



***César Augusto Manrique Soacha***

Director

***Jesús Hernando Amado Abril***

Subdirector

***Lidoska Julia Peralta Prieto***

Secretaria General

***Francisco Alfonso Camargo Salas***

Director de Empleo Público

***Jesús Hernando Amado Abril***

Director de Gestión del Conocimiento (E)

***Hugo Armando Pérez Ballesteros***

Director de Desarrollo Organizacional

***Hugo Armando Pérez Ballesteros***

Director de Gestión y Desempeño Institucional (E)

***Armando López Cortés***

Director de Participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano (E)

***Armando López Cortés***

Director Jurídico

Elaborado por:

Sandra Milena Ardila Cubides

Dirección de Empleo Público

Revisión a cargo de:

Andrés Felipe González

Dirección de Empleo Público

Noviembre de 2022

# Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Situación de la gestión del talento humano en Colombia en relación con Latinoamérica y el mundo</b> .....	12
<b>a)</b> ..... <b>Índice de competitividad global</b> .....	12
<b>b)</b> ..... <b>Índice de efectividad del Gobierno</b> .....	16
<b>c)</b> ..... <b>Eficacia gubernamental en América Latina</b> .....	17
<b>d)</b> ..... <b>Eficacia gubernamental América Latina por país</b> .....	18
<b>e)</b> ..... <b>Eficacia gubernamental en los países OCDE</b> .....	19
<b>f)</b> ..... <b>Índice de Percepción de Corrupción (IPC)</b> .....	20
<b>g)</b> ..... <b>Comportamiento del PIB</b> .....	21
<b>h)</b> ..... <b>La transformación digital para aumentar la productividad y la calidad de vida de los servidores públicos</b> .....	24
<b>EMPLEO EN EL SECTOR PÚBLICO</b> .....	29
<b>a)</b> ..... <b>Medición actual del índice de desarrollo del servicio civil en Colombia</b> .....	29
<b>b)</b> ..... <b>Participación del Empleo Público sobre el Empleo Total</b> .....	33
<b>c)</b> ..... <b>Principales actores que contribuyen al desarrollo del empleo público en Colombia</b> .....	35
<b>d)</b> ..... <b>Órganos de Dirección y Gestión del Empleo Público en Colombia</b> .....	36
<b>CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO</b> .....	39
<b>a)</b> ..... <b>Profesionalización del servicio civil</b> .....	40
<b>b)</b> ..... <b>El empleo público en Colombia</b> .....	41
<b>c)</b> ..... <b>Clasificación del servidor público</b> .....	45
<b>d)</b> ..... <b>Profesionalización del Servidor Público</b> .....	45
<b>e)</b> ..... <b>Comportamiento de los servidores</b> .....	49
<b>El triángulo y el Código de Integridad</b> .....	49

<i>f)</i> .....	<i>El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y su articulación con el Empleo Público y la Gestión del Talento Humano</i>	50
<i>g)</i> .....	<i>La transformación de los servidores públicos hacia el nuevo concepto de Servidor Público 4.0.</i>	54
<i>h)</i> .....	<i>Acciones Para lograr ser un Servidor 4.0.</i>	55
	<b>POLÍTICA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO ORIENTADA A LA CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO</b>	59
	<i>Objetivo general</i> .....	60
	<i>Objetivos específicos</i> .....	60
<i>a)</i> .....	<i>Ciclo de la gestión estratégica del talento humano.</i>	63
<i>b)</i> .....	<i>Componentes del ciclo de la estratégico del talento humano</i>	64
<i>c)</i> .....	<i>Ciclo de vida del servidor público</i>	65
	<b>I. INGRESO</b>	65
	<b>II. DESARROLLO</b>	66
	<b>III. RETIRO</b>	69
<i>d)</i> .....	<i>Fases del ciclo de la gestión estratégica del talento humano</i>	69
	<b>FASE I – Diagnostico</b> .....	71
	<i>Etapas de la implementación de la política</i> .....	77
	<b>DIAGNOSTICAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO:</b>	78
	<i>Diseño de medición: matriz de gestión estratégica del talento humano -GETH</i>	78
	<i>Básico operativo (alto, medio y bajo):</i> .....	81
	<i>Transformación:</i> .....	81
	<i>Consolidación:</i> .....	81
	<b>FASE II – Planeación Estratégica</b>	82
	<i>Planeación y Plan de Acción</i> .....	82
	<i>Articulación con el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)</i>	85
	<b>FASE III – Ejecución</b> .....	88
	<b>FASE IV – Seguimiento y Control</b>	89
	<b>FASE V – Análisis de resultados</b>	89
	<i>Seguimiento y verificación</i> .....	89
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	90

# Tabla de Figuras

<b>Figura 1. Evolución de la posición de Colombia. Índice de Competitividad Agregada - IMD.....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 2. Índice Mundial de Innovación 2021 .....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 3. Ranking del IMD.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 4. Eficacia gubernamental en América Latina 2019 .....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 5. Eficacia gubernamental América Latina por país .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 6. Eficacia gubernamental en los países OCDE .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 7. Expectativas economía global en 2022 .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 8. Índice de Percepción de Corrupción (IPC) - Resultados por Región .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 9. Balance estructural proyectado por la administración pública como porcentaje del PIB potencial en 2019, 2020 y 2021 y cambio desde 2018 .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 10. Producto Interno Bruto (PIB) Tasas de crecimiento en volumen1 2014-I-2020pr -IV</b>	<b>22</b>
<b>Figura 11. Índice De Desarrollo Del Servicio Civil.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 12. Mejora significativa del índice de Mérito Civil, 2004 y 2012-2015.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 13. Calidad de vida digital por país .....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 14. Índice de Competitividad Digital 2020 .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 15. Empleo del sector público como porcentaje del empleo total, 2011 y 2018 .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 16. Tasa de crecimiento promedio anual del empleo en el sector público, 2011-2018..</b>	<b>34</b>
<b>Figura 17. Principales actores que contribuyen al desarrollo del empleo público en Colombia</b>	<b>35</b>
<b>Figura 18. Órganos de dirección y gestión del Empleo Público en Colombia .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 19. Marco normativo del Empleo Público en Colombia I.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 20. Marco Normativo del Empleo Público en Colombia II .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 21. Componentes del Empleo Público en Colombia .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 22. Generalidades del Empleo Público Colombiano.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 23. Principios orientadores del Empleo Público en Colombia.....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 24. Sistema del Empleo Público .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 25. Clasificación del servidor público colombiano .....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 26. Clases de vinculación laboral con el Estado.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 27. Criterios básicos del Empleo Público .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 28.El triángulo y el Código de Integridad .....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 29. MIPG .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 30. Dimensión 1 MIPG - Talento Humano .....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 31. Fases de la gestión del talento humano .....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 32. Pilares empleo público .....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 33. Modelo del Empleo Público, Subcomponentes y categorías de la política de la GETH .....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 34. Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG .....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 35. Subcomponentes y categorías de la política de la GETH .....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 36. Criterios de calificación de la matriz GETH .....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 37. Niveles de madurez de la gestión estratégica del talento humano.....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 38. Etapas de la implementación de la política .....</b>	<b>88</b>

# Introducción

## **EL EMPLEO Y EL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO: CREANDO VALOR EN MEDIO DE UN UNIVERSO DISRUPTIVO.**

La importancia del empleo público es evidente cuando se genera la implementación de políticas y lineamientos, que logran la articulación entre lo que se promulga y lo que se ejecuta en la acción misma de gestionar de manera efectiva las reformas o políticas que se diseñan para el avance constante hacia un Estado moderno y dinámico, necesarios para fomentar el desarrollo del país, desde los diferentes enfoques económicos, sociales y propiamente en la entrega de bienes y servicios a cargo del Estado a la ciudadanía.

La integración asertiva de factores, políticas, herramientas y lineamientos que permitan una transformación integral de la gestión del talento humano hacia una gobernanza pública enfocada en la excelencia, la calidad en sus bienes y servicios y la satisfacción propia de la ciudadanía, son componentes estratégicos a la hora de incrementar la confianza en las entidades públicas, sus servidores y por ende en el Estado, generando valor público en cada acción que se realiza para construir país colectivamente.

El sentido propio de lograr que la gestión estratégica del talento humano en el sector público está asociado a que este, sea un aliado estratégico en la gobernanza productiva en beneficio de la sociedad, desde la planeación y la gestión estratégica de su talento, el desarrollo constante de competencias y habilidades que mejoren los aspectos desde el desempeño laboral, así como las estrategias enmarcadas en el fortalecimiento de acciones que logren la vinculación de servidores públicos competentes e idóneos con las exigencias propias de su rol.

Las medidas y políticas que se logren implementar en la práctica permitirán al país contar con un servicio civil que entienda sistemáticamente la visión del presente y lo que esperamos en los próximos años, que fortalezca constantemente el mérito como principio fundamental en el empleo público y propenda por responder a las dinámicas que trae la industria 4.0., así como la postpandemia en estos tiempos, como efecto de la pandemia derivada por coronavirus denominada (Covid-19), que conllevó a que la enfermedad impactara a nivel mundial los estilos de vida de los seres humanos, la vida misma en sus formas aceleradas y dinámicas de vivir una cotidianidad que marcó un

hito diferencial, como efecto de la crisis, transformando la forma de trabajar, estudiar y convivir en sociedad.

En efecto, como resultado del confinamiento y las medidas sanitarias por los gobiernos para contener la propagación del virus; obligó a la sociedad a trabajar, estudiar y compartir de manera remota, desde los hogares, forzando a la población a desarrollar nuevos aprendizajes, conocimientos y habilidades enfocadas en herramientas virtuales, tecnológicas y digitales, para lograr adaptarse a las nuevas medidas de prevención como el distanciamiento social y ahora las nuevas formas de trabajo flexible, virtual y semipresencial, lo que refuerza el reto y desafío que tiene el Estado en la gobernanza ágil y desarrollo de competencias por parte de los servidores públicos para recuperar la economía y la calidad desde los diferentes medios de trabajo colaborativo en todas las entidades públicas del país.

Por otro lado, la evolución de la era digital e inteligente trae otros retos adicionales en la modernización de entidades públicas y el desarrollo de competencias necesarias encaminadas al aprendizaje de herramientas digitales, análisis de datos, el big data, conocimiento y desarrollo de la nube, inteligencia artificial, JavaScript, desarrollo web, diseño de experiencia del ciudadano, la seguridad cibernética, red neuronal convolucional, computación en la nube, internet de las Cosas, interfaz de programación de aplicaciones y machine learning, entre otros, sin perder de vista el conjunto de principios humanos como los valores y la integridad.

Precisamente, esta situación evidenció unos desafíos y teniendo en cuenta que la administración pública es la encargada de la planeación, gestión, ejecución y evaluación de los productos y servicios a cargo del Estado y por mandato constitucional, la función pública colombiana debe estar orientada a resultados, de tal manera que contribuyan al cumplimiento de los fines esenciales de este. En ese sentido, la administración pública también es la responsable, entre otros aspectos, de la gestión del talento humano que esté orientada a resultados, a la excelencia en la administración de los recursos, la adaptabilidad, la resiliencia y mejora en la toma de decisiones, orientadas a la consecución de resultados con el que cuenta para la obtención de sus metas y el desarrollo de las obligaciones a su cargo.

Unido a lo anterior, es importante destacar que las entidades del Estado han venido trabajando en la articulación de todos los procesos a su cargo con el fin de ser más eficientes y efectivos en el cumplimiento de la misionalidad, lo que implica, el hecho de tener un pensamiento holístico que integre los factores esenciales que se requieren para ser excelentes en el cumplimiento de la función estatal, en este sentido, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, integra y además simplifica los sistemas de desarrollo administrativo y consolida, en un solo lugar, todos los elementos que se requieren para que una entidad pública funcione de manera efectiva.

En contexto, el MIPG cuenta con 7 dimensiones que buscan identificar y trabajar en las oportunidades de mejora, que fortalezcan la solución de necesidades y problemas de la ciudadanía hacia el cumplimiento misional con excelencia y satisfacción ciudadana; precisamente, reconociendo la importancia que tienen los servidores públicos en el cumplimiento misional a cargo de las entidades públicas, es fundamental definir y diseñar estrategias de fortalecimiento en el talento humano del sector público, teniendo en cuenta que el Estado es el mayor empleador y su activo máspreciado es el talento humano, como se evidencia en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, reconociendo como primera dimensión y el corazón del modelo, la dimensión del Talento Humano.

Lo anterior, nos invita a concentrar esfuerzos de manera integral para cerrar brechas y fortalecer estrategias, que permitan crear valor en la misión que tienen las entidades públicas frente a las necesidades propias de los ciudadanos, con respuestas oportunas y efectivas a la solución de problemas que requieren, resaltando la importancia de la transformación digital en los procesos que se realizan en el Estado Colombiano y el desarrollo de competencias digitales y complementarias que requieren los servidores denominados servidores públicos 4.0.

Así mismo, se refuerza una vez más, la importancia de enaltecer al servidor público y su labor, reconociendo que el fortalecimiento de todos los factores constructivos que hacen parte del ciclo de vida del servidor público (Planeación, ingreso, desarrollo y retiro), se ven en términos de la eficacia en la prestación de los servicios del sector público alineados con los objetivos y avances que requiere el país en esta materia, que impactan de manera transversal el desarrollo, el progreso social del país, así como, el bienestar de todos los ciudadanos.

Por otra parte, y en concordancia con la gestión del empleo público, Colombia viene avanzando en la formulación de la política y sus estrategias hacia la consecución de los objetivos institucionales y gubernamentales, que orientan a las entidades públicas a implementar acciones encaminadas a la mejora constante de la calidad de sus servicios a través de la profesionalización y el desarrollo integral de sus servidores públicos y las políticas y directrices de la gestión del talento humano, teniendo en cuenta que el Estado requiere de la modernización constante, entre ellos, el entendimiento y la integración del rol que tienen las áreas de talento humano en las entidades públicas de todo el país, como aliadas estratégicas y no operativas. Precisamente, porque el conocimiento integral de la misión institucional está en los servidores públicos, independiente de su nivel jerárquico y en cumplimiento de cada rol; lo que hace fundamental posicionar las áreas de talento humano y sus procesos desde la estrategia misional, que permita lograr los propósitos planeados, que responda efectivamente a los fines del Estado y a los niveles esperados de productividad y generación de bienestar en contexto integral.

En efecto, cuando se tienen claras las directrices de diseño, gestión e implementación de las estrategias encaminadas a lograr con éxito las políticas definidas en los diferentes niveles tanto gubernamentales como institucionales, se entiende que se requiere no solo contar con herramientas tecnológicas, liderazgo estratégico, coherencia en la planeación y gestión, sino que además es necesario alinear los diferentes aspectos que integran la gestión del talento humano y los insumos propios que requieren los servidores públicos en materia de bienestar, calidad de vida, incentivos, formación y capacitación, una cultura organizacional deseada que propenda por contar con un buen clima organizacional, una adecuada Gestión por competencias y los diferentes factores que permiten una visión y gestión holística desde el empleo público y la gestión estratégica del talento humano.

En contexto con lo anterior, El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en su “Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina”, define al servicio civil como el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que lo integran (BID, 2006), por ello, este conjunto de arreglos institucionales, normativos y de gestión que orientan, planifican, implementan y evalúan el empleo público en el país para que esté al nivel de los estándares internacionales y se espera que responda efectivamente a las dinámicas locales.

Por ello, los nuevos lineamientos del empleo público y la gestión estratégica del talento humano están encaminadas a transformar el desempeño laboral de los servidores de todo el país hacia la profesionalización, con la implementación de un nuevo concepto que hoy denominamos Servidor Público 4.0., encaminados a lograr colaboradores impulsados a mejorar sus capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos para la cuarta revolución industrial, hacia los entornos acelerados y cambiantes, enfocado en el conocimiento, el aprendizaje continuo, la asertividad en la comunicación y la interiorización de la mística y la filosofía propia de su labor al servicio de la sociedad.

Sin embargo, desde el enfoque organizacional, también es fundamental contar con entidades 4.0., capaces de contar con nuevas herramientas tecnológicas, innovadoras y digitales, liderazgo transformacional y nuevas habilidades que permitan responder a los requerimientos de los servidores en los diferentes aspectos y niveles, que se vivan en la cultura organizacional, que propendan por desarrollar en todos los servidores públicos, independientemente del nivel jerárquico nuevas competencias digitales y complementarias hacia la nueva dinámica de la era digital y lo que hoy llamamos nueva normalidad, y finalmente que respondan a las exigencias propias de los ciudadanos, cada vez más conocedores de sus derechos y deberes.

En articulación con lo anterior, se requiere realizar la presente guía con el fin de dar a entender los lineamientos y aspectos que exige la nueva era digital y la nueva normalidad en materia de gestión estratégica del talento humano (GETH), así como los componentes que la diferencian con la gestión tradicional, precisamente, esta guía le

permitirá a los jefes de talento humano y a las entidades públicas en general, contar con una herramienta que define el paso a paso para realizar una planeación y ejecución innovadora y efectiva de la gestión del talento humano, con una visión integral de las fases que se requieren para lograr la calidad deseada hacia una gestión estratégica exitosa y efectiva, en el marco de la política de gestión estratégica de talento humano (GETH) y las nuevas tendencias que hacen parte esencial en la gestión de personas en el sector público.

Este documento se ha estructurado inicialmente con el planteamiento de algunas consideraciones en cuanto al posicionamiento de Colombia en el contexto global y, particularmente, en América Latina en lo referente a las variables de competitividad que avanzan a través de la gestión del Gobierno y a la implementación de las políticas públicas sobre el tema en particular, seguido a ello, se exponen los datos y los indicadores que evidencian los avances o brechas que se requieren, para lograr ser eficaces, eficientes y responder con excelencia en los diferentes aspectos que requiere un país para ser competitivo y posicionarse en resultados que impacten de manera constructiva la mejora de la calidad de vida de toda la sociedad, en comparación con otros países que tienen el mismo propósito en el marco de sus propias dinámicas sociales y económicas, en materia de competitividad global.

Del mismo modo, se detalla la importancia de la transformación digital que se encuentra encaminada al incremento de la productividad y la calidad de vida de los servidores públicos, posteriormente, se explica en detalle el empleo en el sector público y los actores que lo componen para trabajar articuladamente por el mismo propósito, que es, lograr que el talento humano en el sector público se profesionalice y fortalezca integralmente en todos los aspectos como son el normativo, técnico, ético, profundizando los requerimientos para lograr la integralidad en coherencia con lo que se promulga y se actúa en la coyuntura diaria.

Igualmente, se resaltan los factores esenciales para lograr incrementar el valor público en el país, a través de la implementación de diferentes estrategias efectuadas en la gestión del talento humano, enfocadas en la profesionalización del servicio civil, los avances en materia de acciones que conlleven a la profesionalización del servidor público y su comportamiento integral, desde la aplicación filosófica y moral que se promueven en el triángulo y el código de integridad en el sector público y la importancia de la mejora constante en el desempeño diario de la labor hacia el cumplimiento misional.

Adicional a lo anterior, se socializa la interacción entre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y la articulación con el empleo público y la gestión del talento humano, que conlleva a evidenciar los aspectos necesarios para lograr la transformación de los servidores públicos hacia el nuevo concepto de servidor público 4.0.

Igualmente, detalla los factores necesario para lograr avances en el empleo público desde la medición actual del índice de desarrollo del servicio civil en Colombia y se describe la metodología que Función Pública, desde la Dirección de Empleo Público (DEP), ha desarrollado para lograr los componentes que se requieren en cada una de las fases hacia el fortalecimiento y desarrollo de la gestión del talento humano con un enfoque sistémico, implementando el ciclo de la gestión estratégica del talento humano, integrando el Planear, Hacer, Verificar, y Actuar (PHVA) con los componentes que la integran, además del ciclo de vida del servidor público (Planeación, Ingreso, Desarrollo y Retiro) en cada una de las fases, como son el diagnostico, la planeación estratégica, la ejecución, el seguimiento y el control y finalmente el seguimiento y la verificación de lo construido y gestionado a través del ciclo anual.

Las herramientas y factores expuestos en todo el documento, permite acompañar a las entidades hacia la maduración de su talento humano, el entendimiento sistémico de la gestión del talento humano como estratégico más que operativo y permite identificar acciones para enfocar los esfuerzos hacia la mejora de los servidores públicos y las entidades que se encuentran en niveles básicos, de transformación y de consolidación, siempre existiendo oportunidades de mejora en los aspectos que la política requiere para lograr entidades sostenibles y productivas como referentes de talento humano productivo y feliz hacia la creación del valor público.



*Este documento es un instrumento para los líderes y responsables de la política de gestión estratégica del talento humano y sus equipos de trabajo, que les permitirá orientar su planeación y ejecución de objetivos y actividades desde un enfoque estratégico, orientado al logro de resultados y hacia la contribución de la creación de valor público, con la incorporación de nuevos retos como la innovación, el pensamiento sistémico, la creatividad, la resiliencia, la disrupción y el liderazgo transformacional, que hacen parte de la era digital actual de la industria 4.0., y la nueva normalidad después de la aparición del Covid-19 y la actual coyuntura.*

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

## **a) Índice de competitividad global**

Colombia viene realizando esfuerzos para ser más competitiva e innovadora a nivel internacional, actualmente cuenta con la agenda nacional de competitividad e innovación, que sirve como instrumento de planeación por parte del gobierno nacional para coordinar de manera articulada con los programas, así como las acciones y políticas para este propósito, sin perder de vista la importancia del trabajo sistémico del Gobierno Nacional, la academia, el sector privado y la misma sociedad civil, que son actores principales en la competitividad e innovación del país.

Desde la perspectiva internacional, los indicadores de competitividad más conocidos a nivel mundial son el Índice de Competitividad Global (Index Global Competitiveness, ICG), realizado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF); del mismo modo se encuentra el Anuario Mundial de Competitividad, elaborado por el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (International Institute for Management Development, IIMD ) y el Índice de Facilidad para hacer Negocios (Doing Business), desarrollado por el Grupo del Banco Mundial (World Bank Group).

En este sentido, el Índice Global de Competitividad (IGC) del Foro Económico Mundial (FEM), sirve para medir la capacidad que tiene un país para crear oportunidades de desarrollo económico a los ciudadanos, que apalancan la productividad y establecen condiciones para avanzar en estrategias en materia de progreso social y la sostenibilidad en todos sus aspectos; la metodología contiene 103 indicadores los cuales evalúan 12 pilares claves, como son, desde el entorno habilitante: las

instituciones, la infraestructura, la adopción de TICs y la estabilidad macroeconómica, del mismo modo, desde el enfoque de mercados, mide el mercado de bienes, mercado laboral, mercado financiero y el tamaño del mercado; desde el capital humano mide la salud y las habilidades o capacidades; y, desde el ecosistema de innovación mide el dinamismo empresarial y la capacidad de innovación.

