

## **POLÍTICA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO (GETH)**

**EMPRESA PARA LA SEGURIDAD Y SOLUCIONES URBANAS – ESU**

**VIGENCIA 2022**

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano exige la alineación de las prácticas de talento humano con los objetivos y con el propósito fundamental de la entidad. Para lograr una Gestión Estratégica del Talento Humano - GETH se hace necesario vincular desde la planeación al talento humano, de manera que el área de personal o quien hagan sus veces pueda ejercer un rol estratégico en el desempeño de la entidad, por lo cual requiere del apoyo y compromiso de la alta dirección.

Es muy importante para La Empresa para la Seguridad y Soluciones Urbanas – ESU que el empleo público sea atractivo, retador, motivante y competidor, propiciando las condiciones para construir un sector sólido y competitivo que logre la satisfacción del ciudadano y que por ende contribuya a incrementar su confianza en el Estado. Esto requiere del compromiso permanente de los trabajadores oficiales, pero, sobre todo, de una alineación con las políticas y directrices en el área de Talento Humano (TH) que lleva a cabo las actividades de gestión del TH para que haya un enfoque claro y unificado que permita lograr los propósitos planeados.

Los nuevos retos y desafíos del entorno le confieren aún mayor importancia a la necesidad de contar con un grupo de trabajadores oficiales que responda efectivamente a los fines del Estado y a los niveles esperados de productividad y generación de bienestar. Por ello, estos trabajadores oficiales deben ser dinámicos, versátiles y capaces de sobreponerse a las dificultades y de asumir nuevos retos para que contribuyan decisivamente en la consolidación de una institucionalidad fuerte y articulada para la generación e implementación de políticas públicas eficaces.

En este sentido, la Política para la Gestión Estratégica del Talento Humano permitirá a los jefes de dependencia y al jefe de talento humano o quien haga sus veces, y a la entidad en general, contar con una herramienta que describa, organice y estructure las actividades que se deben liderar, de manera que sea un instrumento de referencia permanente para poder orientar a sus dependencias hacia una gestión estratégica exitosa y efectiva en el marco de la política de Gestión Estratégica de Talento Humano (GETH).

En el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, la principal dimensión es el Talento Humano, por lo que cobra aún más relevancia adelantar la implementación de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) y la apuesta por seguir avanzando hacia la consolidación de una mayor eficiencia de la administración pública se convierte en fundamental, pues son finalmente los trabajadores oficiales los que lideran,

planifican, ejecutan y evalúan todas las políticas públicas. De allí el reconocimiento de que el corazón del modelo es el Talento Humano, conformado por los trabajadores oficiales.

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

La Gestión Estratégica del Talento Humano tiene una importancia capital para el mejoramiento de la entidad, la satisfacción de los trabajadores oficiales, la productividad del sector público y, el bienestar de los ciudadanos y el crecimiento del país. El área de talento humano de la entidad tiene una responsabilidad importante en tanto es la encargada de liderar los procesos que permitirán la creación de valor público a través de las acciones que produzca el adecuado dimensionamiento y las mejoras en comportamiento de las personas. Pero para poder apuntar a ese objetivo es necesario que cuente con la orientación y con las herramientas para poder emprender de manera organizada y articulada las acciones pertinentes.

Esta política pretende convertirse en la guía de referencia para el área de talento humano, de manera que, junto con los instrumentos de diagnóstico, plan de acción y evaluación, pueda ser la herramienta unificada que permita llevar a cabo una gestión exitosa con los trabajadores oficiales. Para este propósito, se describirán a continuación la estructura y las actividades básicas que debe desarrollar el área de talento humano para construir una Gestión Estratégica del Talento Humano exitosa como primer paso del mejoramiento de la creación de valor público en la entidad:

### **a. Ciclo PHVA de la gestión del talento humano**

El jefe de talento humano o quien haga sus veces, independientemente de la ubicación de su área en la estructura de la entidad, debe asumir su rol y entenderlo como un actor clave en el direccionamiento estratégico. En ese orden de ideas, debe conceptualizar sus actividades bajo un enfoque basado en procesos, en el que continuamente se están realizando actividades de transformación en el marco del ciclo PHVA.

## Ciclo PHVA



Bajo esta concepción, el jefe de talento humano debe entender que su labor es un ciclo constante que requiere iniciar con una adecuada planeación. Esta debe corresponder a un análisis juicioso de todas las actividades, responsabilidades y circunstancias asociadas al talento humano, y debe estar articulada con el direccionamiento estratégico de la entidad.

Las actividades programadas deben ejecutarse de acuerdo con lo planeado. Todas las actividades deben haber sido previstas en la planeación y tener un propósito definido que contribuya al logro de los objetivos organizacionales. Las personas que participen en cada actividad programada deben ser previamente seleccionadas de acuerdo con los objetivos del área y todas las actividades deben ser registradas y evaluadas. Todo lo ejecutado debe ser coherente con lo planeado, y por lo tanto debe revisarse la evaluación de las actividades para asegurar el logro de los resultados propuestos. Deben establecerse mecanismos para verificar en qué medida se lograron los objetivos y hacer seguimiento periódico y permanente.

Finalmente, cada vez que por alguna razón no se haya ejecutado lo planeado de la forma prevista, o los objetivos no se hayan cumplido en su totalidad, deben implementarse acciones para corregir o para prevenir que esas situaciones se presenten de nuevo. Debe haber disposición permanente para la mejora continua y para gestionar los riesgos a lo largo

de todo el proceso. Se reitera que el ciclo es permanente y requiere revisiones constantes para identificar posibles mejoras y mantener la efectividad de sus resultados. Con relación a las actividades específicas de talento humano, a continuación, se relacionan los temas y actividades puntuales a considerar en el subcomponente de planeación, así como durante el ingreso, el desarrollo y el retiro en el marco del ciclo de vida de los trabajadores oficiales en el Estado colombiano.

#### **b. Planeación de la gestión del talento humano**

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

- Plan Institucional de Capacitación
- Bienestar e incentivos
- Seguridad y salud en el trabajo
- Monitoreo y seguimiento del SIGEP
- Evaluación de desempeño
- Inducción y reinducción
- Medición, análisis y mejoramiento del clima organizacional

- Contar con un manual de funciones y competencias acorde con la normatividad y las directrices vigentes.

- Contar con un área estratégica para la gerencia del talento humano.

### **c. Ciclo de vida de los trabajadores oficiales**

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

#### **• Ingreso**

- Gestionar los tiempos de cubrimiento de vacantes temporales mediante encargo - Proveer las vacantes en forma definitiva oportunamente, de acuerdo con el Plan Anual de Vacantes

- Proveer las vacantes de forma temporal oportunamente por necesidades del servicio, de acuerdo con el Plan Anual de Vacantes

- Contar con las listas de elegibles vigentes en su entidad hasta su vencimiento.

