



## PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO 2020 - 2023

La ESP de Guatapé es una entidad descentralizada del Municipio cuya naturaleza según el acuerdo 07 del 30 de mayo de 2017 y sus estatutos es el de empresa industrial y comercial del estado, en virtud de lo establecido en el parágrafo 1 del artículo 17 de la Ley 142 de 1994, el cual indica:

Artículo 17 "Naturaleza: Las empresas de servicios públicos son sociedades por acciones cuyo objeto es la prestación de servicios públicos de que trata esta Ley.

El régimen de personal en este tipo de entidades está dado por la misma Ley 142 de 1994, la cual en su artículo 41 señala: APLICACIÓN DEL CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. "las personas que presten sus servicios a aquellas empresas que a partir de la vigencia de esta Ley se acojan a lo establecido en el parágrafo del artículo 17, se regirán por las normas establecidas en el artículo 5 del Decreto Ley 3135 de 1968 y que reza... "las personas que prestan sus servicios en las Empresas Industriales y Comerciales del Estado son trabajadores oficiales; sin embargo los estatutos de dichas empresas precisarán qué actividades de dirección o confianza deban ser desempeñadas por personas que tengan la calidad de empleados públicos"

Así mismo la Sentencia C-318 de 1996 reitera lo anterior afirmando: "En lo que se refiere a los servidores de las empresas industriales y comerciales del Estado que presten servicios públicos, su categoría laboral es la de trabajadores oficiales, a partir de la Sentencia C253/96 de la Corporación".

Es claro entonces que el personal que labora en la ESP de Guatapé tiene el carácter de trabajador oficial, vinculado por contrato de trabajo, excepto aquellos que en los estatutos se clasifiquen como empleados públicos, vinculados por una relación legal y reglamentaria, en virtud de desempeñar las labores de dirección o confianza, en este caso el Gerente.

La gestión del personal es necesaria en la medida en que debe garantizarse derechos laborales y el régimen prestacional y salarial que los cobija, así como la seguridad laboral, el bienestar, la capacitación, en aras a garantizar la competencia para la prestación de los servicios de la ESP, por lo tanto, la gestión del personal requiere una planeación estratégica ya que es a través de ella que se puede cumplir la misión institucional de manera adecuada.

La planeación estratégica es entonces la carta de navegación para establecer hacia donde estará orientado nuestro esfuerzo, evaluar si se está cumpliendo o no con los objetivos propuestos e ir monitoreando a través de indicadores el nivel de cumplimiento. Esta planeación busca cubrir las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal en las dependencias de la entidad, permite definir las acciones para hacer frente a los procesos de ingreso, desarrollo y retiro. Hacen parte de este proceso de planeación el plan anual de vacantes y los planes de previsión de recursos humanos que se deben actualizar cada año.

La gestión del talento humano, debe orientar el trabajo hacia la promoción del trabajo en equipo, a la implementación de los programas de capacitación, de bienestar laboral y estímulos para los servidores públicos.

Se hace necesario que la entidad conozca a sus servidores públicos y que cada uno de ellos comprenda que la gestión del talento humano desarrolla actividades en pro de hacer agradable la permanencia del servidor en la Entidad a través de estrategias para generar motivación en el trabajo, reconocimiento de la labor desarrollada y en cultivar principios y valores organizacionales.

El propósito del Plan Estratégico de Talento Humano es establecer la línea "estratégica" de la entidad, es decir la secuencia de acciones que se realizan, el tiempo y los recursos para desarrollar los planes, programas y proyectos que permiten la gestión del talento humano de la ESP, enfocado a cumplir el objetivo planteado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.

Con esta orientación es la Empresa de Servicios Públicos de Guatapé ESP SAS, elabora el Plan Estratégico de Talento Humano, cumpliendo con lo establecido por MIPG, alineando los objetivos y propósitos fundamentales de la entidad con la satisfacción y el bienestar de sus servidores durante el ciclo de permanencia en la entidad (Ingreso, desarrollo y retiro), tomando como punto de partida los resultados obtenidos en los diagnósticos realizados por la entidad; permitiendo una implementación de la política de gestión eficaz y efectiva desarrollando las cinco etapas de implementación (disponer de la información, diagnosticar la gestión estratégica del Talento Humano, Elaborar el plan de acción, implementar el plan de acción, y evaluar la gestión).