En este contexto, los resultados del índice para el año 2021 de competitividad global, mide los factores del desempeño económica, la eficiencia del gobierno, la eficiencia empresarial y la infraestructura, de acuerdo con eso, la siguiente gráfica muestra el comportamiento de los últimos 10 años en Colombia:

**FIGURA 1. EVOLUCIÓN DE LA POSICIÓN DE COLOMBIA. ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD AGREGADA - IMD**

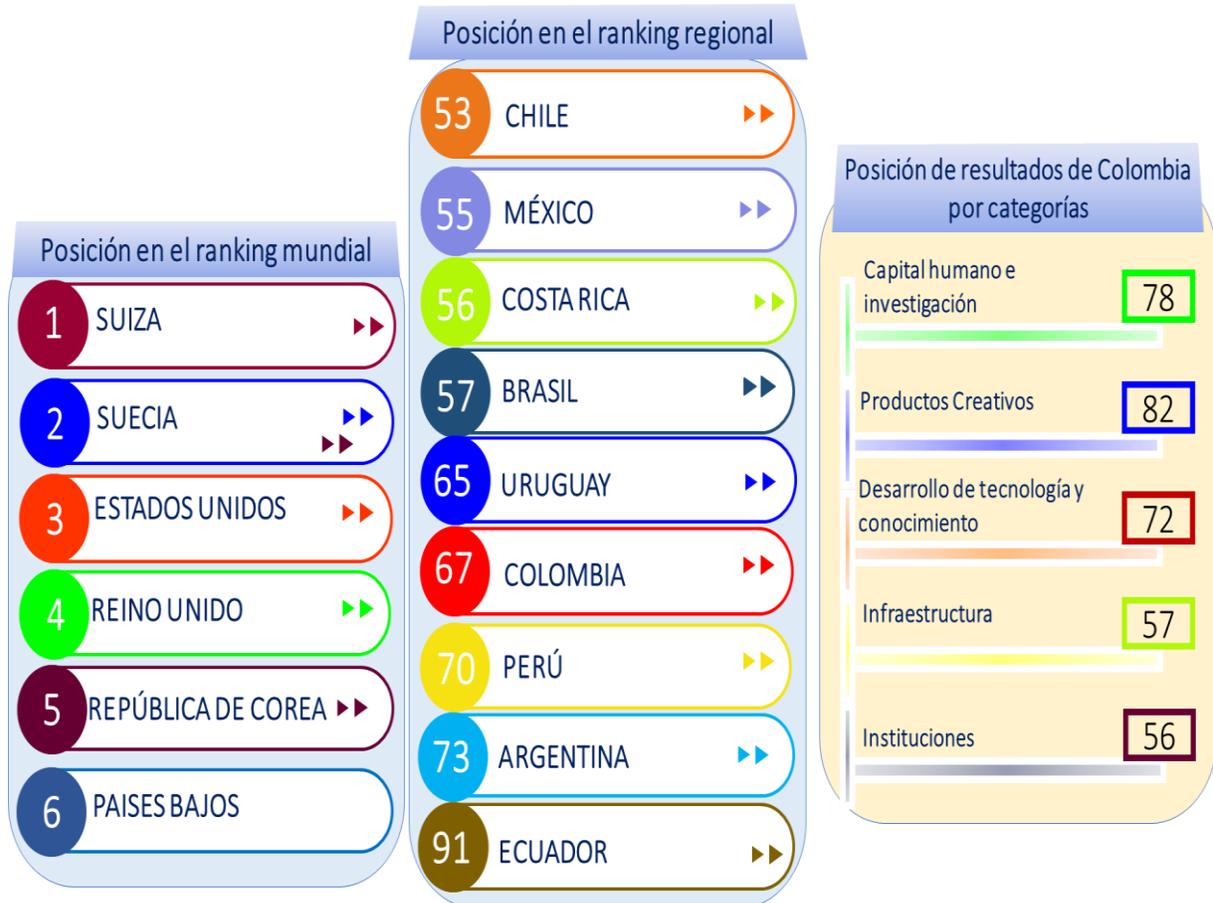


**Fuente:** Anuario Mundial de Competitividad - IMD, ediciones de 2010 a 2021.

De otro modo, frente a la medición de avances en innovación se encuentra el “índice Global de Innovación (Global Innovation Index), realizado de forma conjunta por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), la Universidad Cornell y la Escuela de Negocios INSEAD, se ha consolidado como un índice de referencia mundial para evaluar la innovación en los países” (Colombia Competitiva, 2021), para el año 2021 Colombia ocupó el puesto 67 entre 131 países y a nivel Latinoamérica Colombia ocupó la sexta posición, por debajo de Chile (53), México (55), Costa Rica

(56) y Brasil (57), lo que evidencia que a pesar de avances en materia de innovación, el país requiere mayor trabajo en esta materia y lo que representa.

FIGURA 2. ÍNDICE MUNDIAL DE INNOVACIÓN 2021



**Fuente:** Elaboración Dirección de Empleo Público de la Función Pública. (2022). Datos tomados de [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo\\_pub\\_gii\\_2021\\_exec.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo_pub_gii_2021_exec.pdf). (DNP, 2021)

Así mismo, en la última edición del Ránking de Competitividad Mundial que elabora el Institute for Management Development (IMD), Colombia ocupó el puesto 56, detrás de México (55) y Chile (44) y en avance comparado con Brasil (57), Argentina (63) y Perú (58), aunque todavía se tienen varios retos, se debe continuar con el trabajo articulado para mejorar la posición a nivel de Latinoamérica.

FIGURA 3. RANKING DEL IMD



Fuente: Elaboración Dirección de Empleo Público de la Función Pública. (2022)

## **b) Índice de efectividad del Gobierno**

Para entender la importancia del índice de efectividad del Gobierno, es necesario reconocer que la gobernanza es un modo de gobernar, que orienta la intervención del Estado, el cual incluye la capacidad de los gobiernos para formular e implementar políticas de manera efectiva, la credibilidad, el respeto y la legitimidad de los ciudadanos por el Estado y sus instituciones.

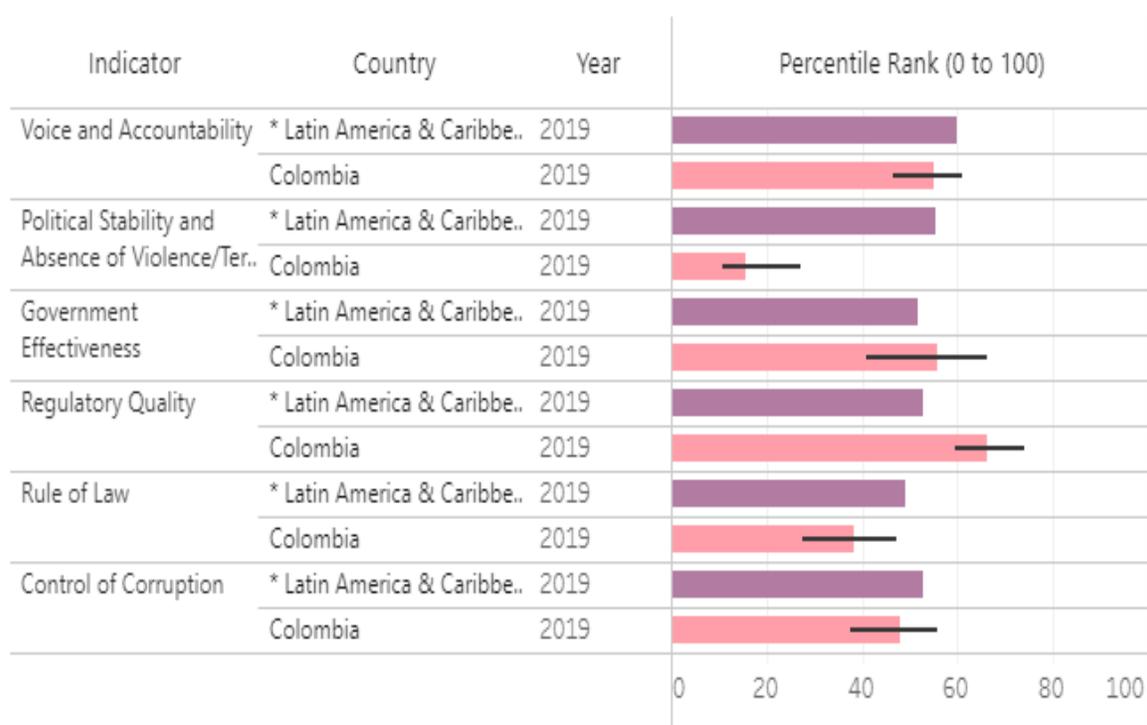
De acuerdo con ello, el Índice de gobernanza mundial (World Governance Index - WGI), pretende medir la percepción de los ciudadanos, expertos en todo el mundo y empresarios en los sectores público, privado y de ONG de todo el mundo, enfocado en la calidad de diversos aspectos de la gobernanza, desde cada problema y situación particular de cada país, midiendo la situación en más de 200 países desde el año 1996 y este último en 2019, el cual mide a través de seis dimensiones de gobernanza, como son:

1. dimensiones de la gobernanza: 1. Voz y Rendición de Cuentas (VA), capturando percepciones de la medida en que los ciudadanos de un país pueden participar en la selección de su gobierno, así como la libertad de expresión, la libertad de asociación y los medios de comunicación libres.
2. Estabilidad política y ausencia de violencia/terrorismo (PV), capturando percepciones sobre la probabilidad de inestabilidad política y/o violencia políticamente motivada, incluido el terrorismo.
3. Eficacia gubernamental (GE) – captura de percepciones de la calidad de los servicios públicos, la calidad de la función pública y el grado de su independencia de las presiones políticas, la calidad de la formulación y aplicación de políticas, y la credibilidad del compromiso del gobierno con dichas políticas.
4. Calidad regulatoria (RQ) – captura de percepciones de la capacidad del gobierno para formular e implementar políticas y regulaciones sólidas que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado.
5. Estado de Derecho (RL) – capturar percepciones de hasta qué punto los agentes confían y acatan las normas de la sociedad, y en particular la calidad de la ejecución de los contratos, los derechos de propiedad, la policía y los tribunales, así como la probabilidad de delito y violencia.
6. Control de la corrupción (CC) – captura de percepciones de la medida en que se ejerce el poder público con fines de lucro privado, incluidas las formas mezquinas y grandiosas de corrupción, así como la "captura" del Estado por parte de las élites y los intereses privados. (Banco Mundial, 2020) Según el Índice de eficiencia gubernamental, el promedio para el año 2019 en América Latina, Chile fue el país más alto con 1.06 puntos y Venezuela el país más bajo con -1.66 puntos. A continuación, se muestra una tabla de todos los países en los que se dispone de datos. (The Global Economy, 2021)

## c) Eficacia gubernamental en América Latina

A continuación, se pueden observar los resultados del índice desde la comparación de América Latina, reflejando que Colombia debe continuar avanzando en políticas encaminadas a la gobernabilidad eficiente y el incremento de confianza ciudadana.

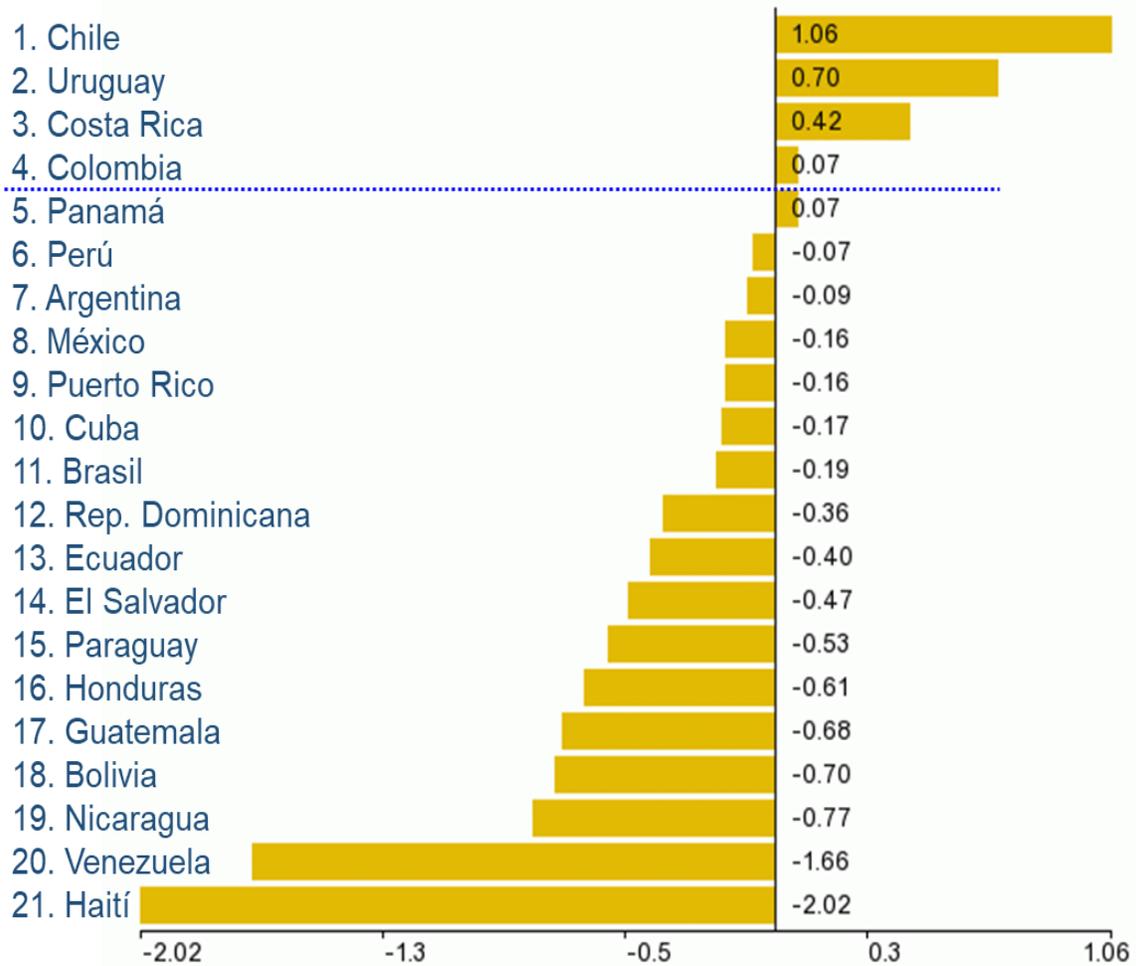
FIGURA 4. EFICACIA GUBERNAMENTAL EN AMÉRICA LATINA 2019



Fuente: OCDE – 2019

## d) Eficacia gubernamental América Latina por país

FIGURA 5. EFICACIA GUBERNAMENTAL AMÉRICA LATINA POR PAÍS

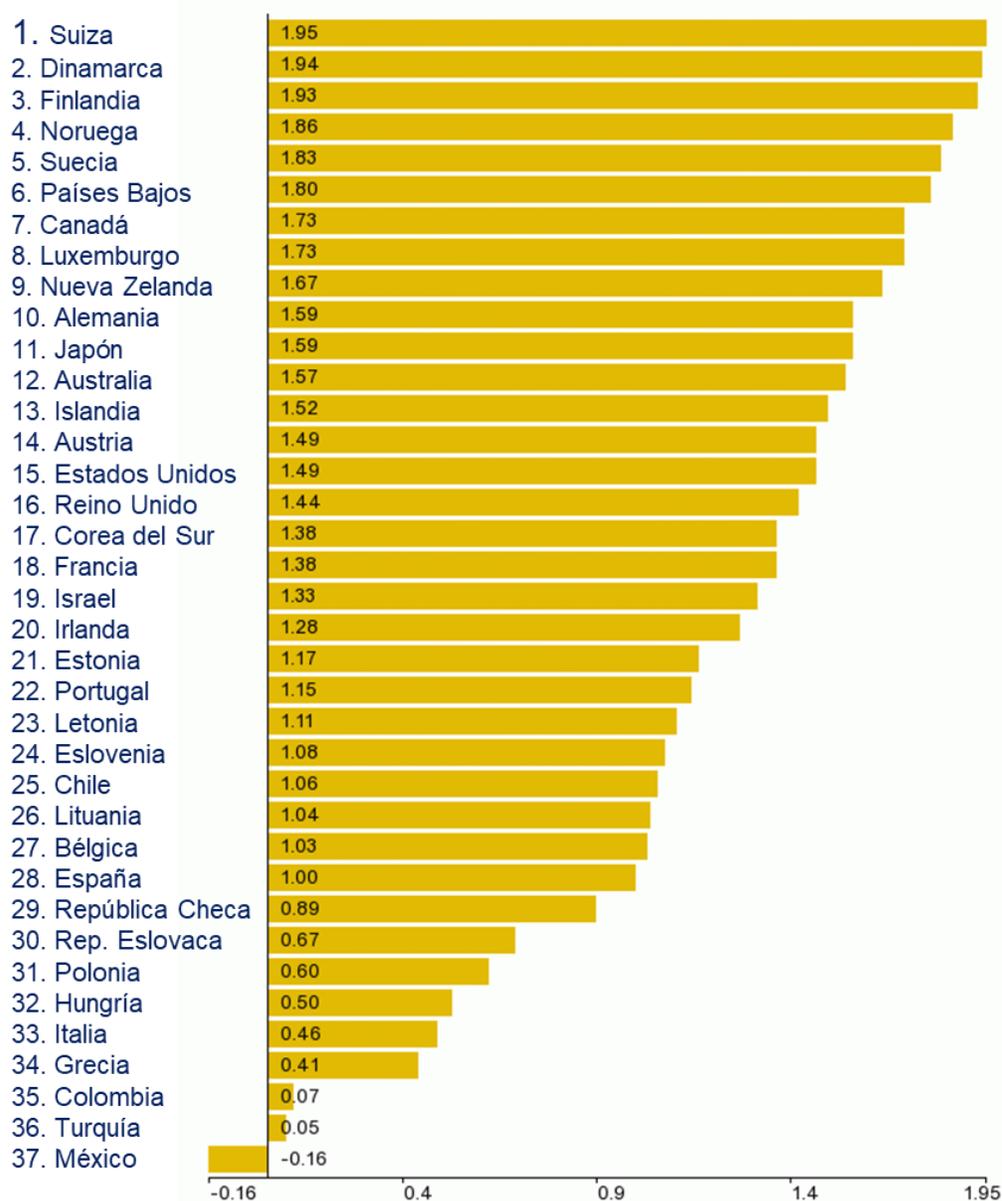


Fuente: theglobaleconomy.com (2021)

## e) Eficacia gubernamental en los países OCDE

De los 37 países que hacen parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos es un organismo de cooperación internacional (OCDE), El promedio para 2019 fue de 1.21 puntos, siendo Suiza el país más alto en este índice con 1.95 puntos y el resultado más bajo fue el de México con -0.16 puntos.

FIGURA 6. EFICACIA GUBERNAMENTAL EN LOS PAÍSES OCDE



Fuente: theglobaleconomy.com (2021)

FIGURA 7. EXPECTATIVAS ECONOMÍA GLOBAL EN 2022

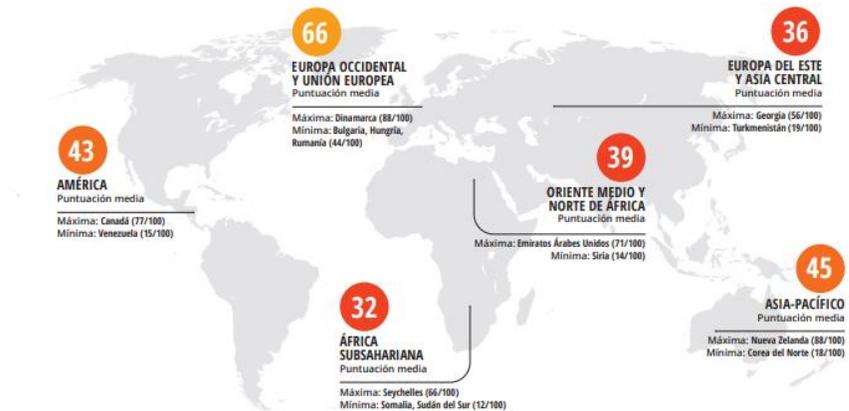


Fuente: <https://www.valoraanalitik.com/2022/01/25/fmi-empeora-pronostico-pib-mundial-para-2022-2023/>

## f) Índice de Percepción de Corrupción (IPC)

El Índice de Percepción de Corrupción (IPC) 2021 mide los niveles percibidos de corrupción en el sector público en 180 países a través de una puntuación con una escala de 0 (corrupción elevada) a 100 (ausencia de corrupción), para el año 2021, el promedio global se situó en tan solo 43 puntos, Colombia obtuvo una calificación de 39 puntos sobre 100, y ocupa la posición 92 entre 180 países evaluados. (Transparency International, 2021)

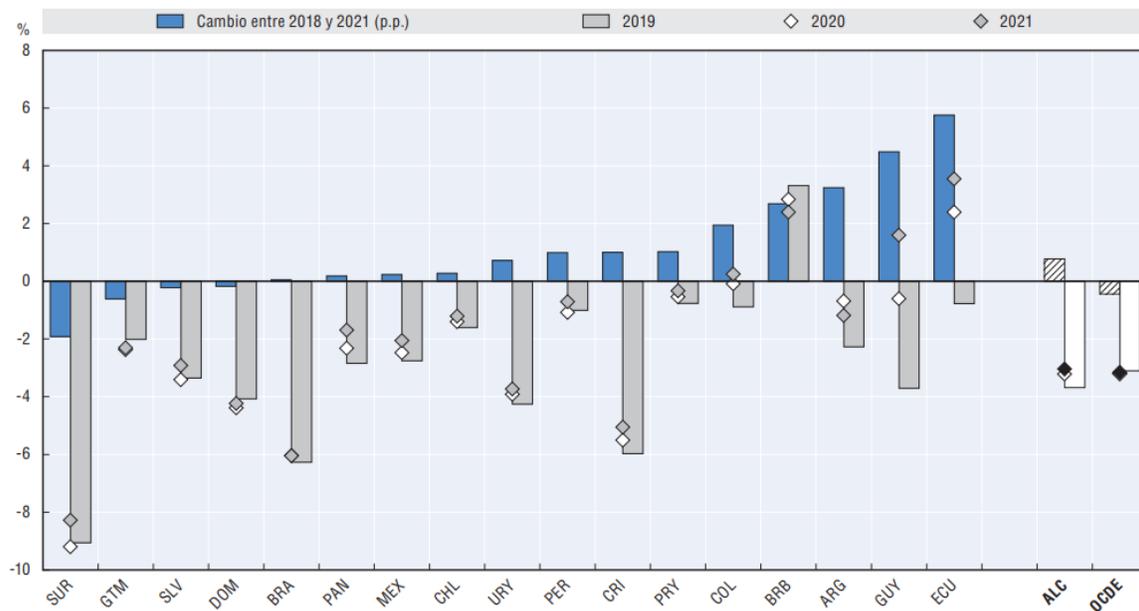
FIGURA 8. ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DE CORRUPCIÓN (IPC) - RESULTADOS POR REGIÓN



Fuente: Transparencia Internacional (2021)

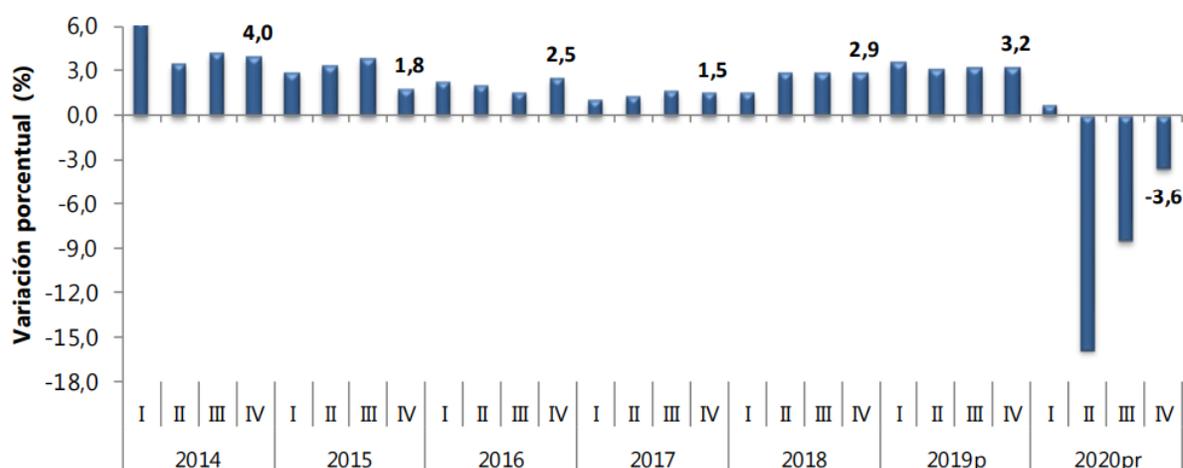
## g) Comportamiento del PIB

FIGURA 9. BALANCE ESTRUCTURAL PROYECTADO POR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO PORCENTAJE DEL PIB POTENCIAL EN 2019, 2020 Y 2021 Y CAMBIO DESDE 2018



Fuente: IDB, Datos para los países de ALC: base de datos de Perspectivas de la Economía Mundial (World Economic Outlook) del FMI (octubre de 2019). Datos para el promedio de la OCDE: OECD Economic Outlook N.106 (base de datos). (2020)

FIGURA 10. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) TASAS DE CRECIMIENTO EN VOLUMEN<sup>1</sup> 2014-I-2020PR -IV



Fuente: DANE, Cuentas nacionales (2021)

El boletín expedido por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE, 2021) el 15 de febrero de 2021<sup>1</sup>, presenta los cambios de corto plazo del Producto Interno Bruto (PIB) que han ocurrido desde el año 2014 hasta el año 2020, en la gráfica se puede observar que el Producto Interno Bruto decreció 6,8% en el año 2020 respecto al año 2019, como efecto del impacto que tuvo el Covid-19 en el comportamiento de la económica entre otros aspectos que influenció negativamente en el año 2020 y lo que va corrido del 2021,

sin embargo, se puede evidenciar que tomar decisiones en esta coyuntura se convierte en todo un desafío de incertidumbre y expectativas frente a nuevos comportamientos y desarrollo de posibles cepas del virus o la creatividad de nuevas estrategias para recuperar la economía y en ellas la forma de gestionar el talento humano en todos los sectores del país.