- Contar con mecanismos para verificar si existen trabajadores oficiales de carrera administrativa con derecho preferencial para ser encargados

- Contar con la trazabilidad electrónica y física de la historia laboral de cada servidor.

- Registrar y analizar las vacantes y los tiempos de cubrimiento, especialmente de los gerentes públicos.

- Coordinar lo pertinente para que los trabajadores oficiales de la entidad presenten la Declaración de Bienes y Rentas de cada vigencia.
- Contar con mecanismos para evaluar competencias para los candidatos a cubrir vacantes temporales o de libre nombramiento y remoción.
- Enviar oportunamente las solicitudes de inscripción o de actualización en carrera administrativa a la CNSC
- Verificar que se realice adecuadamente la evaluación de periodo de prueba a los trabajadores oficiales nuevos de carrera administrativa, de acuerdo con la normatividad vigente
- Realizar inducción a todos trabajadores oficiales que se vincule a la entidad.

- **Desarrollo**

- Realizar reinducción a todos los trabajadores oficiales cada dos años
- Verificar que se realice adecuadamente la evaluación de periodo de prueba a los trabajadores oficiales nuevos de carrera administrativa.
- Llevar registros apropiados del número de gerentes públicos que hay en la entidad, así como de su movilidad
- Contar con información confiable y oportuna sobre indicadores claves como rotación de personal (relación entre ingresos y retiros), movilidad del personal (encargos, comisiones de servicio, de estudio, reubicaciones y estado actual de situaciones administrativas), ausentismo (enfermedad, licencias, permisos), pre pensionados, cargas de trabajo por empleo y por dependencia, personal afrodescendiente y LGBTI.
- Contar con información confiable sobre los trabajadores oficiales 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 trabajadores oficiales que participaron en las actividades, incluyendo familiares.

- Adoptar mediante acto administrativo el sistema de evaluación del desempeño y los acuerdos de gestión.
- Facilitar el proceso de acuerdos de gestión implementando la normatividad vigente y 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.
- Establecer y hacer seguimiento a los planes de mejoramiento individual.
- Establecer mecanismos de evaluación periódica del desempeño, diferentes a las obligatorias, en torno al servicio al ciudadano.
- Elaborar el Plan Institucional de Capacitación teniendo en cuenta los siguientes elementos:
  - Diagnóstico de necesidades de la entidad y de los gerentes públicos
  - Solicitudes de los gerentes públicos
  - Orientaciones de la alta dirección
  - Oferta del sector Función Pública

Desglosándolo en las fases de sensibilización, formulación de los proyectos de aprendizaje, consolidación del diagnóstico de necesidades de la entidad, programación, ejecución, evaluación de la eficacia.

Incluyendo los siguientes temas: gestión del talento humano, integración cultural, planificación, desarrollo territorial y nacional, relevancia internacional, Buen Gobierno, contratación pública, cultura organizacional, derechos humanos, gestión administrativa, gestión de las tecnologías de la información, gestión documental, gestión financiera, gobierno en línea, innovación, participación ciudadana, servicio al ciudadano, sostenibilidad ambiental, derecho de acceso a la información.

- Desarrollar el programa de bilingüismo en la entidad.
- Elaborar el plan de bienestar e incentivos, teniendo en cuenta los siguientes elementos:
  - Incentivos para los gerentes públicos



- Equipos de trabajo (pecuniarios y no pecuniarios)
- Empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción (no pecuniarios)
- Criterios del área de Talento Humano
- Decisiones de la alta dirección
- Diagnóstico de necesidades con base en un instrumento de recolección de información aplicado a los trabajadores oficiales de la entidad

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

- Ejecución completa del plan estratégico de talento humano.
- Desarrollar el programa de teletrabajo en la entidad.
- Desarrollar el programa de Estado Joven en la entidad.
- Desarrollar el programa de horarios flexibles en la entidad.
- Desarrollar el programa de entorno laboral saludable en la entidad.
- Desarrollar el programa de bilingüismo en la entidad.
- Divulgar e implementar el programa Servimos en la entidad.
- Incorporar al menos una buena práctica en lo concerniente a los programas de Bienestar e Incentivos.
- Realizar las elecciones de los representantes de los empleados ante la comisión de personal y conformar la comisión
- Realizar mediciones de clima laboral (al menos cada dos años), y la correspondiente intervención de mejoramiento que permita corregir:

- El conocimiento de la orientación organizacional
- El estilo de dirección
- La comunicación e integración
- El trabajo en equipo
- La capacidad profesional
- El ambiente físico

- 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 trabajadores oficiales en la evaluación de la gestión (estratégica y operativa) para la identificación de oportunidades de mejora y el aporte de ideas innovadoras
- Promover ejercicios participativos para la identificación de los valores y principios institucionales, su conocimiento e interiorización por parte de los todos los trabajadores oficiales y garantizar su cumplimiento en el ejercicio de sus funciones.
- Controlar la proporción de contratistas con relación a los trabajadores oficiales.
- 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.
- Promocionar la rendición de cuentas por parte de los subgerentes (o directivos) públicos.
- Propiciar mecanismos que faciliten la gestión de los conflictos por parte de los gerentes, de manera que tomen decisiones de forma objetiva y se eviten connotaciones negativas para la gestión.
- Desarrollar procesos de reclutamiento que garanticen una amplia concurrencia de candidatos idóneos para el acceso a los empleos de naturaleza gerencial (o directivos).
- 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.
- Brindar oportunidades para que los trabajadores oficiales desempeñen cargos gerenciales (o directivos).

- **Retiro**

- Contar con cifras de retiro de trabajadores oficiales y su correspondiente análisis por modalidad de retiro.
- Realizar entrevistas de retiro para identificar las razones por las que los trabajadores oficiales se retiran de la entidad.
- Elaborar un informe acerca de las razones de retiro que genere insumos para el plan de previsión del talento humano.

- Contar con programas de reconocimiento de la trayectoria laboral y agradecimiento por el servicio prestado a los trabajadores oficiales que se desvinculan.
- Brindar apoyo sociolaboral y emocional a las personas que se desvinculan por pensión, por reestructuración o por finalización del nombramiento en provisionalidad, de manera que se les facilite enfrentar el cambio, mediante un Plan de Desvinculación Asistida
- Contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los trabajadores oficiales que se retiran de la entidad a quienes continúan vinculados.

#### **d. Seguimiento y verificación**

El jefe de talento humano o quien haga sus veces deberá establecer mecanismos para hacer el seguimiento de estas actividades y verificar que se hayan cumplido adecuadamente. Igualmente debe incluir la revisión del FURAG, para asegurar el cumplimiento de los propósitos planteados.

