

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS COLOMBIANAS

GINA STELLA LÓPEZ CÓRDOBA
GLORIA FERNANDA POLO DELGADO
YENNY MARCELA HERRERA MARTÍNEZ

CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS E ICONTEC
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
BOGOTÁ, D.C.
2022

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DE LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS COLOMBIANAS

GINA STELLA LÓPEZ CÓRDOBA
GLORIA FERNANDA POLO DELGADO
YENNY MARCELA HERRERA MARTÍNEZ

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Calidad y Gestión Integral
Modalidad trabajo de investigación

Magda Viviana Monroy Silva
Director Trabajo de grado

CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS E ICONTEC
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
BOGOTÁ, D.C.
2022

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., noviembre de 2022.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos la fuerza y sabiduría para el desarrollo de las diferentes etapas del trabajo.

A nuestras familias por su apoyo, paciencia y dedicación.

A nuestra directora de investigación Magda Viviana Monroy Silva por su entrega, dedicación y acompañamiento en el desarrollo de la investigación.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	10
1.1 ANTECEDENTES	10
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
2. JUSTIFICACIÓN	22
3. OBJETIVOS	24
3.1 OBJETIVO GENERAL	24
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
4. MARCO REFERENCIAL	25
4.1 MARCO TEÓRICO	25
4.2 MARCO NORMATIVO	41
5. METODOLOGÍA	44
5. 1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	46
5.2 ALCANCE Y FASES DE LA INVESTIGACIÓN	47
5.3 DEFINICIÓN DE VARIABLES O CATEGORÍAS	49
5.3.1 DISEÑO MUESTRAL	58
5.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN. ¿CUÁL ES LA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN QUE APLICAMOS?	59
5.5. COMO SE PROCESA LA INFORMACIÓN	60
6.RESULTADOS Y DISCUSIÓN DEL PROYECTO	62
6.1 RESULTADOS ALCANZADOS POR LAS ENTIDADES PÚBLICAS DEL ESTADO COLOMBIANO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DIMENSIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA VIGENCIA 2020.	62
6.2 ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS EN LA LITERATURA SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A NIVEL MUNDIAL, LATINOAMÉRICA Y COLOMBIA	74
6.3 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ENTIDADES DEL ESTADO COLOMBIANO	81
6.4 VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DE LA PROPUESTA A TRAVÉS DE PANEL DE EXPERTOS.	83
6.4.1 OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS	89
7. CONCLUSIONES	93
8. RECOMENDACIONES	95
9. REFERENCIAS	96
10. LISTADO DE ANEXOS	100

Listado de figuras

Figura 1. Política de Gestión Estratégica del Talento humano -GETH.....	20
Figura 2. Cadena de valor público.....	26
Figura 3. Objetivos del MIPG.....	26
Figura 4. Operación del MIPG.....	27
Figura 5. Dimensión del talento humano	28
Figura 6. Subcomponentes de la política de gestión estratégica.....	29
Figura 7. Categorías subcomponente planeación	30
Figura 8. Categorías subcomponente ingreso.....	31
Figura 9. Categoría subcomponente desarrollo.....	32
Figura 10. Categoría subcomponente retiro	33
Figura 11. Pasos para la implementación de la gestión estratégica del talento humano	34
Figura 12. Nivel de confianza en instituciones públicas	36
Figura 13. Actores de la integridad.....	36
Figura 14. Número de Entidades Adscritas o Vinculadas en las cabezas de sector	59
Figura 15. Criterios de calificación política gestión estratégica del talento humano	68
Figura 16. Descripción de criterios	69
Figura 17. Ubicación geográfica revisión literaria	75
Figura 18. Estrategias del talento humano	80

Listado de tablas

Tabla 1. Evolución del talento humano	12
Tabla 2. Resultados índices política de gestión del talento humano.....	21
Tabla 3. Marco normativo evolución del talento humano en Colombia.....	41
Tabla 4. Criterios a analizar de la dimensión Talento Humano.....	45
Tabla 5. Variables de la política Gestión Estratégica del Talento Humano.....	45
Tabla 6. Perfiles expertos	48
Tabla 7. Perfil de expertos para validación de instrumento	48
Tabla 8. Variables de la gestión pública	49
Tabla 9. Variables según teorías existentes del talento humano	56
Tabla 10. Instrumentos para recolectar información	60
Tabla 11. Técnicas para el procesamiento de la información	61
Tabla 12. Entidades del estado colombiano	62
Tabla 13. Entidades cabeza de sector y adscritas	63
Tabla 14. Índices que componen la política de gestión estratégica del talento humano.....	64
Tabla 15. Clasificación de los quintiles	66
Tabla 16. Criterios % desempeño según quintiles	66
Tabla 17. Ubicación jerárquica de entidades según quintiles	67
Tabla 18. Desempeño de los índices según quintil.....	68
Tabla 19. Puntajes de criterios para la política gestión del talento humano	69
Tabla 20. Resultados de la encuesta asociados a los índices de desempeño de la política	71
Tabla 21. Estrategias de desarrollo y retención del talento humano a nivel mundial.....	76
Tabla 22. Cambio en el modelo estratégico de gestión de las personas en el sector público	79
Tabla 23. Propuesta de estrategias para la mejora del talento humano	82
Tabla 24. Criterios de evaluación de estrategias	84
Tabla 25. Consolidado resultado de validación de estrategias por expertos	85
Tabla 26. Resultados Alfa de Cronbach	88
Tabla 27. Resultado validez de contenido coeficiente Hernandez Nieto	89
Tabla 28. Respuestas a sugerencias de expertos	91

INTRODUCCIÓN

El talento humano es considerado el activo más importante en las organizaciones, al ser las personas las responsables del crecimiento, desarrollo y productividad de estas. La sincrónica relación entre los individuos y las organizaciones, frente a las necesidades del mundo globalizado contribuyen a generar procesos sostenibles en el tiempo. Teniendo en cuenta lo anterior se considera primordial encontrar las acciones que contribuyan a la mejora de la sinergia entre estos factores. A través de la historia, las personas han jugado un rol en las empresas que ha evolucionado de manera significativa, inicialmente se consideraban recursos operativos que solo cumplían con tareas específicas según el que hacer de la empresa. En la medida que estas fueron creciendo, nace la necesidad de generar condiciones mínimas laborales, con el objetivo de mediar los conflictos que surgen en la organización.

La gestión del talento humano surge como una estrategia para articular los intereses de los individuos y el sector empresarial, desde la literatura se encuentran teorías enfocadas en reconocer el desempeño del individuo dentro de las organizaciones a través de cada uno de los componentes de este, en el contexto mundial, los cuáles fueron analizados en el presente trabajo.

En Colombia la gestión del talento humano desde lo público se ha desarrollado a través del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, el cual está encargado de regular las políticas y lineamientos que lo rigen. A partir del 2017 con la implementación del Modelo Integrado de planeación y gestión MIPG, se da mayor relevancia al talento humano, como primera dimensión del modelo. Para el seguimiento de la implementación del modelo en las entidades públicas, se soportan en el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión FURAG, datos que se utilizaron como base para el proyecto de investigación.

El propósito fue plantear estrategias para la mejora de la gestión de talento humano en las entidades públicas colombianas, mediante una verificación inicial de los resultados del FURAG 2020, para luego ser contrastados con una revisión temática de los autores

más representativos del talento humano a nivel mundial. Resultado del anterior ejercicio, se diseñó una propuesta de estrategias, la cual se validó con un equipo de expertos, a fin de garantizar su pertinencia, claridad y aplicabilidad frente a las brechas encontradas en el análisis de los resultados de las entidades públicas.

El alcance del proyecto se centró en las 147 entidades nacionales del orden ejecutivo, bajo la medición del FURAG 2020, en la política estratégica del talento humano. La estructura del documento tiene una división en 10 secciones, iniciando con la definición del problema, posteriormente justificación, fijación de objetivos, marco referencia, desarrollo de objetivos, hasta terminar con las conclusiones y posibles recomendaciones.

1.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Antecedentes Históricos

Las personas en las organizaciones han tenido diferentes denominaciones y papeles dependiendo de la época del tiempo en que se sitúen. El área de recursos humanos se originó por la complejidad de tareas organizacionales que se debían poder controlar. Inicialmente se le llamo Relaciones Industriales, principios del siglo XX, en donde esta área cumplía una función de mediación entre los objetivos de la empresa y sus trabajadores, se necesitaba disminuir los conflictos que normalmente se presentaban al no existir un representante de las personas ante los jefes o dueños de la empresa. No existía una comunicación asertiva, se presentaban fronteras invisibles y era casi imposible encontrar un punto de encuentro entre ambas partes. (Chiavenato, 2017b)

Con el paso del tiempo, 1950, se evoluciona hacia la Administración de personal, en donde el objetivo principal era generar la aplicación de las normas laborales vigentes, y buscar tener el mayor control del personal basándose únicamente en la legislación. Aun se continuaba tratando a las personas como recursos de la organización y no seres consientes y pensantes. En 1960 se da un cambio, la legislación laboral se vuelve obsoleta, las transformaciones empresariales van a un ritmo acelerado y las organizaciones empiezan a dar un algo de valor al personal. La organización matricial revive la antigua y tradicional organización funcional. Además del enfoque matricial se agregó un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar el funcionamiento y ser como un “turbo” capaz de proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y así alcanzar mayor competitividad (Chiavenato, 2017b).

En la misma línea de tiempo, entre los años 1950 a 1970 surge la era neoclásica caracterizada por mayor complejidad de las organizaciones y expansión de sus negocios. Las transacciones ya no se realizan solo a nivel local, sino que se extienden a nivel

regional y nacional. En el ámbito de las personas, se pasa de las antiguas Relaciones industriales a la Administración del recurso Humano, empezando a generarse una tendencia multinacional de flexibilidad y creatividad de la estructura de la organización, buscando identificar habilidades de los trabajadores e intentando incentivar el trabajo colaborativo (Chiavenato, 2017b).

En la década 1970 surge el concepto de administración de recursos, el personal como un recurso productivo, que debía ser controlado y planear sus actividades (agentes pasivos) según los objetivos de las organizaciones. Este recurso era transversal a todos los procesos, pero se centralizaba en una sola área (Chiavenato, 2017b).

Hacia el año 1990 se inicia una época en donde los cambios tecnológicos, la información, el conocimiento y las habilidades intelectuales se transforman como base principal de las organizaciones y la Administración de Recursos Humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la Gestión del Talento Humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades personales, aspiraciones, percepciones. La cultura organizacional recibió un fuerte impacto de los cambios sucedidos en el exterior, se empieza a privilegiar la transformación e innovación enfocadas al futuro y destino de la organización (Chiavenato, 2011)

La globalización, la información y los cambios rápidos y constantes obligaron a las organizaciones a administrar con las personas, estas ya no eran recursos pasivos y manejables, se convirtieron en parte vital del éxito de la compañía. Eran agentes de cambio, inteligentes, proactivos, dotados de habilidades y competencias y no solo proveedores de capacidades manuales, físicas o artesanales. En los años 1990 nace el concepto de Gestión del talento Humano, en donde las personas se consideran un activo de la organización, que la impulsa y contribuye a su mejoramiento (Chiavenato, 2017b).

El talento humano ha generado un cambio interesante, que marca la historia de las organizaciones, a continuación, en la tabla 1, se consolida la información de como a través del tiempo se ve la evolución de las personas en las organizaciones:

Tabla 1. Evolución del talento humano

ETAPA	Industrialización Clásica	Industrialización Neoclásica	Era de la información
PERIODO	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Denominación	Relaciones Industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del Talento Humano
Estructura de la Organización	Funcional, Burocrática, Piramidal	Matriarcal, mixta, Departamentalización de productos y servicios, unidades estratégicas de negocio.	Fluida, flexible, descentralizada. Énfasis en redes y equipos multifuncionales
Cultura Organizacional	Teoría X, pasado, tradiciones, énfasis en el statu quo	Transición, adaptación al nuevo ambiente.	Teoría Y, prospectiva, futuro, innovación, cambio. Prima en conocimiento y la creatividad.
Ambiente Organizacional	Estático, previsible, pocos cambios	Intensificación de los cambios, que se dan a conocer con mayor rapidez	Cambiante, imprevisible, turbulento
Trato a las personas	Factores de producción, inertes y estáticos. Sujetos a reglas y controles	Personas como recursos que se deben administrar	Seres humanos proactivos, inteligentes, que se deben motivar e impulsar
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra	Personas como recursos de la organización	Personas como generadores de conocimiento y competencias

Fuente: elaboración propia, adaptación (Chiavenato, 2017b)

Es importante anotar que otros autores nombrados por (Universidad Autónoma de Juárez, 2020) dan pautas de la evolución del talento humano, según Elton Mayo 1927, introduce el término Recursos humanos, las personas se ven como el éxito de la organización para el cumplimiento de sus objetivos. El alemán Ludwig Von contribuye con la importancia de las teorías de los sistemas, cada cosa pertenece a un todo, y dentro de esa integralidad del sistema existe una composición interna. En 1960 McGregor habla de las teorías X, Y la posible caracterización de las personas en cada una. En 1980 ya se inicia a hablar de las competencias laborales. En la década de los 90, el talento humano toma gran importancia, debido al desarrollo industrial y tecnológico de las empresas, las cuales compiten por tener los más talentosos trabajando para ellos. En el

nuevo siglo, 2002, Chiavenato, asevera la importancia del talento humano, como base del éxito de las organizaciones. Jeffrey Pfeffer, expresa las actividades de los recursos humanos de alto rendimiento.

(Alles, 2015) describe el desarrollo del área de recursos humanos en Latinoamérica, en 1960 se conocía como oficina de personal, en los años 70, 80 y 90 como relaciones industriales, en el año 2000 se empieza a ver con una visión estratégica, en la actualidad como el desarrollo del talento humano. Los recursos humanos son un factor diferenciador en las organizaciones y entidades, es donde se identifican los talentos y las competencias de cada persona que las integran. El área de Recursos Humanos debe implementar las políticas de desarrollo para determinar los lineamientos a seguir, las cuales están divididas en disciplinas, como son: normas internas, puertas abiertas (política organizacional en la que los servidores logran acceder a las líneas staff superiores) y sobre diversidad (diferentes tipos de personas, diversos talentos y competencias).

En el contexto colombiano (Sanabria, 2015) indica como ha sido la evolución de la gestión del talento humano en las entidades públicas a través de las políticas públicas, 1993 el rol del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP se fortalece con la adaptación a los nuevos lineamientos de la constitución del 91, 1994 se empiezan a generar estrategias para la diferenciación de cargos, 1995 separación de los requisitos de entrada del servidor público según el área, identificación de tipos. 1996 nuevamente hay un fortalecimiento del DAFP posicionamiento de la carrera administrativa, 1997 desaparecen las comisiones de personal y aparecen las comisiones consultivas, 1998, se genera un ajuste estructural a los estímulos, 1998 se generan ajustes teniendo en cuenta lo dispuesto en la constitución de 1991, 2000, ajuste estructural a los requisitos y funciones de los cargos.

El año 2005, tuvo gran relevancia, por el número de cambios presentados en las políticas públicas, énfasis en el manual de funciones, fortalecimiento de la Comisión Nacional del Servicio Civil, aparece publicidad en la carrera administrativa, ajustes a las comisiones de personal, se crea un nuevo plan anual de empleo público, el DAFP empieza a tomar

un papel de monitoreo en las entidades del estado. En el año 2006, se ajustan los acuerdos de gestión, 2011, mayor énfasis en la transparencia en las entidades del estado, para el año 2012, se modifican los sistemas de información y se generan aclaraciones sobre la meritocracia (Sanabria, 2015).

Todas las anteriores modificaciones presentadas a las políticas públicas en Colombia buscan generar una gestión del talento humano, soportada en el empleo público, en el servicio al ciudadano y el poder dar acceso a la información pública, con el objetivo de mejorar la credibilidad, imagen y gestión del estado.

Para finalizar es importante resaltar que la evolución de la Gestión del Talento humano en lo privado y público, siempre ha estado alineada o en paralelo con el desarrollo de los modelos en las organizaciones. Desde el enfoque de lo público objeto de investigación de este trabajo, se inicia con la adaptación del modelo burocrático, pasando por el modelo gerencial y por último llegando a la gestión estratégica y orientación de resultados. Recientemente se ha habla de un modelo de gestión del servicio público, el cual se considera de alta relevancia, porque recoge las mejores prácticas de los modelos anteriores, con el propósito de garantizar la correcta inclusión de las personas en las entidades públicas y un excelente servicio al ciudadano (Sanabria, 2015).

Antecedentes Normativos

Frente al proceso surtido en Colombia, dentro del contexto nacional del sector público, el talento humano ha tenido una evolución de manera pausada, en 1958 el gobierno nacional dio lineamientos mediante la ley 19 de 1958, para la creación del Departamento de Administrativo del Servicio Civil, quienes serían los encargados de administrar el talento humano en el sector público (Función pública, 2022). Fue creado para dar unidad de criterio a la gestión pública, organismo encargado de administrar el talento humano del estado. Las políticas de empleo público se coordinaron por la entidad, contribuyendo al bienestar de los colombianos, haciendo uso de los diversos recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos que se destinaron para ese fin. Es la misma época se

creó la Comisión de Reclutamiento, Ascensos y Disciplina que después tomó el nombre de Consejo Superior y actualmente es la Comisión Nacional del Servicio Civil.

De igual manera, en Colombia el gobierno nacional ordenó por medio de la Constitución Política de Colombia señalados en los “Artículo 209. La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. (Artículo 269, 1991). Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley. “así mismo en el Artículo 269. En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas., las bases de los principios de la Función Administrativa y Mecanismos de control (Asamblea Constituyente de Colombia, 1991).

En 1992 el 29 de diciembre, el Gobierno expide el Decreto 2169, en el cual se modifica el papel del Departamento Administrativo del Servicio Civil que consistía en ejecutar programas de carrera administrativa y de bienestar social, encargando de funciones como son la formulación de políticas y la asesoría en materia de organizaciones y administración y gestión del talento humano al servicio del Estado, como también se modificó el nombre a Departamento Administrativo de la Función Pública (Funcion Publica, 2021)

En la ley 87 de 1993 se establecen las normas para el control interno de las entidades y organismos del estado. En 1998 con la Ley 489 “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas

en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.” (Ley 489, 1993)

Que la Ley 489 de 1998 consagra el Sistema de Desarrollo Administrativo como un conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo del talento humano y de los demás recursos, orientados a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, con el fin de aumentar la efectividad del Estado para producir resultados que satisfagan los intereses ciudadanos, el cual se implementará a través del modelo que se adopta en el presente acto administrativo (Ley 489, 1998)

Que se requiere actualizar las políticas de desarrollo administrativo, enfocándose en el quehacer misional y en la parte administrativa y de apoyo.

En el decreto 2740 de 2001, “Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el capítulo cuarto de la Ley 489 de 1998 en lo referente al sistema de desarrollo administrativo”. (Decreto 2740, 2001)

En el 2003, Colombia era el único país que contaba con una norma técnica de calidad, a nivel Latinoamérica, en México solo contaban con unos talleres de acuerdo internacional para los sectores salud, educación y gobiernos locales (Documentos IWA); España presentaba un marco para la mejora de la calidad señalado por el Real Decreto 951 de 2005 (ICONTEC, 2009); por otra parte en Colombia se emite la Ley 872, la cual confiere a la Entidad la responsabilidad de asesorar a las entidades en la implementación de dichos sistemas. En el 2004 se expide el decreto 188 del 26 de enero, en donde se establece la estructura administrativa de la Función Pública. “Además de formular y promover las políticas e instrumentos en empleo público, organización administrativa, control interno y racionalización de trámites, la Entidad debe evaluar el impacto que las mismas tienen en la Administración Pública” (Funcion Publica, 2021)

Se acoge el modelo integral de empleo público, en los siguientes elementos: “Planificación del Empleo, Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, Gestión del

Desarrollo, Gestión del Empleo, Gestión del Desempeño, Organización del Empleo; Sistemas de Clasificación y Nomenclatura y Administración de Salarios y Prestaciones Sociales”.

En la actualidad el Departamento Administrativo de la Función Pública es la entidad estratégica, técnica y transversal del Gobierno Nacional que vela por el bienestar de los colombianos implementando el mejoramiento continuo de la gestión de los servidores públicos y las instituciones en todo el territorio nacional.

Con el Decreto 4110 de 2004, el presidente de la República de Colombia decretó se reglamentó la Ley 782 de 2003 y con la que se procedió a adoptar la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004, es como en esta norma técnica se evidencio como el Talento Humano fue uno tema a tener en cuenta en la gestión pública, frente a las competencias, toma de conciencia y formación (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2004).

En el año 2005 con el Decreto 1599 se “adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano, el cual determina las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las entidades y agentes obligados conforme al artículo 5 de la Ley 87 de 1993”, el cual se elaboró teniendo como referente tendencias internacionales existentes sobre la materia entre las que se puede destacar el COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). (Congreso de la República, 1993) Decreto 4485 de 2009, con el cual se procedió a adoptar la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (Congreso de la República, 2009, p. 44) Decreto 2623 de 2009, Por el cual se crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano.

Ley 1474 de 2011, por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. (Ley 1474, Ética y corrupción frente a la reforma administrativa de la función pública colombiana, 2011).

Decreto 2482 de 2012, con el cual se procede a recoger el Sistema de desarrollo administrativo, en dónde se formulan cinco políticas a partir de los diversos requerimientos y directrices de diferentes entidades. Dentro de estas políticas se incorporó la Gestión de la Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno MECI. El Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, cuenta con un instrumento único de recolección de información para medir el cumplimiento de los objetivos y la implementación de las políticas (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012).