En ese contexto, según el DANE, Las actividades económicas que más contribuyen a la dinámica del valor agregado son “el Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida decrece 15,1% (contribuye -3,0 puntos porcentuales a la variación anual), la Construcción decrece 27,7% (contribuye -1,9 puntos porcentuales a la variación anual), la Explotación de minas y canteras decrece 15,7% (contribuye -1,0 puntos porcentuales a la variación anual). En el cuarto trimestre de 2020pr, el Producto Interno Bruto, en su serie original, decrece 3,6%, respecto al mismo periodo de 2019p. Las actividades económicas que más contribuyen a la dinámica del valor agregado son: la Construcción decrece

<sup>1</sup> La medición refleja los resultados de las series encadenadas de volumen con año de referencia 2015 del PIB trimestral desde los enfoques de la producción y gasto e incluye los resultados del valor agregado bruto y el comportamiento del PIB a precios corrientes desde los enfoques de la producción y el gasto. (DANE), 2021

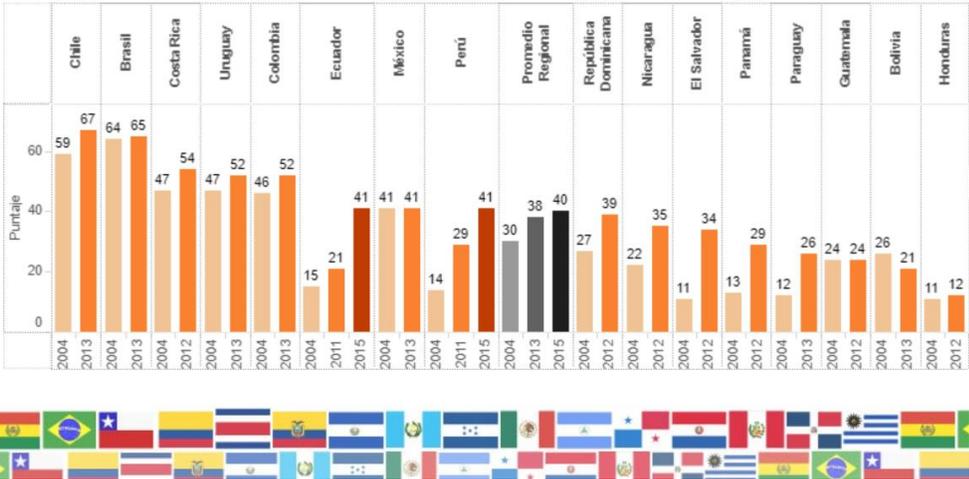
27,7% (contribuye -1,8 puntos porcentuales a la variación anual), el Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida decrece 6,6% (contribuye -1,3 puntos porcentuales a la variación anual), la Explotación de minas y canteras decrece 19,3% (contribuye -1,1 puntos porcentuales a la variación anual)”.

Desde que inició la pandemia COVID-19, los países de América Latina, entre ellos, Colombia, han implementado medidas para reaccionar a la disminución de contagios en el país, inicialmente implementando medidas de distanciamiento social y otras que permitieran mitigar la reducción de la propagación del Covid-19, así como medidas de cierre de fronteras, negocios no esenciales, cancelación de eventos masivos, suspensión de clases presenciales en colegios y universidades y por supuesto, trabajo virtual desde casa, todo ello generó en el año 2020, un afectación negativa desde el punto de vista económico y para muchos en el bienestar.

En efecto, Colombia ha diseñado acciones y políticas que van encaminadas a mejorar la productividad, el crecimiento, el fomento a la inclusión y el bienestar, así como las acciones que permitan fortalecer las entidades públicas para mejorar la gobernanza y la confianza del ciudadano, donde logren participar en la activación de país con el apoyo interinstitucional de entidades del sector público, privado, académico y asociaciones internacionales.

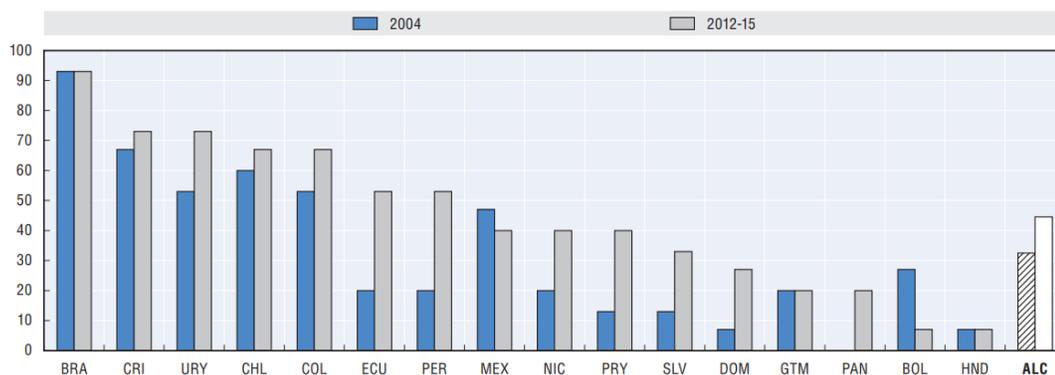
a) Índice de desarrollo del servicio civil

FIGURA 11. ÍNDICE DE DESARROLLO DEL SERVICIO CIVIL



Fuente: Banco interamericano de Desarrollo (2020)

FIGURA 12. MEJORA SIGNIFICATIVA DEL ÍNDICE DE MÉRITO CIVIL, 2004 Y 2012-2015



Fuente: Banco interamericano de Desarrollo (2020)

Nota: Este índice mide las garantías de profesionalismo en la forma en que funciona el sistema de servicio civil y, por lo tanto, valora la imparcialidad en la toma de decisiones en cada subsistema de gestión. Específicamente, el Índice de Mérito mide el grado de protección efectiva contra la arbitrariedad, la captura política o el clientelismo, y las diferentes formas en que los grupos o sectores interesados buscan enriquecerse. La escala es de 0 a 100, siendo 100 la mejor puntuación posible. (IDB-2020)

La importancia de avanzar en los criterios y políticas del servicio civil que mejoren la confianza de la ciudadanía y respondan a la demanda de los ciudadanos, donde el empleo público continúe con la profesionalización, no solo fortaleciendo el principio de mérito, sino que además resalte los principios de transparencia, integridad y participación, en pro de la mejora de la capacidad administrativa y de aplicación de acciones y estrategias en cada uno de los gobiernos modificando el marco normativo.

## **h) La transformación digital para aumentar la productividad y la calidad de vida de los servidores públicos**

La transformación digital es un componente estratégico en todos los aspectos y sectores que influyen en el desarrollo de un país, mucho más, después de la pandemia del Covid-19 y lo que viene evolucionando como resultado de la era digital o la industria 4.0., que ha obligado al cambio de pensamiento tradicional hacia la interiorización y desarrollo de un pensamiento holístico que integre factores determinantes en las necesidades de la sociedad, que permita crear nuevas oportunidades desde la necesidad individual y colectiva de los ciudadanos, sin reconocimiento de espacios físicos ni dimensiones en distancias, lo que genera nuevos desafíos a sectores como el público, privado y la academia, entre otros.

En este sentido, para el caso del sector Público y sus instituciones, es importante reconocer que actualmente se requiere un mayor esfuerzo en el cierre de brechas digitales y mayor desarrollo de herramientas tecnológicas y digitales, para atender las necesidades de la ciudadanía de manera oportuna y eficaz; que contribuyan a la recuperación del país en los diferentes sectores económicos y sociales, redundando en la mejora de la calidad de vida de las personas involucrando alianzas innovadoras desde lo local, nacional e internacional.

Según el ranking que elabora Surfshark<sup>2</sup>, el país se ubica el lugar 65 entre 85 naciones, mide la capacidad de los países de tener mayor calidad de vida digital, que contiene, accesibilidad de Internet, calidad de Internet, infraestructura electrónica, seguridad y Gobierno electrónico.

FIGURA 13. CALIDAD DE VIDA DIGITAL POR PAÍS



Fuente: Digital Quality of Life Index 2021 Surfshark, <https://surfshark.com/dql2021>

Desde el enfoque de las políticas gubernamentales, se ha venido avanzando en el desarrollo de acciones que permiten al ciudadano acercarse a los datos gubernamentales, al acceso de servicios virtuales que minimizan los desplazamientos físicos y resuelve necesidades de manera virtual con entrega de servicios en menor tiempo, por otra parte, desde el enfoque de la profesionalización de los servidores públicos, se viene trabajando en varias acciones que permitan el desarrollo de competencias digitales y complementarias para adaptarse rápidamente a la coyuntura actual, que

<sup>2</sup> Empresa proveedora de servicios de red privada virtual, ofrece productos como un servicio de red privada virtual, un sistema de detección de fugas de datos y una herramienta de búsqueda privada (Wikipedia).

permiten mejorar la calidad de vida del empleo, del servidor público y de sus competencias, generando mayor bienestar integral y aumento de la productividad laboral.

Una sociedad y servicio civil mayormente digitalizado, permite la transformación digital dando apertura a la innovación, la creatividad, la imaginación y las nuevas formas de trabajar y compartir aprendizajes tanto individualmente como en equipo, por ello, según el informe Perspectivas económicas de América Latina 2020 (OCDE, 2020), resalta el papel de la transformación digital como herramienta para fomentar el desarrollo de la región, particularmente en el contexto de los efectos como resultado de la actual crisis del Covid-19, y destaca la importancia de realizar el trabajo de recuperación con las alianzas internacionales para fructificar los beneficios de dicha transformación.

“Para sacar provecho de la revolución digital, son necesarias dimensiones indispensables y complementarias, como un ecosistema digital integral, infraestructuras adecuadas, entre ellas, la infraestructura de transporte, y competencias digitales generalizadas. Una transformación digital que mejore el bienestar de todas las familias, los trabajadores y los estudiantes La transformación digital influye en la calidad de vida, los mercados de trabajo y la educación”. (OCDE, 2020)

De acuerdo con ello, las tecnologías digitales también son un aliada de la restauración de la confianza en las entidades públicas, generando mayor nivel de credibilidad y eficiencia hacia la ciudadanía, no solo por los aspectos propios de la transparencia que genera un gobierno abierto con datos reales y actualizados, simplificando procesos que el mundo digital y tecnológico que aumenta la acción de respuesta con calidad y oportunidad los servicios públicos, ampliando la cobertura de acceso a toda la población o grupos de interés, involucrando la ciudadanía en la participación activa de formulación de políticas y conocimiento detallado con fuentes de datos objetivos para la toma de decisiones.

Según el índice de competitividad de 2020, que mide la capacidad que tiene un país para adoptar y explorar tecnologías digitales como un motor clave para la transformación económica en los negocios, el gobierno y la sociedad en general, Colombia ocupa el lugar 61, entre 63 países, evidenciando que se requiere continuar en el trabajo con mayor esfuerzo para logra la incorporación de tecnologías digitales y el desarrollo de competencias digitales en la ciudadanía.

FIGURA 14. ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD DIGITAL 2020

RANKING EN GENERAL DE 64 PAÍES			RANKING POR FACTORES			
País	Ubicación ranking 2020	Ubicación ranking 2021	País	Ranking en conocimiento	Ranking en tecnología	Ranking en preparación futura
Estados Unidos	1	1	Estados Unidos	3	4	1
Hong Kong	5	2	Canadá	7	15	15
Suecia	4	3	Chile	49	35	36
Dinamarca	3	4	Brasil	51	55	45
Singapur	2	5	México	54	57	51
Chile	41	39	Perú	59	56	54
Brasil	51	51	Colombia	56	60	53
México	54	56	Argentina	55	62	52
Perú	55	57	Venezuela	61	64	64
Colombia	61	59				
Argentina	59	61				
Venezuela	63	64				

<b>MEJORES UBICACIONES DE COLOMBIA EN LOS SUBFACTORES DEL RANKING</b>	Inversión en telecomunicaciones	Miedo emprendedor al fracaso	Participación electrónica	Asociaciones público - privadas	Actitudes hacia a globalización
	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>31</b>

Fuente: IMD / Gráficos LR-AL

Fuente: LR (2021)

En efecto, se debe revisar la normatividad vigente que regula la transformación digital y continuar avanzando en su inclusión en todos los aspectos que hacen parte de la institucionalidad gubernamental, entre ellos, las políticas encaminadas a mejorar el desempeño y calidad de vida de su talento humano y el empleo público, la importancia de contar con claridad en el conocimiento de la seguridad digital, la gestión de datos, así como la protección de estos, desde el enfoque propio de la digitalización del Estado, su planeación y gestión para garantizar beneficios y bienestar a toda la ciudadanía.

En consecuencia, la transformación digital no solo es una cuestión de tecnología, debemos prepararnos de manera holística desde todos los aspectos, para aprender a manejar herramientas tecnológicas y digitales, a desarrollar competencias para ser competitivos frente a los nuevos retos y desafíos, pero también a estar dispuestos a la rápida adaptación al cambio y a las nuevas formas de trabajo, sin perder de vista el sentido humano que debe contener la transformación digital y que no se puede deshumanizar por tener componentes tecnológicos o digitales, sino que debe ser un articulador sistémico frente a la respuesta de calidad y efectividad en la entrega de bienes y servicios que cada entidad pública tiene en el país y que se refleja en cada uno de los servidores públicos.

El Estado se encuentra trabajando desde diferentes aspectos, teniendo en cuenta los nuevos retos de la era digital, lo que requiere de un gobierno ágil, que implemente herramientas tecnológicas y digitales, unido a un pensamiento sistémico para entender las necesidades desde los diferentes sectores y la misma ciudadanía; todo esto es necesario y determinante para identificar qué requieren

mejorar o desarrollar las entidades públicas hacia el fortalecimiento de estrategias para cumplir con las demandas propias que el Estado debe proveer; más aún porque la aplicación intensiva de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el país, no solo está enfocada en el gobierno electrónico, digital y abierto, sino que requiere de continua actualización hacia la modernización del Estado, centrándose en la transformación digital ligada a la transparencia, integridad, participación ciudadana y la colaboración interinstitucional entre gobierno, academia, sector privado y la misma ciudadanía, que efectivamente el Estado viene desarrollando en diferentes entornos.

Se entiende que la transformación digital es un facilitador para la innovación y la productividad, por esto, el Estado trabaja constantemente en enfocarse en la inversión en tecnología, en el análisis de datos hacia un gobierno abierto que incentivan, a promover y habilitar las condiciones para la apertura, uso y generación de valor a partir de datos abiertos de Gobierno, pero también desde el fortalecimiento de la educación y el desarrollo de habilidades en sus servidores públicos, ya que el talento humano es el activo más importante del Estado y requiere la aplicación transversal del uso eficaz de las tecnologías digitales. En este punto, es importante mencionar que el país viene avanzando en varias iniciativas, encaminadas en el incremento de la productividad laboral, enfocada en capacitar a los servidores públicos del país en temas relacionados con la transformación digital, seguridad y gestión TI y temas transversales técnicos de la Política de Gobierno Digital , resaltando que en el Índice de Gobierno Digital, el cual mide el progreso de los 37 países hacia un gobierno digital siguiendo las seis dimensiones del Marco de Políticas de Gobierno Digital OCDE, donde Colombia ocupa el 3 lugar entre los 37 países.

Lo anterior se puede evidenciar en las diferentes acciones que el Gobierno viene realizando, entre ellos, la creación del Centro de Innovación Pública Digital, el cual “busca impulsar la transformación digital del Estado, a través de la generación de capacidades de innovación pública, para el uso de tecnologías emergentes y de la 4ta Revolución Industrial por parte de servidores públicos, entidades y actores del ecosistema de innovación pública, como es la creación del Centro de innovación "Nano Lab" el cual aspira a convertirse en motor regional de la innovación como parte de una red global impulsada por el Foro Económico Mundial, el cual genera puentes y enlaces entre los actores del ecosistema las tecnologías emergentes y de la Industria 4.0., para resolver necesidades y problemáticas de interés público.

Del mismo modo, cuenta con la iniciativa del “el uso de software libre para la solución a necesidades y/o problemáticas de la administración pública por parte de funcionarios o contratistas del Estado, de igual manera se cuenta con el marco de Arquitectura Empresarial, entendida como una práctica estratégica, que permite abordar y solucionar problemas complejos u oportunidades de las organizaciones, en apoyo con la CSIRT Gobierno (Computer Security Incident & Response Team ), la cual es la plataforma tecnológica que soporta la evolución los sitios web territoriales, bajo un concepto de Gobierno Abierto e Innovación Abierta, también cuenta con el acuerdo Marco de Precios, que permite a las Entidades del Estado adquirir bienes y servicios de TI a través de la Tienda Virtual del Estado colombiano”. (MINTIC, 2021)

# EMPLEO EN EL SECTOR PÚBLICO

## **a) Medición actual del índice de desarrollo del servicio civil en Colombia**

La V Conferencia Iberoamericana de Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado, el cual fue realizado en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, los días 26 y 27 de junio del año 2003, cuyo apoyo fue efectuado mediante resolución No. 11<sup>3</sup> por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, como efecto fue la firma de la carta Iberoamericana de la Función Pública, CIFP, definió las bases de un sistema que profesionalizará y lograra ser más eficaz entorno al servicio civil, proporcionando unos principios rectores, políticas y acciones que los 21 países iberoamericanos participantes, debían implementar.

En este aspecto, se convirtió en un eje orientador para el desarrollo del servicio civil que permita definir las bases que configuran un sistema profesional focalizado en la eficacia y la eficiencia de la función pública, que permita orientar la gobernabilidad democrática y la gestión eficiente al servicio de los ciudadanos; del mismo modo, la definición clara de unos principios rectores y una definición de ruta de mecanismos y políticas, encaminadas a construir un “lenguaje común” que permitiera el entendimiento sobre el tema y sembrar las bases para la continua modernización de los sistemas nacionales de función pública en este componente.

Precisamente y con el fin de dar un punto base para la medición, la estructura de la Carta Iberoamericana de la Función Pública se organiza por subsistemas de gestión, el cual tiene aspectos funcionales para lograr la gestión integral de los puntos críticos definidos por esta y para ello, se requiere contar con niveles de implementación y un mecanismo o método que logre medir estos avances, para ello, el Banco Interamericano de Desarrollo mide el índice del servicio civil, que permite contar con una metodología para tener la información y el seguimiento de los diferentes oportunidades de mejora o avances en los puntos críticos identificados, que permita contar con un instrumento de diagnóstico, con el fin de realizar planes de acción y de evaluación de la gestión estratégica del talento humano en el sector público para la formulación de políticas en este aspecto.

---

<sup>3</sup> XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno 14 Y 15 de noviembre, 2003  
Declaración de Santa Cruz de la Sierra.

El índice de Desarrollo del Servicio Civil que mide el Banco Interamericano de Desarrollo – BID desde el año 2004, cuenta con una metodología de puntos críticos para valorar la calidad de los sistemas del servicio civil, que detallan los componentes de la eficiencia frente a la optimización de inversión en el capital humano y por supuesto, el mérito, con referencia a las garantías que se tienen para incorporar los servidores públicos idóneos que se vinculen al Estado objetivamente y con meritocracia como determinante de su acción, así mismo la articulación con la coherencia en la integración sistémica del servicio civil, como son las políticas y prácticas que se realizan a través de la gestión del talento humano hacia el cumplimiento misional y los objetivos gubernamentales, así mismo, mide la capacidad del sistema de servicio civil para influir en el comportamiento de los servidores públicos, orientado en el desarrollo integral de conductos esperadas en ellos frente a la responsabilidad de ser servidores públicos, la calidad y oportunidad en el cumplimiento de su desempeño laboral.

Del mismo modo, el índice del Servicio Civil cuenta con subsistemas que miden la capacidad del sistema del servicio civil, entendido este como el conjunto de arreglos institucionales que articulan y gestionan el empleo público, para responder por el aprovisionamiento, el desarrollo, las competencias necesarias para desempeñarse en los cargos cada uno de los servidores públicos y los diferentes estímulos que se requieren para la mejora continua, el propósito de contar con un servicio civil profesionalizado, un desempeño efectivo y el aprendizaje constante a la dinámica ágil que exige el cambio constante, así mismo, tiene en cuenta la medición de aspectos como la eficacia con la que se logra cumplir con las expectativas y necesidades de la ciudadanía.

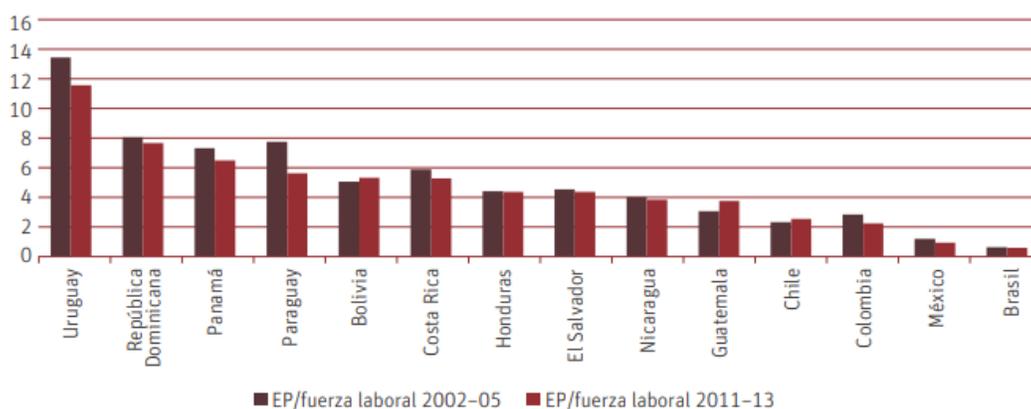
Colombia ha tenido una evolución historia en el servicio civil desde el año 2002, a través de propuestas de renovación y modernización del Estado, que ha tenido como efecto algunas reestructuraciones estatales y sectores de la administración pública, así como, la modificación de plantas y procesos que han estado orientados a mejorar la prestación de los servicios a la ciudadanía y por otro lado se ha modificado la normatividad sobre el empleo público, como es la Ley 909 de 2004, dando mayor acceso a la modernización del Estado, orientada en el fortalecimiento de la carrera administrativa y otros aspectos que se requieren en esta materia.

Adicionalmente y para lograr mayor eficiencia, han surgido nuevas normas como el Decreto 1083 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública, señala las condiciones de ingreso, desarrollo y retiro de los empleados públicos tanto del sistema general como de los sistemas específicos que se encuentran bajo vigilancia de la Comisión Nacional del Servicio Civil y la Ley 1960 de 2019, se modifican parcialmente las disposiciones de la Ley 909 de 2004 y del Decreto Ley 1567 de 1998, en tres aspectos fundamentalmente, como son la promoción de las personas que ya tienen derechos de carrera, a través de los concursos de ascenso y la movilidad horizontal; la capacitación y los programas de bienestar ahora cobijarán a todos los servidores sin importar su tipo de vinculación con el Estado; y se establece un plazo para encargar a funcionarios en empleos de libre nombramiento y remoción.

En este sentido, el fortalecimiento del servicio civil como pilar de las instituciones del sector público, ha sido el eje del reconocimiento que el mayor activo de las instituciones son las personas, para este

caso los servidores públicos que se encargan del diseño y la implementación de políticas que impactan de alguna manera a los ciudadanos en un país, por lo tanto, el servicio civil también representa una importante inversión por parte del Estado, para garantizar la calidad y oportunidad del cumplimiento de sus responsabilidades. según el Banco Interamericano de Desarrollo - BID (Cortázar et al, 2014), en promedio, la masa salarial en la administración central de los países de este estudio significa: 5,6% del PIB, 27% del gasto público y 41% de los ingresos tributarios, lo que efectivamente puede ser positivo en la medida que se logre realmente contar con un servicio civil profesionalizado que conlleva a efectos como el incremento en el ingreso per cápita, disminución de la corrupción, disminución de inequidad, mejora en la calidad de servicios a cargo del Estado y el incremento de la confianza en el gobierno.

**TABLA 1. COMPARACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO DEL GOBIERNO CENTRAL COMO PORCENTAJE DE LA FUERZA LABORAL EN PAÍSES SELECCIONADOS (2002-05 Y 2011-13)**



Fuente: Cortázar et al, 2014.