El Modelo concibe al talento humano como el activo más importante con el que cuentan las entidades y, por lo tanto, como el gran factor crítico de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados. El talento humano, es decir, todas las personas que laboran en la administración pública, en el marco de los valores del servicio público, contribuyen con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal, a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos.

## EL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

La planeación del recurso humano debe ser un ejercicio permanente en cualquier entidad, la cual inicia con la previsión y proyección de las necesidades (cuantitativas y cualitativas) de personal en función de los objetivos institucionales, con la valoración del personal actualmente vinculado y con el desarrollo acciones para identificar sus necesidades.

Las actividades de gestión del talento humano deben estar en estrecha correspondencia con los planes y programas institucionales, de manera que consideren la vinculación de nuevos servidores públicos, la capacitación, la calidad de vida laboral, la evaluación del desempeño y, en general, todas aquellas actividades tendientes a elevar la productividad del personal vinculado, al igual que se deben definir los procesos de desvinculación del personal.

**2. OBJETIVO GENERAL.** Disponer de una herramienta que permita determinar las acciones que han de seguirse en el desarrollo de los planes, programas y proyectos relacionados con la Gestión del Talento Humano.

### 2.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- ✓ Fortalecer las capacidades, conocimientos y habilidades de los servidores, a través de la implementación del Plan Institucional de Capacitación
- ✓ Formular y desarrollar el Plan de bienestar, estímulos e incentivos para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores de la ESP
- ✓ Desarrollar la cultura de la prevención y manejo de los riesgos en el entorno laboral, a través de la formulación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ✓ Contar con un programa de inducción a la entidad.
- ✓ Cumplir con la realización de la evaluación del desempeño y servicio al ciudadano.
- ✓ Generar la nómina y administrar la seguridad social de los servidores.
- ✓ Administrar la vinculación, permanencia y retiro de los servidores de la Entidad, así como los requerimientos de los ex servidores de la ESP
- ✓ Elaborar y administrar el Plan de Vacantes
- ✓ Mantener actualizado el plan estratégico del recurso humano de la ESP.

### CICLO DEL SERVIDOR PÚBLICO

**INGRESO:** Para el ingreso del servidor público se cumplirá las normas del régimen de trabajador oficial o empleo público según aplique, realizando contrataciones con el personal idóneo, sin importar el tipo de vinculación.

- Inducción: vinculados los nuevos servidores de forma inmediata deberán adelantarse las actividades de inducción, en aras de garantizar la adecuada incorporación a las labores y cultura de la organización.

**DESARROLLO:** Buscando el bienestar de los empleados en el desarrollo de su ejercicio laboral se definirán acciones relacionadas con la capacitación, bienestar, incentivos, seguridad y salud en el trabajo y toda aquella actividad que apunte al mejoramiento de la productividad y la satisfacción permanente del servidor.

- Formación y capacitación: Procesos que tienen un doble propósito: instrumental, en aras de propender por el mejor desempeño en el cargo; y formativo, con miras al enriquecimiento de los servidores, mediante la corrección de sus deficiencias y el despliegue de sus recursos personales, además de mejorar la calidad de la prestación de los servicios a cargo del estado, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios.

- Evaluación del Desempeño: la evaluación es un sistema diseñado para gerenciar el desempeño de los servidores y orientarlo hacia desempeños con resultados y a la identificación de las fortalezas y debilidades respecto de conocimientos, habilidades y actitudes.

- Sistema de Estímulos: a fin de reforzar el buen desempeño, incrementar la satisfacción de los servidores y aumentar las probabilidades de ocurrencia de resultados con calidad, es necesario adelantar acciones de carácter motivacional. Para ello se ha definido que al interior de las entidades públicas se aborden los temas de: reconocimiento e incentivos por desempeños sobresalientes, calidad de vida laboral y atención a las áreas de protección y seguridad social.

**RETIRO:** El ciclo laboral de los servidores se cierra con la desvinculación o retiro, tema a veces poco tenido en cuenta en las entidades pero que cobra importancia con la implementación del MIPG, el cual se enfoca en comprender las razones de la deserción del empleo público con el fin de que la entidad encuentre los mecanismos para evitar el retiro de personal calificado, así mismo, es necesario atender el retiro por pensión que supone una ruptura en la vida del servidor. Para atender tales situaciones se ha previsto la desvinculación asistida. Teniendo como marco normativo la Constitución Política y demás normas que reglamentan los procesos de administración de personal.