En este decreto, se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. Considerando que el mejoramiento continuo de la Administración Pública se basa, entre otros aspectos, en el fortalecimiento de herramientas de gestión y en la coordinación interinstitucional que facilita la implementación de las políticas públicas, mediante la ejecución de planes, programas y proyectos.

Actualmente, para el cumplimiento de diferentes lineamientos impartidos por el Gobierno, las entidades públicas procesan información similar y en ciertos momentos duplicada entre entidades, por lo que se considera necesario unificar las herramientas de planeación y generación de información (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012).

Por consiguiente, es importante implementar lo indicado en el decreto 2482 ya que hace referencia a la aplicación de los principios constitucionales de la Función Pública, del buen gobierno y la eficiencia administrativa donde se requiere adoptar un modelo que permita, a través de una planeación integral, simplificar y racionalizar la labor de las entidades en la generación y presentación de planes, reportes e informes (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012).

Se dispone la fusión del Sistema de Desarrollo Administrativo y el de Gestión de Calidad y su articulación con el de Control Interno, para lo cual se adoptará un Modelo (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015).

Por medio del artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, integró en un solo Sistema de Gestión los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad, previstos en las Leyes 489 de 1998 y 872 de 2003, respectivamente, el cual deberá articularse con el Sistema de Control Interno consagrado en la Ley 87 de 1993 y en los artículos 27 al 29 de la Ley 489 de 1998 (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015).

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

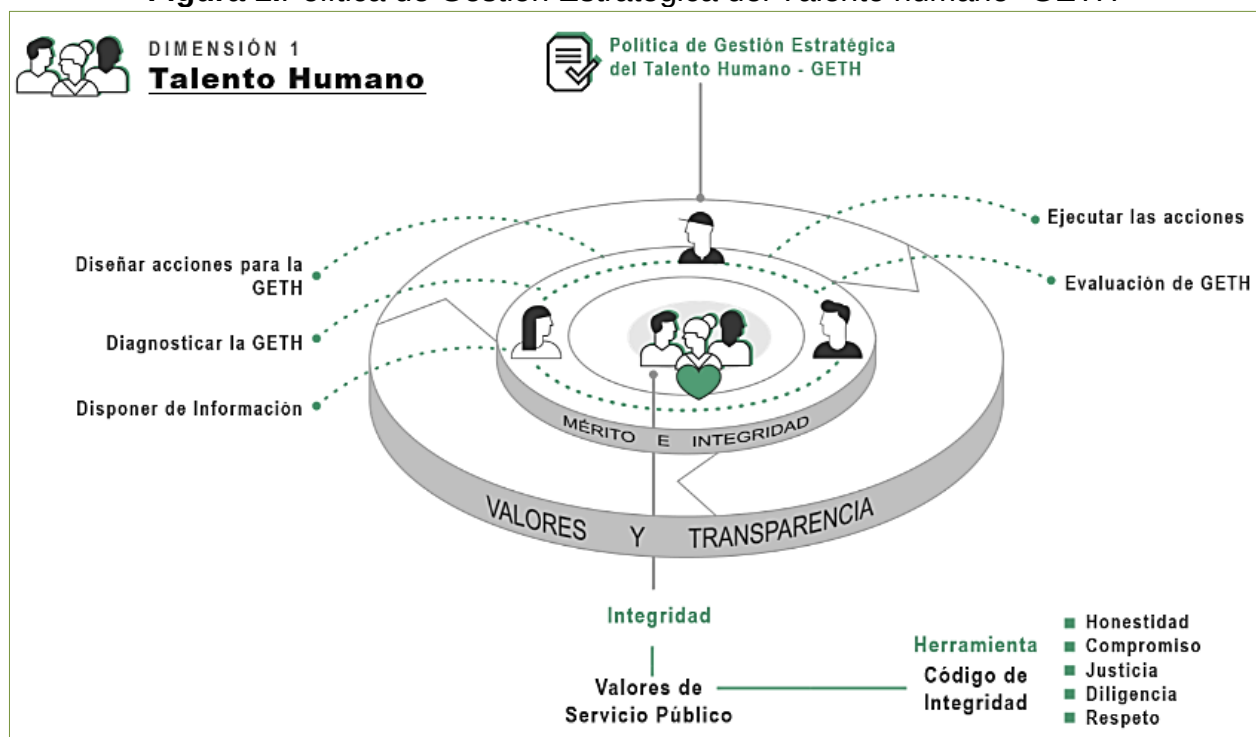
La gestión del talento humano es considerada una ventaja competitiva en cualquier organización, se convierte en un factor de éxito para el mejoramiento de la gestión y la obtención de resultados, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad en el tiempo de las empresas (Sanabria, 2015). Aunado a lo anterior, se debe tener en cuenta que la evolución de la organización va en sincronía con la evolución de las personas, los empleados se convierten en socios de la organización y no solo en recursos para su buena gestión, son estos factores relevantes para potencializar en cualquier tipo de entidad privada o pública. (Chiavenato, 2017a).

Desde la gestión de las entidades públicas colombianas, objeto de investigación del presente proyecto, la implementación del Modelo Integrado de Planeación MIPG, el cual es adoptado a través del decreto 1499 del 2017, el papel que juega la gestión talento humano como componente estratégico y primera dimensión del modelo (Figura 1) es primordial para garantizar el valor de lo público en la entidad, con el objetivo de cumplir con los resultados. En esta dimensión y aterrizado a la política de gestión estratégica del talento humano, es importante resaltar los principios y objetivos que la rigen: el mérito, las competencias, el desarrollo de las personas, la productividad, la gestión del cambio, la integralidad y el diálogo y la concertación, como pilares de éxito. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018).

Como complemento a lo anteriormente expuesto, es importante dar cumplimiento a 4 objetivos básicos, el primero de ellos contar con servidores públicos con alto nivel de pertenencia; asegurar alto nivel de productividad del gobierno; dar confianza a los ciudadanos hacia la administración pública y por último alto alcanzar un nivel de

satisfacción de los grupos de interés asociados al estado.(Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018), en la figura 1 se ilustra lo expuesto:

Figura 1.Política de Gestión Estratégica del Talento humano -GETH



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

Mediante el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión FURAG, el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP realiza el seguimiento y medición del modelo con sus criterios mínimos de implementación, para el caso específico de la presente investigación, se tomaron como referencia de estudio, los datos de la vigencia 2020, publicados en mayo del 2021.

Del resultado de la medición de las 147 entidades nacionales que registraron la información, 112 suministraron datos para medir los índices que componen la política del talento humano, se encontró que 24 entidades están en el quintil 5 el cual se considera el desempeño ideal. Las 88 entidades restantes serían la población objeto del estudio.

Frente a los resultados en los índices que componen la política de gestión estratégica del talento humano: el índice de eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del talento

humano en un 76,8%, y la desvinculación asistida y retención del conocimiento en un 76,3 %, presentando los menores puntajes de acuerdo con los promedios obtenidos de los cuadros índices analizados, en la tabla 2 se presentan los resultados de los índices de la política.

Tabla 2. Resultados índices política de gestión del talento humano

Índice	Promedio índice
Calidad de la planeación estratégica del talento humano.	80,4
Eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del talento humano.	76,8
Desarrollo y bienestar del talento humano en la entidad.	83,3
Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano.	76,3

Fuente: elaboración propia. Tomado de FURAG 2020

De acuerdo con lo anteriormente descrito, se considera que es necesario generar una propuesta de estrategias para el mejoramiento del talento humano en las entidades públicas colombianas, no solo basado en los resultados del instrumento FURAG (Formulario Único de Reporte y avance de gestión)2020, sino en las tendencias y teorías de los autores citados a lo largo de la investigación.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles deben ser las estrategias para la mejora de la gestión del talento humano en las entidades del estado colombiano a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento FURAG del período 2020?

2. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones deben garantizar buenas prácticas con el fin de generar estrategias para atraer, seleccionar, desarrollar, gestionar los talentos de las personas de forma integrada y estratégica (Garavan, 2017). Para este autor el talento humano es considerado el soporte de la organización desde su arquitectura y gestión.

Desde la literatura se evidencia al Talento Humano, como el activo más importante en las organizaciones, a continuación, se genera la referenciación de algunos autores:

El talento humano es considerado como una ventaja competitiva (Parra & Toro Jaramillo, 2014) es un soporte escaso, valioso, que genera valor agregado, insustituible que llevan a la sostenibilidad, bajo estas condiciones propias y diferenciables, las cuales son inherentes a las personas.

(Chiavenato, 2017) no existe una organización o empresa sin las personas, hay una total sinergia entre los dos, el avance de una contribuye al de la otra. El capital humano desde su talento y competencias se convierte en un factor diferenciador y estratégico para el éxito de una empresa, estas algunas apreciaciones que más adelante serán ampliadas y soporte de las estrategias de mejoramiento del talento humano.

(Gonzalez et al., 2019) Al desarrollar planes y programas desde el nivel estratégico es importante anotar, lo relevante de las personas en la toma de decisiones, el manejo de una cultura organizacional orientada al cambio va más allá, las personas se convierten en un factor crítico, que permite generar nuevos modelos mentales de quienes toman las decisiones en las organizaciones.

(Pardo Enciso & Diaz Villamizar, 2014) El mundo cambiante y globalizado actual, generan una cultura de cambio constante en las organizaciones, dando como resultado procesos de transformación, adaptación y permanencia de las organizaciones en el mercado. Lo anterior es posible, gracias a la gestión de las personas, las cuales determinan en gran medida la administración del cambio y los resultados favorables frente a este desafío.

(Alles, 2015) Desde sus planteamientos indica que el desarrollo de las personas, soportado en sus talentos y competencias se convierte en un pilar fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones, generando ventaja competitiva proveniente de la capacidad de las empresas para atraer y generar compromiso en sus profesionales. Es de anotar, que el componente motivacional, es fundamental para desarrollar el talento individual (conocimiento intrínseco) y luego generar procesos colectivos para la gestión del conocimiento organizacional.

Desde el modelo Integrado de Planeación MIPG, el talento humano es considerado como la dimensión más significativa por lo cual se convierte en un referente para la implementación de este. Frente a los resultados obtenidos en el Formulario Único de Registro y Avance de Gestión FURAG, se evidencia que existen brechas en la implementación de este las cuales serán objeto de investigación del presente trabajo.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente expuesto, las entidades públicas requieren estrategias para mitigar las debilidades identificadas, que aseguren el valor de lo público, garantizando la buena gestión gubernamental, las cuales se complementan con las recomendaciones del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP frente a las rutas de valor, contribuyendo a la mejora del talento humano. La presente investigación pretendió aportar una propuesta de estrategias que aporten a la mejora del talento humano, a partir de las brechas identificadas en los índices que componen la política de gestión del talento humano, como se expone anteriormente esas estrategias se articulan y complementan con las recomendaciones del DAFP, principalmente orientadas a las 88 entidades del orden Nacional ubicadas en los quintiles 1,2,3 y 4 los cuales evidencian deficiencias frente a la implementación de la dimensión de talento humano.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Plantear estrategias para la mejora de la gestión de Talento Humano en las entidades públicas colombianas, a partir de los resultados obtenidos en el FURAG para el año 2020.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los resultados alcanzados por las entidades públicas del estado colombiano en la implementación de la dimensión del talento humano en la vigencia 2020.
- Describir las estrategias identificadas en la literatura sobre la gestión del talento humano a nivel mundial, Latinoamérica y Colombia.
- Formular propuesta de estrategias para la mejora de la gestión del talento humano en las entidades del estado colombiano.
- Validar el contenido de la propuesta diseñada, a partir de un panel de expertos en la gestión del talento humano.

4. MARCO REFERENCIAL

A continuación, se presenta la definición del marco teórico basado en las guías que presenta el Departamento administrativo de la función pública, y las teorías de autores marco de referencia en talento humano.

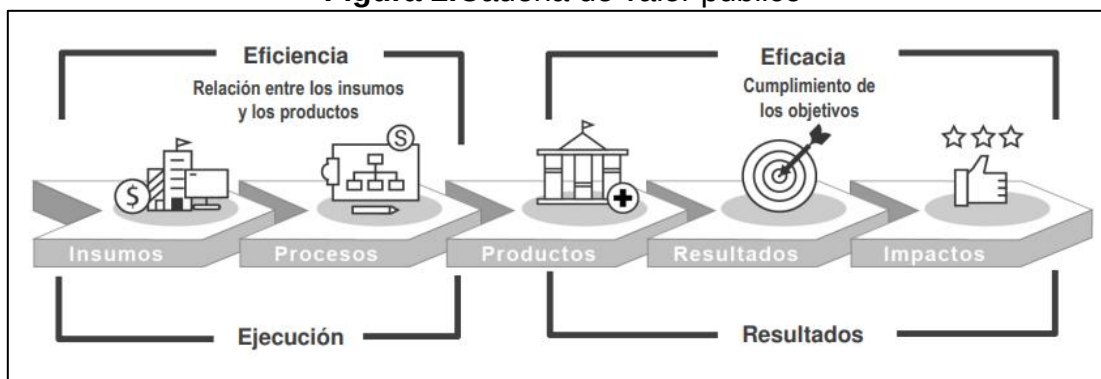
4.1 MARCO TEÓRICO

El proceso de lograr la calidad en los diferentes ámbitos del sector público siempre ha sido una constante. De acuerdo con la Ley 1753 – Plan Nacional de Desarrollo (2015), en su capítulo V, artículo 133 manifiesta: una vez entre en operación el Modelo Integrado de Planeación y Gestión actualizado, los artículos 15 al 23 de la Ley 489 de 1998 y la Ley 872 de 2003 perderán vigencia(Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017) . El Sistema de Gestión deberá articularse con los Sistemas Nacional e Institucional de Control Interno, consagrado en la Ley 87 de 1993 y en los artículos 27 al 29 de la Ley 489 de 1998 (2015), de tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de control al interior de los organismos y entidades del estado(Olivera Espinosa, José Erney, 2022).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente nace el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG, que toma como referencia conceptual la generación de valor público y los modelos de gestión para resultados, que se enfocan en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.(Departamento Administrativo de la Función pública, s. f.)(guía presentación MIPG -Función pública).

En el proceso de generación de valor público, la cadena de valor se utiliza como la herramienta principal para representar el trabajo de las entidades públicas. En la siguiente figura se visualizan sus elementos los cuales son: insumos, procesos, productos, efectos e impactos.

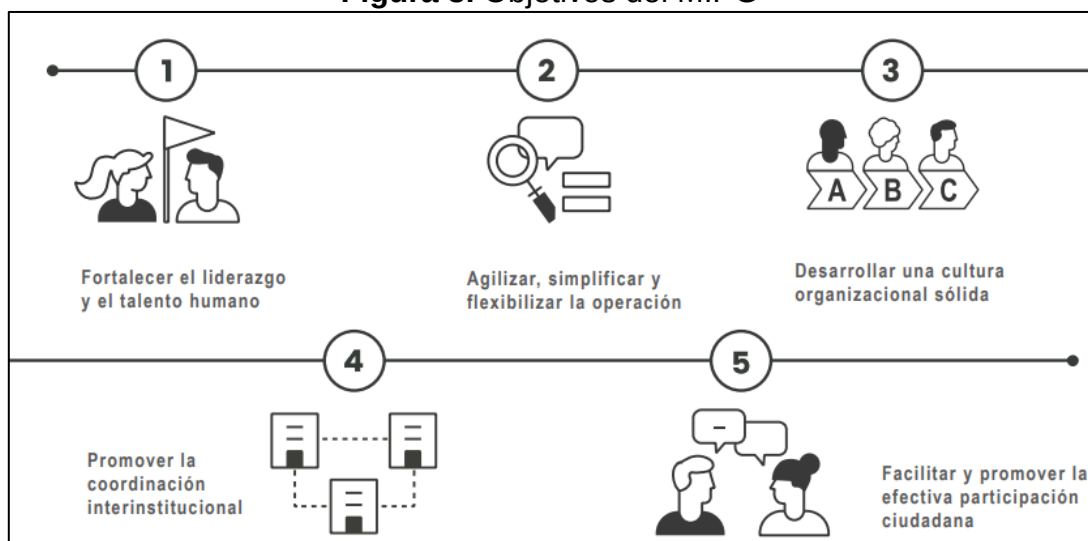
Figura 2. Cadena de valor público



Fuente: guía presentación MIPG

El MIPG se entiende como un marco de referencia que brinda a las entidades herramientas para facilitar la dirección y planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de la gestión institucional. Sus principales objetivos son fortalecer el liderazgo y el talento humano, desarrollar una cultura organizacional sólida, promover la articulación interinstitucional, en la figura 3 se presentan los objetivos del modelo:

Figura 3. Objetivos del MIPG



Fuente: guía presentación MIPG

Para el logro de sus objetivos el MIPG tiene como base los siguientes principios:

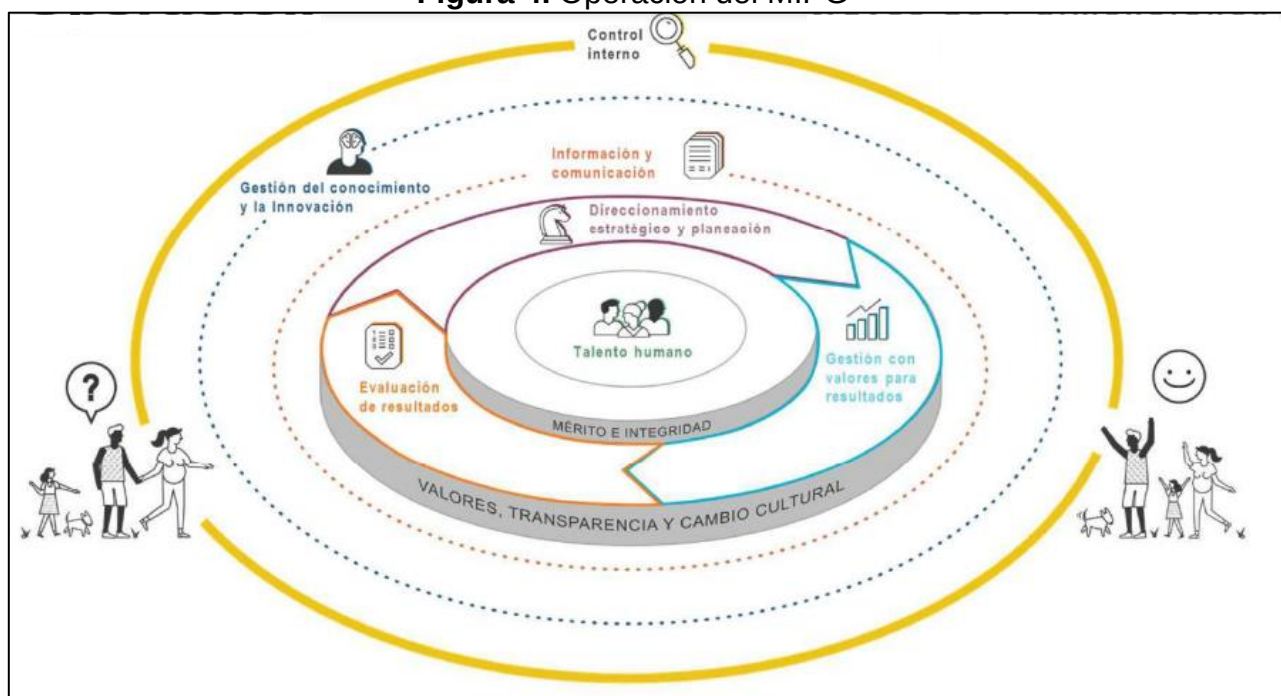
1. Integridad, Transparencia y confianza
2. Orientación a resultados
3. Articulación Interinstitucional
4. Excelencia y calidad

5. Aprendizaje e innovación
6. Toma de decisiones basada en evidencia

El modelo se articula y complementa con otros sistemas y modelos dentro de los cuales se encuentran el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano, Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo, Sistema de Gestión Ambiental, Sistema de Seguridad de la Información y se articula y es compatible con los modelos de acreditación específicos establecidos para los sectores de educación y salud entre otros.

Para la implementación del MIPG se han definido tres componentes los cuales son la institucionalidad, la operación y medición. En el componente operación se encuentran definidas siete dimensiones, y las 19 políticas que los complementan. Las siete dimensiones son: talento humano, direccionamiento estratégico, gestión con valores para resultados, evaluación de resultados, información y comunicación, gestión del conocimiento y la innovación, control interno. A continuación, se presenta la figura 4 dónde se ilustra la operación del MIPG.

Figura 4. Operación del MIPG



Fuente: guía presentación MIPG

En la figura anterior se visualiza el talento humano como el centro de referencia, teniendo en cuenta que el modelo ubica los servidores públicos como lo más importante dentro de

las entidades, se encuentra en la posición número uno la dimensión del talento humano, la cual será la base de estudio para la presente investigación.

