mediano Plazo
7.	Diseñar los lineamientos para la operación de la nueva agencia especializada de reclutamiento y selección (actividad 6) ⁴⁸⁴ .	CNSC	Largo Plazo
8.	Diseñar los parámetros y estándares para los acuerdos marco y la certificación de universidades y assessment centers. Estos últimos creados en la recomendación 21 ⁴⁸⁵ .	Agencia especializada	Largo Plazo
9.	Implementar acuerdos marco fijados por la nueva agencia especializada de reclutamiento y selección ⁴⁸⁶ .	Colombia Compra Eficiente	Largo Plazo
10.	Realizar el monitoreo y seguimiento de la transparencia y rigurosidad en los procesos de reclutamiento y selección ⁴⁸⁷ .	Agencia especializada	Largo Plazo
11.	Evaluar resultados frente a las nuevas prácticas de reclutamiento y selección para el sector público ⁴⁸⁸ .	Nueva Agencia Especializada	Largo Plazo

⁴⁷⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): “Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma”.

⁴⁷⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): “Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma”.

⁴⁸⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): “Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma”.

⁴⁸¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): “Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma”.

⁴⁸² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): “Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma”.

⁴⁸³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): “Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma”.

⁴⁸⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): “Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma”.

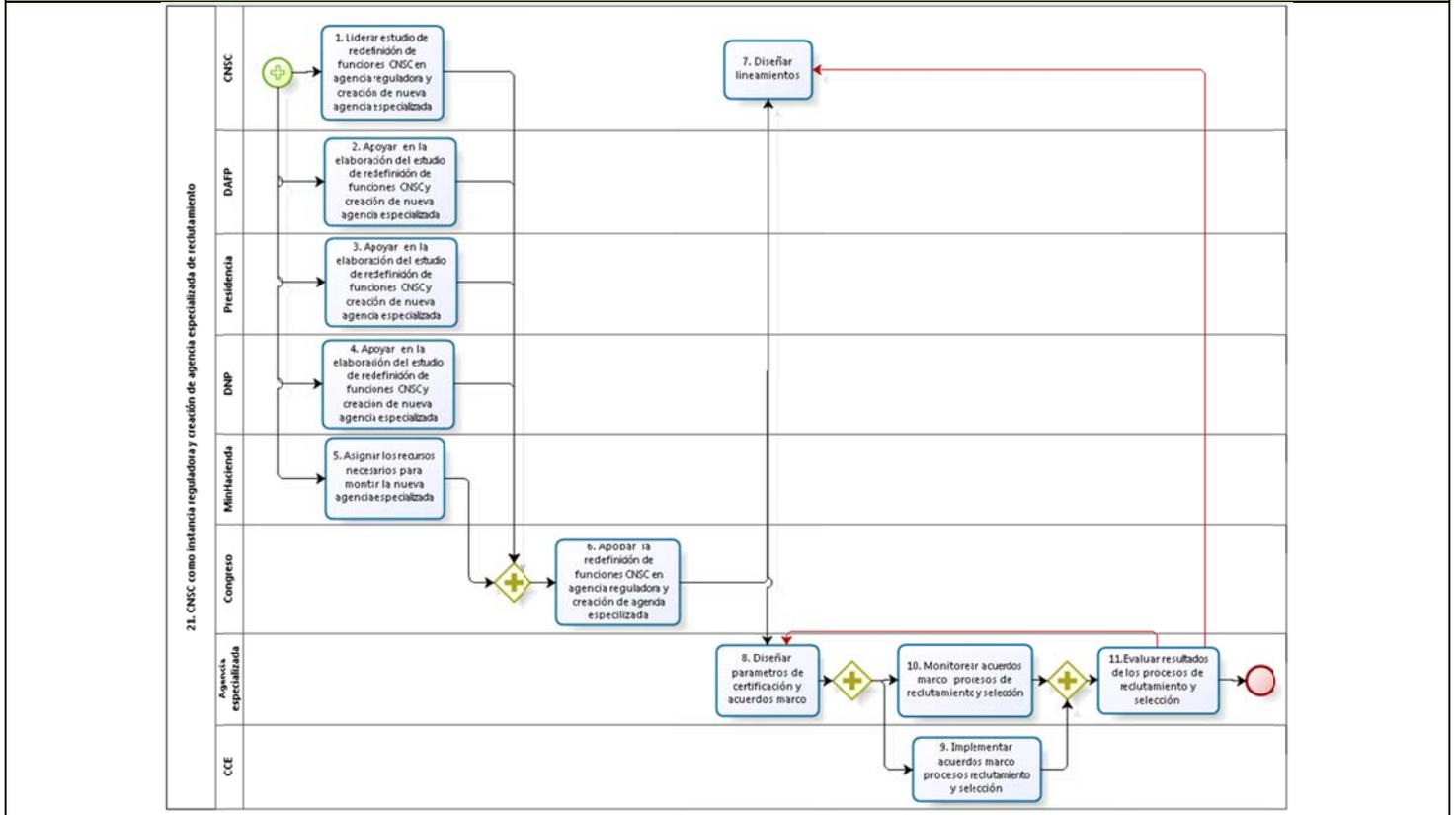
⁴⁸⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): “Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma”.

⁴⁸⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): “Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma”.

⁴⁸⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): “Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma”.

⁴⁸⁸ Este paso de la ruta trata de responder a los puntos críticos descritos por el BID (2014) para el subsistema de Gestión del Empleo (relacionado con el índice de Mérito), en el que mencionan que: 1) “El reclutamiento para la provisión de los puestos de trabajo 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”. 2) “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”.

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #22

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Empleo ⁴⁸⁹ A
<i>Plazo para implementación</i>	Largo Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Mejorar los procesos de selección, liderados por la CNSC para que, con oportunidad, se ajusten realmente a las necesidades de las entidades públicas. Lo anterior, a través de la valoración integral de los candidatos que no se limite a conocimientos específicos ni a pruebas estandarizadas.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con la OECD (2013), existe una limitada capacidad de la CNSC para responder de forma más rápida a las demandas de selección y contratación de las entidades⁴⁹⁰. ➤ La CNSC dispone de 56 servidores y 140 contratistas para atender más de 6.100 entidades y 250.291 empleados de carrera a nivel nacional⁴⁹¹. ➤ El 30,7% de los servidores percibe que el sistema de méritos no ha servido para mejorar el desempeño de su entidad⁴⁹². ➤ A partir de la EDI del DANE se encuentra que los servidores perciben que los concursos públicos no profesionalizan la función pública (31,2%), no promueven condiciones de igualdad (32%) y no son transparentes (30,8%)⁴⁹³. ➤ De acuerdo con el BID (2014), el carácter centralizado de la CNSC ha influido para que la entidad se haya visto desbordada en sus responsabilidades⁴⁹⁴. ➤ El BID (2014) señala que las demoras en los procesos de selección suceden por la gran cantidad y heterogeneidad de los puestos que se buscan proveer, al tiempo que no hay una agenda común entre el DAFP y la CNSC⁴⁹⁵. ➤ Hays & Sowa (2010) recomiendan en los procesos de selección se incluyan assessment centers para los niveles administrativos y gerencial⁴⁹⁶.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El BID (2014) afirma que reformas en Paraguay, Perú y República Dominicana, destacan la importancia de fortalecer técnica e institucionalmente al nivel central y a las oficinas responsables de la GTH en las organizaciones⁴⁹⁷. ➤ De acuerdo con la OECD (2013), la tendencia en los países pertenecientes a la OECD es de delegar mayor autoridad a las UDP, mientras que incrementan sus procesos de rendición de cuentas⁴⁹⁸. ➤ En Nueva Zelanda, se ha descentralizado el reclutamiento a cada entidad, ya que así se puede identificar con mayor claridad el perfil de la persona que se necesita⁴⁹⁹. ➤ En Australia y Nueva Zelanda se utilizan paneles de selección y firmas especializadas⁵⁰⁰.

⁴⁸⁹ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

⁴⁹⁰ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance, OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

⁴⁹¹ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁴⁹² Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (41)

⁴⁹³ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (41-42)

⁴⁹⁴ Strazza, L. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional.

⁴⁹⁵ Strazza, L. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional.

⁴⁹⁶ Hays, S., & Sowa, J. (2010). Staffing the Bureaucracy. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp. 99-127). Estados Unidos: Jossey-Bass.

⁴⁹⁷ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.)(2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications

⁴⁹⁸ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance, OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

⁴⁹⁹ Mascott Sánchez, M. d. I. Á. (2007). Sistemas de servicio civil: una comparación internacional Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bélgica, Japón y los Países Bajos han establecido alianzas con agencias de reclutamiento, organizaciones de voluntarios (ONGs) y empresas del sector privado para alcanzar una audiencia más amplia⁵⁰¹. ➤ En Suecia, firmas especializadas llevan a cabo el reclutamiento a partir de una lista corta desarrollada por el departamento de Talento Humano⁵⁰². ➤ En Corea del Sur para la provisión de cargos de la alta dirección en el servicio público se utilizan en una primera etapa un examen de aptitudes, el cual es seguido por técnicas de centro de valoración (Assessment Centre) en el cual se realizan diversas entrevistas para determinar la idoneidad de los candidatos⁵⁰³.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	CNSC, universidades, responsables de llevar a cabo los procesos de selección y assessment centers certificados.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: CNSC: establecer los lineamientos bajo los cuales se ampliarán y especializarán los ejecutores de las pruebas de selección, definir la discrecionalidad en los procesos para cada entidad y adelantar el monitoreo. De igual forma, establecer convenios con universidades acreditadas para la creación de un modelo de assessment center que se pueda utilizar en otras universidades. Universidades acreditadas: desarrollar modelo de assessment center que pueda ser replicado en otras universidades. Ministerio de Hacienda: garantizar la asignación del presupuesto para poner en marcha el modelo de assessment center.</p> <p>Apoyo: DAFP: brindar soporte en la definición de lineamientos para ampliar los ejecutores de las pruebas de selección para garantizar el aprovechamiento de las economías de escala. Por otro lado, colaborar en el desarrollo del convenio con las universidades acreditadas para la creación del modelo de assessment center.</p> <p>Posible opositor: CNSC: dada su oposición al cambio en sus funciones. Congreso: porque se limitan de alguna manera procesos de representación política y patronazgo político con la medida.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: Assessment Centers: implementadores de los nuevos procesos de selección. JTH, UDP, Secretarías Generales: identificar las necesidades de competencias de los aspirantes que posteriormente serán seleccionados por los centros.</p> <p>Beneficiario: Aspirantes a cargos públicos: directos beneficiarios de contar con procesos de selección eficaces. Entidades Públicas: en cuanto a que los procesos de selección se desarrollarán de forma más efectiva y contarán con empleados más acorde con las necesidades que tiene la organización. Gerentes Públicos: en cuanto a que contarán con empleado mejor cualificados para la realización de sus tareas y funciones. Posibles nuevas entidades seleccionadoras: en cuanto a que contarán con estándares claros para entrar a participar de los procesos de selección y contarán con un modelo más completo para valorar a los candidatos de los puestos de trabajo. Servidores públicos: en cuanto a que los procesos de selección sean más efectivos y claros.</p> <p>Posible opositor: CNSC: por su oposición al cambio en el statu quo. Entidades que actualmente seleccionan servidores: por su oposición al cambio en el statu quo. Aspirantes a cargos públicos: teniendo en cuenta que la introducción de los Assessment Centers puede representar una amenaza debido al desconocimiento. Sindicatos: por su oposición al cambio en el statu quo. Directivos, Secretarios Generales y Políticos: porque se limita el control por parte del ejecutivo central en funciones clave de los procesos.</p>

⁵⁰⁰ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD]. (2012). Human Resources Management: Country Profiles. Recuperado el 13 de agosto, 2013, de <http://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>

⁵⁰¹ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD] (2011b), Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166707-en>.

⁵⁰² Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD]. (2012). Human Resources Management: Country Profiles. Recuperado el 13 de agosto, 2013, de <http://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>

⁵⁰³ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (358-359).

	Congreso: porque limita los procesos de representación política y patronazgo político.
<i>Describa las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Problemas en la identificación del modelo de assessment center adecuado y puesta en marcha de los convenios con universidades y entre universidades. ➤ La CNSC puede no contar con los funcionarios con las habilidades para orientar la implementación en el uso de TICs, fijar el tipo de arreglos organizacionales y protocolos de información necesarios para aplicar el modelo de assessment center por parte de las universidades contratadas. ➤ Se pueden presentar problemas de coordinación entre la CNSC, el DAFP y las universidades acreditadas para desarrollar los criterios y pautas del modelo de assessment center. ➤ Se pueden presentar dificultades en el establecimiento de estándares para la ampliación de los ejecutores de las pruebas de selección así como en la identificación de los procesos susceptibles de descentralización. ➤ La CNSC podría no tener el personal idóneo para asumir este nuevo rol, limitando su capacidad de regulador. ➤ Las entidades públicas podrían no asociarse para aprovechar las economías de escala al tiempo que podrían tener dificultades para realizar los nuevos procesos. ➤ Algunas entidades podrían tener limitaciones para lograr la coordinación interinstitucional con el objetivo de aplicar los mecanismos. ➤ Podrían existir barreras tecnológicas para la aplicación de los nuevos procesos de selección en el nivel sectorial y regional. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dificultades para contar con el presupuesto necesario para garantizar la utilización del modelo de assessment center en los procesos de selección de personal en entidades públicas que presenten limitaciones en sus finanzas. ➤ Podría no llevarse a cabo la reducción de los costos de los procesos de selección para las organizaciones públicas (no aprovechamiento de las economías de escala), pues el aumento de la calidad en los ejecutores puede incrementar los costos (se requiere asegurar la financiación de estos centros). ➤ Se pueden llegar a presentar nuevos gastos asociados con la vinculación de personal idóneo para llevar a cabo los nuevos procesos, así como gastos asociados a las actividades de sensibilización. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Levantar apoyos para reacomodar funciones y darle sostenibilidad a los acuerdos alrededor del modelo de assessment center por parte de las universidades. ➤ Podría haber influencias políticas para la selección de los ejecutores de los procesos de selección. ➤ En algunos casos se puede llegar a presentar fenómenos de captura y presiones políticas al interior de las entidades para llevar a cabo los procesos.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se podría capacitar a los servidores de la CNSC, el DAFP y la Presidencia para que adquiera las competencias necesarias que les permitan liderar y apoyar la creación del nuevo modelo de assessment center. Además, estas capacitaciones deberían facilitar el uso de TICs, implementación de arreglos organizacionales y protocolos de información necesarios para aplicar el modelo. ➤ Es recomendable establecer una serie de lineamientos y protocolos básicos del modelo assessment center, el cual deberán seguir cada una de las universidades y ser retroalimentado de las experiencias de implementación por parte de las universidades. ➤ En la medida en que se logre un diálogo permanente entre las diversas entidades del sector función pública, se podría garantizar el adecuado proceso en el diseño de los estándares. ➤ Se podría formar a los servidores para que lleven a cabo las nuevas tareas, para este caso, las actividades de sensibilización por parte de la CNSC así como del DAFP ayudarían a que las entidades adelanten los nuevos procesos de selección de forma efectiva. ➤ Es importante que el DAFP acompañe a las entidades en los procesos de selección de servidores y se logre aprovechar las economías de escala producto de la agrupación de concursos. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En la medida en que los ejecutores de los procesos de selección cumplan los requisitos de la CNSC, el aprovechamiento de las economías de escala beneficiaría a las entidades. ➤ Es muy importante que las organizaciones públicas se asocien para aprovechar las economías de escala. ➤ Es fundamental que la CNSC reconozca la importancia de implementar esta recomendación, con el objetivo de garantizar el suministro de los recursos necesarios para contar con el personal idóneo que lleve a cabo las actividades necesarias para aplicar el nuevo modelo. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se podría realizar un proceso de sensibilización a los diferentes grupos que podrían oponerse, mostrando los beneficios de llevar a cabo este cambio. ➤ Se considera necesario fortalecer la capacidad técnica de los servidores que trabajan en la CNSC, garantizando, de la mano de otras instancias del Alto Gobierno, que el proceso de definición de ejecutores sea transparente. ➤ Es importante estimular las veedurías ciudadanas alrededor de este proceso como promotoras de una adecuada aplicación de los mecanismos de selección de servidores públicos.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	La propuesta no es viable actualmente y requiere una reforma legislativa, toda vez que según la Ley 909 de 2004 los procesos de selección son competencia exclusiva de la CNSC, quien puede eventualmente solicitar la colaboración de una institución de educación superior. Por ende, ampliar los posibles ejecutores requiere de modificación legal. Adicionalmente, sería necesaria la expedición de normas internas por parte de la CNSC en las que se especifiquen parámetros de aplicación de las normas reglamentarias expedidas. REQUIERE REFORMA LEGISLATIVA, NORMA REGLAMENTARIA Y DE ACTOS ADMINISTRATIVOS POR PARTE DE LA CNSC.

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN		ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁵⁰⁴
1.	Analizar la situación actual de las entidades ejecutoras de los procesos de selección ⁵⁰⁵ .	CNSC	Corto Plazo
2.	Liderar convenio con universidades acreditadas para la elaboración de un modelo de assessment center ⁵⁰⁶ .	CNSC	Corto Plazo
3.	Colaborar en el desarrollo del convenio con universidades para la creación del modelo de assessment center ⁵⁰⁷ .	DAFP	Corto Plazo
4.	Apoyar en el desarrollo del convenio con universidades para la elaboración del modelo de assesment center.	Presidencia	Corto Plazo
5.	Suministrar los recursos necesarios para el desarrollo del modelo de assessment center de la actividad 2.	Ministerio de Hacienda	Corto Plazo
6.	Elaborar modelo de assessment a partir del resultado de análisis de prácticas en otros países (actividades 2,3,4 y5), el cual sea implementado por parte de la universidades que realizan los concursos.	Universidades acreditadas	Mediano Plazo
7.	Diseñar lineamientos para ampliar los ejecutores de las pruebas de selección (a partir del análisis de la situación actual) y para propiciar la creación de assessment centers a partir del modelo creado por universidades acreditadas ⁵⁰⁸ .	CNSC	Corto Plazo
8.	Apoyar a la CNSC en el diseño de lineamientos para ampliar los ejecutores de las pruebas de selección y de la creación de assessment centers (con base en principios de economías de escala) ⁵⁰⁹ .	DAFP	Corto Plazo
9.	Realizar convocatoria para que los posibles interesados participen tanto para pruebas de selección como para assessment centers ⁵¹⁰ .	CNSC	Mediano Plazo
10.	Seleccionar los ejecutores de las pruebas de selección y assessment centers ⁵¹¹ .	CNSC	Mediano Plazo
11.	Sensibilizar a las entidades sobre los nuevos procesos de selección diseñados en la actividad 7 ⁵¹² .	CNSC	Mediano Plazo
12.	Apoyar el proceso de sensibilización a las entidades sobre los nuevos procesos de selección ⁵¹³ .	DAFP	Mediano Plazo
13.	Implementar pruebas de selección y assessment centers para la selección de servidores a partir de las actividades 11 y 12 ⁵¹⁴ .	Implementadores de Pruebas y	Mediano Plazo

⁵⁰⁴ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁵⁰⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁵⁰⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas de existentes en cada contexto nacional".

⁵⁰⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas de existentes en cada contexto nacional".

⁵⁰⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

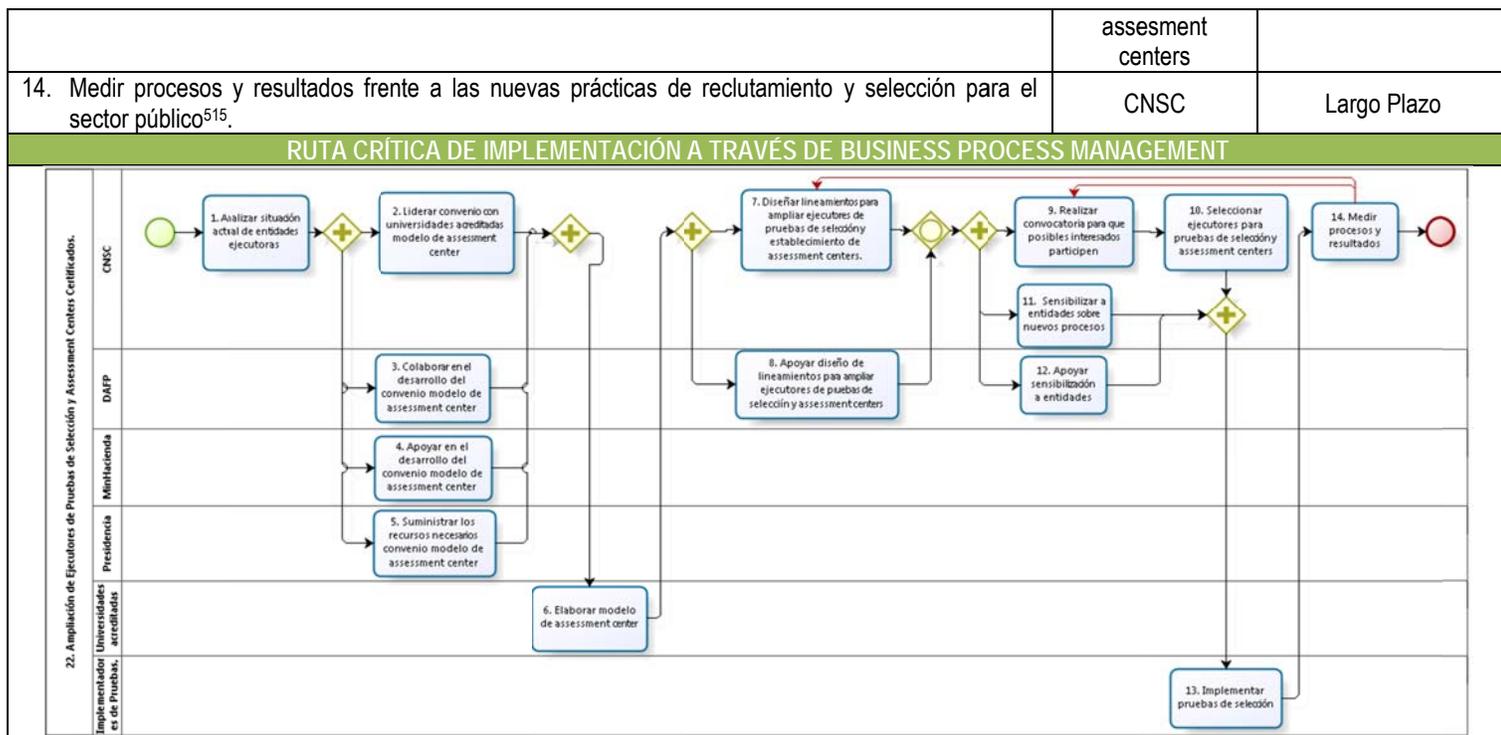
⁵⁰⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁵¹⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁵¹¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁵¹² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁵¹³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".



<FIN>

⁵¹⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁵¹⁵ Este paso de la ruta trata de responder a los puntos críticos descritos por el BID (2014) para el subsistema de Gestión del Empleo (relacionado con el índice de Mérito), en el que mencionan que: 1) "El reclutamiento para la provisión de los puestos de trabajo 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". 2) "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".

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #23

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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.).
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Empleo ⁵¹⁶  
<i>Plazo para implementación</i>	Largo Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Promover que la alta dirección responsable de la toma de decisiones, esté conformada por personas con perfiles especializados en lo público, con una sólida formación, comprobadas competencias para cargos de gerencia y que cuenten con condiciones para permanecer en el sector, que brinden movilidad y que viabilicen su labor, a fin de procurar la sostenibilidad de los logros, evitar la pérdida de memoria institucional con los cambios políticos y de esta forma reforzar la meritocracia por esta vía.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con la OECD (2013), en Colombia existen dificultades para atraer al sector público perfiles altamente especializados⁵¹⁷. ➤ De acuerdo con la OECD (2013), pareciera que las diferencias sectoriales en salario dificulta la atracción de personas altamente capacitadas para trabajar en los cargos de toma de decisión del Estado⁵¹⁸. ➤ Los principales factores que afectan la retención de los funcionarios de alto perfil (según la encuesta EDI del DANE) son: compensación y la limitada movilidad vertical y horizontal de los servidores dentro del sector público colombiano⁵¹⁹. ➤ El grupo focal con secretarios generales identificó que existen limitadas herramientas para retener a los servidores de alto desempeño⁵²⁰. ➤ El grupo focal con Ministros y Viceministros señaló la necesidad de garantizar una mayor permanencia de gerentes públicos ante cambios políticos⁵²¹. ➤ De acuerdo con el BID (2014), el proceso de selección de gerentes públicos en Colombia no se hace de manera exigente, obligatoria ni abierta⁵²². ➤ Hays & Sowa (2010) recomiendan en los procesos de selección se incluyan assessment centers para los niveles administrativos y gerencial⁵²³. ➤ En Colombia, profesionales altamente calificados con elevados niveles de motivación hacia el servicio público tienden a trabajar en el sector público⁵²⁴. ➤ Los procesos de selección de los Gerentes Públicos no se hace a partir de un proceso exigente, abierto y obligatorio⁵²⁵.

⁵¹⁶ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

⁵¹⁷ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance, OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

⁵¹⁸ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance, OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

⁵¹⁹ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁵²⁰ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁵²¹ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁵²² Strazza, L. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional.

⁵²³ Hays, S., & Sowa, J. (2010). Staffing the Bureaucracy. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp. 99-127). Estados Unidos: Jossey-Bass.

⁵²⁴ Sanabria, P. (2012). Job Sector Choice and Public Service Motivation: Evidence from Colombia. PhD Dissertation. Department of Public Administration and Policy. The American University – Washington DC. August 2012.

⁵²⁵ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con el BID (2014), es necesaria la profesionalización del nivel directivo (con estatuto propio, y un modelo de gestión riguroso)⁵²⁶. ➤ De acuerdo con Jiménez (2015) se debe impulsar la gerencia pública a través de la elaboración de perfiles específicos que ayuden a seleccionar buenos candidatos por medio de la implementación de sistemas de acreditación de competencias, rediseño de acuerdos de gestión y la articulación con un sistema de compensaciones salariales variables⁵²⁷.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se observan programas de este estilo en diferentes países en el mundo, por ejemplo: Estados Unidos (Senior Executive Service), Brasil (Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental), Singapur (Administrative Service), Reino Unido (British Senior Civil Service)⁵²⁸. ➤ En Chile se crearon nuevos mecanismos para seleccionar a los directivos (que fueran transparentes y por mérito)⁵²⁹. ➤ En Chile se creó un estrato de directivos profesionales⁵³⁰. ➤ En Perú se creó el Cuerpo de Gerentes Públicos⁵³¹.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Gerentes Públicos.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: DAFP: identificar y diseñar el Sistema de Gerentes Públicos en el país. Ministerio de Hacienda: buscar y asignar recursos para el funcionamiento del sistema de compensación de altos directivos.</p> <p>Apoyo: CNSC: brindar soporte al establecimiento del Sistema de Gerentes Públicos. Presidencia: apoyar para el establecimiento del Sistema de Gerentes Públicos. ESAP: apoyar al proceso de investigación sobre este esquema salarial y diseño del Sistema. Congreso: dar soporte a las reformas legales que lleven al establecimiento del Sistema de Gerentes Públicos.</p> <p>Beneficiario: Entidades públicas: porque pueden contar con un cuerpo de Gerentes Públicos con altos niveles de profesionalización.</p> <p>Posible opositor: Ministerio de Hacienda: dados los costos adicionales derivados de llevar a cabo este esquema. Congreso: porque limita procesos de representación política y patronazgo político. Organismos de Control: porque inicialmente puede generar confusión alrededor de los beneficios de este esquema (no detrimento patrimonial).</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Beneficiario: Gerentes Públicos: dado que contarán con mejores condiciones laborales para llevar a cabo sus funciones. Servidores públicos: en cuanto a que contarán con directivos altamente capacitados.</p> <p>Apoyo: Ciudadanía en General: posible apoyo en cuanto observen que el cuerpo de Gerentes Públicos es altamente especializado. Sector Académico: apoyar la investigación sobre el esquema salarial de los Gerentes Públicos.</p> <p>Posible opositor: Ciudadanía en General: pueden oponerse respecto a los “beneficios” que recibirán estos funcionarios y la percepción de corrupción que existe sobre los gerentes públicos.</p>
<i>Describa las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podría haber dificultades para la identificación de las características y componentes del sistema de compensación para altos directivos. ➤ El DAFP podría no contar con las competencias requeridas para gestionar este Sistema. ➤ Se pueden presentar problemas de coordinación interinstitucional de los actores del sector función pública para la identificación de los perfiles sujetos al nuevo esquema de retribución. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podría haber dificultades para la destinación de los recursos necesarios para sacar adelante

⁵²⁶ Cortázar, J., Lafuente, M., Longo, F., & Schuster, C. (2014). Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.)(2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications.

⁵²⁷ Jiménez, R. (2015). *Movilidad salarial horizontal y vertical en el sector público colombiano*. Bogotá: CLAD.

⁵²⁸ Sanabria, P. (2012). Job Sector Choice and Public Service Motivation: Evidence from Colombia. PhD Dissertation. Department of Public Administration and Policy. The American University – Washington DC. August 2012.

⁵²⁹ Waissbluth, M. (2005). Quince años de profesionalización en la gerencia pública de Chile. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago de Chile.

⁵³⁰ Cortázar, J. (2011). Aprendiendo a partir de la reforma del Servicio Civil en Chile. Algunas lecciones de interés para países latinoamericanos. *Reforma y Democracia*, 49.

⁵³¹ Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2012). El Servicio Civil Peruano: Presidencia del Consejo de Ministros.

	este Sistema.
	<p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se puede llegar a presentar oposición por parte de diferentes grupos que ven con recelo el establecimiento de ciertos “beneficios” a los Gerentes Públicos. ➤ Podrían existir dificultades para obtener apoyos que legitimen el proyecto de compensar mejor la alta dirección pública y protegerla de riesgos del ciclo electoral.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se debería capacitar al personal del DAFP para que adquiera las competencias necesarias para liderar el Sistema de Gerentes Públicos (en cuanto a características y componentes del sistema de compensación). ➤ Se podría establecer una comisión interinstitucional que diseñe los lineamientos y estándares que regirán este Sistema.
	<p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En la medida en que Presidencia se apersona de la recomendación, será más factible que el Ministerio de Hacienda destine los recursos necesarios para implementar el Sistema de Gerentes Públicos. ➤ Se considera relevante llevar a cabo un trabajo permanente por parte de función pública para que en el largo plazo se obtengan los recursos que aseguren la sostenibilidad del nuevo sistema de gerentes públicos.
	<p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es importante llevar a cabo procesos de sensibilización a todos los actores involucrados, de manera que se adquiera conciencia sobre la necesidad de contar con un cuerpo de Gerentes Públicos altamente especializado y obtener así los apoyos necesarios para garantizar la sostenibilidad en el largo plazo. ➤ Se sugiere estimular las veedurías ciudadanas alrededor de este proceso como promotoras de una adecuada aplicación del Sistema.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>La política propuesta implicaría una modificación legal porque en la normativa vigente no se establece una distinción clara entre un cargo de gerencia y un cargo de libre nombramiento y remoción, aun cuando se han regulado ciertos aspectos gerenciales. En cuanto a las ventajas e incentivos salariales es necesario expedir un reglamento que desarrolle la Ley 4 de 1992. REQUIERE REFORMA LEGISLATIVA Y EXPEDICIÓN DE REGLAMENTO.</p>

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁵³²
1. Conformar la comisión interinstitucional (DAFP, ESAP, Presidencia, Min Hacienda) y con asesores externos, responsable de liderar la creación del Sistema de Gerentes Públicos ⁵³³ .	DAFP	Corto Plazo
2. Realizar un análisis de las experiencias internacionales y de la literatura respecto a la creación de Sistemas de Gerentes Públicos, así como de esquemas especiales de salarios y beneficios no monetarios para este cuerpo ⁵³⁴ .	ESAP	Corto Plazo
3. Apoyar análisis de experiencias internacionales y de la literatura ⁵³⁵ .	Academia	Corto Plazo
4. Apoyar análisis de experiencias internacionales y de la literatura ⁵³⁶ .	DAFP	Corto Plazo
5. Diseñar los lineamientos, estructura, beneficios, etc. del Sistema de Gerentes Públicos a partir de la actividad 2 ⁵³⁷ .	DAFP	Mediano Plazo
6. Apoyar diseño de lineamientos, estructura, beneficios, etc. Del Sistema de Gerentes Públicos ⁵³⁸ .	ESAP	Mediano Plazo
7. Gestionar los cambios legales necesarios ante las instancias necesarias para implementar el Sistema de Gerentes Públicos ⁵³⁹ .	Presidencia	Mediano Plazo
8. Apoyar la gestión de los cambios legales para establecer el Sistema de Gerentes Públicos ⁵⁴⁰ .	DAFP	Largo Plazo

⁵³² Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁵³³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): “Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma”.

⁵³⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): “Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma”.

⁵³⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): “Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma”.

⁵³⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): “Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma”.

⁵³⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): “Profesionalizar el segmento directivo”.

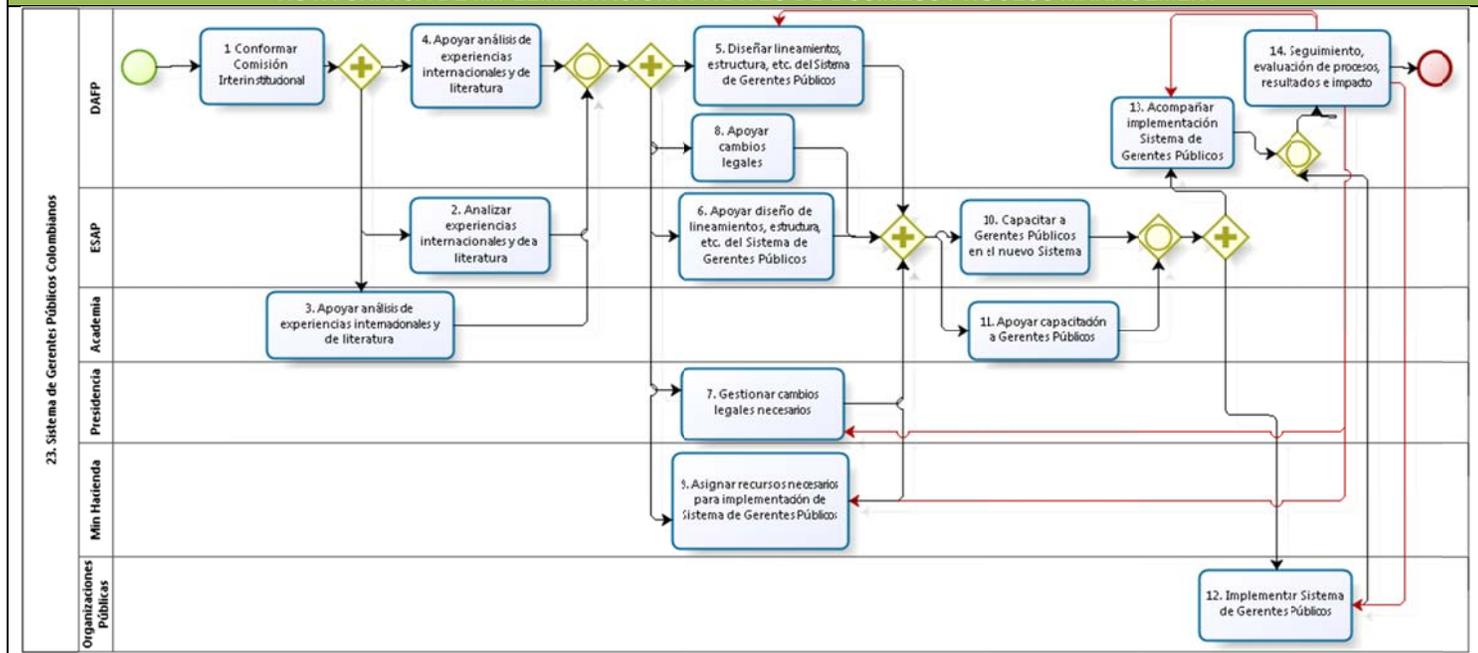
⁵³⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): “Profesionalizar el segmento directivo”.

⁵³⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): “Profesionalizar el segmento directivo”.

⁵⁴⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): “Profesionalizar el segmento directivo”.

9.	Gestionar y asignar los recursos necesarios para implementar el Sistema de Gerentes Públicos y darle sostenibilidad ⁵⁴¹ .	Ministerio de Hacienda	Largo Plazo
10.	Realizar capacitación a los Gerentes Públicos sobre el nuevo Sistema elaborado en las actividades 5, 6, 7 y 8 ⁵⁴² .	ESAP	Largo Plazo
11.	Apoyar la capacitación a los Gerentes Públicos sobre el nuevo Sistema diseñado en la actividad 5 ⁵⁴³ .	Academia	Largo Plazo
12.	Implementar el Sistema de Gerentes Públicos a partir de los lineamientos establecidos por el DAFP en la actividad 5 ⁵⁴⁴ .	Organizaciones Públicas	Largo Plazo
13.	Acompañar la implementación del Sistema de Gerentes Públicos en las organizaciones públicas.	DAFP	Largo Plazo
14.	Realizar seguimiento y monitoreo a la implementación del Sistema de Gerentes Públicos, así como hacer evaluación de procesos, resultados e impacto ⁵⁴⁵ .	DAFP	Largo Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

⁵⁴¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Profesionalizar el segmento directivo".

⁵⁴² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Profesionalizar el segmento directivo".

⁵⁴³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Profesionalizar el segmento directivo".

⁵⁴⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Profesionalizar el segmento directivo".

⁵⁴⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Profesionalizar el segmento directivo".

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #24

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	24. 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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Empleo ⁵⁴⁶ A
<i>Plazo para implementación</i>	Largo Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Potenciar a los servidores que presentan dificultades en su desempeño individual a través de estrategias de seguimiento y establecimiento de compromisos de mejoramiento que permitan elevar el rendimiento personal y organizacional.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Según la OECD, la Constitución colombiana permite el despido de servidores por bajo desempeño pero no es de fácil aplicación en la práctica. En adición a esto, no hay aparentemente un sistema de sanciones progresivas orientadas al bajo desempeño. Esto sugiere la necesidad de un sistema amplio con instrumentos efectivos para direccionar el desempeño y mejorarlo⁵⁴⁷. ➤ En la ausencia de instrumentos para el manejo de servidores con pobre desempeño, los gerentes tienen poco margen de maniobra y la opción del despido como única opción lleva a que estos se abstengan de dar bajos resultados en las evaluaciones⁵⁴⁸. ➤ Las evaluaciones de desempeño carecen de sentido si no es posible articularlas con un sistema estructurado de premios y castigos⁵⁴⁹.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En Irlanda se evaluó el enfoque existente de gestión por desempeño de los objetivos departamentales, las mediciones operacionales y las evaluaciones de desempeño ⁵⁵⁰. Adicionalmente se establecieron unas líneas guías para el manejo del bajo desempeño que buscan el logro de objetivos específicos y realistas. En este marco es indispensable encontrar la razón de los resultados para orientar las estrategias y guiar el plan de acción⁵⁵¹. ➤ En Reino Unido se implementó un marco común de desempeño para identificar los mejores y peores desempeños⁵⁵². ➤ En Filipinas se creó el Comité de Revisión de las Evaluaciones de Desempeño en cada entidad encargado de revisar los objetivos de desempeño, los estándares y el monitoreo y valoración del sistema de evaluación⁵⁵³. ➤ En Canadá se desarrolló un marco de rendición de cuentas para los gerentes públicos en el cual se incluye la gestión del talento humano. Dentro de este marco se mide el liderazgo del gerente e indicadores sobre el desempeño de servidores claves en la entidad⁵⁵⁴.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Servidores y directivos evaluados con bajo desempeño.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	Ejecutor: DAFP: diseñar la política de manejo del bajo desempeño y monitorear la recolección de la información

⁵⁴⁶ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

⁵⁴⁷ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 343.

⁵⁴⁸ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 345.

⁵⁴⁹ Polidano, C. (1999). The New Public Management in Developing Countries. IDPM Public Policy and Management Working Paper, 13; Daley, D. (2009). The Trials and Tribulations of Performance Appraisal: Problems and Prospects in the Twenty-First Century. En Hays, S., Kearney, R., & Coggburn, D. (Eds.), *Public Human Resource Management* (5ta ed., pp. 107-122). Estados Unidos: Pearson; Condrey, S. (2012). Public Human Resource Management: How we get where we are today. En Riccucci, N. (Ed.), *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges* (5ta ed., pp. 1-13). Estados Unidos: Pearson.

⁵⁵⁰ Department of Public Expenditure and Reform of Ireland. (2012). Progress on the implementation of the Government's Public Service Reform Plan

⁵⁵¹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 349.

⁵⁵² Civil Service (2013). Creating a modern employment offer to staff. Civil Service Recuperado el 12 de septiembre, 2013, de <http://my.civilservice.gov.uk/reform/the-reform-plan/modern-employment-offer/>

⁵⁵³ De Leon, C. A. G. (S.F) Reforms in the civil service: The Philippine Experience. *Philippine Civil Service Commission*.

⁵⁵⁴ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 341.

	<p>y ejecución por parte de las entidades. Entidades: sistematizar la información de las evaluaciones de desempeño, los acuerdos de gestión y los resultados organizacionales. Incluir actividades para la mejora del bajo desempeño en los Acuerdos de Gestión y desarrollo de actividades. CNSC: apoyar el proceso de diseño de la política de manejo del bajo desempeño orientada a los servidores de carrera.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: UDP, Oficinas de Planeación, Control Interno: ejecutar la nueva política de manejo del bajo desempeño. Adicionalmente asumen nuevas funciones al tener que sistematizar la información de las evaluaciones, acuerdos de gestión y resultados organizacionales. Posible Opositor: Sindicatos, servidores públicos y encargados de evaluar: en cuanto al cambio del statu quo actual y riesgos por las consecuencias que se generen dentro de este nuevo esquema de manejo del bajo rendimiento (jefes). UDP: por aumento en sus funciones y responsabilidades.</p>
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es relevante definir las instancias encargadas del diseño de los mecanismos de gestión de bajo desempeño al interior de cada entidad. ➤ Es crucial establecer las nuevas responsabilidades a las entidades, específicamente a las UDP en el marco de la nueva política. ➤ Se sugiere identificar los requerimientos legales para poder adoptar el sistema, incluso cuando una modificación legislativa sea requerida para permitir otras alternativas a la declaratoria de insubsistencia. <p>b) Barreras Financieras :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se pueden llegar a necesitar algunos recursos económicos para los cambios logísticos, el monitoreo y la implementación de nuevas estrategias y actividades para el manejo del bajo desempeño. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es posible que haya problemas de coordinación interinstitucional entre los actores del sector público y el DAFP en su implementación y comunicación hacia las entidades, ya que el tema que puede llegar a ser altamente sensible y con fuerte oposición.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se recomienda iniciar procesos de sensibilización sobre la necesidad de manejar un esquema del bajo desempeño que cuente con información real y actualizada respecto al rendimiento de los servidores. Este proceso se puede dar a todos los servidores pero especialmente a los gerentes públicos por su nivel de compromiso y responsabilidad con el tema. ➤ Se sugiere que la recomendación esté atada a una política de Estado para, entre otras, permitir la sostenibilidad y coordinación interinstitucional para realizar los cambios normativos necesarios. ➤ Se puede iniciar un proceso de conversación con el Legislativo y las Cortes respecto a la necesidad de manejar otros mecanismos para el bajo desempeño más allá de la desvinculación. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los recursos para la nueva política pueden ser sustentados a partir de la mejora en efectividad de las entidades al estar orientada a una gestión por resultados a nivel individual. ➤ Los recursos adicionales se necesitarían, en principio, al inicio de la implementación de la política y la aplicación de estrategias de seguimiento y mejora del rendimiento del personal, con lo cual se puede mostrar los ahorros de largo plazo al aplicar la recomendación <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es clave aplicar procesos de sensibilización respecto a la necesidad de una política de manejo del bajo desempeño que cuente con información real y actualizada sobre el desempeño de los servidores. Este proceso se debe dar a todos los servidores pero especialmente a los gerentes públicos por su nivel de compromiso con el tema. ➤ Se deberían realizar procesos en los que se incentive la cooperación interinstitucional y se logren apoyos de diversos sectores políticos, pues es un tema altamente sensible que puede encontrar férrea oposición de diferentes actores
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>Esta propuesta debe calificarse como inviable, pues tiene una limitación consistente en la relación que existe entre el bajo desempeño (calificación insatisfactoria) y la declaratoria de insubsistencia como causal de desvinculación. En lo que tiene que ver con las otras valoraciones posibles (suficiente o sobresaliente), las posibilidades de actuación de cada entidad dependerán de la calidad del diseño de instrumentos de gestión de personal, como planes de capacitación, definición de tramos profesionales, la identificación de objetivos en cada puesto de trabajo para el cumplimiento del objeto misional, etc.</p>

REQUIERE REFORMA LEGISLATIVA, REGLAMENTARIA Y LA ADOPCIÓN DE ACTOS ADMINISTRATIVOS POR PARTE DE CADA ENTIDAD PÚBLICA.