La Empresa de Servicios Públicos de Guatapé elabora el presente Plan Estratégico de Talento Humano, a través del cual se identifican y cubren las diversas necesidades del personal, como de los procesos de ingreso, desarrollo, evaluación y retiro, así como de los demás aspectos que coadyuvan para que las condiciones de trabajo y de clima laboral sean óptimas.

## LA PLANTA DE CARGOS DE LA ESP GUATAPÉ

Los empleos de la ESP Guatapé se encuentran distribuidos en los siguientes niveles:

NIVEL	EMPLEO	No. de plazas
Directivo	Gerente	1
Profesional	Coordinador Acueducto, Alcantarillado y Aseo	1
Técnico	Coordinador sistema de gestión integral, social y documental	1



Asistencial	Auxiliar administrativo	2
Operativo	Operario calificado (fontanero, aguas residuales, agua potable)	3
	Operario relleno sanitario	4
	Auxiliar de servicios generales	5
	Conductor vehículo compactador de residuos sólidos	1
<b>TOTAL</b>		<b>18</b>

**PLAN ANUAL DE VACANTES** es la herramienta que permite mantener actualizada la planta con todas las novedades administrativas que se surten durante la vigencia, además de contar con información oportuna de todos y cada uno de los funcionarios, la ESP realiza las modificaciones correspondientes a través del manual de funciones con los ejes temáticos de cada perfil de tal manera que permite asegurar que los cargos serán ocupados por personal idóneo para desempeñar las funciones establecidas.

**PLANES INTEGRADOS DE TALENTO HUMANO** Se establecen los planes para cada vigencia los cuales tienen como objetivo integrarse con el desarrollo institucional y alcanzar el logro de la GETH, siendo así cinco (5) planes que se desarrollan desde el área de Talento Humano.

1. Plan de bienestar e incentivos.
2. Plan de previsión de recurso humano.
3. Plan institucional de capacitación PIC.
4. Plan anual de vacantes.
5. Plan de trabajo anual en seguridad y salud en el trabajo.

Con el objetivo de llegar a una implementación exitosa de los planes integrado la ESP debe desarrollar las cinco etapas.

1. Disponer de información: Contar con la información oportuna y actualizada que permita tener insumos confiables para el éxito de la gestión.
2. Diagnosticar la gestión estratégica del Talento Humano: Un paso fundamental es diagnosticar el estado en que se encuentra la entidad, y de esta manera identificar las estrategias y los planes a desarrollar en la ESP.
3. Elaborar el plan de acción: Una vez identificado el nivel de madurez en el que está ubicada la entidad, se diseñan los planes de acción con base en el instrumento asociado a la matriz GETH, denominado "formato plan de acción".
4. Implementación plan de acción: Con el objetivo de obtener resultados de impacto en la GETH se inicia la implementación de los planes de acción, enfocados al Talento Humano de la entidad, durante todo su ciclo (ingreso, desarrollo y retiro).
5. Evaluación la Gestión: El responsable de la gestión del Talento Humano deberá establecer los mecanismos para realizar evaluación y seguimiento a los planes de trabajo establecidos por la Entidad, con el ánimo de identificar los avances alcanzados en la implementación.

**POLÍTICA DE TALENTO HUMANO** La ESP a través del responsable de la gestión del talento Humano diseñará, ejecutará y mejorará continuamente la aplicación de políticas, normas, estrategias y proyectos orientados al fortalecimiento del talento humano, considerado como factor estratégico y para el logro de la misión y visión de la Entidad.

En particular la misión del área de Talento Humano se ejecutará a partir de políticas en materia de formación y promoción de los servidores, bienestar institucional, generación de un adecuado clima institucional, medición y evaluación de desempeño.

## **ESTRATEGIAS**

Se entiende por estrategia de Talento Humano, como la “serie de acciones que orientan las políticas y prácticas de gestión de Talento Humano, para ponerlas al servicio de la estrategia institucional”.

El objetivo institucional al cual apuntan las estrategias del Plan Estratégico de Recursos Humanos corresponde a: Aplicar los requerimientos del Modelo Control Interno en la Gestión del Talento Humano. Las estrategias definidas, una vez realizado el análisis interno (fortalezas y debilidades) y el análisis externo (oportunidades y amenazas) son:

1. Mejorar el subsistema de Control de Gestión para fortalecer la capacidad institucional a través de capital humano competente, altamente calificado, para dar respuesta al nuevo enfoque y las funciones asignadas a la entidad y en lo relacionado con el bienestar social y los estímulos para motivar el desempeño eficaz y el compromiso de los servidores públicos al igual que el mejoramiento del clima laboral y el fortalecimiento del trabajo en equipo, lo que permitirá funcionarios satisfechos y con sentido de pertenencia de la Empresa.