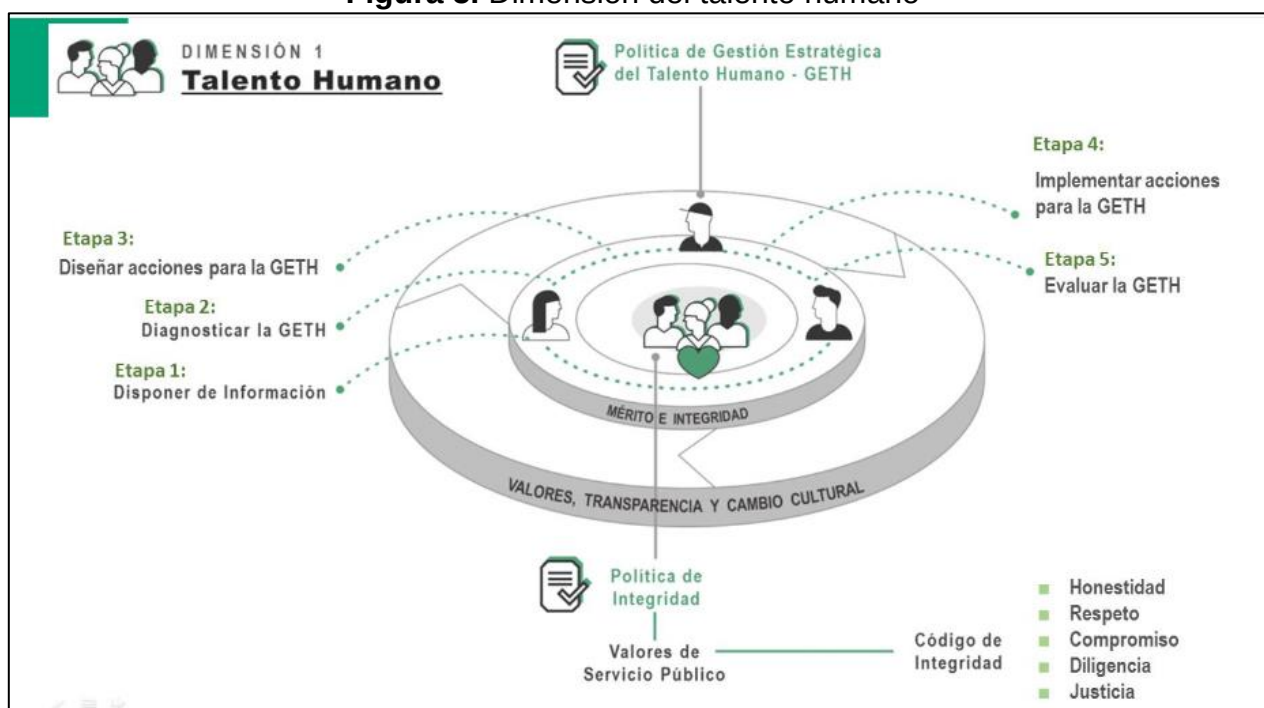
4.1.2 Dimensión Talento Humano

Esta dimensión abarca las políticas y herramientas para alcanzar los objetivos del ciclo del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), resaltando la importancia de su labor y permitiendo su bienestar, identificando el trabajador como parte fundamental en el ejercicio público, para el mejoramiento de resultados y prestación de servicios.

De manera tal que oriente el ingreso y desarrollo de los servidores garantizando el principio de mérito en la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, la prestación del servicio, la aplicación de estímulos y el desempeño individual. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020)

En la siguiente figura se visualizan las etapas que comprende la implementación de esta dimensión, y las dos políticas que lo conforman las cuales son la política de gestión estratégica del talento humano y política de integridad:

Figura 5. Dimensión del talento humano



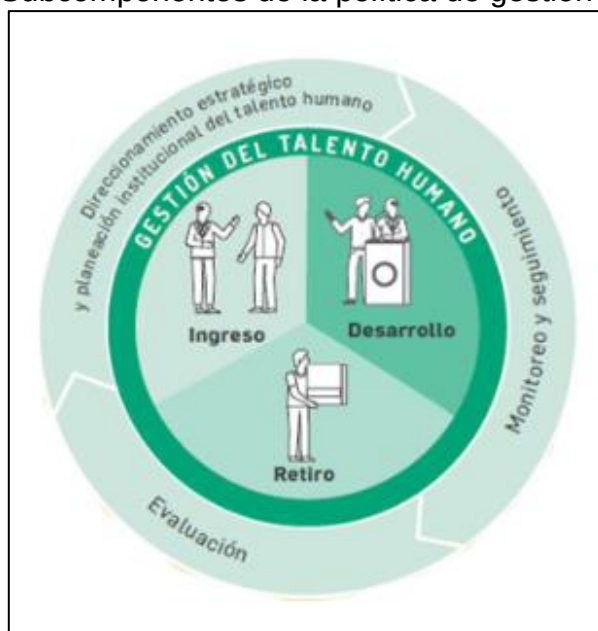
Fuente: Presentación Modulo 1. Talento humano

Para entender la primera política basada en la gestión estratégica del talento humano, es importante mencionar su significado, el cual se basa en las buenas prácticas y acciones que aportan al cumplimiento de las metas de la organización a través de la atracción, desarrollo y retención del mejor talento humano, todo eso liderado por la primera línea de defensa del nivel estratégico. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020)

Teniendo en cuenta lo anterior, es de resaltar los subcomponentes que conforman la política, los cuales se visualizan en la figura 6.

Planeación.
Ingreso.
Desarrollo.
Retiro.

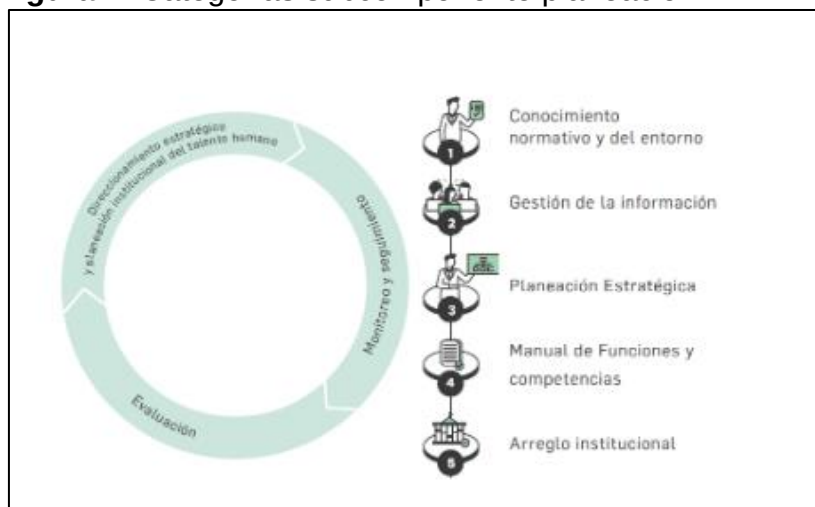
Figura 6. Subcomponentes de la política de gestión estratégica



Fuente: Presentación Módulo 1. Talento humano

Para la materialización del primer subcomponente de planeación se deben considerar el conocimiento normativo y del entorno, tener presente la información que permea al proceso de talento humano, considerar los lineamientos del orden nacional, conocer planta de personal, mantener información actualizada acorde a la normatividad legal aplicable, estas características se visualizan en la siguiente figura:

Figura 7. Categorías subcomponente planeación

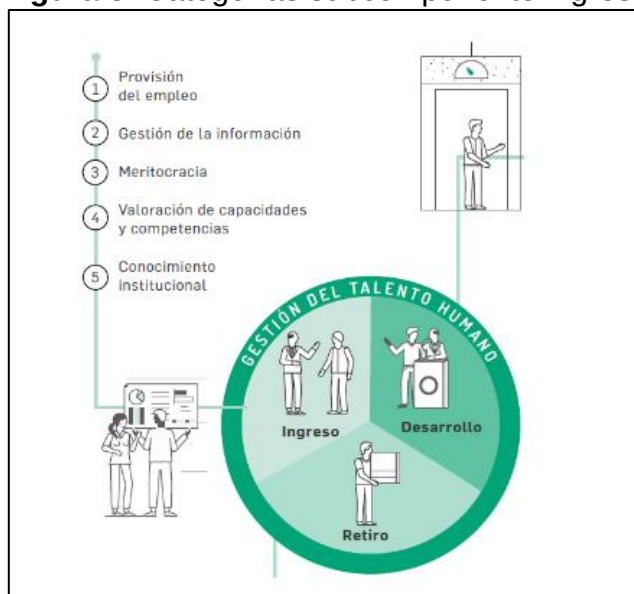


Fuente: Presentación Módulo 1. Talento humano

Para el subcomponente de ingreso se contempla como primera medida los tiempos de cubrimiento de vacantes temporales a través de la modalidad de encargo, así mismo que la provisión de estas vacantes se realice de conformidad a la normatividad legal vigente y al plan anual de vacantes de la entidad.

Con el fin de asegurar el cumplimiento de objetivos evaluar las competencias de los candidatos, y así mismo garantizar que se realice adecuadamente las acciones que implican el período de prueba para los servidores elegidos, y posteriormente la inducción. En la figura 8 se muestran las categorías del subcomponente ingreso:

Figura 8. Categorías subcomponente ingreso

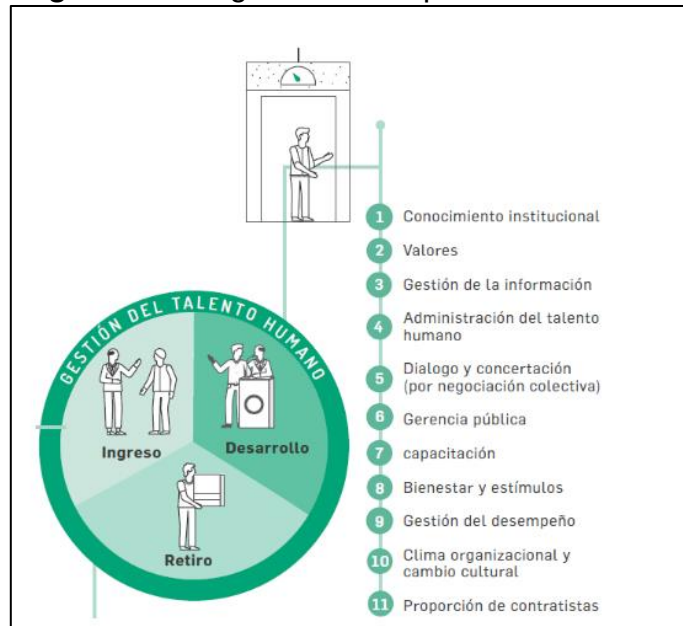


Fuente: Presentación Módulo 1. Talento humano

Para el subcomponente desarrollo, se contempla el avance del talento humano con respecto a sus competencias, desarrollo en el entorno de trabajo, aplicación de estímulos y en general las consideraciones para tener en cuenta en su crecimiento.

Dentro de los aspectos a contemplar para el desarrollo, se tiene las inducciones que se realizan al personal, definición del plan institucional de capacitaciones, asegurar las acciones del período de prueba, y la realización de evaluaciones del clima laboral, asegurando la conformidad y desempeño de los servidores. En la siguiente figura 9 se visualizan las características mencionadas:

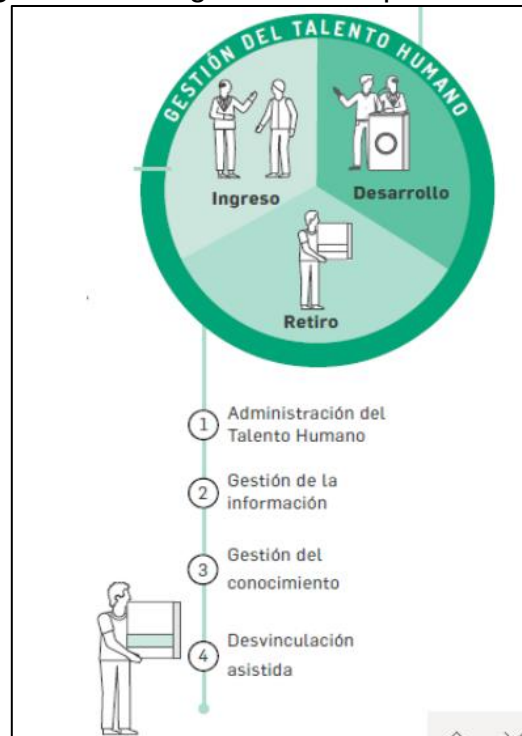
Figura 9. Categoría subcomponente desarrollo



Fuente: Presentación Módulo 1. Talento humano

El subcomponente retiro, abarca las acciones a considerar para el retiro y desvinculación de los servidores públicos. Dentro de las características del subcomponente se encuentra la importancia de contar con las cifras de retiro y la modalidad a la que corresponde, esto para asegurar la trazabilidad de la información, así mismo es importante conocer las razones del retiro y con esto aportar a la mejora en cuanto al desarrollo del funcionario, y por ultimo y una de las características relevantes realizar la transferencia del conocimiento del personal que se retira a quienes continúan vinculados y ejecutando la labor, dado que el conocimiento es reconocido como un recurso fundamental de la sociedad moderna y de las organizaciones ya que tiene un potencial ilimitado para el crecimiento de la organización, debido a que provee una ventaja competitiva sostenible y genera rendimientos crecientes en los estudios de mercado(Rubier Valdés Dayana, 2019). En la figura 10 se ilustra el componente de retiro.

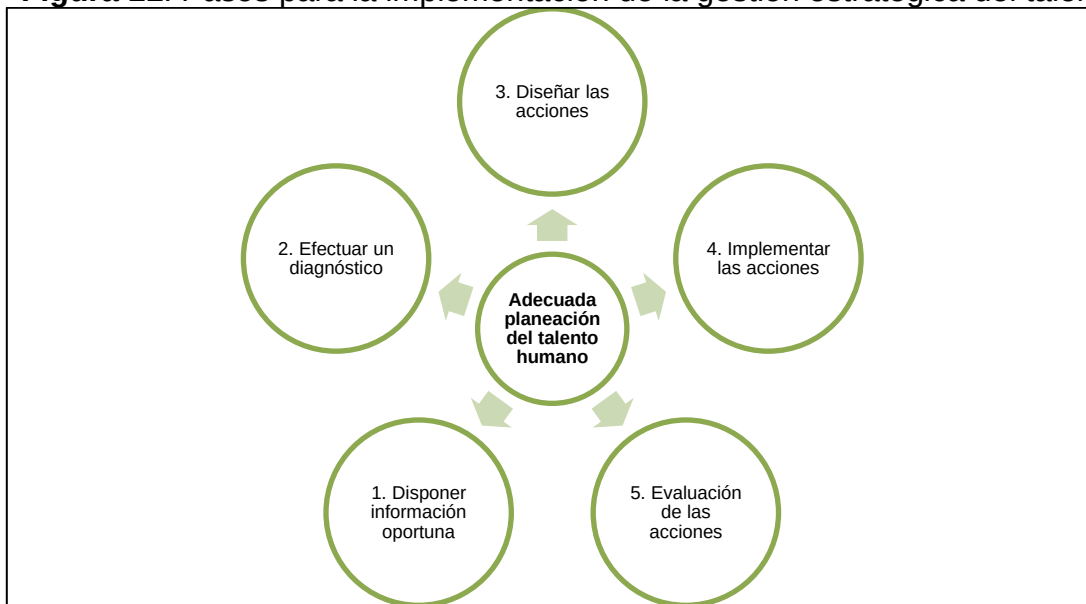
Figura 10. Categoría subcomponente retiro



Fuente: Presentación Módulo 1. Talento humano

Según el modelo integrado de planeación y gestión MIPG, para la implementación eficaz de la gestión estratégica del talento humano en las entidades públicas, se deben considerar cinco elementos, los cuales se identifican en la figura 11:

Figura 11. Pasos para la implementación de la gestión estratégica del talento humano



Fuente: Elaboración propia, basado en guía de talento humano DAFP.

De acuerdo con la figura 11, el punto de partida para una eficaz implementación de la gestión estratégica del talento humano parte de contar con la información oportuna, esta información hace referencia a la planeación estratégica de la organización, información de sus colaboradores, planta de personal, vacantes, manuales de funciones, toda esta abarca la información de caracterización de servidores la cual debe ser veraz, confiable y trazable. Así mismo el acceso a esta información permite identificar necesidades y expectativas de partes interesadas pertinentes y definir estrategias para su cumplimiento.

Como segunda parte se tiene el diagnóstico, el cual parte de la información que fue revisada en el paso anterior y es de carácter prioritario ya que permitirá establecer las acciones de mejora del talento humano, para esto desde el MIPG se cuenta con una herramienta que reúne el inventario de requisitos a cumplir para ajustarse a los lineamientos de la política, el cual le permitirá ubicarse en alguno de los tres niveles de madurez (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020), los cuales son el básico operativo, transformación, y consolidación.

A partir del resultado de la matriz de madurez, se diseñan las acciones según las necesidades y debilidades encontradas y se realiza su implementación, es decir

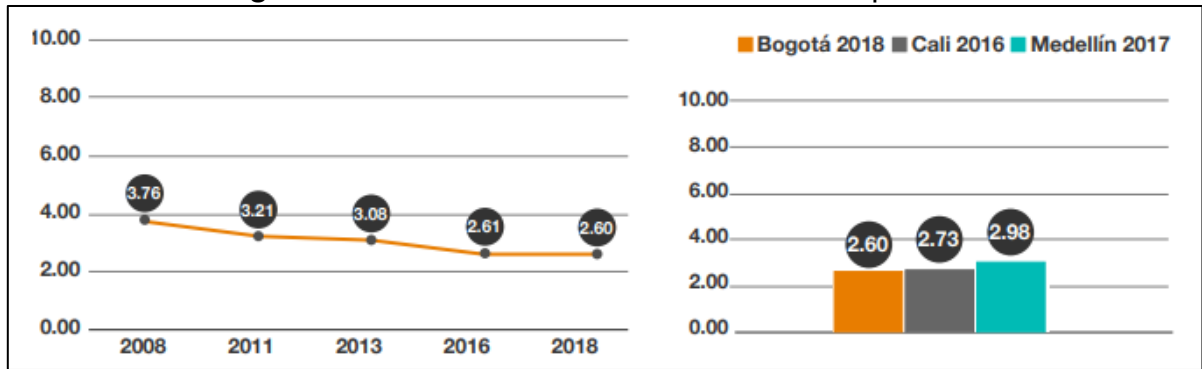
consolidar el Plan Estratégico del Talento Humano para posteriormente efectuar la ejecución de las acciones previamente diseñadas y contenidas en este documento, con el propósito de mejorar los aspectos del ciclo de vida del servidor público (ingreso-desarrollo-retiro) (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

Finalmente, para la evaluación de las acciones que se implementan se pueden realizar a través de diferentes herramientas, una de esas el Formulario Único Formato de Avance de la Gestión -FURAG, para efectos del presente trabajo será la herramienta que brinda los resultados a analizar para la dimensión de talento humano su índice de desempeño en las entidades, nivel de madurez de las políticas asociadas a la dimensión.

Con respecto a la segunda política de la dimensión del talento humano, la cual es la política de integridad, se requiere contextualizar el nacimiento de esta en el sector público. Todo inicia desde la imagen y el concepto que tienen los ciudadanos de las entidades públicas y su desempeño, la confianza sigue siendo una realidad preocupante, en tanto un importante número de colombianos no confía en la administración pública, a pesar de los grandes esfuerzos que se han venido desarrollando en las entidades para contrarrestar este fenómeno de desconfianza y prestar mejores servicios a los ciudadanos.(Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020)

La figura 12. muestra los resultados frente al nivel de confianza de los ciudadanos en cuanto al actuar de las entidades públicas, para el año 2018 en las principales ciudades del país: Bogotá, Cali y Medellín se evidencia un resultado del nivel de confianza en las entidades de 2,6, así mismo se observa que ha ido disminuyendo este indicador.

Figura 12.Nivel de confianza en instituciones públicas

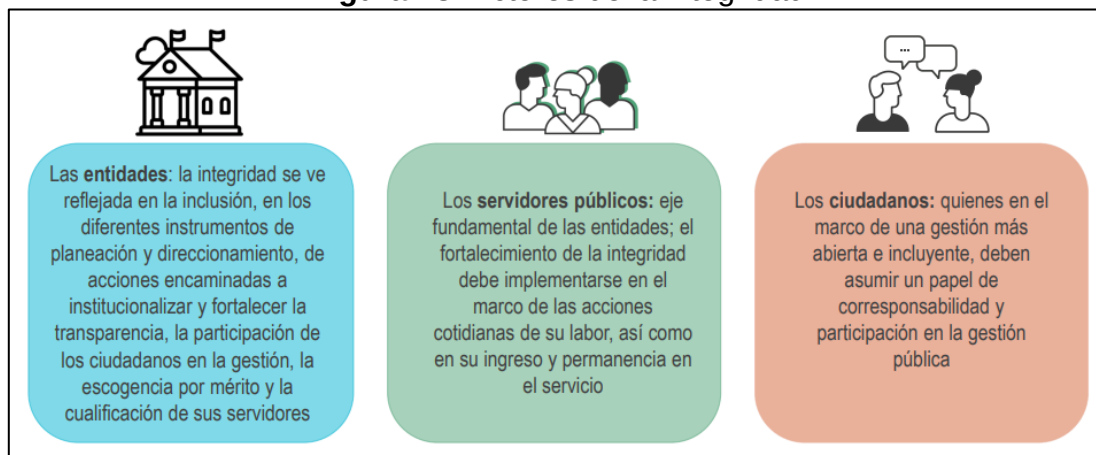


Fuente: Corpovisionarios encuesta de cultura ciudadana 2018 -Cámara de comercio Bogotá

De acuerdo con esta información, la integridad es una característica fundamental que debe implementarse en las entidades públicas, ya que refleja el compromiso de los funcionarios públicos para con los ciudadanos en la prestación de los servicios de las entidades públicas. A partir de esta necesidad que se identificó el gobierno nacional crea el código de integridad de las entidades públicas, en el cual se identifican los principales valores del servicio público dentro de los cuales se encuentran: honestidad, respeto, compromiso, diligencia justicia.