## **2. Estrategia de implementación de la política de GETH para La Empresa para la Seguridad y Soluciones Urbanas – ESU**

### **a. Planteamiento de la estrategia**

La Empresa para la Seguridad y Soluciones Urbanas – ESU debe orientar sus esfuerzos a crear un servicio público más eficiente y efectivo, con visión a futuro y con una perspectiva estratégica. Debe también consolidar una fuerza de trabajo capacitada, seleccionada por méritos y adecuadamente recompensada y motivada, que cuente con un marco de gestión por desempeño claro, riguroso y eficaz, y que tenga capacidad de ofrecer mejores resultados en términos de servicio.

La planeación y gestión estratégica de la fuerza laboral son cruciales para que un gobierno pueda garantizar que la fuerza laboral del sector público sea capaz de satisfacer las necesidades cambiantes de la entidad y de los ciudadanos, de una manera eficiente y eficaz. El sector público necesita gestionar sus recursos humanos de forma más estratégica, para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos, y se cumplan las metas misionales de la entidad.

## **b. objetivo general**

Desarrollar en La Empresa para la Seguridad y Soluciones Urbanas – ESU, la Gestión Estratégica del Talento Humano, orientándola hacia el mejoramiento continuo y al logro de los objetivos institucionales a través del desarrollo, el reconocimiento, el bienestar y la motivación de los trabajadores oficiales. Esto en el marco del objetivo del MIPG relacionado con el fortalecimiento del liderazgo y el talento humano en las entidades públicas.

## **c. Objetivos específicos**

Esta Estrategia comparte con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, los siguientes objetivos:

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

Adicionalmente, la estrategia en particular ha planteado los siguientes objetivos específicos:

- Sensibilizar a las entidades públicas acerca de la importancia de enfocar de manera estratégica la gestión del talento humano.
- Describir las etapas de la Gestión Estratégica del Talento Humano y los beneficios de implementarlas de manera articulada y permanente.

- Estandarizar los aspectos a tener en cuenta para la gestión del talento humano sin desconocer las variaciones que pueden presentarse de acuerdo con las capacidades institucionales, que puedan ameritar un enfoque diferencial.
- Establecer un instrumento de autodiagnóstico que permita identificar el estado de la gestión del talento humano en la entidad en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.
- Propiciar la identificación de aspectos a mejorar y la generación de estrategias para el mejoramiento continuo de la gestión del talento humano a través de planes de acción.
- Determinar mecanismos para identificar los avances en la gestión estratégica del talento humano, para poder generar atención efectiva.
- Hacer monitoreo, seguimiento y evaluación al estado de la Gestión Estratégica del Talento Humano a través del FURAG.
- Dotar a la entidad de herramientas para evaluar su Gestión Estratégica del Talento Humano y para emprender acciones de mejora eficaces orientadas a la creación de valor público.

#### d. Principios base

La estrategia de la política de GETH para La Empresa para la Seguridad y Soluciones Urbanas – ESU, se basa en unos principios fundamentales para su éxito. Retoma del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG los siguientes:

- **Orientación a resultados:** La estrategia apunta hacia el logro de resultados que se evidencien en la creación de valor público: mayor productividad de los trabajadores oficiales que genere bienestar a los ciudadanos y mayor confianza de los usuarios en el Estado. En la medida en que los trabajadores oficiales perciban que están siendo reconocidos, que tienen posibilidades de desarrollo, que se sienten motivados y que su calidad de vida mejora, van a generar los resultados que de ellos se esperan.
- **Articulación interinstitucional:** La estrategia pretende que las buenas prácticas se multipliquen y que el conocimiento obtenido en la entidad se comparta y se extienda para obtener el máximo beneficio. Los jefes de dependencia y el jefe de talento humano o quien haga sus veces serán los canalizadores de la articulación.

- **Excelencia y calidad:** Desde el accionar de cada trabajador oficial es necesario apuntar a hacer siempre las cosas de la mejor manera posible, tanto en lo procedimental como en el servicio al ciudadano. La gestión del talento humano debe generar productos y servicios confiables y eficaces en el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores oficiales y en la productividad de la entidad.
- **Toma de decisiones basada en evidencia:** Cualquier decisión tomada por el área de talento humano debe estar basada en evidencias que permitan predecir los resultados a obtener, y no en intuiciones o percepciones. Buscar la objetividad es decisivo para el logro de resultados medibles y comparables.
- **Aprendizaje e innovación:** El propósito fundamental de la Gestión Estratégica del Talento Humano es lograr el máximo beneficio de las lecciones aprendidas y de la gestión del conocimiento, así como generar el contexto propicio para el surgimiento de ideas innovadoras que fortalezcan el desarrollo de los trabajadores oficiales y potencien la productividad de la entidad.

Adicionalmente la Estrategia plantea algunos principios que describimos a continuación:

- **Enaltecimiento de los trabajadores oficiales:** el principio fundamental es que cualquier intervención que busque mejorar los resultados debe estar basada en el desarrollo y el bienestar de los trabajadores oficiales, pues sólo es posible lograr los objetivos a partir del reconocimiento que el capital humano de la entidad es el factor principal de éxito.
- **Compromiso:** la Gestión Estratégica del Talento Humano depende del esfuerzo, la determinación y la medición que los responsables de la entidad puedan desarrollar en el área de talento humano. El compromiso y la determinación de quienes intervienen en su implementación y su evaluación es fundamental para conseguir los objetivos propuestos.
- **Acompañamiento gradual:** A partir de la determinación de una línea de base sobre la que se planteen los objetivos de mejora, la Dirección de Empleo Público manifiesta su disposición de apoyar y acompañar los esfuerzos de mejoramiento continuo de las entidades. El propósito es lograr, paulatinamente, que todas las entidades alcancen niveles altos de madurez en la Gestión Estratégica del Talento Humano.

- **Estandarización:** La identificación de buenas prácticas, pero, sobre todo, de los niveles reales en los que se desarrolla la GETH, permitirá llevar paulatinamente a las entidades a niveles similares de excelencia y a que todos los líderes de las dependencias tengan parámetros claros de las prácticas que deben aplicar y de las metodologías que pueden incorporar para lograrlas.
- **Mejoramiento continuo:** Poseer estándares de calidad debe ser un propósito permanente en La Empresa para la Seguridad y Soluciones Urbanas – ESU, que deben tener en cuenta todos los niveles jerárquicos, y esto implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final. Debe buscarse siempre la excelencia y la innovación que lleven a la entidad a aumentar su competitividad y a desarrollar a su talento humano, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de valor.

La estrategia de implementación de la política de GETH, en ese contexto, se articula e integra al MIPG como la metodología que permitirá mejorar el eje central del Modelo para propiciar el desarrollo y evolución de todos los temas que lo componen. El MIPG reconoce la vital importancia de los gerentes y directivos públicos para liderar el óptimo desarrollo de las actividades y la ejecución de las metas que llevan al cumplimiento de los planes, programas y proyectos. Por ello, para el Modelo se precisa que los gerentes y, en general, el equipo directivo, cuenten con las competencias necesarias para conducir la entidad hacia los resultados esperados y dar solución efectiva a los problemas, interpretar su entorno, tomar las mejores decisiones y desarrollar a la entidad.