**TABLA 2. COMPARACIÓN REGIONAL DE LOS ÍNDICES POR SUBSISTEMA**



**Fuente:** Dirección de Empleo Público de la Función Pública, recuperado de Cortázar et al, 2014.

La comparación regional de los índices por subsistemas evidencia los avances a través de los años en cada una de ellas, resaltando mayor desarrollo en los subsistemas de Organización del Trabajo y la Planificación, esto ha hecho que se maduren los procesos de tal forma que se pueda entender de una manera articulada la importancia de la implementación de prácticas en beneficios de estos aspectos.

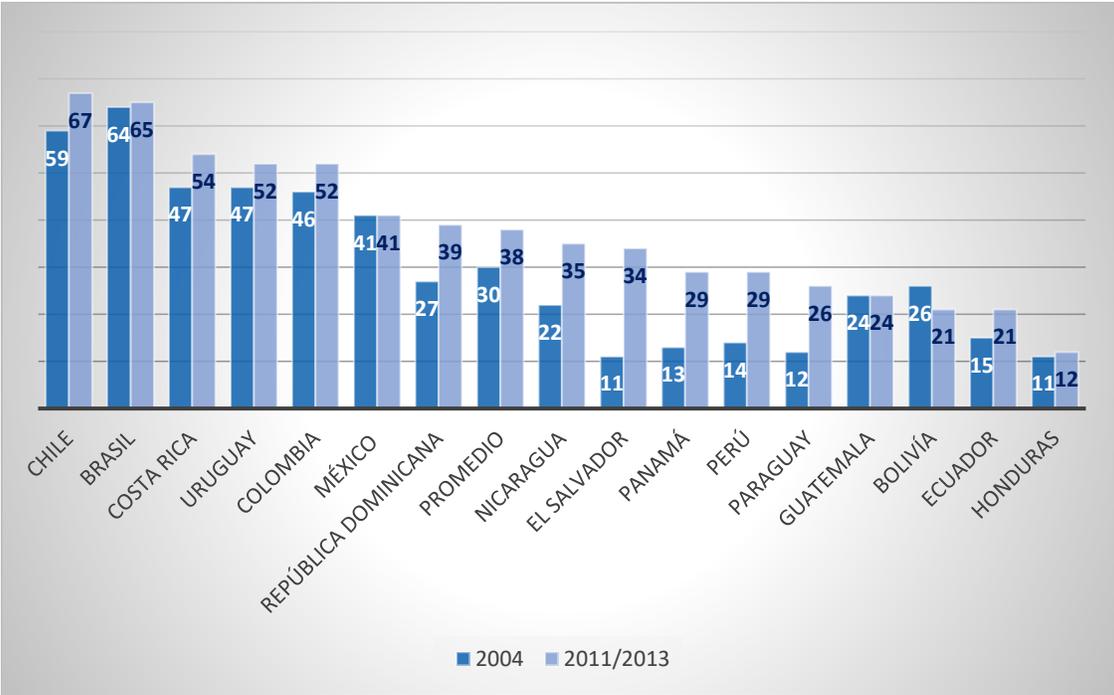
En cuanto a la Gestión del Desarrollo, es evidente que se viene reconociendo que a pesar de que los servidores públicos ingresan con unas competencias idóneas al empleo a desempeñarse, como resultado de ganar un concurso en competencia con otras personas interesadas en ser parte del servicio civil, es importante durante el desarrollo del ciclo de vida del servidor público continuar con el fortalecimiento de competencias que propendan por mejorar constantemente la calidad en el desempeño y el bienestar para responder por la eficiencia en la labor desempeñada por cada servidor público.

Del mismo modo, el subsistema de la Organización de la Función de los Recursos Humanos y la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales resalta una vez más, la importancia de contar con procesos organizados y el entendimiento de la forma como se gestiona el desarrollo de las personas a través de las relaciones y la interacción social, que resulta ser influyente en el desempeño laboral.

Sin embargo, se requiere inclusive en la actualidad, continuar fortaleciendo la Gestión del Rendimiento, con instrumentos que permitan medir efectivamente el desarrollo de competencias de

los servidores públicos en cumplimiento a los objetivos misionales, así mismo, la Gestión de la Compensación requiere una revisión profunda de la forma en que se reconoce la compensación y las diferentes alternativas diferentes al salario.

**TABLA 3. SERVICIO CIVIL EN AMÉRICA LATINA**



**Fuente:** Dirección de Empleo Público de la Función Pública, recuperado de Cortázar et al, 2014.

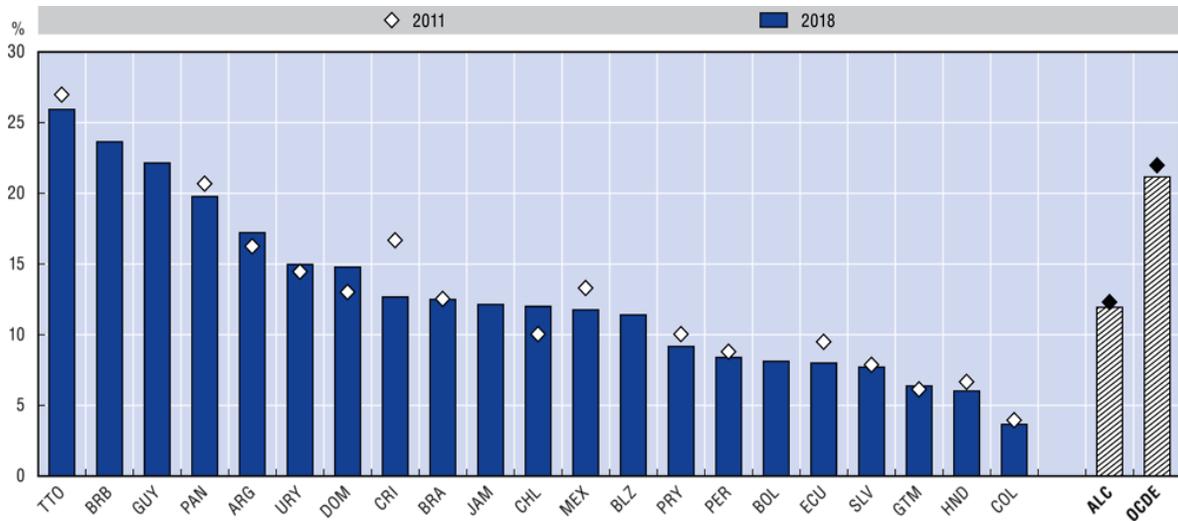
En la medición que se ha realizado desde el año 2004 y la última medición del servicio civil, Colombia, logró un avance de seis puntos (de 46 a 52), que se puede explicar con los avances en materia normativa del empleo público y el servicio civil, con la expedición de Ley 909 de 2004.

## **b) Participación del Empleo Público sobre el Empleo Total**

El Estado es el mayor empleador de un país, evidencia el papel activo que tiene el gobierno tanto en la economía como en la misma sociedad y su calidad depende de la profesionalización constante y la calidad en cada uno de los productos y servicios que tiene bajo su responsabilidad, según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020), los países con una alta proporción de empleo público en 2018 incluyen países del Caribe como Trinidad y Tobago (25,9%), Barbados (23,6%) y Guyana

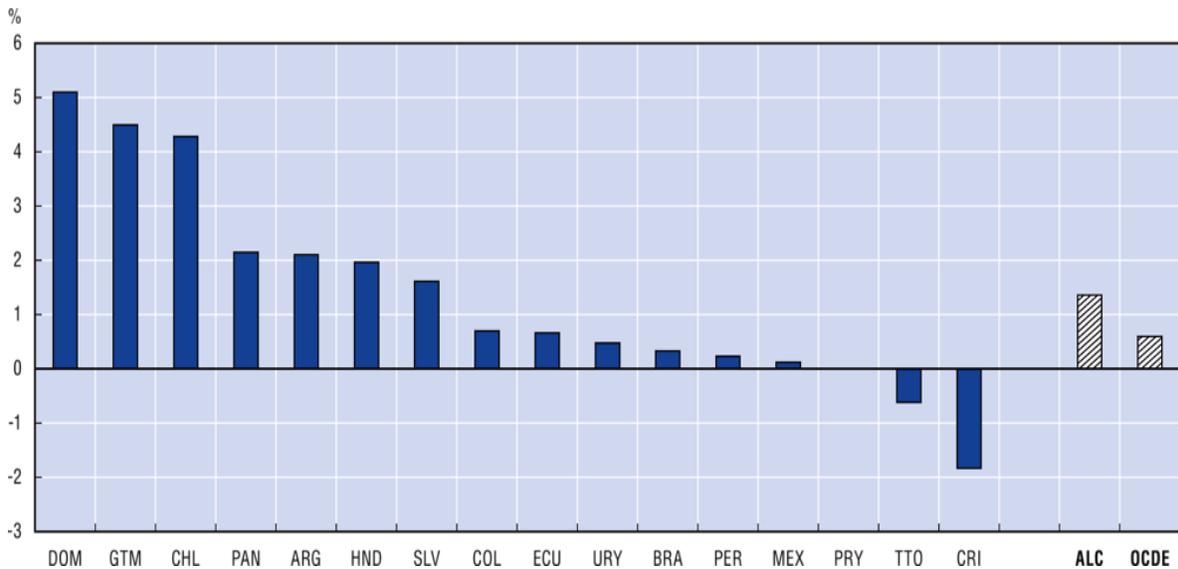
(22,1%). En contraste, la proporción de empleo público es relativamente baja en El Salvador (7,7%), Guatemala (6,4%), Honduras (6,0%) y en Colombia (3,7%) durante el mismo año.

**FIGURA 15. EMPLEO DEL SECTOR PÚBLICO COMO PORCENTAJE DEL EMPLEO TOTAL, 2011 Y 2018**



Fuente: ILOSTAT (base de datos) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Empleo por sexo y sector institucional.

**FIGURA 16. TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL DEL EMPLEO EN EL SECTOR PÚBLICO, 2011-2018**



Fuente: ILOSTAT (base de datos) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Empleo por sexo y sector institucional. (OCDE, 2020)

## c) Principales actores que contribuyen al desarrollo del empleo público en Colombia

La Constitución adopta, de manera directa, decisiones concretas en diferentes aspectos del régimen del servidor público; faculta al legislador para que desarrolle temas específicos de función pública y asigna a diferentes autoridades nacionales y territoriales atribuciones o facultades específicas en este campo.

En este sentido, desde la ciudadanía, los servidores públicos que se desempeñan en todas las entidades públicas del país, los entes de control, las entidades encargadas de los diferentes temas que involucran el talento humano en el sector público, aquellas que formulan políticas y las que las aplican, son actores fundamentales para lograr articulación en la solución de necesidades en esta materia, en la medida en que el entendimiento sea sistémico, se puede entender que se requiere del trabajo colaborativo, interinstitucional y participación ciudadana, para lograr entidades productivas hacia la satisfacción de necesidades de la ciudadanía, que por supuesto surge principalmente por contar con servidores públicos competentes, productivos, satisfechos con los insumos con que cuentan para realizar su labor y evolucionar profesionalmente con el aprendizaje continuo y la mejora constante.

FIGURA 17. PRINCIPALES ACTORES QUE CONTRIBUYEN AL DESARROLLO DEL EMPLEO PÚBLICO EN COLOMBIA



Fuente: Dirección de Empleo Público – Función Pública

En efecto, un país se fortalece y desarrolla sosteniblemente cuando se tiene claro el objetivo principal desde la filosofía de lo que significa cumplir con la misión de cada entidad pública del Estado con el ADN del servicio público en cada uno de los servidores públicos, los líderes y el entendimiento de la productividad y efectividad en la entrega de bienes y servicios bajo la responsabilidad del Estado.

## d) Órganos de Dirección y Gestión del Empleo Público en Colombia

FIGURA 18. ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO EN COLOMBIA



Fuente: Dirección de Empleo Público – Función Pública

El objetivo principal de la creación del Departamento Administrativo de la Función Pública la cual fue creada en la Ley 19 de 1958, es formular las políticas, asesorar a las organizaciones y velar por el cumplimiento de las normas en materia de gerencia de los recursos humanos al servicio del Estado. Dentro de las funciones se encuentran promulgadas en la Ley 909 de 2004, son:

- Bajo las orientaciones del Presidente de la República le corresponde la formulación de la política, la planificación y la coordinación del recurso humano al servicio de la Administración Pública a nivel nacional y territorial;
- Elaborar y proponer al Gobierno Nacional anteproyectos de ley y proyectos de decretos reglamentarios en materia de función pública;
- Fijar, de acuerdo con el Presidente de la República y el Departamento Nacional de Planeación, las políticas en materia de organización administrativa del Estado, orientadas hacia la funcionalidad y modernización de las estructuras administrativas y los estatutos orgánicos de las entidades públicas del orden nacional;

- Elaborar y aprobar el Plan anual de empleos vacantes de acuerdo con los datos proporcionados por las diferentes entidades y dar traslado de este a la Comisión Nacional del Servicio Civil;
- Impulsar, coordinar y, en su caso, ejecutar los planes, medidas y actividades tendientes a mejorar el rendimiento en el servicio público, la formación y la promoción de los empleados públicos;
- Velar por el cumplimiento y aplicación por parte de las unidades de personal de las normas generales en materia de empleo público, sin perjuicio de las atribuciones conferidas a la Comisión Nacional del Servicio Civil;
- Fijar, de acuerdo con el Presidente de la República, las políticas de gestión del recurso humano al servicio del Estado en la Rama Ejecutiva del Poder Público dentro del marco de la Constitución y la ley, en lo referente a las siguientes materias: planeación del recurso humano, vinculación y retiro, bienestar social e incentivos al personal, sistema salarial y prestacional, nomenclatura y clasificación de empleos, manuales de funciones y requisitos, plantas de personal y relaciones laborales;
- Definir las políticas generales de capacitación y formación del talento humano al servicio del Estado en la Rama Ejecutiva del Poder Público y asesorar y apoyar técnicamente a las distintas unidades de personal en estas materias;
- Diseñar y gestionar los sistemas de información en materia de empleo público, en coordinación con las unidades de personal de las entidades públicas y con la Comisión Nacional del Servicio Civil en lo relacionado con el Registro Público de Carrera;
- Asesorar a la Rama Ejecutiva de todos los órdenes y, en especial a los municipios en materias relacionadas con la gestión y desarrollo del talento humano;
- Formular planes estratégicos de recursos humanos y líneas básicas para su implementación por parte de los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva;
- Desarrollar en coordinación con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público la estructura del empleo público que permita la aplicación de las normas de función pública;
- Velar por el prestigio del Gobierno como empleador;
- Determinar los parámetros a partir de los cuales las entidades del nivel nacional y territorial elaborarán los respectivos manuales de funciones y requisitos y hacer seguimiento selectivo de su cumplimiento a las entidades del nivel nacional;
- Formular el Plan Nacional de Formación y Capacitación;
- Apoyar a la Comisión Nacional del Servicio Civil, cuando esta lo requiera, en el desempeño de sus funciones;
- Las demás que le asigne la ley.

De otro modo, La Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) es un órgano constitucional autónomo e independiente del más alto nivel en la estructura del Estado colombiano, está reglamentada por la Ley 909 de 2004 y, de acuerdo con el artículo 130 de la Constitución Política, es «responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que

tengan carácter especial». El artículo 130 Superior contiene las referencias constitucionales sobre la Comisión Nacional del Servicio Civil –CNSC, Esta norma superior adopta tres medidas específicas:

- Dispone la creación de la Comisión Nacional del Servicio Civil, como órgano autónomo e independiente, del orden nacional y del más alto nivel en la estructura administrativa del Estado.
- Ordena la agrupación de los empleos públicos a través de sistemas de carrera: los sistemas especiales y los demás que determine la ley.
- Asigna, de manera expresa, las atribuciones de la Comisión: la administración y vigilancia de los sistemas de carrera, “salvo los que tengan carácter especial”.
- El legislador, en ejercicio de su potestad de configuración normativa, regula diferentes aspectos de la organización y funcionamiento de la Comisión: número de integrantes, conformación, naturaleza jurídica, régimen, presupuesto, funciones y estructura. (CNSC - 2021)

Las áreas de talento humano de entidades públicas, quienes son responsables de gestionar estratégicamente todas las directrices que impacten de manera constructiva el talento humano en sus entidades públicas, de ahí la importancia de tener claro el contexto normativo, los diferentes temas que integra el talento humano, las metodologías para mejorar la productividad durante todo el ciclo de vida de los servidores públicos y el aspecto propio de los componentes que permiten ser más integral desde la ética, los valores, el desempeño y la felicidad de hacer parte de una entidad pública que le permite construir país desde su empleo independientemente del nivel jerárquico donde se encuentre.

Según la Ley 909 de 2004, las unidades de personal, que actualmente se denominan áreas de talento humano, recursos humanos o gestión humana o quienes hagan sus veces, son la estructura básica de la gestión de los recursos humanos en la administración pública y tienen como funciones:

- Elaborar los planes estratégicos de recursos humanos;
- Elaborar el plan anual de vacantes y remitirlo al Departamento Administrativo de la Función Pública, información que será utilizada para la planeación del recurso humano y la formulación de políticas;
- Elaborar los proyectos de plantas de personal, así como los manuales de funciones y requisitos, de conformidad con las normas vigentes, para lo cual podrán contar con la asesoría del Departamento Administrativo de la Función Pública, universidades públicas o privadas, o de firmas especializadas o profesionales en administración pública;
- Determinar los perfiles de los empleos que deberán ser provistos mediante proceso de selección por méritos;
- Diseñar y administrar los programas de formación y capacitación, de acuerdo con lo previsto en la ley y en el Plan Nacional de Formación y capacitación;
- Organizar y administrar un registro sistematizado de los recursos humanos de su entidad, que permita la formulación de programas internos y la toma de decisiones. Esta información será

administrada de acuerdo con las orientaciones y requerimientos del Departamento Administrativo de la Función Pública;

- ➔ Implantar el sistema de evaluación del desempeño al interior de cada entidad, de acuerdo con las normas vigentes y los procedimientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil;
- ➔ Todas las demás que le sean atribuidas por la ley, el reglamento o el manual de funciones.

De otro modo, la Comisión de Personal, Es uno de los órganos de dirección y gestión del empleo público y de la gerencia pública, de carácter colegiado y bipartito. Está conformada por dos (2) representantes de la Entidad designados por el nominador, y dos (2) representantes de los empleados elegidos por votación directa de estos, constituyéndose en una manifestación de la democracia, propia del Estado Social de Derecho, en los términos del artículo 40 de la carta Política. La Comisión de Personal se configura como uno de los instrumentos que ofrece la Ley 909 de 2004, por medio del cual se busca el equilibrio entre la eficiencia de la administración pública y la garantía de participación de los empleados en las decisiones que los afecten, así como la vigilancia y el respeto por las normas y los derechos de carrera (CNSC<sup>4</sup> – 2021).

# CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO

Crear valor público por el Estado, es el efecto que resulta de la calidad, oportunidad y efectividad de la entrega de bienes y servicios a cargo del mismo, sin embargo, el concepto ha tenido una transformación más profunda en la medida en que se ha entendido que el valor público puede incrementarse en razón a la profesionalización de los servidores públicos, en el desarrollo de nuevas competencias que se requieren para atender las demandas de los ciudadanos ahora más digitalizados y conocedores de buenas prácticas internacionales de los gobiernos, encaminados a generar políticas y acciones a mejorar el bienestar de toda la sociedad en general.

En este sentido, incrementar la confianza ciudadana hacia el Estado, su gobierno, las instituciones y los servidores públicos, es uno de los retos que se tienen en esta coyuntura, precisamente, porque se

---

<sup>4</sup> [CNSC Comisión Nacional del Servicio Civil - Comisiones de Personal](#)

requiere continuar avanzando en el desarrollo de políticas que incrementen la transparencia y la ética de lo público, la respuesta eficiente al ciudadano y a los grupo de interés, ahora utilizando herramientas tecnológicas y digitales para responder a las nuevas dinámicas de la era digital y lograr la excelencia en la gestión pública, que se vea en coherencia con los factores integrales de calidad de vida de los ciudadano.

En este aspecto, la Constitución Política de Colombia contiene dos principios fundamentales, desde el Ordenamiento jurídico relacionado con la jerarquía de las disposiciones constitucionales, que corresponde al carácter supremo de la Constitución, que la ubica en la cúspide la jerarquía normativa en el Estado social de derecho, como orientadora de todo el ordenamiento jurídico y asigna valor normativo a las disposiciones constitucionales, con lo cual la Constitución, como norma de normas, fija criterios de interpretación y aplicación del sistema de fuentes, impone su aplicación directa a todas las autoridades y sustenta la figura de la excepción de inconstitucionalidad.

Por lo anterior, el empleo público en Colombia se encuentra inmerso en toda la estructura del Estado, por ello, la importancia de garantizar la transformación constante y avances enfocados en el desarrollo de sus políticas y en el desarrollo articulado de los servidores públicos del país, hacia la mejora constante, la excelencia en su desempeño y la calidad de vida de estos.

## **a) Profesionalización del servicio civil**

Durante el año 2020 y lo que va corrido del 2021 se ha continuado con la consolidación del principio constitucional del mérito, la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC, entidad que lidera la ejecución de los concursos de méritos para el ingreso al empleo público atendió el llamado del Gobierno nacional para disminuir los tiempos y costos de las convocatorias y que, de acuerdo con información suministrada por la CNSC al 3 de marzo de 2021, se han ofertado de manera acumulada un total de 256.3344 vacantes en el nivel nacional y territorial.

Para reducir la carga que implica la provisión de empleo público por méritos para los municipios con menores ingresos, teniendo en cuenta lo establecido en el Decreto-ley 894 de 2017 (reglamentado por el Decreto 1038 de 2018), este decreto de empleo público surtió de manera exitosa el trámite de constitucionalidad de las normas que se expidieron con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera.

## b) El empleo público en Colombia

La Ley 909 de 2004, lo define como 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. El Empleo Público es el núcleo básico de la estructura de la Función Pública.

Lo que especifica que el diseño de cada empleo en el sector público debe contener la descripción del contenido funcional del empleo, para que el servidor público tenga claras las responsabilidades que tiene a su cargo, donde previamente se reconocen las competencias que debe tener para desempeñarse efectivamente en el empleo, de allí la importancia de contar con manuales de funciones específicos para cada cargo, donde identifique los perfiles requeridos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

FIGURA 19. MARCO NORMATIVO DEL EMPLEO PÚBLICO EN COLOMBIA I



Fuente: Dirección de Empleo Público de la Función Pública

FIGURA 20. MARCO NORMATIVO DEL EMPLEO PÚBLICO EN COLOMBIA II



Fuente: Dirección de Empleo Público de la Función Pública

Colombia ha venido trabajando en materia de empleo público y su normativa ha permitido que se logren avances, sin embargo, es necesario continuar con el análisis del desarrollo en aspectos que se requieren actualmente.

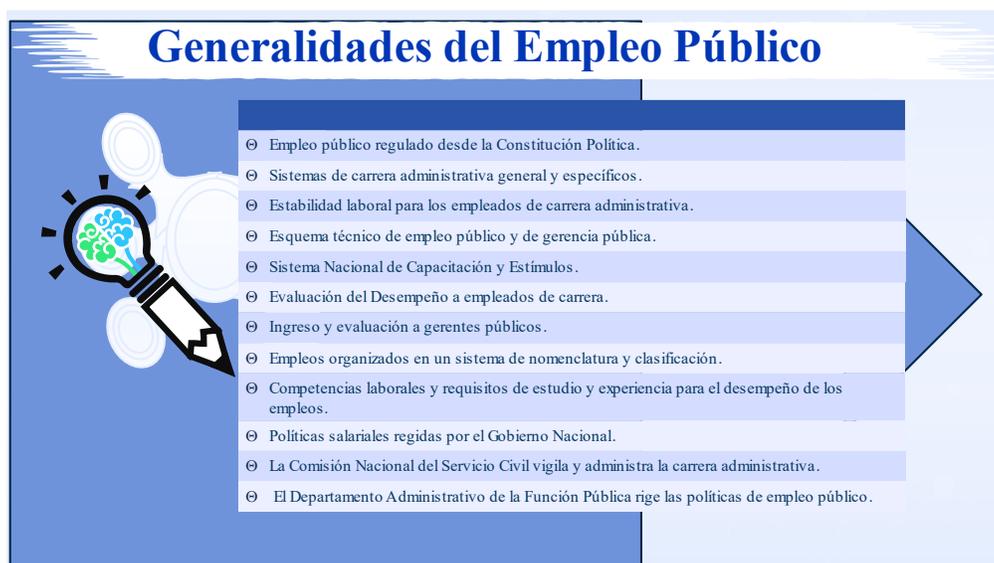
FIGURA 21. COMPONENTES DEL EMPLEO PÚBLICO EN COLOMBIA



Fuente: Dirección de Empleo Público de la Función Pública

La generalidad del empleo público está encaminada a cumplir con lo que ordena la carta magna y demanda la ciudadanía, por ello, la importancia de este radica en que se debe garantizar la calidad y eficiencia en las políticas regidas por el gobierno en esta materia, el trabajo articulado con las entidades responsables de la ejecución y formulación de políticas que propendan por la evolución constante del empleo público en el país.