Por otro lado, para la comprensión de la política de integridad, es importante definir los actores que intervienen para su implementación: las entidades, los servidores públicos y los ciudadanos. En la figura 13 se presentan los actores que intervienen.

Figura 13. Actores de la integridad



Fuente: Presentación Módulo 1. Talento humano

La anterior fue la presentación de la dimensión de talento humano del modelo integrado de planeación y gestión, sin embargo, es importante resaltar los aportes de otros autores en la implementación del talento humano a lo largo de la historia, para esto es necesario partir desde los inicios del talento humano.

Charles Darwin en 1889 presentó los principios de la teoría de la evolución de las especies, sin imaginar que serían de aplicados a la economía de los principios del siglo XXI. Darwin concluyó que había fuerzas adversas en el entorno que obligaban a las personas a una lucha por la existencia y que sólo los más capacitados lograrían mantenerse. (Pilar Jericó, 2018)

Así mismo sucede en la actualidad, debido a la evolución que han pasado las organizaciones, el capital económico ha dejado de ser transcendental, la razón son las fuerzas exógenas que señala Darwin hacia las organizaciones en donde hace referencia a la revolución de los conceptos de mercado o competencia a empresa y trabajador. (Jericó Pilar, 2018)

Es de resaltar que la gestión del talento humano se debe profundizar en cómo se debe motivar el desarrollo hacia el talento individual y pasarlo al colectivo, el cómo se debe medir y gestionar los aspectos que refuerzan el compromiso y llevan al talento organizativo y analizando las causas que llevan a la excesiva rotación. Sin embargo; el talento se ha convertido en el principal activo de las organizaciones, por lo que este debe estar capacitado y siempre estar a la vanguardia debido a que nuestro entorno es muy cambiante y cada día se debe estar más preparados como en la parte tecnológica, debido a la presión competitiva y cambios sociales.

La gestión basada en el talento humano, la innovación y el cambio según Jericó, es que la competencia sea imprevisible, creativa con gran potencial, enfocada hacia el compromiso de los profesionales. La medición del talento no es fácil debido a que se deriva de relaciones como el clima laboral, estilo del liderazgo, talento de los profesionales, cultura organizacional los cuales se miden de acuerdo a los patrones comportamentales de cada individuo en lo social (Jericó Pilar, 2018).

Gestionar el talento implica una exploración a priori ya que no se puede conocer su retorno, cambio en el comportamiento de las direcciones lo cual es un cambio cultural desde las primeras líneas staff, es necesario que se tengan niveles de libertad, responsables que tengan sensibilidad con los individuos, ser capaces de adaptarse al cambio para construir compromiso y poder generar credibilidad en el talento de cada organización (Jericó Pilar, 2018).

Según la literatura de Pilar Jericó, el talento requiere de tres ingredientes básicos: capacidades, compromiso y acción, las capacidades son los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes, el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y la acción significa velocidad, puesta en práctica en el momento adecuado.

Por otro lado, para Martha Alles la dirección estratégica de recursos humanos basados en la gestión por competencias se enfoca en dos conceptos: las personas como parte del capital y genera un cambio y un segundo concepto es no considerar al talento humano como un recurso más dentro de las organizaciones (Alles, 2015).

El enfoque de los Recursos Humanos Estratégicos, adoptado en los comités directivos es muy reciente generando un gran cambio originado por la economía influenciando de manera significativa el comportamiento humano y la disciplina del recurso humano marcando una gran diferencia en las organizaciones llevándolas a realizar cambios en la gestión del talento humano e implementar la Gestión por competencias para combatir en las actividades comerciales y poder llegar a ser exitosas (Alles, 2015)

La realidad como detonante de cambios en la disciplina Recursos Humanos, que muchas veces no parecen tan “humanos” y sólo parecen “recursos”. Cuando se hace referencia a “Recursos Humanos Estratégicos” se piensa en estrategia, pero de negocios abordando el tema desde la sensibilidad social. La palabra administración se utiliza en la acción de administrar en la aceptación de gobernar, regir, aplicar de allí a la administración de recursos humanos en el manejo integral del capital humano (Alles, 2015).

Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral, y abarca los siguientes elementos:

Reclutar y seleccionar empleados.

Mantener la relación legal/contractual: llevar los legajos, pagar los salarios, etc.

Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.

Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño.

Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.

Controlar la higiene y seguridad del empleado.

Despedir empleados.

Desplegar el potencial estratégico de los individuos que constituyen una organización pretende un fuerte compromiso del área de Recursos Humanos con los métodos estratégicos. El gestor del sector deberá dejar el antiguo rol del jefe de personal cuya tarea finalizaba en el correcto cumplimiento de las leyes. Deberá lograr cambiar las estrategias en ventajas de recursos humanos(Alles, 2015).

La función de Recursos Humanos cambió sus prelación: debe participar en el negocio, los empleados deben ser competitivos y adecuarse al contexto actual. El área de Recursos Humanos debe ser absolutamente profesional, no puede improvisar. En este nuevo contexto los resultados del área se miden como resultados financieros. Debe crear valor, no reducir costos, y por último Recursos Humanos debe crear compromiso y no cumplir una función de vigilancia sobre el personal (Alles, 2015)

Desde el enfoque de Chiavenato, se debe considerar la relación que existen entre las personas y la organización, inicialmente desde un contexto sistémico, ambientes abiertos en donde los individuos, la organización y los recursos humanos tienen una interacción constante. El concepto de sistema abierto tiene su origen en la biología y se ha venido permeando a otras disciplinas como la administración, en donde las actividades internas y externas de una organización tocan a su componente vivo, las personas, generando variables para tener en cuenta para el desarrollo de las personas dentro de esta (Chiavenato, 2017)

El concepto de sistema se convierte en la base para entender las relaciones de los componentes de una organización, de forma que sean más visibles las interacciones de la administración, con los individuos, desde los factores internos y externos integrados y sus funciones. Teniendo en cuenta lo anterior podemos indicar que hay tres niveles en los recursos humanos desde el análisis sistémico: nivel de comportamiento social, nivel de comportamiento organizacional y nivel de comportamiento individual.(Chiavenato, 2017)

El primero, comportamiento social, se ve a la sociedad como un gran sistema, en donde la organización interactúa como su componente externo, se le denomina la categoría ambiental. En el segundo, comportamiento organizacional, la empresa se comporta como un sistema, interacción de los componentes internos, también hay relación con el ambiente, pero se mide el impacto de adentro hacia afuera, por último, el comportamiento individual, las personas son microsistemas, en donde se pueden conceptualizar el comportamiento, la motivación y el aprendizaje con el fin de poder entender la naturaleza humana. La idea es medir al final el comportamiento individual y colectivo de las personas. (Chiavenato, 2017).

Bajo las premisas antes mencionadas, (Chiavenato, 2017) considera que la gestión del talento humano tiene los siguientes subsistemas:

Subsistema de provisión de recursos humanos: Reclutamiento y selección de personal.

Subsistema de organización de recursos humanos: Planeación del trabajo, descripción y análisis de los puestos de trabajo, gestión y evaluación del desempeño.

Subsistema de retención de recursos humanos: Remuneración, planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo, relaciones con los colaboradores.

Subsistema de desarrollo de los recursos humanos: capacitación y desarrollo, desarrollo organizacional.

Subsistema de auditoría de recursos humanos: sistemas de información, ética y responsabilidad social.

Por último, también es importante nombrar a (Garavan, 2017) quien soporta sus teorías del talento humano, en el desarrollo y arquitectura de este, concibiéndolo como, el conjunto de prácticas que desde las organizaciones tienen por objetivo atraer, seleccionar, desarrollar, gestionar los talentos de las personas de forma integrada y estratégica. El desarrollo del talento humano se debe centrar en los empleados internos de forma que se adquiriera la competencia desde la organización y no exista dependencia de los externos. Para Thomas Garavan el desarrollo del talento humano es la arquitectura de este, el cómo impulsarlo desde la base para garantizar resultados óptimos al final, Dentro de las estrategias de desarrollo y retención del talento humano se puede plantear, el con quién se cuenta, que ritmo y arquitectura son los más pertinentes. Desde la literatura se pueden evidenciar varias categorías, que luego se soportan en programas: formales, desarrollos basados en las relaciones, en el trabajo o labor y actividades informales.

4.2 MARCO NORMATIVO

A continuación, en la tabla 3, se presenta la normatividad asociada con el talento humano en Colombia.

Tabla 3. Marco normativo evolución del talento humano en Colombia

AÑO	NORMATIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA NORMA
1991	Constitución Política de Colombia	Adopción de los principios de la función administrativa.
1992	Ley 4	Ley Marco que fija objetivos y criterios en cuanto a Régimen Salarial y Prestaciones
1993	Decreto 2169	Se reestructura el Departamento Administrativo del servicio civil a Departamento Administrativo de la Función Pública. Asesorar a las entidades en cuanto a la clasificación de empleos, remuneración y validarla ampliación de las plantas de personal Orientar los planes y programas de formación, desarrollo, bienestar y capacitación en temas como el de talento humano en las entidades nacionales.

1998	Ley 87	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.
1998	Ley 489	Creación del Sistema de Desarrollo Administrativo con el propósito de articular la planeación estratégica de las entidades con la de su quehacer administrativo, a través de las políticas y los planes sectoriales de desarrollo administrativo.
2001	Decreto 2740	por la cual se implementa en Sistema de Desarrollo Administrativo para la articulación la planeación estratégica de todas las entidades.
2003	Ley 872	Colombia se sumó a los sistemas de gestión de calidad del sector público de acuerdo con los estándares internacionales.
2004	Decreto 4110	Adopción de la norma técnica de la calidad de la Gestión Pública, NTGCP 1000: 2004.
2004	Ley 909	Regula todas las situaciones en materia de empleo público, carrera administrativa y gerencia pública.
AÑO	NORMATIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA NORMA
2005	Decreto 1599	Adopción del Modelo estándar de Control Interno (MECI).
2009	Decreto 4485	Actualización de la norma técnica de calidad y la articulación con el MECI.
2009	Decreto 2623	Se creó el Sistemas Nacional de servicio al ciudadano.
2011	Código Sustantivo del trabajo	La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.
2012	Decreto 2482	Integración en un solo sistemas las herramientas de gestión de las entidades con el MIPG Modelo Integrado de Planeación y Gestión. La cual inicia con cinco políticas incorporando la calidad e incorporando el MECI como una herramienta de seguimiento.
2014	Decreto 943	Con el cual se ajusta el MECI a las nuevas dinámicas de planeación y gestión para hacerlo más coherente con el nuevo modelo MIPG.
2014	Circular 100010-2014	Orientaciones en materia de capacitación y formación de los empleados públicos
2015	Ley 1753	La fusión del Sistema de desarrollo administrativo y la gestión de calidad articulando con el control interno el cual se adoptará en el nuevo modelo de gestión.

2017	Decreto 1499	Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.
2018	Decreto 815	Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.
2018	Resolución 3546	Regula las prácticas laborales en los sectores privado y público, como mecanismo formativo que permite a los jóvenes formar sus competencias y generar experiencia laboral.

Tabla 3 (Continuación)

Año	Normatividad	Descripción de la Norma
2018	Acuerdo 176 (Comisión Nacional del Servicio Civil)	Sistema Tipo del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba
2020	Circular Interna No. 100 001 – 2020 del DAF	Por medio de la cual imparten Lineamientos sobre actualización de los manuales específicos de funciones y de competencias laborales

Fuente: Elaboración Propia

5. METODOLOGÍA

La metodología se manejó en cuatro momentos, tomando como hoja de ruta el desarrollo de los objetivos específicos, por tanto en primera instancia se procedió a validar la información obtenida por medio de la herramienta FURAG que evalúa el índice de desempeño institucional en términos de la dimensión Gestión del Talento Humano a través de sus componentes (Planeación, selección, desarrollo y retiro), mediante los resultados de medición del desempeño institucional vigencia 2020, se comparó el índice de desempeño institucional frente a la dimensión del talento humano, así mismo se analizó la política Gestión Estratégica del Talento Humano y sus componentes (Calidad de la planeación estratégica del talento humano, Eficiencia y eficacia de la selección meritocracia del talento humano, Desarrollo y bienestar del talento humano en la entidad, Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano).

En un segundo momento se revisaron las lecturas frente a la evolución del Talento Humano desde la revolución industrial, hasta la actualidad, a nivel mundial, latinoamericano y colombiano, para obtener un panorama y conocimiento general con el fin de comparar las teorías, variables, principios, entre otros criterios que manejan los diferentes autores.

De la información encontrada en FURAG, se determinaron las brechas entre entidades con respecto a la implementación de la dimensión del talento humano, política y componentes analizando la calificación y la clasificación jerárquica a través de quintiles.

Una vez identificadas las brechas, se definieron las estrategias a través de una matriz con la metodología de las 5WH, usando como referencia la literatura revisada y los resultados estadísticos del FURAG analizados.

Por último, se realizó la validación de las estrategias, evaluando la eficacia de estas por panel de expertos en talento humano. Los criterios para analizar se encuentran en la tabla 4.

Tabla 4. Criterios a analizar de la dimensión Talento Humano.

Dimensión	Política	Variables			
Talento Humano-general	Gestión Estratégica del Talento Humano-General	Calidad de la planeación estratégica del Talento Humano	Eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del Talento Humano	Desarrollo y bienestar del talento humano en la entidad	Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano
Talento Humano - quintiles	Gestión Estratégica del Talento Humano - quintiles	No Aplica			

Fuente: Elaboración propia

A continuación en la tabla 5, se relacionan los subcomponentes y variables de la política de gestión estratégica del talento humano.

Tabla 5. Variables de la política Gestión Estratégica del Talento Humano

SUBCOMPONENTE	VARIABLES
PLANEACIÓN	Conocimiento normativo y del entorno
	Gestión de la información
	Planeación Estratégica
	Manual de funciones y competencias
	Arreglo institucional
SUBCOMPONENTE	VARIABLES
INGRESO	Provisión del empleo
	Gestión de la información
	Meritocracia
	Gestión del desempeño
	Conocimiento institucional
	Inclusión
SUBCOMPONENTE	VARIABLES
DESARROLLO	Conocimiento institucional
	Gestión de la información
	Gestión del desempeño
	Capacitación
	Bienestar
	Administración del talento humano
	Clima organizacional y cambio cultural

	Seguridad y salud en el trabajo
	Valores
	Contratistas
	Negociación colectiva
	Gerencia Pública
SUBCOMPONENTE	VARIABLES
RETIRO	Gestión de la información
	Administración del talento humano
	Desvinculación asistida
	Gestión del conocimiento

Fuente: Elaboración Propia

5. 1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrollará de manera mixta secuencial, cuenta con un componente cuantitativo y cualitativo.

“El enfoque cualitativo busca principalmente la dispersión o expansión de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende acotar intencionalmente la información (medir con precisión las variables del estudio). Mientras que un estudio cuantitativo se basa en investigaciones previas, el estudio cualitativo se fundamenta primordialmente en sí mismo”.(Hernandez, Sampieri, 2016).

Esto teniendo en cuenta la fuente de los datos la cual corresponde al reporte cuantitativo de la herramienta FURAG 2020. Anexo A.

Los estudios mixtos implican la recolección, análisis e integración de datos cuantitativos y cualitativos, generan resultados de ambos tipos, y dentro de los beneficios se encuentra que este tipo de investigación brinda una perspectiva más amplia y profunda ya que se analiza toda la información y permite mayor contextualización, así mismo mayor solidez en los argumentos a la hora de llegar a conclusiones.

Para la presente investigación se seleccionó este enfoque considerando la información existente, la cual arrojó los resultados del desempeño organizacional y el avance en la implementación de la dimensión del talento humano y política estratégica del talento humano, del modelo integrado de planeación y gestión MIPG. Por otro lado, es importante

considerar la literatura existente que aborda el mejoramiento de la gestión del talento humano en las organizaciones, esto con el fin de sumar elementos para la definición de las estrategias para su abordaje.

5.2 ALCANCE Y FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de alcance descriptivo, lo que indica que la información se basó en resultados detallados especificando propiedades, características con el fin de recoger información independiente (Hernandez, Sampieri, 2016). Para efectos de esta investigación se analizó como punto de partida la medición de los resultados del desempeño institucional de las 147 entidades nacionales de la rama ejecutiva, del sector público en la vigencia 2020. Dentro de los resultados a verificar se tuvo en cuenta los criterios soportados en la dimensión del talento humano y la política de gestión estratégica del talento humano del modelo integrado de planeación y gestión desde el instrumento FURAG (Formulario único de reporte de avances de gestión).

Dentro de las 147 entidades nacionales se identificó una clasificación por sector, en donde se encontraron 23 como cabeza de sector, 124 entidades adscritas o vinculadas, las cuales se convierten en la población impacto frente a la implementación de las estrategias de gestión del talento humano que se encontraron.

La fase 1, se realizó el análisis de la información recopilada, filtrada y consolidada teniendo como criterio la dimensión del talento humano, aplicada desde la política de gestión estratégica del talento humano y sus diferentes subcomponentes, con respecto al análisis cualitativo, la información anterior se analizó mediante la comparación del resultado de gestión de la entidad cabeza del sector.

Fase 2, mediante una revisión literaria exploratoria se identificaron los artículos más citados en referencia a estrategias críticas en el contexto mundial, Latinoamérica y Colombia, con el fin de optimizar el mejoramiento del talento humano en una entidad u organización, posteriormente se realizó un análisis de contenido para la información más relevante.

Fase 3, de la revisión de las brechas encontradas en el análisis cuantitativo del resultado del FURAG 2020, y las acciones relevantes revisadas en la literatura, se generó la propuesta de estrategias para el mejoramiento de la política estratégica del talento humano.

Fase 4, a partir de un panel de expertos en gestión del talento humano, se validaron los contenidos de la propuesta de estrategias encontradas.

Para la validación de las estrategias, se definieron los siguientes perfiles con el fin de asegurar la veracidad frente a la revisión de la propuesta de estrategias. En la tabla 6 se identifican los perfiles establecidos:

Tabla 6. Perfiles expertos

Educación	Formación	Experiencia relacionada
Profesional de cualquier área del conocimiento.	Formación en talento humano, MIPG, modelos de gestión de calidad.	Mínimo cinco (5) años desempeñando labores organizacionales gerenciales en talento humano.

Fuente: Elaboración propia. Basado en ISO 9001:2015

A continuación se presenta el perfil de los expertos que participaron en esta fase.

Tabla 7. Perfil de expertos para validación de instrumento

Expertos	Profesión	Tiempo de experiencia
Exp.1	Administrador de Empresas, Esp. En Derecho Laboral y Seguridad Social	11 años de experiencia profesional en el instituto de seguros sociales, Asesora II de la Vicepresidencia de Pensiones, Inspector de trabajo y seguridad social en el Ministerio del Trabajo.

Exp.2	Administrador Financiero, Esp. Administración Financiera, MBA en Alta Dirección.	11 años de experiencia como Coordinador de Talento Humano.
Exp.3	Administrador de Empresas, Esp. En recursos humanos.	20 años de experiencia como Director Corporativo en Gestión Humano, en empresas nacionales y multinacionales.
Exp.4	Psicólogo Esp. Alta Gerencia	13 años de experiencia como Coordinador de Talento Humano en diferentes entidades públicas.
Exp.5	Administrador de Empresas Esp. En Recursos Humanos	20 años de experiencia como Coordinador Administrativo y Talento Humano.

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente se tuvieron en cuenta los siguientes criterios para la aplicación del instrumento de validación de estrategias: claridad, pertinencia, y aplicabilidad. El despliegue del instrumento se encuentra en el Anexo B.

5.3 DEFINICIÓN DE VARIABLES O CATEGORÍAS

Tabla 8. Variables de la gestión pública

Modelo	Política	Índice	Variable	Característica
MIPG	Gestión estratégica del talento humano	Planeación	Conocimiento normativo y del entorno	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 TH
				Conocer y considerar los lineamientos institucionales macro relacionados con la entidad, emitidos por Función Pública, CNSC, ESAP y Presidencia de la República.
			Gestión de la Información	Gestionar la información en el SIGEP (Servidores Públicos) Gestionar la información en el SIGEP

			Verificar la información cargada en el SIGEP Contar con un mecanismo de información que permita visualizar en tiempo real la planta de personal y generar reportes, articulado con la nómina o independiente, diferenciando: Planta global y planta estructural, por grupos internos de trabajo Tipos de vinculación, nivel, código, grado Antigüedad en el Estado, nivel académico y género Perfil de Empleos Personas con discapacidad, pre pensionados, cabezas de familia, pertenecientes a grupos étnicos o con fuero sindical" Recopilar y analizar la información proveniente de los siguientes diagnósticos: - Matriz GETH - Rutas de creación de Valor - Necesidades de capacitación - Necesidades de bienestar - Análisis de la caracterización del talento humano - Resultados de la evaluación de desempeño y acuerdos de gestión - Medición de clima organizacional. - Detección de riesgo psicosocial - Encuesta de ambiente y desempeño institucional (EDI - DANE) - Acuerdos sindicales - Riesgos del proceso de Talento Humano - Otros diagnósticos
--	--	--	--

Tabla 8 (Continuación)

Modelo	Política	Índice	Variable	Características
MIPG	Gestión estratégica del talento humano	Planeación	Planeación Estratégica	Diseñar la planeación estratégica del talento humano, que contemple:
				Plan anual de vacantes y Plan de Previsión de Recursos Humanos que prevea y programe los recursos necesarios para proveer las vacantes mediante concurso.
				Plan Institucional de Capacitación
				Plan de bienestar e incentivos
				Plan de seguridad y salud en el trabajo
				Monitoreo y seguimiento del SIGEP
				Inducción y reintegración (Se agrega en el Plan Estratégico de Talento Humano, dado que éste contiene al Plan Institucional de Capacitación - Decreto 612 de 2018).
				Medición, análisis y mejoramiento del clima organizacional (Se agrega en el Plan estratégico de Talento Humano, dado que éste contiene al Plan de Bienestar y Estímulos - Decreto 612 de 2018).
			Manual de funciones	Contar con un manual de funciones y competencias ajustado a las directrices vigentes.