De acuerdo con lo anterior, el propósito fundamental de la política de GETH en el Modelo está orientado a incrementar tanto la productividad del sector público como la calidad de vida de los trabajadores oficiales.

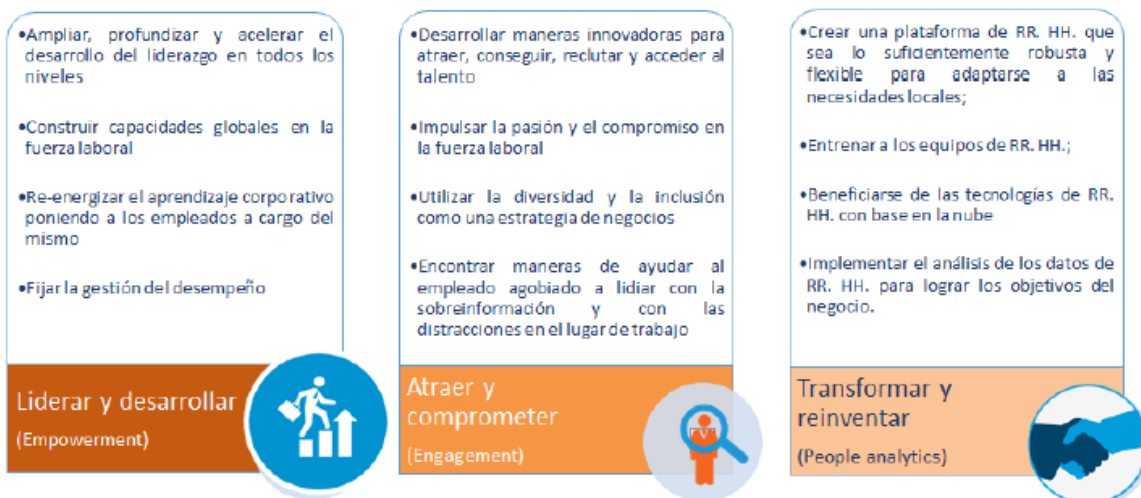
En ese orden de ideas, la estrategia apunta a que La Empresa para la Seguridad y Soluciones Urbanas – ESU, logre que el empleo público sea atractivo, retador, motivante y competidor, que genere las condiciones para construir un sector competitivo, competente, versátil, dinámico y satisfactor de las cambiantes necesidades y expectativas del ciudadano. Esto requiere del compromiso permanente de los trabajadores oficiales y, sobre todo, de una alineación con las políticas y directrices del área de talento humano para que haya un enfoque claro y unificado que permita lograr los propósitos planteados.

### 3. Descripción de la Estrategia: Etapas

La Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) es fundamental para la creación de valor público y para orientar adecuadamente la consecución de los resultados en la entidad. Podemos entender la GETH como el conjunto de buenas prácticas y acciones críticas que contribuyen al cumplimiento de metas organizacionales a través de la atracción, desarrollo y retención del mejor talento humano posible, liderado por el nivel estratégico de la organización y articulado con la planeación institucional.

Esta concepción implica que es necesario articular estratégicamente las diferentes funciones de la entidad, entre ellas las relacionadas con Talento Humano, alineándolas con los objetivos misionales. Debe concebirse como un proceso de planeación a largo plazo del Talento Humano con base en la planeación general en la que el jefe de talento humano o quien haga sus veces debe jugar un rol protagónico, inclusive en la formulación de la misión y la visión de la entidad y en la ejecución de la GETH (Sanabria, 2015). La articulación de la planeación, estructurada en torno a valores públicos y competencias, deberá generar capacidades para crearle una ventaja competitiva a la entidad.

#### Necesidades prioritarias en talento humano en el siglo XXI



Fuente: Deloitte Consulting DLP, 2014

En este contexto, el área de Talento Humano o quien haga sus veces debe incorporar un nuevo rol estratégico en el que se diseñen y administren estos nuevos procesos para los



trabajadores oficiales, enfocándose en que más allá de trabajar, están viviendo una experiencia que debe ser enriquecedora para ellos para que puedan contribuir de manera comprometida al logro de los resultados. En ese orden de ideas, la GETH debe simplificar los procesos, ayudar a gestionar los flujos de información en el trabajo y construir una cultura basada en el trabajo en equipo, el empoderamiento y la orientación hacia la innovación; por lo que es necesario rediseñar casi todas las actividades, desde el reclutamiento hasta la gestión del desempeño, pasando por el proceso de inducción e incentivos.

La política de GETH para La Empresa para la Seguridad y Soluciones Urbanas – ESU, se desarrollará en el marco general de la política de Empleo Público y se fundamenta en los siguientes pilares:

- 1) Las Competencias, como el eje a través del cual se articulan todos los procesos de talento humano.
- 2) El Desarrollo y el Crecimiento, como elementos básicos para lograr que los trabajadores oficiales aporten lo mejor de sí en su trabajo y se sientan partícipes y comprometidos con la entidad,
- 3) La Productividad, como la orientación permanente hacia el resultado,
- 4) La Gestión del Cambio, como la disposición para adaptarse a situaciones nuevas y a entornos cambiantes, así como las estrategias implementadas para facilitar la adaptación constante de entidades y trabajadores oficiales.
- 5) La Integridad, como los valores con los que deben contar todos los trabajadores oficiales.
- 6) el Diálogo y la Concertación, como condición fundamental para buscar mecanismos y espacios de interacción entre todos los trabajadores oficiales con el propósito de lograr acuerdos en beneficio de los actores involucrados como garantía para obtener resultados óptimos.