Implementar el subsistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo promoviendo y manteniendo las buenas prácticas de seguridad y salud en el trabajo, con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades de origen laboral, mejorar las condiciones de trabajo, salud y calidad de vida de los trabajadores, lo cual contribuirá de manera efectiva en el cumplimiento de las metas tanto organizacionales como de los servidores públicos.

2. Mejorar el subsistema de Control de Evaluación, es decir los insumos en lo relacionado con el sistema de evaluación del desempeño, el cual se convertirá en una herramienta de gestión, al igual que se sirva de insumo en la toma de decisiones a favor de la organización y de los servidores públicos, y así mismo, para establecer planes de mejoramiento encaminados a fortalecer las competencias, lo que contribuirá en gran medida en el cumplimiento de los objetivos institucionales en condiciones de calidad en la prestación del servicio.

El Plan Estratégico de Talento Humano de la ESP Guatapé se plantea desde las rutas así:

### **– Ruta de la Felicidad: la felicidad nos hace productivos:**

Múltiples investigaciones evidencian que cuando el servidor 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. Sin embargo, no siempre los jefes y las entidades son conscientes de la importancia de propiciar las condiciones para que el

trabajador se sienta satisfecho. Por esto es necesario que desde lo institucional se genere conciencia sobre la importancia de la satisfacción de los empleados.

Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: seguridad y salud en el trabajo, clima organizacional, bienestar, promoción y prevención de la salud, plan de bienestar, incentivos, inducción y reinducción, movilidad, mejoramiento individual.

#### **- Ruta del Crecimiento: liderando talento**

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

Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: capacitación, desarrollo de competencias gerenciales, trabajo en equipo, integridad, clima laboral, inducción y reinducción, valores, cultura organizacional, estilo de dirección, comunicación e integración.

#### **- Ruta del Servicio: al servicio de los ciudadanos**

Como ya se ha mencionado, el cambio cultural debe ser un objetivo permanente en las entidades públicas, enfocado en el desarrollo y bienestar de los servidores públicos 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. La cultura no puede dejar de centrarse en valores ni en la orientación a resultados, pero debe incluir como eje el bienestar de los servidores para garantizar que el compromiso, la motivación y el desarrollo estén permanentemente presentes.

Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: capacitación, bienestar, incentivos, inducción y reinducción, cultura organizacional, integridad, rendición de cuentas, evaluación de desempeño, cambio cultural, e integridad.

#### **- 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 institucional y de las personas. De allí la importancia de la gestión del rendimiento, enmarcada en el contexto general de la GETH.

Lograr la calidad y buscar que las personas siempre hagan las cosas bien implica trabajar en la gestión del rendimiento enfocado en los valores y en la retroalimentación constante y permanente en todas las vías de comunicación dentro y fuera de la entidad.

Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: evaluación de desempeño, cultura organizacional, integridad, análisis de razones de retiro, evaluación de competencias, valores, gestión de conflictos.

#### **- Ruta del análisis de datos: conociendo el talento**

Un aspecto de gran relevancia para una GETH es el análisis de información actualizada, obtenida en la etapa "Disponer de información", acerca del talento humano, pues permite,

aunado a la tecnología, tomar decisiones en tiempo real y diseñar estrategias que permitan impactar su desarrollo, crecimiento y bienestar, obteniendo mejores competencias, motivación y compromiso.

Esta ruta se relaciona, entre otras, con las siguientes temáticas: planta de personal, caracterización del talento humano, plan de vacantes, SIGEP.

### **PLAN ACCIÓN MATRIZ ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO:**

Con base en el diagnóstico realizado en la matriz GETH, se formuló un plan de acción con el propósito de priorizar la gestión del Talento Humano en la ESP de Guatapé. Este diagnóstico arrojó la ruta de la felicidad con el menor puntaje con 40 puntos y las sub-rutas escogidas para el plan de acción fueron: Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional, Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro, Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento. De lo resultados, debe focalizarse el plan, en la ruta con el menor puntaje, a partir del instrumento de diagnóstico se encuentra el filtro de las acciones a seguir.