		Ingreso	Arreglo institucional	Contar con un área estratégica para la gerencia del TH.
			Provisión del empleo	Proveer las vacantes definitivas de forma temporal mediante la figura de encargo, eficientemente.
				Proveer las vacantes definitivas oportunamente, de acuerdo con el Plan Anual de Vacantes.
				Proveer las vacantes definitivas temporalmente mediante nombramientos provisionales, eficientemente.
				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.
			Gestión de la información	Contar con la trazabilidad electrónica o 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.

Tabla 8 (Continuación)

Modelo	Política	Índice	Variable	Características
MIPG	Gestión estratégica del talento humano	Ingreso	Meritocracia	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.
			Gestión del desempeño	Verificar que se realice adecuadamente la evaluación de periodo de prueba a los servidores nuevos de carrera administrativa, de acuerdo con la normatividad vigente.
			Conocimiento institucional	Realizar inducción a todo servidor público que se vincule a la entidad.
		Desarrollo	Inclusión	Cumplimiento del Decreto 2011 de 2017 relacionado con el porcentaje de vinculación de personas con discapacidad en la planta de empleos de la entidad.
			Conocimiento institucional	Realizar reintroducción a todos los servidores máximo cada dos años.
				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), pre pensionados, cargas de trabajo por empleo y por dependencia y minorías étnicas. Movilidad: Contar con información confiable sobre los Servidores que, dados sus conocimientos y habilidades, potencialmente puedan ser reubicados en otras dependencias, encargarse en otro empleo o se les pueda comisionar para desempeñar cargos de libre nombramiento y remoción. Llevar registros de todas las actividades de bienestar y capacitación realizadas, y contar con información sistematizada sobre número de asistentes y servidores que participaron en las actividades, incluyendo familiares.
--	--	--	--	--

Tabla 8 (Continuación)

Modelo	Política	Índice	Variable	Características
MIPG	Gestión estratégica del talento humano	Desarrollo	Gestión de la información	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), pre pensionados, cargas de trabajo por empleo y por dependencia y minorías étnicas.
				Movilidad: Contar con información confiable sobre los Servidores que, dados sus conocimientos y habilidades, potencialmente puedan ser reubicados en otras dependencias, encargarse en otro empleo o se les pueda comisionar para desempeñar cargos de libre nombramiento y remoción.
				Llevar registros de todas las actividades de bienestar y capacitación realizadas, y contar con información sistematizada sobre número de asistentes y servidores que participaron en las actividades, incluyendo familiares.
			Gestión del desempeño	Adopción mediante acto administrativo del sistema de evaluación del desempeño y los acuerdos de gestión.
				Se ha facilitado el proceso de acuerdos de gestión implementando la normatividad vigente y haciendo las capacitaciones correspondientes.
				Llevar a cabo las labores de evaluación de desempeño de conformidad con la normatividad vigente y llevar los registros correspondientes, en sus respectivas fases.
				Llevar a cabo 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 teniendo en cuenta:

				Evaluación del desempeño
				Diagnóstico de necesidades de capacitación realizada por Talento Humano.
				Establecer mecanismos de evaluación periódica del desempeño en torno al servicio al ciudadano diferentes a las obligatorias.

Tabla 8 (Continuación)

Modelo	Política	Índice	Variable	Características
MIPG	Gestión estratégica del talento humano	Desarrollo	Capacitación	Elaborar el plan institucional de capacitación (Formulación del Programa Institucional de Aprendizaje) teniendo en cuenta los 4 ejes temáticos del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020- 2030 y alineado a las nuevas dinámicas de la industria 4.0., así como los siguientes elementos: * Diagnóstico de necesidades de la entidad y de los gerentes públicos * Orientaciones de la alta dirección * Oferta del sector Función Pública Desglosándolo en las siguientes fases: *Elaboración del diagnóstico de necesidades de aprendizaje organizacional, teniendo en cuenta las nuevas dinámicas de la industria 4.0. * Formulación del componente de capacitación del Plan Estratégico de Talento Humano * Seguimiento y evaluación de los programas de aprendizaje * Diseño y aplicación de los programas de aprendizaje: inducción, entrenamiento y capacitación * Formulación del componente de capacitación del Plan Estratégico de Talento Humano Incluyendo contenidos que impacten las tres dimensiones de las competencias (ser, hacer y saber) en cada uno de los siguientes ejes temáticos, de acuerdo con el Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje *Organizacional: Gestión del Conocimiento y la Innovación *Gestión del Conocimiento y la Innovación *Transformación Digital *Creación de Valor Público *Probidad y Ética de lo Público Desarrollar el programa de bilingüismo en la entidad

Tabla 8 (Continuación)

Modelo	Política	Índice	Variable	Características
MIPG	Gestión estratégica del talento humano	Desarrollo	Bienestar	Elaborar el plan de bienestar e incentivos, teniendo en cuenta los lineamientos y ejes temáticos del Programa Nacional de Bienestar 2020 - 2022 y los siguientes elementos: - Incentivos para los gerentes públicos - Equipos de trabajo (pecuniarios) - Incentivos 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 *Cambio organizacional *Adaptación laboral *Preparación a los pre pensionados para el retiro del servicio *Cultura organizacional *Programas de incentivos *Trabajo en equipo *Educación formal (primaria, secundaria y media, superior) *Desarrollar el programa de entorno laboral saludable en la entidad. *Promoción del uso de la bicicleta por parte de los servidores públicos de la entidad. *Implementación de la estrategia salas amigas de La familia lactante del entorno laboral en entidades públicas *Día 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.
--	--	--	---

Tabla 8 (Continuación)

Modelo	Política	índice	Variable	Características
MIPG	Gestión estratégica del talento humano	desarrollo	Administración del Talento Humano	Desarrollar el programa de Estado Joven en la entidad.
				Divulgar y participar del programa Servimos en la entidad.
				Desarrollar el programa de teletrabajo en la entidad.
				Desarrollar el proceso de dotación de vestido y calzado de labor en la entidad.
				Desarrollar el programa de horarios flexibles en la entidad.
				Tramitar las situaciones administrativas y llevar registros estadísticos de su incidencia.
				Realizar las elecciones de los representantes de los empleados ante la comisión de personal y conformar la comisión.
				Tramitar la nómina y llevar los registros estadísticos correspondientes.
		Clima organizacional y cambio cultural	Clima organizacional y cambio cultural	Realizar mediciones de clima laboral (cada dos años máximo), 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
			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, generando 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.
			Ruta de atención para la garantía de derechos y prevención del acoso laboral y sexual.
			Alistamiento e implementación de ajustes razonables entorno al cumplimiento Decreto 2011 de 2017, vinculación de personas con discapacidad en el sector público.

Tabla 8 (Continuación)

Modelo	Política	Índice	Variable	Características
MIPG	Dimensión del talento humano	Desarrollo	Seguridad Y Salud En El Trabajo	Implementación de estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG – SST.
				Cuenta con Programas de Promoción y Prevención de la salud teniendo en cuenta los factores de riesgo establecidos por la entidad.
				Se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.
			Valores	Implementar el Código de Integridad, en articulación con la identificación de los valores y principios institucionales; avanzar en su divulgación e interiorización por parte de los todos los servidores y garantizar su cumplimiento en el ejercicio de sus funciones.
			Contratistas	Implementar el Código de Integridad, en articulación con la identificación de los valores y principios institucionales; avanzar en su divulgación e interiorización por parte de los todos los servidores y garantizar su cumplimiento en el ejercicio de sus funciones.
			Negociación colectiva	Negociar las condiciones de trabajo con sindicatos y asociaciones legalmente constituidas en el marco de la normatividad vigente.
			Gerencia Pública	Implementar mecanismos para evaluar y desarrollar competencias directivas y gerenciales como liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección y desarrollo de personal y conocimiento del entorno, entre otros.
				Promover 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 gerenciales (o directivos).

				Implementar mecanismos o instrumentos para intervenir el desempeño de gerentes (o directivos) inferior a lo esperado (igual o inferior a 75%), mediante un plan de mejoramiento y alineado a las nuevas dinámicas de la industria 4.0.
				Brindar oportunidades para que los servidores públicos de carrera desempeñen cargos gerenciales (o directivos).

Tabla 8 (Continuación)

Modelo	Política	Índice	Variable	Características
MIPG	Dimensión del talento humano	Retiro	Gestión de la información	Contar con cifras de retiro de servidores y su correspondiente análisis por modalidad de retiro.
			Administración del talento humano	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 estratégico del talento humano.
			Desvinculación asistida	Contar con programas de reconocimiento de la trayectoria laboral y agradecimiento por el servicio prestado a las personas que se desvinculan
				Brindar apoyo socio laboral 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.
			Gestión del conocimiento	Contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la Entidad a quienes continúan vinculados.

Fuente: Elaboración Propia, tomado de FURAG 2020

Tabla 9. Variables según teorías existentes del talento humano

Autor	Componentes	Variables	Características
Modelo Idalberto Chiavenato	Provisión de Recursos Humanos	Investigación del mercado de Recursos Humanos	Donde se debe reclutar las fuentes de reclutamiento.
		Reclutamiento	Como se debe realizar el reclutamiento Optimizar el reclutamiento con el recurso humano interno antes de realizar el reclutamiento externo.
		Selección	Criterios de selección y lineamientos de calidad Descentralización de las decisiones acerca de la selección de personal Implementación de las técnicas de selección.

	Organización de Recursos Humanos	Integración	Planes y mecanismos de integración de los nuevos integrantes del ambiente interno de la organización.
		Análisis y Descripción del Puesto	establecimiento de los requisitos básicos (escolaridad, experiencia, tareas, obligaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo) para el desempeño exitoso del puesto.
		Planeación y ubicación del Recurso Humano	determinación de la cantidad necesaria de recursos humanos y su ubicación en términos de colocación en puestos dentro de la organización.
		Plan de vida y Carrera	determinación de la secuencia óptima de carrera, con la definición de oportunidades en la organización.
		Evaluación de Desempeño	planes y sistemas para la continua evaluación de la calidad y adecuación de los recursos humanos.
	Retención de Recursos Humanos	Administración de sueldos y salarios	valuación de puestos que busque el equilibrio salarial interno • investigaciones salariales que busquen el equilibrio salarial interno • política salarial
		Planes de prestaciones sociales	planes y sistemas de prestaciones sociales adecuados a la diversidad de necesidades de los integrantes de la organización.
		Higiene y seguridad en el trabajo	criterios para la creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y de seguridad en torno a los puestos.
		Relaciones laborales	criterios legales y normas de procedimiento para las relaciones con empleados y sindicatos.

Tabla 9 (Continuación)

Autor	Componentes	Variables	Características
Modelo Idalberto Chiavenato	Desarrollo de los Recursos Humanos	Capacitación	diagnóstico y programación de la preparación y renovación constantes de los recursos humanos para el desempeño de los puestos.
		Desarrollo de recursos humanos	perfeccionamiento de mediano y largo plazos de los recursos humanos disponibles, con el fin de la realización continua del potencial en las posiciones más elevadas de la organización.
		Desarrollo organizacional	aplicación de estrategias de cambio planeado con miras a la salud y excelencia organizacionales.
	Auditoría de Recursos Humanos	Banco de datos	registros y controles para el debido análisis cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos disponibles.
		Sistemas de información	medios y vías de información adecuados para las decisiones sobre recursos humanos.
		Auditoría de los recursos humanos	criterios de evaluación y de adecuación permanentes de las políticas y procedimientos de recursos humanos.

Fuente: Chiavenato 2017

Tabla 9 (Continuación)

Autor	Componentes	Variables	Características
Modelo Martha Alicia Alles	Dirección estratégica de Recursos Humanos	Capital Humano y la organización	Agregar el valor a las organizaciones definiendo la visión, la misión y valores de la organización enfocada en el talento humano basado en competencias.
	Gestión de recursos humanos por competencias	Conocimiento y competencia	Definición de competencias por la máxima dirección de la organización u entidad, tanto cardinales como específicos (por área o gerenciales). Diseño de los procesos o subsistemas de Talento Humano por competencias: *selección *desempeño *desarrollo
	Análisis y descripción de puestos	Fundamento de los subsistemas	Conceptual, sintético Incluir: Tareas, responsabilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo las actividades asignadas. Competencias: Estas deben estar definidas en el modelo de competencia organizacional.
	Atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos	Caracterización del cargo	Planificación: Análisis de la demanda, análisis del aprovisionamiento, (interno - externo) Reclutamiento y selección (Elección de los candidatos más adecuados en relación con el perfil) Entrevista (conocimientos - competencias)

Fuente: Chiavenato 2017

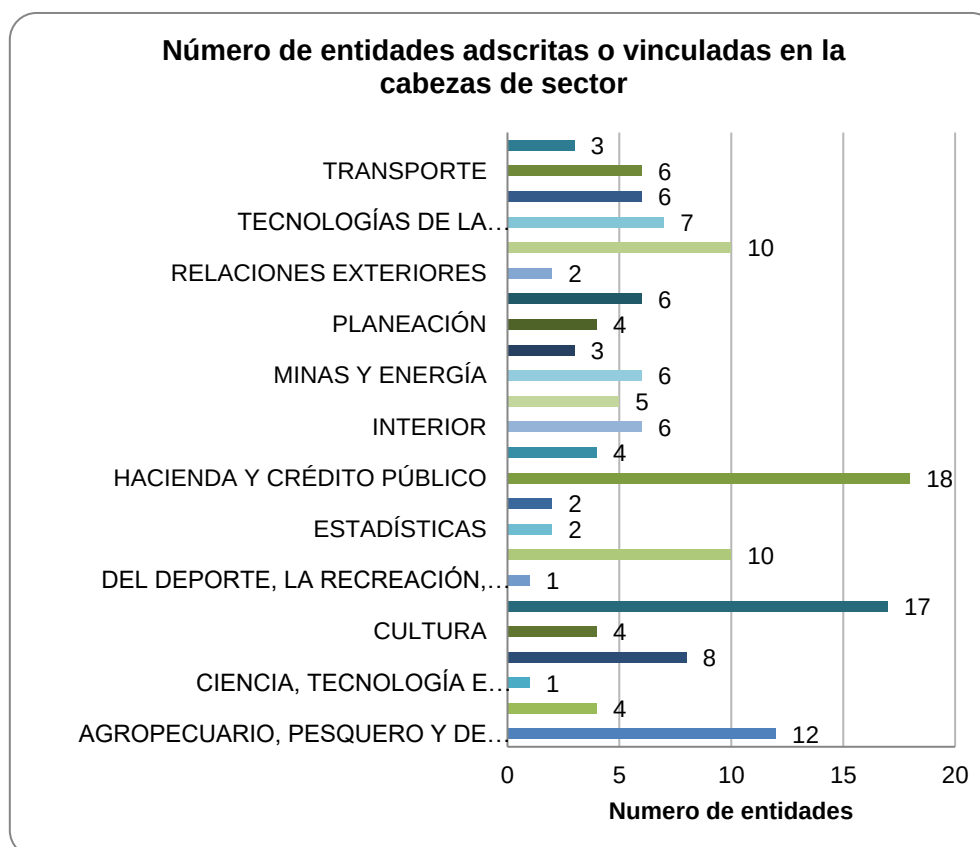
5.3.1 DISEÑO MUESTRAL

El diseño muestral utilizado corresponde a las 147 entidades adscritas a la rama ejecutiva del sector público colombiano, es importante anotar que este universo está compuesto por 24 cabezas de sector¹ que provienen de los niveles jerárquicos del gobierno nacional, iniciando por la presidencia de la república, ministerios y entes territoriales. La población total de entidades públicas en el ámbito nacional y territorial que deben diligenciar el FURAG son 3525, de las cuales solo 2931 registraron la información para el 2020. Para el ejercicio objeto de estudio se seleccionaron las 147 entidades del orden nacional, las

¹ Cabeza de Sector: entidades pertenecientes a la Rama Ejecutiva, que realizan de manera coordinada las actividades administrativas que tiene la sociedad colombiana para poder cumplir con los fines fundamentales del estado y está compuesta por el presidente de la república, los ministerios y departamentos.

cuales realizaron el registro en su totalidad. En la figura 14 se muestran las entidades adscritas o vinculadas en cabeza de sector.

Figura 14. Número de Entidades Adscritas o Vinculadas en las cabezas de sector



Fuente: elaboración propia

5.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN. ¿CUÁL ES LA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN QUE APLICAMOS?

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron los resultados en el análisis de los datos recolectados a través del Registro Administrativo Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión FURAG 2020, así mismo se realizó revisión literaria de los autores representativos del talento humano, los cuales se describen en el marco teórico. A continuación, en la tabla No.10 se muestran los instrumentos utilizados para la recolección de la información.

Tabla 10. Instrumentos para recolectar información

Objetivo	Instrumento o técnica	Resultado esperado
Analizar los resultados alcanzados por las entidades públicas del estado colombiano en la implementación de la dimensión del talento humano en la vigencia 2020.	Consulta, descarga de Base de datos Formulario Único de Reporte de Avances de Gestión FURAG vigencia 2020, (página de consulta) análisis de las 147 entidades adscritas. Acceso a la base de datos a del FURAG	Resultados de la medición del índice de desempeño institucional, resultados medición política Gestión estratégica del Talento Humano (índices que la componen: Planeación, Ingreso, desarrollo, retiro)
Describir las estrategias identificadas en la literatura sobre la gestión del talento humano a nivel mundial, Latinoamérica y Colombia	Búsqueda, depuración e identificación de literatura científica, Matriz de extracción de literatura.	Identificar las estrategias y autores más relevantes dentro de la literatura en la gestión del talento humano.
Formular propuesta de estrategias para la mejora de la gestión del talento humano en las entidades del estado colombiano.	Matriz de análisis 5WH.	Propuesta de estrategias para la mejora de la gestión del talento humano en las entidades públicas colombianas, basadas en el resultado de la medición de la política en el FURAG y las estrategias de los autores consultados.
Validar el contenido de la propuesta diseñada, a partir de un panel de expertos en la gestión del talento humano.	Instrumento de validación Evaluación panel de expertos.	Resultado de validación de panel de expertos.

Fuente: Elaboración propia

5.5. COMO SE PROCESA LA INFORMACIÓN

Frente al análisis de la información recolectada en el FURAG y la revisión literaria se realizan diferentes técnicas para su procesamiento, las cuales se describen a continuación, en la tabla 11, se evidencian las técnicas que se usaron para el procesamiento de la información.

Tabla 11. Técnicas para el procesamiento de la información

Objetivo	Técnica de procesamiento
Analizar los resultados alcanzados por las entidades públicas del estado colombiano en la implementación de la dimensión del talento humano en la vigencia 2020.	Estadística descriptiva.
Describir las estrategias identificadas en la literatura sobre la gestión del talento humano a nivel mundial, Latinoamérica y Colombia.	Análisis de contenido de la temática estrategias para la mejora de la gestión del talento humano en entidades públicas colombiana, con artículos de los últimos 5 años, tomando como soporte de revisión la evolución del talento humano dentro de las entidades públicas, a partir del MIPG según el Decreto 1499 del 2017, análisis bibliométrico.
Formular propuesta de estrategias para la mejora de la gestión del talento humano en las entidades del estado colombiano.	Articulación de las estrategias identificadas en la revisión literaria frente a las brechas encontradas en el análisis de resultados del FURAG.
Validar el contenido de la propuesta diseñada, a partir de un instrumento de expertos en la gestión del talento humano.	Aplicación Alfa de Cronbach. Coeficiente de Hernández-Nieto.

Fuente: Elaboración Propia

6.RESULTADOS Y DISCUSIÓN DEL PROYECTO

6.1 RESULTADOS ALCANZADOS POR LAS ENTIDADES PÚBLICAS DEL ESTADO COLOMBIANO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DIMENSIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA VIGENCIA 2020.

MIPG cuenta con una metodología de medición que se materializa en la operación estadística Medición del Desempeño Institucional (MDI), su principal objetivo es brindar insumos para que las entidades puedan establecer un diagnóstico de sus fortalezas y debilidades en materia de gestión y desempeño institucional, por otro lado, permite realizar un ejercicio de realimentación y llevar el registro año a año de sus avances, para cumplir de manera efectiva con los objetivos propuestos por el Modelo.(Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022).

Esta información se fundamenta en el análisis de los datos recolectados a través del Registro Administrativo Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión FURAG del total de entidades públicas a nivel nacional.(Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

De acuerdo con lo anteriormente descrito es necesario tener presente que en el estado colombiano se encuentran 9.546 entidades del orden nacional y territorial tal como se puede observar en la tabla 12.