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁵⁵⁵
1. Revisar las teorías sobre la gestión del bajo desempeño y un benchmarking de prácticas de gestión del bajo desempeño en Colombia (línea base), diferentes países y entidades del sector privado ⁵⁵⁶ .	ESAP	Corto Plazo
2. Establecer propuesta de política de manejo del bajo desempeño que permita dar flexibilidad a las organizaciones para manejar esta situación a partir de la actividad 1 ⁵⁵⁷ . Incluir estrategias orientadas a elevar el desempeño con compromisos y metas que contemplen actividades de mejoramiento, capacitación y coaching para empleados de bajo rendimiento. Adicionalmente, se sugiere atar la gestión del desempeño a los objetivos de los Gerentes Públicos por medio de los Acuerdos de Gestión.	DAFP	Corto Plazo
3. Analizar la viabilidad normativa de la propuesta de política de manejo del bajo desempeño diseñada previamente ⁵⁵⁸ .	DAFP	Mediano Plazo
4. Acompañar en el análisis de la viabilidad normativa de la política de bajo desempeño.	ESAP	Mediano Plazo
5. Establecer una política de gestión del bajo desempeño viable jurídicamente, que use los datos de las Evaluaciones del Desempeño, ate los Acuerdos de Gestión de los gerentes y suministre alternativas para el manejo del desarrollo de los servidores públicos.	DAFP	Mediano Plazo
6. Empezar la implementación de la política de bajo desempeño midiendo el estado actual del reporte y sistematización de los resultados de desempeño de los servidores públicos ⁵⁵⁹ en las entidades públicas a partir lo estipulado en la actividad anterior ⁵⁶⁰ .	DAFP	Mediano Plazo
7. Sistematizar en todas las entidades la información relevante sobre las Evaluaciones del Desempeño y los Acuerdos de Gestión para conocer el estado actual del desempeño de los funcionarios.	UDP	Mediano Plazo
8. Incluir la gestión del bajo desempeño en los objetivos de los gerentes públicos por medio de los Acuerdos de Gestión y los lineamientos de la política de bajo desempeño elaborada en la actividad 5.	UDP	Mediano Plazo
9. Identificar las actividades y estrategias de la política de manejo del bajo desempeño, orientadas a elevar el desempeño con compromisos y metas que incluyan actividades de mejoramiento, capacitación y coaching para empleados de bajo rendimiento a partir de la información analizada en la actividad 7.	UDP	Mediano Plazo
10. Acompañar a la implementación de la política de bajo desempeño por parte de las entidades.	DAFP	Mediano Plazo
11. Medir la implementación y el impacto de la Política de Gestión del Bajo Desempeño ⁵⁶¹ .	DAFP	Largo Plazo

⁵⁵⁵ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁵⁵⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁵⁵⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Reducir el énfasis en procedimientos uniformes y centralizados para toda la administración y permitirle a las instituciones tomar medidas para atraer, contratar, motivar y retener al personal adecuado para sus necesidades".

⁵⁵⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Procurar aumentar los incentivos políticos pro-reforma"

⁵⁵⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Institucionalizar los sistemas de gestión e información"

⁵⁶⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Institucionalizar los sistemas de gestión e información"

⁵⁶¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #25

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	25. 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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Empleo ⁵⁶²  
<i>Plazo para implementación</i>	Largo Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Permitir mayores niveles de movilidad de los funcionarios al interior de la organización y promover su crecimiento con fundamento en el mérito, a través del incremento en las posibilidades para desempeñar nuevos roles y funciones a lo largo de su trayectoria profesional
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con una encuesta a Jefes de Talento Humano, el 52% considera que la rotación de personal de sus entidades es baja. Igualmente, el 36,4% señala que los funcionarios de carrera tienen problemas para ascender o crecer en su entidad⁵⁶³. ➤ Según la CNSC (2014), la figura del <i>encargo</i> solo representa el 0,4% de todos los puestos de la administración pública⁵⁶⁴. ➤ Según los grupos focales realizados con Ministros, Viceministros y Secretarios Generales los procesos de ascenso actuales terminan favoreciendo a servidores de bajo desempeño⁵⁶⁵. ➤ De acuerdo con la EDI del DANE, el 50% de los funcionarios no considera que las posibilidades de ascender al interior de la entidad no es una razón por la cual permanecer en la entidad⁵⁶⁶. De acuerdo con el BID (2014), la movilidad interorganizacional no ha podido desarrollarse en el país debido a que los cuadros funcionales no están presentes en todas las organizaciones⁵⁶⁷. ➤ De acuerdo con Jiménez (2015) en otros contextos normativos no se entiende agotado el principio del mérito cuando los funcionarios puedan ascender por medio de “concursos cerrados”. Lo anterior se debe a que el principio de mérito contempla todo el desarrollo profesional del empleado al interior de la organización⁵⁶⁸. ➤ Según Jiménez (2015) de no tomarse acciones concretas para mejorar la carrera administrativa y dejar a un lado sus rigideces, esta será una institución residual frente a la vinculación de temporales y contratistas al interior de las entidades públicas⁵⁶⁹.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En Brasil cambiaron la legislación para permitir la movilidad de los funcionarios públicos⁵⁷⁰. ➤ Chile cuenta con un esquema de rotación para directivos por periodos de tres años, y en el caso de funcionarios a “contrata” pueden ascender por un proceso interno no competitivo⁵⁷¹. ➤ En México se estableció (a través de la negociación colectiva) la movilidad de los funcionarios públicos⁵⁷². ➤ En Perú se desarrollaron mecanismos de movilidad horizontal y geográfica⁵⁷³. ➤ En Bélgica implementaron la reforma Copérnico la cual permite que los departamentos de recursos humanos presten asesorías para la creación e implementación de planes de desarrollo y capacitación de empleados,

⁵⁶² Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

⁵⁶³ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁵⁶⁴ Comisión Nacional del Servicio Civil (2014). Informe Trimestral de Gestión (I trimestre). Bogotá D.C.

⁵⁶⁵ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁵⁶⁶ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁵⁶⁷ Strazza, L. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional.

⁵⁶⁸ Jiménez, R. (2015). *Movilidad salarial horizontal y vertical en el sector público colombiano*. Bogotá: CLAD.

⁵⁶⁹ Jiménez, R. (2015). *Movilidad salarial horizontal y vertical en el sector público colombiano*. Bogotá: CLAD.

⁵⁷⁰ Gaetani, F., & Heredia, B. (2002). La Economía Política de la Reforma del Servicio Civil en Brasil: Los Años de Cardoso. Recuperado el de <http://www.iadb.org/es/publicaciones/detalle.7101.html?id=8984>.

⁵⁷¹ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.)(2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications (40).

⁵⁷² Echebarria, K. (2006). Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

⁵⁷³ Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2012). El Servicio Civil Peruano: Presidencia del Consejo de Ministros.

	con el objetivo de generar mayor número de posibilidades de crecimiento profesional ⁵⁷⁴ .
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Entidades y servidores públicos.
<i>Entidades Involucradas y Funciones</i>	<p>Ejecutor: DAFP: Liderar el proceso de identificación de oportunidades de ascenso en las organizaciones y realizar el análisis de las opciones normativas para el desarrollo de los concursos abiertos e internos. De igual forma, elaborar lineamientos para establecer mecanismos legales de preparación a servidores cuando se realicen concursos. CNSC: cooperar en el desarrollo de las opciones normativas para la implementación de los concursos abiertos e internos en las entidades. ESAP: colaborar en el desarrollo de las opciones normativas para el tema de los concursos abiertos e internos en las entidades. Acompañar a las entidades en la implementación de los concursos abiertos e internos en las entidades. Apoyo: Presidencia: brindar soporte en el desarrollo de las opciones normativas para los concursos abiertos e internos y en la implementación de este tipo de procesos en las organizaciones.□</p>
<i>Grupos y Actores Involucrados</i>	<p>Ejecutor: Oficina de planeación: implementar los esquemas de ascenso interno y externo, en los cuales se debe incluir los cargos que son susceptibles de aplicar a cada sistema. UDP: colaborar en la identificación de los cargos susceptibles de aplicar los esquemas de ascenso interno y externo, es decir, de movilidad. De igual forma señalar los cargos vacantes en la entidad. Beneficiarios: Servidores públicos: se benefician al poder explorar alternativas para ascender en la carrera administrativa. Entidades Públicas: se benefician al poder contar con un cuerpo de servidores motivado y con posibilidades de ascender en la organización. Posible opositor: Servidores públicos: dada una posible oposición al cambio en el statu quo. Rama Judicial: posible opositor en cuanto a que podría ir en contravía de la jurisprudencia de los concursos abiertos estipulado por la Corte Constitucional. Altas Cortes: exequibilidad de la normativa actual sobre ascensos y movilidad.</p>
<i>Describa las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El DAFP, la CNSC y la ESAP podrían tener algunas debilidades para llevar a cabo el análisis normativo o limitar el mismo a un nivel muy general, el cual no permita a las entidades desarrollar esquemas adecuados de concursos internos y abiertos. ➤ Se pueden presentar problemas de coordinación entre el DAFP, la CNSC y la ESAP sobre la determinación de los lineamientos para la realización de concursos internos y abiertos, dado que no haya acuerdo sobre el número de cargos susceptibles de los esquemas que pueden ser provistos directamente por las entidades. ➤ El DAFP puede que no cuente con el número suficiente de funcionarios y los recursos tecnológicos para realizar acompañamiento a las entidades en la implementación de los esquemas de ascenso internos y externos, pues estos implicarían modificaciones en el diseño de los puestos de trabajo al interior de la organización y también en cuanto a la determinación de los procesos que faciliten la movilidad interna de los servidores en las entidades. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podría haber dificultades en la destinación de los recursos necesarios para adelantar los cambios normativos que implique el desarrollo de los esquemas internos y externos. ➤ Las entidades públicas podrían no contar con el presupuesto para realizar los cambios en materia de estructura organizacional y desarrollo de los concursos al interior de la misma. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Posible oposición por parte de los líderes políticos y altos directivos en cuanto observen la implementación de los esquemas como una disminución en su capacidad de representación política, la cual realizan a través de la vinculación directa de funcionarios en condición de provisionalidad.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En caso de no contar con el soporte técnico para llevar a cabo el estudio, explorar la posibilidad de adelantar el mismo a través de entidades externas como universidades o consultoras expertas. ➤ Para solventar los problemas de coordinación entre el DAFP, la CNSC y ESAP sería recomendable integrar una instancia tripartita con apoyo adicional del alto gobierno que facilite la definición de los lineamientos y fijación de reglas claras para saber el número de cargos que son susceptibles de aplicar a cada uno de los

⁵⁷⁴ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (339-340).

	<p>esquemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se podría crear cursos o guías virtuales que ayuden a las entidades a realizar los procesos de implementación de los esquemas de concursos internos en las entidades, lo cual posibilite llegar a diversas entidades territoriales sin necesidad de hacer un despliegue físico y con ello se gane en cobertura. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En la medida en que las directivas del DAFP, la CNSC y la ESAP lideren esta recomendación, podrán destinar o gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo el estudio. ➤ Se podrían hacer procesos de sensibilización a la Presidencia y el Ministerio de Hacienda para que sea más probable contar con los recursos necesarios que permitan implementar estos esquemas al interior de las entidades. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se podría establecer un diálogo fluido entre la CNSC y el DAFP con la Corte Constitucional para aclarar los puntos de vista que permitan llevar a cabo esta recomendación. Este diálogo puede realizarse a través de sesiones donde se explique la importancia de la misma y su relevancia para primar otros principios de la función pública como la eficacia, la economía y la celeridad, además de promover a los funcionarios al interior de la organización. ➤ Es aconsejable realizar talleres de sensibilización a políticos y la alta dirección de las entidades a nivel nacional y territorial para mostrar las ventajas de contar con una planta de empleados que tenga posibilidades reales de ascenso al interior de la organización. 		
<i>Viabilidad jurídica</i>	<p>Debe recordarse lo referente a la línea jurisprudencial de la Corte Constitucional sobre los concursos abiertos. Se requiere que la jurisprudencia haga una lectura diferente del principio de igualdad a efectos de que se permitan cauces diferenciados de ingreso y de ascenso. Si esto ocurre pueden implementarse los llamados cuadros profesionales dentro de los cuales se tengan caminos profesionales claros. Así mismo, se reitera que la llamada movilidad horizontal y vertical requiere de la interrelación entre las formas de provisión de empleos públicos (encargos, traslado, etc.) y algunas situaciones administrativas (Comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción), para lo que se requiere una revisión de normas legales y reglamentarias y su implementación en cada entidad u organismo a través de diferentes instrumentos de gestión del personal.</p> <p>REQUIERE DE REFORMA CONSTITUCIONAL, LEGAL, REGLAMENTARIA Y DE LA EXPEDICION DE ACTOS ADMINISTRATIVOS POR ARTE DE LAS ENTIDADES.</p>		
RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN		ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁵⁷⁵
1.	Realizar el análisis de las opciones normativas para el desarrollo de los concursos abiertos e internos.	DAFP	Corto Plazo
2.	Apoyar el análisis de las opciones normativas para el desarrollo de los concursos abiertos e internos ⁵⁷⁶ .	ESAP	Corto Plazo
3.	Apoyar el análisis de las opciones normativas para el desarrollo de los concursos abiertos e internos ⁵⁷⁷ .	CNSC	Mediano Plazo
4.	Aprobar la normativa para el desarrollo de concursos abiertos e internos por parte de las entidades a partir de los resultados de la actividad 1 ⁵⁷⁸ .	Congreso	Mediano Plazo
5.	Desarrollar los lineamientos para la implementación de los concursos abiertos e internos en las entidades diseñados en las actividades anteriores ⁵⁷⁹ .	DAFP	Mediano Plazo
6.	Desarrollar lineamientos de programas de formación para que los servidores puedan prepararse para los concursos ⁵⁸⁰ .	DAFP	Mediano Plazo
7.	Socializar y capacitar a las entidades sobre los lineamientos para el desarrollo de los concursos internos y programas de capacitación a	DAFP	Mediano Plazo

⁵⁷⁵ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁵⁷⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional"

⁵⁷⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional"

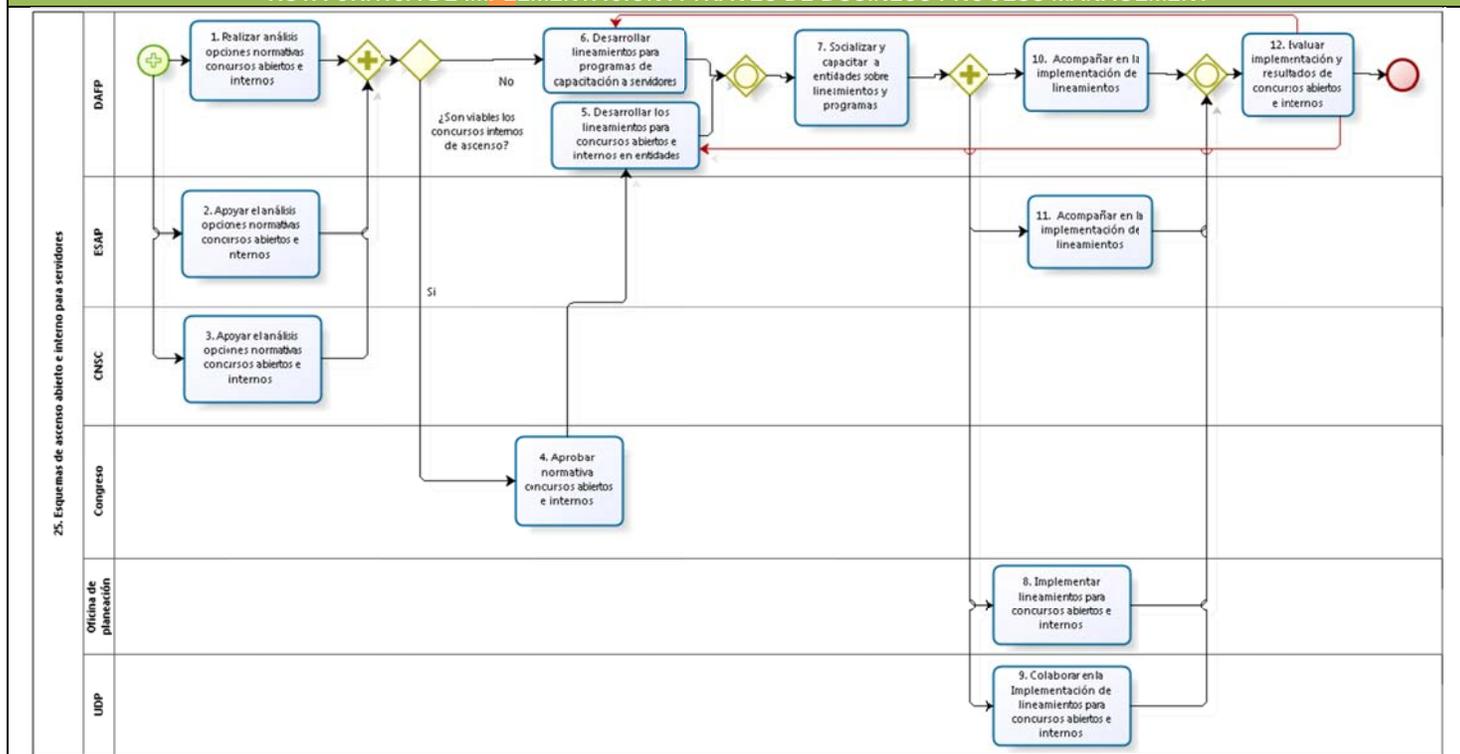
⁵⁷⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional"

⁵⁷⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional"

⁵⁸⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional"

funcionarios (actividad 5). Lo cual se podrá hacer de forma presencial o a través de cursos virtuales ⁵⁸¹ .		
8. Implementar los lineamientos de los concursos abiertos e internos de ascenso en las entidades ⁵⁸² .	Oficina de Planeación	Mediano Plazo
9. Colaborar en la implementación de los lineamientos de los concursos abiertos e internos de ascenso al interior de las entidades ⁵⁸³ .	UDP	Mediano Plazo
10. Acompañar en la implementación de los concursos abiertos e internos de ascenso en las entidades.	DAFP	Mediano Plazo
11. Acompañar en la implementación de los concursos abiertos e internos de ascenso en las entidades.	ESAP	Mediano Plazo
12. Evaluar la implementación y resultados de los concursos abiertos e internos de ascenso ⁵⁸⁴ .	DAFP	Largo Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

⁵⁸¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional"

⁵⁸² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional"

⁵⁸³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional"

⁵⁸⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

FICHAS DE IMPLEMENTACIÓN 3. SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #26

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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).
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Clima Organizacional ⁵⁸⁵ R
<i>Plazo para implementación</i>	Corto Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Generar una valoración positiva de los servidores públicos, tanto desde la ciudadanía como desde los mismos servidores, para que se logre configurar un <i>ethos</i> del servicio público conformado por servidores públicos motivados y satisfechos con su labor.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con el equipo investigador, el 76% de los colombianos tiene poca o ninguna confianza en los servidores públicos⁵⁸⁶. ➤ De acuerdo con el equipo investigador, 24% de los colombianos no tiene confianza en el gobierno nacional⁵⁸⁷. ➤ De acuerdo con el Sistema de Estímulos (2012), el 60% de los encuestados no cree que los programas de bienestar incrementen el compromiso con la entidad⁵⁸⁸. ➤ De acuerdo con el Sistema de Estímulos (2012), el 73% de los encuestados en el nivel territorial afirma no conocer los planes de incentivos⁵⁸⁹. ➤ De acuerdo con Bowen (2000), los servidores públicos deberían ser beneficiados por medio de beneficios extrínsecos e intrínsecos⁵⁹⁰. ➤ Roberts (2009) propone que las entidades públicas deberían otorgar tanto beneficios de tipo tradicional (seguro médico, días libres remunerados, etc.), como aquellos relacionados con el trabajo (manejo de estrés, consejeros matrimoniales, etc.)⁵⁹¹.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Australia ha buscado nuevos mecanismos (mediante el uso de TIC) para acercarse a la sociedad civil⁵⁹². ➤ En Singapur, pertenecer al sector público es símbolo de orgullo y prestigio⁵⁹³. ➤ De acuerdo con la OECD (2013), Canadá ha desarrollado un marco para la gestión de la rendición de cuentas, lo cual le permite en última instancia reportar sus resultados a la ciudadanía.⁵⁹⁴ ➤ Países pertenecientes a la OECD trabajan en la construcción de un <i>ethos</i> colectivo de valores (balanceando valores tradicionales y nuevos valores)⁵⁹⁵.

⁵⁸⁵ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

⁵⁸⁶ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. -en 44

⁵⁸⁷ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. -en 44

⁵⁸⁸ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. -en 44

⁵⁸⁹ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁵⁹⁰ Bowen, R (2000). Recognizing and Rewarding Employees. Estados Unidos: McGraw-Hill

⁵⁹¹ Roberts, G. (2009). Employee Benefits. En Hays, S., Kearney, R., & Coggburn, D. (Eds.), Public Human Resource Management (5ta ed., pp. 123-141). Estados Unidos: Pearson.

⁵⁹² Advisory Group on Reform of Australian Government Administration. (2010). Blueprint For the Reform of Australian Government Administration.

⁵⁹³ Bernardo, R. (2013). The Role of Incentives in Civil Service Reform: the Singapore Story. Core Issue: Incentive Mechanisms for Civil Service Reform The Story Recuperado el 19 de julio, 2013.

⁵⁹⁴ OECD (2013). Colombia: Implementing Good Governance, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing.

⁵⁹⁵ Sanabria, P (2013) Documento de Estado del Arte Teórico y Práctico del Talento Humano en el Sector Público. En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. (2013). *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.: DAFP, ESAP, Colciencias.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En Gran Bretaña, se han establecido beneficios como vacaciones anuales (entre 25 y 30 días) y pago por enfermedad (aunque se han reducido). Sin embargo, durante el periodo de prueba no existen estos beneficios⁵⁹⁶. ➤ Filipinas maneja beneficios no monetarios como el uso de tres días hábiles al año para que los servidores públicos los tomen para asuntos personales⁵⁹⁷.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Servidores Públicos
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: DAFP: diseñar e implementar la campaña de creación de marca, así como negociar el sistema amplio de beneficios. ESAP: diseñar e implementar la creación de marca para desarrollar una campaña de visibilidad y valoración positiva de servidores y entidades públicas. CNSC: diseñar e implementar la creación de marca para desarrollar una campaña de visibilidad y valoración positiva de servidores y entidades públicas.</p> <p>Apoyo: Presidencia: brindar soporte a al diseño de la estrategia de creación de marca, así como en la configuración del sistema amplio de beneficios. DNP: brindar soporte a la implementación de la campaña de visibilidad y valoración positiva de los servidores y entidades públicas, para hacer estratégica la GTH en el sector público colombiano.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: JTH, UDP, Secretarías Generales: Implementar los sistemas amplios de beneficios establecidos desde el DAFP.</p> <p>Beneficiario: Servidores públicos: se benefician al tener una mejor valoración de su labor, lo cual les puede traer mayores beneficios. Entidades Públicas del Sector Función Pública: se benefician al mejorar la percepción de los ciudadanos frente al trabajo que realizan, al tiempo que podrían contar con servidores públicos motivados. Sindicatos: se benefician al posibilitar a sus integrantes, el acceso a mayores beneficios.</p> <p>Apoyo: Organismos multilaterales: brindar soporte a la implementación de la estrategia de visibilidad y valoración positiva de los servidores públicos y entidades, para hacer estratégica la GTH en el sector público colombiano.</p> <p>Posible opositor: Servidores sin derecho al sistema amplio de beneficios: por el hecho no tener acceso a esos mayores beneficios, podrían tener una percepción de inequidad, desmotivarse y afectar su desempeño.</p>
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las entidades del sector función pública podrían no contar con el personal idóneo para adelantar la estrategia. ➤ Las entidades del sector función pública podrían tener dificultades para definir dónde y cómo se ejecutará la estrategia, llevando a que la implementación no sea efectiva y se encuentre alejada de resultados deseables. ➤ Podrían existir fallas en la coordinación interinstitucional. ➤ El DAFP Podría tener dificultades para diseñar, negociar y establecer un sistema amplio de beneficios. ➤ Podrían existir dificultades en la difusión y promoción de este tipo de iniciativas. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La destinación de recursos necesarios puede no ser suficiente para el desarrollo de la estrategia según el diseño, pues podría haber altos costos relacionados con el desarrollo de una campaña de concientización del Estado en su conjunto. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podría haber desinterés por parte Presidencia para implementar esta medida llegando a no contar con los apoyos requeridos.
<i>Defina la forma en que se podrían</i>	a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:

⁵⁹⁶ Civil Service (2013). Civil Service Reform Plan – One Year On Report. Recuperado el 12 de septiembre, 2013, de <http://my.civilservice.gov.uk/reform/civil-service-reform-one-year-on/>.

⁵⁹⁷ De Leon, C. A. G. Reforms in the civil service: The Philippine Experience Philippine Civil Service Commission.

<i>superar dichas barreras</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En la medida en que las directivas de las entidades del sector función pública entiendan la importancia y necesidad de llevar a cabo esta estrategia, se preocuparán por designar al personal idóneo para que la implemente correctamente, definiendo claramente las instancias de coordinación interinstitucional, difusión e implementación. ➤ Contar con mayor interés por parte del nivel directivo podría permitir tener el personal idóneo para diseñar y negociar los sistemas amplios de beneficios.
	<p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En la medida en que las directivas de las entidades del sector función pública se apersonen de implementar esta campaña, la destinación y posibles reasignaciones de recursos puede ser más factible. ➤ En la medida en que el DAFP lidere un buen diseño del sistema amplio de beneficios, podrá hacer la gestión para destinar los recursos necesarios para implementar la recomendación.
	<p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se pueden llevar a cabo procesos de sensibilización que muestren la importancia de llevar a cabo la campaña de visibilidad y valoración positiva de los servidores y entidades públicas, consiguiendo así el apoyo necesario. ➤ Las directivas de las entidades del sector función pública podrían establecer un diálogo fluido con Presidencia donde lleven a cabo procesos de sensibilización sobre la importancia de implementar la campaña de visibilidad y valoración positiva de los servidores y entidades públicas (y de visibilización de la función pública).
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>En general, puede afirmarse que la propuesta no sólo resulta jurídicamente viable sino también recomendable. Su implementación cabe en la órbita competencial del DAFP y no amerita reformas legislativas o reglamentarias. No obstante, en lo que tiene que ver con los incentivos económicos debe resaltarse que si su naturaleza es prestacional se trata de una competencia reservada al legislador; asimismo, es menester recordar los límites en materia de negociación colectiva que están contenidos en el Decreto 160 de 2014.</p>

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN		ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁵⁹⁸
1.	Realizar estudio de la situación actual de los beneficios de los servidores públicos colombianos ⁵⁹⁹ .	DAFP	Corto Plazo
2.	Establecer línea base sobre la valoración actual de los servidores públicos por parte de la ciudadanía ⁶⁰⁰ .	DAFP	Corto Plazo
3.	Establecer línea base sobre la valoración actual de las entidades del sector función pública por parte de las entidades ⁶⁰¹ .	DAFP	Corto Plazo
4.	(viene de actividad 1) Diseñar estrategia para negociar sistema de beneficios amplios para servidores públicos ⁶⁰² .	DAFP	Mediano Plazo
5.	Socializar la estrategia del sistema de beneficios amplio y de general aplicación para servidores públicos ⁶⁰³ .	DAFP	Mediano Plazo
6.	Negociar el sistema de beneficios con las entidades requeridas ⁶⁰⁴ .	DAFP	Mediano Plazo
7.	Implementar el sistema de beneficios amplio y de general aplicación en las organizaciones ⁶⁰⁵ .	UDP, Secretarías Generales	Mediano Plazo
8.	Acompañar entidades en la implementación del sistema de beneficios amplio y de general aplicación ⁶⁰⁶ .	DAFP	Mediano Plazo

⁵⁹⁸ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁵⁹⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁶⁰⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁶⁰¹ Este paso de la ruta trata de responder a la estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

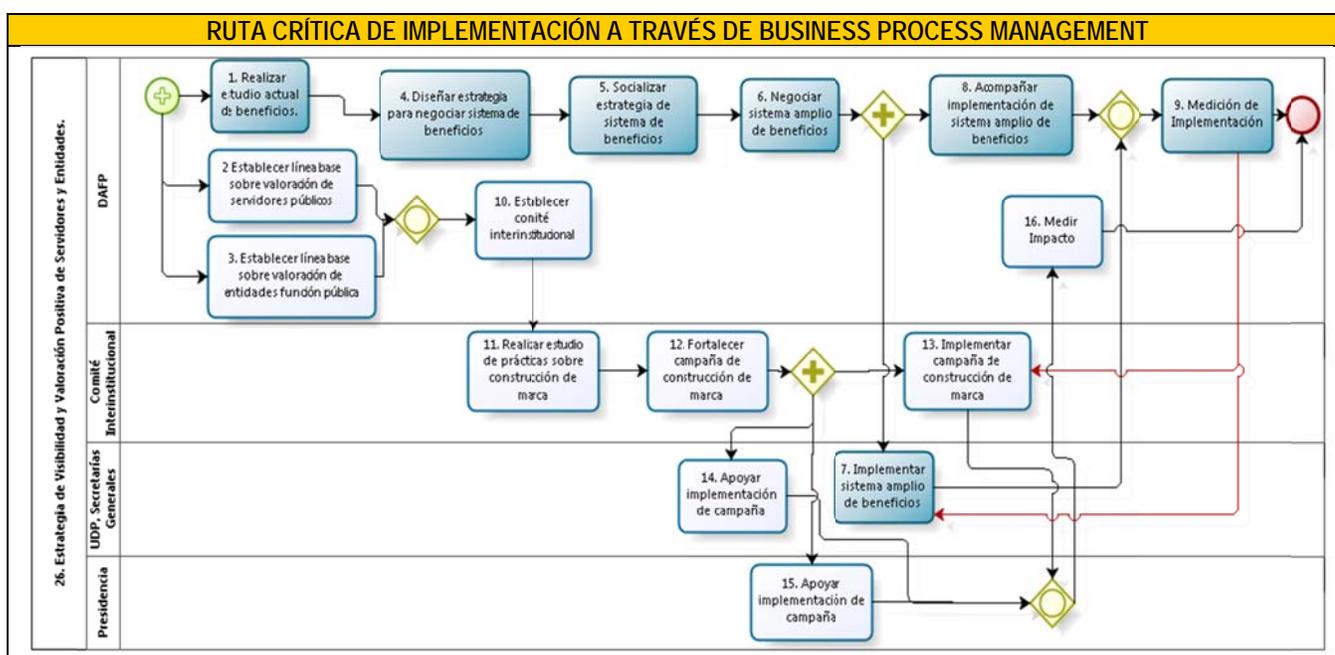
⁶⁰² Este paso de la ruta trata de responder a la estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁶⁰³ Este paso de la ruta trata de responder a la estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁶⁰⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

⁶⁰⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

9.	Medir la implementación del sistema de beneficios amplio y de general aplicación, a los servidores públicos ⁶⁰⁷ .	DAFP	Mediano Plazo
10.	(viene de actividades 2 y 3) Establecer comité interinstitucional entre las entidades del sector función pública ⁶⁰⁸ .	DAFP	Corto Plazo
11.	Realizar estudio de prácticas internacionales y nacionales sobre construcción de marca ⁶⁰⁹ .	Comité Interinstitucional	Corto Plazo
12.	Fortalecer campaña de construcción de marca ⁶¹⁰ .	Comité Interinstitucional	Mediano Plazo
13.	Implementar campaña de construcción de marca ⁶¹¹ .	Comité Interinstitucional	Mediano Plazo
14.	Apoyar la implementación de la campaña de construcción de marca ⁶¹² .	UDP, Secretarías Generales	Mediano Plazo
15.	Apoyar implementación de campaña de construcción de marca ⁶¹³ .	Presidencia	Mediano Plazo
16.	Medición de la implementación de la campaña construcción de marca sobre la valoración de los servidores públicos por parte de la ciudadanía, y de las entidades sobre las organizaciones del sector función pública ⁶¹⁴ .	DAFP	Largo Plazo



<FIN>

⁶⁰⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁶⁰⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁶⁰⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁶⁰⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁶¹⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁶¹¹ Este paso de la ruta trata de responder a la estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁶¹² Este paso de la ruta trata de responder a la estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁶¹³ Este paso de la ruta trata de responder a la estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁶¹⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #27

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Clima Organizacional ⁶¹⁵  
<i>Plazo para implementación</i>	Mediano Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Valorar el clima y cultura organizacional de las entidades públicas y a través de diferentes estrategias. Promover la cualificación de los entornos de trabajo en aras de brindar a los servidores las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y organizacional.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actualmente, en gran parte de las entidades la evaluación del clima organizacional no hace parte de la agenda de la gestión del talento humano, lo que se refleja en que la medición del clima organizacional no se está realizando cada dos años, según ordena la ley 909. Esta medición se suple parcialmente a través de la Encuesta de Ambiente y Desarrollo Institucional (EDI) que realiza el DANE⁶¹⁶. ➤ En la actualidad, 27% de entidades encuestadas desconoce el grado de participación de servidores en actividades de bienestar y solo el 18% los revisa⁶¹⁷. ➤ El 45% de las entidades encuestadas afirma que la asistencia a las actividades de bienestar es alta, sin embargo siempre participan las mismas personas⁶¹⁸. ➤ Las entidades encuestadas reportan que las restricciones de los entes de control impiden un manejo creativo de las acciones de bienestar a los servidores, por lo que éstas se delegan a cajas de compensación⁶¹⁹. ➤ Los jefes de GTH reportan que su concentración en tareas operativas, sumada a la falta de recursos, limita sus posibilidades de acción en áreas como bienestar y clima organizacional⁶²⁰. ➤ El BID (2014) reporta que los países que cuentan con sistemas de GTH menos desarrollado carecen de herramientas para la gestión del clima en las entidades públicas⁶²¹. ➤ El BID realiza un ranking en función de un diagnóstico sobre el estado del servicio civil en los

⁶¹⁵ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

⁶¹⁶ Strazza, L. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional. (37)

⁶¹⁷ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. -en 43

⁶¹⁸ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. -en 44

⁶¹⁹ Strazza, L. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional. (37)

⁶²⁰ Strazza, L. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional. (37)

⁶²¹ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications. (42-43)

	países de América Latina. En 2004, 2011 y 2013 se ha realizado el ranking, con una metodología que utiliza 33 puntos críticos para describir 8 subsistemas, generando 5 índices que permiten diagnosticar diferentes aspectos del servicio civil ⁶²² .
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En Chile se han fortalecido las políticas orientadas a sistematizar las mediciones de clima laboral⁶²³. ➤ En México se ha gestionado la medición de clima laboral⁶²⁴. ➤ Estados Unidos realiza mediciones de clima laboral, los cuales permiten comparar entidades entre sí⁶²⁵. ➤ En Costa Rica se han incorporado psicólogos y trabajadores sociales para mejorar el clima interno de las organizaciones⁶²⁶. ➤ En Gran Bretaña, se han establecido beneficios como vacaciones anuales entre 25 y 30 días y pago por enfermedad. Sin embargo, durante el periodo de prueba no existen estos beneficios⁶²⁷. ➤ Filipinas maneja beneficios no monetarios, como la asignación de tres días hábiles al año para uso personal de los servidores públicos⁶²⁸.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Entidades públicas.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: DAFP: diseñar estándares e instrumento (donde no aplique la EDI) para la implementación de la política y el Ranking. ESAP: recopilar experiencias internacionales y soporte al diseño de una propuesta de instrumento de medición. DANE: implementar instrumento y realizar la recolección de la información en las entidades del orden nacional y territorial.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: UDP, Secretarías Generales, Oficinas de TIC: implementar los instrumentos al interior de la entidad. Beneficiario: Servidores públicos: a partir de mejoras a los programas y políticas en la organización en materia de clima y cultura organizacional. Entidades públicas: se benefician al contar con información más precisa sobre los aspectos a mejorar en materia de clima y cultura organizacional. Posible opositor: Jefes y directivos: porque les puede generar inconformidad percibir un aumento de responsabilidades. UDP: porque pueden ser reacios a percibir una pérdida de control sobre los programas en la materia y aumento en sus labores.</p>
<i>Describa las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>d) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La inclusión de la Política podría requerir nuevos arreglos institucionales que son necesarios para la implementación de las políticas y la provisión de información adicional a la EDI y al Ranking. ➤ Podrían existir retos de coordinación entre las entidades rectoras de la función pública y las unidades al interior de las entidades encargadas de llevar a cabo la recolección de la información y el diseño de las políticas acorde a los lineamientos, además de entidades externas en el caso de la EDI. ➤ Podrían darse retos de capacidad tecnológica, en cuanto las entidades no posean las competencias y la conectividad requerida para proveer y utilizar la información derivada y adoptar las nuevas prácticas definidas, tanto en las UDP como en el resto de la entidad. <p>e) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podrían haber retos para obtener el presupuesto necesario para operacionalizar las

⁶²² BID (2015) Metodología. Recuperado el 2 de junio de 2015 de <http://kp.iadb.org/ServicioCivil/es/Paginas/metodologia.aspx>

⁶²³ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications. (42)

⁶²⁴ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications. (42)

⁶²⁵ Office of Personnel Management - OPM (sf). Organizational Assessment Survey. *Data, Analysis & Documentation*. Recuperado de <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/data-analysis-documentation/employee-surveys/buy-services/organizational-assessment-survey/>.

⁶²⁶ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications. (42)

⁶²⁷ Civil Service (2013). Civil Service Reform Plan – One Year On Report. Recuperado el 12 de septiembre, 2013, de <http://my.civilservice.gov.uk/reform/civil-service-reform-one-year-on/>

⁶²⁸ De Leon, C. A. G. Reforms in the civil service: The Philippine Experience Philippine Civil Service Commission.

	<p>estrategias, especialmente para la adecuación tecnológica necesaria y la puesta en marcha del Ranking.</p> <p>f) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podría haber oposición de actores al interior de las entidades en cuanto se les asignan responsabilidades adicionales y pierden control sobre la gestión del clima organizacional.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se podría acompañar a las entidades en el proceso de reorganización interna que requiere la implementación de las políticas y la provisión de información. ➤ Es posible diseñar espacios de interacción entre las entidades rectoras de la función pública y las entidades, con el fin de proveer información relevante, resolver dudas y retroalimentar la gestión. ➤ Se podría solicitar acompañamiento del Ministerio de las TIC en el diseño de soluciones de conectividad y capacitación dirigidas a las entidades, tal que asegure una exitosa implementación de la recomendación. <p>d) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se podrían diseñar acuerdos entre entidades similares, con el fin de agrupar procesos de adecuación tecnológica y puesta en marcha del Ranking y reducir los costos asociados a la implementación de la recomendación. <p>e) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se sugiere visibilizar al Alto Gobierno y a los directivos de las entidades las mejoras en la gestión del clima que implican ajustes en la carga laboral, con la ventaja de contar con la mayor disponibilidad de datos relacionados para diseñar estrategias más a la medida.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>No se requieren modificaciones constitucionales o legales. Se requiere la expedición de los respectivos lineamientos por parte del DAFP y el acompañamiento del DANE a través de mecanismos de colaboración. Se requiere que cada entidad expida actos administrativos internos en los que se materialicen las recomendaciones realizadas por el DAFP. La medición del clima organizacional en la actualidad es una obligación de las entidades públicas. Sería buena la expedición de una norma reglamentaria que defina un procedimiento común, pero que deje espacio para que cada entidad pueda adaptarlo a su propia realidad organizacional.</p>

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO⁶²⁹
1. Implementar la medición de clima organizacional, complementando la EDI (ver recomendación 36) con otros mecanismos de medición existentes en las encuestas propias de las entidades ⁶³⁰ .	DAFP	Mediano Plazo
2. Analizar el estado del clima organizacional de las entidades públicas, con base en la encuesta implementada en la actividad 1, y demás fuentes de datos pertinentes ⁶³¹ .	DAFP	Corto Plazo
3. Suministrar información a las entidades sobre las condiciones reportadas en materia de clima y cultura organizacional ⁶³² .	DAFP	Mediano Plazo
4. Realizar evaluación de implementación y de resultados de la medición de clima y cultura organizacional ⁶³³ .	DAFP	Mediano Plazo
5. Diseñar una propuesta de lineamientos preliminar de políticas para mejorar el bienestar en las entidades públicas acorde con sus características ⁶³⁴ .	DAFP	Corto Plazo
6. Apoyar el diseño de lineamientos de políticas para mejorar el bienestar en las entidades ⁶³⁵ .	ESAP	Corto Plazo
7. Socializar la propuesta de lineamientos de políticas de bienestar a las entidades del orden nacional y territorial ⁶³⁶ .	DAFP	Mediano Plazo
8. Diseñar lineamientos definitivos de políticas de bienestar para las entidades públicas acorde con	DAFP	Mediano Plazo

⁶²⁹ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁶³⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁶³¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁶³² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁶³³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

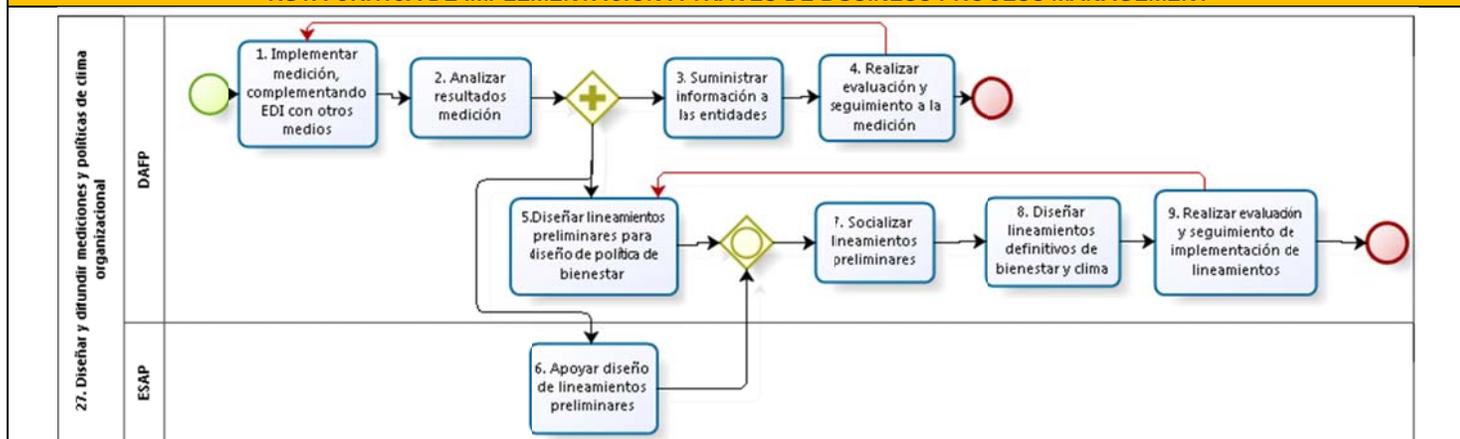
⁶³⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁶³⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

⁶³⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

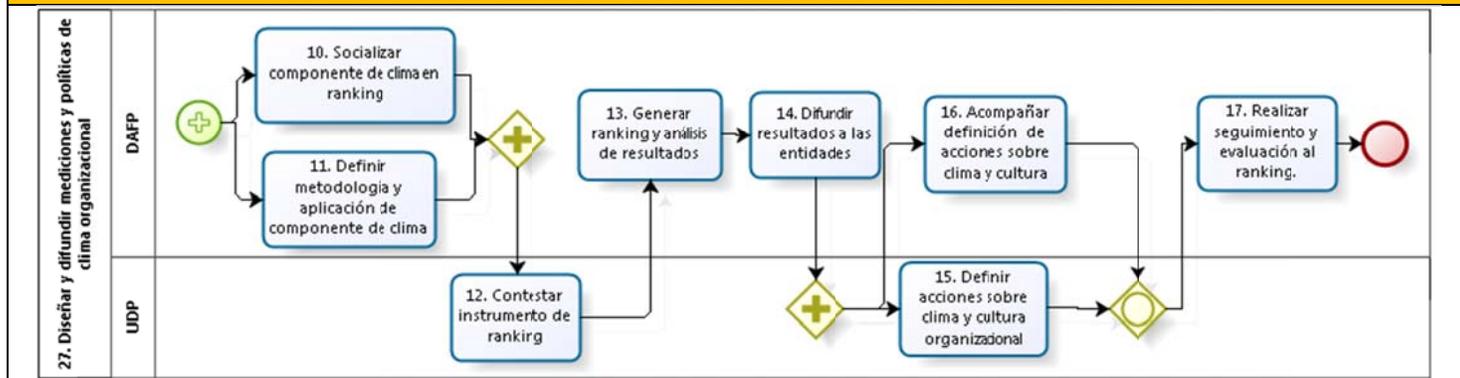
sus características ⁶³⁷ .			
9.	Realizar seguimiento y evaluación del diseño de políticas en las entidades acorde a los lineamientos ⁶³⁸ .	DAFP	Largo Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



10.	En el marco del Ranking Global, definir la metodología y forma de medición del componente de clima organizacional a incluir en la implementación del Ranking ⁶³⁹ .	DAFP	Corto Plazo
11.	Socializar a las entidades el componente de clima organizacional del Ranking para estimular su participación ⁶⁴⁰ .	DAFP	Corto Plazo
12.	Contestar el instrumento de aplicación del Ranking ⁶⁴¹ .	UDP	Mediano Plazo
13.	Generar Ranking y analizar sus resultados ⁶⁴² .	DAFP	Mediano Plazo
14.	Difundir a las entidades sus resultados respectivos ⁶⁴³ .	DAFP	Mediano Plazo
15.	Definir acciones para mejorar el clima y la cultura organizacional ⁶⁴⁴ .	UDP	Mediano Plazo
16.	Realizar acompañamiento a la definición de acciones que mejoren el clima y la cultura organizacional ⁶⁴⁵ .	DAFP	Mediano Plazo
17.	Realizar seguimiento y evaluación de implementación del Ranking ⁶⁴⁶ .	DAFP	Mediano Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

⁶³⁷Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁶³⁸Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁶³⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁶⁴⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁶⁴¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

⁶⁴² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

⁶⁴³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

⁶⁴⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

⁶⁴⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁶⁴⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #28

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO
ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	28. Enriquecer el capítulo de Ambiente Laboral en la Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional relacionados con motivación laboral y al servicio público, satisfacción laboral, manejo del conflicto y hacer el seguimiento a la utilización de los resultados por parte de las entidades de forma sistemática y anual. La medida por el DANE, definir un procedimiento para la valoración de clima y cultura organizacional con un instrumento de medición basado en la EDI.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Clima Organizacional ⁶⁴⁷  
<i>Plazo para implementación</i>	Mediano Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Mejorar el clima y cultura organizacional de las entidades públicas a partir de información basada en evidencia.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con el BID (2014), la medición del clima organizacional no se está llevando a cabo según lo planeado. La medición se lleva a cabo parcialmente a través de la Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional. En la gran parte de las entidades, estas mediciones no son relevantes dentro de la agenda de gestión del talento humano. ➤ De acuerdo con el DAFP (2012), 27% de las entidades encuestadas no conoce el grado de participación en el clima y cultura organizacional, mientras que solo el 18% revisa dichos planes⁶⁴⁹.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En Chile se han fortalecido las políticas orientadas a sistematizar las mediciones de clima laboral⁶⁵⁰. ➤ En México se ha gestionado la medición de clima laboral⁶⁵¹. ➤ Estados Unidos realiza mediciones de clima laboral, los cuales permiten comparar entidades entre sí⁶⁵².
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Entidades públicas.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: DAFP: apoyar el diagnóstico, al tiempo que debe gestionar la inclusión de un módulo de clima y cultura organizacional en el seguimiento a la utilización de los resultados por parte de las entidades de forma sistemática y anual. Finalmente, las medidas por el DANE para la realización de sus propios procedimientos de valoración. DANE: incluir el módulo de clima y cultura organizacional en la Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional. ESAP: llevar a cabo el estudio de las preguntas que podrían ser incluidas en el módulo de clima y cultura organizacional.</p> <p>Apoyo: Ministerio del Trabajo: brindar apoyo a la implementación de iniciativas que mejoren el clima organizacional.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: UDP: implementar las mediciones al interior de las entidades. Igualmente, utilizar los resultados de las mediciones para la toma de decisiones. Secretarías Generales, Oficinas de TICs: implementar las mediciones al interior de las entidades.</p> <p>Beneficiario: Servidores públicos: se benefician por la aplicación de políticas de clima y cultura organizacional basadas en evidencia. Entidades Públicas: se benefician al poder contar con información relevante sobre clima y cultura organizacional.</p> <p>Posible opositor: Servidores Públicos: porque posiblemente responden la encuesta de forma parcializada (generando sesgos). Jefes y nivel directivo: porque para ellos implica cambio en el statu quo. Podrían estar temerosos de que se les considere indeseados. Igualmente, podrían no considerarlo un tema relevante para ser medido.</p>
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podría haber problemas de coordinación entre el DAFP y el DANE para la inclusión del nuevo módulo. ➤ Las entidades del sector Función Pública podrían tener problemas de coordinación en el desarrollo de los planes de acción. ➤ Las entidades del sector función pública podrían tener dificultades para contar con el personal idóneo para hacer el seguimiento a la implementación de la recomendación. ➤ Las organizaciones podrían tener dificultades para medir e interpretar los resultados de clima y cultura organizacional. ➤ Podrían existir barreras tecnológicas que impidan la medición del clima y cultura organizacional en las entidades. <p>b) Barreras Financieras:</p>

⁶⁴⁷ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

⁶⁴⁸ Strazza, L. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional.