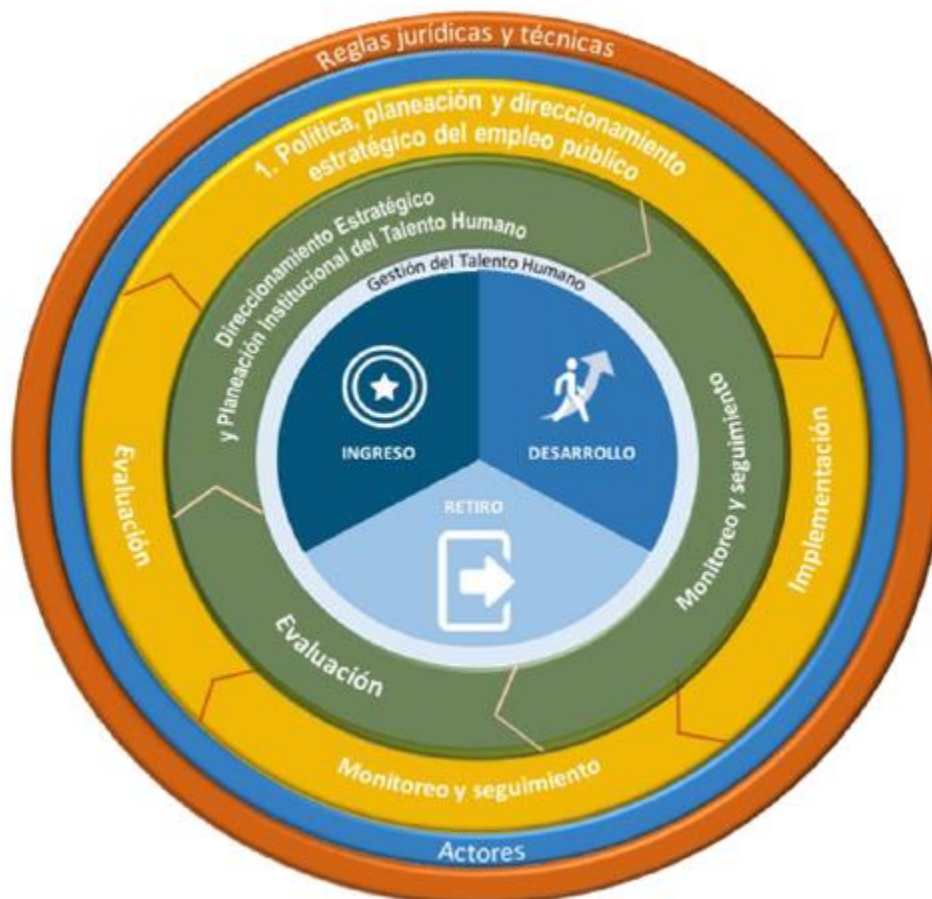
Soportada en estos pilares, la política de empleo público apunta a lograr cuatro objetivos básicos:

- 1) Trabajadores oficiales con un mayor nivel de bienestar, desarrollo y compromiso; 2) Mayor productividad del estado;
- 3) Incremento en los niveles de confianza del ciudadano en el Estado y, por consiguiente;
- 4) Incremento en los índices de satisfacción de los grupos de interés con los servicios prestados por el Estado.

Para cumplir con estos objetivos se ha planteado un Modelo de Empleo Público en el que, con base en un direccionamiento estratégico macro, se identifican cuatro subcomponentes del proceso de Gestión Estratégica del Talento Humano.

- Direccionamiento estratégico y planeación institucional (ver Dimensión 2 del MIPG)
- Ingreso
- Desarrollo
- Retiro

### Modelo de Empleo Público

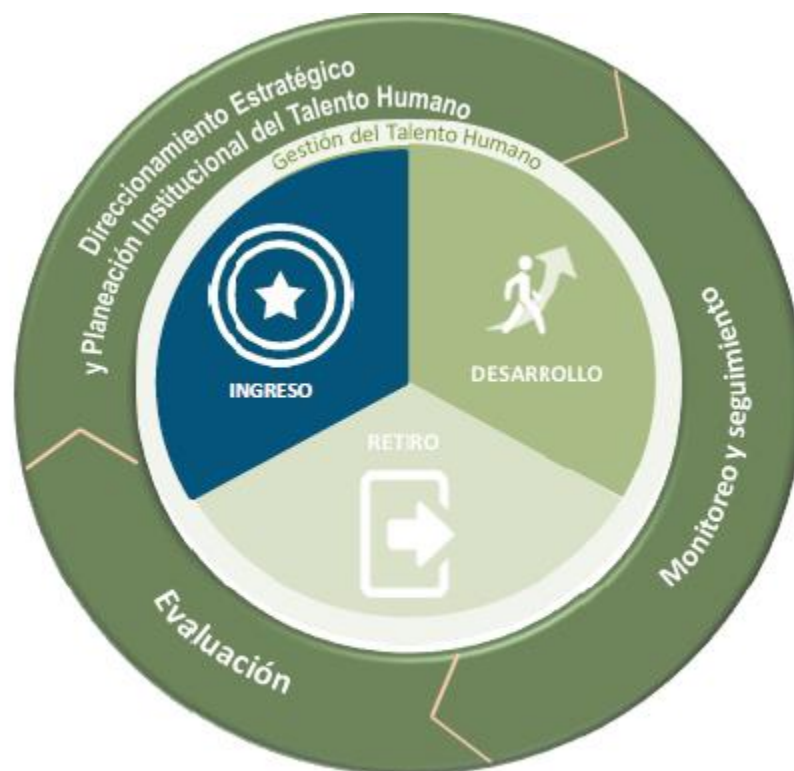


Fuente: Función Pública, 2016

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

A continuación, se describen los subcomponentes, las categorías que contienen y las variables agrupadas en los instrumentos de política:

### Subcomponentes y categorías de la política de GETH



## **a. Etapas de la implementación de la política**

La Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH exige la alineación de las prácticas de talento humano con los objetivos y propósito fundamental de la entidad. Para lograr una GETH se hace necesario vincular desde la planeación al talento humano, de manera que el área de personal o quien hagan sus veces pueda ejercer, como se ha planteado, un rol estratégico en el desempeño de la organización, para lo que requieren del apoyo y compromiso de la alta dirección. Con este propósito, la entidad desarrollará las cinco etapas que se describen a continuación y que llevarán a implementar una Gestión Estratégica del Talento Humano eficaz y efectiva:

### **1. Etapa - Disponer de Información:**

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

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

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

Un paso fundamental para emprender acciones orientadas a fortalecer el liderazgo y el talento humano es levantar un diagnóstico del estado en el que se encuentra la gestión estratégica del talento humano en la entidad. Para ello, se utilizará una de las herramientas fundamentales de la política: la Matriz de GETH, incorporada en el instrumento de autodiagnóstico de MIPG, que contiene un inventario de los requisitos que el área responsable debe cumplir para ajustarse a los lineamientos de la política.

Con base en las variables allí contenidas, la entidad puede identificar las fortalezas y los aspectos a mejorar en la GETH.

Cuando se diligencie la mencionada matriz, se obtendrá una calificación que le permitirá ubicarse en alguno de los tres niveles de madurez de la GETH:

- **Básico Operativo:** primer nivel, implica que se cumplen los requisitos básicos de la política o inclusive que aún se requiere gestión para cubrir estos requisitos.
- **Transformación:** segundo nivel, implica que la entidad adelanta una buena gestión estratégica del talento humano, aunque tiene aún margen de evolución a través de la incorporación de buenas prácticas y el mejoramiento continuo.
- **Consolidación:** tercer nivel, significa que la entidad tiene un nivel óptimo en cuanto a la implementación de la política de GETH y, adicionalmente, cuenta con buenas prácticas que podrían ser replicadas por otras entidades públicas. En esta fase la GETH ya hace parte de la cultura organizacional.