Tabla 12. Entidades del estado colombiano

Nivel	Número de entidades
Nacional	706
Territorial	8840
Total general	9546

Fuente: Elaboración propia

De estas 9.546 entidades se tomaron las entidades con características similares que pertenecen al orden nacional en la Rama Ejecutiva, lo cual dio como resultado 147 entidades de nivel nacional, de las cuales 112 aplican la política de gestión estratégica del talento humano, teniendo en cuenta que, en el caso de las entidades descentralizadas

con capital público y privado, el modelo aplicará en aquellas, en que el Estado posea el 90% o más del capital social.

La Rama Ejecutiva realiza de manera coordinada las actividades administrativas que tiene la sociedad colombiana para poder cumplir con los fines fundamentales del estado y está compuesta por el presidente de la república, los ministerios y departamentos, estas se encuentran categorizadas como cabeza de sector, dentro de las cuales se encuentran 24 entidades cabeza de sector y 147 entidades adscritas a ellas, como se puede observar en la tabla 13.

Tabla 13. Entidades cabeza de sector y adscritas

Entidades Cabeza de Sector	Total de entidades adscritas
1. AGROPECUARIO, PESQUERO Y DE DESARROLLO RURAL	12
2. AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE	4
3. CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	1
4. COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO	8
5. CULTURA	4
6. DEFENSA	17
7. DEL DEPORTE, LA RECREACIÓN, LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO LIBRE	1
8. EDUCACIÓN	10
9. ESTADÍSTICAS	2
10. FUNCIÓN PÚBLICA	2
11. HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO	18
12. INCLUSIÓN SOCIAL Y RECONCILIACIÓN	4
13. INTERIOR	6
14. JUSTICIA Y DEL DERECHO	5
15. MINAS Y ENERGÍA	6
16. NO APLICA	3
17. PLANEACIÓN	4
18. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	6
19. RELACIONES EXTERIORES	2
20. SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL	10
21. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES	7
22. TRABAJO	6
23. TRANSPORTE	6
24. VIVIENDA CIUDAD Y TERRITORIO	3
Total general de entidades	147

Fuente: Elaboración propia

Según el análisis de los resultados, de las 147 entidades mencionadas en la tabla anterior el promedio del índice de desempeño institucional es de 82,9 lo que significa que este es el puntaje en promedio del total de los índices de desempeño que componen la medición

de implementación del modelo: Índice de Desempeño Institucional (IDI), Índices por dimensiones, índices por políticas, Índices desagregados.

De igual manera de las 7 dimensiones del modelo, la dimensión objeto de análisis fue la del Talento humano, esta dimensión es reconocida como el corazón del MIPG, ya que las personas son el soporte fundamental de la organización, tiene como propósito, brindar a las entidades públicas herramientas para fortalecer y asegurar su gestión efectiva, esto por medio de estrategias que fortalezcan el talento humano durante su ciclo de vida, en las etapas de ingreso, desarrollo y retiro (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).

La dimensión está compuesta por la política de integridad y la política de gestión estratégica del talento humano, esta última en la cual se basó la presente investigación a su vez está compuesta por 4 índices los cuales se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla 14. índices que componen la política de gestión estratégica del talento humano

Índices	Nombre	Descripción
01	Calidad de la planeación estratégica del talento humano	Mide la capacidad de la entidad pública de identificar y caracterizar sus empleos con el fin de ubicar los servidores en las áreas, proyectos o procesos de acuerdo con su perfil, generando mayor productividad y la satisfacción de estos, basado en el conocimiento normativo y del entorno, y en una adecuada planeación estratégica
02	Eficiencia y eficacia de la de la selección meritocrática del talento humano	Mide la capacidad de la entidad pública de proveer las vacantes por concurso para los empleos de carrera; los empleos de libre nombramiento y remoción, provisionales y temporales, a través de procesos de selección meritocrática. Igualmente, de llevar a cabo procesos de inducción para contar con servidores competentes y con conocimiento de la entidad.
03	Desarrollo y bienestar del talento humano en la entidad	Mide la capacidad de la entidad pública de implementar planes y programas de capacitación, bienestar e incentivos, bilingüismo, seguridad y salud en el trabajo, ambiente laboral, reintroducción, horarios flexibles, teletrabajo, entre otros. Y de realizar la evaluación del desempeño de los servidores de la entidad puesto que son un factor

		determinante para identificar posibilidades de desarrollo en los servidores y el aporte a procurar la idoneidad del talento humano en la administración pública
04	Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano	Mide la capacidad de la entidad pública de preparar para el retiro del servicio o readaptación laboral al talento humano próximo a desvincularse, realizar un informe de las razones del retiro y realizar un adecuado proceso de desvinculación asistida y entrega del cargo, para generar mecanismos adecuados de gestión y transmisión del conocimiento

Fuente: Elaboración propia, basado en medición reporte FURAG

Estos índices, son la base de la implementación de la política de la gestión estratégica del talento humano, los resultados de la medición del FURAG frente a estos índices indican el impacto en las entidades analizadas. Por lo anterior fueron analizados para encontrar la brecha respecto de la implementación de la dimensión del talento humano.

El instrumento FURAG también realiza la categorización de los resultados a través de quintiles, un quintil es el resultado de una medición para identificar la clasificación jerárquica de cinco grupos caracterizados por el mismo tamaño. Así mismo, cada entidad logró evidenciar si se encuentra dentro del rango del buen desempeño el cual se mide a través de los quintiles.

De acuerdo con la posición en que se encuentre la entidad se clasifica con un buen desempeño. La clasificación de los quintiles se encuentra en la tabla 15:

Tabla 15. Clasificación de los quintiles

Quintil	Rangos	Descripción
1	0 - 1	La entidad consultada hace parte del 20% de entidades con los puntajes de desempeño más bajos.
2	1 - 2	La entidad consultada hace parte del 20% de entidades que está por encima del 20% de entidades con menores puntajes y por debajo del 60% de entidades con mejores puntajes de desempeño.
3	2 - 3	La entidad consultada hace parte del 20% de entidades que está por encima del 40% de entidades con menores puntajes y por debajo del 40% de entidades con mejores puntajes de desempeño.
4	3 - 4	La entidad consultada hace parte del 20% de entidades que está por encima del 60% de entidades con menores puntajes y por debajo del 20% de entidades con mejores puntajes de desempeño.
5	4 - 5	La entidad consultada hace parte del 20% de entidades con los mejores puntajes de desempeño.

Fuente: Elaboración propia, basado en medición reporte FURAG

Lo anterior indica, que lo ideal es que las entidades se ubiquen en el quintil 5 y representan los mejores puntajes de desempeño, y las que se encuentren por debajo del quintil 5 son las entidades que presentan necesidades de mejoramiento de su desempeño. De esta manera se identifica la brecha frente a la ubicación de los quintiles.

Con respecto al porcentaje de desempeño, a continuación, en la tabla 16, se describen los resultados en porcentaje de desempeño y su ubicación según el quintil:

Tabla 16. Criterios % desempeño según quintiles

Quintil	% desempeños índices
1	0 %- 20%
2	21 % - 39%
3	40 % - 59%
4	60% - 70%
5	80% - 100%

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los criterios descritos anteriormente frente a los resultados del FURAG se encontraron los siguientes resultados:

Para la dimensión de talento humano se evidencia que el promedio del puntaje alcanzado por el grupo de las 112 entidades analizadas fue de 82,3% sobre un 100%. La entidad que mayor puntaje obtuvo fue de 99,1 y fue la Superintendencia de sociedades, y la

entidad de menor puntaje fue el Instituto Científico y Tecnológico con 50 puntos, estos datos son de referencia para contextualización de los resultados del FURAG.

Con respecto a los resultados de desempeño, se evidencia que para la implementación de la política de gestión estratégica del talento humano el 16,3% de las entidades analizadas, se ubican en el quintil 5 equivalente a 24 entidades, lo que indica que estas cuentan con los mejores puntajes de desempeño para los criterios mencionados, y el 83,7% de entidades restante se encuentran entre los quintiles 4,3,2,1. De lo anterior se puede inferir que estas son las entidades de los quintiles inferiores 5, fueron el objeto de estudio para la implementación de la propuesta de estrategias. En la tabla 17 se evidencian los resultados del análisis de quintiles de las 112 entidades.

Tabla 17.Ubicación jerárquica de entidades según quintiles

Quintil	Política Gestión Estratégica del Talento Humano
5	24
4	23
3	23
2	22
1	20

Fuente: Elaboración propia, basado en medición reporte FURAG

De acuerdo con el número de entidades que se encuentran en cada quintil como muestra la tabla anterior, se realizó el despliegue de análisis del desempeño para las entidades por cada quintil, frente a los cuatro índices que conforman la política de gestión estratégica del talento humano, con el fin de identificar los porcentajes de ejecución más bajos comparados con ubicación en quintiles, como muestra la siguiente tabla:

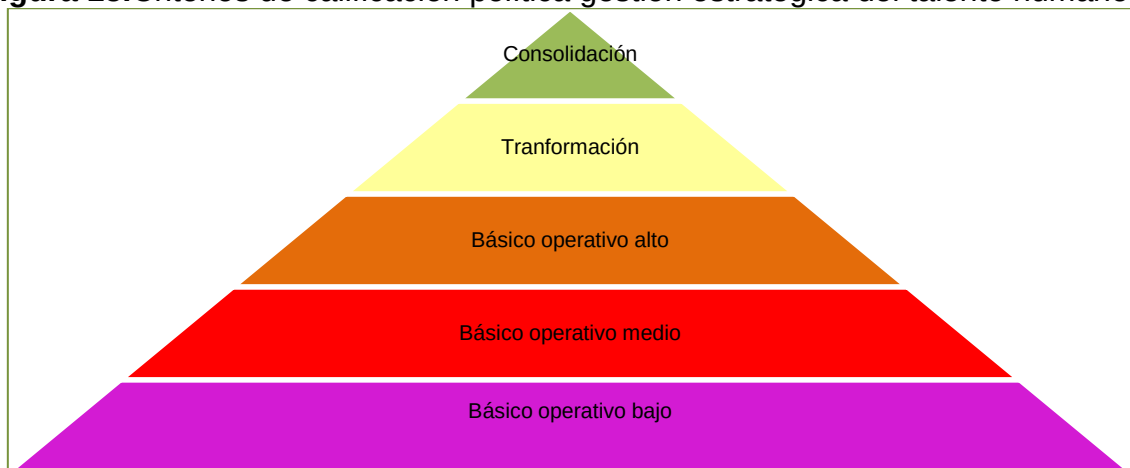
Tabla 18.Desempeño de los índices según quintil

Índice No. Quintil	Calidad de la planeación estratégica del talento humano	Eficiencia y eficacia de la de la selección meritocrática del talento humano	Desarrollo y bienestar del talento humano en la entidad	Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano
1	68,2	72,5	69,7	61,8
2	76,8	71	78,3	71,8
3	82,8	77,4	82,9	76,8
4	83,8	79,4	88,8	82,8
5	88,5	82,8	94,3	86

Fuente: elaboración propia

Para analizar los resultados de la tabla anterior, es necesario tener en cuenta los criterios establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública para el diagnóstico del talento humano a través de su política de gestión estratégica del talento humano, el cual se presenta a continuación:

Figura 15.Criterios de calificación política gestión estratégica del talento humano



Fuente: elaboración propia, tomado de Guía de gestión estratégica del talento humano

Cada uno de los criterios corresponden a un puntaje determinado como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 19. Puntajes de criterios para la política gestión del talento humano

Criterio	Puntaje
Consolidación	81 - 100
Transformación	61 - 80
Básico Operativo Alto	41 - 60
Básico Operativo Medio	21 - 40
Básico Operativo bajo	0 - 20

Fuente: elaboración propia, tomado de Guía de gestión estratégica del talento humano

Con respecto a la descripción de cada criterio se presenta en la siguiente figura.

Figura 16. Descripción de criterios



Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018)

Al analizar los resultados obtenidos de acuerdo con los criterios descritos, se obtiene que las principales brechas se ubican en el quintil 1, 2, 3 y 4, considerando que los resultados obtenidos por las entidades deberían estar mínimo en el quintil 5 (mejor desempeño), dado que el modelo MIPG a través de su instrumento FURAG realiza un monitoreo a cada una de sus dimensiones y políticas para garantizar su correcta implementación, para el caso de la dimensión del talento humano y su política de gestión estratégica del talento humano se espera que las entidades se ubiquen en el nivel de consolidación total, teniendo en cuenta que el modelo inició su implementación en el año 2017. Por ende la consolidación total es el criterio mínimo de cumplimiento de la política de gestión estratégica del talento humano y a partir de este criterio, en adelante serán las buenas prácticas las que aportan al mejoramiento continuo de las entidades públicas del estado colombiano frente al mejoramiento del talento humano.

Complementando el análisis de la Tabla 18. Para los índices de: Desvinculación, Desarrollo y Bienestar del Talento Humano en la Entidad, Eficiencia y Eficacia de la de la Selección Meritocrática del Talento Humano, Calidad de la Planeación Estratégica del Talento Humano, se evidencia que se presentan los menores puntajes de desempeño y se encuentran ubicados en los quintiles 1 y 2. Sin excluir los demás por debajo del 80%, los cuales también requieren priorización.

Lo que indica que todos los índices requieren intervención a fin de cumplir los criterios mínimos de implementación del modelo. Por tanto las brechas se encuentran para los 4 índices que componen la política de gestión estratégica del talento humano y sus respectivos quintiles.

Con el objetivo de fortalecer el análisis de cada uno de los índices que componen la política de gestión estratégica del talento humano, adicional al reporte FURAG 2020, se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta Ambiente y Desempeño Institucional Nacional y Departamental. (EDI-EDID).2021. Bogotá D.C. 7 de junio de 2022. La cual evidenció la percepción de los empleados públicos, sobre el ambiente y desempeño institucional. En ésta, participaron servidores públicos del orden nacional, departamental y municipal. En la muestra se incluyeron personas que estaban en carrera administrativa, provisionalidad y libre nombramiento y remoción con mínimo 6 meses en la entidad y que laboraran en la sede principal de la entidad.

La muestra total fue de 38.045 servidores públicos, de los cuales 26.276 son del orden nacional (200 organizaciones estatales del nivel central, universidades públicas y corporaciones autónomas regionales) los cuales fueron la muestra de interés para el trabajo realizado.

Las temáticas abordadas se dividieron en dos aspectos:

1. Ambiente Institucional

- Experiencia personal de trabajo.
- Experiencia de trabajo remoto.
- Gestión del talento humano

2. Desempeño Institucional

Uso de tecnología e información.
Gestión de la entidad.
Rendición de cuentas.
Prevención de prácticas irregulares.

La tabla 20. Índica los resultados de la encuesta y la asociación de las preguntas con los índices de la política, con el objetivo de soportar los resultados del FURAG frente al desempeño de las entidades y la percepción del servidor público. Aportando a los criterios para la identificación y definición de estrategias.

Tabla 20. Resultados de la encuesta asociados a los índices de desempeño de la política

Índice	Pregunta	Resultado
Calidad de la planeación estratégica del talento humano	Estoy conforme con la carga laboral asignada.	70,6%
	Cambio en las tecnologías utilizadas para trabajar. (equipos, aplicaciones, software).	54,9%
	Cambios en la estructura de su entidad, área, dependencia.	45,5%
	Cambio de su jefe/a inmediato.	42,4%
	Cambio en los horarios de trabajo.	42,1%
	Cambio en sus funciones y/o responsabilidades.	33,7%
	Cambio en las competencias o habilidades requeridas por la entidad.	30,3%
	Permanecer en la entidad.	55,1%
Eficiencia y eficacia de la de la selección meritocrática del talento humano	Cambio en los integrantes de su equipo de trabajo	60,5%
	Cambios en la estructura de su entidad, área, dependencia	45,5%
	Cambio en sus funciones y/o responsabilidades	33,7%
	Cambio en las competencias o habilidades requeridas por la entidad	30,3%
	Permanecer en la entidad	55,1%
Desarrollo y bienestar del talento	Estimularon mi capacidad de innovación	76,4%
	Estoy conforme con la carga laboral asignada	70,6%
	Cambio en las tecnologías utilizadas para trabajar. (equipos, aplicaciones, software)	54,9%

humano en la entidad	Cambios en la estructura de su entidad, área, dependencia	45,5%
	Cambio de su jefe/a inmediato	42,4%
	Cambio en los horarios de trabajo	42,1%
	Cambio en sus funciones y/o responsabilidades	33,7%
	Cambio en las competencias o habilidades requeridas por la entidad	30,3%
	En mi trabajo actual tengo oportunidades para desarrollar mi carrera	68,6%
	Tengo expectativas de un ascenso en los próximos doce meses	30,5%
	Pudo establecer y discutir los objetivos a alcanzar en la evaluación del desempeño	78,3%
	Discutir los resultados de la evaluación del desempeño con su jefe directo	66,2%
	Permanecer en la entidad	55,1%
Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano	Cambio en las tecnologías utilizadas para trabajar. (equipos, aplicaciones, software)	54,9%
	Cambios en la estructura de su entidad, área, dependencia	45,5%
	Cambio en los horarios de trabajo	42,1%
	Cambio en sus funciones y/o responsabilidades	33,7%
	Permanecer en la entidad	55,1%
	Cambio en las competencias o habilidades requeridas por la entidad	30,3%

Fuente: elaboración propia

Adicional a estos aspectos, se encontraron preguntas que aplican transversalmente a los 4 índices:

Razones por la cuales quisiera permanecer o no en la entidad

No ve posibilidades de desarrollo profesional con un resultado de 30.1%; y la asignación salarial con el 24%.

Razones por las cuales quiere permanecer en la entidad, estabilidad laboral con un resultado de 47.9%; y Vocación por el servicio público 22.9%.

Uso de las tecnologías para el buen desempeño de su trabajo:

Aplicaciones de video llamadas y trabajo colaborativo 84.8%.

Conexión remota VPN. 69%.

Un computador de escritorio 67.8 %.

Un computador portátil 62.4%.

Un teléfono inteligente 58.3%.

Capacitación y competencias para el manejo de las Tics:

Manejo de plataformas de colaboración virtual (por ejemplo, Microsoft Teams, Slack) 73.9%.

Trabajo con documentos colaborativos (por ejemplo, GoogleDocs, Dropbox Paper) 49.3%.

Detección y prevención de riesgos de ciberseguridad. 30.1%.

Uso de software para el análisis de datos (por ejemplo, Python, SPSS, R, Stata, Atlast.Ti, ArcGis, etc) 14.4%.

Gestión de la entidad

Los productos y servicios de la entidad se caracterizaron por su calidad. 75.9%.

La capacidad de la entidad para cumplir con sus metas ha mejorado. 67.7%.

La entidad cumplió con las principales metas establecidas. 66.6%.

La ciudadanía está satisfecha con los servicios y productos de la entidad. 58.5%.

El presupuesto fue suficiente para cumplir con las actividades planeadas 43.7%.

El personal de planta fue suficiente para llevar a cabo las tareas programadas 40.7%.

Frente a la política o programa que los servidores consideran que más ha contribuido a mejorar el desempeño de sus entidades, se presenta que el mayor porcentaje corresponde al Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, con el 19,2% en el orden nacional, sin embargo no es un porcentaje significativo, considerando el tamaño de la muestra, lo que evidencia la falta de conocimiento de los funcionarios públicos frente al MIPG y su contribución a la mejora del desempeño de las entidades, siendo este un factor a tener en cuenta en la definición de estrategias.

Rendición de cuentas:

Se atendieron oportunamente los requerimientos de información, quejas, denuncias y reclamos realizados por la ciudadanía. 60.5%.

Se realizaron espacios de diálogo con la ciudadanía 52.2%.

Se entregó información sobre resultados o avances de la gestiona la ciudadanía con por lo menos 15 días hábiles de anticipación. 52.4%.

Usted fue tenido en cuenta para planear la información que se reportó en la audiencia pública o los espacios de diálogo con la ciudadanía 31.3%.