⁶⁴⁹ DAFP (2012). (2012a, noviembre). Sistema de estímulos orientaciones metodológicas. Cartillas de Administración Pública (Cartilla N.20). Bogotá, Colombia. Revisado el 11 de Julio de 2015 en http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrieve_publicaciones?no=1590

⁶⁵⁰ Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)*. IDB Publications.

⁶⁵¹ Iacovello, M & Strazza, L (2014) *Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina*. En Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.)(2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications.

⁶⁵² Office of Personnel Management - OPM (sf). Organizational Assessment Survey. *Data, Analysis & Documentation*. Recuperado de <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/data-analysis-services/organizational-assessment-survey/>.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La inclusión de un módulo de cultura y clima organizacional en la encuesta del DANE puede resultar costosa. ➤ Las organizaciones pueden no contar con el presupuesto necesario para adelantar las mediciones de clima y cultura organizacional de acuerdo con los lineamientos del DAFP. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Posible oposición por parte del DANE para no querer modificar la encuesta actual, pues podrían querer mantener las encuestas año a año. ➤ Podría haber falta de apoyo para el diseño e implementación de los nuevos mecanismos de medición de clima y cultura organizacional. ➤ Podría haber oposición por parte de las UDP para llevar a cabo la medición de clima y cultura organizacional. ➤ Las directivas de las entidades podrían considerar que este tema no es relevante o pueden sentirse amedrentados por la medición, dificultando su aplicación.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En la medida en que se disponga un equipo especializado responsable en el DAFP para que lidere esta actividad, la implementación puede ser efectiva. ➤ El equipo interinstitucional entre las entidades del sector Función Pública podría realizar el acompañamiento y brindar apoyo para que midan e interpreten correctamente los resultados. ➤ En tanto se logre sensibilizar a las entidades sobre la importancia de llevar a cabo esta recomendación, se podrían superar las barreras tecnológicas existentes. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La inclusión del módulo de clima y cultura organizacional podría estar acompañado de una revisión de los recursos que no están recabando la información deseada, de esta forma, se podría contar con los recursos necesarios para llevar a cabo la medición. ➤ En la medida en que el diseño de las mediciones en las entidades sea concreto y no requiera mayor inversión, se podrían superar las barreras financieras. ➤ Al sensibilizar a las entidades sobre la importancia de llevar a cabo esta recomendación, se podrían destinar los recursos necesarios para llevar a cabo la medición. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En la medida en que el análisis que se lleve a cabo sea riguroso y sea discutido abiertamente por el DANE, se podrían superar las barreras políticas. ➤ En tanto se logre sensibilizar a las entidades sobre la importancia de llevar a cabo esta recomendación, se podrían superar las barreras políticas.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	No son necesarios cambios legislativos, la medición del clima y cultura organizacional hace parte de las obligaciones de las entidades públicas. Sólo se requiere que se profiera un reglamento que defina un procedimiento común que se aplique a todas las entidades, dicha norma debe dar espacio para la adaptación a cada molde organizacional. En cuanto a la implementación, simplemente de fijar los resultados de la misma como un insumo a tener en cuenta.

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	
1. Realizar un estudio de prácticas internacionales y nacionales sobre medición del clima y cultura organizacional (que tenga en cuenta aspectos relacionados con motivación laboral y al servicio público, satisfacción laboral, manejo del conflicto, burnout, entre otros) ⁶⁵⁴ .	ESAP	
2. Apoyar la realización del estudio de prácticas internacionales y nacionales sobre medición del clima y cultura organizacional ⁶⁵⁵ .	DAFP	
3. Diseñar estrategia y procedimiento para la medición de clima y cultura organizacional en todas las entidades públicas de forma anual y sistemática (teniendo en cuenta la EDI) ⁶⁵⁶ .	DAFP	
4. Implementar un piloto de medición de clima y cultura organizacional en alguna(s) entidad(es) ⁶⁵⁷ .	DAFP	M
5. Analizar los resultados del piloto de medición de clima y cultura organizacional ⁶⁵⁸ .	DAFP	M
6. Establecer diálogo con el DANE para discutir mejoras y ajuste al módulo de clima y cultura organizacional ⁶⁵⁹ .	DAFP	M
7. Enriquecer módulo de clima y cultura organizacional en la Encuesta de Ambiente y	DANE	M

⁶⁵³ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁶⁵⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las entidades rectoras a nivel sectorial".

⁶⁵⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las entidades rectoras a nivel sectorial".

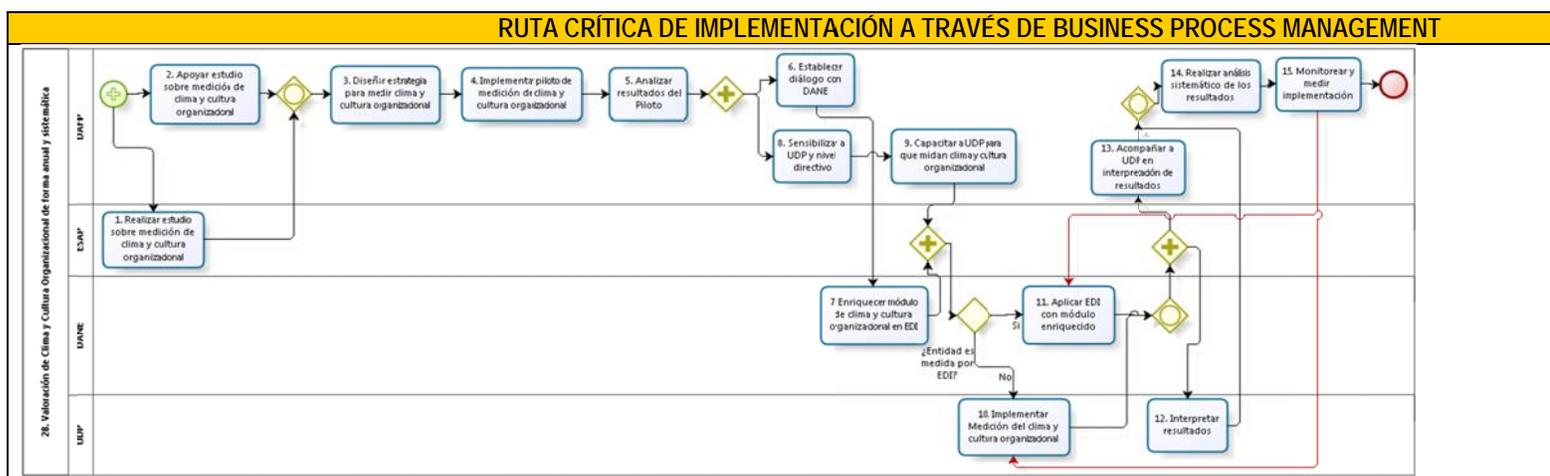
⁶⁵⁶ Este paso de la ruta trata de responder al punto crítico descrito por el BID (2014) para el subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales (relacionado con el índice de Capacidad Institucional) mencionan que: "La organización se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables".

⁶⁵⁷ Este paso de la ruta trata de responder al punto crítico descrito por el BID (2014) para el subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales (relacionado con el índice de Capacidad Institucional) mencionan que: "La organización se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables".

⁶⁵⁸ Este paso de la ruta trata de responder al punto crítico descrito por el BID (2014) para el subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales (relacionado con el índice de Capacidad Institucional) mencionan que: "La organización se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables".

⁶⁵⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las entidades rectoras a nivel sectorial".

Desempeño Institucional (EDI) ⁶⁶⁰ .		
8. (viene de 5) Sensibilizar a las UDP y directivas de las organizaciones sobre la importancia de llevar a cabo este tipo de mediciones de clima y cultura organizacional ⁶⁶¹ .	DAFP	M
9. Capacitar a las UDP para que realicen la medición de clima y cultura organizacional en sus entidades con base en el procedimiento diseñado ⁶⁶² .	DAFP	M
10. Implementar medición del clima y cultura organizacional en las entidades donde no se realice la encuesta del DANE ⁶⁶³ .	UDP	M
11. Implementar EDI con módulo enriquecido de clima y cultura organizacional en las entidades donde se realiza la encuesta del DANE ⁶⁶⁴ .	DANE	M
12. Interpretar resultados de la medición de clima y cultura organizacional ⁶⁶⁵ .	UDP	M
13. Acompañar a las UDP en la interpretación de los resultados de las mediciones de clima y cultura organizacional ⁶⁶⁶ .	DAFP	M
14. Realizar análisis sistemático y anual de los resultados de la medición del clima y cultura organizacional ⁶⁶⁷ .	DAFP	M
15. Realizar monitoreo y medir la implementación de la medición del clima y cultura organizacional en las entidades ⁶⁶⁸ .	DAFP	M



<FIN>

⁶⁶⁰ Este paso de la ruta trata de responder al punto crítico descrito por el BID (2014) para el subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales (relacionado con el índice de Capacidad Institucional) mencionan que: "La organización se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables".

⁶⁶¹ Este paso de la ruta trata de responder al punto crítico descrito por el BID (2014) para el subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales (relacionado con el índice de Capacidad Institucional) mencionan que: "La organización se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables".

⁶⁶² Este paso de la ruta trata de responder al punto crítico descrito por el BID (2014) para el subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales (relacionado con el índice de Capacidad Institucional) mencionan que: "La organización se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables".

⁶⁶³ Este paso de la ruta trata de responder al punto crítico descrito por el BID (2014) para el subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales (relacionado con el índice de Capacidad Institucional) mencionan que: "La organización se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables".

⁶⁶⁴ Este paso de la ruta trata de responder al punto crítico descrito por el BID (2014) para el subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales (relacionado con el índice de Capacidad Institucional) mencionan que: "La organización se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables".

⁶⁶⁵ Este paso de la ruta trata de responder al punto crítico descrito por el BID (2014) para el subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales (relacionado con el índice de Capacidad Institucional) que: "La organización se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables".

⁶⁶⁶ Este paso de la ruta trata de responder al punto crítico descrito por el BID (2014) para el subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales (relacionado con el índice de Capacidad Institucional) que: "La organización se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables".

⁶⁶⁷ Este paso de la ruta trata de responder al punto crítico descrito por el BID (2014) para el subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales (relacionado con el índice de Capacidad Institucional) que: "La organización se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables".

⁶⁶⁸ Este paso de la ruta trata de responder al punto crítico descrito por el BID (2014) para el subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales (relacionado con el índice de Capacidad Institucional) que: "La organización se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables".

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #29

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	29. 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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Clima Organizacional ⁶⁶⁹  
<i>Plazo para implementación</i>	Mediano Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Brindar a los servidores públicos ambientes de trabajo adecuados para el desarrollo de sus labores de forma cómoda y de acuerdo con sus necesidades que faciliten mantener e incluso incrementar el rendimiento laboral.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La evidencia teórica encuentra que los servidores públicos no cuantifican fácilmente los beneficios derivados de actividades al no estar presentes en el salario. En este sentido, la comunicación por parte de la entidad de las acciones de bienestar y sus beneficios en cuanto a las posibilidades de desarrollo, deben ser efectivas para que los servidores públicos los internalicen⁶⁷⁰. ➤ La OECD (2013) recomienda políticas de empleo dinámicas que promuevan la movilidad y el desarrollo de carreras multidisciplinarias. Para esto, sugiere la planeación a largo plazo de la fuerza de trabajo y el desarrollo de condiciones laborales flexibles⁶⁷¹. ➤ Buscando la retención de los trabajadores, se han implementado prácticas orientadas a fortalecer la motivación intrínseca. Con este fin, los gobiernos han propiciado el uso de paquetes de beneficios, teletrabajo y horarios flexibles en entidades del sector público buscando aumentar la satisfacción, el desempeño y la permanencia de los servidores⁶⁷².
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En 2001 Estados Unidos comenzó el proceso de establecimiento de teletrabajo. Posteriormente, en 2010 se instauró el Telework Enhancement Act. Esta política ha sido implementada en el gobierno federal y es responsabilidad de la oficina de gestión del personal de ese país⁶⁷³. ➤ La demanda del teletrabajo en países europeos ha aumentado en los últimos años debido a factores como la proliferación de internet a altas velocidades más económico y la tendencia de los empleados a buscar el balance vida-trabajo⁶⁷⁴. ➤ Los países de la OECD han adoptado empleos y sistemas de gestión más flexibles con el interés de promover la eficiencia y el desempeño de los gobiernos⁶⁷⁵. ➤ En Reino Unido los empleados tienen el derecho legal a pedir horarios flexibles cuando hayan trabajado como mínimo 26 semanas para el mismo empleador. Dentro de las solicitudes se encuentra la posibilidad de escoger cuando iniciar y terminar la jornada laboral (flexitime) dentro de un rango de horas establecidas⁶⁷⁶. ➤ En Australia, los trabajadores que llevan con el mismo empleador al menos doce meses y sean padres, responsables por alguien, sufra una incapacidad, tenga más de 55 años o experimente violencia familiar o doméstica, puede solicitar arreglos de trabajo flexible. Dentro

⁶⁶⁹ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

⁶⁷⁰ Bowen, R (2000). *Recognizing and Rewarding Employees*. Estados Unidos: McGraw-Hill.; Reese, C., & Watson, D. (2010). The Budgeting Process. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp. 769-834). Estados Unidos: Jossey-Bass.

⁶⁷¹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 289.

⁶⁷² Sanabria, P (2013). Documento brecha herramientas de la literatura y las prácticas de gestión del talento humano en el sector público. En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. (2013). *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.: DAFP, ESAP, Colciencias. 633

⁶⁷³ Office Personnel Management (2014). The Status of Telework in the Federal Government. Recuperado el mayo de 2015.

⁶⁷⁴ Stevens, B., Schieb, P. A. & Gibson, A. (2011). *The Future of Families to 2030*, International Futures Programme. OECD Publishing

⁶⁷⁵ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 289.

⁶⁷⁶ Government of UK (2015) flexible Working. Recuperado en mayo 2015 de <https://www.gov.uk/flexible-working/overview>

	de las alternativas existentes se encuentra el cambio de las horas de llegada y salida del trabajo ⁶⁷⁷ .
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Servidores Públicos.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutores: DAFP: realizar diseño de la política para el desarrollo de ambientes de trabajo adecuado y liderar la implementación de sus estrategias en las entidades. ESAP: Medir y evaluar las prácticas ya ejecutada en otras entidades y países. Presentar viabilidad de esta y posibles obstáculos y limitaciones. Apoyo: Ministerio del Trabajo: apoyar el diseño y la implementación de las prácticas.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: UDP: implementar la política de ambientes de trabajo adecuado al interior de la entidad a través de las prácticas propuestas. Apoyo: Secretarías Generales: brindar soporte a la implementación de prácticas de ambientes de trabajo adecuado al interior de la entidad. Oficina de TICs: apoyar la implementación de estas prácticas de ambientes de trabajo adecuado al interior de la entidad con el suministro y puesta en funcionamiento de las herramientas tecnológicas necesarias. Sindicato: apoyar la negociación de las nuevas prácticas de ambientes de trabajo adecuado con la alta dirección de las condiciones laborales de las organizaciones. Beneficiario: Servidores Públicos: por la posibilidad de tener condiciones laborales flexibles que se ajusten a sus necesidades particulares. Posible opositor: Jefes y directivos: dada la pérdida de control que se puede llegar a tener sobre las actividades del servidor público. Esto se puede traducir en discrecionalidad en la implementación de la política. Órganos de Control: por la pérdida de control que se puede tener sobre las actividades de los servidores públicos.</p>
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los nuevos arreglos podrían requerir de un ajuste organizacional y de equipos. ➤ Los servidores públicos podrían no contar con las competencias necesarias ni con la conectividad (internet en casa, computadores, capacitación) para la adopción de estas nuevas prácticas tanto en la UDP como en las oficinas misionales. ➤ Aun cuando esta recomendación no requiere cambios legislativos, podría haber necesidad de modificar las plantas de personal de las diferentes entidades. En esta modificación de plantas de personal, podría haber dificultades para determinar qué empleos corresponden a tiempo completo, a tiempo parcial y cuáles a medio tiempo y de éstos cuáles son sujetos a este tipo de medidas. ➤ Podrían existir restricciones normativas para la creación de equipos de trabajo (actualmente la creación de grupos de trabajo se encuentra regulada mediante actos administrativos de la entidad y demanda un mínimo de 4 servidores públicos), así como dificultades para llevar a cabo los estudios de rediseño de equipos (con todos los requisitos que este exige). <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podrían haber restricciones en la obtención de los recursos para la realización de adecuaciones físicas (internet en casa, computadores). ➤ En caso de que el esquema de control y seguimiento de los teletrabajadores implique ampliación de la planta de personal, se deberá contar con el análisis de viabilidad financiera del Ministerio de Hacienda. ➤ Podrían existir restricciones presupuestales para capacitar en la nivelación de las competencias a los servidores públicos que sean beneficiarios de la política. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Posible falta de apoyo de las directivas de las organizaciones, en cuanto a la percepción de pérdida de control que podrían experimentar si se implementan estas actividades.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se sugiere realizar una revisión de los casos en los cuales es posible la implementación de las

⁶⁷⁷ Australian Government (2015) Flexible Working Arrangements. Recuperado en mayo de 2015 de <http://www.fairwork.gov.au/employee-entitlements/flexibility-in-the-workplace/flexible-working-arrangements>

	<p>prácticas contenidas en la política, a partir del tipo de organización y funciones del servidor beneficiario.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Respecto al control de los servidores y sus actividades, en primera medida lo puede efectuar el superior inmediato a partir de la entrega de resultados concretos, razón por la cual es indispensable una valoración del tipo de servidor que puede ser parte de la política. ➤ Se sugiere trabajar en alianza con el Ministerio de las TICs y Ministerio del Trabajo para brindar a las entidades las herramientas necesarias para la implementación de la política.
	<p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La reducción en gastos de infraestructura física de las entidades debido a la implementación de las prácticas sugeridas puede financiar la adquisición de bienes y servicios adicionales para asegurar la implementación. ➤ En la medida que más personas teletrabajen o no estén toda la jornada en la entidad, no es necesario tener espacios donde ubicarlos, oficinas y espacios de esparcimiento adicionales. Se recomienda enfocar recursos de capacitación para los beneficiarios de esta política para garantizar las competencias requeridas.
	<p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se sugiere que la política esté acompañada de una socialización y acompañamiento a las entidades y servidores beneficiados. En este proceso se puede mostrar los beneficios para el trabajador, la entidad y la ciudad, pero también los compromisos establecidos por los servidores y la entidad. ➤ Se recomienda establecer claramente las condiciones para acceder a estas prácticas.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>Para la puesta en marcha de esta propuesta no es necesaria ninguna reforma normativa. Se requiere la intervención del DAFP pues es éste el organismo competente para definir las políticas públicas en materia de empleo público. Se señala que la medición del clima organizacional corresponde a las Unidades de Personal, por lo que la propuesta implicaría únicamente los correspondientes ajustes presupuestales. Se requieren sólo medidas internas de implementación que pueden conducir a la necesidad de ofrecer justificaciones técnicas y a modificar instrumentos de gestión del empleo como los manuales específicos de requisitos y funciones y las plantas de personal.</p>

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁶⁷⁸
1. Realizar un estudio sobre las prácticas manejadas de teletrabajo, horarios flexibles, equipos temporales y días libres en otros países y en el sector privado. Presentar viabilidad de cada una y posibles obstáculos y limitantes ⁶⁷⁹ .	ESAP	Corto Plazo
2. Medición del estado actual de implementación del pacto de teletrabajo liderado por el Ministerio del Trabajo ⁶⁸⁰ .	Ministerio del Trabajo	Corto Plazo
3. Realizar un censo a nivel nacional sobre prácticas de teletrabajo, horarios flexibles, grupos temporales y días libres manejadas actualmente por entidades públicas. Revisar los diseños, el nivel de implementación, retos y dificultades a los que se han enfrentado ⁶⁸¹ .	DAFP	Corto Plazo
4. Implementar piloto de la política que se ha venido definiendo desde el Ministerio del Trabajo, en una muestra representativa por sectores, tipo, nivel territorial, tamaño de la entidad ⁶⁸² .	DAFP	Mediano Plazo
5. Fortalecer la política para el desarrollo de ambientes de trabajo adecuados, donde se incluyen prácticas de teletrabajo, horarios flexibles, equipos temporales y días de asueto. Esta puede partir de la información suministrada por la investigación y la medición anterior ⁶⁸³ .	DAFP	Mediano Plazo
6. Socializar y capacitar a las entidades en las prácticas incluidas en la política nacional para el desarrollo de ambientes de trabajo adecuados a partir de las experiencias de otras entidades ⁶⁸⁴ .	DAFP	Mediano Plazo

⁶⁷⁸ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁶⁷⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁶⁸⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Institucionalizar los sistemas de gestión e información"

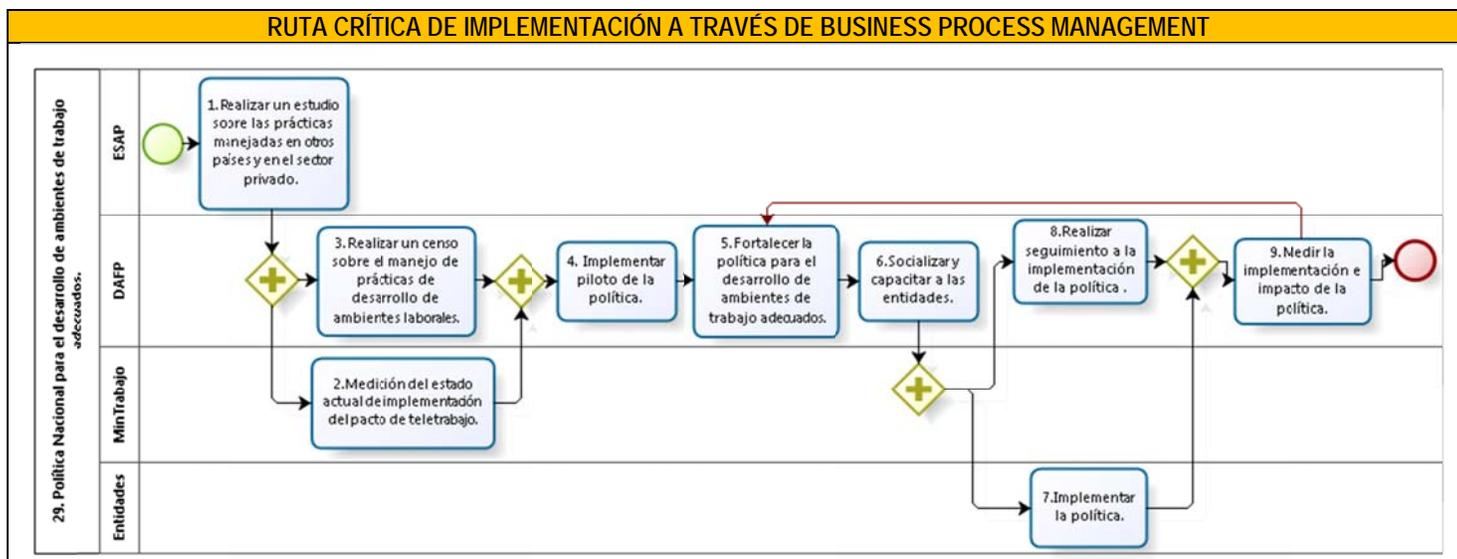
⁶⁸¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁶⁸² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁶⁸³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁶⁸⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Procurar aumentar los incentivos políticos pro-reforma"

7. Implementar la política nacional para el desarrollo de ambientes de trabajo adecuados haciendo uso de las prácticas incluidas en esta. Realizar procesos rigurosos para la selección y control de beneficiarios ⁶⁸⁵ .	Entidades Públicas	Mediano Plazo
8. Realizar seguimiento a la implementación de la política nacional para el desarrollo de ambientes de trabajo adecuados y la forma en la cual se otorgan los beneficios a los servidores ⁶⁸⁶ .	DAFP	Mediano Plazo
9. Medir la implementación e impacto de la política nacional para el desarrollo de ambientes de trabajo adecuados, en el desempeño de los servidores públicos y las entidades ⁶⁸⁷ .	DAFP	Largo Plazo



<FIN>

⁶⁸⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁶⁸⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁶⁸⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA #30

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	30. 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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Clima Organizacional ⁶⁸⁸  
<i>Plazo para implementación</i>	Mediano Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Mejorar los niveles de vinculación e inclusión de grupos minoritarios al interior de las entidades públicas y contribuir al pleno desarrollo en sus trayectorias profesionales ampliando los niveles de diversidad en el sector público.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre prácticas encaminadas a mejorar el clima organizacional (entre ellas el reconocimiento de la diversidad) y el desempeño fiscal de las entidades⁶⁸⁹. ➤ De acuerdo con la OECD (2013) actualmente en Colombia no se recolecta información relacionada con grupos minoritarios al interior de las entidades públicas o en los procesos de selección. De igual manera, se comenta que los países que realizan acciones encaminadas a mejorar los niveles de participación en el servicio civil logran mejorar sus niveles de diversidad y la vinculación de candidatos se tiende a enfocar más en sus competencias y experiencia relacionada que en las cualificaciones académicas⁶⁹⁰. ➤ De acuerdo con Guy & Newman (2010) la clave para el éxito de una organización se encuentra en entender el potencial que hay en una fuerza de trabajo diversa, en la cual convergen diferentes tipos de valores culturales. Además, indica que los grupos heterogéneos en las organizaciones tienden a demorarse en discernir sobre los problemas, sin embargo, estos tienden a tener un mejor resultado frente a grupos homogéneos⁶⁹¹. ➤ De acuerdo con Park (2012), fortalecer los niveles de diversidad del servicio civil logra generar una imagen más familiar en la ciudadanía y un posible incremento en sus niveles de legitimidad⁶⁹². ➤ De acuerdo con los grupos focales realizados a servidores públicos del nivel central y territorial en sus entidades no se recolecta información en materia de diversidad. De igual manera, comentan que los escasos avances en la materia son en cuestiones de género⁶⁹³.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con la OECD (2013) dentro de las acciones encaminadas por parte de los países miembros, para mejorar la diversidad en las organizaciones públicas se encuentra: (1) realización de comunicados donde se destaca el valor agregado de la diversidad en todas las instancias del gobierno; (2) condenas a la discriminación y mecanismos que aseguren la igualdad de oportunidades sobre todo en el proceso de reclutamiento; (3) políticas de empleo dinámicas que promuevan la movilidad y carreras interdisciplinarias; (4) motivación a vincularse al sector y estrategias de comunicación a una gran audiencia; (5) cuotas de ascenso para grupos minoritarios⁶⁹⁴.

⁶⁸⁸ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

⁶⁸⁹ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (31)

⁶⁹⁰ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (309) (331).

⁶⁹¹ Guy, M., & Newman, M. (2010). Valuing Diversity in the Changing Workplace. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp.149-169). Estados Unidos: Jossey-Bass.

⁶⁹² Park, S. (2012). Does gender matter? The effect of Gender Representation of Public Bureaucracy on Governmental Performance. *American Review of Public Administration*, 43(2), 221-242.

⁶⁹³ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (45)

⁶⁹⁴ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (329-330).

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En Francia se realizan programas de capacitación previa a grupos vulnerables o con posibilidades de quedar marginados del sistema. A partir del mismo, se realizan procesos de pasantías enfocados en población joven con baja cualificación académica y laboral. De igual manera, se realizan cursos de preparación para garantizar que población joven, incremente sus probabilidad de ingreso al servicio civil⁶⁹⁵. ➤ De acuerdo con un análisis comparativo del cumplimiento de la Ley de Cuotas para las vigencias 2012-2014, la Dirección de Empleo Público del DAFP (2015)⁶⁹⁶ identificó que esta solo se cumple en un 45% en la rama ejecutiva. En la rama legislativa (Cámara de Representantes) se cumple en un 27%, en las gobernaciones se cumple en un 39% y en las alcaldías capitales se cumple en un 45% (solo 8 de 32 reportaron información).
¿A quién está dirigida?	Entidades públicas y jefes de las UDP.
Entidades Involucradas y Roles	<p>Ejecutor: DAFP: diseñar la política sobre el manejo de la diversidad en el empleo público al interior de cada entidad, grupos minoritarios y grupos que representen masas críticas en el sector público. De igual manera, elaborar una estrategia para la motivación e inclusión de grupos minoritarios en las entidades públicas. ESAP: colaborar en el diseño y estructuración de la política de manejo de la diversidad en el sector público y la estrategia de motivación e inclusión de grupos minoritarios en las entidades públicas. Apoyo: Presidencia: colaborar en la promoción de las iniciativas que se realicen y su difusión en las entidades.</p>
Rol de Actores y Grupos Involucrados	<p>Ejecutor: Oficinas de Planeación: diseñar los planes y programas para el reconocimiento y promoción de las minorías en la entidad a partir de la política sobre manejo de la diversidad elaborada por el DAFP. UDP: acompañar en la elaboración de los planes y programas para el reconocimiento y promoción de las minorías e implementarlo al interior de la entidad. Apoyo: Ciudadanía: colaborar en la difusión y verificar la implementación de iniciativas inclusivas en las entidades del orden nacional y territorial. Beneficiario: Servidores públicos: se benefician a partir de mejoras en sus condiciones laborales en caso de pertenecer a una minoría. Entidades públicas: se benefician al poder contar con un clima de trabajo más propicio para la integración y el trabajo en equipo que promueve y se enriquece de la diversidad. Posible opositor: Jefes y directivos: por la posibilidad de adquisición de nuevas responsabilidades que les aumenten la carga laboral, a partir de los planes y programas sobre el manejo de la diversidad.</p>
Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se pueden presentar problemas de coordinación entre el DAFP y la ESAP para definir cuáles serán las instancias encargadas de documentar, diseñar e implementar la política de diversidad en el empleo público en las entidades del orden nacional y territorial. ➤ Podría haber problemas de viabilidad jurídica en tanto la medida sea entendida como un mecanismo de discriminación hacia grupos minoritarios. ➤ Se pueden presentar problemas para contar con la información adecuada que ayude a conocer las características de los servidores públicos que trabajan para las entidades del sector público, lo cual generaría que la política sea muy general y no apunte a resolver los problemas que afrontan las entidades en materia de diversidad. ➤ Las entidades pueden tener limitaciones para la implementación de la política del manejo de la diversidad en cuanto no cuenten con el personal capacitado o los recursos para el impulso de los planes y programas a partir de la política diseñada. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dificultades para que las entidades destinen los recursos suficientes con el objetivo de realizar los planes y programas que se indiquen en la política nacional sobre diversidad en el empleo público. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podrían haber dificultades para obtener los apoyos de parte de la Presidencia y el Ministerio de

⁶⁹⁵OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (331-332).

⁶⁹⁶ Dirección de Empleo Público. (2015). *ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CUMPLIMIENTO DE LA LEY DE CUOTAS PARA LAS VIGENCIAS 2012, 2013, 2104 Y 2015*. Bogotá D.C.: Departamento Administrativo de la Función Pública.

	<p>Hacienda para la ejecución de la política sobre diversidad en el empleo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podrían haber dificultades para contar con el respaldo de la alta dirección de las entidades del orden nacional y territorial para la puesta en marcha de los nuevos planes y programas que estén enfocados a la promoción de la diversidad y mejoren las condiciones de las minorías en las entidades públicas.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Para enfrentar los problemas de coordinación entre el DAFP y la ESAP se podría aprovechar una comisión interinstitucional, en la cual se realicen sesiones de trabajo conjunto para la definición de la política de diversidad en el empleo público. ➤ Se podría indicar que el proceso de identificación de las características socio demográficas en la entidad será completamente anónimo y la información exclusivamente utilizada para el diseño de los planes y programas que requiera la misma en materia de diversidad. ➤ El DAFP podría crear un sistema de verificación sobre la aplicación de los instrumentos para realizar la caracterización de los empleados y su respectivo cargue al sistema. ➤ Es recomendable realizar sesiones de capacitación, las cuales pueden ser presenciales o virtuales, para que las entidades del orden nacional y territorial adquieran la capacidad para desarrollar los planes y programas que indica la política sobre diversidad diseñada por el DAFP y la ESAP.
	<p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se podrían realizar talleres de sensibilización a representantes de la alta dirección de las entidades del orden nacional y territorial para que comprendan la importancia de impulsar planes y programas encaminados a promover la diversidad en las organizaciones. ➤ Se podría lanzar una gran campaña mediática, apoyada por la Presidencia, donde se realice un llamado a que las entidades públicas empleen políticas donde se reconozca y promueva la diversidad de los servidores públicos.
	<p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se necesita llevar a cabo procesos de sensibilización a los directivos de diversas instancias clave del gobierno como la Presidencia y el Ministerio de Hacienda, con el objetivo de mostrar la relevancia de contar con una política en materia de diversidad del empleo en la entidades públicas del orden nacional y territorial.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>Desde un punto de vista jurídico se trata de una propuesta viable que no requiere reforma alguna al ordenamiento jurídico. No obstante, su implementación supone la formulación de lineamientos generales a modo de política pública por parte del DAFP, y la modificación de los planes de bienestar al interior de las entidades públicas que tengan en cuenta enfoques diferenciales. En todo caso, es de señalar que el principio de mérito en la función pública colombiana (para los empleos de carrera) impide atender a criterios distintos a las puras capacidades técnicas de los aspirantes para la provisión de cargos. Para la aplicación del principio de igualdad material podría plantearse mediante normas legales o reglamentarias la existencia de criterios de desempate con enfoque diferencial diferentes a los ya establecidos en el Decreto 1083 de 2015.</p>

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO⁶⁹⁷
1. Revisar instrumentos y programas de identificación de grupos minoritarios a nivel internacional y nacional, en organizaciones del sector público y privado (Benchmarking) ⁶⁹⁸ .	ESAP	Corto Plazo
2. Realizar un estudio de programas de bienestar dirigidos a nivel internacional y nacional, en organizaciones del sector público y privado (Benchmarking) ⁶⁹⁹ .	ESAP	Corto Plazo
3. Elaborar una propuesta de instrumentos y programas de identificación de grupos minoritarios al interior de las entidades ⁷⁰⁰ .	DAFP	Corto Plazo
4. Elaborar una propuesta de lineamientos de programas de bienestar dirigidos a grupos minoritarios en las entidades públicas ⁷⁰¹ .	DAFP	Corto Plazo

⁶⁹⁷ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁶⁹⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

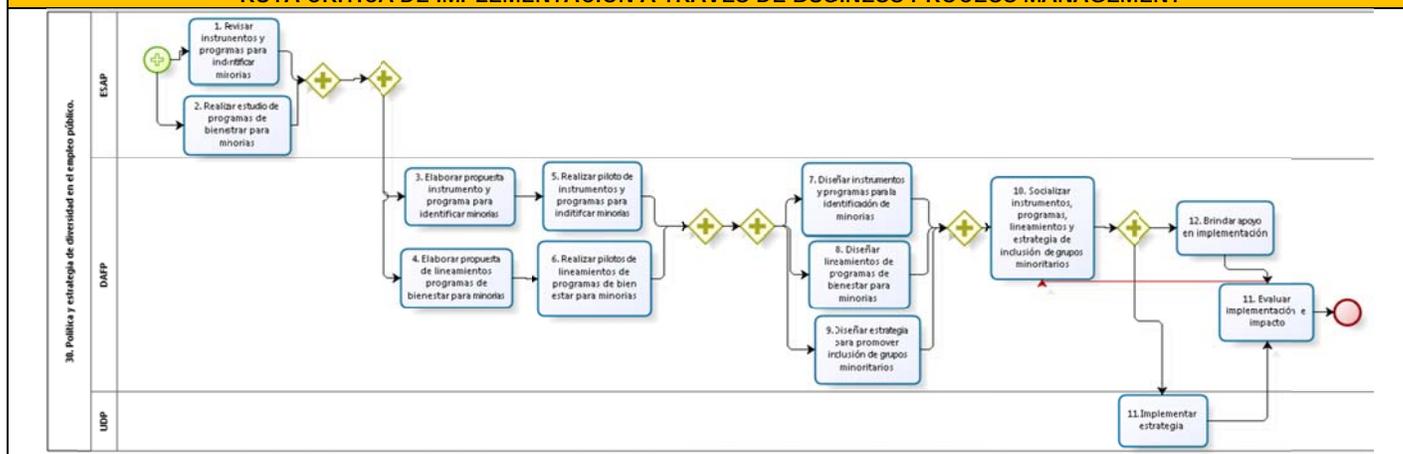
⁶⁹⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁷⁰⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁷⁰¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

5.	Realizar pilotos de los instrumentos y programas propuestos en entidades del orden nacional y territorial ⁷⁰² .	DAFP	Mediano Plazo
6.	Realizar pilotos de la propuesta de lineamientos de programas de bienestar dirigidos a grupos minoritarios en entidades del orden nacional y territorial ⁷⁰³ .	DAFP	Mediano Plazo
7.	Diseñar los instrumentos y programas definitivos a partir de las lecciones aprendidas en los pilotos realizados previamente ⁷⁰⁴ .	DAFP	Mediano Plazo
8.	Diseñar los lineamientos definitivos de los programas de bienestar dirigidos a grupos minoritarios al interior de las entidades ⁷⁰⁵ .	DAFP	Mediano Plazo
9.	Diseñar, con base en las lecciones de los pilotos realizados, una estrategia para promover la motivación e inclusión de grupos minoritarios en entidades públicas ⁷⁰⁶ .	DAFP	Mediano Plazo
10.	Socializar el instrumento y los programas para la identificación de los grupos minoritarios en las entidades. De igual forma de los lineamientos de los programas de bienestar dirigidos a grupos minoritarios y la estrategia de inclusión de dichos grupos ⁷⁰⁷ .	DAFP	Mediano Plazo
11.	Implementar estrategia de bienestar para la identificación de los grupos minoritarios ⁷⁰⁸ .	UDP	Mediano Plazo
12.	Brindar apoyo en la implementación de la estrategia de bienestar para la identificación de los grupos minoritarios ⁷⁰⁹ .	DAFP	Mediano Plazo
13.	Evaluar la implementación de los instrumentos y programas para la identificación de los grupos minoritarios. De igual manera, evaluar el impacto de los programas de bienestar dirigidos a grupos minoritarios ⁷¹⁰ .	DAFP	Largo Plazo

ruta crítica de implementación a través de Business Process Management



<FIN>

⁷⁰² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁷⁰³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁷⁰⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁷⁰⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁷⁰⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁷⁰⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

⁷⁰⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

⁷⁰⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

⁷¹⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

**FICHAS DE IMPLEMENTACIÓN 4. SUBSISTEMA DE
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN⁷¹¹ RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA # 31

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Desempeño ⁷¹² R
<i>Plazo para implementación</i>	Corto Plazo
<i>Recomendación de Política</i>	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.
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Contar con información veraz de la situación salarial de los servidores públicos, de manera que se convierta en una herramienta estratégica para la toma de decisiones y permita que el desempeño real de los servidores se vea reflejado en su remuneración salarial. Busca generar equidad entre las diferentes organizaciones públicas y fomentar la movilidad.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con la OECD (2013), es muy importante que las competencias definidas en los manuales de funciones estén alineadas efectivamente con los objetivos de la organización, por ello su actualización permite avances en dicha alineación⁷¹³. ➤ Según el BID (2014), los manuales de funciones deben estar actualizados, particularmente en función de las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones para propiciar un desempeño adecuado de los servidores⁷¹⁴. ➤ La OECD (2013) recomienda que el DAFP recoja información y desarrolle categorías salariales que permitan realizar recomendaciones de política en materia salarial⁷¹⁵. ➤ Evidencia empírica en diversos países indica que para hacer estratégica la gestión del talento humano es preciso empezar con una revisión del esquema salarial⁷¹⁶. ➤ En Colombia, las diferencias sectoriales indican que en el sector público los salarios son más bajos en los niveles jerárquicos superiores (en comparación al sector privado), mientras que existe una brecha positiva para los niveles más bajos. Lo anterior impide que el sistema salarial sirva como herramienta de reclutamiento y retención⁷¹⁷. ➤ El Estado colombiano no cuenta con información salarial que facilite tomar decisiones de forma estratégica, pues el salario no refleja el desempeño real de los servidores públicos⁷¹⁸. Adicionalmente la escala salarial está estructurada de forma rígida. ➤ Existen diferencias entre las entidades colombianas respecto a las primas técnicas, las cuales no observan ninguna estrategia clara de priorización, llevando a que los servidores públicos tiendan a desplazarse hacia las entidades “excepcionales”⁷¹⁹. ➤ El 73,5% de los servidores del nivel directivo encuestados por el DANE indican que el salario es uno de los elementos más importantes para permanecer en el cargo⁷²⁰.