La Matriz GETH está diseñada para que la entidad analice las diferentes variables y se autocalifique en cada una de ellas con un puntaje de 0 a 100 bajo los siguientes criterios:

#### Criterios de calificación de la Matriz GETH



Fuente: Función Pública, 2017

Los resultados generales, y los de cada variable, categoría y subcomponente, serán automáticamente clasificados en cinco niveles (el nivel Básico Operativo se divide en Alto, Medio y Bajo) que representan el estado de evolución de la GETH, de la siguiente manera:

### Niveles de Madurez de la Gestión Estratégica del Talento Humano



Fuente: Función Pública, 2016

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

#### **Básico Operativo (Alto, Medio y Bajo):**

- Nivel de inicio de la GETH
- Se divide en tres estados: el nivel Básico Operativo Alto (41-60/100), que implica un estado intermedio de la gestión, el nivel Básico Operativo Medio (21-40/100) que implica un estado de alerta para la gestión, y el nivel Básico Operativo Bajo (0-20/100), que implica un estado totalmente incipiente de la gestión.
- Implica que la entidad se encuentra en un proceso de instalación de la gestión del talento humano y que tiene mucho margen de mejora por delante.

- Implica cumplir con los mínimos exigidos por la normatividad o inclusive menos, en cuanto a la gestión de las personas en la entidad.
- Obtener una calificación de 0 a 60/100 ubicará a la entidad en este nivel. La calificación permitirá identificar tanto aquellos aspectos que requieren intervención inmediata como aquellos que cumplen ajustadamente con los requerimientos establecidos.

#### **Transformación:**

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

#### **Consolidación:**

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

El análisis de los resultados obtenidos permitirá diagnosticar el estado actual de la GETH en la entidad, y de igual manera posibilitará identificar las fortalezas, debilidades y aspectos a intervenir.

Al diligenciar la Matriz GETH, se obtiene un resultado que permitirá identificar los siguientes aspectos:

- Estado actual de cada uno de los temas de talento humano
- Nivel de Madurez de la Gestión Estratégica del Talento Humano en la que se ubica la entidad
- Estado actual de las Rutas de Creación de Valor y de cada una de las subrutas (ver Etapa 4: Implementar el Plan de Acción)
- Aspectos para priorizar para avanzar en la Gestión Estratégica del Talento Humano

Con base en esta información, detallada y desagregada, la entidad puede conocer su estado actual y determinar el estado futuro en el que aspira a estar para iniciar los planes de acción correspondientes.

### **3. Etapa - Elaborar el Plan de Acción**

Una vez se establece una línea de base en la etapa de diagnóstico, se debe diseñar un plan de acción que le permita a la entidad lograr avanzar en los niveles de madurez de la Gestión Estratégica del Talento Humano. Para esta etapa se ha diseñado un instrumento asociado a la Matriz GETH denominado “Formato Plan de Acción. En este formato se describen una serie de pasos para que la entidad, con base en el análisis de los resultados del diagnóstico, establezcan los aspectos sobre los que van a priorizar la gestión para lograr acceder al siguiente nivel de madurez. El formato es práctico y se relaciona directamente con el diagnóstico para que el jefe de talento humano o quien haga sus veces pueda determinar la pertinencia y viabilidad de las acciones a seguir.

A partir de la línea de base, y de las diferentes aristas diagnósticas que la Matriz GETH arroja, se puede analizar la información y las variables a priorizar para diseñar un Plan de Acción que la conduzca del estado actual al estado deseado. La Matriz establece una metodología muy sencilla para determinar cuáles acciones podrían ser las de mayor impacto para el mejoramiento de la gestión, pero es el análisis técnico del jefe de Talento Humano o quien haga sus veces, con base en la información recolectada en la Matriz, el que define y establece el Plan a desarrollar.



#### 4. Etapa - Implementar el Plan de Acción

Esta etapa consiste en la ejecución del plan de acción de manera que se obtenga un impacto en la GETH. El propósito es adelantar acciones que conduzcan al fortalecimiento de aquellos aspectos, en el ciclo de vida de los trabajadores oficiales (ingreso, desarrollo y retiro), que resultaron con bajo puntaje en el diagnóstico, siempre con el objetivo de mejorar la GETH. ejemplo:

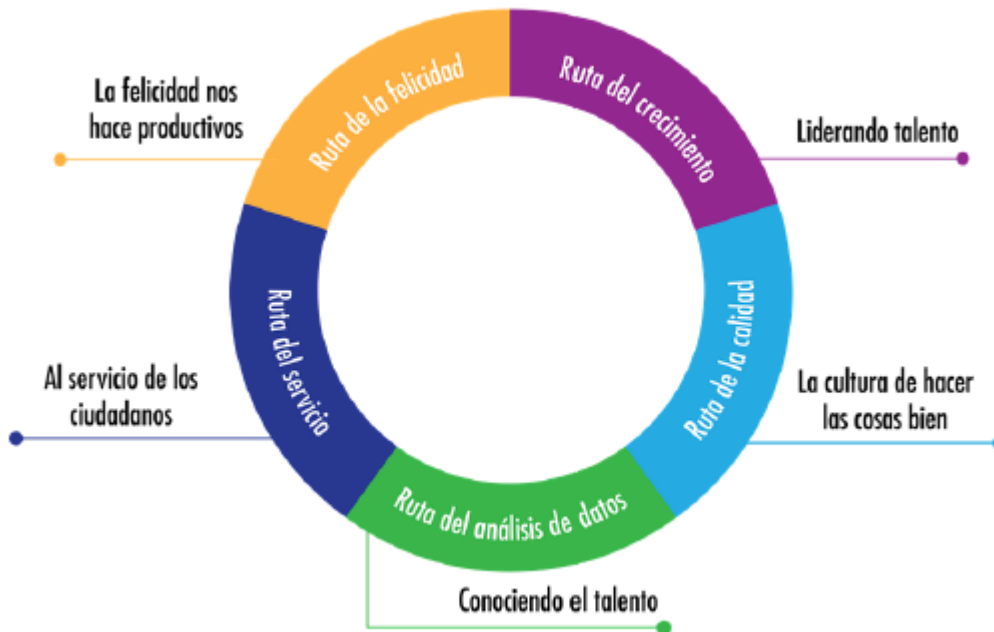
- Para el ingreso, se buscarán acciones que fortalezcan el cumplimiento del principio del mérito, garantizando la provisión oportuna y eficaz de los empleos de la entidad con el personal idóneo, independientemente de su tipo de vinculación.
- Para el desarrollo, se definirán acciones relacionadas con la capacitación, el bienestar, los incentivos, la seguridad y salud en el trabajo, y en general todas aquellas que apunten al mejoramiento de la productividad y la satisfacción de los trabajadores oficiales con su trabajo y con la entidad.
- Para el retiro, la gestión estará dirigida a comprender las razones de la deserción del empleo público para que se encuentren mecanismos para evitar la desvinculación de personal calificado. Así mismo, para desarrollar programas de preparación para el retiro del servicio o de readaptación laboral del talento humano desvinculado. La entidad debe garantizar que el conocimiento adquirido por el servidor que se retira permanezca en la entidad, de acuerdo con la dimensión de Gestión del Conocimiento e Innovación del MIPG.