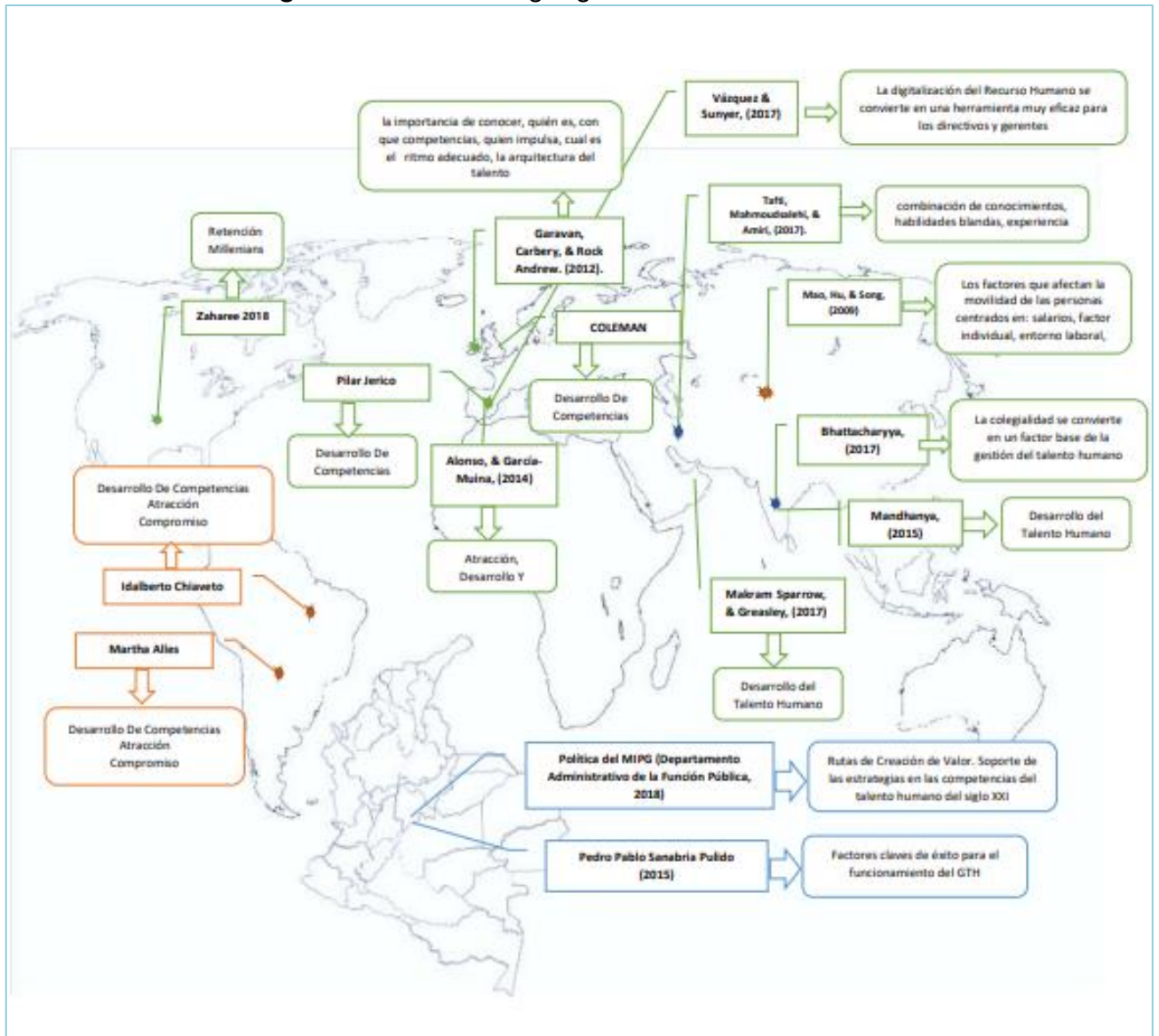
En el orden nacional, el canal que consideran es preferido por los ciudadanos es el sitio web de las entidades (41,2%).

Basados en la información anterior se identificaron las brechas a través del análisis de los resultados del FURAGA 2020 y se fortalecieron los índices de la política a través del resultado de la encuesta Ambiente y Desempeño Institucional Nacional y Departamental. (EDI-EDID).2021. Bogotá D.C del 7 de junio 2021, con el fin de viabilizar el diseño de la estrategia.

6.2 ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS EN LA LITERATURA SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A NIVEL MUNDIAL, LATINOAMÉRICA Y COLOMBIA

La Gestión del Talento Humano a tenido una evolución relacionada directamente con el crecimiento de las organizaciones de ahí la importancia de tener como referente las buenas prácticas empresariales para alimentar su buen desempeño. Como referente desde la literatura se citaron estrategias desde ubicación geográfica a nivel mundial, Latinoamérica y Colombia, como se muestra a continuación en la figura 17.

Figura 17. Ubicación geográfica revisión literaria



Fuente: elaboración propia

Desde el nivel mundial se identifican las 10 estrategias de desarrollo y retención del talento humano, desde la perspectiva de los directivos en la industria manufacturera del sector automotriz a nivel mundial,(Universidad Autónoma Ciudad Juárez, 2020) a continuación en la siguiente tabla se presentan las estrategias:

Tabla 21. Estrategias de desarrollo y retención del talento humano a nivel mundial

AUTOR	ESTRATEGIA
Vázquez & Sunyer, (2017)	La digitalización del Recurso Humano se convierte en una herramienta muy eficaz para los directivos y gerentes, les permite tener control sobre evaluación y consulta de entrevistas de realimentación, manejo de costos, nivel de ausentismo, requisitos de contratación y evaluación de habilidades, planes de desarrollo de los trabajadores.
Tafti, Mahmoudsalehi, & Amiri, (2017).	Factores críticos de éxito, retos y obstáculos en la gestión del talento. Definición de los talentos con base en la planeación estratégica actual y futura. Cada vez que se va a implementar un cambio o nueva estrategia se busca dentro de la organización las personas que la podrían liderar, la competencia (combinación de conocimientos, habilidades blandas, experiencia) se convierte en un valor agregado dentro de la organización.
Mao, Hu, & Song, (2009)	Exploración del flujo de talento en el clúster de la industria automovilística de Wuhan en China. Es importante tener en cuenta los factores que afectan la movilidad de las personas en la industria automotriz en China, básicamente están centrados en: salarios, factor individual, entorno laboral, ubicación y características del grupo industrial. Además, es importante analizar las relaciones con sus compañeros, conocimiento de sus superiores, tener un trabajo que les guste, la cultura de la empresa, el clima laboral, todo lo anterior genera alto impacto en la movilidad o retención.
Bhattacharyya, (2017).	Prácticas colegiadas de gestión del talento en las organizaciones indias. La colegialidad se convierte en un factor base de la gestión del talento humano. Rescatar la tradición maestro-discípulo, transmisión del conocimiento de los maestros a sus estudiantes de forma oral. En una organización la colegialidad genera grandes cambios frente al clima laboral, cooperación, confianza respeto (cultura multimodal), mayor retención. Las relaciones de subordinaciones son más fáciles y productivas
5. Zaharee, (2018)	Lo que los jóvenes empleados quieren de los empleadores. La generación de los Millennials se convierte en un grupo muy atractivo para los empleadores por su nivel de educación, información e interconexión, pero también tienen un alto grado de exigencia al escoger un empleo, básicamente buscan, equidad laboral, oportunidades de desarrollo profesional, salarios competitivos, soportes en salud. Que la organización les brinde un plan de desarrollo profesional multifacético, horarios flexibles y la capacidad de trabajar de forma remota.
6. Los autores Garavan, Carbery, & Rock Andrew. (2012).	Trazado del desarrollo del talento. Se destaca la importancia de conocer, quién es, con que competencias, quien impulsa, cual es el ritmo adecuado, la arquitectura del talento para desarrollar. Desde la literatura y ejecución en las organizaciones podemos encontrar cuatro categorías de programas: Programas Formales Experiencias de desarrollo basadas en relaciones Experiencias de desarrollo basadas en el trabajo Actividades de desarrollo informales / no formales
7. Makram, Sparrow, & Greasley, (2017)	¿Cómo piensan los actores estratégicos sobre el valor de la gestión del talento? Se evidenciaron cuatro áreas base para el desarrollo del talento humano, centradas en una, el desempeño y alineadas con la contratación, planificación desarrollo y retención

8. Mandhanya, (2015)	Un estudio sobre el impacto del entorno de trabajo en la retención de los empleados. La investigación se desarrolló en el sector automotriz. Las personas traen sus necesidades y aspiraciones a la organización, esperan que con sus competencias puedan satisfacer sus carencias mínimas. Por lo cual la organización se convierte en el medio para lograr su éxito. Pero si la organización no es confiable o genera los desafíos laborales suficientes, el compromiso y rendimiento disminuye.
9. El autor Eyring, (2014)	Se establece la importancia de un crecimiento rápido y múltiple de los empleados, de tal forma que se puedan desempeñar a nivel local y externo; alineación con los objetivos de la organización. Buscar el equilibrio entre el desempeño interno y externo de las personas en la organización. La formación en la empresa desde talento humano debe ser inclusiva. Desde la gestión del talento podemos tener dos perspectivas, una en donde la organización es inclusiva o exclusiva, en la primera la formación es para todos en la segunda está centrada en un número determinado de personas. La segunda perspectiva tomaría el enfoque por puestos de trabajo, entonces se podrían tener dos alternativas, las empresas de “posición” aumentan su capacidad creando nuevos cargos, mientras que las empresas de “personas” se centran en la creación de talento individual.
10. Alonso, & García-Muina, (2014)	A través del tiempo, la gestión del talento humano ha evolucionado, inicialmente se centraba en la retención, luego en el desarrollo y retención y en los últimos tiempos en una combinación de tres factores, atracción, desarrollo y retención

Fuente: elaboración propia

Desde el contexto de los autores, Pilar Jericó genera una serie de reflexiones acerca de la relevancia de motivar a las personas para desarrollar el talento (individual). Cómo se debe medir y gestionar los aspectos que refuerzan el compromiso. La capacidad de las empresas para atraer y generar compromiso en sus profesionales. La verdadera ventaja competitiva proviene de la capacidad de las empresas para atraer y generar compromiso en sus profesionales. (Jericó, 2008)

En la Latinoamérica se destacan dos grandes autores a través de sus filosofías para mejorar el talento humano en las empresas, Idalberto Chiavenato y Martha Alles. Cada uno de ellos con una gran variedad de estrategias y cuestionamientos que dan rutas claves para el éxito en las organizaciones.

(Chiavenato, 2017) Visión sistémica del talento humano, se contemplan 6 subsistemas: provisión de recursos humanos; organización de recursos humanos; retención de recursos humanos; desarrollo de los recursos humanos; auditoría de recursos humanos, buscando la integralidad de las organizaciones para generar sostenibilidad a largo plazo.

Lo anterior soportado en el del capital humano, de forma que se llegue a identificar la relación entre las personas y la organización, generando sinergia, y nuevos conocimientos a través del capital intelectual.

(Alles, 2005) El conocer las competencias del talento humano sistemáticamente y lograr favorecer el desarrollo de las personas a través de esos diagnósticos periódicos. Considera vital tener en cuenta las siguientes acciones:

El análisis de puestos de trabajo.

Atracción, selección e incorporación de personas.

Evaluación de desempeño.

Remuneraciones y beneficios.

Desarrollo y planes de sucesión.

Formación, capacitación.

Todo lo anterior con el propósito de mejorar las competencias y desarrollo de las personas en la organización.

A nivel Colombiano desde las políticas públicas las entidades del estado colombiano en la actualidad están regidas por MIPG, modelo integrado de planeación y gestión , que genera unas rutas de valor para asegurar el buen funcionamiento de su primera dimensión el Talento Humano.(Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018).

(Sanabria, 2015) plantea la necesidad de volver la gestión del talento humano estratégica, teniendo en cuenta que debe pasar de un modelo burocrático tradicional, al modelo de gestión estratégico del talento humano, tabla No.22:

Tabla 22. Cambio en el modelo estratégico de gestión de las personas en el sector público

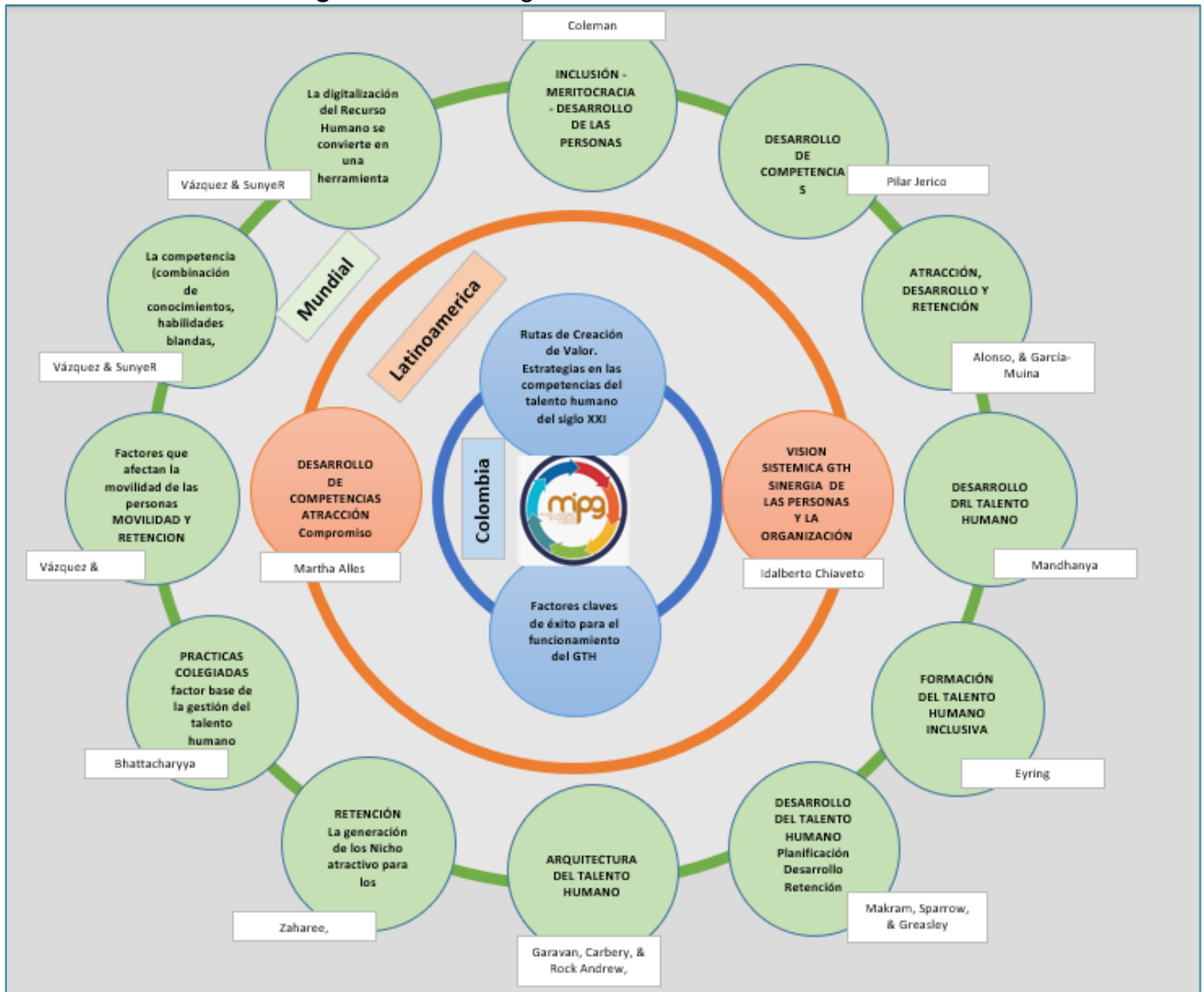
Modelo Burocrático Tradicional	Modelo de gestión estratégica del talento humano
• Centralizado • Basado en reglas y su cumplimiento • Autoridad e implementación en una sola agencia • Especialización • Solo los jefes de talento humano se encargan de la gestión de los recursos humanos • Gobierno como empleador único y monolítico • Reglas y monitoreo como herramientas para asegurar la consistencia • Restringe acceso de directivos para asegurar para disminuir influencia política	• Descentralización y delegación • Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores • Flexibilidad en la toma de decisiones • Modelo basado en competencias más que en perfiles específicos y cerrados • Entrenamiento generalista a servidores de la unidad de personal (UDP) • Objetivos, movilidad, satisfacción y comprensión como herramienta clave. • Menos reglas y más autonomía para funcionar eficientemente y alcanzar objetivos • Los directivos afectan e influyen en las políticas de talento humano.

Fuente: (Sanabria, 2015)

A través de los cambios observados en la Tabla. No.22 se considera el talento humano como estratégico, condición que genera gran impacto en la organización y contribuye al mantenimiento del sector público.

De acuerdo con esta revisión literaria se puede identificar el epicentro de la investigación desde la visión inicial del MIPG hasta llegar a las buenas prácticas empresariales para la gestión del talento humano. A continuación en la figura 18 se presenta gráficamente la interacción literaria entre autores y sus posiciones frente a la correcta gestión del talento humano.

Figura 18. Estrategias del talento humano



Fuente: elaboración propia

6.3 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ENTIDADES DEL ESTADO COLOMBIANO

El diseño de las estrategias se da a partir del análisis de los resultados de la medición del FURAG 2020, el análisis de los diferentes autores con respecto al talento humano, y la encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional y Departamental.

La estructura de las estrategias se basa en una matriz 5W2H, esta herramienta creada por Lasswell (1979) puede considerarse como una lista de verificación mediante la cual es posible generar acciones para implementar una mejora (Trías et al., 2009), consiste en una herramienta de gestión para la planeación, su punto de partida es una meta u objetivo de acciones en dónde se deben establecer actividades relacionadas con: quién, cómo, cuándo, dónde y cuánto. Esta metodología puede ser usada para evaluar, acompañar, o garantizar actividades con el fin de tener claridad en su ejecución y objetivos, también puede ser usada como una guía que permite enumerar paso a paso la estrategia a ejecutar o convertirse en una alternativa para elaborar planes de acción. Es una herramienta manejable, completa y que optimiza tiempo.

Para la correcta aplicación del instrumento es necesario tener en cuenta sus diferentes componentes, de forma que su aplicación sea eficiente:

¿What?: ¿qué debe hacerse? Nos indica la descripción del problema o meta. Se debe realizar la identificación y descripción del problema o meta, definición, niveles, duración, medición de resultados.

¿Why?: ¿por qué debe hacerse? Corresponde a la Justificación. Debe ser presentada una explicación que contribuya a la solución del problema. Es necesario enumerar los motivos que justifican la meta.

¿Where?: ¿dónde debe hacerse? A un proceso, a un procedimiento, sistema, localización física, hoja de localización.

¿When?: ¿cuándo debe hacerse? Para el cumplimiento de esa meta u objetivo se debe tener claro cuando se debe aplicar y con un horizonte de tiempo, una ruta de acciones puede ser un buen apoyo para la implementación.

¿Who?: ¿quién debe hacerlo? Es importante definir, personas o roles vinculados a la problemática o cumplimiento de meta, quienes serían las partes interesadas beneficiadas, todo lo anterior con el fin de definir quién es el posible responsable para ejecutar las acciones previstas y cumplir el objetivo.

¿How?: ¿cómo debe hacerse? Definición de plan de acción para ejecutar las acciones pertinentes con el cumplimiento del objetivo o meta

¿How much?: ¿Cuánto costará? Tener un claro el valor o costo de la propuesta a implementar, las posibles fuentes de financiamiento.

Para efectos de la presente investigación esta metodología permitirá definir una hoja de ruta para enumerar los diferentes pasos de aplicación de las estrategias a aplicar. Las cuáles serán formuladas con el resultado de la encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional Nacional y Departamental. (EDI-EDID).2021. Bogotá D.C. y las estrategias a nivel mundial, Latinoamérica y Colombia verificadas en la revisión literaria.

Con el objetivo de articular la gestión en las entidades del estado para alcanzar el quintil 5, es necesario generar una estrategia unificada, mediante la cual se unifiquen los criterios para la mejora del talento humano en las entidades del estado.

En la siguiente tabla se mencionan las estrategias y su autor de referencia, en el Anexo C. se encuentra el despliegue de cada una de las estrategias a través de la metodología 5W2H.

Tabla 23. Propuesta de estrategias para la mejora del talento humano

Índice de la Política de gestión del talento humano	Estrategia	Autor
Gestión del cambio del modelo burocrático, al modelo de gestión estratégica del talento humano	Transición real del modelo burocrático al modelo de gestión estratégica del talento humano.	Pedro Pablo Sanabria Pulido, Jaime Alberto Melo, Maite Careaga Tagueña.
Eficiencia y eficacia de la de la selección meritocrática del talento humano	Definición del proceso de Talento humano como nivel estratégico	Pedro Pablo Sanabria Pulido, Tafti, Mahmoudsalehi, & Amiri, Thomas Garaván.
	Garantizar la idoneidad de los candidatos	Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Pilar Jericó

	contratados, bajo un principio de transparencia y meritocracia	
	Adecuada asignación de los candidatos contratados.	Makram, Sparrow, & Greasley
Desarrollo y bienestar del talento humano en la entidad	Las nuevas generaciones en las organizaciones públicas.	Makram, Sparrow, & Greasley Zaharee.
Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano	Plan mentor, colegialidad	Bhattacharyya.
	La gestión del conocimiento institucional.	Elaboración propia.

Fuente: elaboración propia

6.4 VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DE LA PROPUESTA A TRAVÉS DE PANEL DE EXPERTOS.

Una vez desarrollada la propuesta de estrategias para la mejora del talento humano en las entidades colombianas, se realizó la validación a través de la consulta a expertos, con el fin de identificar a partir de las variables de claridad, pertinencia y aplicabilidad, si la propuesta es pertinente o no. Se lleva a cabo la selección de cinco (5) expertos que por su experiencia conocen y han participado en el proceso de talento humano en instituciones públicas y privadas.

Los expertos que participaron del ejercicio de validación fueron 5, descrito su perfil y experiencia en la tabla 7 del presente documento. A continuación, se relacionan: (3) Administradores de Empresas, (1) Psicólogo, (1) Administrador Financiero. En la tabla 24 se presentan los criterios de evaluación contenidos en el instrumento que sirvió para la validación de los expertos (Anexo B).

Tabla 24. Criterios de evaluación de estrategias

Criterios de evaluación
claridad
1. ¿Son claras las estrategias definidas en la propuesta?
2. ¿El conjunto de estrategias que se proponen es suficiente para fortalecer la gestión del talento humano en las entidades públicas colombianas?
3. ¿Es clara la articulación de estrategias con los índices de medición de la política de gestión del talento humano?
4. ¿La metodología para la implementación de las estrategias es clara?
Pertinencia
5. ¿Considera pertinente la propuesta de estrategias para fortalecer la gestión talento humano en las entidades públicas?
6. ¿Considera que los índices de la política de talento humano identificados son pertinentes?
7. ¿Considera coherente y pertinente contar con una estrategia combinada que se aplique a los 4 índices?
8. Considera que la propuesta de estrategias definida mejoraría el desempeño de las entidades?
Aplicabilidad
9. ¿La información de las estrategias expuestas, es suficiente para posteriormente ser aplicada?
10. ¿Las estrategias son fáciles de aplicar?
11. ¿La propuesta de estrategias mejora la gestión institucional?
12. ¿La propuesta de estrategias se puede transferir y aplicar a entidades públicas?
13. ¿La propuesta de estrategias se puede transferir y aplicar a entidades privadas?