⁷¹¹ Este modelo de ficha de implementación fue diseñado por Pedro Pablo Sanabria Pulido PhD, se solicita citar para su uso.

⁷¹² Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

⁷¹³ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 333.

⁷¹⁴ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications - Pág 128.

⁷¹⁵ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 333.

⁷¹⁶ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁷¹⁷ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁷¹⁸ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁷¹⁹ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁷²⁰ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con los resultados de la EDI, los encuestados afirman que los bajos salarios llevan a prácticas irregulares⁷²¹. ➤ La Dirección de Empleo Público del DAFP (2015)⁷²² identificó que Existen 5 niveles jerárquicos con 110 grados salariales. Ello genera una rigidez y una dispersión enorme además de la no existencia de una correlación proporcional entre los requisitos de experiencia y los requisitos académicos exigidos entre un grado y otro, con la variación salarial entre los mismos establecidos anualmente. Por tanto, recomienda agrupar los 82 grados salariales de los últimos cuatro niveles jerárquicos en solo 12 grupos de empleos. También Establecer de forma desagregada las vacantes definitivas por grado, por nivel y por proceso en cada una de las entidades públicas que deben ser provistas y que comparten elementos comunes. Por último, hacer una agrupación racional y funcional de los empleos que comparten características comunes.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La mayoría de países pertenecientes a la OECD realizan revisiones a las retribuciones salariales con cierta frecuencia, y se establecen negociaciones en las mismas, a excepción de Corea del Sur, Grecia, Japón y Estados Unidos⁷²³.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Servidores públicos actuales y futuros.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: DAFP: ejecutar el estudio de levantamiento y análisis de la información del estado actual de los manuales de funciones y de las categorías salariales en el sector público. Ministerio de Hacienda: asignar los recursos necesarios para llevar a cabo la nivelación de salarios en el sector.</p> <p>Apoyo: ESAP: realizar estudios de benchmarking de procesos de simplificación de manuales de funciones y categorías salariales y dar soporte al proceso de investigación adelantado por la Academia en la materia. Presidencia: brindar soporte a la propuesta de política de nivelación de salarios para el sector público colombiano.</p> <p>Posible opositor: Organismos de control: en cuanto entiendan la importancia de estos estudios para el mejoramiento de las condiciones salariales de los servidores públicos (no incurriendo en detrimento patrimonial). Ministerio de Hacienda: en cuanto a los resultados de los estudios de reducción de brechas y que la propuesta de nivelación de salarios implique cuantiosos recursos</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Beneficiario: Servidores Públicos: en la medida que recibirán una nivelación de salarios que refleje el verdadero desempeño.</p> <p>Apoyo: Academia: brindar soporte técnico al proceso de investigación sobre los criterios para la reducción de brechas salariales en el sector público.</p>
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podría haber dificultades en la recopilación de la información de las entidades así como en la definición de los actores encargados. ➤ Igualmente, podrían existir fallos de coordinación entre las entidades del Sector Función Pública y el Ministerio de Hacienda respecto, entre otras, de la recolección de información y de las fuentes oficiales y no oficiales que tengan credibilidad. ➤ Finalmente, el DAFP podría no contar con el personal capacitado para el desarrollo de la política. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podría haber poca disponibilidad por parte de las instancias ordenadoras del gasto para asignar los recursos necesarios que requiera el desarrollo de la propuesta de nivelación de salarios. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podría haber dificultades para apoyar una propuesta de nivelación de salarios entre diferentes actores que la ven como un gasto más y no como un pilar estratégico en la GTH que redundaría en beneficio del desempeño individual y organizacional.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En tanto se logre visibilizar el problema salarial a nivel directivo, habrá posibilidad de hacer prioritaria esta

⁷²¹ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁷²² Dirección de Empleo Público. (2015). *ESTUDIO TÉCNICO PARA LA AGRUPACIÓN DE PERFILES DE EMPLEOS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y LA ACREDITACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS*. Bogotá D.C: Departamento Administrativo de la Función Pública.

⁷²³ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 299.

<i>barreras</i>	recomendación, facilitando que el DAFP cuente con las herramientas necesarias para llevar a cabo esta propuesta.
	➤ Aprovechar los espacios interinstitucionales para acordar y verificar las fuentes de información apoyándose en el uso de Tic, definir con claridad los responsables, entregables y analizar conjuntamente los resultados e implicaciones de los estudios, para darle viabilidad a la medida.
	b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras: ➤ En la medida en que se logre visibilizar y sensibilizar, a la alta dirección y actores clave del gobierno, sobre la importancia de llevar a cabo esta recomendación, exponiendo los beneficios que pueden significar mejoras en la GTH a partir de mejoras salariales para los servidores, se puede concretar la destinación de los recursos necesarios.
c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas: ➤ En la medida en que se logre visibilizar con la alta dirección y actores políticos el problema salarial de los servidores públicos y ganar aliados, será posible contar con los apoyos necesarios para obtener un eventual ajuste de salarios.	
<i>Viabilidad Jurídica</i>	La propuesta implica varias modificaciones normativas: legalmente, es necesario revisar y modificar las normas que regulan todo lo relativo a la nomenclatura, denominación y funciones de los empleos públicos; de contera, es necesario revisar y modificar todas las normas de carácter reglamentario relacionadas con la materia; finalmente, es preciso reelaborar los manuales de funciones con base en los nuevos parámetros normativos. REQUIERE REFORMA LEGAL Y REGLAMENTARIA, ASI COMO LA EXPEDICIÓN DE ACTOS ADMINISTRATIVOS.

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN		ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁷²⁴
1.	Realizar benchmarking de procesos de simplificación de manuales de funciones y de categorías salariales, tanto a nivel nacional como internacional ⁷²⁵ .	ESAP	Corto Plazo
2.	Levantar información del estado de actualización de manuales de funciones y categorías salariales en las entidades del sector público ⁷²⁶ .	DAFP	Mediano Plazo
3.	Sistematizar y analizar información sobre el avance en la actualización de manuales de funciones y categorías salariales en el sector público señalado en la actividad 2 ⁷²⁷ .	DAFP	Mediano Plazo
4.	Desarrollar una propuesta de nivelación de salarios a partir del levantamiento de información y la sistematización de este proceso desarrollado en las primeras tres actividades ⁷²⁸ .	DAFP	Largo Plazo
5.	Socializar propuesta de nivelación de salarios realizada en la actividad 4, con actores estratégicos (Presidencia, Ministerio de Hacienda, aliados clave) ⁷²⁹ .	DAFP	Largo Plazo
6.	Realizar propuesta definitiva de nivelación de salarios en el sector público ⁷³⁰ a partir de lo planteado en la actividad 4 y el resultado de la socialización (actividad 5).	DAFP	Largo Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

⁷²⁴ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁷²⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁷²⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

⁷²⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

⁷²⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

⁷²⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

⁷³⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN⁷³¹ RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA # 32

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	32. Crear un ranking de efectividad en la actualización y simplificación de manuales por competencias.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Desempeño  
<i>Plazo para implementación</i>	Corto Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Incentivar a que las organizaciones públicas se midan y se comparen para optimizar sus manuales a partir de la adopción de un modelo de competencias que facilite una GTH estratégica.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con la OECD (2013) los manuales de funciones deben ser modificados y simplificados a partir de un modelo de competencias⁷³². ➤ El BID (2014) afirma que los manuales de funciones deben estar actualizados, particularmente en función de las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones para propiciar un desempeño adecuado de los servidores⁷³³.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El BID realiza un ranking en función de un diagnóstico sobre el estado del servicio civil en los países de América Latina. En 2004, 2011 y 2013 se ha realizado el ranking, con una metodología que utiliza 33 puntos críticos para describir 8 subsistemas, generando 5 índices que permiten diagnosticar diferentes aspectos del servicio civil⁷³⁴. ➤ Great Place to Work maneja un ranking en muchos países, identificando las mejores empresas u organizaciones para trabajar. Inicialmente se aplicaba al sector privado, pero actualmente se realiza en ambos sectores donde hay organizaciones públicas que quedan bien ubicadas en el ranking⁷³⁵.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Entidades públicas.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: ESAP: realizar benchmarking de prácticas de ranking para medir el nivel de simplificación y actualización efectiva de los manuales de funciones por parte de las entidades. DAFP: diseñar la propuesta del ranking a partir de la información aportada por la ESAP.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Beneficiario: Entidades Públicas: en cuanto a que los resultados de la medición muestren los beneficios que puede traer para el desempeño de los servidores y de la organización contar con manuales de funciones basados en un modelo de competencias, el cual sea constantemente actualizado y simplificado de manera efectiva.</p> <p>Apoyo: Academia: brindar soporte a la realización del ranking con rigurosidad técnica.</p> <p>Posible opositor: Entidades Públicas: en cuanto podrían estar temerosos de los posibles resultados al compararse con otras entidades. Igualmente, podrían no considerar como estratégico llevar a cabo un proceso de simplificación y actualización de manuales por competencias.</p>
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dificultades en el diseño metodológico que pueda llegar a impedir realizar el ranking a las entidades en términos de la actualización y simplificación efectiva de manuales de funciones. ➤ Podrían existir posibles fallos de coordinación entre la ESAP y el DAFP y problemas de capacidad técnica del DAFP para el ejercicio. ➤ El DAFP podría no contar con el personal idóneo para asegurar la correcta implementación de la recomendación. ➤ Podrían existir barreras tecnológicas para recolectar la información necesaria en las entidades.
	<p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podría haber poca disponibilidad de recursos para la gestión del levantamiento de información.
	<p>c) Barreras Políticas:</p>

⁷³¹ Este modelo de ficha de implementación fue diseñado por Pedro Pablo Sanabria Pulido PhD, se solicita citar para su uso.

⁷³² OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 299-300.

⁷³³ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.)(2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications - Pág 128.

⁷³⁴ BID (2015) Metodología. Recuperado el 2 de junio de 2015 de <http://kp.iadb.org/ServicioCivil/es/Paginas/metodologia.aspx>

⁷³⁵ Great Place to Work (2015) Nuestra Historia. Recuperado el 2 de junio de 2015 de <http://www.greatplacetowork.com.co/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se pueden presentar dificultades para obtener el apoyo de diferentes actores políticos y de las entidades para visibilizar el problema, al igual que el estímulo a la actualización y simplificación sea percibido como una acción adecuada. 		
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reunir evidencia y experiencias exitosas en el diseño de metodologías de ranking, y promover una comunicación efectiva entre la ESAP y el DAFP para que se nutran en la investigación y el diseño del instrumento. ➤ En la medida en que el nivel directivo del DAFP se concientice de la importancia de promover y medir la actualización y simplificación de manuales de funciones por competencias, podrá disponer del personal idóneo, incluso soportándose en el DNP, para implementar dicha recomendación, así como de acompañar el proceso apoyados en el uso efectivo de las TIC. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Optimizar los recursos mediante el uso de herramientas TIC, para solucionarse los inconvenientes. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se podría sensibilizar a los diferentes actores y a las mismas entidades sobre la importancia de tener un mecanismo que estimule la actualización y simplificación efectiva de manuales que permita mejoras en la gestión. 		
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>Para esta recomendación también es válido lo dicho sobre la propuesta 32. Se requieren reformas legales y reglamentarias, como quiera que se esté planteando una reforma sobre los principales instrumentos de gestión del empleo público.</p> <p>REQUIERE REFORMA LEGAL Y REGLAMENTARIA Y LA EXPEDICIÓN DE ACTOS ADMINISTRATIVOS.</p>		
RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN		ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁷³⁶
1.	Realizar benchmarking de prácticas de ranking para medir la efectividad en la actualización y simplificación de manuales por competencia ⁷³⁷ .	ESAP	Corto Plazo
2.	Diseñar propuesta de ranking que mida correctamente la actualización y simplificación efectiva de manuales por competencias. Valorar apoyo del DNP y basarse en el benchmarking sugerido en la primera actividad ⁷³⁸ .	DAFP	Corto Plazo
3.	Realizar piloto de ranking en una muestra representativa de entidades a partir lo establecido en la actividad 2 ⁷³⁹ .	DAFP	Mediano Plazo
4.	Identificar aprendizajes y realizar ajustes metodológicos del piloto implementado la actividad 3 ⁷⁴⁰ .	DAFP	Mediano Plazo
5.	Establecer propuesta definitiva de ranking de efectividad a partir de los aprendizajes de la actividad 4 ⁷⁴¹ .	DAFP	Mediano Plazo
6.	Implementar ranking de efectividad en la actualización y simplificación de manuales por competencias ⁷⁴² .	DAFP	Mediano Plazo
7.	Sistematizar y analizar información sobre el avance en la actualización y simplificación efectiva de manuales por competencias a partir de la metodología desarrollada para el ranking en la actividad 5 ⁷⁴³ .	DAFP	Mediano Plazo
8.	Socializar resultados del ranking obtenidos en la actividad 7, para buscar que sean visibles y generen los estímulos adecuados ⁷⁴⁴ .	DAFP	Mediano Plazo
9.	Hacer evaluación de proceso y resultado sobre el desarrollo del ranking ⁷⁴⁵ .	DAFP	Largo Plazo
RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT			

⁷³⁶ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁷³⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁷³⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁷³⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁷⁴⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

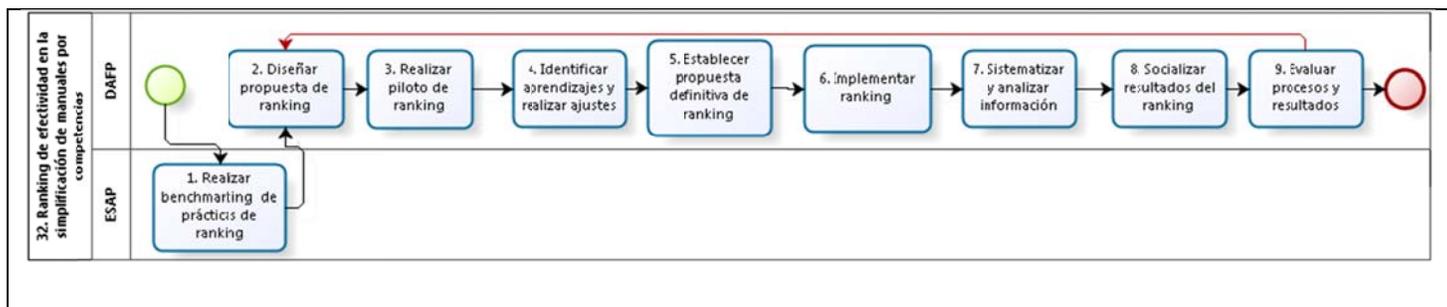
⁷⁴¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁷⁴² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁷⁴³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁷⁴⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁷⁴⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".



<FIN>

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN⁷⁴⁶ RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA # 33

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Desempeño R
<i>Plazo para la implementación</i>	Mediano Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Orientar a las entidades para que exploren la posibilidad de otorgar incentivos de tipo monetario en sus procesos de planeación a fin de estimular y retribuir la excelencia en el desempeño laboral.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Según Daley (2012)⁷⁴⁷ y Reese & Watson (2010)⁷⁴⁸, citados en el Primer Informe⁷⁴⁹, los incentivos monetarios pueden tener efectos positivos sobre el desempeño de los empleados. Sin embargo, estos incentivos pueden tener efectos negativos sobre el desempeño y la motivación de otros funcionarios, por lo que deben implementarse de manera contingente. ➤ De acuerdo con Jiménez (2015)⁷⁵⁰ la Constitución Política colombiana menciona que debe haber una “remuneración mínima vital y móvil proporcional a la cantidad y calidad de trabajo”, no obstante no se cumple el componente móvil, al estar ausente de la estructura retributiva.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En Brasil se dio una introducción de bonos salariales por desempeño y eficiencia, entre otros aspectos.⁷⁵¹ ➤ En Nueva Zelanda se definieron incentivos a partir de la productividad y generación de ahorro.⁷⁵² ➤ En Singapur se han otorgado bonos salariales de acuerdo con las funciones y el desempeño.⁷⁵³
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Entidades públicas y servidores públicos.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: DAFP: diseñar política global orientada a la elaboración de incentivos de tipo monetario. Posible opositor: Ministerio de Hacienda: en cuanto las entidades podrían incurrir en mayores costos de funcionamiento.</p> <p>Apoyo DAFP: brindar soporte en el proceso de identificación de cargos susceptibles por pago variable.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: Entidades Públicas: ejecutar la política de elaboración de planes de incentivos de tipo monetario. Oficinas de Planeación: identificar cargos que por su condición estratégica y normativa sean susceptibles a la aplicación de pagos variables. Unidad de Personal: identificar y analizar los manuales de funciones y su relación con la tabla de cargos relevantes de la entidad.</p> <p>Beneficiario: Servidores públicos: beneficiarios de los incentivos monetarios.</p> <p>Posible opositor: Sindicatos: en cuanto representa una amenaza al status quo dada la presencia de una gestión enfocada al cumplimiento de metas para la obtención de mayores beneficios salariales. Partidos y actores políticos: podrían ejercer presiones para definir los cargos susceptibles de esta política, así como de los mismos beneficios.</p>

⁷⁴⁶ Este modelo de ficha de implementación fue diseñado por Pedro Pablo Sanabria Pulido PhD, se solicita citar para su uso.

⁷⁴⁷ Daley, D. (2012). Strategic Human Resource Management. En Riccucci, N. (Ed.), *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges* (5ta ed., pp. 120-134). Estados Unidos: Pearson.

⁷⁴⁸ Reese, C., & Watson, D. (2010). The Budgeting Process. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp. 769-834). Estados Unidos: Jossey-Bass

⁷⁴⁹ 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.: DAFP, ESAP, Colciencias.

⁷⁵⁰ Jiménez, R. (2015). *Movilidad salarial horizontal y vertical en el sector público colombiano*. Bogotá: CLAD.

⁷⁵¹ 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.: DAFP, ESAP, Colciencias.

⁷⁵² 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.: DAFP, ESAP, Colciencias.

⁷⁵³ 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.: DAFP, ESAP, Colciencias.

<p><i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i></p>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibles dificultades para identificar las organizaciones y cargos susceptibles de aplicación de la política. ➤ El DAFP podría no contar con las capacidades necesarias para el desarrollo de la política. Podrían existir dificultades para definir un sistema de seguimiento y evaluación que sea confiable y estable. ➤ Podría existir desarticulación entre los actores del sector de la función pública para que se aplique esta práctica con unos lineamientos comunes al interior del gobierno para asegurar consistencia de la estrategia. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Necesidad de asignación de recursos adicionales con respecto a la propuesta de incentivos de tipo monetario. También, podrían existir costos relacionados con el cambio en la metodología de pago. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Posible oposición de funcionarios a quienes no aplique la política de incentivos de tipo monetario. ➤ Podría haber oposición de algunas Unidades de Personal y Secretarías de Planeación en cuanto a la carga adicional de trabajo que conlleva la identificación de cargos susceptibles de incentivos de tipo monetario. ➤ Puede existir oposición del Ministerio de Hacienda, en cuanto implique el gasto de recursos adicionales. Podría haber dificultades para obtener apoyo del nivel central que garantice recursos para la implementación de esta práctica al interior de las entidades, al tiempo que podría haber reducción de apoyos en cuanto a la diferenciación entre entidades y cargos. 		
<p><i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i></p>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En cuanto el DAFP disponga del personal idóneo para el diseño, implementación y evaluación de la política, será posible sortear las posibles limitaciones. ➤ El DAFP podría brindar apoyo a las entidades en el proceso de la recopilación de la información necesaria. Se podrían aprovechar canales de comunicación interinstitucional permanentes donde se discutan, entre otros aspectos, el diseño, implementación y evaluación de la política global. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En la medida en que la política se desarrolle con base en criterios claros, el uso adicional de recursos dejará de ser visto como un gasto. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es posible sensibilizar a las Unidades de Personal y Secretarías de Planeación con respecto a las ganancias derivadas de la política. ➤ Se podrían complementar los eventuales incentivos monetarios con compensaciones no monetarias para los funcionarios no elegibles, con el fin de mantener los niveles de satisfacción constantes para todo el personal. ➤ El DAFP podría fortalecer un diálogo fluido con Presidencia para construir alianzas estratégicas que permitan el desarrollo de la política global. 		
<p><i>Viabilidad Jurídica</i></p>	<p>Como ya se indicó sobre una propuesta relacionada, la viabilidad jurídica de esta política no ofrece mayores inconvenientes pues no se requieren para su implementación reformas constitucionales, legales o reglamentarias. En todo caso, es necesario poner de presente tres necesidades para su puesta en práctica: 1. La determinación de lineamientos generales del DAFP para la modificación de plantas de personal y manuales de funciones; 2. La modificación de las plantas de personal de ser necesarios reajustes salariales; 3. La modificación de los manuales específicos de requisitos y funciones en caso de ser necesaria una reclasificación de los empleos públicos, es decir una redefinición de las funciones, responsabilidades y competencias laborales.</p> <p>REQUIERE EXPEDICIÓN DE ACTOS ADMINISTRATIVOS POR PARTE DEL DAFP Y DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS, EL PRIMERO PARA FIJAR LINEAMIENTOS, EL SEGUNDO PARA ADAPTAR LOS MANUALES DE FUNCIONES.</p>		
RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN		ACTOR RESPONSABLE	PLAZO⁷⁵⁴
<p>1. Identificar prácticas internacionales y de la literatura que permitan orientar la formulación de una política global para la elaboración de planes de incentivos de tipo monetario que permitan estimular y retribuir la excelencia en el desempeño laboral⁷⁵⁵.</p>		ESAP	Corto Plazo
<p>2. Apoyar la identificación de prácticas internacionales y de la literatura que permitan orientar la formulación de una política global para la elaboración de planes de incentivos de tipo monetario que permitan estimular y retribuir la excelencia en el desempeño laboral⁷⁵⁶.</p>		DAFP	Corto Plazo

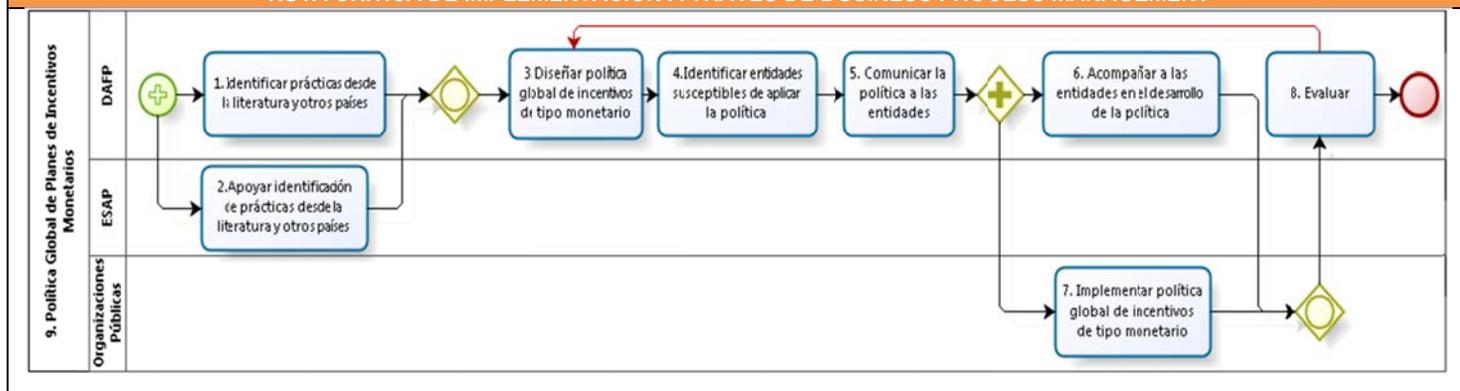
⁷⁵⁴ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁷⁵⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁷⁵⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

3. Diseñar una política global de planes de incentivos de tipo monetario ⁷⁵⁷ .	DAFP	Mediano Plazo
4. Identificar entidades susceptibles de aplicar una política global de planes de incentivos de tipo monetario atendiendo a las actividades anteriores ⁷⁵⁸ .	DAFP	Mediano Plazo
5. Comunicar la política global de planes de incentivos de tipo monetario a las entidades susceptibles de ser aplicadas ⁷⁵⁹ .	DAFP	Mediano Plazo
6. Implementar la política global de planes de incentivos de tipo monetario, según aplique ⁷⁶⁰ .	Entidades Públicas	Mediano Plazo
7. Acompañar a las entidades para que desarrollen la política global de planes de incentivos de tipo monetario ⁷⁶¹ .	DAFP	Mediano Plazo
8. Realizar evaluación de resultados de los planes de incentivos ⁷⁶² .	DAFP	Mediano Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

⁷⁵⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁷⁵⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁷⁵⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁷⁶⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁷⁶¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁷⁶² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN⁷⁶³ RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA # 34

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	34. 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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Desempeño R
<i>Plazo para la implementación</i>	Mediano Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Estimular el reconocimiento, monetario y no monetario, al desempeño por resultados de grupos de servidores públicos y de la organización, a través de diferentes mecanismos que contribuyan a incentivar el rendimiento laboral.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como lo menciona la OECD (2013), las bonificaciones e incentivos pueden llegar a ser perjudiciales para una organización de no contar con valores fuertemente arraigados por parte de los funcionarios. De igual forma, todo sistema de incentivos debe estar acompañado de un sistema efectivo de gestión por desempeño. De lo contrario, se puede no llegar a premiar el alto desempeño de los servidores⁷⁶⁴. ➤ De acuerdo con la OECD (2013), los incentivos monetarios no son necesariamente la forma más efectiva de reconocer el desempeño. Alternativas como el reconocimiento de pares y acceso a oportunidades de desarrollo de competencias y progreso de carrera pueden ser fuertes motivadores⁷⁶⁵. De igual manera, es importante usar estímulos grupales para incentivar el trabajo en equipo en vez de crear competencia entre los empleados. En la medida que el trabajo en equipo puede incrementar la flexibilidad de la fuerza laboral y ayuda a mejorar el desempeño. Equipos de trabajo bien organizados favorecen la productividad haciendo posible usar las diferentes competencias del personal de forma más efectiva y creando espacios de confianza⁷⁶⁶. ➤ De acuerdo con el BID uno de los elementos claves para garantizar una gestión moderna del servicio civil, se encuentra en la implementación de incentivos al rendimiento de los funcionarios. A partir de estas medidas se logra retener personal competente y evitan la constante realización de costosos procesos de selección⁷⁶⁷. ➤ Acorde con lo que plantea el Banco Mundial (2010) los sistemas de incentivos (premios) a los empleados deben reflejar los valores de la organización, lo cual debe ser realizado bajo un proceso de caracterización de la misma⁷⁶⁸. ➤ Strazza (2014) afirma que los planes de incentivos presentan una baja ejecución presupuestal y dependen de la ocupación de un puesto formal y no por el rendimiento o la formación del empleado. Lo anterior debilita el esfuerzo y desarrollo de competencias por parte de los empleados⁷⁶⁹. ➤ De acuerdo con Bowen (2000) se considera que las organizaciones deben tender a establecer estímulos positivos a los empleados entre ellos los incentivos monetarios y no monetarios (días libres remunerados, almuerzos de trabajo, cartas de cumpleaños, etc.) en contratarse con estímulos negativos como la sanción⁷⁷⁰. ➤ A partir de lo establecido por Roberts (2009) las entidades deberán fomentar diferentes tipos de estímulos en caso de querer retener a sus empleados, los cuales pueden ser desde la provisión de seguros médicos, seguros de vida o programas de bienestar como la prestación de servicios de guardería⁷⁷¹. ➤ Como lo plantea Klingner (2012) se pueden establecer sistemas que promuevan la competencia entre las entidades, con el fin de que compitan por obtener premios en materia de innovación o sencillamente se

⁷⁶³ Este modelo de ficha de implementación fue diseñado por Pedro Pablo Sanabria Pulido PhD, se solicita citar para su uso.

⁷⁶⁴ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (335).

⁷⁶⁵ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (335).

⁷⁶⁶ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (339).

⁷⁶⁷ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications (76, 101)

⁷⁶⁸ World Bank (2010). *Non-monetary Awards for Public Sector Programs and Institutions: Survey of Selected International Experience*. Global Expert Team. Public Sector Awards Programs

⁷⁶⁹ Strazza, L. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional. (52)

⁷⁷⁰ Bowen, R (2000). *Recognizing and Rewarding Employees*. Estados Unidos: McGraw-Hill

⁷⁷¹ Roberts, G. (2009). Employee Benefits. En Hays, S., Kearney, R., & Cogburn, D. (Eds.), *Public Human Resource Management* (5ta ed., pp. 123-141). Estados Unidos: Pearson.

	estímule el traspaso de buenas prácticas entre unas y otras ⁷⁷² .
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ México está manejando reconocimientos colectivos para incentivar el trabajo en equipo y reducir la competencia entre individuos⁷⁷³. ➤ En Australia se introdujo la práctica de logros compartidos en las diferentes entidades⁷⁷⁴. ➤ Estados Unidos ha creado el “Marco de Recompensas Estratégicas” con el fin de ayudar a que las entidades diseñen sus propias estrategias de compensación, donde se incluyen estímulos monetarios y no monetarios.⁷⁷⁵
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Servidores y entidades públicas.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: DAFP: liderar el diseño de la política sobre los incentivos monetarios y no monetarios a nivel grupal y organizacional que pueden implementar las entidades. De igual manera, diseñar lineamientos para el Plan de Incentivos y la creación de concursos que estimulen la innovación en materia de incentivos al interior de las entidades públicas por parte de los servidores de la misma. DNP: colaborar en el diseño de los lineamientos de incentivos grupales y organizacionales, la cartilla de lineamientos para el Plan de Incentivos y la creación de concursos. Ministerio de Hacienda: colaborar en el diseño de los lineamientos de incentivos grupales y organizacionales, la cartilla de lineamientos para el Plan de Incentivos y la creación de concursos. De igual manera, asignar el presupuesto para el pago de los incentivos por parte de las entidades del orden nacional y territorial.</p> <p>Apoyo: Presidencia: contribuir en el diseño de la política de incentivos y su implementación por parte de las entidades del orden nacional y territorial.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: Secretarías Generales: brindar insumos para el diseño de esta política y liderar su implementación Oficinas de Planeación: diseñar los incentivos monetarios y no monetarios a nivel grupal y organizacional. Además, crear el concurso para estimular la innovación en materia de incentivos por parte de los servidores que pertenecen a la entidad. UDP: implementar y entregar los incentivos grupales en la entidad.</p> <p>Apoyo: Ciudadanía: verificar la implementación de la nueva política de incentivos y concursos al interior de las entidades. Organismos de Control: verificar la correcta aplicación de los incentivos al interior de las entidades. Alta dirección, Alto gobierno: brindar soporte para la implementación de la política en las organizaciones.</p> <p>Beneficiario: Servidores públicos: en cuanto a las mejoras a sus condiciones laborales. Sin embargo, algunos se pueden oponer ante los cambios en sus esquemas de evaluación de desempeño. Entidades públicas: dado que contarán con una planta de empleados altamente motivada, cohesionada y orientada al cumplimiento de objetivos y metas de la organización.</p> <p>Posible Opositor: Ministerio de Hacienda: en cuanto a los costos que implique el desarrollo e implementación de esta recomendación en cada una de las organizaciones del país.</p>
<i>Describa las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibles problemas de coordinación entre el DAFP, Ministerio de Hacienda y el DNP para establecer la política de incentivos monetarios y no monetarios para el Estado colombiano. ➤ Puede haber dificultades para establecer cuáles deben ser las instancias o unidades al interior de las entidades encargadas de determinar el grupo de servidores que recibirá el incentivo. ➤ Algunas entidades pueden no contar con personal lo suficientemente capacitado para implementar los lineamientos sobre incentivos o la realización de los concursos al interior de la organización que estimulen la innovación en materia de incentivos. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Problemas en cuanto a los costos y para que las entidades destinen recursos a los programas que se desarrollen a partir de la política de incentivos. Adicionalmente, Ministerio de Hacienda puede no suministrar los recursos suficientes a las entidades para superar sus déficits en infraestructura tecnológica necesaria para

⁷⁷² Klingner, D. (2012). Building Public Human Resource Capacity in Fragile and Transitional States: Linking Theory, Research, Practice, and Teaching. En Riccucci, N. (Ed.), *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges*(5ta ed., pp. 14-27). Estados Unidos: Pearson.

⁷⁷³ Secretaría de la Función Pública (2012) *ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera*. Ciudad de México. Recuperado el 16 de septiembre, 2013, de http://www.normateca.gob.mx/Archivos/66_D_3300_13-11-2012.pdf

⁷⁷⁴ Australian Public Service Commission Publication. (2003). the Australian Experience of Public Sector Reform. Recuperado el de www.apsc.gov.au/about/exppsreform.pdf.

⁷⁷⁵ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> (303).

	desarrollar los programas de incentivos o los concursos.		
	<p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Necesidad de levantar apoyos por parte de la alta dirección para financiar la realización de un Plan de Incentivos grupales al interior de cada organización. ➤ Se corre el riesgo de que los incentivos puedan ser utilizados para favorecer a ciertos grupos políticos al interior de la entidad y no a los grupos de empleados que mejor desempeño han presentado en la organización. 		
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se sugiere potenciar una comisión interinstitucional, en la cual se desarrollen sesiones conjuntas de trabajo entre el DAFP, Ministerio de Hacienda y el DNP con el fin de establecer pautas claras sobre los lineamientos que deberán implementar las entidades del orden nacional y territorial. ➤ En caso de no saber que instancia se debe encargar de la entrega de los incentivos al interior de la organización, se podrían realizar una serie de pilotos a una muestra representativa de entidades por parte del DAFP, con el fin de determinar cuál es el mejor arreglo organizacional para implementar los lineamientos y los concursos. ➤ Se propone realizar procesos de socialización en las entidades, acompañados de capacitación donde se ejemplifique el tipo de programas de incentivos grupales que pueden implementar las entidades y de concursos que podrían diseñar dadas sus limitaciones. También las nuevas prácticas para el bienestar individual en cada organización y a lo largo del sector público. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se propone realizar talleres de sensibilización a la alta dirección de Ministerio de Hacienda y las entidades del orden nacional y territorial para que dimensionen la importancia de contar con programas de incentivos a los grupos de trabajo de su entidad, al igual que concursos para estimular la innovación en la materia y, en consecuencia gestionen los recursos como también promuevan los incentivos no monetarios. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se puede lanzar una gran campaña mediática, apoyada por la Presidencia, donde se realice un llamado a que las entidades públicas deben contar con políticas dirigidas a premiar el buen desempeño de los equipos de trabajadores al interior de sus organizaciones. ➤ El DAFP y Ministerio de Hacienda podrían diseñar un sistema de verificación y monitoreo en la entrega de incentivos al interior de las entidades, con el objetivo de observar anomalías en la entrega de incentivos o falta de transparencia en los procedimientos (ej: entrega de incentivos al mismo grupo de servidores o participación de un único servidor en los concursos). 		
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>No son necesarias modificaciones normativas (legales o reglamentarias), comoquiera que el establecimiento de un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios dentro de los llamados planes de bienestar social ya se encuentra regulado (Artículos 2.2.10.2 a 2.2.10.17 del Decreto 1083 de 2015). Debe indicarse que para el desarrollo de las recomendaciones se requiere la correspondiente disponibilidad presupuestal y el no alterar el régimen salarial y prestacional establecido por el Presidente de la República en desarrollo de la ley 4ª de 1992.</p> <p>NO REQUIERE REFORMA LEGAL NI REGLAMENTARIA.</p>		
RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN		ACTOR RESPONSABLE	PLAZO⁷⁷⁶
1.	Revisar planes y programas de incentivos monetarios y no monetarios a nivel internacional y nacional para grupos y organizaciones (Benchmarking), los cuales estén sujetos a resultados tanto del sector público como del privado ⁷⁷⁷ .	DAFP	Corto Plazo
2.	Diseñar una propuesta de lineamientos generales para el diseño de un Plan de Incentivos monetarios y no monetarios a nivel de grupos y organizaciones, el cual incluya una guía para el diseño de concursos al interior de las entidades que estimulen la innovación en la materia ⁷⁷⁸ .	DAFP	Corto Plazo
3.	Apoyar la construcción de los lineamientos generales para el diseño de incentivos grupales y organizacionales y la elaboración de concursos ⁷⁷⁹ .	DNP	Corto Plazo
4.	Apoyar la construcción de los lineamientos generales para el diseño de incentivos grupales y organizacionales y la elaboración de concursos ⁷⁸⁰ .	Ministerio de Hacienda	Corto Plazo

⁷⁷⁶ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

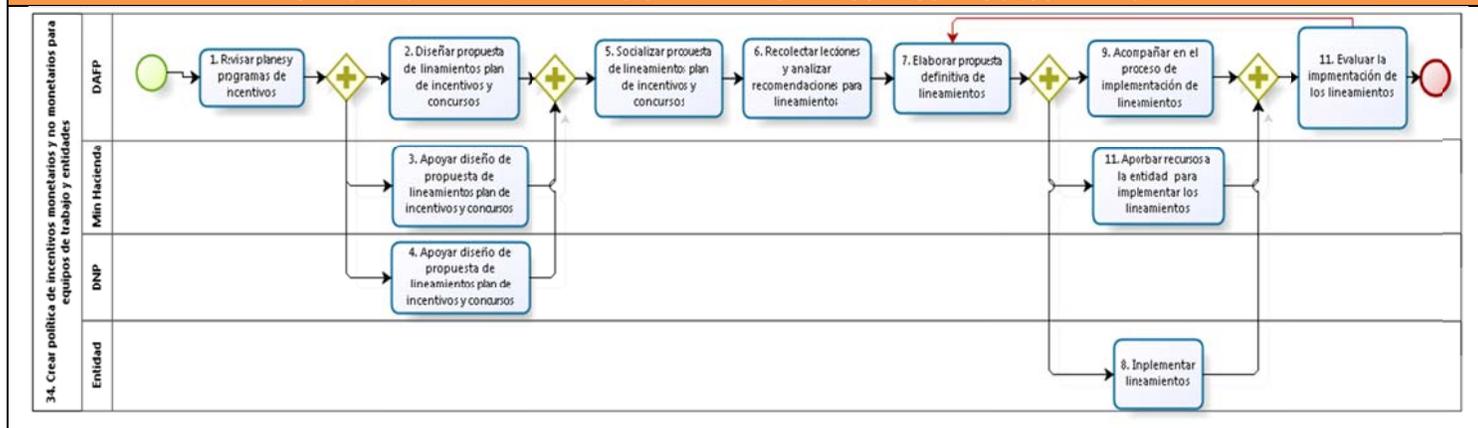
⁷⁷⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁷⁷⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas de existentes en cada contexto nacional".

⁷⁷⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN		ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁷⁷⁶
5.	Socializar y difundir la propuesta de lineamientos generales para el diseño de un Plan de Incentivos monetarios y no monetarios a nivel de grupos y organizaciones, el cual incluya una guía para el diseño de concursos al interior de las entidades que estimulen la innovación en la materia ⁷⁸¹ .	DAFP	Mediano Plazo
6.	Recolectar lecciones y analizar las recomendaciones de los eventos de socialización y difusión sobre los lineamientos ⁷⁸² .	DAFP	Mediano Plazo
7.	Elaborar propuesta definitiva de lineamientos generales para el diseño de un Plan de Incentivos monetarios y no monetarios a nivel de grupos y organizaciones, acompañada de su respectiva cartilla, como también de la guía definitiva para el diseño de concursos al interior de las entidades que estimulen la innovación en la materia. Esta propuesta debe ser alimentada de las socializaciones y lecciones obtenidas en las actividades 5 y 6 ⁷⁸³ .	DAFP	Mediano Plazo
8.	Implementar lineamientos para elaborar el Plan de Incentivos apoyándose en la cartilla y realizar los concursos ⁷⁸⁴ .	Entidades	Mediano Plazo
9.	Acompañar en el proceso de implementación de los lineamientos ⁷⁸⁵ .	DAFP	Mediano Plazo
10.	Aprobar recursos a las entidades para la implementación de incentivos grupales y organizacionales y para la realización concursos desarrollados en la actividad 9 ⁷⁸⁶ .	Ministerio de Hacienda	Mediano Plazo
11.	Evaluar la implementación de la aplicación de los lineamientos ⁷⁸⁷ .	DAFP	Largo plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

⁷⁸⁰Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

⁷⁸¹Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

⁷⁸²Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁷⁸³Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas de existentes en cada contexto nacional".

⁷⁸⁴Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas de existentes en cada contexto nacional".

⁷⁸⁵Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

⁷⁸⁶Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

⁷⁸⁷Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN⁷⁸⁸ RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA # 35

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO
ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	35. 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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Desempeño.  
<i>Plazo para implementación</i>	Mediano Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Mejorar la cultura de la evaluación y hacer de la evaluación del desempeño un proceso efectivo de gestión en las organizaciones públicas que contribuya a la toma oportuna de decisiones y al incremento en el rendimiento individual y organizacional, con orientación a resultados.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con la EDI y EDID (2009-2013), el 80.5% de los servidores consideran que los directivos conocen las dificultades para el logro de los objetivos⁷⁸⁹. ➤ Los grupos focales en el nivel nacional y territorial perciben falta de compromiso de los jefes con el proceso de evaluación⁷⁹⁰. ➤ En los grupos focales en el nivel nacional y territorial, los participantes perciben que las presiones a las cuales están expuestos los responsables de evaluar pueden ser un obstáculo para la correcta implementación de las evaluaciones de desempeño⁷⁹¹. ➤ De acuerdo con Jaime Torres (2014), la mayoría de los servidores tuvo resultados sobresalientes en las evaluaciones de desempeño, contradiciendo la percepción del nivel directivo y de la ciudadanía⁷⁹². ➤ El BID (2014) afirma que existen dudas sobre las evaluaciones de desempeño y su consistencia técnica con los objetivos, pues no se observa que sean de carácter vinculante⁷⁹³. ➤ Esta recomendación obedece al documento de la OECD sobre Colombia, donde se define que en un modelo de gestión por competencias se debe hacer esta alineación entre objetivos individuales y organizacionales ➤ En los grupos focales a nivel nacional y territorial se considera que el principal cuello de botella es la evaluación de desempeño⁷⁹⁴. ➤ Existen dificultades (complejo) con el modelo tipo de evaluación del desempeño desarrollado por la CNSC⁷⁹⁵.

⁷⁸⁸ Este modelo de ficha de implementación fue diseñado por Pedro Pablo Sanabria Pulido PhD, se solicita citar para su uso.

⁷⁸⁹ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁷⁹⁰ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁷⁹¹ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁷⁹² Torres, J. (2014) Análisis de la Evolución del Entorno Institucional. 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.: DAFP, ESAP, Colciencias.

⁷⁹³ Strazza, L. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional.

⁷⁹⁴ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁷⁹⁵ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dentro de los grupos focales a nivel nacional y territorial se señala que la evaluación de desempeño todavía no está atada a un sistema global de gestión del desempeño⁷⁹⁶. ➤ De acuerdo con el BID (2014), las evaluaciones de desempeño tienen baja funcionalidad, debilidad en los incentivos, debilidad en los objetivos e indicadores y ausencia de monitoreo⁷⁹⁷. ➤ La gestión del talento humano no está incluido en el MECI como un componente en sí mismo⁷⁹⁸. ➤ Daley (2012) afirma que la evaluación de desempeño debe ser una herramienta para la toma de decisiones⁷⁹⁹.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En Chile se establecen convenios de desempeño entre funcionarios y superiores, y especialmente con los gerentes públicos. Teniendo mayor control e incentivando a que el directivo se enfoque en el logro de resultados⁸⁰⁰. ➤ Australia, Canadá, Irlanda y Reino Unido hacen evaluaciones periódicas con los jefes inmediatos⁸⁰¹. ➤ En países latinoamericanos se han definido sistemas de indicadores periódicos para la medición del desempeño⁸⁰².
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Directivos y Jefes encargados de evaluar.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: DAFP: diseñar una nueva estrategia de evaluación que, de forma efectiva, garantice una gestión del desempeño que facilite el alcance de objetivos organizacionales. También en diseñar una aplicación electrónica que guíe al evaluador a lo largo de todo el proceso, que sea compatible con el SIGEP. Igualmente, es responsable de incluir los indicadores de avance en el módulo del SIGEP y asegurar que los Acuerdos de Gestión incluyan la evaluación del desempeño como indicador clave en las metas. ESAP: definir estrategias para la evaluación y retroalimentación efectiva del proceso y en diseñar e implementar inducción virtual a directivos y jefes encargados de evaluar. CNSC: diseñar una nueva estrategia de evaluación que de forma efectiva garantice una gestión del desempeño que facilite el alcance de objetivos organizacionales y diseñar sensibilización a directivos y jefes encargados de evaluar.</p> <p>Apoyo: DAFP: Brindar soporte al diseño de la sensibilización a directivos y jefes encargados de evaluar. Igualmente, acompañar la construcción e implementación de la inducción virtual sobre evaluación del desempeño. CNSC: apoyar proceso de inducción virtual a directivos y jefes encargados de evaluar. Ministerio de las TIC: garantizar que las organizaciones públicas cuenten con herramientas TIC. ESAP: brindar apoyo en el desarrollo de la estrategia de sensibilización.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: UDP: asegurar alineación de estrategia efectiva de evaluación con estímulos y procesos de desarrollo profesional y organizacional y de alimentar indicadores de avance de la evaluación del desempeño en los indicadores líderes de GTH.</p> <p>Apoyo: Oficinas de Planeación, Control Interno: promover la nueva estrategia de evaluación de desempeño y formación que alinee los objetivos individuales con los de las organizaciones brindando soporte para su efectiva implementación. Gerentes Públicos: incluir las evaluaciones de desempeño dentro de sus acuerdos de gestión. Directivos: garantizar que las evaluaciones de desempeño sean incluidas en los acuerdos de gestión. Academia, Agencias privadas de evaluación: llevar a cabo procesos de evaluación externos.</p> <p>Beneficiario: Servidores Públicos: podrán utilizar las evaluaciones de desempeño como instrumentos para incentivar mejoras en el desempeño individual y organizacional. Jefes responsables de evaluar: se contará con información en tiempo real sobre el desempeño de las personas</p>

⁷⁹⁶ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁷⁹⁷ Strazza, L. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional.