### **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

Para garantizar un mejor resultado en la definición y ejecución de las acciones de los planes y la observancia de los criterios de articulación entre componentes, coherencia con los planes y programas generales de la entidad y la cultura organizacional y coordinación entre los agentes involucrados, se abordará como práctica permanente, el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Recursos Humanos.

El seguimiento se entiende como las acciones realizadas durante la Implementación de los Planes con miras a monitorear su avance y a introducir los correctivos necesarios, de manera que al finalizar la intervención se logren los objetivos propuestos.

La evaluación se orienta a valorar y analizar los resultados y efectos de la gestión adelantada, identificar los factores de éxito y consolidar los datos necesarios para mejorar las intervenciones en materia de gestión de recursos humanos. Para adelantar la evaluación se utilizará el siguiente instrumento.

El responsable de talento humano deberá aplicar mecanismos para hacer el seguimiento de las actividades implementadas 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 medición de la evolución de MIPG: el FURAG. Mediante este instrumento se evaluará, entre otros, el estado de la GETH en la entidad, los resultados concretos, evidencias y 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.



## RESULTADO DE LA MATRIZ GETH – MIPG – 2019 (vigencia a julio)

RESULTADOS GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO			
RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR			
<b>RUTA DE LA FELICIDAD</b>  La felicidad nos hace productivos	40	- Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto	45
		- Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio	40
		- Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional	38
		- Ruta para generar innovación con pasión	39
<b>RUTA DEL CRECIMIENTO</b>  Liderando talento	42	- Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento	39
		- Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro	38
		- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores	45
		- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen	44
<b>RUTA DEL SERVICIO</b>  Al servicio de los ciudadanos	45	- Ruta para implementar una cultura basada en el servicio	45
		- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar	45
<b>RUTA DE LA CALIDAD</b>  La cultura de hacer las cosas bien	48	- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en "hacer siempre las cosas bien"	45
		- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad	51
<b>RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS</b>  Conociendo el talento	44	- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos	44

## RESULTADO DE LA MATRIZ GETH – MIPG – 2019 (vigencia a diciembre)

RESULTADOS GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO			
RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR			
<b>RUTA DE LA FELICIDAD</b>  La felicidad nos hace productivos	53	- Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto	59
		- Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio	51
		- Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional	47
		- Ruta para generar innovación con pasión	53
<b>RUTA DEL CRECIMIENTO</b>  Liderando talento	46	- Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento	44
		- Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro	42
		- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores	46
		- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen	53
<b>RUTA DEL SERVICIO</b>  Al servicio de los ciudadanos	51	- Ruta para implementar una cultura basada en el servicio	57
		- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar	45
<b>RUTA DE LA CALIDAD</b>  La cultura de hacer las cosas bien	53	- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en "hacer siempre las cosas bien"	51
		- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad	56
<b>RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS</b>  Conociendo el talento	56	- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos	56

No obstante que se logra un avance en las mediciones realizadas a la gestión estratégica para el talento humano, la política requiere ser fortalecida pues hay que pasar de la planeación a la ejecución y de esta a la medición de dichos avances.



Para la vigencia 2020 se debe considerar la siguiente ruta del crecimiento.

Pasos			5	6
1	Se muestra la Ruta de Creación de Valor con menor puntaje	Nombre de la Ruta de Creación de Valor con menor puntaje  <b>RUTA DEL CRECIMIENTO</b>  Liderando talento	Variables resultantes	Alternativas de mejora
2	Seleccíone en la hoja "Resultados" las SubRutas en las que haya obtenido puntajes más bajos	Subrutas con menores puntajes (máximo tres) Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento Ruta para implementar un liderazgo basado en valores	Cultura organizacional	Bienestar laboral e incentivos y bioseguridad y integridad para el servicio público
3	Identifique en la hoja "Rutas Filtro" las Subrutas seleccionadas en los puntos anteriores		Evaluación del desempeño	Medición de competencias comportamentales para la atención al ciudadano



Se hace necesario establecer mecanismos de ingreso y retiro, administrar la gestión de competencias, el desarrollo del talento humano a partir de la evaluación a la pertinencia y mejora en la prestación de los servicios y el desarrollo de las actividades tomando como base los planes para el talento humano, la evaluación al desempeño laboral, la gestión de la salud y seguridad laboral así como la cultura de la prestación del servicio público con integridad.