FIGURA 22. GENERALIDADES DEL EMPLEO PÚBLICO COLOMBIANO



**Fuente:** Dirección de Empleo Público de la Función Pública

Precisamente los principios orientadores del empleo público están encaminados a garantizar en todo momento la meritocracia en todos los aspectos laborales de vinculación y desarrollo de los servidores públicos, respondiendo con transparencia, imparcialidad y la comprobación de la calidad y competencias exigidas para la ocupación de los diferentes empleos, así como la continuación del avance en materia de empleo público y desarrollo de políticas que fortalezcan la integridad y efectividad en la entrega de bienes y servicios a cargo del Estado.

FIGURA 23. PRINCIPIOS ORIENTADORES DEL EMPLEO PÚBLICO EN COLOMBIA



Fuente: Dirección de Empleo Público de la Función Pública

FIGURA 24. SISTEMA DEL EMPLEO PÚBLICO



Fuente: Dirección de Empleo Público de la Función Pública

## c) Clasificación del servidor público

FIGURA 25. CLASIFICACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO COLOMBIANO



Fuente: Dirección de Empleo Público de la Función Pública

## d) Profesionalización del Servidor Público

Actualmente se viene trabajando en el desarrollo de competencias que permitan la profesionalización del servidor público, sin embargo, esta se enfoca no solo durante el desempeño, sino antes del mismo, con el fin de obtener talento humano que sea competitivo frente a los nuevos retos que tiene el Estado, lo que requiere que los servidores públicos ya cuenten con habilidades y herramientas necesarias para actuar con mayor nivel de eficacia, eficiencia y efectividad en cada uno de sus roles específicos de desempeño, durante todo el ciclo de vida laboral, desde las diferentes clases de vinculación con el Estado.

FIGURA 26. CLASES DE VINCULACIÓN LABORAL CON EL ESTADO



Fuente: Dirección de Empleo Público de la Función Pública

El servidor público evidencia su nivel de profesionalización desde la conciencia misma del conocimiento de sus habilidades, las responsabilidades de su cargo y las competencias laborales encaminadas al cumplimiento misional, sin embargo, la gestión del talento humano debe ser consecuente con lo que requiere la profesionalización del talento humano en las entidades públicas de todo el país, con el fin de ir articulados con los objetivos y políticas gubernamentales.

También se requiere del desarrollo o fortalecimiento de las competencias digitales y transversales que accedan al dominio del mundo virtual, las herramientas y tecnologías digitales, que den como resultado, servidores públicos impulsados a mejorar sus capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos digitales para la cuarta revolución industrial y los entornos acelerados y cambiantes como el actual, reflejados en la entrega de bienes y servicios a cargo de las entidades públicas del país., así mismo, invita a que se responda a las demandas de la ciudadanía con calidad y oportunidad, que incremente la confianza en el Estado, la satisfacción del ciudadano por el incremento en la oferta de valor y reafirme la legitimidad del Estado Colombiano.

FIGURA 27. CRITERIOS BÁSICOS DEL EMPLEO PÚBLICO



**Fuente:** Dirección de Empleo Público de la Función Pública

En contexto con lo anterior, desde el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Dirección de Empleo Público tiene como propósito generar, diseñar e implementar estrategias, programas y lineamientos de política que tienen como eje articulador las personas que están al servicio del Estado. De esta forma buscamos contribuir al cumplimiento efectivo y cualificado del ciclo de vida del servidor público, el cual contempla el ingreso, desarrollo y retiro del mismo, promoviendo acciones encaminadas a implementar la innovación y contribuyendo a una mejor prestación del servicio de cara a los ciudadanos y a la mejora de la gestión pública, precisamente conscientes de la responsabilidad y el reto que tenemos para lograr desarrollar en los servidores públicos competencias necesarias para responder efectivamente a la transformación digital.

Por esta razón, para consolidar un talento humano preparado, profesionalizado y en mejora constante de su calidad de vida laboral, afianzado al resultado del incremento de la productividad, se viene trabajando en acciones y estrategias encaminadas a identificar y desarrollar lo que se requiere en términos de competencias laborales y desarrollo de habilidades en cada uno de los roles, entre otras, la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030, con el fin de contribuir a la profesionalización del empleo público, a través de la capacitación y formación de competencias de los servidores. El PNFC busca afianzar los aspectos relacionados con la cultura organizacional e identidad pública, con el fin de modificar y desarrollar comportamientos laborales productivos enfocados en cuatro ejes temáticos: transformación digital, gestión del conocimiento y la innovación, creación de valor público y probidad y ética de lo público.

Desde el ámbito del fortalecimiento de competencias y desarrollo de aquellas que todavía no tiene el servidor público, se cuenta con el Plan Nacional de Competencias Laborales y el catálogo de competencias laborales, el cual tiene como objetivo definir los ejes de implementación y los pasos a seguir para aportar en la definición de los lineamientos para la identificación, gestión y evaluación de

un modelo de gestión estratégica del talento humano por competencias aplicable a todas las entidades públicas. El plan y el catálogo pretenden ser instrumentos de apoyo en la identificación y desarrollo de competencias necesarias para mejorar la productividad laboral en el sector público y en él las competencias digitales esenciales para adaptarnos ágilmente a la transformación digital, reconociendo la importancia de continuar trabajando, entorno a enaltecer al servidor público y su labor, consolidar una gestión pública eficiente, transparente focalizada y participativa al servicio de los ciudadanos, que permita continuar trabajando articuladamente de manera eficiente e innovadora.

Por parte, es necesario que los servidores públicos de todo el país cuenten con una actitud de autoaprendizaje, autodisciplina y conciencia sobre la importancia de ser excelentes en el servicio y desempeño laboral, para lograr adaptarse a la rapidez de la transformación digital.

En la misma línea, el Estado, debe continuar aunando esfuerzos en la implementación de acciones y políticas que vinculen a los servidores públicos hacia la motivación del desarrollo de competencias exigidas por la transformación digital, a través de la capacitación, la identificación de esas competencias necesarias y el acompañamiento constante a todos los servidores públicos en su profesionalización hacia la adaptación rápida y sistémica de la nueva dinámica de la era digital, por ello, el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 – 2030 y la guía del Plan Institucional de Capacitación - PIC, son herramientas fundamentales para diseñar una oferta de capacitación alineada con las brechas en competencias identificadas en los servidores públicos de las entidades.

En articulación con lo anterior, se elaboró el Programa Nacional de Bienestar Laboral en el 2020 y se socializó con las entidades públicas, el cual tiene como objetivo generar condiciones de bienestar para los servidores, que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida, y a su vez se refleje en el aumento de su productividad, gracias a la motivación, a la mística, al crecimiento y al desarrollo profesional y personal. Este programa está compuesto por 5 ejes como son el equilibrio psicosocial, la salud mental, la convivencia social y las alianzas interinstitucionales, y el quinto es precisamente la transformación digital, como aspecto estratégico, conscientes de la importancia de la transformación digital en todas las Entidades del país.

Así mismo, conscientes que el activo más importante del Estado es el talento humano, es necesario realizar el acompañamiento a las entidades en el fortalecimiento de los temas desarrollados por las áreas de talento humano de las entidades públicas que vinculen esas estrategias de transformación digital e inteligente , a partir de dicho análisis se diseñó la presente Guía de Gestión Estratégica de Talento Humano (GETH) como pilar que integra elementos fundamentales en la calificación y cualificación del servicio público, por lo que hoy esa estrategia hace parte de la dimensión número 1 de las 7 que hacen parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y es el corazón del modelo.

Desde este enfoque se insta a las entidades públicas del país a reconocer y trabajar constantemente por mejorar la calidad de vida y el desarrollo de competencias en los servidores públicos, con el fin de incrementar las condiciones laborales cada vez mejores hacia una gestión pública integral desde la

profesionalización de todos los servidores públicos, que propendan por generar mayor productividad y felicidad en cada uno, independientemente de su nivel jerárquico o nivel de empleo, lo cual redundará en mejorar la profesionalización y la mejora continua.

Es importante resaltar que Colombia cuenta con 1.308.583 servidores públicos a 30 de septiembre del 2021. El 56% de la fuerza laboral del Estado lo constituyen Docentes (25%) y Uniformados (31%), lo que hace necesario trabajar en el fortalecimiento de competencias que logren responder a las dinámicas propias del mundo digital, que cada vez es más acelerado, por ello, teniendo en cuenta que la caracterización del empleo público nos muestra que el máximo nivel educativo de nuestros servidores públicos actualmente se encuentra el 31,93% en el nivel de posgrado, el 22,45% en el nivel de pregrado, el 9,82% es técnico o tecnólogo, el 25,02% tiene la primaria, lo que en efecto refleja que debemos continuar con la profesionalización de los servidores públicos en todo el país y acompañándolos en el desarrollo de competencias digitales y habilidades propias de la dinámica actual y la próxima que trae nuevos desafíos.

Por otra parte, es importante destacar que en cuanto a la caracterización sociodemográfica de los Servidores Públicos del Estado Colombiano, se puede evidenciar que frente al rango de edad cumplida el 6,29% corresponde a servidores públicos mayores de 62 años, el 39,36% se encuentran los servidores que cuentan con 50 a 62 años, el 27,9% servidores de 40 a 49 años, el 22,03% entre 30 a 39 años y solo el 4,41% son menores de 30 años, estos rangos de edad evidencian que se debe continuar con el desarrollo de competencias, transversalmente a todos los servidores de las entidades en el país independientemente de la edad, con el fin de implementar oferta de capacitación que desarrolle o fortalezca las competencias que se necesitan actualmente para afianzar los conocimientos y habilidades hacia la excelencia del servicio público en beneficio de toda la ciudadanía.

## **e) Comportamiento de los servidores**

### **El triángulo y el Código de Integridad**

Es fundamental reconocer que la administración pública debe tener un componente estratégico en todos los procesos y acciones que realiza y es precisamente la confianza de la ciudadanía en el Estado y en sus entidades públicas, garantizando una información inmediata y transparente que promueva la participación activa de toda la sociedad y permita el control social para retroalimentar la gestión pública, lo que evidencia la necesidad de contar con servidores públicos idóneos, capaces de ser coherentes con lo que se promulga en el código de integridad y la interiorización de valores como la honestidad, el respeto, el compromiso mismo para realizar su labor con calidad y excelencia, la diligencia y la justicia, como valores orientadores al comportamiento integral de todos los servidores públicos del país.

FIGURA 28. EL TRIÁNGULO Y EL CÓDIGO DE INTEGRIDAD



Fuente: Dirección de Empleo Público de la Función Pública

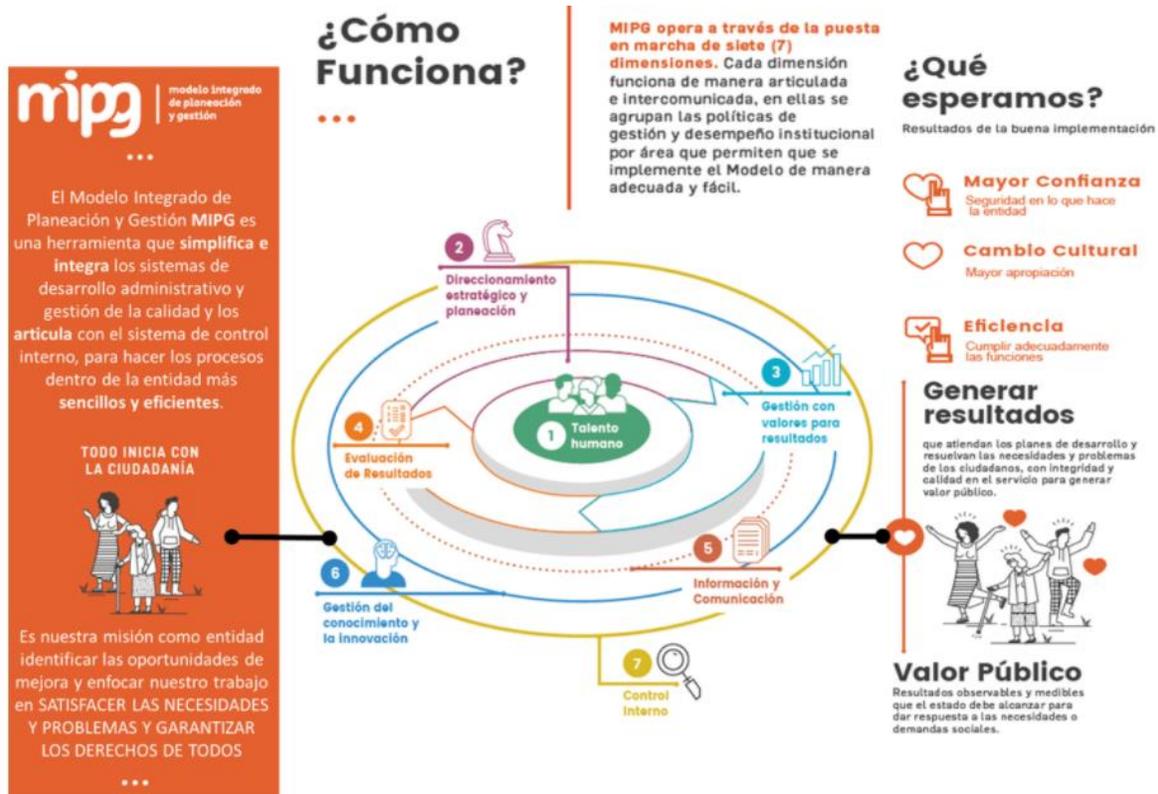
## f) El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y su articulación con el Empleo Público y la Gestión del Talento Humano

El MIPG tiene como objetivos agilizar, simplificar y flexibilizar la operación, aportar en el desarrollo de una cultura organizacional sólida, promover la coordinación interinstitucional, así como facilitar y promover la efectiva, participación ciudadana y el liderazgo y el talento humano.

En contexto, el MIPG se entiende como un marco de referencia que le facilita a las entidades, dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar, para que la gestión institucional permita resolver las inquietudes de los ciudadanos desde sus derechos, problemas y necesidades que se encuentran bajo la responsabilidad de cada una de las entidades públicas, que como efecto generen resultados y la solución de los ciudadanos con calidad, oportunidad y la integridad propia de la entrega de bienes y servicios a cargo del Estado, orientados en el bienestar y la satisfacción de los ciudadanos.

Es importante destacar que el MIPG tiene unos principios que se encuentran integralmente articulados como son la Integridad, Transparencia y confianza, la orientación a resultados, la articulación Interinstitucional, la excelencia y calidad, el aprendizaje e innovación y la toma de decisiones basada en evidencia, en este sentido es necesario resaltar que de las 7 dimensiones con que cuenta el MIPG, el talento humano es el corazón de este.

FIGURA 29. MIPG



Fuente: Función Pública (2017)

Las entidades tienen como responsabilidad procesos de gestión que conllevan varios puntos estratégicos para tener en cuenta como son la administración de recursos presupuestales, físicos y tecnológicos, a su cómo la gestión del talento humano y su conocimiento, apoyado con la planeación, ejecución y contratación y la respuesta oportuna a la ciudadanía como es la evaluación, la rendición de cuentas y el suministro de información requerida.

Colombia ha evolucionado en el diseño de implementación de modelos de gestión y control que han ido madurando la integralidad propia y el entendimiento integral de todos los factores que se requieren para lograr una gestión efectiva, es así como desde el año 1991 inician los principios de la función administrativa y mecanismos de control en la Constitución Política, específicamente en sus artículos 209 y 269, del mismo modo, con la Ley 87 surge el sistema de control interno, que fue perfeccionándose con la Ley 489 de 1887 y con la Ley 872 de 2003, se incorpora el Sistema de Gestión de Calidad, en efecto estas mejoras constantes permiten identificar brechas que se deben continuar disminuyendo.

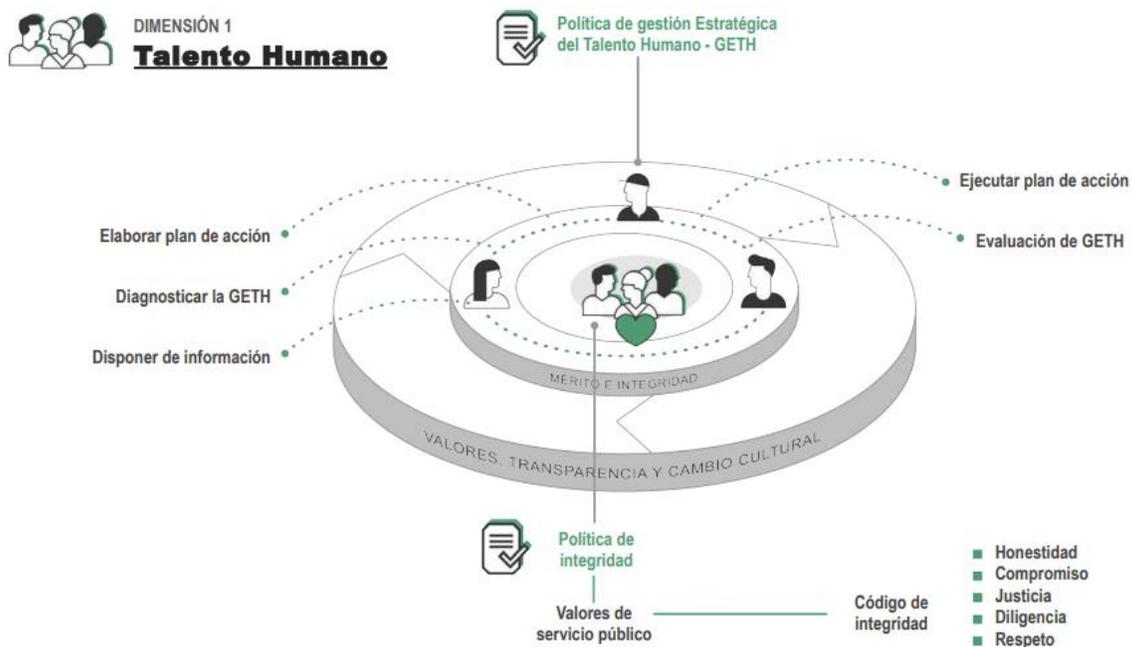
En el mismo sentido, con el Decreto 1599 del año 2005 se crea el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, sin embargo, en el año 2011 se crea el Estatuto Anticorrupción con la Ley 1474, que continuó con el avance en el diseño de implementación de modelos de gestión y control que ayudan a las

entidades al mayor entendimiento del control y la gestión, por ello, con el Decreto 2483 de 2012 se crea el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y en el año 2017 se actualiza con el Decreto 1499, el cual llamamos actualmente Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

Todo lo anterior permite contar con un modelo más que un instrumento de medición de los requerimientos de políticas de desarrollo administrativo, así como contar con procesos documentados, estandarizados, fortaleciendo el trabajo sectorial, la evaluación independiente y el análisis holístico del Modelo de Control Interno y los demás procesos que integran el MIPG, mejorando las políticas para fortalecer la gestión y control de las entidades públicas.

Con lo anterior, el MIPG concibe los servidores públicos como el activo más importante con el que cuentan las entidades y, por lo tanto, como el gran factor crítico de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados. por tal razón el Talento Humano es la Dimensión No. 1.

**FIGURA 30. DIMENSIÓN 1 MIPG - TALENTO HUMANO**



**Fuente:** Dirección de Empleo Público de la Función Pública (2018)

Los atributos de calidad de la dimensión del Talento Humano tienen como esencia principal el mérito, contar con parámetros que respondan a los perfiles y competencias que se requieren para lograr servidores públicos idóneos que respondan efectivamente a los grupos de valor, es por ello que es fundamental contar con la integralidad de todas las articulaciones de todas las dimensiones que

componen el MIPG y el fortalecimiento de todos los atributos<sup>5</sup> que integran la dimensión de talento humano, que contenga:

- Un talento humano vinculado mediante el mérito, que responde a los perfiles y competencias definidos para atender las prioridades estratégicas y satisfacer las necesidades de los grupos de valor.
- Talento Humano gestionado de acuerdo con las prioridades fijadas en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación.
- Talento Humano vinculado de acuerdo con la naturaleza de los empleos, la normatividad que los regula y que responde a la estructura óptima de la entidad.
- Talento Humano conocedor de las políticas institucionales, del direccionamiento estratégico y la planeación, de los procesos de operación y de su rol fundamental dentro de la entidad.
- Talento Humano fortalecido en sus conocimientos y competencias, de acuerdo con las necesidades institucionales.
- Talento Humano comprometido a llevar a cabo sus funciones bajo atributos de calidad en busca de la mejora y la excelencia.
- Talento Humano comprometido y ejerciendo en su actuación los valores del 7 servicio público.
- Talento Humano con condiciones de salud y seguridad en el trabajo que preservan su bienestar y con mínimos niveles de riesgos materializados.
- Talento Humano con altos índices de productividad y cumplimiento de resultados.
- Talento Humano preparado física y emocionalmente para el retiro de la entidad por la culminación de su ciclo laboral.
- Talento Humano del Equipo Directivo:
  - Enfocado tanto en el logro de resultados como en el desarrollo de las personas a su cargo.
  - Ejemplificando los valores del servicio público con su actuación diaria en ejercicio de sus funciones.
- Que con su liderazgo lleva a la entidad al cumplimiento del propósito fundamental gestionado de acuerdo con las prioridades fijadas en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación.
- Talento Humano vinculado de acuerdo con la naturaleza de los empleos, la normatividad que los regula y que responde a la estructura óptima de la entidad.
- Talento Humano conocedor de las políticas institucionales, del direccionamiento estratégico y la planeación, de los procesos de operación y de su rol fundamental dentro de la entidad.
- Talento Humano fortalecido en sus conocimientos y competencias, de acuerdo con las necesidades institucionales.
- Talento Humano comprometido a llevar a cabo sus funciones bajo atributos de calidad en busca de la mejora y la excelencia.

---

<sup>5</sup> Función Pública, [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587893/2019-05-16\\_Presentacion\\_general\\_mipg.pdf/eb964313-8519-6642-c0ef-886ce308eebc?t=1559248280957](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587893/2019-05-16_Presentacion_general_mipg.pdf/eb964313-8519-6642-c0ef-886ce308eebc?t=1559248280957)

## **g) La transformación de los servidores públicos hacia el nuevo concepto de Servidor Público 4.0.**

El servidor público de hoy debe ante todo ser integral, con una mirada sistemática del impacto de su rol diario, en este sentido debe tener la articulación entre los conocimientos requeridos para el desempeño de su labor, la vocación de servicio, la práctica y la interiorización en su vida diaria del código integral, enfocado en lo ético y la transparencia; y el constante aprendizaje y desarrollo de nuevas competencias alineadas al servidor 4.0., como resultado en la productividad y mejora constante en la entrega de productos y servicios con calidad y efectividad a la sociedad.

La Función Pública viene mencionando el ideal de un servidor público que además de contener los valores, la integridad, los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñarse con excelencia, se requiere la alineación con la nueva exigencia que trae la dinámica de la industria 4.0., la cual, hace referencia a la adquisición de nuevos conocimientos, apertura al cambio y adaptaciones al nuevo entorno, que obliga al servidor público además a adquirir nuevas competencias laborales desde el punto de vista comportamental y desde los conocimientos específicos.

Como es evidente, la cuarta revolución nos pone un reto de transformación en el sector público para atender y responder a las necesidades a la sociedad en un mundo digital, desde la naturaleza misional de cada una de las entidades públicas del país, requiriendo conocimientos en tecnología, analítica de datos, big data, comunicación asertiva, inclusión social, liderazgo individual y colectivo, entre otros.

Es coherente que, para tener un país preparado, que responda a la industria 4.0., se requiere que no solo las entidades estén listas para atender las nuevas necesidades que se presentan, sino que sus servidores públicos, estén articulados con las acciones de respuesta para los requerimientos de la sociedad, esto no solo implica conocer las herramientas tecnológicas, sino saberlas utilizar e implementar el pensamiento sistemático para efectivizar estas nuevas herramientas en el rol diario.