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la tabla 25 se presentan los resultados consolidados, obtenidos en la validación de los expertos, de acuerdo con la escala definida para el ejercicio, en donde 1: está totalmente en desacuerdo, 2: está en desacuerdo, 3: está de acuerdo, pero considera que se requiere ajustes, 4: Está de acuerdo y 5: está totalmente de acuerdo.

Tabla 25. Consolidado resultado de validación de estrategias por expertos

Criterios de evaluación	1	2	3	4	5	Promedio
Claridad	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	
¿Son claras las estrategias definidas en la propuesta?	4	5	5	4	5	4,60
¿El conjunto de estrategias que se proponen es suficiente para fortalecer la gestión del talento humano en las entidades públicas colombianas?	4	4	4	4	5	4,20
¿Es clara la articulación de estrategias con los índices de medición de la política de gestión del talento humano?	4	5	5	4	5	4,60
¿La metodología para la implementación de las estrategias es clara?	4	5	5	4	3	4,20
Pertinencia	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	Promedio
¿Considera pertinente la propuesta de estrategias para fortalecer la gestión talento humano en las entidades públicas?	4	5	5	4	5	4,60
¿Considera que los índices de la política de talento humano identificados son pertinentes?	4	5	5	4	4	4,40
¿Considera coherente y pertinente contar con una	5	5	5	4	5	4,80

estrategia combinada que se aplique a los 4 índices?						
Considera que la propuesta de estrategias definida mejoraría el desempeño de las entidades?	4	4	5	4	5	4,40
Aplicabilidad	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	Promedio
¿La información de las estrategias expuestas, es suficiente para posteriormente ser aplicada?	4	5	3	4	5	4,20
¿Las estrategias son fáciles de aplicar?	3	5	3	4	3	3,60
¿La propuesta de estrategias mejora la gestión institucional?	5	5	4	4	5	4,60
¿La propuesta de estrategias se puede transferir y aplicar a entidades públicas?	5	5	4	4	5	4,60
¿La propuesta de estrategias se puede transferir y aplicar a entidades privadas?	5	5	5	4	4	4,60

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos en la fase de validación arrojaron un promedio de 4.4 frente al criterio de claridad de las estrategias; en dónde el 60% de los expertos manifestó estar totalmente de acuerdo frente a la claridad y el 40% indicó estar de acuerdo, lo que significa que en términos generales las estrategias son claras, en ese mismo criterio se evidenció que el 80% de los expertos indicó estar de acuerdo en que las estrategias que se proponen son suficientes para fortalecer la gestión del talento humano en las entidades

públicas. Frente a la articulación de las estrategias con los índices que componen la política de gestión estratégica del talento humano el 60% indicaron estar totalmente de acuerdo, mientras que el 40% estuvo de acuerdo. Con respecto a la claridad en la implementación de las estrategias el 40% manifestó estar totalmente de acuerdo, el 40% estuvo de acuerdo y el 20% de acuerdo pero consideran que requieren ajustes.

En lo que respecta al criterio de pertinencia se obtuvo en promedio un puntaje de 4.5, en donde el 60% de los expertos estuvo totalmente de acuerdo en que es pertinente la propuesta de estrategias para fortalecer la gestión talento humano en las entidades públicas y el 40% estuvo de acuerdo. El 40% de los participantes indicó estar totalmente de acuerdo en que los índices de la política de talento humano identificados son pertinentes y el 60% estuvo de acuerdo, en este resultado se puede inferir que se identifican mejoras frente a la definición de los índices que componen la política de gestión estratégica del talento humano. En lo que corresponde a si se considera coherente y pertinente contar con una estrategia combinada que se aplique a los 4 índices, el 80% de los expertos respondió estar totalmente de acuerdo, y el 20% estuvo de acuerdo lo que puede interpretarse como un resultado positivo de cara a la pertinencia de la estrategia combinada. El 60% de los participantes indicaron estar de acuerdo en que la propuesta de estrategias definida mejoraría el desempeño de las entidades públicas, mientras que el 40% estuvo totalmente de acuerdo.

En relación con el criterio de aplicabilidad se obtuvo un puntaje promedio de 4.3 en el grupo de participantes, donde se evidenció que el 40% de los resultados estuvo totalmente de acuerdo en que la información de las estrategias expuestas es suficiente para posteriormente ser aplicada, el 40% indicó estar de acuerdo, y el 20% está de acuerdo pero considera que requiere ajustes. En lo que concierne a la facilidad en la aplicación de las estrategias, el 60% indicó estar de acuerdo pero considera que requiere ajustes, el 20% estuvo de acuerdo y así mismo el 20% totalmente de acuerdo. Acerca de la mejora en la gestión institucional que aportarían las estrategias el 60% estuvo totalmente de acuerdo y el 40% manifestó estar de acuerdo. Finalmente en lo referente

a la aplicabilidad de las estrategias en entidades públicas y privadas el 60% estuvo totalmente de acuerdo y el 40% de acuerdo.

Se llevó a cabo el análisis de resultados bajo la metodología del Alfa de Cronbach, para identificar la fiabilidad de la propuesta de estrategias, en relación con los ítems evaluados por los expertos, también se puede considerar este coeficiente como la medida en la cual algún constructo, concepto o factor medido está presente en cada ítem. Generalmente, un grupo de ítems que explora un factor común muestra un elevado valor de alfa de Cronbach (Oviedo & Campo Arias, 2005). En la tabla 26 se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 26. Resultados Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach		
K:	13	El número de ítems
S Si²:	4	Sumatoria de las Varianzas de los ítems
Sr²:	13,84	La Varianza de la suma de los ítems
a:	0,77	Coeficiente de Alfa de Cronbach

Fuente: Elaboración propia

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

De acuerdo con los resultados obtenidos correspondiente a 0.77 se evidencia una consistencia interna considerable frente a la fiabilidad de las estrategias.

Adicionalmente, se hizo uso de la herramienta de Hernández-Nieto del 2002, a través de la cual se logra valorar el grado en el que los expertos se encuentran de acuerdo, frente a cada uno de los criterios evaluados, se recomienda la participación de 3 a 5 expertos

(Pedrosa et al., 2014). En la aplicación de esta herramienta los criterios evaluados de claridad, pertinencia y aplicabilidad dan como resultado una validez y concordancia buenas: Criterio Claridad: 0,9, criterio de Pertinencia: 0,9 y Criterio de aplicabilidad: 0,8. En la tabla 27 se presentan los resultados obtenidos

Tabla 27. Resultado validez de contenido coeficiente Hernandez Nieto

	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Sumatoria puntaje expertos	Sumatoria/ valor máximo	Coeficiente validez de contenido (CVC)	Probabilidad de error	CvC-Pe
1. Criterio de claridad	16	19	19	16	18	88	4,6	0,926	0,00032	0,926
2. Criterio de pertinencia	17	19	20	16	19	91	4,55	0,910	0,00032	0,910
3. Criterio de Aplicabilidad	22	25	19	20	22	108	4,3	0,864	0,00032	0,864

Fuente: Elaboración Propia

6.4.1 observaciones y sugerencias de validación de expertos

Luego de realizar el ejercicio de socializar la metodología para la implementación de estrategias, y realizar el diligenciamiento del instrumento diseñado para la evaluación de las estrategias bajo los criterios de claridad, pertinencia y aplicabilidad, se obtienen observaciones para la mejora de la propuesta de estrategias planteadas por el grupo de expertos:

La propuesta de estrategia para la mejora de la Gestión del Talento Humano en Entidades Públicas está ceñida a la normatividad nacional y al presupuesto asignado a estas entidades (entre otros factores); por lo que, las mejoras de las prácticas actuales se constituyen en un reto de la alta dirección que provenga de los cambios estructurales en la política del Estado Colombiano.

La propuesta está muy completa y considero aplica a mejorar las falencias de algunas entidades públicas para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

Modelo integrado de planeación y gestión "Segmentación por tamaño y presupuesto de las entidades "considerando la dimensión y misionalidad de las entidades.

Estructuras funcionales a nivel de asesor como premisa para implementar el Modelo.

Estandarización de preguntas del Modelo vs FURAG con el fin de asegurar correlación y validación en la "nota final" reduciendo temas interpretativos y sesgos, quizás una medición 270 apoyados en tecnología y herramientas de inteligencia artificial.

Se debe fortalecer el aspecto de la Gestión del Conocimiento, ya que la fuga del conocimiento no se da solo por pensión, sino por rotación del personal (motivo concursos o por renuncia del personal).

Se considera importante la estrategia de digitalización del talento humano, considerando que mejoraría el desempeño y la gestión del proceso.

Es importante realizar un diagnóstico de las entidades basado en los planes estratégicos institucionales.

Considero que la medición que realiza el FURAG falta de una estandarización de lo que se espera de cada uno de los ítems preguntados, para evitar la subjetividad a la hora de realizar la medición por parte de las entidades.

Fortalecimiento de procesos de gestión de cambio Modelo ADKAR. En procesos de retiro fortalecer temas laborales que permitan indagar de forma objetiva causas reales que permitan intervenir esta dimensión clave en el modelo.

Implementar tecnología base de gestión de un Modelos estándar de gestión de personas ejemplo SAP SUCCESS FACTORS.

Manejo normativo. Se deben tener en cuenta los cambios normativos que se pueden presentar durante el tiempo del proyecto.

A continuación se presentan las respuestas dadas a las sugerencias planteadas por los expertos que participaron en la validación de las estrategias:

Tabla 28. Respuestas a sugerencias de expertos

Sugerencia	Respuesta
Es importante realizar un diagnóstico de las entidades basado en los planes estratégicos institucionales.	Si se considera relevante el diagnóstico particular de cada entidad, sin embargo el instrumento actual FURAG no contempla un diagnóstico basado en planes estratégicos, ya que se encuentra estandarizado con parámetros de la gestión pública en general.
Considero que la medición que realiza el FURAG falta de una estandarización de lo que se espera de cada uno de los ítems preguntados, para evitar la subjetividad a la hora de realizar la medición por parte de la entidades.	Actualmente el instrumento FURAG está diseñado bajo los estándares que define el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, esta herramienta fue uno de los insumo con el cuales se realiza la presente investigación, será responsabilidad del Departamento Administrativo de la Función Pública reglamentar las condiciones de mejora o ajustes necesarios que surjan en la medida que se implemente el modelo en las diferentes entidades.
Fortalecimiento de procesos de gestión de cambio Modelo ADKAR. En procesos de retiro fortalecer temas laborales que permitan indagar de forma objetiva causas	El modelo de gestión del cambio se puede incorporar no solamente en subcomponente de retiro, sino en toda la política para garantizar un cambio del

reales que permitan intervenir esta dimensión clave en el modelo.	individuo hacia la organización si esta lo considera pertinente. Esta información se incorporará a las recomendaciones finales del estudio.
Implementar tecnología base de gestión de un Modelos estándar de gestión de personas ejemplo: SAP SUCCESS FACTORS.	La investigación se basa en una propuesta de estrategias, en caso de ser adoptadas cada entidad tendrá la libertad de implementar el modelo tecnológico que consideren pertinente según su misionalidad, considerando que las entidades de orden nacional pertenecen a diferentes sectores económicos.
Manejo normativo	El modelo MIPG, contempla el cumplimiento de los requisitos legales vigentes, además las entidades públicas del estado colombiano son regidas por una normatividad de obligatorio cumplimiento. Es parte de la gestión de la entidad.
Se deben tener en cuenta los cambios normativos que se pueden presentar durante el tiempo del proyecto	Teniendo en cuenta que el instrumento de medición FURAG se encuentra reglamentado a través del decreto 1499 DE 2017 del MIPG, se deberán considerar las disposiciones que se incluyan en dado caso que se realice actualización y/o modificación del decreto mencionado o de cualquiera de la normatividad que lo complementan.

7. CONCLUSIONES

Los resultados del FURAG 2020 analizados, permitieron conocer el estado actual frente al desempeño de la política de gestión estratégica del talento humano en una población de 147 entidades públicas del orden nacional, de las cuales solo a 112 les aplica la política, por tener más del 90% de capital del estado, de esas 112 entidades, 88 evidenciaron resultados por debajo del quintil 5, considerado como la mejor posición, con el 20% de los mejores desempeños. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018).

Teniendo en cuenta los anteriores resultados la propuesta de estrategias se planteó para priorizar en las 88 entidades que aún no cuentan con los mejores desempeños, sin olvidar que al ser MIPG un modelo gestión que lleva aproximadamente 5 años en su implementación y requiere un cumplimiento mínimo de lo que plantea, se debería contar con un cumplimiento al 100% en todas las entidades objeto de estudio.

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo general, se presentó inicialmente una estrategia combinada llamada “Gestión del cambio, del modelo burocrático, al modelo de gestión estratégica del talento humano” la cual incorpora la digitalización del talento humano como punto de partida, con el propósito de reducir las tareas operativas de la organización y de esta manera poder dar mayor importancia a las acciones encaminadas al nivel transformativo (conocimiento, redireccionamiento estratégico y cultura) (Vázquez & Suñé, 2017).

Posterior a la adopción de la digitalización se inicia una cultura del cambio encaminada a generar acciones que involucren una transición del modelo burocrático al de gestión por resultados (Sanabria Pulido, 2015). Este cambio resalta la importancia de tener una gestión flexible, empoderada, con delegación y responsabilidades, con el propósito de generar ventajas competitivas en las organizaciones. Como resultado de estas acciones se aporta a la construcción de un contexto interno en la organización preparado para

generar actividades encaminadas a asegurar la gestión del conocimiento.(Galindo Arévalo, 2019).

Para la validación de la propuesta de estrategias, se contó con la participación de cinco expertos técnicos, los cuales valoraron el contenido bajo los criterios de pertinencia, claridad y aplicabilidad, obteniendo como resultado el grado de confiabilidad bajo la metodología del Alfa de Cronbach, con un 0.77, lo cual muestra una consistencia interna aceptable. Adicionalmente se aplicó el coeficiente de validez de Hernández- Nieto, el cual arrojó como resultado una validez y concordancia buena, en donde se obtuvo 0,926 para el criterio claridad; 0,910 pertinencia y 0,864 aplicabilidad. Lo cual permite concluir que la propuesta de estrategias aporta a la mejora del desempeño del talento humano en las entidades, según el criterio del panel validación de expertos.

Esta investigación está orientada a la consecución de las oportunidades de mejora frente al desempeño de la política estratégica del talento humano de las 112 entidades públicas objeto de investigación.

Se considera de vital importancia articular todas las acciones propuestas desde la alta dirección, soportado en una planeación estratégica que se ejecute a cabalidad y responda a las necesidades de las partes interesadas de la organización, priorizando el servidor público, el ciudadano y el gobierno.

Así mismo es de gran valor enfatizar la sinergia que debe existir en las organizaciones independiente de su naturaleza, entre los individuos que la conforman y la misma a fin de obtener sostenibilidad, productividad y un cambio social en el contexto gubernamental.

8. RECOMENDACIONES

La gestión del talento humano, es el corazón en cualquier tipo de organización (Chiavenato, 2017b), se considera un activo base para el desarrollo de estas, por lo cual es de vital importancia su reconocimiento a nivel estratégico en la gestión pública (Sanabria Pulido, 2015).

Por lo anterior es de resaltar el impacto de las estrategias propuestas en la literatura a nivel mundial, el modelo MIPG y en general cualquiera, que aporte al mejoramiento continuo de las personas en las organizaciones (talento humano estratégico).

Es importante que las instituciones del sector público materialicen la implementación del MIPG, específicamente en la dimensión del talento humano, desde una perspectiva real y completa, de forma que se convierta en una ventaja competitiva, para la buena gestión de la entidad y darle valor a lo público.

Aprovechando el escenario de planeación actual por cambio de gobierno, sería deseable que las entidades públicas consideren dentro de la planeación del próximo cuatrienio consideren la incorporación de las estrategias planteadas en este trabajo, con el objetivo de lograr su aplicación.

Con respecto a las sugerencias dadas por los expertos que realizaron la validación de la propuesta de estrategias, se indicó la importancia de incorporar a la estrategia combinada el modelo ADKAR en sus siglas en inglés, el cual indica una forma de generar procesos de gestión del cambio desde los individuos, a través de los cinco resultados que se deben lograr para que un cambio sea exitoso: Consciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad, Reforzamiento.

9. REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano. Basado en Competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos humanos. Gestión por competencias* (3ra edición). Granica S.A.
https://www.academia.edu/38446564/Direcci%C3%B3n_Estrategica_de_Recurso_s_Humanos_Martha_Alles
- Asamblea Constituyente de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia, Artículo 269*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Macgraw - Hill Interamericana editores S.A.D.C.V.
- Chiavenato, I. (2017a). *Administración de recursos humano. El capital de las organizaciones*. Macgraw - Hill Interamericana editores S.A.D.C.V.
- Chiavenato, I. (2017b). *Administración de Recursos Humanos. El capital de las organizaciones*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V.
- Congreso de la República. (1993). *Ley 87*.
- Congreso de la República. (2009). *Decreto 4485*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2011). *Ley 1474, Etica y corrupción frente a la reforma administrativa de la función pública colombiana*.
- Departamento Administrativo de la Función pública (Ed.). (s. f.). *Guía presentación MIPG*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2004). *Decreto 4110*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2012). *Decreto 2482*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). *Ley 1753*.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo*.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/Ley%201753%20de%202015.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). *Decreto 1499 de 2017*.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Guía de gestión estratégica del talento humano GETH, en el sector público colombiano*.
https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2018-04-11_Guia_gestion_estrategica_thumano.pdf/

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). *Modelo Integrado de planeación y gestión módulo 1. Talento humano*. https://funcionpublicagovco-my.sharepoint.com/personal/eva_funcionpublica_gov_co/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Feva%5Ffuncionpublica%5Fgov%5Fco%2FDocuments%2FCursos%20EVA%2Fmipg%2Dv2%2Fdimension1%2Dtalento%2F2021%2D02%2D17%5FDimensi%C3%B3n%5Ftalento%5Fhumano%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Feva%5Ffuncionpublica%5Fgov%5Fco%2FDocuments%2FCursos%20EVA%2Fmipg%2Dv2%2Fdimension1%2Dtalento&ga=1

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). *Informe para cierre de brechas de la política de gestión estratégica del talento humano*.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022). *Operación estadística, Medición del desempeño institucional*.

Función pública. (2022). *Reseña histórica de la función pública*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/quienes-somos/resena-historica>

Galindo Arévalo, L. V. (2019). Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia.

SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión, 12(1).

<https://doi.org/10.15332/24631140.5428>

Garavan, T. (2017). *Liderazgo transformacional e innovación en la unidad de trabajo, una investigación diádica de dos olas*.

Gonzalez, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). *Gerencia Estratégica para la toma de decisiones en las organizaciones*.

Hernandez, Sampieri, R. (2016). *Metodología de la investigación* (Sexta). Macgraw Hill.

ICONTEC. (2009). *Norma Técnica de Calidad Gestión Pública 1000*.

Jericó, P. P. (2008). *La nueva gestión del talento humano*. Perarson Educación.

Jericó Pilar. (2018). *La nueva gestión del talento humano* (segunda). Pearson Prentice Hall. <https://elibro.net/ereader/elibrodemo/53841>

Olivera Espinosa, José Erney. (2022). *Guía para la implementación del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) para la dirección territorial del Meta del Ministerio de Transporte*. <http://hdl.handle.net/11634/43206>

Oviedo, H. C., & Campo Arias, A. (2005). *Aproximación del uso del coeficiente alfa de Cronbach*.

Pardo Enciso, C., & Diaz Villamizar, O. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, un avisión desde los líderes de la gestión humana en empresas de Bogotá*.

Parra, C., & Toro Jaramillo, I. (2014). Revisión del concepto de desarrollo estratégico del talento humano desde el análisis de la literatura. *Suma de negocios*, 5(11).

Pedrosa, I., Suárez, J., & García, E. (2014). *Evidencias sobre la validez de contenido: Avances teóricos y métodos para su estimación*.

- Rubier Valdés Dayana. (2019). La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones. 15 octubre 2019. <https://web-s-ebshost-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=3a396626-1356-40be-aceb-c523dcb3abbb%40redis>
- Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: Estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano* (primera). Ediciones Uniandes.
- Sanabria Pulido, P. P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: Estado del arte, diagnostico y recomendaciones para el caso colombiano* (Primera). Ediciones Uniandes.
- Trías, M., González, P., Fajardo, S., & Flores, L. (2009). *Las 5 W + H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos*. 8.
- Universidad Autónoma Ciudad Juárez. (2020). *Memorias del IV Coloquio Internacional de las culturas del desierto. Segunda Parte*. Estrategias de desarrollo y retención del talento: Desde la visión de los directivos en la industria manufacturera del sector automotriz. Revisión de literatura, Ciudad Juárez.
- Universidad Autónoma de Juarez. (2020). *Memorias cuarto coloquio internacional de las culturas del desierto, segunda parte*. Estrategias del desarrollo y retención del talento: desde la visión de los directivos en la industria manufacturera del sector autromotriz revisión literaria, Ciudad Juarez.

10.LISTADO DE ANEXOS

ANEXO A. Resultados medición FURAG 2020

ANEXO B. Instrumento de validación de estrategias

ANEXO C. Despliegue de estrategias