La Empresa para la Seguridad y Soluciones Urbanas – ESU, iniciará la implementación de las mejoras que haya definido, y que apuntarán a cerrar las brechas que se hayan identificado en el autodiagnóstico. Será importante establecer parámetros objetivos para determinar la eficacia de las acciones a implementar para garantizar el avance real en los aspectos identificados como debilidades. Una vez se implementen las medidas seleccionadas, es importante volver a evaluar la Matriz GETH para establecer el nivel de avance obtenido versus el esperado.

La política de la GETH puede enfocarse desde una perspectiva orientada directamente a la creación de valor público, con base en algunas agrupaciones de factores que impactan directamente en la efectividad de la gestión.

Estos caminos se han denominado *Rutas de Creación de Valor*, y son agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces para la GETH.

## Rutas de Creación de Valor



### 1. Ruta de la Felicidad: la felicidad nos hace productivos

Múltiples investigaciones evidencian que cuando el empleado es feliz en el trabajo tiende a ser más productivo, pues el bienestar que experimenta por contar con un entorno físico adecuado, con equilibrio entre el trabajo y su vida personal, con incentivos y con la posibilidad de innovar se refleja en la calidad y eficiencia de su producción.

Es por esto por lo que la primera ruta de creación de valor se definió como la “Ruta de la Felicidad”, y se compone de las siguientes subrutas:

- **Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto:** el ambiente físico, las condiciones de salud y de seguridad deben propiciar un entorno sano y agradable para que el trabajador se sienta cómodo y en plenas facultades para dar el máximo de su rendimiento.
- **Ruta para facilitar que las personas cuenten con el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada:** para poder tener la atención y la motivación necesarias, el trabajador debe

percibir que la entidad respeta y valora en su justa medida las otras dimensiones de la vida del servidor. La Empresa para la Seguridad y Soluciones Urbanas – ESU, es consciente que la persona necesita esparcimiento, espacios y tiempos para poder realizar sus actividades particulares y sobre todo para compartir con su familia, para su crecimiento personal o profesional, o inclusive para actividades de ocio. Si el trabajador siente que la entidad respeta estos tiempos y espacios sentirá mayor compromiso e interés por avanzar en el cumplimiento de sus responsabilidades.

- **Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional:** más allá de la retribución salarial, el empleado espera ser recompensado por su contribución al logro de los objetivos de diversas maneras. Una palabra de felicitación o un evento público en donde se reconozca su aporte o su tiempo de vinculación pueden ser elementos que contribuyan de manera importante a la motivación y al compromiso de un servidor.

- **Ruta para generar innovación con pasión:** las personas valoran mucho cuando sus ideas y aportes son escuchados y adoptados por la entidad. La creatividad y la innovación, más en el entorno actual, son un insumo fundamental que proviene del empleado motivado y comprometido con lo que hace. Por esto, desde Talento Humano o quien haga sus veces debe propiciarse todos los elementos que permitan que las ideas se expresen y que la innovación surja.

***Temáticas relacionadas con esta ruta:** seguridad y salud en el trabajo, clima organizacional, bienestar, promoción y prevención de la salud, Programa “Entorno laboral saludable”, Teletrabajo, ambiente físico, plan de bienestar, incentivos, horarios flexibles. Inducción y reinducción, movilidad, mejoramiento individual.*

## 2. Ruta del Crecimiento: liderando talento

El rol de los líderes es cada vez más complejo y requiere tener claro que para poder lograr las metas organizacionales es necesario contar con el compromiso de las personas. Para lograr ese compromiso, desde el liderazgo se deben propiciar espacios de desarrollo y crecimiento.

De la relevancia de estos aspectos surge la segunda ruta de creación de valor, la Ruta del Crecimiento, que se compone de las siguientes subrutas:

- **Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento:** es necesario que los líderes adquieran conciencia de su participación en la formación de su personal, así como de la importancia que se vinculen con la obtención de

resultados en equipo y con la motivación constante de los trabajadores oficiales a través del reconocimiento de sus logros y avances.

- **Ruta para implementar una cultura de liderazgo orientado hacia el bienestar del talento orientado al logro:** el líder está siempre enfocado en conseguir los objetivos que se ha propuesto para su gestión, pero no puede perder de vista que el elemento fundamental para alcanzar las metas es el talento humano. El liderazgo y las orientaciones deben estar enmarcadas y deben partir de que la gente vinculada a estas iniciativas se encuentre motivada y sienta el bienestar necesario para concentrarse en su trabajo.

- **Ruta para implementar un liderazgo basado en valores:** el fundamento básico del liderazgo que apunta al crecimiento, al desarrollo y al bienestar del equipo de trabajo debe ser la ética. El líder no solamente enseña a través de la formación, sino principalmente a través de sus actuaciones y de su ejemplo.

- **Ruta de formación para capacitar trabajadores oficiales que saben lo que hacen:** la formación del líder debe asegurar que el conocimiento se transmite de forma clara y asertiva para garantizar que la prestación del servicio siempre se hace bajo parámetros de calidad.

*Temáticas relacionadas con esta ruta: capacitación, gerencia pública, desarrollo de competencias gerenciales, acuerdos de gestión, trabajo en equipo, clima laboral, integridad, inducción y reinducción, valores, cultura organizacional, estilo de dirección, comunicación e integración, revisión de desempeño de los gerentes.*

### 3. Ruta del Servicio: al servicio de los ciudadanos

Uno de los objetivos fundamentales de cualquier intervención en materia de talento humano es lograr que la atención al ciudadano mejore continuamente y los índices de satisfacción crezcan.

La calidad de las políticas públicas y de los servicios prestados por cualquier gobierno está estrechamente vinculada a la calidad de su servicio civil.

La forma en que se gestiona el servicio civil, es decir, las funciones cruciales en la gestión de los recursos humanos (GRH) como la planificación, el reclutamiento y la selección, el desarrollo profesional, y los incentivos para la profesionalización, entre otras; es crítica para la atracción, retención y motivación de personal idóneo.