El mundo digital, exige servidores públicos que tengan autoliderazgo, autodisciplina, auto compromiso y auto motivación; lo que nos lleva a racionalizar la necesidad de adaptarnos rápidamente a una nueva cultura organizacional que sepa trabajar en equipo, pero con diferenciación individual de excelencia, adquirir nuevos conocimientos y adaptarse al nuevo mundo de la tecnología inteligente, las comunicaciones, la inteligencia artificial, internet de las cosas y la automatización, entre otros.

Si bien es cierto, las entidades están obligadas a capacitar a los empleados, sin embargo, debe haber una necesidad personal de aprender constantemente para lograr la profesionalización que se espera en el Servidor Público, sin importar la edad, el aprendizaje continuo y el trabajo individual en el desarrollo del conocimiento propio, es una obligación del ser humano y debe ser asumido con responsabilidad por respeto y compromiso propio.

Unido a lo anterior, el trabajo colaborativo es la nueva tendencia que hace necesario unir esfuerzos para lograr objetivos institucionales con altos estándares de calidad, por ello, contar con trabajo en equipo y una cultura organizacional que tenga como artefactos diferenciadores el respeto, la tolerancia, los valores y el aprendizaje continuo, hacen que la nueva industria 4.0., si bien transformará profesiones lograra que los conocimientos sean más transversales a toda la entidad.

De igual manera, sí bien es cierto los estilos de liderazgo en el servicio público deben transformarse hacia lo que se espera de los nuevos líderes de industria 4.0., también es necesario ver la obligación individual que tiene cada uno de los servidores públicos por autogestionar su aprendizaje diario hacia la mejora constante de su desempeño, teniendo en cuenta las nuevas herramientas colaborativas con las que se cuenta y conscientes de las limitaciones de los recursos naturales, el buen uso de las mismas.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, es necesario una transformación sistemática que permita generar un cambio en todos los aspectos, para que efectivamente, el progreso sea paralelo a las nuevas tecnologías y tendencias del mundo, pero se requiere de manera urgente una transformación mental por parte de los servidores públicos para entender que el cambio es inminente y se puede realizar con voluntad e inteligentemente, aprendiendo constantemente lo nuevo que nos trae el mundo inteligente.

Lo anterior demuestra, la necesidad de adquirir nuevas competencias laborales, que se encuentran articuladas con la nueva realidad, la resistencia al cambio es uno de los mayores inconvenientes que deben ser transformados por actitud y aptitud a los nuevos requerimientos, conscientes que de manera voluntaria debemos examinarnos como servidores públicos y aprender diariamente con la vista puesta en el objetivo principal que es convertirse en el Servidor Público 4.0.

## **h) Acciones Para lograr ser un Servidor 4.0.**

1. Realizar un ejercicio de auto calificación en el cargo que se encuentra desempeñando y evidenciar algunas falencias que encuentra al momento de realizar su trabajo diario.
2. Realizar un diagnóstico individual y personal, para lograr identificar que necesita desde lo que observa, para mejorar su desempeño.
3. Preguntar a su superior para ver su punto de vista desde su rol, que debería mejorar para hacer mejor su trabajo.
4. Preguntar a sus pares, si observan algunas deficiencias para mejorarlas en su desempeño diario.
5. Ver que cursos podría realizar para desarrollar las competencias que siente que necesita mejorar o fortalecer.

6. Solicitar al área de talento humano la inclusión de cursos que considere necesarios para desarrollar las competencias.
7. Observar cursos gratis y prácticas en internet que le podrían aportar en sus conocimientos profesionales.
8. Participar en las capacitaciones realizadas por la entidad donde labora y en las que se realizan interinstitucionalmente.
9. Realizar un análisis frente a lo aprendido, su rol diario y sus funciones en el cargo que se encuentra desempeñando, para identificar como podría hacerlo más efectivo con los nuevos conocimientos.
10. Realizar un autoanálisis de los conocimientos adquiridos y ver cómo podría mejorar lo que ya ha aprendido durante este proceso.

Lo anterior requiere tener en cuenta la importancia de generar cambios culturales desde el talento humano, la definición de la identidad del servidor público teniendo como referente aspectos relacionados con la productividad pública, la innovación, la inclusión, la diversidad y la transformación digital. Lo cual, pone sobre la mesa la necesidad de contar con servidores públicos que se adapten fácilmente a los cambios que se viven hoy en la sociedad.

Como ejemplo, podemos evidenciar desde la perspectiva del empleo público, que para adaptarse con eficacia a las dinámicas generadas por el COVID-19, se expidieron el Decreto-Ley 491 de 2020 y las Directivas Presidenciales 02 y 03 de 2020, que plantean entre otros temas, la modalidad del trabajo en casa a través de las herramientas TIC y el uso de herramientas colaborativas para garantizar la continuidad del servicio, la seguridad de los servidores públicos y avanzando hacia la estructuración de lo que se ha denominado como el servidor público 4.0.

En consecuencia, lo anterior demostró que los servidores públicos pueden adaptarse rápidamente a los cambios y que el aprendizaje continuo debe ser un aliado estratégico para lograr desarrollar competencias que exige la transformación digital, de hecho durante el confinamiento obligatorio se estimó que más de 700.000 servidores públicos, estuvieron trabajando virtualmente desde su casa, a diciembre de 2020, 116.868 de 878 entidades del orden nacional y territorial continúan trabajando virtualmente, esto los indujo a desarrollar habilidades de trabajo desde la virtualidad, la utilización de herramientas digitales, la adaptación rápida de una oficina desde casa y la conciliación a las nuevas formas de comunicación desde la distancia, con los límites que la rápida reacción a la situación les permitía (Función Pública).

En efecto, debemos reconocer como lo manifestó el Foro Económico Mundial en 2020, que en el año 2025, 85 millones de trabajos desaparecerán, pero surgirán 97 millones nuevos, así mismo estiman que los nuevos puestos que surjan se adaptarán mejor a la nueva división del trabajo entre humanos, máquinas y algoritmos y que precisamente en la próxima década, gran parte de los empleos de nueva creación serán ocupaciones totalmente nuevas o bien trabajos existentes que experimentarán transformaciones significativas en cuanto a nuevas habilidades, por lo que los nuevos trabajos que se crearán en 2025 estarán en su mayoría relacionados con el Big Data, Cloud Computing y el comercio

electrónico, así como la inteligencia artificial, el desarrollo y manejo de robots y los algoritmos, del mismo modo, el Foro Económico Mundial señala que, en los últimos cinco años, alrededor del 50% de las personas que se dedican al Big Data y la inteligencia artificial provienen de otros campos de conocimiento, lo que significa que se han reconvertido profesionalmente.

En este sentido considero que el Estado, sí necesita revisar la inclusión de nuevas profesiones, que se requieren actualmente para atender la dinámica propia de la transformación digital como especialistas en internet de las cosas, analistas y científicos de datos, especialistas en big data, especialistas en inteligencia artificial y machine, learning, especialistas en transformación digital, desarrolladores de software y aplicaciones, Project managers, especialistas en procesos de automatización, así como ingenieros en finanzas y tecnología (fintech), entre otras profesiones.

Por lo tanto, los servidores públicos no deben tener el temor de perder el empleo, pero sí se requiere desarrollar un pensamiento dinámico hacia la evolución y el desarrollo constante de nuevos aprendizajes y nuevos conocimientos frente a la dinámica de la transformación digital, ya que esto no solo mejora las competencias de los servidores hacia la excelencia en el desempeño, sino que disminuye los niveles de ansiedad y estrés al desarrollar habilidades que les permita mejorar su trabajo diario con la incorporación de nuevas competencias digitales y las requeridas para atender las exigencias de un mundo digitalizado y en constante cambio.

## Gerencia Pública

Es necesario entender que no se puede exigir a los servidores públicos, lo que los líderes no reflejan con el ejemplo, por ello, se ha diseñado el nuevo modelo de Gerencia Pública, el cual cuenta con los 5 ejes, encaminados a ser coherentes en la práctica y en el ejemplo desde el desempeño y liderazgo de los gerentes públicos:

1. Modelo de competencias
2. Norte cultural
3. Desarrollo de equipos
4. Valores institucionales
5. Gestión del desempeño (Acuerdos de Gestión)

Cada uno de los componentes se desarrolla sobre dos líneas generales de trabajo: 1. Valoración para identificar brechas y 2. Intervención a nivel individual, equipos y organización para disminuir las brechas.

El modelo de gerencia pública refiere componentes sistemáticos en el mismo, como son:

## Desarrollo de Personas y equipos

- Gestión Cultural
- Construcción de Identidad
- Productividad

Lo anterior debe contener y estar en armonía con los insumos para fortalecer la ética y la integridad, a través de la transformación cultural, donde los líderes sean personas que influyeran sus equipos de trabajo y sean inspiracionales para el aseguramiento de la productividad, teniendo en cuenta las estrategias necesarias para continuar con un análisis de planeación y organización, que permita encontrar canales de control y Dirección que no solo apunten a incrementar la productividad, sino que además permita la mejora en la calidad de vida de todos los servidores públicos a su cargo, permeando la cultura organizacional un trabajo colaborativo, efectivo y emocionalmente saludable.

## Empleo público en el marco de la pandemia y su futuro

Para adaptarse con eficacia a las dinámicas actuales generadas por la pandemia de la COVID-19, se expidió el Decreto-ley 491 de 2020 y las Directivas 02 y 03 de 2020, que plantean entre otros temas, la modalidad del trabajo en casa a través de las herramientas TIC y el uso de herramientas colaborativas para garantizar la continuidad del servicio y la seguridad de los servidores públicos, manteniendo firme la premisa de que el “Estado no para”, donde la mayoría de los servidores públicos están prestando su servicio desde sus casas y avanzando hacia la estructuración de lo que este Departamento ha denominado como el servidor público 4.0.

En consecuencia, durante el confinamiento obligatorio, se estimó que más de 700.000 servidores públicos estuvieron trabajando virtualmente desde su casa, a diciembre de 2020, 116.868 de 878 entidades del orden nacional y territorial continúan trabajando virtualmente. Así mismo, se expidió el Decreto 1754 de 2020, que reglamentó el artículo 14 del Decreto Ley 491 de 2020, permitiendo la reactivación de los concursos de méritos por parte de la CNSC.

Por último, Función Pública en conjunto con el Ministerio de Trabajo presentaron ante el Congreso el Proyecto de Ley 352(S) y 429 (C) de 2020, para reglamentar la figura de trabajo en casa que si bien fue desarrollado en una coyuntura de pandemia, también hace referencia a la continua modernización del empleo público y al desafío que ahora enfrenta en términos de transformación digital.

# **POLÍTICA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO ORIENTADA A LA CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO**

Durante años se ha venido trabajando en la mejora continua de la gestión del talento humano del sector público, orientada en modificaciones y acciones normativas, organizacionales y operativas que están encaminadas a mejorar la entrega de bienes y servicios que el Estado provee a la ciudadanía, hacia el beneficio de la misma, articulando acciones que incrementen la productividad, pero convencidos que la satisfacción del servidor público, su enaltecimiento y el acompañamiento con estrategias que desarrollen sus capacidades y su bienestar integral durante todo el ciclo de vida laboral son fundamentales para lograr con éxito el crecimiento y desarrollo del país, así como en el aumento de la confianza de la ciudadanía en el Estado, Gobierno, Instituciones y sus Servidores Públicos.

Sin embargo, como es bien sabido, la pandemia nos sorprendió mundialmente, reconociendo que ningún ser humano estaba preparado para recibir el Covid-19 y lo que traería en pérdidas humanas, de empleo, crisis económicas y nuevas formas de trabajo; donde el Estado, el servicio público y los servidores públicos del país, continuaron su labor desde el trabajo en casa y algunos presencialmente en menor proporción, lo que demostró que no solo el Estado es un gran empleador, sino que los niveles de resiliencia y adaptación al cambio para responder al ciudadano fueron efectivas, pero por otro lado, esto evidenció la necesidad imperiosa del desarrollo o fortalecimiento de nuevas exigencias en materia de empleo público y gestión del talento humano que requieren atención inmediata, como el pensamiento sistémico de los líderes de talento humano, el desarrollo de nuevas competencias en los servidores públicos y la transformación de las áreas de talento humano en operativas a ser aliadas

estratégicas en las entidades públicas de todo el país, para lograr con éxito la recuperación emocional, económica y social que se vive en la actualidad.

En consecuencia, la Dirección de Empleo Público de la Función Pública se encuentra realizando el acompañamiento a las entidades públicas que quieren lograr esta transformación integral y presenta herramientas, instrumentos y documentos como guías de referencia para las áreas de talento humano, con el fin de realizar el paso a paso del diagnóstico, la planeación estratégica, el desarrollo y las mediciones correspondientes para lograr una gestión estratégica del talento humano alineada con las exigencias de la dinámica propia de la industria 4.0. y la nueva realidad.

## Objetivo general

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

## Objetivos específicos

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

- 🌐 Fortalecer el liderazgo y el talento humano como motor de la generación de resultados de las entidades públicas
- 🌐 Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en el control, el seguimiento, la evaluación, la gestión del conocimiento, el mejoramiento continuo, la seguridad digital, la calidad y los principios de integridad y legalidad
- 🌐 Identificar, difundir y replicar las mejores prácticas de gestión pública (benchlearning)
- 🌐 Proporcionar información para la oportuna toma de decisiones que permita mejorar la gestión y el desempeño de las entidades Adicionalmente, la estrategia en particular ha planteado los siguientes objetivos específicos:
- 🌐 Sensibilizar a las entidades públicas acerca de la importancia de enfocar de manera estratégica la gestión del talento humano
- 🌐 Describir las etapas de la gestión estratégica del talento humano y los beneficios de implementarlas de manera articulada y permanente
- 🌐 Estandarizar los aspectos que hay que tener en cuenta para la gestión del talento humano de las entidades públicas colombianas, sin desconocer las variaciones que pueden presentarse

de acuerdo con las capacidades institucionales, especialmente en el nivel territorial, que puedan ameritar un enfoque diferencial

- 🌐 Establecer un instrumento de autodiagnóstico que permita identificar el estado de la gestión del talento humano en las entidades públicas en el marco del MIPG
- 🌐 Propiciar en las entidades públicas la identificación de los aspectos por modificar y la generación de estrategias para el mejoramiento continuo de la gestión del talento humano a través de planes de acción.
- 🌐 Determinar mecanismos para identificar los avances en la gestión estratégica del talento humano tanto a nivel general y sectorial como por entidades, para poder generar atención efectiva, personalizada y por oferta desde la Dirección de Empleo Público
- 🌐 Llevar a cabo monitoreo, seguimiento y evaluación al estado de la gestión estratégica del talento humano en las entidades públicas colombianas a través del FURAG II.
- 🌐 Dotar a las entidades de herramientas para evaluar su gestión estratégica del talento humano y para emprender acciones de mejora eficaces orientadas a la creación de valor público. d. Principios base La estrategia de la GETH para las entidades públicas se basa en los siguientes principios fundamentales para su éxito, teniendo en cuenta lo planteado en el MIPG:
- 🌐 Orientación a resultados: la estrategia apunta hacia el logro de resultados que se evidencien en la creación de valor público: mayor productividad de los servidores públicos que genere bienestar a los ciudadanos y mayor confianza de los colombianos en el Estado. En la medida en que los servidores públicos perciban que están siendo reconocidos, que tienen posibilidades de desarrollo, que se sienten motivados y que su calidad de vida mejora, van a generar los resultados que de ellos se esperan.
- 🌐 Articulación interinstitucional: la estrategia pretende que las buenas prácticas se multipliquen y que el conocimiento obtenido en las entidades públicas se comparta y se extienda para obtener el máximo beneficio. Las redes de jefes de talento humano y el liderazgo de la Dirección de Empleo Público serán los canalizadores de la articulación.
- 🌐 Excelencia y calidad: desde el accionar de cada servidor público es necesario apuntar a hacer siempre las cosas de la mejor manera posible, tanto en lo procedimental como en el servicio al ciudadano. La gestión del talento humano debe generar productos y servicios confiables y eficaces en el mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos y en la productividad de la entidad.
- 🌐 Toma de decisiones basada en evidencia: cualquier decisión tomada por el área de talento humano debe estar basada en evidencias que permitan predecir los resultados esperados, y no en intuiciones o percepciones. Buscar la objetividad es decisivo para el logro de resultados medibles y comparables.
- 🌐 Aprendizaje e innovación: el propósito fundamental de la gestión estratégica del talento humano es lograr el máximo beneficio de las lecciones aprendidas y de la gestión del conocimiento, así como generar el contexto propicio para el surgimiento de ideas innovadoras que fortalezcan el desarrollo de los servidores públicos y potencien la productividad de las entidades. Adicionalmente, la estrategia plantea algunos principios que describimos a continuación:

- 🌐 Enaltecimiento del servidor público: el principio fundamental es que cualquier intervención que busque mejorar los resultados debe estar basada en el desarrollo y el bienestar del servidor público, pues solo es posible lograr los objetivos a partir del reconocimiento que el capital humano de las entidades es el factor principal de éxito en cualquier institución.
- 🌐 Compromiso: la gestión estratégica del talento humano depende del esfuerzo, la determinación y la medición que los responsables en cada entidad puedan desarrollar en las áreas de talento humano. El compromiso y la determinación de quienes intervienen en su implementación y su evaluación es fundamental para conseguir los objetivos propuestos.
- 🌐 Acompañamiento gradual: a partir de la determinación de una línea de base sobre la que se planteen los objetivos de mejora, la Dirección de Empleo Público manifiesta su disposición de apoyar y acompañar los esfuerzos de mejoramiento continuo de las entidades.
- 🌐 El propósito es lograr, paulatinamente, que todas las entidades alcancen niveles altos de madurez en la gestión estratégica del talento humano.
- 🌐 Estandarización: la identificación de buenas prácticas, pero, sobre todo, de los niveles reales en los que se desarrolla la GETH, permitirá llevar paulatinamente a todas las entidades a niveles similares de excelencia y a que todos los líderes de estas áreas tengan parámetros claros de las prácticas que deben aplicar y de las metodologías que pueden incorporar para lograrlas.
- 🌐 Mejoramiento continuo: poseer estándares de calidad debe ser un propósito permanente en las entidades públicas que deben tener en cuenta todos los niveles jerárquicos. Debe buscarse siempre la excelencia y la innovación que lleven a las entidades a aumentar su competitividad y a desarrollar a su talento humano, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de valor.



**“El Talento Humano, como aliado estratégico en el cumplimiento de la misión de las Entidades”**

## **a) Ciclo de la gestión estratégica del talento humano.**

La innovación 4.0., la transformación de la cultura organizacional, los nuevos aprendizajes individuales y colaborativos, la implementación de la gestión del cambio y la evolución laboral deben focalizarse en las entidades públicas para realizar una revolución tecnológica y digital orientada en una transformación sistemática en sus procesos, sus estructuras y su gente.

Lo anterior ratifica que la capacidad de transformar el trabajo no se encuentra únicamente encauzado en la capacidad tecnológica sino que adicional a ello, requiere la capacidad de construir una cultura organizacional que acompañe y aplauda el crecimiento individual, grupal, la adaptabilidad rápida al cambio, la resiliencia en tiempos de disrupción y el desarrollo de habilidades digitales que permita generar superesquipos a través de la virtualidad y las diferentes formas de organización del trabajo, orientados todos hacia el mismo objetivo, gracias al entendimiento del rol y su impacto en la misionalidad de las entidades.

Para concebir las fases del nuevo ciclo de la planeación estratégica del talento humano, es necesario identificar lo que hoy se denomina el servidor público 4.0., entendido como los servidores públicos impulsados a mejorar sus capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos para la cuarta revolución industrial, hacia los entornos acelerados y cambiantes, enfocado en el conocimiento, el aprendizaje continuo, la asertividad en la comunicación y la interiorización de la mística y la filosofía propia de su labor al servicio de la sociedad.

“Es necesario que el mundo laboral se adapte al proceso acelerado de nuevas tendencias, asegurando el bienestar, calidad e inclusión del empleo, entorno a la generación de nuevos empleos, la flexibilidad y el dinamismo. Todo esto bajo las estrategias, elementos, facilidades político-administrativas generadas por los países y sus instituciones encargadas, donde se invierta desde sus raíces como es la educación, competencias, condiciones y laborales, alianzas sociales e igualdad en oportunidades”. (OCDE, 2019)

Del mismo modo, se requiere el conocimiento integral y la actualización de todos los aspectos de talento humano para su gestión efectiva, analizando la optimización, el rediseño y la reconfiguración de lo que se viene realizando, desde la implementación de cambios entorno a la automatización del trabajo, la utilización de datos y cifras, el desarrollo de competencias y habilidades digitales, complementarias y transversales para el trabajo remoto y el reconocimiento de las nuevas competencias de la transformación digital y finalmente, el desarrollo de pensamiento sistémico y en prospectiva y en tiempo real, para detectar oportunidades y acciones de mejora.

## **b) Componentes del ciclo de la estratégico del talento humano**

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

### Diseñar la planeación estratégica del talento humano, que contemple:

- Ω Plan anual de vacantes
- Ω Plan institucional de capacitación
- Ω Bienestar e incentivos
- Ω Seguridad y salud en el trabajo
- Ω Monitoreo y seguimiento del SIGEP
- Ω Evaluación de desempeño
- Ω Inducción y reinducción
- Ω Medición, análisis y mejoramiento del clima organizacional
- Ω Contar con un manual de funciones y competencias acorde con la normatividad y las directrices vigentes.
- Ω Contar con un área estratégica para la gerencia del talento humano.

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

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

# **I. INGRESO**

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

## II. DESARROLLO

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

- ⊖ Desglosándolo en las fases de sensibilización, formulación de los proyectos de aprendizaje, consolidación del diagnóstico de necesidades de la entidad, programación, ejecución, evaluación de la eficacia.
- ⊖ Incluyendo los siguientes temas: gestión del talento humano, integración cultural, planificación, desarrollo territorial y nacional, relevancia internacional, buen gobierno, contratación pública, cultura organizacional, derechos humanos, gestión administrativa, gestión de las tecnologías de la información, gestión documental, gestión financiera, gobierno en línea, innovación, participación ciudadana, servicio al ciudadano, sostenibilidad ambiental, derecho de acceso a la información.

- ✦ Desarrollar el programa de bilingüismo en la entidad
- ✦ Elaborar el plan de bienestar e incentivos, teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- ⊖ Incentivos para los gerentes públicos
- ⊖ Equipos de trabajo (pecuniarios y no pecuniarios)
- ⊖ Empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción (no pecuniarios)
- ⊖ Criterios del área de Talento Humano
- ⊖ Decisiones de la Alta Dirección
- ⊖ Diagnóstico de necesidades con base en un instrumento
- ⊖ de recolección de información aplicado a los servidores públicos de la entidad.