⁷⁹⁸ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁷⁹⁹ Daley, D. (2012). Strategic Human Resource Management. En Riccucci, N. (Ed.), Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges (5ta ed., pp. 120-134). Estados Unidos: Pearson

⁸⁰⁰ Cortázar, J. (2011). Aprendiendo a partir de la reforma del Servicio Civil en Chile. *Algunas lecciones de interés para países latinoamericanos*. Reforma y Democracia, 49.

⁸⁰¹ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD]. (2012). Human Resources Management: Country Profiles. Recuperado el 13 de agosto, 2013, de <http://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>.

⁸⁰² Cortázar, J. (2011). Aprendiendo a partir de la reforma del Servicio Civil en Chile. *Algunas lecciones de interés para países latinoamericanos*. Reforma y Democracia, 49.

Marshall, J. (2009). La reforma del estado en Chile: visión y proceso. *Centro para la Apertura y el Desarrollo de América Latina*, 108.

	<p>con las que trabajan y estimulará el diseño de nuevas estrategias para mejorarlo.</p> <p>Posible opositor: Servidores Públicos, Sindicatos: pueden no estar dispuestos a cambiar el statu quo, estando temerosos que los resultados de las evaluaciones no sean los deseados. Jefes responsables de evaluar: podrían oponerse en cuanto argumenten que no tienen tiempo para seguir la aplicación a lo largo de todo el proceso. Gerentes Públicos: pueden no estar dispuestos a cambiar el statu quo, al tiempo que podrían argumentar que no tienen tiempo para realizar las evaluaciones de desempeño. Actores Políticos: puede que no estar de acuerdo con la realización de una evaluación efectiva de los servidores públicos.</p>
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podría haber problemas de coordinación interinstitucional entre las entidades del sector función pública para actuar alineadas. ➤ Las entidades podrían no contar con el personal idóneo para liderar el desarrollo de la aplicación virtual ni para la puesta en marcha del proceso de sensibilización. ➤ La aplicación puede no ser efectiva debido a restricciones tecnológicas en las entidades, así como podría presentar dificultades para hacerla compatible con el SIGEP. ➤ La estrategia de sensibilización puede no ser la adecuada para lograr el objetivo propuesto. ➤ Las restricciones tecnológicas en las entidades podrían representar una barrera para el desarrollo de la sensibilización virtual. ➤ Las entidades podrían no incluir los indicadores de evaluación dentro de los indicadores líderes de gestión del talento humano, o podrían no hacerlo de forma correcta. ➤ Los Acuerdos de Gestión pueden no ser realizados a profundidad, afectando la efectividad de la alternativa. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las entidades del sector función pública podrían no tener los recursos suficientes para la efectiva ejecución de la recomendación, especialmente en el desarrollo y entrenamiento de las herramientas virtuales. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podría haber oposición por parte de los responsables de evaluar, en cuanto a que podría representar para ellos un cambio en la forma como han venido realizando las evaluaciones de desempeño. ➤ Igualmente, podría haber oposición por parte de funcionarios y sindicatos en cuanto al cambio en el statu quo. ➤ Los JTH podrían oponerse a alimentar los indicadores líderes en cuanto a que podría representar un aumento de sus tareas.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En la medida en que los niveles directivos de las organizaciones del sector función pública se concienticen de la importancia de llevar a cabo esta recomendación, podrían iniciar un diálogo continuo y efectivo donde traten temas de importancia estratégica que requieran de la participación activa de las entidades. ➤ A través del diálogo interinstitucional, las entidades podrían unir esfuerzos en la designación del personal idóneo que acompañe cada paso del proceso y se cerciore que sea efectivo. ➤ Las entidades del sector función pública podrían apoyarse en el Ministerio de las TIC para dar solución oportuna a las barreras tecnológicas que se puedan presentar tanto en las organizaciones, como en el diseño mismo de las herramientas virtuales en el sector función pública. ➤ Podría diseñarse una estrategia de acompañamiento por parte del DAFP para asegurar que las entidades sigan las indicaciones en la inclusión de los indicadores líderes, así como en el desarrollo de los Acuerdos de Gestión. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En la medida en que los niveles directivos organizaciones del sector función pública se concienticen de la importancia de llevar a cabo esta recomendación destinarán los recursos necesarios. ➤ Se requiere el desarrollo de una herramienta virtual costo-efectiva que emplee los recursos disponibles actuales e implique poco desembolso de recursos económicos. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En la medida en que el proceso de sensibilización sea efectivo por parte de las entidades del sector función pública, aumenta la posibilidad de que los opositores lleven a cabo las acciones propuestas. ➤ Igualmente, en la medida en que la aplicación sea de fácil uso y amigable, los jefes encargados de evaluar emplearán la herramienta como un soporte al proceso. ➤ Se podría gestionar y obtener apoyo de las diferentes instancias políticas para la aprobación de los cambios y desarrollar con los servidores una estrategia de comunicación al interior de las organizaciones.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	No es necesaria la intervención del legislador, el sistema de evaluación del desempeño establecido por la CNSC

establece un procedimiento respetuoso del debido proceso y basado en evidencias. De igual modo, debe recordarse que a cada entidad u organismo le corresponde, respetando las reglas generales establecidas por la Comisión, establecer su propio sistema de evaluación del desempeño. Bajo estos presupuestos, es posible la implementación de herramientas informáticas comunes que sean adaptables a las particularidades organizacionales. Para ello, lo único que se requiere es contar con la disponibilidad presupuestal y las capacitaciones técnicas que se requieran. Finalmente, debe señalarse que nada impide que los sistemas de evaluación del desempeño se extiendan o se adapten para medir la labor de otra clase de empleos: provisionales, temporales y libre nombramiento y remoción.

NO REQUIERE REFORMA LEGISLATIVA NI REGLAMENTARIA. SE NECESITA QUE LAS ENTIDADES ADOPTEN A TRAVÉS DE ACTOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS SUS PROPIOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁸⁰³
1. Establecer una línea de base sobre el estado actual de las evaluaciones de desempeño en las entidades ⁸⁰⁴ .	CNSC	Corto Plazo
2. Apoyar el levantamiento de la línea base sobre el estado actual de las evaluaciones de desempeño en las entidades ⁸⁰⁵ .	DAFP	Corto Plazo
3. Diseñar estrategia de sensibilización sobre evaluaciones de desempeño para directivos y jefes responsables de evaluar ⁸⁰⁶ .	CNSC	Corto Plazo
4. Brindar soporte en el diseño de la estrategia de sensibilización sobre evaluaciones de desempeño para directivos y jefes responsables de evaluar ⁸⁰⁷ .	ESAP	Corto Plazo
5. Apoyar el diseño de la estrategia de sensibilización sobre evaluaciones de desempeño para directivos y jefes responsables de evaluar ⁸⁰⁸ .	DAFP	Corto Plazo
6. Diseñar una estrategia de sensibilización a directivos y gerentes públicos sobre Acuerdos de Gestión ⁸⁰⁹ .	DAFP	Corto Plazo
7. Sensibilizar a directivos y gerentes públicos sobre inclusión de metas parciales que involucren las evaluaciones de desempeño en los Acuerdos de Gestión ⁸¹⁰ .	DAFP	Corto Plazo
8. Incluir en los Acuerdos de Gestión el alcance de metas parciales que involucren la evaluación de desempeño de los subordinados como indicador clave de su valoración ⁸¹¹ .	Directivos, Gerentes Públicos	Mediano Plazo
9. Realizar evaluación de procesos y resultados ⁸¹² .	DAFP	Mediano Plazo

⁸⁰³ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁸⁰⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

⁸⁰⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

⁸⁰⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

⁸⁰⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

⁸⁰⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

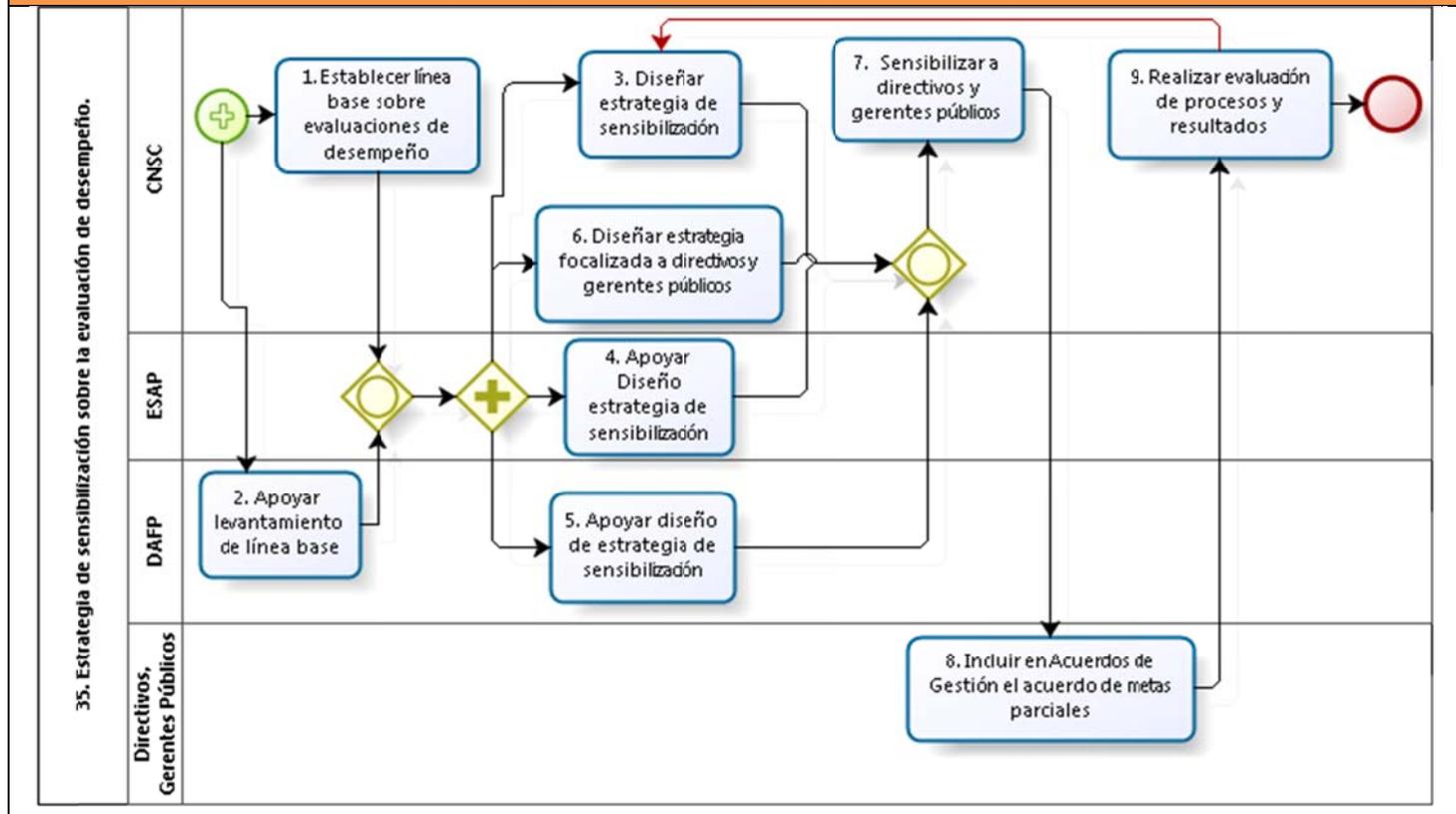
⁸⁰⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

⁸¹⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

⁸¹¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

⁸¹² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁸¹³
10. Realizar estudio de prácticas nacionales e internacionales sobre programas de inducción virtual ⁸¹⁴ .	CNSC	Corto Plazo
11. Apoyar el proceso de construcción de estudio de comparación de programas de inducción virtual sobre evaluación o algo similar ⁸¹⁵ .	DAFP	Corto Plazo
12. Desarrollar propuesta de módulo virtual a partir del estudio previamente realizado en el marco de la estrategia de sensibilización de evaluaciones de desempeño (revisar actividades 1 – 5) ⁸¹⁶ .	ESAP	Corto Plazo
13. Desarrollar pilotos sobre la inducción virtual a partir de lo propuesto en la actividad 12 ⁸¹⁷ .	ESAP	Mediano Plazo
14. Desarrollar propuesta definitiva del módulo virtual incorporando los aprendizajes obtenidos en la actividad anterior ⁸¹⁸ .	ESAP	Mediano Plazo
15. Implementar inducción virtual sobre el módulo virtual desarrollado (actividad 14) ⁸¹⁹ .	ESAP	Mediano Plazo
16. Acompañar proceso de inducción virtual ⁸²⁰ .	CNSC	Mediano

⁸¹³ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁸¹⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

⁸¹⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

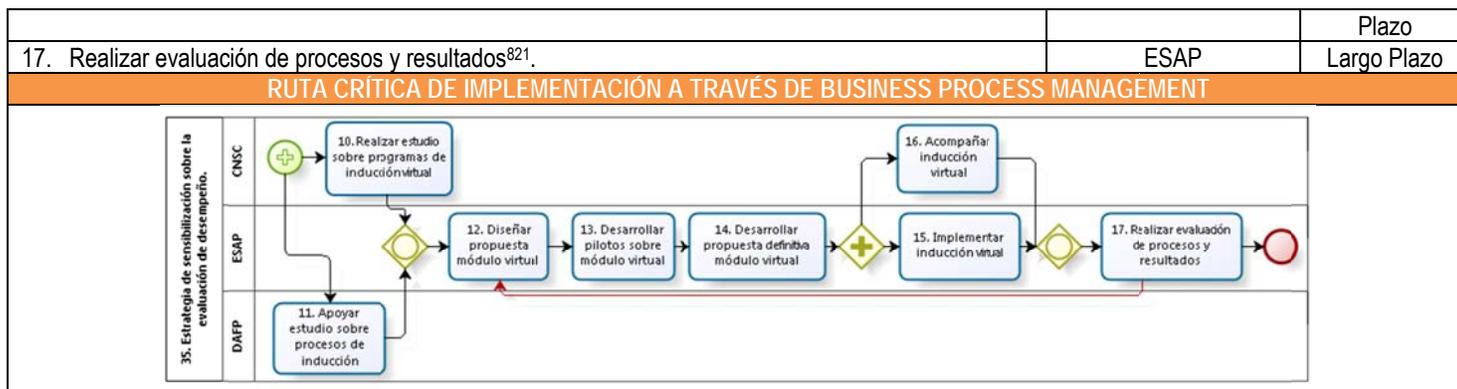
⁸¹⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

⁸¹⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

⁸¹⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

⁸¹⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

⁸²⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".



RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁸²²
18. Diseñar una aplicación que lleve al evaluador a través de todo el proceso en el marco de la estrategia de sensibilización a directivos y jefes encargados de evaluar (revisar actividades 1 – 5) ⁸²³ .	DAFP	Corto Plazo
19. Apoyar el diseño de una aplicación que lleve al evaluador a través de todo el proceso de evaluación ⁸²⁴ .	CNSC	Corto Plazo
20. Realizar pruebas de compatibilidad entre la aplicación y el SIGEP para el cargue directo al módulo de indicadores líderes de esta última herramienta ⁸²⁵ .	DAFP	Corto Plazo
21. Desarrollar piloto sobre efectividad de la aplicación anteriormente desarrollada (actividades 19 y 20) ⁸²⁶ .	DAFP	Mediano Plazo
22. Sensibilizar a las UDP sobre la aplicación de evaluaciones de desempeño teniendo como base la estrategia de sensibilización diseñada en conjunto con las demás entidades del sector función pública (revisar actividades 1 – 5) ⁸²⁷ .	CNSC	Mediano Plazo
23. Implementar aplicación en los procesos de evaluación de desempeño en las entidades (para ser incluidos en el módulo de indicadores líderes), incluyendo indicadores de avance (retrasos, alertas, etc.). Es preciso cerciorarse que en la implementación de los indicadores clave se encuentra el alcance de metas parciales de los Acuerdos de Gestión ⁸²⁸ .	UDP	Mediano Plazo
24. Realizar evaluación de procesos y resultados ⁸²⁹ .	CNSC	Largo Plazo
RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT		

<FIN>

⁸²¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁸²² Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁸²³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

⁸²⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

⁸²⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

⁸²⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

⁸²⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

⁸²⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

⁸²⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN⁸³⁰ RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA # 36

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	36. 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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Desempeño  
<i>Plazo para implementación</i>	Mediano Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Fortalecer el rol y la capacidad técnica de las Unidades de Personal a partir del manejo de información, la creación de incentivos que alineen su funcionamiento con la estrategia organizacional, promuevan la innovación e incrementen la motivación de los servidores públicos hacia la excelencia en el desempeño.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con la OECD, el desarrollo de información sobre la fuerza laboral permite desarrollar una perspectiva global de gobierno sobre la ubicación, el tamaño y el costo real de la fuerza laboral. Lo anterior provee las bases para una planeación atada a las prioridades gubernamentales, fiscales y los ciclos presupuestales⁸³¹. ➤ Para el manejo de la fuerza laboral y evaluar cómo las políticas públicas de GTH deben ser desarrolladas, es vital contar con información de recursos humanos en sistemas de información y reportar este tema en el gobierno ⁸³². ➤ El objetivo de los sistemas de información es tener la mayor cantidad de información cualitativa y cuantitativa⁸³³. Estos sistemas deben ir más allá de la gestión de nómina y deben permitir tener una GTH con información transversal⁸³⁴. Adicionalmente, se sugiere aprovechar la evolución de las tecnologías de la información para introducir innovaciones y mejoras, buscando fortalecer y expandir los sistemas existentes para asegurar impacto sobre la forma en que las organizaciones planifican, controlan y gestionan el talento humano⁸³⁵. ➤ Según la OECD, la motivación y desempeño de los empleados es afectada por una variedad de factores dentro de los que se incluye la calidad del liderazgo y gestión, alineación entre los valores y comportamientos, la apreciación del trabajo y brindar condiciones para sentirse útil en los procesos de la organización, entre otros. Los incentivos monetarios no son necesariamente la forma más efectiva de reconocer el desempeño. Alternativas como el reconocimiento de pares y acceso a oportunidades de desarrollo de competencias y progreso de carrera pueden ser fuertes motivadores⁸³⁶. ➤ Crear más espacio para el trabajo en equipo en el servicio público puede incrementar la flexibilidad de la fuerza laboral y ayudar a mejorar el desempeño. Equipos de trabajo bien organizados favorecen la productividad haciendo posible usar las diferentes competencias del personal de forma más efectiva y creando zonas de confianza. Es importante usar estímulos grupales para incentivar el trabajo en equipo y no crear competencia entre los empleados⁸³⁷. ➤ De acuerdo con el BID el gobierno debe tener como objetivos claves la atracción, retención y motivación de

⁸³⁰ Este modelo de ficha de implementación fue diseñado por Pedro Pablo Sanabria Pulido PhD, se solicita citar para su uso.

⁸³¹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 295

⁸³² OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 370

⁸³³ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications. 30

⁸³⁴ Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M; Longo, F y Schuster, C (2014) LA Agenda a Futuro: Estrategias y tareas claves para mejorar el servicio civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications. 127

⁸³⁵ Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M; Longo, F y Schuster, C (2014) LA Agenda a Futuro: Estrategias y tareas claves para mejorar el servicio civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications. 128

⁸³⁶ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 335.

⁸³⁷ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 339.

	<p>capital humano idóneo, buscando el logro de una fuerza laboral basada en el mérito y despolitizada. Adicionalmente se debe procurar alinear los incentivos de los funcionarios públicos con los programas y proyectos de las entidades para las que trabajan. Estas prácticas derivan de la existencia de normativas, políticas y prácticas en los programas del servicio civil⁸³⁸.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El organismo central responsable de la GTH puede usar diversas estrategias que promuevan el ambiente de mejoramiento a través de esquemas de incentivos. Estas deben buscar que las entidades compitan por alcanzar cierto grado de innovación y permitir la comparación y transferencia de buenas prácticas⁸³⁹.
<p><i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En Francia se utiliza un Programa General de Revisión de las Políticas Públicas para que todas las entidades del gobierno realicen un plan de acción en GTH atado a la aprobación de sus respectivos presupuestos. Estos planes incluyen diversas reformas en la materia (ej: movilidad, vinculación, etc)⁸⁴⁰. ➤ Varios países de la OECD han atado la planeación de la fuerza de trabajo con los planes estratégicos, presupuesto y marcos de gestión del desempeño de las organizaciones. Los gerentes son los encargados de garantizar la alineación entre los respectivos planes⁸⁴¹. ➤ En el gobierno de Estados Unidos existe el sistema de alineación de estrategias (reclutamiento, capacitación, planeación de la fuerza de trabajo y gestión del talento) y los objetivos de las organizaciones y sus planes de desempeño. Los gerentes públicos son responsables de su ejecución⁸⁴². ➤ En Chile, se realiza un proceso de alineación de los compromisos de los funcionarios con las metas de la organización buscando servicios públicos de calidad⁸⁴³. Por otro lado, México está manejando reconocimientos colectivos para incentivar el trabajo en equipo y reducir la competencia entre individuos⁸⁴⁴. ➤ En Australia se introdujo la práctica de logros compartidos en las diferentes entidades⁸⁴⁵. ➤ En Nueva Zelanda se inició un proceso de mayor flexibilidad para administrar los recursos de la gerencia. Con esto los gerentes generales tienen control de los activos del departamento, la cantidad y las calificaciones del personal y los sueldos que reciben⁸⁴⁶. ➤ En Reino Unido se consolidó un modelo de liderazgo corporativo y fortalecimiento de los principios de innovación y eficiencia⁸⁴⁷.
<p><i>¿A quién está dirigida?</i></p>	<p>Unidades de Personal.</p>
<p><i>Entidades Involucradas y Roles</i></p>	<p>Ejecutor: DAFP: diseñar el módulo de indicadores líderes de seguimiento y del esquema de incentivos y concursos, con apoyo del sector académico. Implementar y hacer las mediciones correspondientes. Ministerio de Hacienda: aprobar y brindar los recursos necesarios para la ejecución del nuevo módulo y del sistema de estímulos atados al concurso.</p> <p>Apoyo: ESAP: brindar soporte para la realización del estudio necesario para desarrollar el módulo. Presidencia, Ministerio de hacienda, ESAP: apoyar la configuración de un sistema de estímulos (ej.: pecuniarios, no pecuniarios, capacitación) por parte del DAFP.</p>
<p><i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i></p>	<p>Ejecutor: UDP: recolectar información, alimentar el sistema y realizar estudios respecto a la alineación de la GTH con las estrategias organizacionales. Oficina de Planeación: apoyar la recolección de información y alimentar el sistema. Adicionalmente son las que deben contar con información para poder atarla a la estrategia y a la planeación organizacional. Directivos: incluir los indicadores, la información de la GTH y el sistema de incentivos dentro de los recursos importantes para realizar la planeación de la organización buscando fortalecer las UDP.</p> <p>Beneficiario:</p>

838 Cortázar Laverde, J.C.; Lafuente, M y Sanguines, M (2014) EL fortalecimiento del servicio civil como pilar de las instituciones del sector público. Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications. 4

839 Klingner, D. (2012). Building Public Human Resource Capacity in Fragile and Transitional States: Linking Theory, Research, Practice, and Teaching. En Riccucci, N. (Ed.), *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges* (5ta ed., pp. 14-27). Estados Unidos: Pearson.

840 OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 295

841 OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 295

842 OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 296

843 Echebarría, K. (2006). *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

844 Secretaría de la Función Pública (2012) *ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera*. Ciudad de México. Recuperado el 16 de septiembre, 2013, de http://www.normateca.gob.mx/Archivos/66_D_3300_13-11-2012.pdf

845 Australian Public Service Commission Publication. (2003). *the Australian Experience of Public Sector Reform*. Recuperado el de www.apsc.gov.au/about/expprsreform.pdf.

846 Mascott Sánchez, M. d. I. Á. (2007). *Sistemas de servicio civil: una comparación internacional* *Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública*.

847 Falconer, P. (s.f.). *Public Administration and the New Public Management: Lessons de the UK Experience*. Scotland, UK: Department of Law and Public Administration Glasgow Caledonian University.

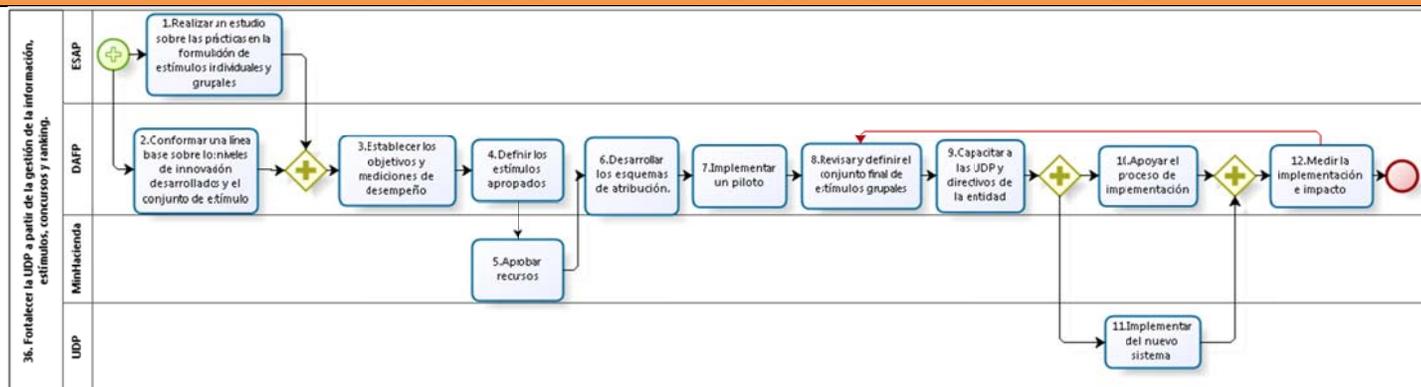
	<p>Servidores públicos y entidades públicas: dadas las recompensas que se otorguen y la motivación en el trabajo.</p> <p>Posible opositor:</p> <p>Grupos al interior de entidades y servidores: producto del posible descontento que pueda generar este cambio de statu quo en las dinámicas de la organización.</p>		
<p><i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i></p>	a) Barreras Administrativas y Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se puede llegar a no contar con capacidad técnica para definir el conjunto de indicadores líderes, garantizar su seguimiento, incluirlos en el módulo a desarrollar en el SIGEP. ➤ El proceso de incentivos y concursos puede no ser claro, obstaculizando su seguimiento y permita atarlo al desempeño por equipos y organizaciones ➤ Es también importante garantizar una coordinación interinstitucional entre el nivel formulador y el implementador para recolectar información y alimentar el sistema de seguimiento. 		
	b) Barreras Financieras: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Necesidad de recursos para diseñar un sistema de estímulos organizacionales y grupales atado a la clasificación en el ranking y al concurso. 		
	c) Barreras Políticas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Necesidad de apoyos políticos para obtener recursos, garantizar el cargue de información clave para alimentar los indicadores líderes y evidenciar la importancia de la medición para mejorar el desempeño en GTH. ➤ Se requiere apoyo para visibilizar de forma adecuada aquellas Unidades de Personal que se destaquen por su alto desempeño. 		
<p><i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i></p>	a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ La necesidad de coordinación y voluntad interinstitucional puede superarse si la iniciativa proviene del gobierno central, especialmente de Presidencia. Esta voluntad política junto con una sensibilización sobre la relevancia del tema y los efectos de esta medida superan en gran medida los obstáculos administrativos. ➤ Respecto a los retos técnicos, se sugiere la presencia de un equipo que conozca del tema para realizar las negociaciones y el seguimiento técnico del módulo. ➤ Se puede contar con pilotajes de uso y alimentación del módulo de indicadores y, junto con diseñadores, desarrollar la forma en que la información sea más amable y clara. ➤ De forma paralela se sugiere hacer programas de socialización y sensibilización de esta alternativa a todos los servidores públicos. ➤ Finalmente, la definición de los procesos e indicadores se debe hacer desde el nivel central para que no existan problemas de cambio de comportamiento por los incentivos y garantizar la forma que éstos no traigan comportamientos no deseados 		
	b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las barreras financieras se pueden llegar a superar si parte de una directiva de Presidencia y se sensibiliza sobre la importancia del tema para el logro de los objetivos gubernamentales. 		
	c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las dificultades en la factibilidad política pueden ser superadas a partir de un proceso de sensibilización a Presidencia e introducir el tema en la agenda pública. ➤ Adicionalmente se puede sustentar la relevancia a partir de los estudios nacionales e internacionales sobre el tema, especialmente con las recomendaciones de la OECD. 		
<p><i>Viabilidad Jurídica</i></p>	<p>No son indispensables modificaciones legislativas o reglamentarias, las recomendaciones hechas hacen parte del núcleo de competencias del DAPF por lo que sólo basta con que este fije los lineamientos a través de actos administrativos que incluyan en el SIGEP cada uno de los aspectos referenciados. De igual modo, ya se dijo que es competencia de las entidades la determinación de incentivos como respuesta a la obtención de resultados esperados. Sólo debe tenerse presente las posibles modificaciones presupuestales en cuyo caso se puede requerir la participación del Ministerio de Defensa.</p> <p>NO REQUIERE REFORMAS LEGALES NI REGLAMENTARIAS. SE NECESITA LA EXPEDICIÓN DE ACTOS ADMINISTRATIVOS.</p>		
RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN		ACTOR RESPONSABLE	PLAZO⁸⁴⁸
1.	Realizar un estudio sobre las prácticas en la formulación de estímulos individuales y grupales en otros países y el sector privado ⁸⁴⁹ .	ESAP	Corto Plazo
2.	Conformar una línea base sobre los niveles de innovación desarrollados	DAFP	Corto Plazo

⁸⁴⁸ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁸⁴⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁸⁴⁸
y el conjunto de estímulos manejados para las Unidades de Personal y el desempeño de estas ⁸⁵⁰ .		
3. Establecer los objetivos y mediciones de desempeño de las Unidades de Personal ⁸⁵¹ a partir de los indicadores líderes publicados en el módulo del SIGEP (ver actividad 6).	DAFP	Corto Plazo
4. Definir los estímulos apropiados para las Unidades de Personal que incentiven su desempeño ⁸⁵² .	DAFP	Corto Plazo
5. Aprobar recursos para aplicar los estímulos a las Unidades de Personal definidos en la actividad anterior.	Ministerio de Hacienda	Mediano Plazo
6. Desarrollar los esquemas de atribución del nuevo conjunto de estímulos para el desarrollo del trabajo en equipo en las Unidades de Personal.	DAFP	Mediano Plazo
7. Implementar un piloto de los estímulos grupales de las Unidades de Personales en un conjunto de entidades representativas del sector público colombiano.	DAFP	Mediano Plazo
8. Revisar y definir el conjunto final de estímulos grupales con las condiciones claras para que sean otorgados, teniendo en cuenta la actividad 15.	DAFP	Mediano Plazo
9. Capacitar a las UDP y directivos de la entidad sobre el manejo de los estímulos, las mediciones necesarias y la forma en que esto apalanca a las entidades ⁸⁵³ .	DAFP	Mediano Plazo
10. Implementar el nuevo sistema de estímulos de las Unidades de Personal. Este proceso se debe alimentar del módulo de indicadores líderes del SIGEP (ver actividad 6).	UDP	Mediano Plazo
11. Apoyar el proceso de implementación del nuevo sistema de estímulos de las Unidades de Personal.	DAFP	Mediano Plazo
12. Medir la implementación e impacto del manejo de los incentivos grupales en las entidades.	DAFP	Largo Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁸⁵⁴
13. Realizar un estudio sobre las prácticas en el manejo de la información de GTH en otros países y el sector privado ⁸⁵⁵ .	ESAP	Corto Plazo
14. Conformar los indicadores líderes de las Unidades de Personal a incluir en el módulo a partir del estudio y la información existente.	DAFP	Corto Plazo
15. Desarrollar con ayuda de diseñadores el módulo de indicadores líderes de las Unidades de Personal en el SIGEP que contenga los	DAFP	Corto Plazo

⁸⁵⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁸⁵¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Avanzar en la Gestión del Rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo".

⁸⁵² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Mejorar la Gestión de la Compensación para atraer, motivar y retener el personal".

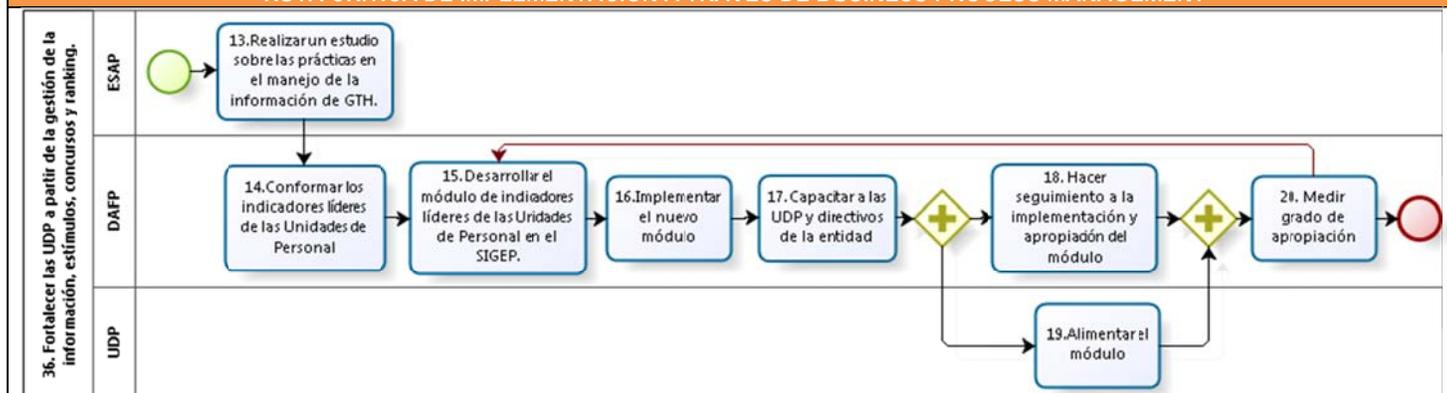
⁸⁵³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Profesionalizar el segmento directivo"

⁸⁵⁴ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁸⁵⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional". Se

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁸⁵⁴
indicadores formulados en la actividad anterior.		
16. Implementar el nuevo módulo de gestión de las UDP en el SIGEP.	DAFP	Mediano Plazo
17. Capacitar a las UDP y directivos de la entidad sobre el módulo desarrollado en las actividades 3 y 4, y la forma de utilizar la información suministrada ⁸⁵⁶ .	DAFP	Mediano Plazo
18. Alimentar el módulo con la información necesaria.	UDP	Mediano Plazo
19. Hacer seguimiento a la implementación y apropiación del módulo por parte de las entidades.	DAFP	Mediano Plazo
20. Medir el nivel de apropiación del nuevo módulo ⁸⁵⁷ .	DAFP	Largo Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁸⁵⁸
21. Realizar un estudio sobre las prácticas en el desarrollo de concursos en otros países y el sector privado ⁸⁵⁹ .	ESAP	Corto Plazo
22. Establecer los objetivos y mediciones del concurso de innovación. Hacer diferenciaciones por sectores y niveles de las entidades teniendo presente los datos suministrados en el módulo de indicadores líderes del SIGEP.	DAFP	Corto Plazo
23. Definir los estímulos apropiados para las Unidades de Personal que se otorgan con los concursos a partir de las actividades 21 y 22.	DAFP	Corto Plazo
24. Aprobar los recursos para los concursos estipulados en la actividad 23.	Ministerio de Hacienda	Mediano Plazo
25. Socializar los concursos con las UDP y su metodología.	DAFP	Mediano Plazo
26. Implementar el concurso para las UDP.	DAFP	Mediano Plazo
27. Medir la implementación e impacto de la medida.	DAFP	Largo Plazo

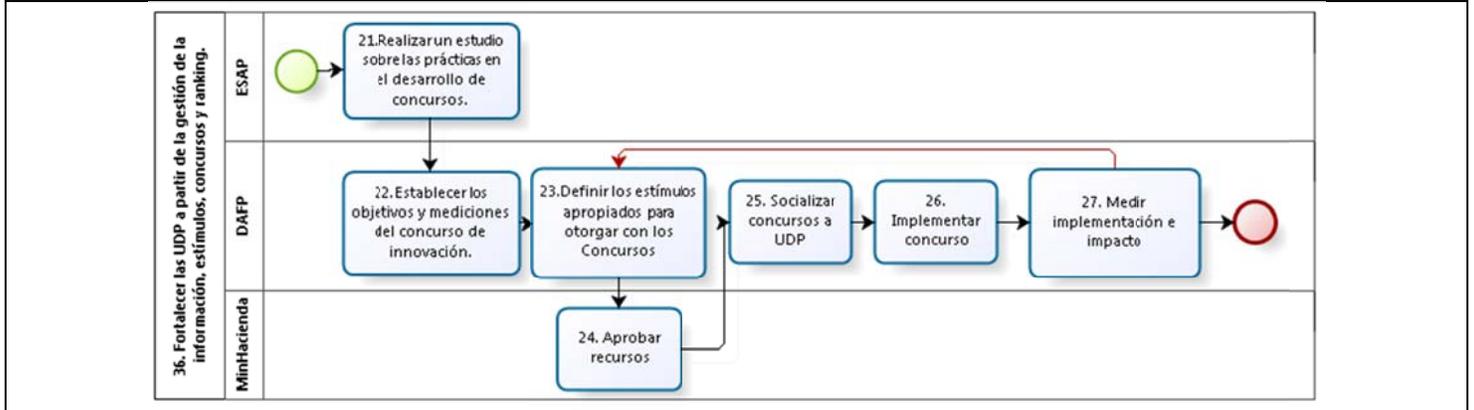
⁸⁵⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Profesionalizar el segmento directivo"

⁸⁵⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁸⁵⁸ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

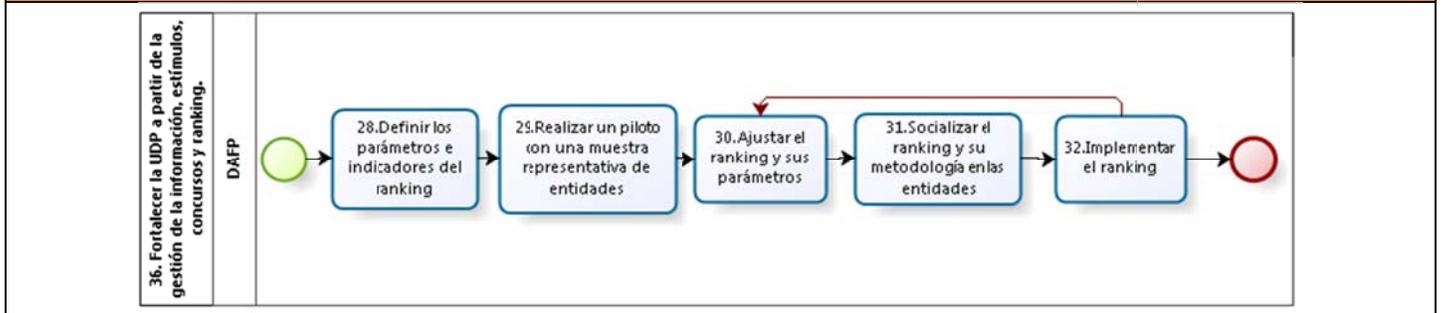
⁸⁵⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁸⁶⁰
28. Definir los parámetros e indicadores del ranking a partir de los indicadores líderes de las Unidades de Personal contenido en el SIGEP.	DAFP	Corto Plazo
29. Realizar un piloto con una muestra representativa de las entidades del sector público colombiano.	DAFP	Mediano Plazo
30. Ajustar el ranking y sus parámetros a partir de los aprendizajes del piloto (actividad 29).	DAFP	Mediano Plazo
31. Socializar el ranking y su metodología en las entidades para incentivar su participación en el proceso y completar la información en el módulo del SIGEP	DAFP	Mediano Plazo
32. Implementar el ranking de entidades de alto desempeño en Gestión del Talento Humano.	DAFP	Mediano Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

⁸⁶⁰ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN⁸⁶¹ RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA # 37

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO
ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	37. 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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Desempeño  
<i>Plazo para implementación</i>	Largo plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Promover, vía acreditación, la calidad de los procesos en gestión del talento humano y reducir a nivel de entidad la disparidad existente en el seguimiento a los mismos, para incrementar sistemáticamente el desarrollo integral de los servidores públicos y el desempeño organizacional.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se encuentra evidencia empírica causal sobre la mejora de la calidad de los procesos en gestión del talento humano. Sin embargo, si se hallan recomendaciones basadas en experiencias de otros países relacionadas con rediseño de procesos y acreditaciones relacionadas con la gestión del talento humano. ➤ La OECD recomienda a Colombia mejorar el foco en el reclutamiento por competencias, nutriéndolo de manera que incluya conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para desarrollar a cabalidad una labor y certificar las competencias de los candidatos⁸⁶². De igual forma, los gobiernos sub-nacionales necesitan desarrollar sistemas rigurosos de manejo de competencias para validar a los candidatos y servidores ya vinculados⁸⁶³. ➤ En el primer informe exponen que la gestión actual del talento humano tiene campo para consolidarse aún más en un sistema de gestión por competencias que genere cambios en todas las áreas de la gestión del talento humano⁸⁶⁴. Además, los directivos, secretarios generales y jefes de unidad de personal reconocen en la gestión por competencias una línea de acción necesaria para darle el rol estratégico a la GTH⁸⁶⁵. ➤ Los informes presentados por las entidades, el 79,2% de las cabezas de sector incluyen aspectos de seguimiento. Dentro de estos, los temas más mencionados son las capacitaciones y las convocatorias realizadas pero no siempre se mencionan cifras y estrategias específicas⁸⁶⁶.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bajo la reforma “The Copernicus Reform” en Bélgica, se desarrollaron nuevas formas para rediseñar procesos “Business process re-engineering” de personal, atados a infraestructura tecnológica, objetivos y metas definidas, con el ánimo de establecer la eficiencia en los mismos⁸⁶⁷. ➤ En México se ha establecido un esquema de acreditación que busca garantizar calidad en planes anuales de capacitación específicos por cargo. En este caso se enfocan en garantizar calidad en el diseño de procesos de GTH, pero sigue siendo un sistema de acreditaciones⁸⁶⁸.
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Unidad de Personal.
<i>Entidades involucradas y</i>	Ejecutor:

⁸⁶¹ Este modelo de ficha de implementación fue diseñado por Pedro Pablo Sanabria Pulido PhD, se solicita citar para su uso.

⁸⁶² OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 308.

⁸⁶³ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 249.

⁸⁶⁴ Sanabria, P. (2014) Documento del Estado del Arte Teórico y Práctico del Talento Humano en el Sector Público. 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.: DAFP, ESAP, Colciencias-en 525.

⁸⁶⁵ Careaga, M. (2014) Visiones y Expectativas de Expertos y Actores Involucrados en la GTH y Mapa de Actores Preliminar (Entrevistas y Grupos Focales). 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.: DAFP, ESAP, Colciencias-en 181.

⁸⁶⁶ Roza, P.; Díaz, L (2014) Análisis del Status Quo de las Prácticas de una Muestra de Oficinas de Talento Humano de las Organizaciones Preseleccionadas y Tipificación Organizacional. 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.: DAFP, ESAP, Colciencias. 142; Grupo Focal ministros y exministros.

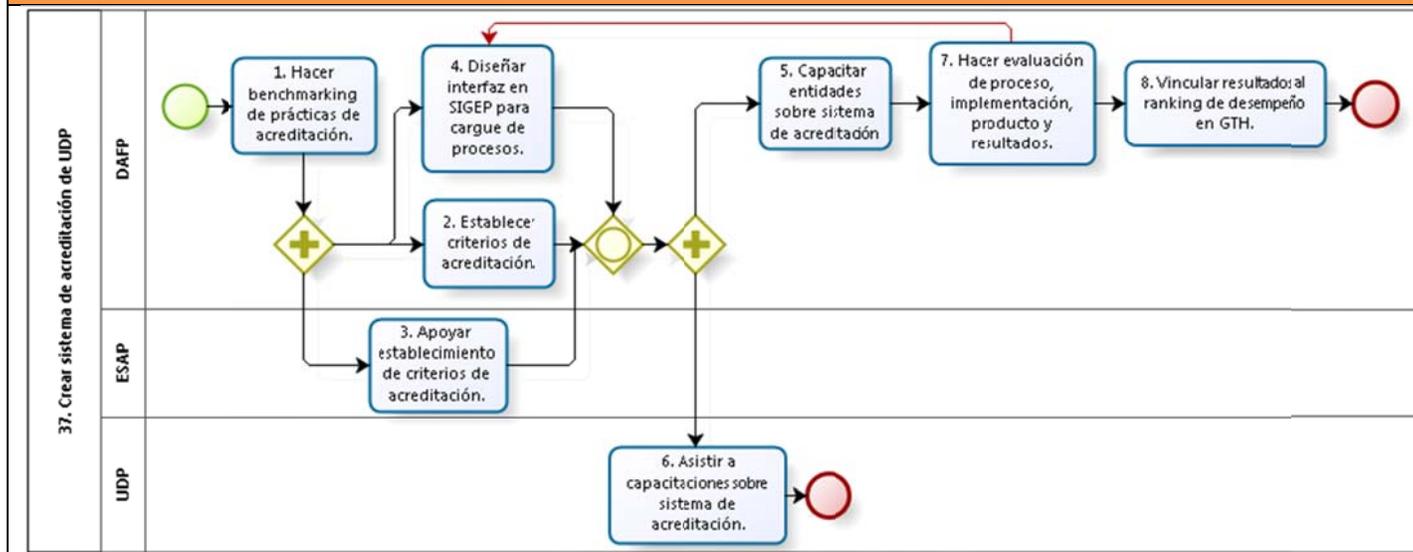
⁸⁶⁷ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 299.

⁸⁶⁸ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 292.

<i>Roles</i>	<p>DAFP: definir los criterios e instancias de acción para la adopción del sistema de certificación.</p> <p>ESAP: participar en la definición de los criterios e instancias de acción para la adopción del sistema de certificación.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Ejecutor: Personal de la UDP y Oficinas de Planeación: participar en el proceso de acreditación y alimentar el SIGEP.</p> <p>Beneficiario: Alta Dirección y Entidades Públicas: porque se busca garantizar que los procesos de gestión de talento humano sean de mejor calidad.</p> <p>Posible opositor: UDP: en cuanto a que pueden estar inconformes con los cambios en el statu quo, teniendo en cuenta la asignación de nuevas tareas. Personal de las entidades rectoras de la política de talento humano: en cuanto a que pueden estar inconformes con los cambios en el statu quo, teniendo en cuenta la asignación de nuevas tareas.</p>
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dificultades en el establecimiento de competencias necesarias para el diseño del sistema de acreditación y la definición de estándares que lo faciliten. ➤ Posibles limitaciones técnicas en el manejo de herramientas de optimización de procesos como BPM al interior de las entidades rectoras de la política de talento humano. ➤ Dificultad en términos de que el SIGEP no llegue a permitir el cargue de la información que soporte los procesos para hacer la acreditación sistemáticamente. ➤ Posibles fallos en la coordinación interinstitucional para el diseño y la adopción del sistema de acreditación y en los ajustes de estructura y de puestos de trabajo dentro del DAFP para poder garantizar el seguimiento y certificación de los estándares de calidad. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dificultades en disponibilidad de recursos para la adopción efectiva del sistema de acreditación. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibles problemas con el apoyo del gobierno y de las diferentes organizaciones en la determinación de los estándares y en el desarrollo de los procesos, teniendo en cuenta que se trata de una tarea nueva.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se sugiere garantizar la adaptación de SIGEP a las necesidades del cargue de los diferentes procesos de GTH de las organizaciones. ➤ Se recomienda procurar la coordinación efectiva entre las entidades rectoras de los estándares de calidad necesarios para el diseño del sistema de acreditación. ➤ Se podría capacitar al personal en el afianzamiento de competencias tanto para la definición de estándares, tomando como referente prácticas como la de las universidades, como en el manejo de herramientas de optimización y modelamiento de procesos como BPM. ➤ Realizar ajustes a la estructura y a los puestos de trabajo al interior del DAFP de manera incremental para poder garantizar el seguimiento y certificación de las UDP. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se puede mostrar impactos y experiencias exitosas en cuanto a resultados organizacionales a partir de sistemas de certificación de la gestión del talento humano por competencias, para así justificar una mayor destinación de recursos que permita generar la capacidad institucional y realizar los ajustes requeridos en los diferentes frentes. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover el cambio a través de una estrategia de concientización en las entidades y los actores clave sobre la realización de procesos de gestión basados en calidad, para obtener los apoyos necesarios, con el objetivo de legitimar la acreditación de las UDP.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>Dado el principio de vinculación positiva de las autoridades públicas al principio de legalidad (artículo 121 de la Constitución), se requiere una adición legal en las funciones que le son asignadas al DAFP. Así mismo, se necesitan normas reglamentarias que desarrollen el cómo se puede implementar este procedimiento de acreditación de Unidades de Personal. Se trata de una herramienta complementaria pero diferente de los sistemas de medición de calidad y MECl por lo que requiere un desarrollo normativo diferenciado.</p> <p>REQUIERE REFORMA LEGISLATIVA, EXPEDICIÓN DE DECRETOS REGLAMENTARIOS Y TAMBIÉN ACTOS ADMINISTRATIVOS POR PARTE DE LAS ENTIDADES INVOLUCRADAS.</p>

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁸⁶⁹
1. Hacer benchmarking de mecanismos y prácticas de acreditación que den luces sobre la calidad de los procesos de GTH en las entidades públicas y privadas y que permitan un mejor seguimiento (sin disparidades) a la gestión del talento humano ⁸⁷⁰ .	DAFP	Corto Plazo
2. Establecer criterios (estándares) de acreditación con respecto a la calidad de los procesos de GTH en las entidades, haciendo énfasis en la adaptación de las diferentes prácticas al sector público, con base en el benchmarking de mecanismos de acreditación (ver actividad 1) ⁸⁷¹ .	DAFP	Corto Plazo
3. Apoyar el establecimiento de criterios (estándares) para la acreditación de la calidad de los procesos de GTH en las entidades.	ESAP	Corto Plazo
4. Diseñar interfaz dentro del SIGEP para el cargue de la información de los procesos para la acreditación de la GTH, según la herramienta BPM y los criterios establecidos en las actividades 2 y 3.	DAFP	Corto Plazo
5. Capacitar a las entidades sobre sistema de acreditación y herramienta BPM para el modelamiento de procesos de GTH ⁸⁷² .	DAFP	Mediano Plazo
6. Asistir a capacitaciones sobre el sistema de acreditación de procesos de gestión del talento humano y la herramienta de optimización BPM, para aplicar a la acreditación.	UDP	Mediano Plazo
7. Hacer evaluación de procesos, productos y resultados a partir de la creación del sistema de acreditación de UDP (apoyado con herramienta BPM), de manera periódica para alimentar el ranking de desempeño en GTH ⁸⁷³ .	DAFP	Largo Plazo
8. Vincular resultados de la evaluación al ranking de desempeño en GTH de las entidades ⁸⁷⁴ .	DAFP	Largo Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

⁸⁶⁹ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁸⁷⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014):

"Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁸⁷¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014):

"Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

⁸⁷² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁸⁷³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁸⁷⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN⁸⁷⁵ RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA # 38

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO
ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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 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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Desempeño ⁸⁷⁶  
<i>Plazo para implementarse</i>	Largo Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Fortalecer la capacidad académica e investigativa del país mediante el diseño e implementación de diferentes mecanismos que promuevan las condiciones para desarrollar conocimiento aplicado en GTH que contribuya a liderar los cambios en la manera de gestionar el talento humano en el Estado.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El BID reconoce el rol de las universidades en la generación de procesos de reforma de los servicios civiles latinoamericanos.⁸⁷⁷ ➤ En el Documento de Recomendaciones se enuncia que a nivel internacional se ha identificado que la disponibilidad de estudios y el intercambio de experiencias por parte de expertos locales sobre el manejo de la GTH en el sector público en un país, propicia cambios en su manera de gestionar el talento humano.⁸⁷⁸ ➤ Según Tjiptoherjanto (2007), algunos países han desarrollado programas de capacitación en el que envían funcionarios a otros países para poder conocer la forma en que se maneja el sector público en otros gobiernos y cuales han sido sus experiencias exitosas.⁸⁷⁹ ➤ De acuerdo con la OECD, la creación de redes de colaboración en Talento Humano puede ayudar a la promoción del diálogo e intercambio de experiencias y retroalimentar los lineamientos que aplican para la gestión del talento humano⁸⁸⁰. ➤ Actualmente no existe evidencia sobre el impacto de las labores desempeñadas por las unidades de personal. Dentro de los informes presentados por las entidades, el 79,2% de las cabezas de sector incluyen aspectos de seguimiento. Dentro de estos, los temas más mencionados son las capacitaciones y las convocatorias realizadas.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Australia realiza construcción de sociedades entre el servicio civil y la academia e instituciones de investigación.⁸⁸¹ ➤ México, Filipinas e Indonesia han desarrollado programas de becas, educación a distancia y capacitación en otros países para mejorar las capacidades técnicas de sus empleados.^{882 883} ➤ En Chile se realizan procesos de capacitación a los directores para que sean líderes en las organizaciones por medio de becas para programas de alta calidad y centrados en aspectos pedagógicos.⁸⁸⁴
<i>¿A quién está dirigida?</i>	Servidores públicos, académicos, investigadores

⁸⁷⁵ Este modelo de ficha de implementación fue diseñado por Pedro Pablo Sanabria Pulido PhD, se solicita citar para su uso.

⁸⁷⁶ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

⁸⁷⁷ Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. In Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications.

⁸⁷⁸ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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. Retrieved from <https://egob.uniandes.edu.co/index.php/es/component/abook/search?category=12&searchCat=1&grid=1&showImg=0&Itemid=552>.

⁸⁷⁹ Tjiptoherjanto, P. (2007). CIVIL SERVICE REFORM IN INDONESIA. *International Public Management Review*, 8(2).

⁸⁸⁰ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

⁸⁸¹ Advisory Group on Reform of Australian Government Administration. (2010). Ahead of the Game: Blueprint For The Reform Of Australian Government Administration.

⁸⁸² Bernardo, R. (2013). The Role of Incentives in Civil Service Reform: the Singapore Story. Core Issue: Incentive Mechanisms for Civil Service Reform The Story. Recuperado el 19 de julio, 2013.

⁸⁸³ de Leon, C. A. G. Reforms in the civil service: The Philippine Experience *Philippine Civil Service Commission*.

⁸⁸⁴ Cortázar, J. (2011). Aprendiendo a partir de la reforma del Servicio Civil en Chile. Algunas lecciones de interés para países latinoamericanos. *Reforma y Democracia*, 49.

<p><i>Entidades Involucradas y Funciones</i></p>	<p>Ejecutor: Colciencias: definir una línea de investigación, colaborar en la creación un sistema de becas, conformar un cuerpo de investigación de primer nivel integrado por investigadores con grado de PhD. con el fin de acumular conocimiento en temas de gobierno y gestión pública, y coordinar con la CNSC, el DAFP y la ESAP la realización de la conferencia y la creación del sistema de becas doctorales. ESAP: diseñar la conferencia y colabora en la creación del sistema de becas. DAFP: en cuanto llevan a cabo la creación de la asociación de profesionales, diseña un sistema de becas de maestría/doctorado en GTH, apoya en la creación y puesta en marcha de la conferencia anual internacional y aporta becas para fomentar la formación en temas relacionados. CNSC: apoyar la creación y puesta en marcha de la conferencia y del sistema de becas y aporta becas para fomentar la formación en temas relacionados.</p>
<p><i>Grupos y Actores Involucrados</i></p>	<p>Ejecutor: Academia: acompañar los procesos de investigación relevantes, la realización de la conferencia y la integración de la asociación de profesionales en GTH. Beneficiario: Jefes de UDP: participar en la asociación de profesionales, compartir experiencias y aprender buenas prácticas de otras entidades. Servidores Públicos y UDP: aplicar en las entidades el conocimiento creado, mejorando la gestión del talento humano en sus entidades. Academia: a partir de la financiación que recibirá por la nueva línea de investigación en GTH por parte de Colciencias y la creación y difusión de conocimiento producto de las otras acciones.</p>
<p><i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i></p>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se presentan retos en cuanto a la creación de sinergias entre sector público y sector académico para la formación de conocimiento. ➤ Existen debilidades en cuanto a la coordinación interinstitucional entre las entidades del sector función pública con las demás organizaciones y para la difusión del conocimiento. Esta coordinación es también necesaria entre la academia y Colciencias a nivel nacional para desarrollar una línea de investigación en gestión pública, sus diferentes sedes a nivel regional y las demás entidades del sector académico. ➤ Hay retos en la reorganización de los recursos en las entidades para atender temas de formación y en los ajustes en materia de inversión de ciencia y tecnología hacia temas de gobierno y gestión pública. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Existen retos en cuanto a la necesidad de asignar recursos adicionales al presupuesto de las entidades ejecutoras (DAFP, ESAP, Colciencias, CNSC) para financiar la conferencia, la línea de investigación y los programas de becas, pues implican costos directos (financiación de becas y proyectos de investigación, gastos de la conferencia) como de operación. <p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Existen retos en lograr los apoyos necesarios en el Gobierno para hacer efectiva la relación Universidad-Estado, en cuanto a los beneficios que puede conllevar en el desempeño de las entidades al presentar actualmente la GTH baja prioridad en la gestión del Estado.
<p><i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i></p>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es posible crear espacios de interacción entre las entidades y la academia, fortaleciendo el vínculo Universidad-Estado con el fin de visibilizar los aportes a la gestión de nuevo conocimiento y espacios de discusión en que las entidades tengan oportunidad de difundir el conocimiento creado, tanto en el nivel central como en el territorial. ➤ Se puede realizar acompañamiento del DAFP a las entidades en la gestión de la inversión en formación. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Puede considerarse la creación de acuerdos de difusión y transferencia de conocimiento entre entidades comparables, con el fin de facilitar que las competencias creadas en los programas de maestría y doctorado puedan transferirse a las entidades a un costo menor. ➤ Puede contemplarse la constitución de fondos comunes entre las entidades ejecutoras, con el fin de agrupar los recursos existentes y posibilitar la ejecución conjunta de los proyectos. ➤ Se sugiere considerar realizar la gestión de acuerdos con el Ministerio de Hacienda para la asignación de recursos adicionales. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es posible realizar una estrategia que señale al Gobierno y a los directivos las mejoras en la gestión y el desempeño de las entidades derivadas de una relación más efectiva entre Universidad-Estado que requiere ganar apoyo en diferentes sectores de la sociedad para la creación de conocimiento en GTH. Lo anterior puede ir acompañado de negociaciones con el Ministerio de Hacienda para lograr la consecución de los

	recursos requeridos.		
<i>Viabilidad Jurídica</i>	No se requieren modificaciones normativas sino la disponibilidad de recursos financieros que hagan posible la capacitación en temas de GTH, el funcionamiento del observatorio, el apoyo financiero para tesis doctorales o el otorgamiento de becas. NO REQUIERE REFORMAS LEGISLATIVAS NI REGLAMENTARIAS.		
RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN		ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁸⁸⁵
1.	Realizar identificación de las necesidades en GTH de las entidades y benchmarking nacional e internacional sobre métodos de transferencia del conocimiento Academia – Estado, especialmente encuentros y conferencias ⁸⁸⁶ .	DAFP	Corto Plazo
2.	Diseñar la conferencia de acuerdo a las necesidades identificadas y el benchmarking previamente realizado en la actividad 1 ⁸⁸⁷ .	ESAP	Corto Plazo
3.	Apoyar el diseño de la conferencia mencionada en la actividad 2 ⁸⁸⁸ .	DAFP	Corto Plazo
4.	Apoyar el diseño de la conferencia mencionada en la actividad 2 ⁸⁸⁹ .	CNSC	Corto Plazo
5.	Apoyar el diseño de la conferencia mencionada en la actividad 2 ⁸⁹⁰ .	Academia	Corto Plazo
6.	Realizar convocatoria a académicos y servidores para la realización de la conferencia diseñada en las actividades 2 al 5 ⁸⁹¹ .	ESAP	Corto Plazo
7.	Apoyar en la convocatoria a académicos y servidores para la realización de la conferencia ⁸⁹² .	DAFP	Corto Plazo
8.	Apoyar en la convocatoria a académicos y servidores para la realización de la conferencia ⁸⁹³ .	CNSC	Corto Plazo
9.	Apoyar en la convocatoria a académicos y servidores para la realización de la conferencia ⁸⁹⁴ .	Academia	Corto Plazo
10.	Llevar a cabo la conferencia diseñada anteriormente entre en las actividades 2 y 9 ⁸⁹⁵ .	ESAP	Corto Plazo
11.	Apoyar la realización de la conferencia ⁸⁹⁶ .	DAFP	Corto Plazo
12.	Apoyar la realización de la conferencia ⁸⁹⁷ .	CNSC	Corto Plazo
13.	Apoyar la realización de la conferencia ⁸⁹⁸ .	Academia	Corto Plazo
14.	Realizar seguimiento y evaluación de producto ⁸⁹⁹ .	ESAP	Mediano Plazo

⁸⁸⁵ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁸⁸⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales."

⁸⁸⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

⁸⁸⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo.

⁸⁸⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo.

⁸⁹⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo.

⁸⁹¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

⁸⁹² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo.

⁸⁹³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo.

⁸⁹⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo.

⁸⁹⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

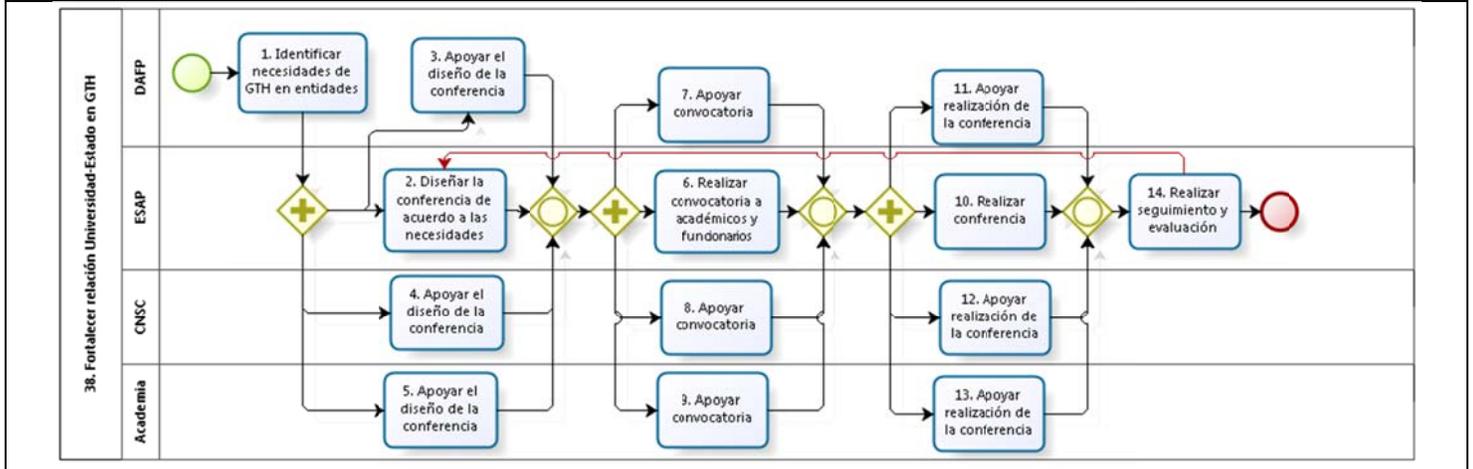
⁸⁹⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo.

⁸⁹⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo.

⁸⁹⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo.

⁸⁹⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): ". Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁹⁰⁰
15. Identificar necesidades de GTH de las entidades públicas ⁹⁰¹ .	ESAP	Corto Plazo
16. Diseñar una propuesta para la creación de una línea de investigación en gestión pública y GTH en el sector público que incluya un benchmarking de programas de becas en GTH a nivel mundial, en las entidades públicas colombianas y en el sector privado ⁹⁰² .	Colciencias	Corto Plazo
17. Apoyar en el diseño de la propuesta y creación de la línea de investigación en gestión pública y GTH a ⁹⁰³ .	ESAP	Corto Plazo
18. Apoyar en el diseño de la propuesta y creación de la línea de investigación en gestión pública y GTH ⁹⁰⁴ .	DAFP	Corto Plazo
19. Diseñar un programa de becas para tesis doctorales en temas relacionados con GTH en Colombia ⁹⁰⁵ .	Colciencias	Corto Plazo
20. Apoyar en el diseño de las becas para tesis doctorales en temas relacionados con GTH en Colombia ⁹⁰⁶ .	ESAP	Corto Plazo
21. Apoyar en el diseño de las becas para tesis doctorales en temas relacionados con GTH en Colombia ⁹⁰⁷ .	DAFP	Corto Plazo
22. Llevar a cabo la apertura y puesta en marcha de la línea de investigación en gestión pública y GTH en el sector público a partir de lo realizado en las actividades 15 a 18 ⁹⁰⁸ .	Colciencias	Mediano Plazo
23. Llevar a cabo la puesta en marcha de las becas para tesis doctorales en temas relaciones con GTH en Colombia basada en el programa de becas desarrollado en la actividad 19. ⁹⁰⁹	Colciencias	Mediano Plazo
24. Realizar seguimiento y evaluación de la línea de investigación en gestión pública y GTH en el sector. ⁹¹⁰	Colciencias	Largo Plazo
25. Realizar seguimiento y evaluación a las becas para tesis doctorales en temas relacionados con GTH en Colombia. ⁹¹¹	Colciencias	Largo Plazo

⁹⁰⁰ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁹⁰¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo.

⁹⁰² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales.

⁹⁰³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

⁹⁰⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

⁹⁰⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

⁹⁰⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

⁹⁰⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

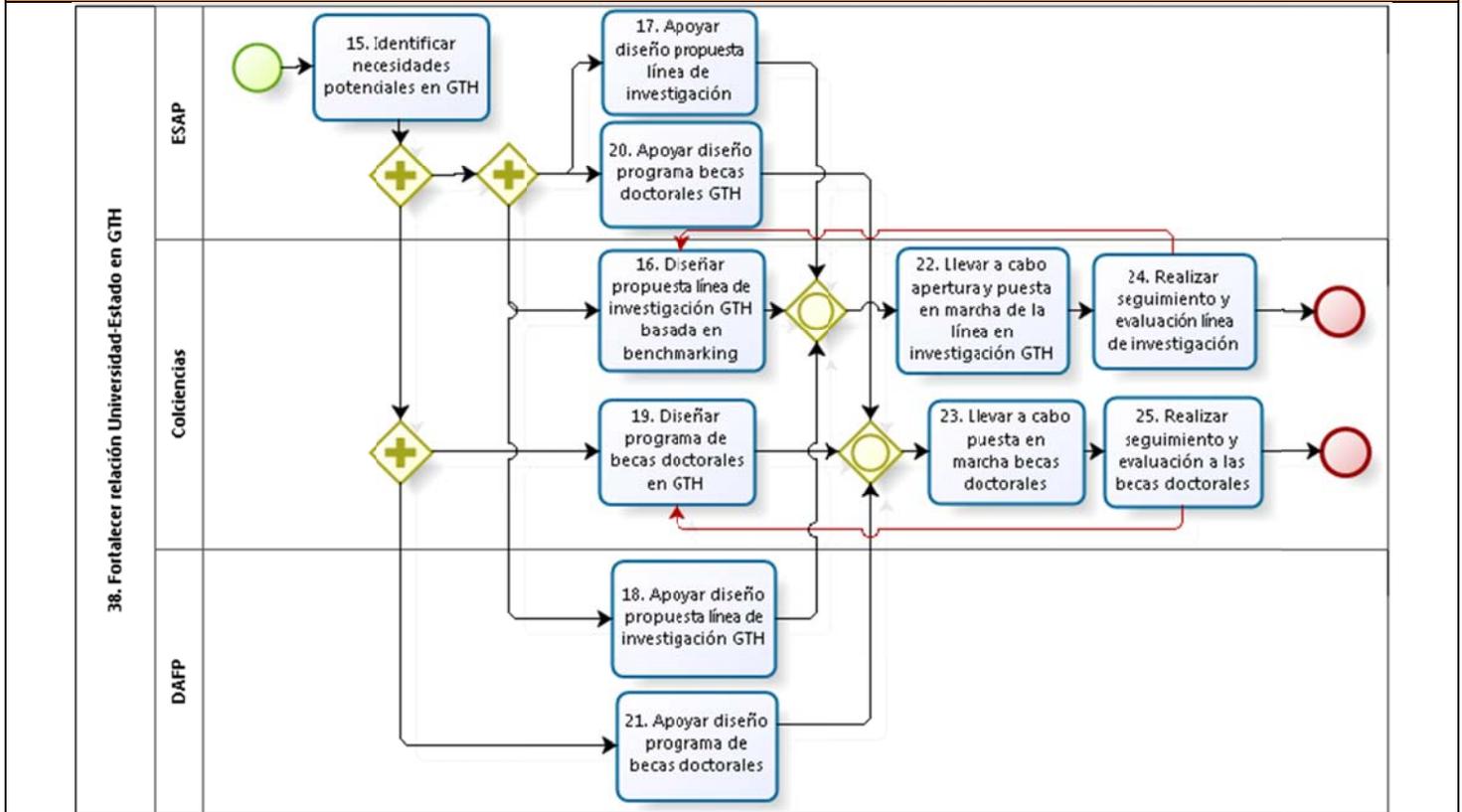
⁹⁰⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

⁹⁰⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo.

⁹¹⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁹¹¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁹¹²
26. Revisar el estado actual del Observatorio de Empleo Público. ⁹¹³	DAFP	Corto Plazo
27. Levantar línea base sobre los profesionales en GTH en el sector público colombiano (ver recomendación 41) ⁹¹⁴ .	DAFP	Corto Plazo
28. Crear la Asociación de Profesionales en GTH a través del Observatorio Público de Empleo ⁹¹⁵ .	DAFP	Corto Plazo
29. Apoyar la creación de la Asociación de Profesionales en GTH. ⁹¹⁶	Academia	Corto Plazo
30. Poner en marcha la articulación entre la Asociación de Profesionales en GTH y el Banco de Buenas prácticas como parte de las actividades del Observatorio de Empleo Público. ⁹¹⁷	DAFP	Corto Plazo
31. Realizar seguimiento y evaluación a la Asociación de Profesionales. ⁹¹⁸	DAFP	Mediano Plazo

⁹¹² Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁹¹³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales.

⁹¹⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional.

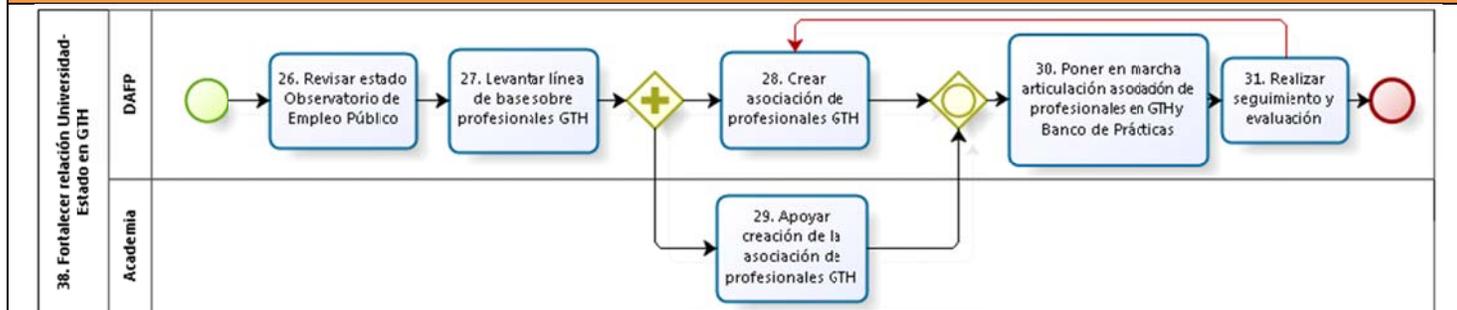
⁹¹⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional.

⁹¹⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional.

⁹¹⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales.

⁹¹⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁹¹⁹
32. Realizar benchmarking de sistemas de becas en GTH a nivel internacional y nacional, tanto del sector público como del sector privado. ⁹²⁰	ESAP	Corto Plazo
33. Diseñar sistema de becas en maestría y doctorado en el exterior en GTH a partir de las lecciones encontradas en la actividad 32 ⁹²¹ .	DAFP	Mediano Plazo
34. Apoyar el diseño del sistema de becas en maestría y doctorado en el exterior en GTH. ⁹²²	CNSC	Mediano Plazo
35. Apoyar el diseño del sistema de becas en maestría y doctorado en el exterior en GTH. ⁹²³	ESAP	Mediano Plazo
36. Realizar convocatorias y puesta en marcha del sistema de becas diseñado anteriormente (actividad 33) ⁹²⁴ .	DAFP	Mediano Plazo
37. Apoyar realización de convocatorias y puesta en marcha del sistema de becas. ⁹²⁵	CNSC	Mediano Plazo
38. Realizar seguimiento y evaluación de producto y resultado del sistema. ⁹²⁶	DAFP	Mediano Plazo

⁹¹⁹ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁹²⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo.

⁹²¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional.

⁹²² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional.

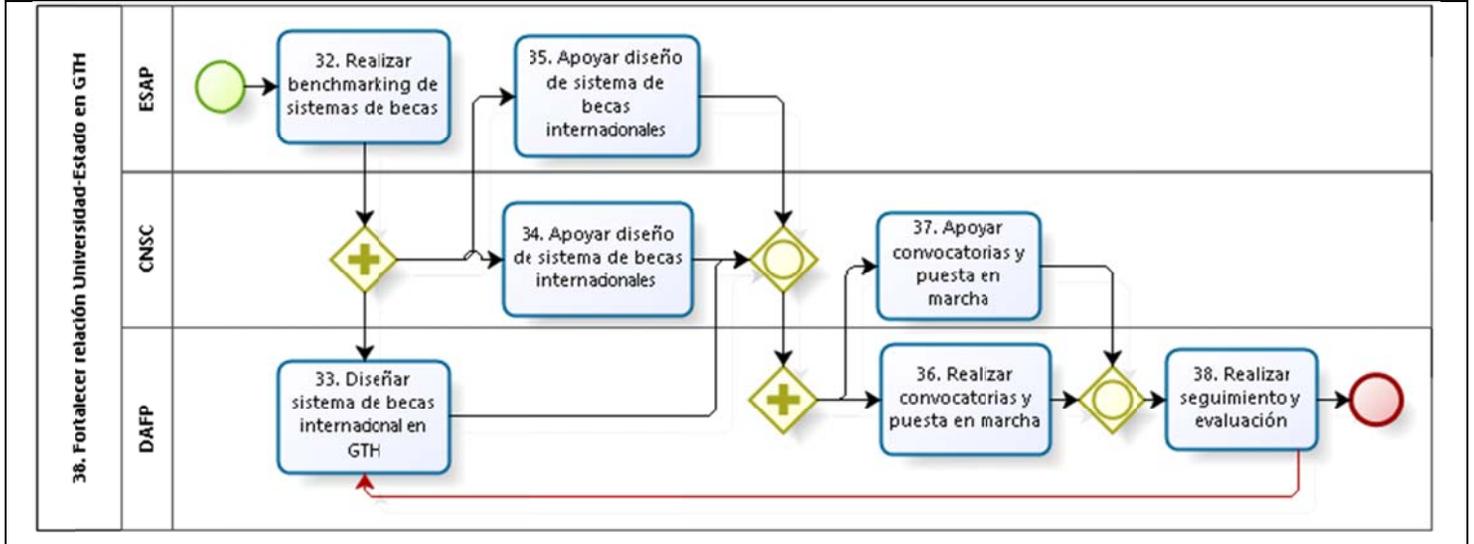
⁹²³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales.

⁹²⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales.

⁹²⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo.

⁹²⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

FICHAS DE IMPLEMENTACIÓN 5. SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN⁹²⁷

RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA # 39

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Desarrollo ⁹²⁸  
<i>Plazo para implementación</i>	Mediano Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Estimular la formación de capital humano con altos estándares de calidad en temas de gestión pública. Fortalecer a la ESAP como una institución de excelencia que lidera los procesos de capacitación a la medida para los servidores públicos y altos directivos del país.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se encuentra evidencia empírica causal teóricamente sobre el fortalecimiento de las Escuelas de Administración Pública, a partir de lineamientos en Planes de Desarrollo. ➤ Se encuentran experiencias de otros países relacionadas con Escuelas de Administración Pública fuertes y prestigiosas en la preparación y formación de servidores públicos. Además la calidad educativa que pueda ofrecer una Escuela de este tipo va a estar correlacionada con mejoras en la calidad de los servicios que puedan ofrecer los egresados de las mismas ⁹²⁹. ➤ El documento de la OECD (2013) destaca la labor de la ESAP en capacitar a los servidores públicos colombianos, recomendando fortalecer su rol en el nivel central y regional.⁹³⁰ ➤ El documento de recomendaciones de la OECD (2013) recomienda una revisión del marco de GTH del Estado colombiano con el fin de aumentar su calidad. Una revisión de este marco conlleva la realización de investigaciones pertinentes.⁹³¹
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El gobierno de Australia cuenta con un programa de expansión, fortalecimiento y desarrollo del aprendizaje⁹³². ➤ En Inglaterra el “Civil Service Capability Group” trabaja por el desarrollo de líderes, lo que es considerado necesario para un buen funcionamiento del servicio civil. Para ello trabaja de la mano del “National School of Government” en el diseño y fortalecimiento de los programas⁹³³. ➤ En Brasil gestionaron la creación de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) con el fin de capacitar a los altos servidores del Estado⁹³⁴. También, se llevan a cabo experiencias de capacitación a servidores mediante e-learning.⁹³⁵
<i>¿A quién está dirigida?</i>	ESAP, Presidencia, futuros investigadores en el tema de gestión de talento humano en el sector público,

⁹²⁷ Este modelo de ficha de implementación fue diseñado por Pedro Pablo Sanabria Pulido PhD, se solicita citar para su uso.

⁹²⁸ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

⁹²⁹ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁹³⁰ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

⁹³¹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 281-393.

⁹³² Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

⁹³³ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 360-362.

⁹³⁴ Gaetani, F., & Heredia, B. (2002). *The Political Economy of Civil Service Reform in Brazil: The Cardoso Years*. Inter-American Development Bank Publications.

⁹³⁵ Gaetani, F., & Heredia, B. (2002). *The Political Economy of Civil Service Reform in Brazil: The Cardoso Years*. Inter-American Development Bank Publications.

	directivos de las entidades.
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<p>Ejecutor: ESAP: elaborar convenios con Colfuturo y Fulbright para la formación de doctores en asuntos públicos. De igual manera, fortalecer las estrategias para la atracción de docentes provenientes de Escuelas de Alto Gobierno a nivel internacional. Por otro lado, liderar el proceso de contratación para la remodelación de la sede del CAN y la construcción de la Escuela de Alto Gobierno en el centro de Bogotá. También, diseñar estrategias para el fortalecimiento de ESAP Virtual y su articulación con el Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos. Por último, consolidar la Escuela de Alto Gobierno para la formación de los altos directivos del Estado.</p> <p>Presidencia: incluir dentro del Plan Nacional de Desarrollo el fortalecimiento de la ESAP y la formación de capital humano en gestión pública. Además, colaborar en el diseño y promoción de las diferentes estrategias para el fortalecimiento de la ESAP (convenios, estrategia de atracción de docentes, remodelación, Escuela de Alto Gobierno y ESAP virtual).</p> <p>Congreso: aprobar el Plan Nacional de Desarrollo en el cual se incluya un Plan de Fortalecimiento de la ESAP y formación de capital humano en gestión pública para el país.</p> <p>Instituciones de Educación Superior (IES): colaborar en la realización de los convenios para la formación de doctores en asuntos públicos.</p> <p>DAFP: incluir los programas de la Escuela de Alto Gobierno dentro de los perfiles de los cargos directivos e inclusión de sus cursos en esquemas de capacitación e incentivos.</p> <p>Ministerio de Hacienda: habilitar recursos para el fortalecimiento de la ESAP. Aprobar los recursos para remodelación de la sede del CAN y para la construcción de la Escuela de Alto Gobierno en el centro de la ciudad.</p> <p>Entidades públicas: entregar información a la ESAP sobre necesidades de capacitación.</p> <p>Apoyo: DNP: brindar soporte para la formulación del Plan de Fortalecimiento de la ESAP en el marco del Plan Nacional de Desarrollo.</p>
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<p>Beneficiario: Profesores ESAP: dadas las posibilidades de fortalecer su carrera académica en asuntos públicos. Profesores IES: dadas las posibilidades de obtener mayor financiación para formación doctoral en asuntos públicos. Alumnos ESAP: producto de una educación de más alta calidad. Servidores Públicos: en la medida que reciben mejores programas de inducción y capacitación por parte de la ESAP. Directivos: dadas las posibilidades de capacitación y formación a través de los programas de la Escuela de Alto Gobierno que consolida la ESAP.</p> <p>Posible opositor: Políticos: en tanto la ESAP dejaría de ser una entidad para el pago de favores a través de la vinculación de amigos y conocidos al interior de la planta de servidores de la Escuela. Servidores de la ESAP: dados los cambios en el statu quo y el incremento en el nivel de los requisitos para vincularse a la Escuela.</p>
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podrían existir problemas de coordinación entre la ESAP, Presidencia, DNP y el DAFP en el desarrollo de la estrategia de fortalecimiento y de formación de capital humano. ➤ Podría haber dificultades para definir las pautas y criterios para los convenios con Colfuturo y Fulbright para realizar doctorados en asuntos públicos. ➤ Podría existir falta de claridad en el desarrollo de la estrategia de atracción de personal docente a la ESAP y a la Escuela de Alto Gobierno de la misma entidad. ➤ la ESAP puede tener inconvenientes para definir de forma clara las necesidades de remodelación de la sede del CAN y la construcción de la Escuela de Alto Gobierno. ➤ Se pueden presentar problemas con la estrategia de ESAP virtual debido a que la entidad no cuente con el personal suficiente y la información precisa por parte de las entidades para desarrollar los cursos y programas de capacitación que logren cerrar brechas en la materia. ➤ Algunas entidades del orden territorial pueden no contar con la infraestructura tecnológica y el personal para suministrar la información precisa de necesidades de capacitación para alimentar la estrategia de ESAP virtual o recibir cursos por parte de la ESAP. ➤ Se puede presentar baja demanda por parte de los directivos de las entidades públicas del orden nacional y territorial para ingresar a la Escuela de Alto Gobierno. <p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se puede no contar con el apoyo del Ministerio de Hacienda para incrementar el presupuesto para financiar el Plan de Fortalecimiento de la ESAP (convenios, remodelación sede del CAN, construcción de la Escuela

	de Alto Gobierno y fortalecimiento ESAP virtual).
	<p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ciertos grupos políticos podrían percibir el Plan de Fortalecimiento de la ESAP como una disminución a su capacidad de utilizar a la ESAP como fuente de pago de favores políticos al vincular amigos y colaboradores a la entidad. ➤ Algunos servidores y docentes al interior de la entidad podrían asumir el Plan de Fortalecimiento como una amenaza a su estabilidad laboral en la medida que lleguen docentes con mayores niveles de formación académica.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se sugiere potenciar un espacio de coordinación interinstitucional conformado por la ESAP, Presidencia, DNP y el DAFP con el fin de establecer los criterios y pautas de la estrategia de fortalecimiento de la ESAP y formación del capital humano en asuntos públicos (convenios con Colfuturo y Fulbright). ➤ La ESAP junto con Presidencia podrían realizar una gran campaña mediática para estimular la vinculación a la entidad de docentes de prestigiosas escuelas de gobierno, y que altos directivos se inscriban a la Escuela de Alto Gobierno. ➤ En caso de que las entidades no suministren la información precisa en cuanto a necesidades de capacitación, se podría crear una aplicación electrónica que facilite el cargue de información en la materia (ver recomendación 8). ➤ En relación con entidades que no cuenten con acceso a internet se podría coordinar con el Ministerio de las TIC una agenda conjunta para aumentar cobertura del servicio e implementar los cursos. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se podrían realizar varias sesiones de trabajo con el Ministerio de Hacienda para mostrar las ventajas y potenciales reducciones en los costos de operación de las entidades públicas del orden nacional y territorial en caso de implementar de forma integral el Plan de Fortalecimiento de la ESAP. ➤ Se debe indicar la necesidad de desarrollar una aplicación electrónica (recomendación 8) en todas las entidades del país para lograr que el Plan Nacional de Capacitación sea más preciso en cuanto a la determinación de las necesidades de las entidades y elaboración de los cursos y programas que ofrece la ESAP con su estrategia virtual. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Para superar esta barrera se sugiere realizar talleres de sensibilización con servidores de Presidencia y la alta dirección de la ESAP, en la cual se muestren las ventajas del Plan de Fortalecimiento de la ESAP y cómo este aporta a la consecución de objetivos y metas del gobierno nacional en otros frentes del Plan Nacional de Desarrollo.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	Se necesita revisar y modificar la planta de personal y el manual específico de requisitos y funciones de la ESAP, del mismo modo se requiere las apropiaciones presupuestales necesarias para implementar los programas de capacitación, ofrecer salarios para atraer los mejores talentos y el mejoramiento de las instalaciones. En cuanto a la formación de servidores públicos, la implementación de programas virtuales, la revisión de los programas y el refuerzo y consolidación de la Escuela de Alto Gobierno, son funciones ya previstas por la ley. REQUIERE REFORMAS REGLAMENTARIAS Y LA ADOPCIÓN DE ACTOS ADMINISTRATIVOS.

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN		ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁹³⁶
1.	Liderar espacio de coordinación de una Comisión Interinstitucional con la Presidencia, DNP y el DAFP, que permita llevar a cabo un Plan de Fortalecimiento de la ESAP y formación de capital humano en gestión pública para el país ⁹³⁷ .	ESAP	Corto Plazo
2.	Diseñar estrategias de fortalecimiento de la ESAP y de formación del capital humano en gestión pública para el país ⁹³⁸ .	Comisión interinstitucional	Corto Plazo
3.	Incluir como componente en el Plan Nacional de Desarrollo un Plan de Fortalecimiento de la ESAP y formación de capital humano en gestión pública para el país ⁹³⁹ .	Comisión interinstitucional	Corto Plazo
4.	Desarrollar convenios con Colfuturo y Fulbright para incrementar el número de doctores en asuntos públicos ⁹⁴⁰ .	ESAP	Mediano Plazo

⁹³⁶ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁹³⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁹³⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁹³⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁹⁴⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁹³⁶
5. Cooperar en el desarrollo de los convenios con Colfuturo y Fulbright para incrementar el número de doctores en asuntos públicos ⁹⁴¹ .	DAFP	Mediano Plazo
6. Elaborar estrategia para la atracción a la ESAP de profesores egresados de escuelas de alto nivel internacional en temas de asuntos públicos ⁹⁴² .	ESAP	Mediano Plazo
7. Diseñar planes de reforma a la sede de la ESAP en el CAN y la construcción de la Escuela de Alto Gobierno ⁹⁴³ .	ESAP	Mediano Plazo
8. Solicitar a entidades información sobre necesidades de capacitación ⁹⁴⁴ .	ESAP	Mediano Plazo
9. Suministrar los recursos para la realización de las diferentes estrategias de fortalecimiento de la ESAP y formación de capital humano ⁹⁴⁵ .	Ministerio de Hacienda	Mediano Plazo
10. Diseñar y poner en marcha programas y cursos para fortalecimiento de ESAP virtual ⁹⁴⁶ .	ESAP	Mediano Plazo
11. Poner en marcha los convenios para suministrar becas de doctorados en asuntos públicos ⁹⁴⁷ .	Colciencias	Mediano Plazo
12. Poner en marcha la estrategia de atracción de profesores escuelas de alto nivel internacional a la ESAP ⁹⁴⁸ .	ESAP	Mediano Plazo
13. Cooperar en la puesta en marcha de la estrategia de atracción de profesores de escuelas de alto nivel a la ESAP.	DAFP	Mediano Plazo
14. Realizar remodelación de la sede de la ESAP en el CAN y construcción de la Escuela de Alto Gobierno en el centro de Bogotá.	ESAP	Largo Plazo
15. Desarrollar estrategias para la consolidación de la Escuela de Alto Gobierno como instrumento para la formación de los altos directivos del Estado ⁹⁴⁹ .	ESAP	Largo Plazo
16. Implementar estrategias para la consolidación de la Escuela de Alto Gobierno.	ESAP	Largo Plazo
17. Realizar evaluación de implementación y resultados al Plan de Fortalecimiento de la ESAP.	ESAP	Largo Plazo

⁹⁴¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁹⁴² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁹⁴³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁹⁴⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁹⁴⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

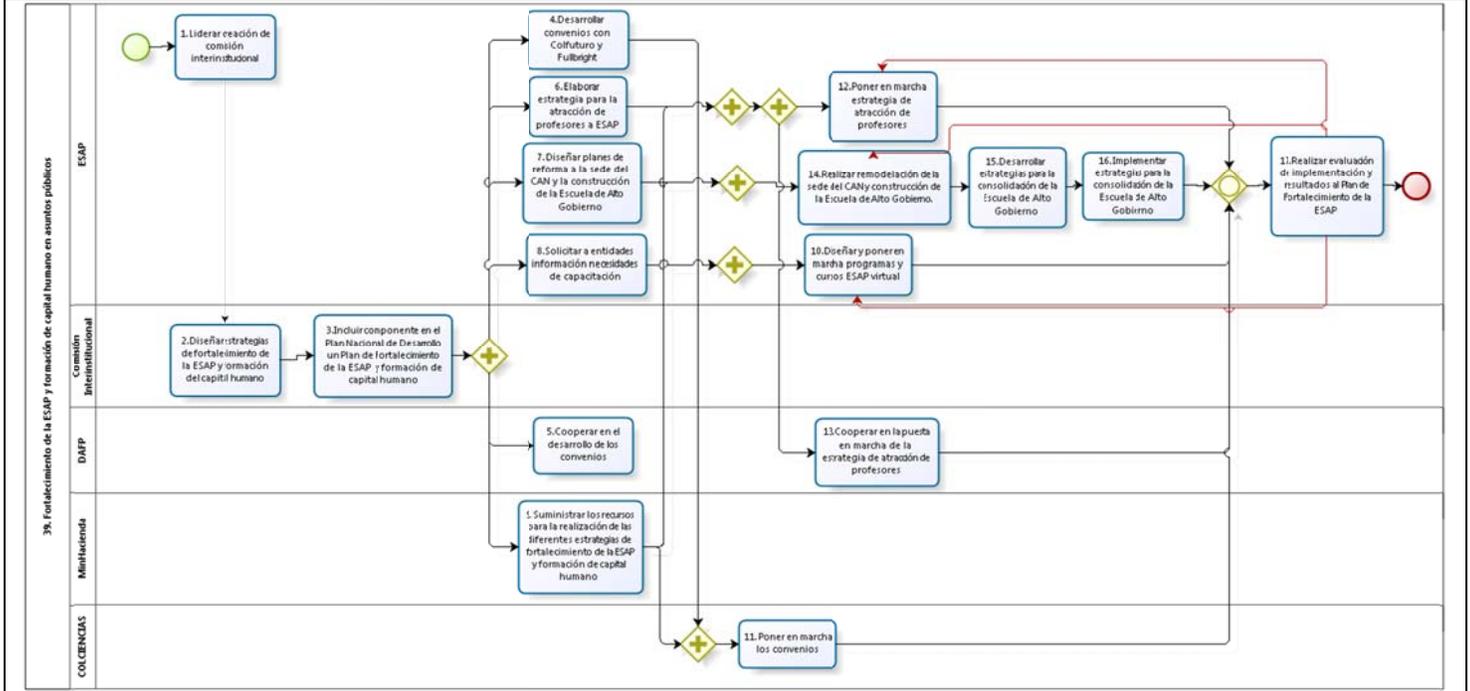
⁹⁴⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

⁹⁴⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁹⁴⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁹⁴⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN⁹⁵⁰ RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA # 40

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO

ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	40. 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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Desarrollo ⁹⁵¹  
<i>Plazo para implementación</i>	Mediano Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Fortalecer y situar en un lugar estratégico los procesos de formación y capacitación, a partir del desarrollo de acciones clave que potencien el Plan Nacional, en aras de reducir la brecha existente entre las necesidades de las entidades y las de los individuos e incrementar el nivel de compromiso de las directivas y los gerentes públicos con la calidad y el tipo de capacitaciones realizadas.
<i>Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La OECD (2013) afirma que la capacitación es un elemento crucial para permitir una mejora continua en la gobernanza pública, la innovación, identificación de brechas en necesidades de capacitación y destinación adecuada a las necesidades del gobierno.⁹⁵² ➤ De acuerdo con el BID los países con sistemas más sólidos en capacitación tienden a estructurar sus planes y programas a través de diagnósticos sobre las brechas existentes en el servicio civil⁹⁵³. ➤ El entrenamiento de directivos y jefes de las organizaciones públicas es crucial para el desarrollo de capacidad, lo cual se debe realizar a través de un grupo de especialistas en el DAFP y el acompañamiento de la ESAP en el diseño de los programas de capacitación y formación⁹⁵⁴. ➤ Actualmente, la mayoría de países de la OECD manejan un esquema descentralizado para la capacitación de los empleados. En el caso de la alta dirección del Estado, está diseñado a nivel central con el fin de congregarse un grupo cohesionado y con altas capacidades gerenciales y de liderazgo⁹⁵⁵. ➤ De acuerdo con la OECD, la capacitación en Colombia no está bien enfocada en el desarrollo de las capacidades fundamentales de las organizaciones gubernamentales. Esta debería basarse en un análisis de sus brechas en competencias, lo cual permite atar sus planes de capacitación con los planes organizacionales⁹⁵⁶. ➤ Los gerentes, pueden ser responsables por las inversiones en la capacitación, el desarrollo del personal, y alienar el presupuesto de capacitación con las brechas identificadas⁹⁵⁷. ➤ Actualmente en Colombia existe un Sistema Nacional de Capacitación enfocado al individuo y no a la

⁹⁵⁰ Este modelo de ficha de implementación fue diseñado por Pedro Pablo Sanabria Pulido PhD, se solicita citar para su uso.

⁹⁵¹ Clasificación según el color del subsistema y el enfoque adecuado de implementación de Ingram (1990) ver sección II. CC: comando y control; A: adaptativo; S: supervisión; R: regateo.

⁹⁵² OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en_324

⁹⁵³ Cortázar, J. C. & Lafuente, M. & Longo, F. & Schuster, Christian (2014) La agenda a futuro: estrategias y tareas clave para mejorar el servicio civil en América Latina. En Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications (40)

⁹⁵⁴ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en_384

⁹⁵⁵ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en_324

⁹⁵⁶ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en_384

⁹⁵⁷ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en_384

	<p>entidad. Adicionalmente, hay problemas en la identificación de las necesidades y su aplicación en los planes ya que 90% de las entidades realiza el PIC (50% lo hace de manera técnica), pero 48% de las entidades no realiza diagnósticos para la capacitación⁹⁵⁸.</p>
<p><i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actualmente, Chile cuenta con un plan de capacitación de mediano plazo para el cumplimiento de la estrategia institucional con un horizonte temporal de cuatro años sujeto a contingencias y emergencias.⁹⁵⁹ ➤ Brasil cuentan con un sistema descentralizado para el diseño de los planes de capacitación. Sin embargo, estos son monitoreados por el Comité Gestor de la Política Nacional de Desarrollo de Personal⁹⁶⁰. ➤ En Francia se cuenta con un sistema de clasificación laboral (Répertoire Interministériel Desmétiers de l'État – RIME), en el cual los procesos de capacitación giran en torno a la competencias que requieren los cargos de la administración pública⁹⁶¹. ➤ En Dinamarca, desde el nivel central se realiza asesoría a los empleadores de niveles inferiores y se garantiza que el mercado ofrezca programas de capacitación acorde a las necesidades de las entidades⁹⁶². ➤ Corea del Sur cuentan con un Instituto de Capacitaciones para servidores públicos del nivel central que ofrece procesos de capacitación basado en los modelos de competencias de los perfiles⁹⁶³. Por otra parte, los ministerios y agencias del gobierno deben establecer un plan de personal cada cinco años para mejorar las competencias de los servidores públicos⁹⁶⁴. ➤ La Oficina de Gestión de Personal de los Estados Unidos desarrolla directrices para los servidores públicos del nivel federal y desarrolla programas de liderazgo para los mismos⁹⁶⁵. ➤ El Reino Unido cuenta con un Grupo llamado “Civil Service Capability Group” el cual, en conjunto con la “National School of Government”, se encarga de desarrollar programas de formación y capacitación de los directivos de diversas instancias del gobierno británico⁹⁶⁶. ➤ Bélgica maneja procesos de certificación de la capacitación para garantizar que la misma responde a las necesidades de la organización⁹⁶⁷. ➤ Diversos países pertenecientes a la OECD (2013) realizan programas de capacitación basados en competencias para los altos gerentes⁹⁶⁸.

⁹⁵⁸ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. - en 51

⁹⁵⁹ Cortázar, J. C. & Lafuente, M. & Longo, F. & Schuster, Christian (2014) La agenda a futuro: estrategias y tareas clave para mejorar el servicio civil en América Latina. En Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications (40)

⁹⁶⁰ Cortázar, J. C. & Lafuente, M. & Longo, F. & Schuster, Christian (2014) La agenda a futuro: estrategias y tareas clave para mejorar el servicio civil en América Latina. En Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) (2014) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013) IDB Publications (40)

⁹⁶¹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en 297-298>

⁹⁶² OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. [http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en \(326\)](http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en (326))

⁹⁶³ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. [http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en \(327\)](http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en (327))

⁹⁶⁴ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. [http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en \(326-327\)](http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en (326-327)).

⁹⁶⁵ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. [http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en \(327\)](http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en (327))

⁹⁶⁶ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. [http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en \(360\)](http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en (360))

⁹⁶⁷ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. [http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en \(326\)](http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en (326))

⁹⁶⁸ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. [http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en \(326\)](http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en (326))

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Australia ha creado un marco de capacidades para el liderazgo de los ejecutivos del nivel superior (Senior Executive Leadership Capability Framework). ➤ Canadá a través del Jefe de Recursos Humanos de todo el país ofrece cursos de capacitación para los servidores públicos del nivel superior⁹⁶⁹. ➤ Holanda cuenta con un Programa de Líneas de Aprendizaje (learning lines program) coordinado desde el nivel central y destinado a candidatos del nivel directivo, el cual cuenta con el apoyo del sector privado. ➤ Suecia a través de la “política de liderazgo de gobierno” fija directrices y principios para el desarrollo de cursos de habilidades en liderazgo a los servidores públicos de los niveles superiores⁹⁷⁰. ➤ El gobierno de Japón cuenta con un sistema de evaluación de personal en el cual se realiza una evaluación de competencias. Este sirve para la identificación de brechas y diseño de programas en la materia⁹⁷¹. ➤ Indonesia ha desarrollado centros de valoración para calcular las brechas existentes en cuanto a competencias y elaboran a partir de esto programas de capacitación y desarrollo de carrera⁹⁷².
<p><i>¿A quién está dirigida?</i></p>	<p>Jefes, servidores públicos de las UDP, directivos de las entidades públicas y servidores públicos.</p>
<p><i>Entidades Involucradas y Funciones</i></p>	<p>Ejecutor: DAFP: diseñar los lineamientos y campos de investigación para la realización del Plan Plurianual de Capacitación y Formación. Con esto puede plantear los criterios de medición del costo-efectividad de los planes de capacitación de las entidades. Adicionalmente, debe formular y socializar el instrumento de capacitación. Finalmente, puede asumir un rol donde debe coordinar los planes plurianuales claves de capacitación y el proceso de introducir los Planes Institucionales de Capacitación en los Acuerdos de Gestión de los servidores ESAP: levantar la información necesaria y diseñar el portafolio de capacitación ejecutiva para los jefes de las UDP y sus servidores y la certificación de competencias. Presidencia: visibilizar y requerir a los directivos la implementación de las herramientas necesarias para fortalecer el Plan Nacional de Formación y Capacitación. Apoyo: ESAP: Apoyar el diseño de los lineamientos y campos de investigación para la conformación del Plan y el diseño del instrumento preciso para la recolección de las necesidades de capacitación.</p>
<p><i>Grupos y Actores Involucrados</i></p>	<p>Ejecutor: UDP: Desarrollar los lineamientos estratégicos que expida el DAFP en su Plan Plurianual de Capacitación y Formación. Identificar las necesidades de capacitación de las entidades adscritas alimentando los instrumentos diseñados para esto y desarrollar los planes de capacitación para sus entidades. Para lo anterior deben fomentar, por parte de los directivos y el jefe de la unidad, la concertación de los Acuerdos de Gestión con compromisos referentes a los planes de capacitación. Alta dirección: Desarrollar las actividades necesarias al interior de la entidad para identificar necesidades, adelantar la certificación de competencias requeridas y la concertación de los compromisos referentes a los Acuerdos de Gestión. Apoyo: Alto Gobierno: brindar soporte en la visibilización del Plan e implementación de las estrategias planteadas. Incentivar el uso de la oferta creada por la ESAP. Beneficiario: UDP: cuenta con una nueva oferta en formación por parte de la ESAP y un mecanismo diseñado para determinar necesidades claves de su organización. Servidores de UDP: en cuanto deseen tomar cursos de capacitación y formación en la ESAP. Posible Opositor: Servidores Públicos: que quieran tomar capacitación en otras entidades educativas o en otros temas que no han sido identificados.</p>
<p><i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar</i></p>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibles problemas de coordinación entre la ESAP (con sus sedes regionales y con las entidades) y el DAFP como responsables de brindar lineamientos de política y definir los campos de conocimiento y el portafolio de formación a los jefes y servidores de las UDP. ➤ Se pueden presentar dificultades para articular los lineamientos estratégicos de los Planes Plurianuales de

⁹⁶⁹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. [http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en \(328\)](http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en (328))

⁹⁷⁰ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. [http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en \(328\)](http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en (328))

⁹⁷¹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. [http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en \(327\)](http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en (327))

⁹⁷² Tjiptoherijanto, P. (2007). Civil Service Reform in Indonesia. *International Public Management Review*, 8(2).

	<p>Capacitación con los Planes Nacionales de Desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podría faltar un mecanismo eficiente para recolectar la información e identificar las necesidades de formación y capacitación de todas las entidades del país. ➤ Podría haber falta de personal para dictar los cursos que requieren los servidores públicos por parte de la ESAP y ausencia de servidores públicos capacitados para diseñar un instrumento adecuado de recolección de información. Esto se podría traducir en una posible necesidad de crear la capacidad administrativa y técnica en el DAFP y la ESAP para la implementación de la propuesta y llegar de manera clara a las entidades. 		
	<p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se podrían requerir nuevos recursos para la realización de los procesos de socialización, recopilación de la información por parte de las entidades, diseño e implementación de la encuesta, la contratación de profesionales en las entidades formuladoras y las adecuaciones de tipo logístico. 		
	<p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En la actualidad no se cuenta en todas las entidades con el apoyo para que las directivas coordinen esfuerzos y avancen en la implementación de las diferentes estrategias planteadas para fortalecer el Plan Plurianual de Capacitación y Formación. 		
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se recomienda buscar el apoyo de Presidencia e incluir el tema dentro de la agenda pública para poder llegar a contar con los recursos financieros y técnicos necesarios para el fortalecimiento de las entidades. ➤ Se sugiere potenciar un espacio de diálogo interinstitucional entre las entidades responsables para contar con una comunicación fluida y asertiva y mantener una oferta pertinente. ➤ Para buscar generar capacidad técnica, se pueden realizar alianzas estratégicas con la academia para la formación de profesores en los cursos y temas donde no exista actualmente oferta. ➤ Se propone generar campañas de sensibilización a los servidores públicos y en especial a los directivos de las entidades que muestren el valor de este tipo de mecanismos y cómo mejora la gestión de las entidades. Estas pueden estar acompañadas de procesos de socialización del Plan y sus instrumentos para recibir retroalimentación desde las entidades. ➤ Se sugiere asegurar conectividad y canales virtuales que faciliten la formación. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se sugiere realizar talleres de sensibilización a servidores públicos del alto gobierno (en especial, Presidencia y Ministerio de Hacienda) sobre la importancia de fortalecer y contar con un Plan Plurianual de Formación y Capacitación alimentado con información actualizada sobre las necesidades de las organizaciones del país. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se sugiere buscar una vinculación directa de la Presidencia sobre la importancia de la recomendación y los beneficios potenciales de contar con servidores públicos de UDPs altamente calificados para implementar Planes Institucionales de Capacitación en sus organizaciones. En esta misma línea, se pueden generar campañas de sensibilización a los servidores públicos y en especial para los directivos de las entidades, que muestren el valor de este tipo de mecanismos y cómo ayuda a mejorar la gestión de las entidades. ➤ Se sugiere generar apoyos para la expansión de la oferta de formación y capacitación de la ESAP. 		
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>No se necesitan cambios legislativos o reglamentarios, se trata de funciones ya asignadas al DAFP y a la ESAP y hace parte de la definición de políticas y lineamientos en materia de formación y capacitación, así como de la implementación de programas de la Escuela como institución de educación superior. Además a las UDP se le confía el diseño propio de los planes de capacitación cada entidad u organismo.</p> <p>NO SE REQUIEREN REFORMAS LEGISLATIVAS NI REGLAMENTARIAS.</p>		
RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN		ACTOR RESPONSABLE	PLAZO⁹⁷³
1.	Desarrollar un benchmarking de planes y programas de capacitación a nivel internacional y nacional ⁹⁷⁴ .	ESAP	Corto Plazo
2.	Realizar una recopilación de necesidades de capacitación por parte de las entidades ⁹⁷⁵ .	DAFP	Corto Plazo
3.	Diseñar una propuesta de líneas estratégicas y campos de conocimiento clave para nutrir el Plan Plurianual de Formación y Capacitación ⁹⁷⁶ .	DAFP	Corto Plazo

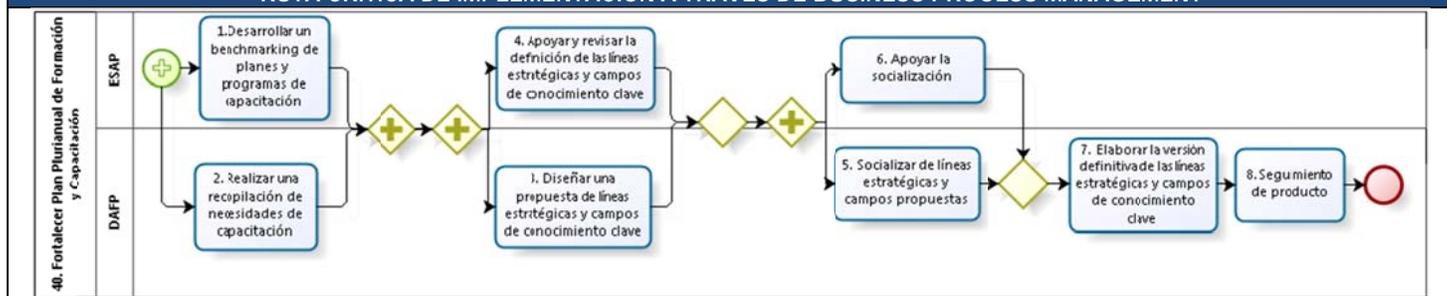
⁹⁷³ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁹⁷⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁹⁷⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

4.	Apoyar y revisar la definición de las líneas estratégicas y campos de conocimiento clave para nutrir el Plan Plurianual de Formación y Capacitación ⁹⁷⁷ .	ESAP	Corto Plazo
5.	Socializar las líneas estratégicas y campos de conocimientos clave (diseñados en las actividades 3 y 4) a las entidades a nivel nacional y territorial ⁹⁷⁸ .	DAFP	Corto Plazo
6.	Apoyar la socialización de las líneas estratégicas y campos de conocimiento clave ⁹⁷⁹ .	ESAP	Corto Plazo
7.	Elaborar la versión definitiva de las líneas estratégicas y campos de conocimiento clave para la formulación del Plan Plurianual de Capacitación y Formación ⁹⁸⁰ .	DAFP	Mediano Plazo
8.	Realizar seguimiento de producto ⁹⁸¹ .	DAFP	Mediano plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN		ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁹⁸²
9.	Realizar un estudio sobre indicadores y criterios para medir el costo-efectividad de los Planes de Capacitación manejados en otros países y en el sector privado ⁹⁸³ .	ESAP	Corto Plazo
10.	Diseñar indicadores y criterios para medir el costo-efectividad de los Planes de Capacitación realizados ⁹⁸⁴ .	DAFP	Corto Plazo
11.	Apoyar el diseño de los criterios para medición de costo-efectividad de los Planes de Capacitación ⁹⁸⁵ .	ESAP	Corto Plazo
12.	Capacitar a las entidades para que utilicen los criterios de costo efectividad en sus procesos de capacitación ⁹⁸⁶ .	ESAP	Mediano Plazo
13.	Implementar los criterios de costo-efectividad evaluando los programas de capacitación existentes en el marco del Plan ⁹⁸⁷ .	UDP	Mediano Plazo
14.	Acompañar a las entidades en el proceso de evaluación de los programas de capacitación realizados ⁹⁸⁸ .	DAFP	Mediano Plazo
15.	Socializar los resultados obtenidos en las evaluaciones de costo-efectividad ⁹⁸⁹ .	DAFP	Mediano

⁹⁷⁶Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁹⁷⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

⁹⁷⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

⁹⁷⁹Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

⁹⁸⁰Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁹⁸¹Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁹⁸² Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁹⁸³Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁹⁸⁴Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo."

⁹⁸⁵Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

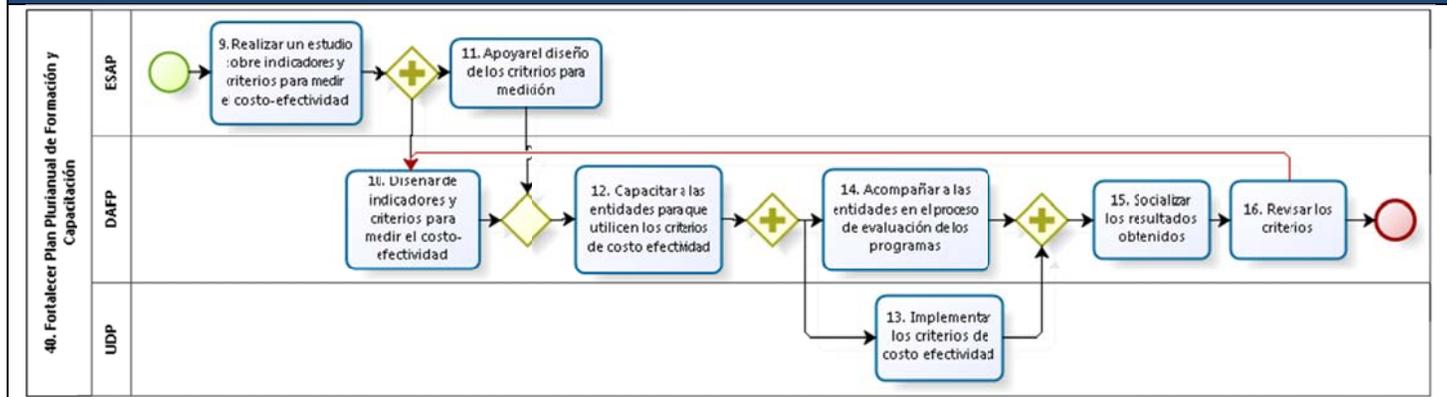
⁹⁸⁶Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

⁹⁸⁷Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

⁹⁸⁸Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN		ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁹⁸²
			Plazo
16. Revisar los criterios a partir de los resultados para poder desarrollar mejoras en los mecanismos de medición de costo efectividad de los programas de capacitación en el marco de los Planes ⁹⁹⁰ .		DAFP	Mediano Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN		ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁹⁹¹
17. Hacer una revisión de cursos cortos existentes en Colombia y otros países que cubran competencias de planeación estratégica, gestión del talento humano, servicio al cliente y coaching ⁹⁹² .		ESAP	Corto Plazo
18. Diseñar un portafolio de capacitaciones ejecutivas a jefes y servidores de las UDP ⁹⁹³ .		ESAP	Mediano Plazo
19. Apoyar revisión de la pertinencia del portafolio de capacitaciones ejecutivas a los jefes y servidores de las UDP ⁹⁹⁴ .		DAFP	Mediano Plazo
20. Socializar el portafolio de capacitaciones a los jefes y servidores de las UDP ⁹⁹⁵ .		ESAP	Mediano Plazo
21. Diseñar el portafolio definitivo de cursos dirigidos a los jefes y servidores de las UDP ⁹⁹⁶ .		ESAP	Mediano Plazo
22. Realizar seguimiento de producto y evaluación de resultados ⁹⁹⁷ .		DAFP	Mediano plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

⁹⁸⁹Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁹⁹⁰Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

⁹⁹¹ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁹⁹²Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

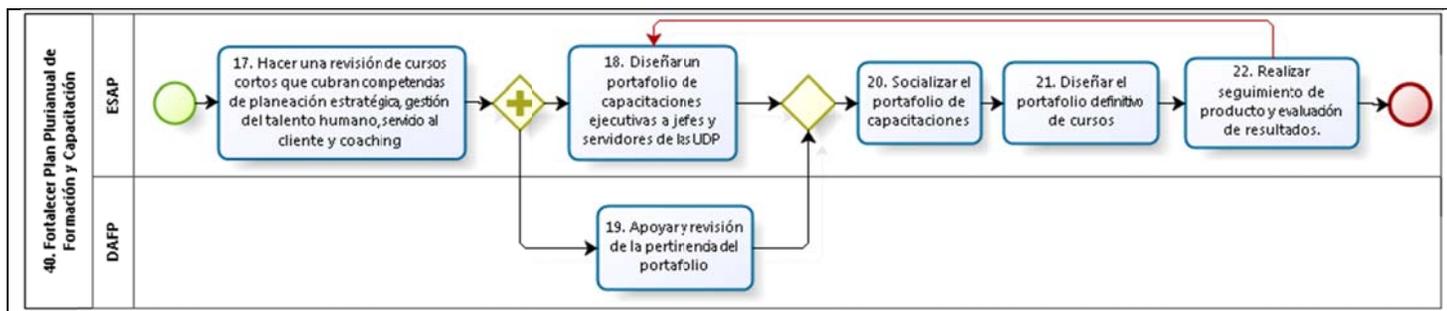
⁹⁹³Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

⁹⁹⁴Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

⁹⁹⁵Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

⁹⁹⁶Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas de existentes en cada contexto nacional".

⁹⁹⁷Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".



RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN		ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ⁹⁹⁸
23.	Hacer una revisión sistemática de las estrategias y encuestas manejadas actualmente para identificar las necesidades de capacitación. Tener en cuenta tanto el nivel internacional, el sector privado y las prácticas manejadas en el sector público colombiano ⁹⁹⁹ .	DAFP	Corto Plazo
24.	Diseñar la encuesta dentro del módulo de SIGEP que sirva como instrumento a todas las entidades del país para identificar necesidades de capacitación (ver alternativa 45) ¹⁰⁰⁰ .	DAFP	Corto Plazo
25.	Apoyar el diseño de encuesta y los métodos de implementación del instrumento a todas las entidades del país ¹⁰⁰¹ .	ESAP	Corto Plazo
26.	Desarrollar un piloto de la encuesta y análisis de resultados para la formulación de los PICs ¹⁰⁰² .	DAFP	Mediano Plazo
27.	Diseñar un instrumento definitivo para la identificación de necesidades de capacitación de las entidades, que tenga en cuenta lo aprendido en el piloto ¹⁰⁰³ .	DAFP	Mediano Plazo
28.	Implementar la encuesta en las entidades para la formulación de los PICs ¹⁰⁰⁴ .	UDP	Mediano Plazo
29.	Acompañar la implementación de la encuesta en las entidades ¹⁰⁰⁵ .	DAFP	Mediano Plazo
30.	Realizar una evaluación de implementación y producto-resultado ¹⁰⁰⁶ .	DAFP	Largo plazo

⁹⁹⁸ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

⁹⁹⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰⁰⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰⁰¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma".

¹⁰⁰² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales".

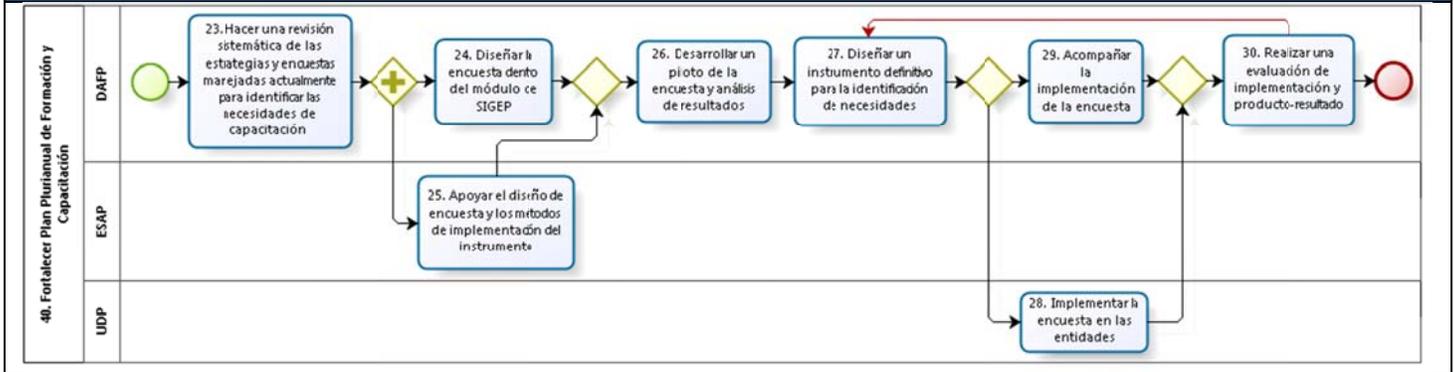
¹⁰⁰³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

¹⁰⁰⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰⁰⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰⁰⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ¹⁰⁰⁷
31. Realizar un estudio para conocer mecanismos utilizados para certificación de competencias en otros países y el sector privado ¹⁰⁰⁸ .	ESAP	Corto Plazo
32. Conformar un mecanismo para la certificación de competencias funcionales y comportamentales de los servidores de las entidades ¹⁰⁰⁹ .	ESAP	Mediano Plazo
33. Acompañar la conformación del mecanismo de certificación de competencias para los servidores de las entidades ¹⁰¹⁰ .	DAFP	Mediano Plazo
34. Realizar un piloto del mecanismo de certificación de competencias en entidades de orden nacional y territorial ¹⁰¹¹ .	ESAP	Mediano Plazo
35. Acompañar el proceso el pilotaje del mecanismo de certificación de competencias de servidores de las entidades ¹⁰¹² .	DAFP	Mediano Plazo
36. Definir el mecanismo para la certificación de competencias funcionales y comportamentales de los servidores de las entidades teniendo en cuenta los resultados del piloto ¹⁰¹³ .	DAFP	Mediano Plazo
37. Capacitar a las entidades sobre la certificación de competencias de los servidores de las entidades ¹⁰¹⁴ .	DAFP	Mediano Plazo
38. Aplicar el mecanismo de certificación de competencias en las entidades ¹⁰¹⁵ .	DAFP	Largo Plazo
39. Evaluar la implementación del mecanismo de certificación de competencias ¹⁰¹⁶ .	DAFP	Largo Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



¹⁰⁰⁷ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

¹⁰⁰⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰⁰⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰¹⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰¹¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰¹² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰¹³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

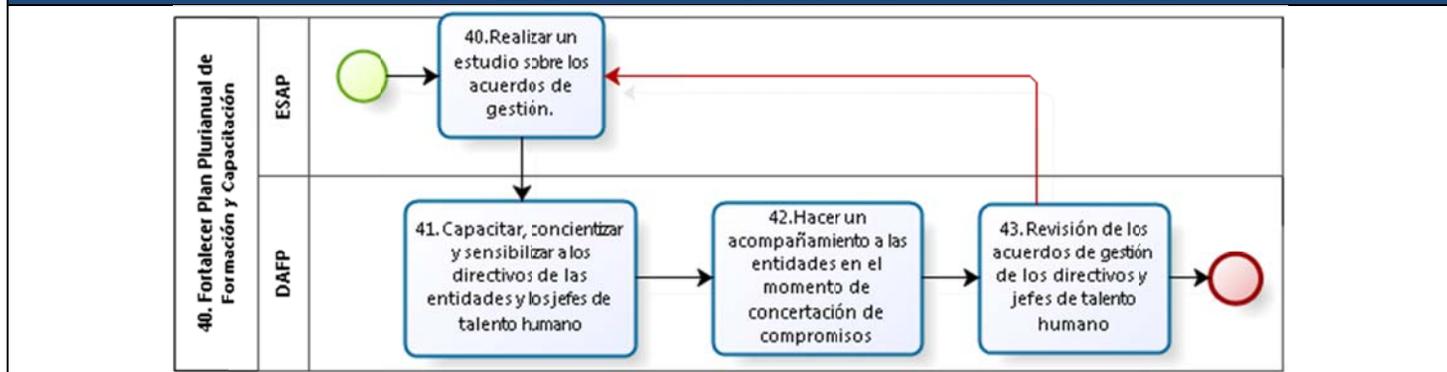
¹⁰¹⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰¹⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰¹⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ¹⁰¹⁷
40. Realizar un estudio sobre los Acuerdos de Gestión de los directivos y jefes de talento humano y el contenido de estos ¹⁰¹⁸ .	ESAP	Corto Plazo
41. Capacitar, concientizar y sensibilizar a los directivos de las entidades y los jefes de talento humano sobre la importancia de la capacitación y de la calidad del Plan Plurianual ¹⁰¹⁹ .	DAFP	Mediano Plazo
42. Hacer un acompañamiento a las entidades en el momento de concertación de compromisos de los Acuerdos de Gestión y sensibilizar a los directivos y jefes de las UDP sobre la importancia de atar el Plan Plurianual de Capacitación y Formación dentro de estos ¹⁰²⁰ .	DAFP	Mediano Plazo
43. Revisión de los Acuerdos de Gestión de los directivos y jefes de talento humano para analizar cuántos los incluyeron dentro de sus compromisos ¹⁰²¹ .	DAFP	Largo Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

¹⁰¹⁷ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

¹⁰¹⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰¹⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰²⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰²¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN¹⁰²²	
RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA # 41	
PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO	
ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	
<i>Recomendación de Política</i>	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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Desarrollo  
<i>Plazo para implementación</i>	Mediano Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Fomentar en las entidades, a través de la evaluación, una cultura de la gestión del desarrollo y promover el reconocimiento de procesos efectivos de capacitación, orientados a resultados, de manera que se cuente con servidores públicos mejor formados.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con la OECD (2013), el Sistema Nacional de Capacitación de Colombia está enfocado al individuo y no a la entidad¹⁰²³. ➤ Según el BID (2014), se percibe que la capacitación y formación no está dando los resultados esperados. Igualmente, afirma que en las entidades existen diferencias presupuestales, discrepancia entre los programas ofrecidos y falta de motivación¹⁰²⁴. ➤ De acuerdo con la EDI (2009-2013), el 22% de los servidores no considera que los programas de capacitación contribuyeron al cumplimiento de los objetivos misionales¹⁰²⁵. A nivel regional, la proporción de servidores aumenta en 6 puntos porcentuales¹⁰²⁶. ➤ De las entidades colombianas que evalúan la capacitación (92%), solo el 23% realiza mediciones sobre aprendizajes y efectos sobre el desempeño¹⁰²⁷.
<i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares,</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El BID realiza un ranking en función de un diagnóstico sobre el estado del servicio civil en los países de América Latina. En 2004, 2011 y 2013 se ha realizado el ranking, con una metodología que utiliza 33 puntos críticos para describir 8 subsistemas, generando 5 índices que permiten diagnosticar diferentes aspectos del servicio civil¹⁰²⁸. ➤ Great Place to Work realiza un ranking en muchos países, identificando las mejores empresas u organizaciones para trabajar. En principio se aplicaba al sector privado, pero actualmente se realiza en ambos sectores donde hay organizaciones públicas que quedan bien ubicadas en el ranking¹⁰²⁹.

¹⁰²² Este modelo de ficha de implementación fue diseñado por Pedro Pablo Sanabria Pulido PhD, se solicita citar para su uso.

¹⁰²³ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), Colombia: Implementing Good Governance, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 289.

¹⁰²⁴ Strazza, L. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional.

¹⁰²⁵ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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> -en 52

¹⁰²⁶ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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> - en 52

¹⁰²⁷ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>.

¹⁰²⁸ BID (2015) Metodología. Recuperado el 2 de junio de 2015 de <http://kp.iadb.org/ServicioCivil/es/Paginas/metodologia.aspx>

¹⁰²⁹ Great Place to Work (2015) Nuestra Historia. Recuperado el 2 de junio de 2015 de <http://www.greatplacetowork.com.co/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>

<i>¿A quién está dirigida?</i>	Entidades públicas
<i>Entidades Involucradas y Roles</i>	<u>Ejecutor:</u> DAFP: establecer el ranking anual en el marco de un sistema de aprendizaje colectivo al tiempo que deberá definir estímulos anuales a las entidades.
<i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i>	<u>Ejecutor:</u> JTH, UDP, Secretarías Generales: implementar y reportar sus estrategias para la elaboración del ranking anual. <u>Apoyo:</u> Directivos Entidades: directos involucrados en la medida en que podrán darle mayor prioridad a los Planes de Capacitación en las entidades. Academia: brindar soporte a la realización del ranking con rigurosidad técnica <u>Beneficiario:</u> Servidores públicos: en cuanto a que dispondrán de mejores Planes de Capacitación y por tanto recibirán una formación más cualificada Entidades Públicas: en cuanto a que conformarán una comunidad de aprendizaje en torno a los Planes de Capacitación, aumentarán sus estándares de calidad y recibirán estímulos según atados a sus logros. <u>Posible opositor:</u> Nivel directivo y jefes: en cuanto podrían estar temerosos de los posibles resultados al compararse con otras entidades.
<i>Describe las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar.</i>	a) Barreras Administrativas y Técnicas: ➤ El DAFP podría no contar con el personal idóneo para adelantar la medición, llevando a que la implementación no sea efectiva (en cuanto a la conformación de la comunidad de aprendizaje, el desarrollo del ranking y en el diseño y otorgamiento de estímulos). ➤ Podría haber fallas en la conformación de la comunidad de aprendizaje debido a falta de interés en las entidades. ➤ Podrían existir barreras tecnológicas para recolectar la información requerida. b) Barreras Financieras: ➤ La destinación de recursos necesarios puede no ser suficiente para el desarrollo de la medida según lo presupuestado. I ➤ Podría haber dificultad para asignar los recursos necesarios para otorgar estímulos anuales. c) Barreras Políticas: ➤ Podría haber dificultades respecto al apoyo de diferentes actores políticos y de las entidades para la conformación de la comunidad de aprendizaje y que el estímulo a las entidades sea bien visto.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras</i>	a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas: ➤ En la medida en que el nivel directivo del DAFP se concientice de la importancia de conformar un sistema de aprendizaje en torno a los PIC, podrá disponer del personal idóneo para implementar dicha recomendación, así como de velar por el correcto otorgamiento de estímulos. ➤ Se sugiere realizar el posible ajuste organizacional y de equipos a los nuevos arreglos que promuevan el aprendizaje colectivo. ➤ Se podrían desarrollar herramientas tecnológicas que faciliten el despliegue de la comunidad de aprendizaje, así como el correcto seguimiento para alimentar el ranking y aprovechar las señales que arroje. b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras: ➤ En tanto las directivas del DAFP se comprometan a introducir la recomendación en la agenda de la presidencia, podrán destinar los recursos necesarios para que la medida sea factible. ➤ El DAFP podría explorar estímulos de diversa índole que no requieran mayor uso de recursos como la entrega de premios simbólicos (tarjetas, diplomas, etc.). c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:

	➤ En la medida en que el DAFP lleve a cabo una estrategia efectiva de acercamiento y comunicación con las entidades, estas empezarán a participar de una mejor forma en la medición del ranking en el marco de un sistema de aprendizaje colectivo.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	La política propuesta no requiere reforma legislativa o reglamentaria alguna, pero implica necesariamente contar con disponibilidad presupuestal. NO REQUIERE REFORMA LEGISLATIVA O REGLAMENTARIA.

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ¹⁰³⁰
1. Diseñar estrategia de comunicación con las entidades para el desarrollo de una comunidad de aprendizaje en torno a la elaboración de un ranking anual y al otorgamiento de estímulos en capacitación ¹⁰³¹ .	DAFP	Corto Plazo
2. Realizar benchmarking de prácticas de ranking para medir niveles de capacitación ¹⁰³² .	DAFP	Corto Plazo
3. Diseñar ajuste para el ranking anual de entidades, en materia de Planes de Capacitación, diferenciando por tipo de entidad ¹⁰³³ .	DAFP	Corto Plazo
4. Realizar piloto del ajuste del ranking en una muestra representativa de entidades ¹⁰³⁴ .	DAFP	Corto Plazo
5. Identificar aprendizajes y realizar ajustes metodológicos ¹⁰³⁵ .	DAFP	Corto Plazo
6. Establecer propuesta definitiva de ranking ¹⁰³⁶ .	DAFP	Corto Plazo
7. Implementar ranking anual de entidades que incluya módulo de Planes de Capacitación ¹⁰³⁷ .	DAFP	Corto Plazo
8. Socializar resultados del ranking en el marco de una comunidad de aprendizaje ¹⁰³⁸ .	DAFP	Mediano Plazo
9. (viene de 1). Establecer criterios para seleccionar a las entidades que recibirán los estímulos en capacitación ¹⁰³⁹ .	DAFP	Corto Plazo
10. Implementar estrategia de comunicación en las entidades sobre los estímulos anuales que podrían recibir ¹⁰⁴⁰ .	DAFP	Corto Plazo
11. Otorgar estímulos anuales en capacitación a las entidades seleccionadas a partir de los resultados del ranking. ¹⁰⁴¹	DAFP	Corto Plazo

¹⁰³⁰ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

¹⁰³¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰³² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰³³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰³⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰³⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰³⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰³⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

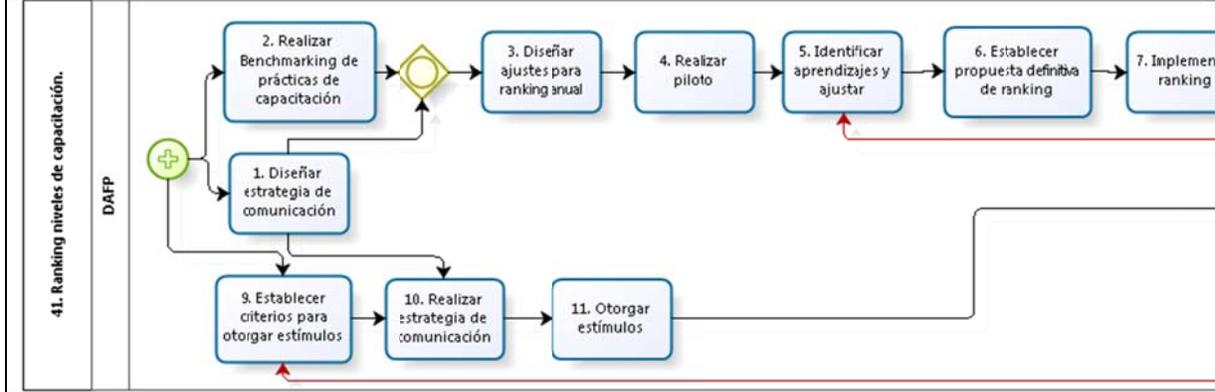
¹⁰³⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰³⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

¹⁰⁴⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO 1030
12. Realizar medición de resultados tanto de la elaboración del ranking como de la entrega de estímulos a las entidades. ¹⁰⁴²	DAFP	Mediano Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



<FIN>

¹⁰⁴¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de GRH y no solo el perfeccionamiento del marco normativo".