Gestionar, entonces, los diferentes componentes del talento humano, debe conducir a que los indicadores de mejoramiento del servicio al ciudadano sean cada vez más positivos. Para ello, la intervención debe involucrar aspectos relacionados con el cambio cultural y con el bienestar y la motivación de los trabajadores oficiales. Esta ruta se compone de las siguientes subrutas:

- **Ruta para implementar una cultura basada en el servicio:** el cambio cultural debe ser un objetivo permanente en las entidades públicas, enfocado en el desarrollo y el bienestar de los trabajadores oficiales, de manera que paulatinamente se vaya avanzando hacia la generación de convicciones en las personas y hacia la creación de mecanismos innovadores que permitan la satisfacción de los ciudadanos

- **Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar:** la cultura a la que se apunta no puede dejar de centrarse en valores y en la orientación a resultados, pero debe incluir como eje el bienestar de los trabajadores oficiales para garantizar que el compromiso, la motivación y el desarrollo estarán permanentemente presentes.

*Temáticas relacionadas con esta ruta: capacitación, bienestar, incentivos, inducción y reinducción, cultura organizacional, integridad, rendición de cuentas, evaluación de desempeño, cambio cultural, e integridad.*

#### **4. Ruta de la Calidad: la cultura de hacer las cosas bien**

La satisfacción del ciudadano con los servicios prestados por el Estado claramente está determinada por la calidad de los productos y servicios que se le ofrecen. Esto inevitablemente está atado a que en la gestión estratégica del talento humano se hagan revisiones periódicas y objetivas del desempeño de los procesos y de las personas. De allí la importancia de la gestión del rendimiento, enmarcada en el contexto general de la GETH.

La gestión del rendimiento consiste en la planificación, la motivación y la evaluación de las contribuciones del personal al rendimiento del sector público. Es una herramienta fundamental para mejorar el rendimiento de los trabajadores oficiales, identificar las brechas en habilidades y rendimiento y motivarlos.

En consecuencia, lograr la calidad y buscar que las personas siempre hagan las cosas bien implica trabajar en la gestión del rendimiento enfocada en los valores y en la

retroalimentación constante y permanente en todas las vías de comunicación al interior y al exterior de la entidad. Esta ruta se compone de las siguientes subrutas:

- **Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en “hacer siempre las cosas bien”**: así como es necesario dar línea y establecer orientaciones por parte de los líderes, es fundamental establecer mecanismos de evaluación del rendimiento para verificar que lo planeado se haya cumplido de la manera previamente establecida. Es importante garantizar que la calidad de los productos y servicios que ofrecen la entidad se ajusta a las expectativas de los ciudadanos y grupos de valor interesados.

- **Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad**: La evaluación del desempeño y la verificación del cumplimiento de los requisitos es un propósito integral de la Empresa para la Seguridad y Soluciones Urbanas – ESU, e incluye componentes no sólo propios de la fabricación o prestación del servicio, sino también elementos comportamentales para mantener bajo revisión las acciones de los trabajadores oficiales, buscando que los valores sean un parámetro en el que se enmarquen siempre las actuaciones de las personas vinculadas con la administración pública.

*Temáticas relacionadas con esta ruta: evaluación de desempeño, acuerdos de gestión, cultura organizacional, integridad, análisis de razones de retiro. Evaluación de competencias, valores, gestión de conflictos.*

## 5. Ruta del Análisis de Datos: conociendo el talento

Uno de los aspectos más importantes para tener en cuenta para una gestión estratégica del talento humano es el relacionado con la transformación que se puede lograr a través de la recolección y análisis de toda la información posible sobre las personas que componen la planta de personal. Estos datos son un insumo fundamental para la toma de decisiones, sin dejar de tener en cuenta que son los líderes los que aplican exitosamente lo que los algoritmos les sugieren.

Es así como conocer la mayor cantidad de información posible acerca del talento humano con el que se cuenta permitirá cada vez más, gracias a la tecnología actual, tomar decisiones y diseñar estrategias que permitan impactar el desarrollo, el crecimiento y el bienestar de la gente, pues ofrecerá información que orientará adecuadamente los programas que realmente logren incidir de manera decisiva en el fortalecimiento de las competencias, de la motivación y del compromiso de los trabajadores oficiales. Esta ruta se compone de la siguiente subruta:

- **Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos:** es necesario avanzar hacia el desarrollo de métodos de recolección de datos, hacia estrategias de actualización oportuna y confiable de la información y hacia técnicas estadísticas de análisis para poder cada vez más contar con la información que se requiere para la toma de decisiones en relación con el talento humano.

**Temáticas relacionadas:** *Planta de personal, caracterización del talento humano, plan de vacantes, ley de cuotas, SIGEP.*

## 5. Etapa - Evaluar la GETH

El responsable de talento humano o quien haga sus veces deberá establecer mecanismos para hacer el seguimiento de las actividades implementadas con base en el Plan de Acción y verificar que se cumplan adecuadamente. En el formato de Plan de Acción se incluye como uno de los pasos la revisión de la eficacia de las acciones implementadas para analizar si tuvieron el impacto esperado.

Además de este seguimiento, la gestión se evaluará a través del instrumento de política diseñado para la verificación y la medición de su evolución: el FURAG. Mediante este instrumento se evaluará, entre otros, el estado de la GETH en La Empresa para la Seguridad y Soluciones Urbanas – ESU, los resultados concretos, evidencias y el avance en los niveles de madurez, como una mirada complementaria.

De esta manera, estarán articulados los instrumentos de la política: la Matriz GETH como instrumento de diagnóstico, el formato Plan de Acción como herramienta para priorizar y enfocar la gestión; y el FURAG como instrumento de evaluación de la eficacia de la política.

### Atributos de calidad de la política

Los siguientes atributos de calidad permitirán constatar que La Empresa para la Seguridad y Soluciones Urbanas – ESU ha logrado la consolidación de la presente dimensión:

#### Talento Humano:

- Vinculado mediante el mérito, que responde a los perfiles y competencias definidos para atender las prioridades estratégicas y satisfacer las necesidades de los grupos de valor.

- Gestionado de acuerdo con las prioridades fijadas en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación del MIPG.
- Vinculado de acuerdo con la naturaleza de los empleos, la normatividad que los regula y que responde a la estructura óptima de la entidad.
- Conocedor de las políticas institucionales, del direccionamiento estratégico y la planeación, de los procesos de operación y de su rol fundamental dentro de la entidad.
- Fortalecido en sus conocimientos y competencias, de acuerdo con las necesidades institucionales.
- Comprometido a llevar a cabo sus funciones bajo atributos de calidad en busca de la mejora y la excelencia.
- Con condiciones de salud y seguridad en el trabajo que preservan su bienestar y con mínimos niveles de riesgos materializados.
- Con altos índices de productividad y cumplimiento de resultados.
- Preparado física y emocionalmente para el retiro de la entidad por la culminación de su ciclo laboral.

#### **Equipo Directivo:**

- Enfocado tanto en el logro de resultados como en el desarrollo de las personas a su cargo.
- Ejemplificando los valores del servicio público con su actuación diaria en ejercicio de sus funciones.
- Que con su liderazgo lleva a la entidad al cumplimiento del propósito fundamental.