- ⊖ Incluyendo los siguientes temas: deportivos, recreativos y vacacionales, artísticos y culturales, promoción y prevención de la salud, educación en artes y artesanías, promoción de programas de vivienda, clima laboral, cambio organizacional, adaptación laboral, preparación a los prepensionados para el retiro del servicio, cultura organizacional, programas de incentivos, trabajo en equipo, educación formal (primaria, secundaria, media y superior)

- ✦ Ejecución completa del plan estratégico de talento humano
- ✦ Desarrollar el programa de teletrabajo en la entidad
- ✦ Desarrollar el programa de Estado Joven en la entidad
- ✦ Desarrollar el programa de horarios flexibles en la entidad
- ✦ Desarrollar el programa de entorno laboral saludable en la entidad
- ✦ Desarrollar el programa de bilingüismo en la entidad.
- ✦ Divulgar e implementar el programa Servimos en la entidad
- ✦ Celebrar el Día Nacional del Servidor Público: programar actividades de capacitación y jornadas de reflexión institucional dirigidas a fortalecer el sentido de pertenencia, la eficiencia, la adecuada prestación del servicio, los valores y la ética del servicio en lo público y el buen gobierno. Así mismo, adelantar actividades que exalten la labor del servidor público
- ✦ Desarrollar el proceso de dotación de vestido y calzado de labor

- ✧ Incorporar al menos una buena práctica en lo concerniente a los programas de Bienestar e Incentivos.
- ✧ Realizar las elecciones de los representantes de los empleados ante la comisión de personal y conformar la comisión
- ✧ Realizar mediciones de clima laboral (al menos cada dos años), y la correspondiente intervención de mejoramiento que permita corregir:
  - El conocimiento de la orientación organizacional
  - El estilo de dirección
  - La comunicación e integración
  - El trabajo en equipo
  - La capacidad profesional
  - El ambiente físico
- ✧ Negociar las condiciones de trabajo con sindicatos y asociaciones legalmente constituidas en el marco de la normatividad vigente.
- ✧ Establecer las prioridades en las situaciones que atenten o lesionen la moralidad, incluyendo actividades pedagógicas e informativas sobre temas asociados con la integridad, los deberes y las responsabilidades en la función pública, que lleve a un cambio cultural.
- ✧ Promover y mantener la participación de los servidores en la evaluación de la gestión (estratégica y operativa) para la identificación de oportunidades de mejora y el aporte de ideas innovadoras.
- ✧ Promover ejercicios participativos para la identificación de los valores y principios institucionales, darlos a conocer con el objetivo de que sean interiorizados por parte de los todos los servidores y garantizar su cumplimiento en el ejercicio de sus funciones.
- ✧ Controlar la proporción de contratistas con relación a los servidores de planta
- ✧ Implementar mecanismos para evaluar y desarrollar competencias directivas y gerenciales como liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección y desarrollo de personal, conocimiento del entorno, entre otros.
- ✧ Promocionar la rendición de cuentas por parte de los gerentes (o directivos) públicos.
- ✧ Propiciar mecanismos que faciliten la gestión de los conflictos por parte de los gerentes, de manera que tomen decisiones de forma objetiva y se eviten connotaciones negativas para la gestión.
- ✧ Desarrollar procesos de reclutamiento que garanticen una amplia concurrencia de candidatos idóneos para el acceso a los empleos de naturaleza gerencial (o directivos)
- ✧ Mediante un plan de mejoramiento, implementar mecanismos o instrumentos para intervenir el desempeño de gerentes (o directivos) inferior a lo esperado (igual o inferior a 75 %).
- ✧ Brindar oportunidades para que los servidores públicos de carrera desempeñen cargos gerenciales (o directivos)

# III. RETIRO

- ✧ Contar con cifras de retiro de servidores y su correspondiente análisis por modalidad de retiro.
- ✧ Realizar entrevistas de retiro para identificar las razones por las que los servidores se retiran de la entidad.
- ✧ Elaborar un informe acerca de las razones de retiro que genere insumos para el plan de previsión del talento humano.
- ✧ Contar con programas de reconocimiento de la trayectoria laboral.
- ✧ y agradecimiento por el servicio prestado a los servidores que se desvinculan.
- ✧ Brindar apoyo sociolaboral y emocional a las personas que se desvinculan por pensión, por reestructuración o por finalización del nombramiento en provisionalidad, de manera que se les facilite enfrentar el cambio, mediante un plan de desvinculación asistida.
- ✧ Contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la entidad a quienes continúan vinculados.

Es fundamental conocer e implementar cada uno de los subcomponentes del ciclo de vida del servidor público para saber cómo realizar la gestión. Se recomienda seguir la secuencia de la caracterización aquí presentada, teniendo en cuenta las fases que se relacionan a continuación.

## **d) Fases del ciclo de la gestión estratégica del talento humano**

El empleo público en Colombia tiene un rol fundamental en la transformación del País, a través de las políticas y formulación de estrategias de talento humano, precisamente para gestionarlo hacia la orientación a resultados y que impacte la productividad en sí misma, entendida esta, como el rendimiento efectivo de las funciones realizadas por los servidores públicos, que incluyen la eficiencia de los recursos, la práctica de la ética, el aprendizaje constante y la calidad integral en los productos y servicios que entregan las entidades del Estado a la sociedad.

En este contexto, la gestión del talento humano está orientado a la modernización del estado a través de la profesionalización y el enaltecimiento del servidor público, insumos esenciales para prestar un servicio orientado a generar resultados y valor público, sin dejar de lado el equilibrio en la calidad de vida del colaborador, su ciclo laboral y su relación vida familiar, laboral y personal, que influyen en el concepto propio de productividad individual y colectiva.

Lo que las nuevas tendencias nos han demostrado, es que un estado eficiente necesita del activo más importante como lo es su talento humano, es decir, servidores públicos, conscientes del compromiso de prestar un servicio de calidad, lo cual se ve reflejado en el desempeño de sus labores diarias con innovación y la mejora constante en la forma de hacer las cosas, con criterios de eficiencia, eficacia y efectividad.

Precisamente, la cultura organizacional es un factor esencial en la gestión del talento humano y es allí, donde se vive la orientación a resultados en los hábitos, valores, actitudes y creencias que las entidades construyen y que se ven reflejadas en la forma de hacer el trabajo diario, de comunicarse y de relacionarse con las personas tradicionalmente.

Sí los servidores públicos de una entidad construyen hábitos para realizar su trabajo con calidad, entendiendo la importancia de su rol desde el cargo que se encuentra desempeñando, independientemente del nivel, entenderá que el desempeño institucional individual y colectivo, se podrá constatar en los servicios que presta el Estado a los ciudadanos, toda vez, que esto hace parte de la cultura organizacional enfocada en la productividad que se espera en todas las entidades públicas y en la que venimos trabajando constantemente, hacia lo que nosotros denominamos Servidor 4.0.

la GETH se entiende como el conjunto de acciones y buenas prácticas que contribuyen al cumplimiento de metas organizacionales a través de la atracción, desarrollo y retención del mejor talento humano posible, liderado por el nivel estratégico de la organización y articulado con la planeación institucional. Esta concepción implica que es necesario articular estratégicamente las diferentes funciones de la entidad, entre ellas las relacionadas con talento humano, alineándolas con los objetivos misionales.

En esta guía se propone realizar 5 fases que se deben tener en cuenta al momento de realizar las acciones encaminadas a abordar todos los aspectos que integran la gestión del talento humano en las entidades públicas del Estado Colombiano, es precisamente evidenciar que actualmente no se tiene claro por donde iniciar y que pasos seguir para lograr una gestión sistémica que permita abarcar todos los aspectos y factores que se deben incluir en el análisis y ejecución de las diferentes actividades y acciones relacionadas con el talento humano.

En este sentido, cada una de las fases integra, los aspectos fundamentales en la consecución de objetivos misionales, teniendo en cuenta la articulación de procesos, productos y servicios misionales y los servidores públicos quienes desempeñan la labor que refleja la calidad y oportunidad en la entrega de servicios públicos al ciudadano.

FIGURA 31. FASES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Dirección de Empleo Público de la Función Pública (2020)

## FASE I – Diagnostico

Esta fase inicial es el punto de partida para iniciar una gestión estratégica que se fundamenta en la situación particular de cada entidad, teniendo en cuenta los subcomponentes y las categorías de la política de GETH, así como la implementación y diligenciamiento de la matriz de la GETH, con el fin de identificar las brechas y oportunidades de mejora, este análisis interno debe ser objetivo, en la medida en que de sus resultados depende la planeación estratégica que continúa en la fase II.

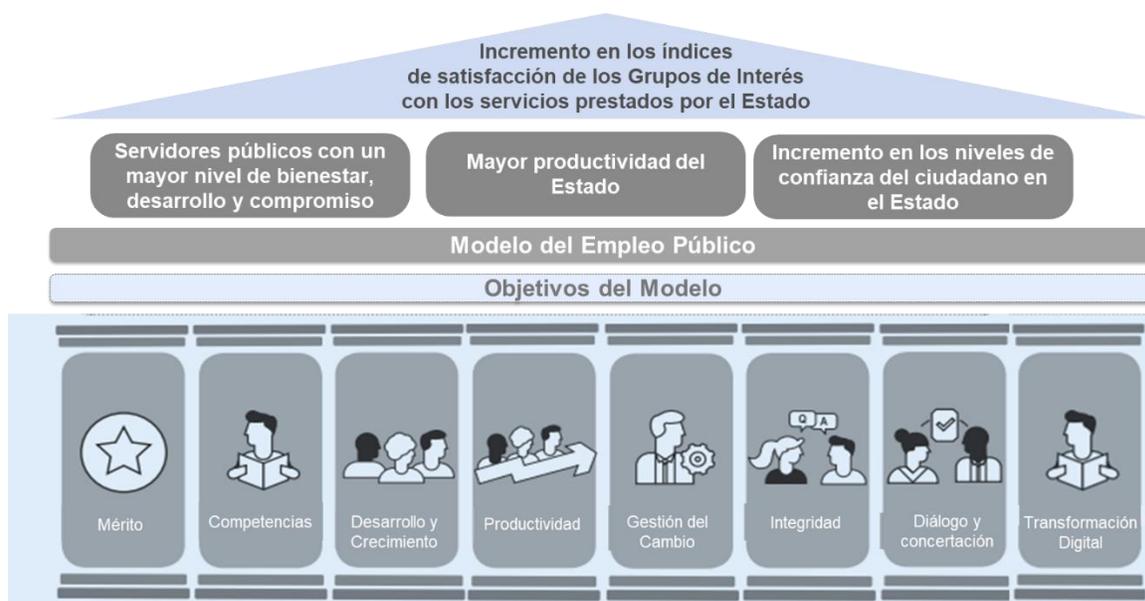
Así mismo, la entidad debe tener el insumo de las competencias laborales que se requieren desarrollar y fortalecer en todos los servidores públicos de la entidad, con el fin de verificar cuáles son las oportunidades de mejora desde el diagnóstico entorno a la oferta de capacitación que se requiere para tal fin.

Como insumo adicional para tener el diagnóstico con una visión integral, es necesario contar con los resultados de las mediciones del clima organizacional el cual por normatividad debe realizarse cada dos años y si es posible contar al inicio de la planeación, con estrategias que permitan implementar la gestión del cambio como insumo de implementación para iniciar con la planeación estratégica y

realizar la gestión necesaria para contar con un diagnóstico de la cultura organizacional que se tiene en la actualidad y cuál es la deseada para tener un norte hacia donde quiere ir la entidad.

Del mismo modo es necesario, tener el entendimiento propio sobre la articulación que desde Función Pública se ha desarrollado para proponer un Marco de la Política de Empleo Público que describa los resultados a obtener y los pilares en los que se fundamenta, como se observa a continuación.

**FIGURA 32. PILARES EMPLEO PÚBLICO**



**Fuente:** Función Pública, 2021.

La política de GETH se desarrolla en el marco general de la política de empleo público, el cual cuenta con 7 pilares los cuales hacen referencia a la columna que sostiene nuestro modelo de empleo público, como son el mérito, las competencias laborales de nuestros servidores, el avance constante en el desarrollo y crecimiento de los mismos, la visión sistémica del trabajo diario con calidad y compromiso, que logra mejorar los estándares de productividad; todo ello con estrategias de gestión del cambio para la mejora continua, sin dejar de lado la integralidad en cada una de las acciones que se realizan, desde los diferentes roles; siempre abiertos al diálogo y la concertación como parte esencial de la escucha activa y el entendimiento de las necesidades de la sociedad.

Esto permite como efecto, resultados transversales como son servidores públicos con un mayor nivel de bienestar, desarrollo y compromiso, que, por supuesto se evidencia en una mayor productividad del Estado y el incremento en los niveles de confianza del ciudadano en el Estado.

Efectivamente, con la innovación y el trabajo diario, se logra el incremento en los índices de satisfacción de los grupos de interés con los servicios prestados por el Estado.

La política de GETH se desarrolla en el marco general de la política de empleo público y se fundamenta en los siguientes pilares:

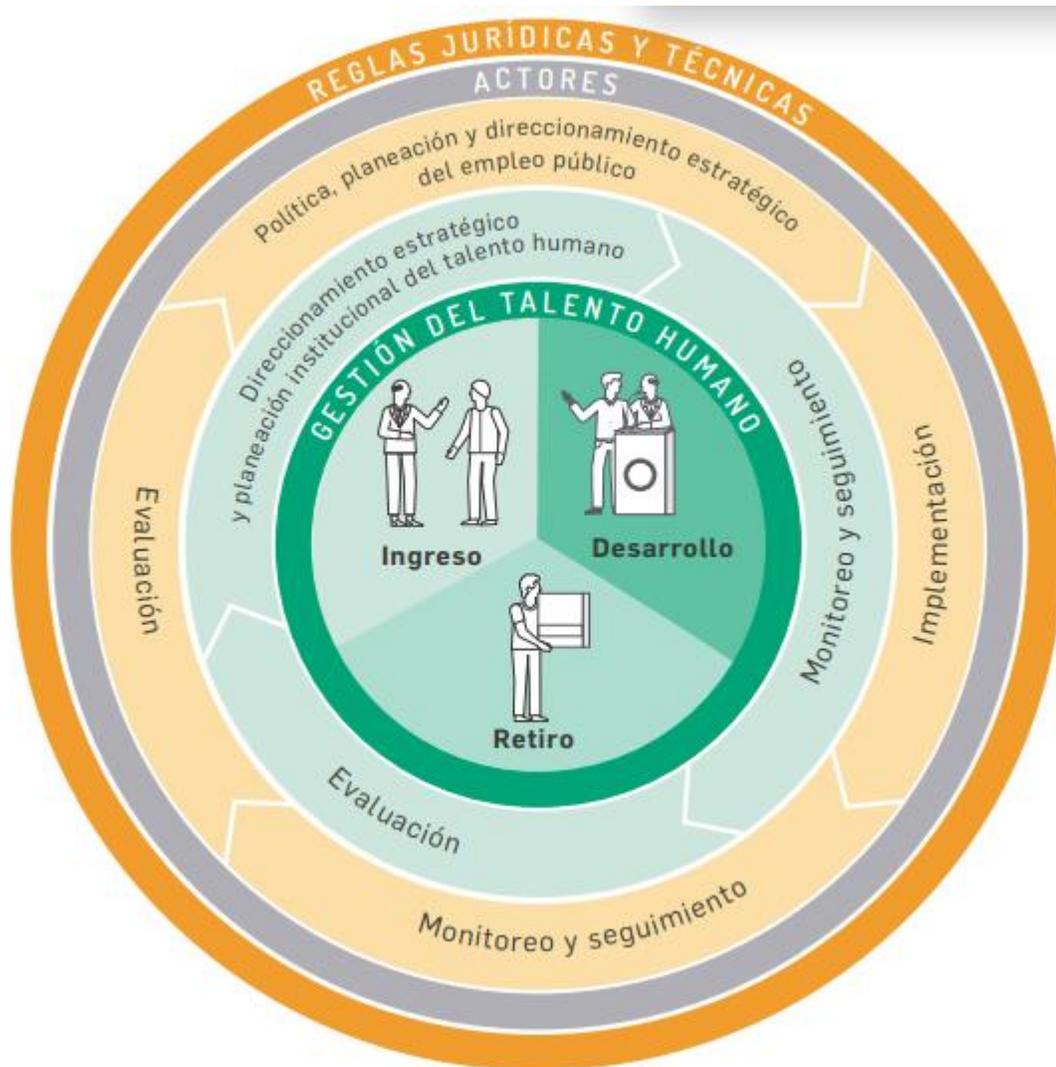
- 1) el mérito, criterio esencial para la vinculación y la permanencia en el servicio público,
- 2) las competencias, como el eje a través del cual se articulan todos los procesos de talento humano,
- 3) el desarrollo Incremento en los índices de satisfacción de los Grupos de Interés con los servicios prestados por el Estado.
- 4) la productividad, como la orientación permanente hacia el resultado,
- 5) la gestión del cambio, la disposición para adaptarse a situaciones nuevas y a entornos cambiantes, así como las estrategias implementadas para facilitar la adaptación constante de entidades y servidores,
- 6) la integridad, como los valores con los que deben contar todos los servidores públicos, y
- 7) el diálogo y la concertación, condición fundamental para buscar mecanismos y espacios de interacción entre todos los servidores públicos con el propósito de lograr acuerdos en beneficio de los actores involucrados como garantía para obtener resultados óptimos.

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

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

Para cumplir con estos objetivos se plantea un modelo de empleo público que sea aterrizado estratégicamente en las estrategias de gestión del talento humano con la inclusión de las 5 fases propuestas como son: El diagnóstico, la planeación estratégica, la ejecución, el seguimiento y control y el análisis de resultados, teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico y planeación institucional (ver dimensión 2 del MIPG), los ciclos de vida del servidor público como son el ingreso, el desarrollo y el retiro y los subcomponentes y categorías de la política de la GETH.

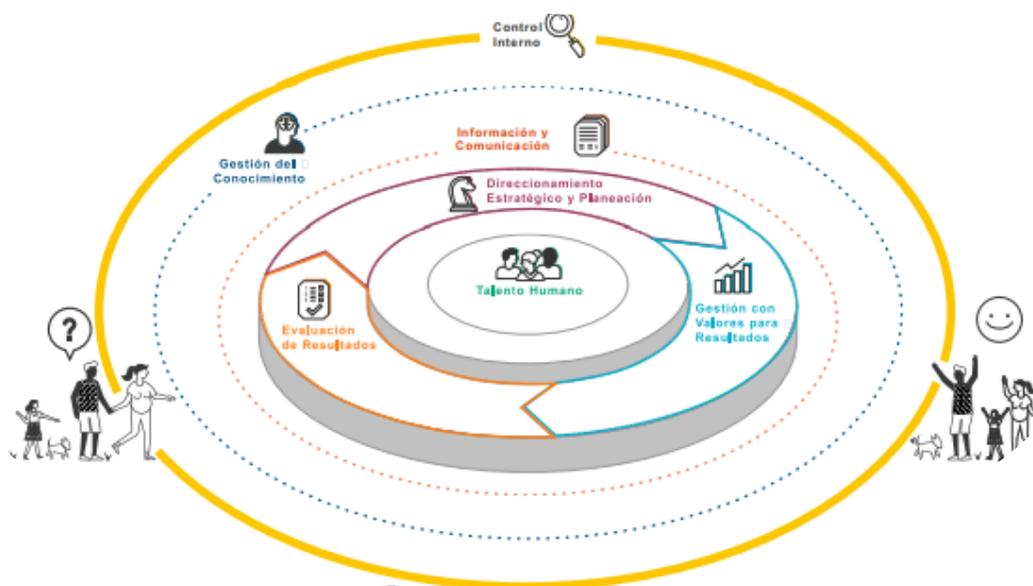
FIGURA 33. MODELO DEL EMPLEO PÚBLICO, SUBCOMPONENTES Y CATEGORÍAS DE LA POLÍTICA DE LA GETH



Fuente: Función Pública, 2016.

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

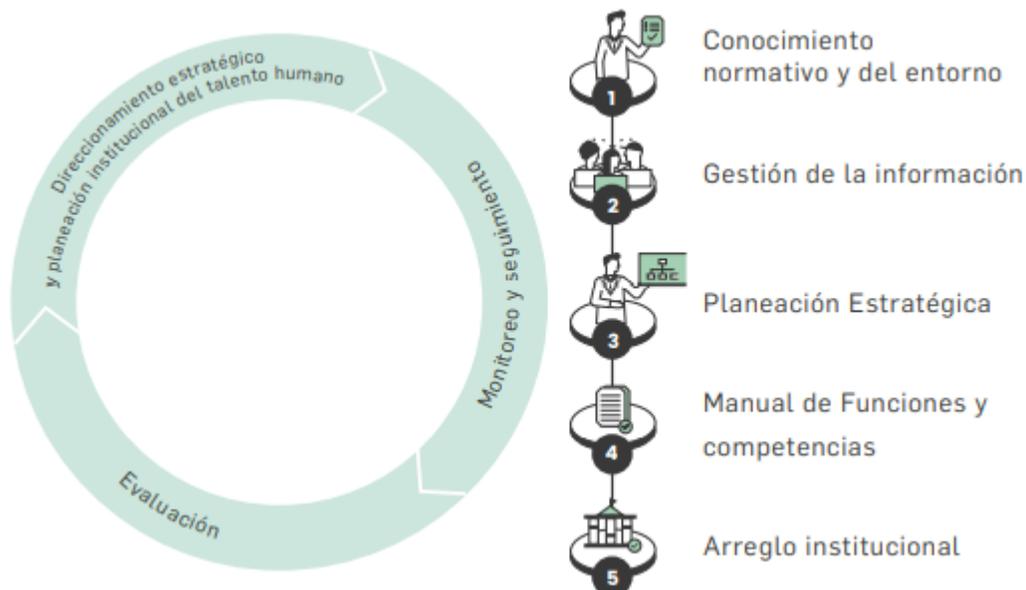
FIGURA 34. MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN - MIPG

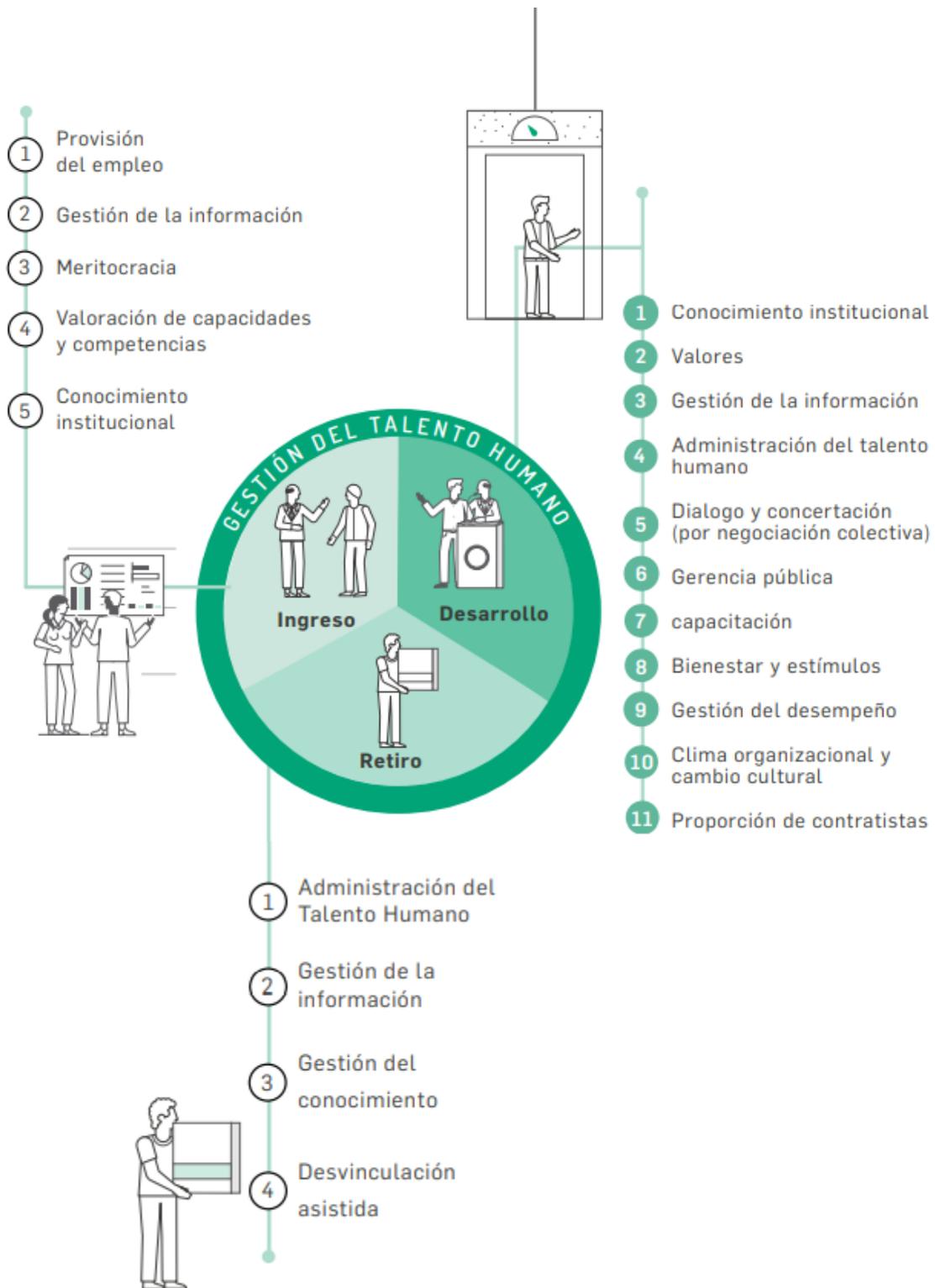


Fuente: Función Pública, 2017

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

FIGURA 35. SUBCOMPONENTES Y CATEGORÍAS DE LA POLÍTICA DE LA GETH





## **Etapas de la implementación de la política**

La gestión estratégica del talento humano –GETH- exige la alineación de las prácticas de talento humano con los objetivos y propósito fundamental de la entidad. Para lograr una GETH se hace necesario vincular desde la planeación al talento humano, de manera que las de talento humano, gestión humana o quienes hagan sus veces puedan ejercer, como se ha planteado, un rol estratégico en el desempeño de la organización, para lo que requieren del apoyo y compromiso de la alta dirección.