¹⁰⁴² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente estrategia propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

FICHA DE IMPLEMENTACIÓN¹⁰⁴³

RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA # 42

PROYECTO GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) EN EL SECTOR PÚBLICO
ESCUELA DE GOBIERNO ALBERTO LLERAS CAMARGO - UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

<i>Recomendación de Política</i>	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.
<i>Subsistema del Modelo de GETH</i>	Gestión del Desarrollo ■ (S)
<i>Plazo para implementación</i>	Largo Plazo
<i>¿Cuál es el objetivo de la recomendación?</i>	Promover, a partir de diferentes estrategias, la alineación entre las necesidades de capacitación de la organización y de los servidores públicos para desarrollar a los individuos y la entidad a través de su labor.
<i>¿Existe evidencia empírica sobre la causalidad de esta recomendación?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La OECD (2013) manifiesta sobre Colombia que es necesario fortalecer la capacidad de los servidores a través de la capacitación, haciendo que esta sea más estratégica y enfocada en las brechas en capacitación¹⁰⁴⁴. Igualmente, sugiere motivar al personal comprometiéndolos en la discusión sobre como el desempeño de sus entidades puede mejorar.¹⁰⁴⁵ ➤ De acuerdo con información del DAFP el 60% de los servidores encuestados no cree que los programas de bienestar incrementen el compromiso con la entidad. De igual manera, 27% de las entidades encuestadas desconoce el grado de participación de servidores en actividades de bienestar y solo el 18% los revisa. Por el lado de los incentivos, el 73% de los servidores encuestados a nivel territorial declara no conocer los planes de incentivos¹⁰⁴⁶. ➤ De acuerdo con el DAFP el 90% de las entidades elabora el PIC, sin embargo, solo el 50% lo hace de forma técnica y rigurosa. Adicionalmente, el 48% de las entidades que realizan el PIC no cuenta con un estudio o diagnóstico previo para la construcción de los programas de capacitación¹⁰⁴⁷. ➤ De acuerdo a la EDI-EDID el 23% del personal profesional/técnico no considera que en la entidad se promueva la formación y capacitación de los servidores¹⁰⁴⁸. ➤ La OECD (2013) destaca que existe un sistema nacional de capacitación enfocado al individuo y no a la entidad¹⁰⁴⁹. ➤ Según informe del BID, existe un acuerdo en cuanto a la capacitación y la formación no están dando los resultados esperados. Las diferencias presupuestales existentes entre las entidades, la falta de alineación entre los programas ofrecidos con los necesitados y la falta de motivación de los servidores, son algunos de los motivos identificados¹⁰⁵⁰.

¹⁰⁴³ Este modelo de ficha de implementación fue diseñado por Pedro Pablo Sanabria Pulido PhD, se solicita citar para su uso.

¹⁰⁴⁴ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 384

¹⁰⁴⁵ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en> 344

¹⁰⁴⁶ Departamento Administrativo de la Función Pública (dafp). (2012a, noviembre). Sistema de estímulos orientaciones metodológicas. Cartillas de Administración Pública (Cartilla N.20). Bogotá, Colombia. Revisado el 11 de Julio de 2015 en http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrieve_publicaciones?no=1590

¹⁰⁴⁷ Departamento Administrativo de la Función Pública (dafp). (2010, mayo 30). Plan nacional de formación y capacitación de empleados públicos para el desarrollo de competencias. Cartillas de Administración Pública (Cartilla N.12). Bogotá, Colombia. Revisado el 11 de Julio de 2015 en http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrieve_publicaciones?no=236

¹⁰⁴⁸ Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A. Astudillo, M & Estrada, S (2015) Documento de Recomendaciones. 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>. (51)

¹⁰⁴⁹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en>

¹⁰⁵⁰ Strazza, L. (2014). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Colombia. IDB-TN-680. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional.

<p><i>Identifique experiencias de países o gobiernos sub-nacionales que han implementado medidas similares</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En México y otros países de la OECD los planes de capacitación son alineados con las necesidades estratégicas de sus organizaciones¹⁰⁵¹. ➤ En Chile se brinda capacitación a los directores para que sean líderes en las organizaciones por medio de becas para programas de alta calidad y centrados en lo pedagógico¹⁰⁵². ➤ En Filipinas, Singapur e Indonesia se realizan programas de becas y de educación a distancia, programas de capacitación en otros países¹⁰⁵³. ➤ En Perú se adelantan evaluaciones complementarias como la medición de competencias y medición de logro de metas, entre otras¹⁰⁵⁴.
<p><i>¿A quién está dirigida?</i></p>	<p>Entidades del orden nacional y territorial.</p>
<p><i>Entidades Involucradas y Roles</i></p>	<p>Ejecutor: DAFP: diseñar estrategias para el fortalecimiento y apropiación del modelo tipo de PIC por parte de las entidades del orden nacional y territorial para aplicar procesos y mecanismos rigurosos de asignación de las capacitaciones. De igual manera, desarrollar módulo virtual en el SIGEP para dar instrucción sobre planes de incentivos con capacitación a UDPs. Por otro lado, colaborar en la inclusión de un módulo de capacitación y capacidad técnica en la EDI. Por último, cooperar con las entidades en el proceso de identificación de necesidades de capacitación y en el análisis de información suministrada en el SIGEP. ESAP: colaborar en el diseño de las estrategias para el fortalecimiento y apropiación del modelo tipo de PIC por parte de las entidades. En el mismo sentido, brindar soporte en el desarrollo del módulo virtual del SIGEP para dar instrucción el diseño de planes de incentivos. Por último, dar asesoría a las entidades para el desarrollo de sus programas de capacitación. DANE: incluir en la EDI un módulo sobre capacitación y capacidad técnica en las entidades. Entidades públicas: diseñar mecanismos y procesos rigurosos para la asignación de las capacitaciones. De igual manera, elaborar los planes de incentivos que incluyan elementos de capacitación, los cuales deberán ser producto del análisis de la información suministrada a través del SIGEP para identificar necesidades individuales y organizacionales de capacitación.</p>
<p><i>Rol de Actores y Grupos Involucrados</i></p>	<p>Ejecutor: UDP: suministrar la información al SIGEP sobre necesidades de capacitación y diseñar propuesta de procesos y mecanismos rigurosos de asignación de la capacitación al interior de la entidad. Oficinas de Planeación: revisión de información suministrada en el SIGEP para identificar necesidades de capacitación individuales y organizacionales. Secretarías Generales: suministrar apoyo y brindar los recursos para la realización de los programas de capacitación que identifique las UDP y la Oficina de Planeación. Academia: cooperar en la inclusión de un módulo de capacitación y capacidad técnica en la EDI. Beneficiario: Servidores públicos: en cuanto podrían recibir mejor formación en capacitación en función de sus necesidades. Posible Opositor: Servidores UDP: en cuanto aumenten sus funciones y en consecuencia su carga laboral. Servidores públicos: en cuanto al cambio en el statu quo por posibles cambios en la cantidad de tareas y se eleven los estándares de exigencia en los resultados.</p>
<p><i>Describa las principales barreras que la implementación de la recomendación puede enfrentar.</i></p>	<p>a) Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podrían haber dificultades para que el DAFP y la ESAP logren coordinar y establecer procesos y mecanismos rigurosos de asignación de la capacitación. ➤ El DAFP puede carecer de servidores con conocimientos para desarrollar los mecanismos y procedimientos para entrega de capacitaciones, así como, la creación del módulo virtual para dar instrucción y acompañamiento a las UDP. ➤ Podría haber problemas en el diseño y precisión de las preguntas del módulo de capacitación y capacidad técnica creadas por el DANE.

¹⁰⁵¹ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en>

¹⁰⁵² OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en>

¹⁰⁵³ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en>

¹⁰⁵⁴ OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en>

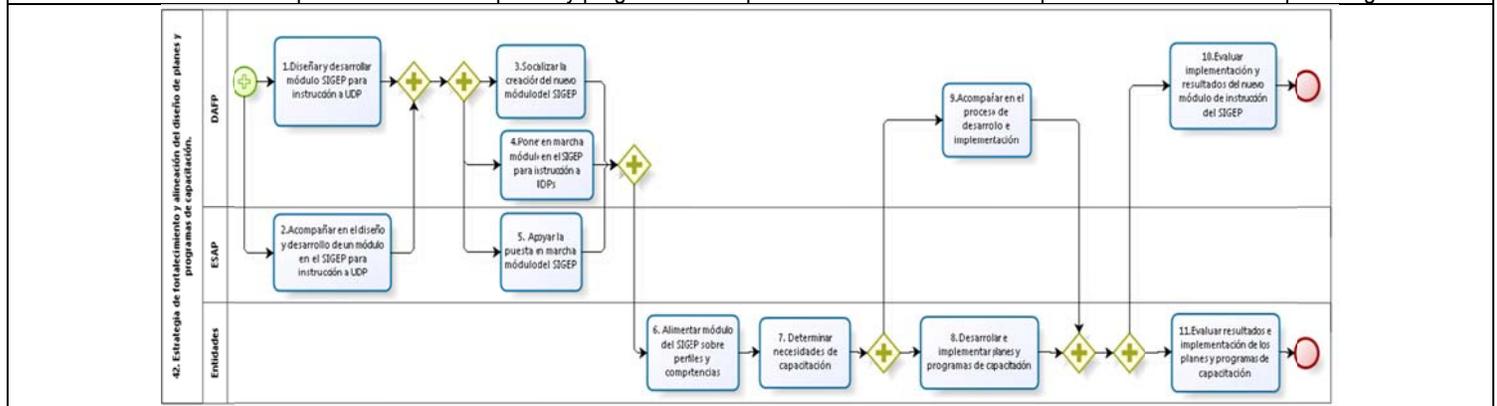
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las organizaciones pueden no contar con el personal capacitado para apropiarse de los nuevos procesos y mecanismos que desarrolle el DAFP para la apropiación del modelo tipo de los PIC.
	<p>b) Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Podrían existir dificultades por parte del DAFP para la obtención de recursos que permita vincular o capacitar a servidores con conocimientos en diseño de programas de capacitación, creación del módulo virtual en el SIGEP y elaboración de preguntas del módulo en la EDI. ➤ Las entidades pueden tener problemas de escasez de recursos para poder impulsar los programas de capacitación que implique el proceso de apropiación del modelo tipo del PIC y no contar con la infraestructura tecnológica para realizar la determinación de necesidades de capacitación a partir de la información provista a través del SIGEP.
	<p>c) Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Puede haber problemas para que las directivas de las entidades del orden nacional y territorial respalden y potencien el proceso de implementación del modelo tipo de capacitación y el análisis a través del SIGEP de sus necesidades a nivel organizacional e individual.
<i>Defina la forma en que se podrían superar dichas barreras.</i>	<p>a) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Administrativas y Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se sugiere potenciar sesiones de trabajo conjunto entre directivos del DAFP y la ESAP encargados de diseñar los mecanismos y procedimientos para la entrega de las capacitaciones al interior de las entidades. Se podría realizar un convenio con la ESAP con el objetivo de entrenar a los servidores del DAFP para la realización de los planes de capacitación y la creación del módulo virtual en el SIGEP. ➤ Se podrían adelantar sesiones conjuntas de trabajo entre los servidores públicos del DAFP y el DANE para determinar qué preguntas se puede introducir para medir la capacitación y capacidad técnica en la EDI. ➤ Se podría llevar a cabo procesos de acompañamiento por parte del DAFP y la ESAP de forma presencial o virtual para que los servidores públicos cuenten con la capacidad para apropiarse del modelo tipo de construcción de los PIC. <p>b) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El DAFP y la ESAP podrían presentar a Presidencia y al Ministerio de Hacienda los beneficios de la implementación de las estrategias de fortalecimiento del modelo tipo de construcción del PIC y el módulo virtual del SIGEP. Lo anterior indicando que la alternativa potencialmente mejora el nivel de cumplimiento de objetivos y metas de los planes de Desarrollo Nacional y Territoriales. ➤ El DAFP y la ESAP podrían realizar acompañamiento en la implementación de las estrategias de fortalecimiento del modelo tipo de construcción de PICs. Estas sesiones de acompañamiento podrían orientarse a realizar talleres de sensibilización a la alta dirección de las entidades del orden nacional y territorial con el fin de garantizar la provisión de recursos tecnológicos y personal suficiente para adelantar los procesos antes descritos. <p>c) Acciones Sugeridas para Superar Barreras Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El DAFP podría liderar una campaña de sensibilización hacia las directivas sobre la importancia de la capacitación en la entidad y la construcción rigurosa de los programas de capacitación que apunten a resolver las necesidades a nivel organizacional e individual.
<i>Viabilidad Jurídica</i>	<p>No se debe cambiar la ley o el reglamento, las propuestas se encuentran dentro de las competencias del DAFP y la ESAP quienes pueden construir planes tipo de capacitación y módulos virtuales de formación de as UDP. Es necesaria la colaboración del DANE a efectos de contar con las mediciones que se requieren para la identificación de necesidades de capacitación, e incluir este aspecto dentro de los aspectos que debe recoger el SIGEP.</p> <p>NO REQUIERE REFORMA LEGISLATIVA NI REGLAMENTARIA. SE REQUIERE LA EXPEDICIÓN DE ACTOS ADMINISTRATIVOS POR PARTE DE LAS ENTIDADES INVOLUCRADAS.</p>

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN		ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ¹⁰⁵⁵
1.	Diseñar y desarrollar un módulo en el SIGEP para instrucción a Unidades de Personal (UDP) para el diseño de planes de incentivos que incluyan elementos de capacitación ¹⁰⁵⁶ .	DAFP	Mediano Plazo
2.	Acompañar en el diseño y desarrollo de un módulo en el SIGEP para instrucción a UDPs para el	ESAP	Mediano Plazo

¹⁰⁵⁵ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

¹⁰⁵⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma.

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ¹⁰⁵⁵
diseño de planes de incentivos que incluyan elementos de capacitación ¹⁰⁵⁷ .		
3. Socializar la creación del nuevo módulo del SIGEP ¹⁰⁵⁸ .	DAFP	Mediano Plazo
4. Poner en marcha nuevo módulo en el SIGEP para instrucción a UDPs para el diseño de planes de incentivos que incluyan elementos de capacitación ¹⁰⁵⁹ .	DAFP	Largo Plazo
5. Apoyar la puesta en marcha del nuevo módulo del SIGEP ¹⁰⁶⁰ .	ESAP	Largo Plazo
6. Alimentar módulo del SIGEP sobre perfiles y competencias de los servidores ¹⁰⁶¹ .	Entidades Públicas	Largo Plazo
7. Determinar necesidades de capacitación a nivel individual y organizacional a través de la información del SIGEP ¹⁰⁶² .	Entidades Públicas	Largo Plazo
8. Desarrollar e implementar los planes y programas de capacitación a partir del proceso de instrucción del nuevo módulo del SIGEP y la información analizada en el mismo sistema ¹⁰⁶³ .	Entidades Públicas	Largo Plazo
9. Acompañar en el proceso de desarrollo e implementación de los planes y programas de capacitación ¹⁰⁶⁴ .	DAFP	Largo Plazo
10. Evaluar implementación y resultados del nuevo módulo de instrucción del SIGEP ¹⁰⁶⁵ .	DAFP	Largo Plazo
11. Evaluar resultados e implementación de los planes y programas de capacitación ¹⁰⁶⁶ .	Entidades	Largo Plazo



RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ¹⁰⁶⁷
12. Realizar un benchmarking sobre estrategias de fortalecimiento de planes de capacitación a nivel internacional y nacional ¹⁰⁶⁸ .	DAFP	Corto Plazo

¹⁰⁵⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

¹⁰⁵⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma."

¹⁰⁵⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

¹⁰⁶⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover la cooperación entre la entidad rectora del servicio civil y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del Poder Ejecutivo en favor de la reforma."

¹⁰⁶¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

¹⁰⁶² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

¹⁰⁶³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

¹⁰⁶⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

¹⁰⁶⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

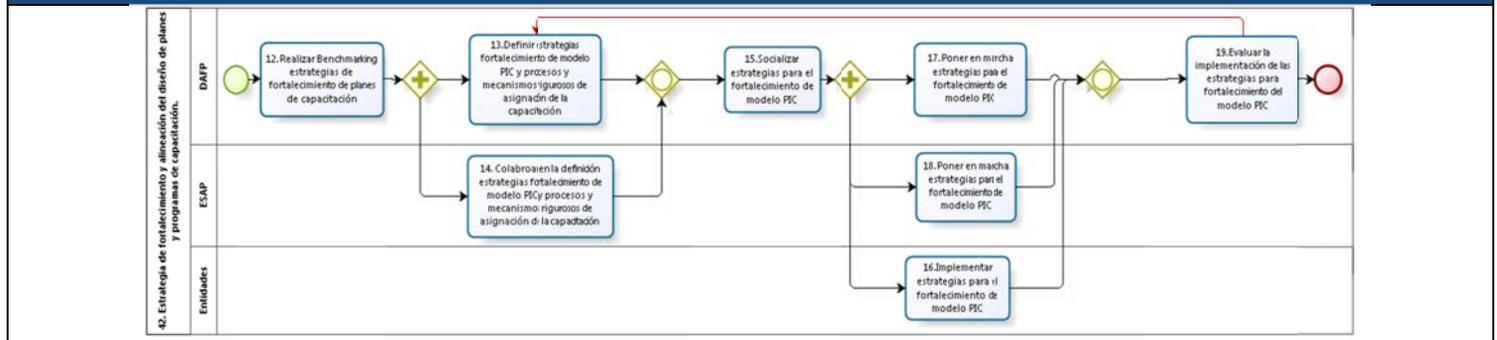
¹⁰⁶⁶ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma."

¹⁰⁶⁷ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

¹⁰⁶⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional"

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ¹⁰⁶⁷
13. Definir estrategias para el fortalecimiento de modelo PIC y los procesos y mecanismos rigurosos de asignación de la capacitación por parte de las UDP de las entidades ¹⁰⁶⁹ .	DAFP	Corto Plazo
14. Colaborar en el diseño de las estrategias para el fortalecimiento de modelo PIC y los procesos y mecanismos rigurosos de asignación de la capacitación ¹⁰⁷⁰ .	ESAP	Corto Plazo
15. Socializar estrategias para el fortalecimiento de modelo PIC y los procesos y mecanismos rigurosos de asignación de la capacitación ¹⁰⁷¹ .	DAFP	Mediano Plazo
16. Implementar estrategias para el fortalecimiento de modelo PIC y los procesos y mecanismos rigurosos de asignación de la capacitación ¹⁰⁷² .	Entidades Públicas	Mediano Plazo
17. Colaborar en la puesta en marcha de las estrategias para el fortalecimiento de modelo PIC y los procesos y mecanismos rigurosos de asignación de la capacitación ¹⁰⁷³ .	DAFP	Mediano Plazo
18. Colaborar en la puesta en marcha de las estrategias para el fortalecimiento de modelo PIC y los procesos y mecanismos rigurosos de asignación de la capacitación ¹⁰⁷⁴ .	ESAP	Mediano Plazo
19. Evaluar la implementación de las estrategias para fortalecimiento del modelo PIC y los procesos y mecanismos rigurosos de asignación de la capacitación ¹⁰⁷⁵ .	DAFP	Mediano Plazo

RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



RUTA CRÍTICA DE IMPLEMENTACIÓN	ACTOR RESPONSABLE	PLAZO ¹⁰⁷⁶
20. Realizar Benchmarking de instrumentos de medición de planes y programas de capacitación a nivel nacional e internacional ¹⁰⁷⁷ .	DAFP	Mediano Plazo
21. Colaborar en la realización del benchmarking de instrumentos de medición de planes y programas de capacitación ¹⁰⁷⁸ .	Academia	Mediano Plazo

¹⁰⁶⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

¹⁰⁷⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

¹⁰⁷¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

¹⁰⁷² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

¹⁰⁷³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

¹⁰⁷⁴ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

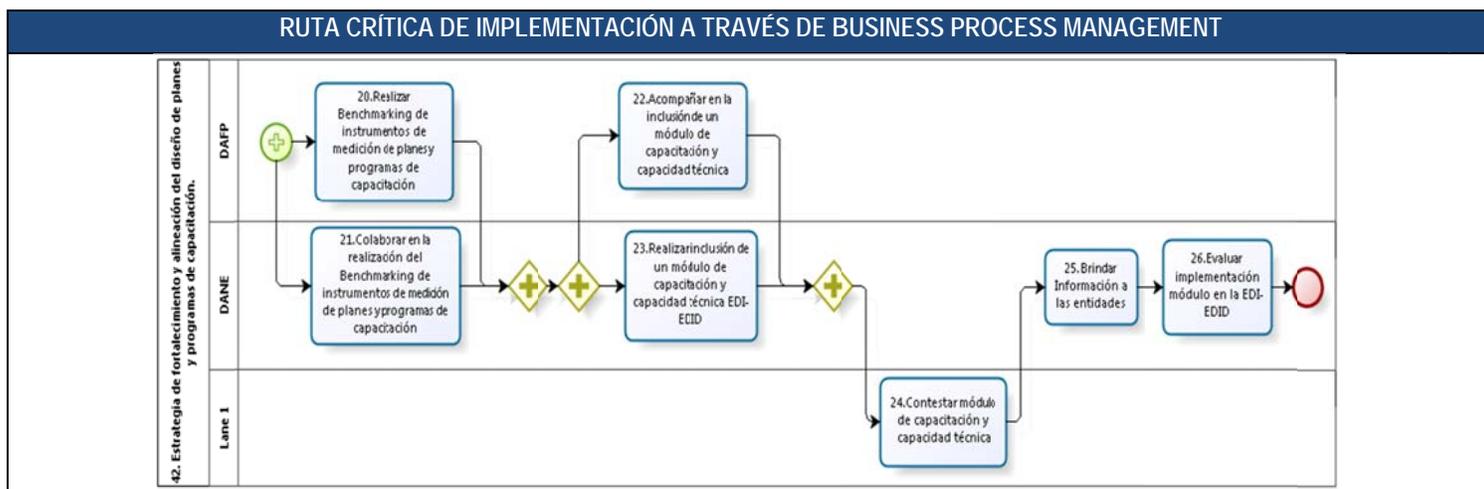
¹⁰⁷⁵ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma".

¹⁰⁷⁶ Para definir el plazo se utilizan las siguientes escalas: -Corto (Menos de un año para iniciar implementación), -Mediano (Entre 1 y 3 años para iniciar implementación), -Largo (Más de tres años para iniciar implementación).

¹⁰⁷⁷ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

¹⁰⁷⁸ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

22. Realizar inclusión de un módulo de capacitación y capacidad técnica dentro de la EDI ¹⁰⁷⁹ .	DANE	Mediano Plazo
23. Acompañar en la inclusión de un módulo de capacitación y capacidad técnica dentro de la EDI ¹⁰⁸⁰ .	DAFP	Mediano Plazo
24. Contestar módulo de capacitación y capacidad técnica dentro de la EDI en las Entidades ¹⁰⁸¹ .	Entidades	Mediano Plazo
25. Brindar Información a las entidades sobre los resultados de la EDI ¹⁰⁸² .	DANE	Mediano Plazo
26. Evaluar implementación del nuevo módulo en la EDI ¹⁰⁸³ .	DANE	Mediano Plazo



<FIN>

¹⁰⁷⁹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

¹⁰⁸⁰ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

¹⁰⁸¹ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

¹⁰⁸² Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Diseñar reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional".

¹⁰⁸³ Este paso de la ruta trata de responder a la siguiente tarea clave propuesta por el BID (2014): "Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma.

7. Referencias Bibliográficas

- Advisory Group on Reform of Australian Government Administration. (2010). *Blueprint for the Reform of Australian Government Administration*. Recuperado de <http://nla.gov.au/nla.party-1471616>
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. ILPES/CEPAL. Recuperado de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Asensio, R. (2006). *Directivos Públicos*. Bilbao: Instituto Vasco de Administración Pública.
- Australian Government (2015). *Flexible Working Arrangements*. Recuperado de <http://www.fairwork.gov.au/employee-entitlements/flexibility-in-the-workplace/flexible-working-arrangements>
- Australian Public Service Commission Publication. (2003). *The Australian Experience of Public Sector Reform*. Recuperado de <https://resources.apsc.gov.au/pre2005/expopsreform.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil - Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento. (2011). *Elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP)*. Recuperado de <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/GDCR/SERVIR-PDP-GuiaMetodologica.pdf>.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2012). *El Servicio Civil Peruano: Presidencia del Consejo de Ministros*.
- Ban, C., & Gossett, C. (2010). *The Changing Roles of the Human Resource Office*. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp. 5-25). San Francisco: Jossey-Bass.
- Barrachina, J. E. (1991). *La función pública: su ordenamiento jurídico. Parte especial Tomo 2. Volumen 1*. Barcelona: Promociones Publicaciones Universitarias. PPU.
- Battaglio Jr, P., & J. Llorens. (2010). *Human Resource Management in a Human Capital Environment*. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp. 27-43). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bernardo, R. (2013). *The Role of Incentives in Civil Service Reform: the Singapore Story*. Core Issue: Incentive Mechanisms for Civil Service Reform The Story. Recuperado el 19 de julio, 2013.
- BID (2015). Metodología. Recuperado de <http://kp.iadb.org/ServicioCivil/es/Paginas/metodologia.aspx>
- Bizagi (s.f.) Actividades. Recuperado de http://www.bizagi.com/docs/BPMN_Guia_de_Referencia_ESP.pdf.
- Blanco, F. y Lumbreras, J. (2006). La profesionalización de la función pública local en América Latina: evolución, modelos y propuestas. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, (302), 161-184.
- Borda, E. y Díaz, A. (2015). Anexo No. 5 *Análisis de Viabilidad Jurídica de las Propuestas*. En Sanabria et al. *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 No. 18. Bogotá: Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo.
- Bowen, R (2000). *Recognizing and Rewarding Employees*. New York: McGraw-Hill
- Reese, C., & Watson, D. (2010). *The Budgeting Process*. En Condrey, S (3ra Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (pp. 769-834). San Francisco: Jossey-Bass

- Bryson, J., Crosby, C., & Middleton, M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public administration review*, 66, 44-55.
- Cairney, P. (2009). Implementation and the Governance Problem: A Pressure Participant Perspective. *Public Policy and Administration*, 24(4), 355-377.
- Careaga, M (2015). *El diagnóstico desde adentro: estado actual de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas a partir de la visión de los expertos en las unidades de personal*. En Sanabria, P. (Ed.) *Gestión Estratégica del Talento Humano en el Sector Público: Estado del Arte, Diagnóstico y Recomendaciones para el Caso Colombiano* (pp. 95-118). (En Prensa), Bogotá: Universidad de los Andes.
- Careaga, M. (2013). *Visiones y Expectativas de Expertos y Actores Involucrados en la GTH y Mapa de Actores Preliminar (Entrevistas y Grupos Focales)*. 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* (pp. 177-284). Bogotá: DAFP, ESAP, Colciencias.
- Castillo, F. (1996). Management y Derecho Administrativo: ¿Hacia una necesaria evolución del Derecho de la Función Pública y de la Gestión de los Recursos Humanos?. *Revista Andaluza de Administración Pública*, (26), 199-247
- Chapus, R. (2001). *Droit administratif général* (Vol. 2). Paris: Montchrestien.
- Civil Service (2013). *Civil Service Reform Plan: One Year On Report*. Recuperado el 12 de septiembre, 2013, de <http://my.civilservice.gov.uk/reform/civil-service-reform-one-year-on/>.
- Civil Service (2013). Creating a modern employment offer to staff. En. *Civil Service Reform Plan* Recuperado el 12 de septiembre, 2013, de <http://my.civilservice.gov.uk/reform/the-reform-plan/modern-employment-offer/>
- Giordano et al. (2011). *The Public Sector Pay Gap in a Selection of Euro Area Countries*. Recuperado de http://ssrn.com/abstract_id=1965450.
- Cline, K. (2000). Defining the Implementation Problem: Organizational Management versus Cooperation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(3). 551 - 571.
- Cohen, A., Timmons, J., & Fesko, S. (2005). The Workforce Investment Act, How Policy Conflict and Policy Ambiguity Affect Implementation. *Journal of Disability Policy Studies*, 15(4). 221 - 230.
- Comisión Nacional del Servicio Civil (2014). *Informe Trimestral de Gestión (I trimestre)*. Bogotá D.C.
- Condrey, S. (2012). *Managing Human Resources. In Handbook of Human Resource Management in Government*. San Francisco: Jossey Bass.
- Condrey, S. (2012). *Public Human Resource Management: How we get where we are today*. En Riccucci, N. (Ed.), *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges* (5ta ed., pp. 1-13). New York: Pearson.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing ground theory*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Cortázar Laverde, J.C., Lafuente, M. & Sanguines. M. (2014). *El fortalecimiento del servicio civil como pilar de las instituciones del sector público*. En Velarde, J.C., Lafuente, M. & Sanguines., M. (Ed.), *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications.
- Cortázar Velarde, J.C., Lafuente, M. & Sanginés, M. (2014). *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)*. IDB Publications.

- Cortázar, J. (2011). *Aprendiendo a partir de la reforma del Servicio Civil en Chile. Algunas lecciones de interés para países latinoamericanos*. Revista CLAD Reforma y Democracia, (49), 99-122.
- Cortázar, J. C., Lafuente, M., Longo, F. & Schuster, C. (2014). *La agenda a futuro: estrategias y tareas clave para mejorar el servicio civil en América Latina*. En Cortázar Velarde, J.C., Lafuente, M & Sanginés, M. (Eds.) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)*. IDB Publications.
- Cowper, J., & Samuels, M. (1997). *Performance Benchmarking in the Public Sector: The United Kingdom Experience*. OECD.
- Crosby, B. & Bryson, J. (2007). *Leadership for the Common Good: Creating Regimes of Mutual Gain*. En R. Morse, M. Kinghord, and T. Buss (Eds.) *Transforming Public Leadership for the 21st Century*. New York: M.E. Sharpe.
- DAFP. (2012). *Sistema de estímulos orientaciones metodológicas. Cartillas de Administración Pública (Cartilla N.20)*. Revisado el 11 de Julio de 2015 de http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=1590
- DAFP. (2014). Distribución de Instituciones por Ramas y Órganos del Poder Público-Distribución Porcentual desagregado por
- Daley, D. (2012). *Strategic Human Resource Management*. En Riccucci, N. (Ed.), *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges* (5ta ed., pp. 120-134). New York: Pearson.
- De Leon, C. (2002) Reforms in the Civil Service: The Philippine Experience, *Philippine Civil Service Commission*.
- DeLeon, P. (1999). The Missing Link revisited: Contemporary Implementation Research. *Policy Studies Review*, 16 (3). 311 – 338.
- DeLeon, P., & DeLeon, L. (2002). What Ever Happened to Policy Implementation? An Alternative Approach. *Journal of Public Administration and Theory*,12(4) 467-492
- Demke, C. (2007). *Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States. Procedure for Performance Appraisal, for Employee Interviews and Target Agreements: Study for the 48th Meeting of the Directors-General of the Public Service of the Member States of the European Union*. European Institute of Public Administration
- DAFP. (2010). *Plan nacional de formación y capacitación de empleados públicos para el desarrollo de competencias. Cartillas de Administración Pública (Cartilla N.12)*. Revisado el 11 de Julio de 2015 de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/236.pdf/974813fb-1634-49a3-b28a-b80127315887>
- DAFP. (2012). *Sistema de estímulos orientaciones metodológicas. Cartillas de Administración Pública (Cartilla N.20)*. Revisado el 11 de Julio de 2015 en http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=1590
- Department of Public Expenditure and Reform of Ireland. (2012). *Progress on the implementation of the Government's Public Service Reform Plan*
- DPADM. (2004). *Republic of Brazil Public Administration Country Profile*. Recuperado el 24 de septiembre, 2013, de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023194.p>
- OECD. (2010). Brazil. *OECD Reviews of Human Resource Management in Government*
- Dyer, C. (1999). Researching the Implementation of Educational Policy: A backward mapping approach. *Comparative Education*, 35(1). 45 - 61.

- Echebarría, K. (2006). *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Elmore, R. (1979). Backward Mapping: Implementation Research and Policy Decisions. *Political Science Quarterly*, 94(4), 601-616.
- Expósito, J. (2003). *La configuración del contrato de la administración pública en derecho colombiano y español- análisis de la selección de contratistas*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Falconer, P. (1999). *Public Administration and the New Public Management: Lessons de the UK Experience*. Scotland, UK: Department of Law and Public Administration Glasgow Caledonian University.
- Feldman, M., & Khademian A. (2007). The role of the public manager in inclusion: Creating communities of participation. *Governance*, 20(2), 305-324.
- Gaetani, F., & Heredia, B. (2002). *La Economía Política de la reforma del servicio civil en Brasil: los años de Cardoso*. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/publicaciones/detalle.7101.html?id=8984>.
- García, A. N. (1976). *La burocracia I: el pensamiento burocrático*. Centro de Estudios Administrativos. Madrid.
- Govea, M. E. G., Domínguez, M. E., & San Agustín, Y. Q. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Contribuciones a la Economía*. Tamaulipas: Universidad Autónoma de Tamaulipas
- Gilbert, C., Winne, S., & Sels, L. (2011). Antecedents of front-line Managers' Perceptions of HR role Stressors. *Personnel Review*, 40(5), 549-569.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Ground Theory*. Chicago: Aldine.
- Gobierno de España- Ministerio de Igualdad. (2010). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Recuperado el 17 de noviembre de 2015 de [http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183_Conciliacion de la vida laboral, familiar y persona l_.pdf](http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183_Conciliacion_de_la_vida_laboral_familiar_y_persona_l_.pdf)
- Goggin, M., Bowman, A., Lester, J., & O'Toole, L., (1990) *Implementation Theory and Practice: Toward a Third Generation*. Glenview Ill.: Scott Foresman/Little, Brown and Company
- Government of UK (2015) *Flexible Working*. Recuperado en mayo 2015 de <https://www.gov.uk/flexible-working/overview>
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles P. & Truss. C. (1999). Linking Individual Performance to Business Strategy: The People Process Model. *Human Resource Management*. 38(1). 17-31.
- Great Place to Work (2015). *Nuestra Historia*. Recuperado el 2 de junio de 2015 de <http://www.greatplacetowork.com.co/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>
- Greenawalt, K. (1986). Discrimination and reverse discrimination. *University of Chicago Press*, 95(1), 154-156.
- Grint, K. (2008). Wicked Problems and Clumsy Solutions: the Role of Leadership. *Clinical Leader*, 1 (2).
- Guy Peters, B. (1996). Futuras alternativas para la administración pública. *Gestión y análisis de políticas públicas*, (7), 5-12.
- Guy, M., & Newman, M. (2010). *Valuing Diversity in the Changing Workplace*. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp.149-169). San Francisco: Jossey-Bass.

- Hays, S., & Sowa, J. (2010). *Staffing the Bureaucracy*. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp. 99-127). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hill, M., & Hupe, P. (2002). *Implementing Public Policy*. London: SAGE Publications.
- Hill, M., & Hupe, P. (2009). *Implementing Public Policy* (2da ed). London: SAGE Publications.
- Hudson, B. (2006). User Outcomes and Children's Services Reform: Ambiguity and Conflict in the Policy Implementation Process. *Social Policy and Society*, 5(2). 227-236.
- Hupe, P. (2014). What happens on the ground: Persistent issues in implementation research. *Public Policy and Administration*, 29 (2). 164-182.
- Hupe, P., & Saetren, H. (2014). The sustainable future of implementation research: On the development of the field and its paradoxes. *Public Policy and Administration*, 29(2). 77 - 83.
- Hupe, P., Hill, M., & Nangia, M. (2014). Studying implementation beyond deficit analysis: The top-down view reconsidered. *Public Policy and Administration*, 29(2). 145 - 163.
- Iacovello, M & Strazza, L (2014) Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina. En Cortázar Velarde, J.C.; Lafuente, M & Sanginés, M (Eds.) *Al Servicio del Ciudadano: Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)* IDB Publications.
- Ingram, H. (1990). *Implementation: A Review and Suggested Framework*. En Lynn, N., & Wildavsky, A (Eds.). *Public Administration, the State of the Discipline*. 462-480.
- Jeong, H., Kim, D.-K., Kim, K., & Rinne, J. (2013). *South Korea* Recuperado el 25 de julio, 2013, de <http://www1.worldbank.org/publicsector/civilservice/rsSouthKorea.pdf>.
- Klingner, D. (2012). *Building Public Human Resource Capacity in Fragile and Transitional States: Linking Theory, Research, Practice, and Teaching*. En Riccucci, N. (Ed.), *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges* (5ta ed., pp. 14-27). New York: Pearson.
- Lawler III, E. (2003). *Treat People Right! How organizations and Individuals can Propel each other into a virtuous Spiral Success*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass (95-100).
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Longo, F. (2004). *Gestionar Personas en el Sector Público: Un Sistema Integrado de Valor Estratégico*. En Mérito y Flexibilidad, *La gestión de las Organizaciones del Sector Público* (pp. 89-111). Barcelona: Paidós Ibérica.
- Loschak, D., y Chevalier, J. (1986). *Ciencia administrativa: Teoría general de la institución administrativa*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. T. I y II.
- Marshall, J. (2009). La reforma del estado en Chile: visión y proceso. *Centro para la Apertura y el Desarrollo de América Latina*, 108.
- Mascott Sánchez, M. d. l. Á. (2007). Sistemas de servicio civil: una comparación internacional. *Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública*.
- Matland, R. (1995). Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2). 145-174.
- Mazmanian, D., & Sabatier, P. (1983). Policy Implementation. *Encyclopedia of Policy Sciences*.

- 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.
- Molas-Gallart, J., & Castro-Martínez, E. (2007). Ambiguity and conflict in the development of 'Third Mission' indicators. *Research Evaluation*, 16(4). 321-330.
- O'Toole, L. (2004). The Theory-Practice Issue in Policy Implementation Research. *Public Administration*, 82(4). 309 - 329.
- OECD (2010). Brazil. *OECD Reviews of Human Resource Management in Government*.
- OECD (2013) Annex A Human Resource Management in Colombia. En OECD (2013), *Colombia: Implementing Good Governance*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264202177-en>
- OECD (2013). Colombia: Implementing Good Governance, *OECD Public Governance Reviews*.
- Office of Personnel Management - OPM (sf). Organizational Assessment Survey. *Data, Analysis & Documentation*. Recuperado de <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/data-analysis-documentation/employee-surveys/buy-services/organizational-assessment-survey/>.
- Office Personnel Management (2014). The Status of Telework in the Federal Government. Recuperado el mayo de 2015.
- OECD. (2012). *Human Resources Management: Country Profiles*. Recuperado el 13 de agosto, 2013, de <http://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>
- OECD (2011), *Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166707-en> .
- Ospina, S. & Hoffman, A (2015) *Voces y Vivencias: La Gestión del Talento Humano vista desde Adentro*. En Sanabria, P. (Ed.) *Gestión Estratégica del Talento Humano en el Sector Público: Estado del Arte, Diagnóstico y Recomendaciones para el Caso Colombiano*. (En Prensa), Bogotá: Universidad de los Andes.
- Ostrom, E. (1996) Crossing the great divide: coproduction, synergy, and development. *World development*, 24(6). 1073-1087.
- Oszlak, O. (2009). *La Profesionalización del Servicio Civil en América Latina: Impactos sobre el proceso de Democratización*. En OEA - PNUD, *La Democracia de ciudadanía: una agenda para la construcción de ciudadanía en América Latina*.
- Park, S. (2012). Does gender matter? The effect of Gender Representation of Public Bureaucracy on Governmental Performance. *American Review of Public Administration*, 43(2), 221-242.
- 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.
- Perry, J., & Mesch, D. (1997). *Strategic Human Resource Management*. En Ban, C., & Riccucci, N. (Eds.), *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges* (2da ed.,). Nueva York: Longman.
- Peters, G. (2014). Implementation structures as institutions. *Public Policy and Administration*, 29(2). 131 - 144.
- Plan Nacional de Desarrollo 2010–2014. *Prosperidad para Todos*.

Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. *Todos por un Nuevo País*

- Plata, A. (2010). *Fundamentos de derecho administrativo*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Pliscoff, C. (2015). *Reflexiones sobre las recomendaciones efectuadas en el marco 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" en la administración pública colombiana: Ideas desde el sur*. Manuscrito sometido a publicación.
- Polidano, C. (1999). *The New Public Management in Developing Countries*. IDPM Public Policy and Management Working Paper, 13; Daley, D. (2009). *The Trials and Tribulations of Performance Appraisal: Problems and Prospects in the Twenty-First Century*. En Hays, S., Kearney, R., & Cogburn, D. (Eds.), *Public Human Resource Management* (5ta ed., pp. 107-122). Estados Unidos: Pearson
- Condrey, S. (2012). *Public Human Resource Management: How we get where we are today*. En Riccucci, N. (Ed.), *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges* (5ta ed., pp. 1-13). Estados Unidos: Pearson.
- Pressman, J. & Wildavsky, A. (1973). *Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland: or, why it's amazing that federal programs work at all, this being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes*. Berkeley: University of California Press.
- Real Academia Española. (2015). *Diccionario de la lengua española* (23 ed). Madrid, España.
- Reese, C., & Watson, D. (2010). The Budgeting Process. En Condrey, S (Ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government* (3ra ed., pp. 769-834). San Francisco: Jossey-Bass
- Riccucci, N. (2005). Street-Level Bureaucrats and Intrastate Variation in the Implementation of Temporary Assistance for Needy Families Policies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1). 89 - 111.
- Rincón, J. (2009). *Derecho Administrativo Laboral*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Rincón, J. (2004). *Las generaciones de los derechos fundamentales y la acción de la administración pública*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Roberts, G. (2009). *Employee Benefits*. En Hays, S., Kearney, R., & Cogburn, D. (Eds.), *Public Human Resource Management* (5ta ed., pp. 123-141). New York: Pearson.
- Rodríguez, L. (2013). *Visión analítica de las reformas administrativas en Colombia*. En. ESAP. *100 años de administración pública - retos y perspectivas*. Cartagena.
- Romano, S. (1917). *L'ordinamento giuridico: studi sul concetto, le fonti ei caratteri del diritto*. Mariotti. Pisa: Tipografia Editrice Cav.
- Rosenbloom, D. y Piotrowski, S. (2005). Outsourcing the constitution and administrative law norms. *The American Review of Public Administration*, 35(2), 103-121.
- Rozo, P; Díaz, L (2013) *Análisis del Status Quo de las Prácticas de una Muestra de Oficinas de Talento Humano de las Organizaciones Preseleccionadas y Tipificación Organizacional*. 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 & C. Avellaneda (2014). *The Training of Senior Civil Servants in Colombia*. En Montgomery Van Wart & Annie Hondeghem (Eds.), *Administrative Leadership Culture*. London: Palgrave Macmillan.

- Sanabria, P. (2013). Documento brecha herramientas de la literatura y las prácticas de gestión del talento humano en el sector público. En Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. (2013). *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.: DAFP, ESAP, Colciencias.
- Sanabria, P. (2010). *Dos Pasos Adelante, Uno Hacia Atrás: Colombia y la Configuración de un Servicio Civil Profesional y Meritocrático*. Boletín Política Pública Hoy. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Sanabria, P. (2012). *Job Sector Choice and Public Service Motivation: Evidence from Colombia*. PhD Dissertation. Department of Public Administration and Policy. The American University – Washington DC. August 2012.
- 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., 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>.
- Scott, H. (2009). *What is Grounded Theory? Grounded Theory Online... Supporting Grounded Theory Researches*. Recuperado de <http://www.groundedtheoryonline.com/what-is-grounded-theory>.
- Secretaría de la Función Pública (2012) *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera*. Ciudad de México. Recuperado el 16 de septiembre, 2013, de http://www.normateca.gob.mx/Archivos/66_D_3300_13-11-2012.pdf
- Stevens, B., Schieb, P. A. & Gibson, A. (2011). *The Future of Families to 2030, International Futures Programme*. OECD Publishing
- Strazza, L. (2014). *Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina: Colombia*. Banco Interamericano de Desarrollo, Nota Técnica.
- Tjiptoherijanto, P.(2007). Civil Service Reform in Indonesia. *International Public Management Review*, 8(2).
- Toapanta, J. (2011). *Administración de recursos humanos*. Loja-Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Torres, J. (2013) *Análisis de la Evolución del Entorno Institucional*. 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.
- Tummers, L. B. Steijn & V. Bekkers (2012). The Willingness of Public Professionals to Implement Public Policies: Content, Context and Personality Characteristics. *Public Administration*. 90:3. 716-736.
- Uruguay Concurso. (n.d.). Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de: <https://www.uruguayconcurso.gub.uy/Portal/servlet/com.si.retsel.inicio>
- Vázquez, P. (2007). *Derecho Administrativo II Organización y Empleo Público*. Madrid: Marcial Pons.

- Waissbluth, M. (2005). Quince años de profesionalización en la gerencia pública de Chile. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Recuperado de <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/quince%20a%C3%B1os%20de%20profesionalizaci%C3%B3n%20en%20la%20gerencia%20p%C3%ABlica%20de%20chile.pdf>
- Walker, J., & Koloroff, N. (2007). Grounded Theory and Backward Mapping: Exploring the Implementation Context for Wraparound. *Journal of Behavioral Health Services & Research*, 34(4). 443–458.
- Weber, M. (2001) *¿Qué es la burocracia?* México: Ediciones Coyoacán.
- World Bank (2010). *Non-monetary Awards for Public Sector Programs and Institutions: Survey of Selected International Experience*. Global Expert Team. Public Sector Awards Programs

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)