Con este propósito, es útil que las entidades desarrollen las cinco etapas que se describen a continuación y que llevarán a implementar una gestión estratégica del talento humano eficaz y efectiva:

1. **DISPONER DE INFORMACIÓN:** Contar con la información oportuna y actualizada permitirá tener insumos confiables para realizar una gestión que realmente tenga un impacto en la productividad de los servidores y, por ende, en el bienestar de los ciudadanos. Es fundamental disponer de la mayor cantidad de información posible de la entidad y de su talento humano:

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

## **DIAGNOSTICAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO:**

Un paso fundamental para emprender acciones orientadas a fortalecer el liderazgo y el talento humano es levantar un diagnóstico del estado en el que se encuentra la gestión estratégica del talento humano en la entidad.

Para ello, se utilizará una de las herramientas fundamentales de la política:

la matriz de la GETH, incorporada en el instrumento de autodiagnóstico de MIPG, que contiene un inventario de los requisitos que el área responsable debe cumplir para ajustarse a los lineamientos de la política.

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

Es importante destacar que la gestión estratégica del Talento Humano ha tenido avances estratégicos en la madurez que se viene presentando en la articulación, organización, planeación y gestión del talento humano, entendiendo que se requiere conocer los componentes y factores trascendentales para lograr la efectividad en los planes y programas que se realizan en esta materia, involucrando no solo los líderes de talento humano como responsables de su éxito sino todos los servidores públicos como actores estratégicos en la transformación de lo que se exige en esta coyuntura la agilidad en la forma de gestionar personas, la alineación con sus expectativas, metas individuales y expectativas frente a la dinámica propia de la vida.

Con esta realidad, donde es necesario revisar no solo las buenas prácticas realizadas en otros países, las recomendaciones internacionales y los estudios académicos sobre el tema, se hace relevante continuar en esos aspectos, pero aún más ahondar en la perspectiva propia de los trabajos en conjunto con líderes de talento humano, servidores públicos y la misma ciudadanía, para conocer cuáles son esas necesidades que se requieren satisfacer desde la misionalidad de cada una de las entidades y donde los servidores públicos son esenciales para lograr la mejora continua en el servicio público desde todos sus ámbitos.

Por lo anterior, y conscientes de la era digital donde nos encontramos, siendo actores principales de la industria 4.0., para entender desde este enfoque al ciudadano digital y exigente de nuevas necesidades que presenta la actual situación de disrupción, incertidumbre y resiliencia, desde la Dirección de Empleo Público, se diseña y construye la matriz de GETH 4.0., la cual tiene como base un análisis específico de los temas que se requieren focalizar y sus acciones propias después de la

respuesta de un diagnóstico que permita entender la situación particular de cada Entidad y su nivel de maduración para adaptarse a este nuevo cambio de dinámica económica y social, que trae la era digital y los efectos de la pandemia Covid-19.

En efecto, la matriz GETH, no solo es un instrumento que permite a las entidades públicas, específicamente a las áreas de talento humano, identificar el estado actual de la gestión que adelanta cada entidad en lo relacionado con el talento humano, las acciones que ha venido realizando para desarrollar los diferentes aspectos en esta materia, todo ello, enmarcado en las dimensiones que componen el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), y que permite establecer un punto inicial de parte para identificar y verificar la efectividad de la implementación de acciones que se han realizado y las que no se han tenido en cuenta, que requieren de atención inmediata en el diseño de estrategias para lograr la eficiencia y la excelencia en la planeación y desarrollo con el nuevo entendimiento de la gestión del talento humano, donde se habla de competencias digitales, transformación digital, adaptación al cambio, a la resiliencia y a la nueva normalidad que trae distintos retos y desafíos en todos los aspectos para gestionar el talento humano.

Con base en las variables allí contenidas, la entidad puede identificar las fortalezas y los aspectos por mejorar en la GETH. Cuando una entidad diligencie la matriz en mención, obtendrá una calificación que le permitirá ubicarse en alguno de los tres niveles de madurez de la GETH:

- **Básico operativo:** primer nivel, implica que se cumplen los requisitos básicos de la política o incluso que aún se requiere gestión para cubrir estos requisitos.
- **Transformación:** segundo nivel, implica que la entidad adelanta una buena gestión estratégica del talento humano, aunque tiene todavía un margen de evolución a través de la incorporación de buenas prácticas y el mejoramiento continuo.
- **Consolidación:** tercer nivel, significa que la entidad tiene un nivel óptimo en cuanto a la implementación de la política de GETH y, adicionalmente, cuenta con buenas prácticas que podrían ser replicadas por otras entidades públicas. En esta fase la GETH ya hace parte de la cultura organizacional. La matriz GETH está diseñada para que cada entidad analice las diferentes variables y se autocalifique en cada una de ellas con un puntaje de 0 a 100 bajo los siguientes criterios.

FIGURA 36. CRITERIOS DE CALIFICACIÓN DE LA MATRIZ GETH



Fuente: Función Pública, 2017

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

FIGURA 37. NIVELES DE MADUREZ DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Función Pública, 2016.

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

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

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

## **Transformación:**

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

## **Consolidación:**

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

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

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

- Estado actual de cada uno de los temas de talento humano
- Nivel de madurez de la gestión estratégica del talento humano en la que se ubica la entidad
- Estado actual de las rutas de creación de valor y de cada una de las subrutas. (ver etapa 4: implementar el plan de acción)
- Aspectos por priorizar con el objetivo de avanzar en la gestión estratégica del talento humano Con base en esta información, detallada y desagregada, la entidad puede conocer su estado actual y determinar el estado futuro al que aspira a llegar para iniciar los planes de acción correspondientes.

# **FASE II – Planeación Estratégica**

## **Planeación y Plan de Acción**

En esta fase se debe realizar la planeación y el plan de acción, a partir del punto inicial que se logra con lo analizado y elaborado en el diagnóstico integral que se realizó en la fase 1, en este sentido, la planeación permite:

- Definir los objetivos
- Responder a los cambios
- Optimizar el uso de los recursos
- Orientar las decisiones

- Reducir la incertidumbre
- Definir criterio de desempeño
- Lograr objetivos

Se debe diseñar un plan de acción que le permita a la entidad avanzar en los niveles de madurez de la gestión estratégica del talento humano.

Para lograr una planeación estratégica es necesario tener en cuenta que debe entenderse como parte de un sistema integrado, constituido por los Subprocesos de planeación, organización, dirección y control, que comprenda la importancia de la planeación para el cumplimiento de logro en las áreas y la entidad, es decir identificar donde estamos y hacia dónde se quiere llegar, diferenciando los niveles de planeación desde el enfoque misional, funcional, operativo y estratégico, por lo que se requiere de una visión sistémica y un entendimiento de la misión de la entidad, del área y del impacto a la sociedad, con una mirada interna de la entidad, factores internos, externos, benchmarking , tendencias mundiales y nuevas herramientas.

Para esta fase se ha diseñado un instrumento asociado a la matriz GETH denominado “Formato Plan de Acción”. En este formato se describen una serie de pasos para que las entidades, con base en el análisis de los resultados del diagnóstico, establezcan los aspectos sobre los que van a priorizar la gestión para alcanzar el siguiente nivel de madurez.

El formato es práctico y se relaciona directamente con el diagnóstico para que cada jefe de talento humano pueda determinar la pertinencia y viabilidad de las acciones a seguir. A partir de la línea de base, y de las diferentes aristas diagnósticas que la matriz GETH arroja, la entidad puede analizar la información y las variables que deben ser priorizadas para diseñar un plan de acción que la conduzca del estado actual al estado deseado.

La matriz establece una metodología muy sencilla para determinar cuáles acciones podrían ser las de mayor impacto para el mejoramiento de la gestión, pero es el análisis técnico del jefe del área de Talento Humano, con base en la información recolectada en la matriz, el que define y establece el plan por desarrollar. La Dirección de Empleo Público estará siempre atenta a apoyar y orientar el proceso de definición de planes de acción, siempre teniendo en cuenta que es el tanto el jefe de TH y su conocimiento son factores decisivos para tomar las decisiones a que haya lugar.

En primera instancia es importante señalar que según el artículo 19 de la Ley 909 de 2004, 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.

En este sentido, el rol del empleo público en la orientación a resultados se encuentra enmarcado en los instrumentos y herramientas que se deben garantizar al servidor público, durante su ciclo de vida que incluyen la planeación, el ingreso, la permanencia, el desarrollo y su retiro, teniendo en cuenta el principio del mérito, en cada una de estas etapas.

Igualmente, las acciones que emprendemos desde la política de empleo público y de gestión estratégica del talento humano, están orientadas a la creación de valor público, enfocada en el mejoramiento de la productividad de los servidores públicos, el bienestar de la sociedad y el desarrollo sostenible del país, garantizando con ello, que nuestros colaboradores cuenten con las herramientas y los instrumentos para poner en marcha las acciones propuestas, desde el diagnóstico, el plan de acción y la misma evaluación, con el fin de lograr una gestión exitosa.

Sin embargo, para gestionar de manera efectiva el talento humano, se hace necesario tener en cuenta el direccionamiento estratégico desde el ciclo PHVA, entendido este como Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Desde la planeación, surge la necesidad de preguntarse ¿qué?, ¿cómo y para qué planear?, ¿Cuáles son las necesidades que se tienen frente a la misionalidad de cada una de las entidades, en busca de satisfacer las necesidades de la sociedad?, ¿Con que recursos se va a realizar lo planeado?, ¿Cómo se realiza la evaluación y cuál es el plan de acción de acuerdo con los resultados? Desde el hacer, viene la pregunta de ¿cómo se ejecutó lo planeado? ¿cómo se hizo y con qué recursos? y ¿sí se optimizaron?

Posteriormente se debe verificar, si lo ejecutado es coherente con lo planeado, si se logró cumplir con los resultados y que indicadores se crearon para demostrar estos resultados, y finalmente desde el actuar, es necesario conocer ¿qué aprendizajes quedaron?, finalmente ¿surgieron logros? y ¿qué debemos aprender de los errores?, para cumplir con el ciclo PHVA. En consecuencia, se debe realizar un análisis serio de las actividades, las responsabilidades y los contextos asociados al talento humano, el cual debe estar articulado con el direccionamiento estratégico de la entidad.

Dentro de la planeación de la gestión del talento humano, es necesario tener claro el propósito y las funciones en cada una de las entidades, conocer la normatividad aplicable para cada una y su caracterización, contando con mecanismos para hacer el seguimiento y la verificación de actividades, que permitan la gestión del talento humano en la administración pública, orientada a resultados.

De otro modo, para la implementación de la política de GETH en las entidades públicas, es fundamental el planteamiento de la estrategia, precisamente organizaciones como la OCDE, el BID y otros organismos, han recomendado que Colombia oriente sus esfuerzos hacia un servicio civil más efectivo, visionario de futuro y con una perspectiva estratégica, que cuente con servidores capacitados, que hayan sido seleccionados por méritos y que cuenten con la capacidad de realizar su labor con orientación a resultados.

Entre los aspectos que se tienen en cuenta en la gestión del talento humano para lograr la orientación a resultados, se encuentran la capacitación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional, el

cambio cultural y la compensación, entre otros, que ya vienen enmarcados en la normatividad vigente como lo es la Ley 909 de 2004, el Decreto 1083 de 2015, la ley 1960 de 2019, que modernizó el empleo público en Colombia, entre otros; y todo ello a través del mejoramiento continuo, la aplicación de buenas prácticas nacionales e internacionales y el desarrollo de la gestión del conocimiento al interior de las entidades públicas.

Para avanzar en todos estos aspectos, la Función Pública, ha diseñado estrategias como la implementación de la política de GETH que a través de la ejecución de diferentes etapas, de manera articulada y permanente, permite a las entidades públicas mejorar continuamente en el rendimiento y desarrollo de los servidores públicos, lo que conlleva a que estas logren sus objetivos misionales.

Así mismo, la función Pública cuenta con el modelo integrado de planeación y gestión -MIPG, cuyo corazón es el Talento Humano, establece como modelo como objetivos los siguientes:

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

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

El modelo integrado de planeación y gestión concibe al talento humano como el activo más importante con el que cuentan las organizaciones y, por tanto, como el gran factor crítico de éxito. La estrategia de implementación de la política de gestión estratégica del talento Humano se fundamenta en los siguientes principios del MIPG: orientación a resultados, articulación interinstitucional, excelencia y calidad, toma de decisiones basadas en evidencia, aprendizaje e innovación.

Adicionalmente, se incluyen los siguientes: enaltecimiento del servidor público, compromiso, acompañamiento gradual, estandarización y mejoramiento continuo para una buena gestión que logre resultados y que resuelva las necesidades y problemas de los ciudadanos, esto explica que el tema de talento humano ocupe el centro del MIPG, además, es uno de los ejes principales que se deben gestionar para el adecuado funcionamiento de las entidades públicas.

La estrategia de implementación de la política de GETH, en ese contexto, se articula e integra al MIPG como la metodología que permitirá mejorar el eje central del modelo para propiciar el desarrollo y evolución de todos los temas que lo componen. El MIPG reconoce la vital importancia de los gerentes y directivos públicos para liderar el óptimo desarrollo de las actividades y la ejecución de las metas que llevan al cumplimiento de los planes, programas y proyectos.

Por ello, para el modelo se precisa que los gerentes y, en general, el equipo directivo, cuenten con las competencias necesarias para conducir la entidad hacia los resultados esperados y dar solución efectiva a los problemas, interpretar su entorno, tomar las mejores decisiones y desarrollar a la entidad. De acuerdo con lo anterior, el propósito fundamental de la política de GETH en el modelo está orientado a incrementar tanto la productividad del sector público como la calidad de vida de los servidores públicos.

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

Una vez articulados los diagnósticos establecidos en la fase I con el entendimiento propio del ciclo PHVA, el sentido propio del marco de la política de empleo público, el MIPG y los nuevos ejes que se promulgan en el Plan Nacional de Formación y Capacitación y el Programa de Bienestar, la planeación estratégica tiene un preámbulo clave y es contar con la información real de cada entidad y la identificación de las brechas que se van a ejecutar en la fase III.

Igualmente, se debe elaborar un cronograma de actividades teniendo en cuenta el ciclo de vida del servidor público y las acciones que logran impactar constructivamente al mismo, en el ingreso, se buscarán acciones que fortalezcan el cumplimiento del principio del mérito, garantizando la provisión oportuna y eficaz de los empleos de la entidad con el personal idóneo, independientemente de su tipo de vinculación, en el desarrollo, Se definirán acciones relacionadas con la capacitación, el bienestar, los incentivos, la seguridad y salud en el trabajo, y en general todas aquellas que apunten al mejoramiento de la productividad y la satisfacción del servidor público con su trabajo y con la entidad.

Así mismo, en el retiro, la gestión estará dirigida a comprender las razones de la deserción en el empleo público para que la entidad encuentre mecanismos para evitar la desvinculación de personal calificado. Para desarrollar programas de preparación para el retiro del servicio o de readaptación laboral del talento humano desvinculado. La organización debe garantizar que el conocimiento adquirido por el servidor que se retira permanezca en la entidad, de acuerdo con la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del MIPG.

Una vez definidas las actividades, en la planeación estratégica, es necesaria la elaboración de un tablero de control de indicadores que permita medir no solo la cobertura de las diferentes actividades y de cumplimiento, sino indicadores de impacto o efectividad en los servidores públicos y en el cumplimiento de la misionalidad de cada entidad, estos indicadores deben ser observables y medibles, con el fin de ver la evolución de las variables que se quieren medir, para ello, se recomienda ver la Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión de la función pública (FUNCIÓN PÚBLICA, 2018).

Esta guía define el concepto de indicador, las funciones y características, además de los beneficios de contar con ellos y la tipología de cada uno desde lo que se quiere medir con la construcción y la interpretación que le permitirán tener un contexto general de lo que se pretende con cada indicador.

Para lograr lo anterior en el tablero de indicadores, es importante tener en cuenta que hace la entidad y áreas, que se desea medir y para qué, quién utilizará la información, cada cuanto se medirá, identificar y revisar que es lo que se va a medir, cuantos indicadores se requieren para ser estratégicos, oportunos, prácticos, claros, explícitos y verificables.

Contar con indicadores, planeación y entendimiento de lo que se quiere lograr en la gestión estratégica del talento humano, no es suficiente si no se logra transferir la estrategia a todos los servidores públicos de la entidad, con el fin de que conozcan porque son importantes en el desarrollo de las actividades y en que va a mejorar su desarrollo profesional y personal durante el ciclo de vida de cada uno, por ello, contar con la elaboración de un plan de comunicación que permita compartir las actividades que desde el área de talento humano se quieren lograr durante todo el año y el sentido propio de ejecutarlas es el hito más importante para que se entienda la misionalidad de talento humano vista no como operativa sino como estratégica.

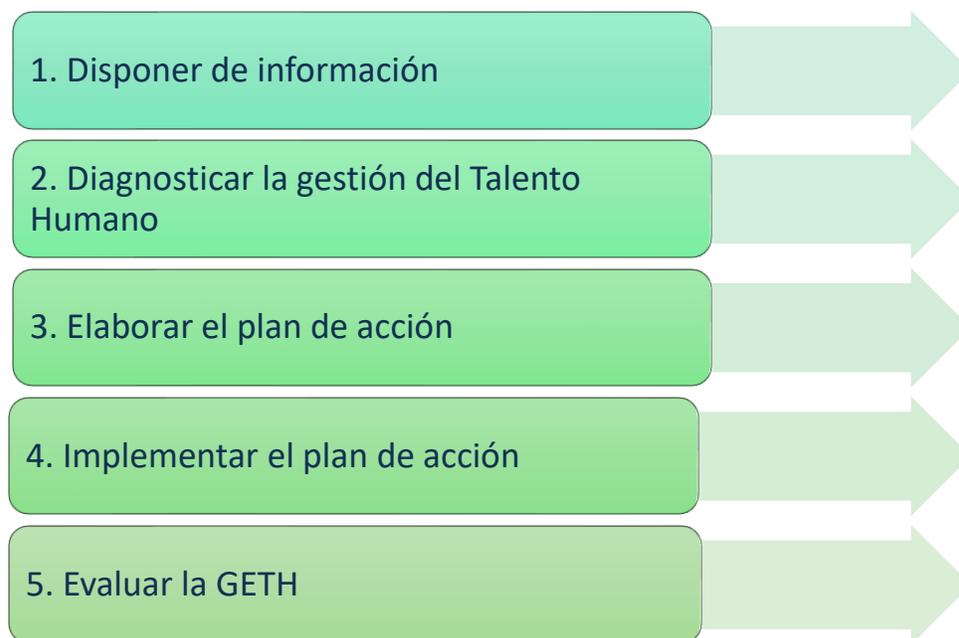
Contar con un plan de comunicación permitirá centrarse en los objetivos propios de lo que se quiere alcanzar, el mensaje que se quiere lograr, las acciones a llevar a cabo, con el sentido propio de conocer con que instrumentos se realizará cada actividad, el propósito y los plazos en tiempos que permitirá ser dinamizada en cada tema a gestionar.

Analizar la situación actual, el objetivo propuesto, la población que debe participar en las actividades, el límite presupuestal, el mensaje que se quiere alcanzar para que la asistencia o participación activa que se logre por parte de los servidores públicos no sea impuesto sino que se entienda el objetivo propio del beneficio que lograría si asistiera a la actividad propuesta, evidenciar los canales de comunicación que actualmente exigen que se realicen hacia la población que tal vez se encuentre trabajando desde casa y finalmente permitirá contar con unos resultados de toda la población participante en el impacto de la planeación ejecutada.

# FASE III – Ejecución

En esta fase es necesario tener claros los lineamientos diseñados en la planeación estratégica correspondiente a la fase II, Para lograr una GETH se hace necesario que las áreas de Talento Humano o quienes hagan sus veces puedan ejercer un rol estratégico en el desempeño de la organización como aliado estratégico en el cumplimiento de la misión de la entidad, teniendo en cuenta lo siguiente:

FIGURA 38. ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA



**Fuente:** Elaboración propia, información recuperada guía estratégica de talento humano de la Función Pública – 2018.

Lo que refiere específicamente en la ejecución de las fases I y II, permitirá tener una ejecución con el cumplimiento de fechas, actividades, presupuesto y metas ya diseñadas previamente.

# **FASE IV – Seguimiento y Control**

Esta fase se refiere al conjunto de acciones que se llevarán a cabo para la comprobación de la correcta ejecución de las actividades planeadas y ejecutadas establecidas en la planeación inicial, para ello, es necesario tener en cuenta que desde un pensamiento parcial no se puede verificar si lo que se diagnosticó, planeó y que se viene ejecutando, se encuentra alineado con los resultados esperados, si no se tiene una herramienta que permita un entendimiento sistémico para realizar el seguimiento y el control de medición del impacto que se debe esperar, una vez se tienen claras las fases anteriores.

Por lo anterior, es clave tener en cuenta el tablero de control de indicadores que se diseñó en la fase de la planeación.

# **FASE V – Análisis de resultados**

La última fase que tiene la integralidad de la guía es precisamente contar con información actualizada, organizada y que permita analizar esos resultados con el fin de verificar que lo que se realizó en las primeras cuatro fases, sirva para realizar una planeación del siguiente año con un insumo detallado que permita continuar con una maduración integral en todos los aspectos de talento humano que impacten en el incremento del valor público y el desarrollo de todos los servidores públicos en el país.

## **Seguimiento y verificación**

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

# BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial. (2020). *Worldbank*. Obtenido de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/FAQ>
- BID. (2020). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de [file:///D:/Descargas/Panorama\\_de\\_las\\_Administraciones\\_P%C3%BAblicas\\_Am%C3%A9rica\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe\\_2020.pdf](file:///D:/Descargas/Panorama_de_las_Administraciones_P%C3%BAblicas_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe_2020.pdf)
- Colombia Competitiva. (2021). *Colombia Competitiva*. Obtenido de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co> (2020)
- Cortazár et al, J. C. (2014). *una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004 - 2013)*. Washington, dc.
- DANE. (15 de Febrero de 2021). *DANE*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim20\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim20_produccion_y_gasto.pdf)
- DNP. (2021). Obtenido de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Resultados\\_IMD\\_2021.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Resultados_IMD_2021.pdf)
- FUNCIÓN PÚBLICA, D. A. (2018). *FUNCIÓN PÚBLICA*. Obtenido de [file:///D:/Descargas/Gu%C3%ADa%20para%20la%20construcci%C3%B3n%20y%20an%C3%A1lisis%20de%20Indicadores%20de%20Gesti%C3%B3n%20-%20Versi%C3%B3n%204%20-%20Mayo%202018%20\(1\).pdf](file:///D:/Descargas/Gu%C3%ADa%20para%20la%20construcci%C3%B3n%20y%20an%C3%A1lisis%20de%20Indicadores%20de%20Gesti%C3%B3n%20-%20Versi%C3%B3n%204%20-%20Mayo%202018%20(1).pdf)
- OCDE. (2019). Obtenido de Estrategia de Competencias de la OCDE 2019: [file:///D:/Documentos/FUNCION\\_PUBLICA/Contrato\\_2021\\_dafp/PARALEER/comptencias%20OCDE.pdf](file:///D:/Documentos/FUNCION_PUBLICA/Contrato_2021_dafp/PARALEER/comptencias%20OCDE.pdf)
- OCDE. (2020). Obtenido de <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/f42d6c52-es/index.html?itemId=/content/component/f42d6c52-es>
- OCDE. (2020). Obtenido de <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/ebe0ce5c-es/index.html?itemId=/content/component/ebe0ce5c-es>
- The Global Economy. (2021). <https://es.theglobaleconomy.com/>. Obtenido de [https://es.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_government\\_effectiveness/Latin-Am/](https://es.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness/Latin-Am/)
- Transparency International. (Enero de 2021). *Transparency International*. Obtenido de <https://transparenciacolombia.org.co/2021/01/28/indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-2020/>



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

VERSIÓN 2

Dirección de Empleo Público

NOVIEMBRE DE 2022

**Departamento Administrativo de la Función Pública**

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

Conmutador: 7395656 Fax: 7395657

Web: [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co)

[eva@funcionpublica.gov.co](mailto:eva@funcionpublica.gov.co)

Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia.