

	GESTIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y BIBLIOTECARIOS		CÓDIGO	FO-GS-15	
			VERSIÓN	02	
	<b>ESQUEMA HOJA DE RESUMEN</b>			FECHA	03/04/2017
				PÁGINA	1 de 1
<b>ELABORÓ</b>		<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>		
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad	Líder de Calidad		

## RESUMEN TRABAJO DE GRADO

**AUTORES:**

**NOMBRE(S)** GLADYS MARINA      **APELLIDOS** GÓMEZ ARIAS

**FACULTAD:** CIENCIAS EMPRESARIALES

**PLAN DE ESTUDIOS:** MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS

**DIRECTOR:**

**NOMBRE(S)** LUZ STELLA      **APELLIDOS** ARENAS PÉREZ

**TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS):** LA MERITOCRACIA EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS SECRETARÍAS DE LA GOBERNACIÓN DEL DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER

**RESUMEN.** El presente trabajo identifica la relación entre la meritocracia y la gestión del talento humano en las secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander, el estudio está fundamentado en antecedentes investigativos, teorías y postulados de diversos autores y finaliza con una propuesta de buenas prácticas que permitan optimizar la gestión estratégica del talento humano en las secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.

**PALABRAS CLAVES:** Talento Humano, Gestión Pública, meritocracia, percepción de la meritocracia

**CARACTERÍSTICAS**

**PÁGINAS:** 146    **PLANOS:**         **ILUSTRACIONES:**         **CD ROOM:**

LA MERITOCRACIA EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS  
SECRETARÍAS DE LA GOBERNACIÓN DEL DEPARTAMENTO NORTE DE  
SANTANDER

GLADYS MARINA GÓMEZ ARIAS

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
PLAN DE ESTUDIOS DE MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS  
SAN JOSÉ DE CÚCUTA  
2023

LA MERITOCRACIA EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS  
SECRETARÍAS DE LA GOBERNACIÓN DEL DEPARTAMENTO NORTE DE  
SANTANDER

GLADYS MARINA GÓMEZ ARIAS

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Magister en Gerencia de  
Empresas

Director

LUZ STELLA ARENAS PÉREZ  
Magister

Co-Director

MAGDA ZARELA ANGARITA SEPÚLVEDA  
Magister

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
PLAN DE ESTUDIOS DE MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS  
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2023



ACTA DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO

San José de Cúcuta, 14 de septiembre de 2023

LUGAR: Edificio Posgrados, segundo piso.

PLAN DE ESTUDIOS: MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS.

TITULO DEL PROYECTO: "LA MERITOCRACIA EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS SECRETARIAS DE LA GOBERNACIÓN DEL DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER".

MODALIDAD: TRABAJO DE GRADO

JURADOS:

LUZ STELLA ARENAS PÉREZ

ENTIDAD: U.F.P.S.

MARLEN FONSECA VIGOYA

ENTIDAD: U.F.P.S.

PEDRO ALFONSO REYES SANTANDER

ENTIDAD: U.F.P.S.

DIRECTOR: LUZ STELLA ARENAS PÉREZ.

CODIRECTOR: MAGDA ZARELA SEPÚLVEDA ANGARITA

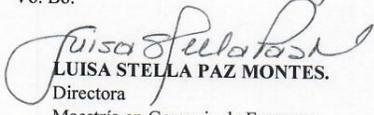
NOMBRE ESTUDIANTE	CÓDIGO	CALIFICACIÓN		
		NÚMERO	LETRAS	
GLADYS MARINA GÓMEZ ARIAS C.C. 37.273.734	2260067	4.2	CUATRO DOS	APROBADA

  
MARLEN DEL SOCORRO FONSECA VIGOYA  
Jurado

  
PEDRO ALFONSO REYES SANTANDER  
Jurado

  
LUZ STELLA ARENAS PÉREZ  
Directora

Vo. Bo.

  
LUISA STELLA PAZ MONTES.  
Directora  
Maestría en Gerencia de Empresas

## Tabla de contenido

	pág.
Introducción	13
1. Problema	15
1.1 Título	15
1.2 Planteamiento del problema	15
1.3 Formulación del Problema	22
1.4 Sistematización del Problema	22
1.5 Objetivos	23
1.5.1 Objetivo General	23
1.5.2 Objetivos Específicos	23
1.6 Justificación	24
1.7 Alcances	26
2. Marco referencial	27
2.1 Antecedentes	27
2.2 Marco Teórico	32
2.2.1 Teoría de la Administración Pública	32
2.2.2 Teoría de la Gestión del Recurso Humano	34
2.2.3 Otros Enfoques	38
2.3 Marco Legal de la gestión pública en Colombia	40
2.4 Marco Conceptual.	42
2.4.1 Meritocracia	42
2.4.2 La Carrera administrativa	45
2.4.3 Vinculación Laboral Pública	49

2.4.4 Las Organizaciones	51
2.4.5 Las Organizaciones Públicas	51
2.4.6 Competencia Laboral	52
3. Diseño metodológico	54
3.1 Tipo de investigación	54
3.2 Tipo y Diseño de la Investigación	54
3.3 Población	55
3.4 Muestra	56
3.5 Técnicas e instrumentos para la Recolección de información	58
3.6 Técnicas de Análisis de la Información	59
3.7 Sistematización de las variables.	59
4. Resultados	61
4.1 Fundamentación teórica de la meritocracia en el proceso de gestión humana de las entidades públicas.	61
4.1.1 Gestión del talento humano en las entidades públicas	61
4.1.2 Fundamentos de la relación Meritocracia – Gestión del recurso humano	66
4.2 Teoría del capital humano	66
4.3 Indicadores en la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.	79
4.4 La meritocracia y la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.	110
4.5 Propuesta	118
4.5.1 Propuesta para la gestión administrativa enfocados en la meritocracia y la gestión del talento humano	121
5. Conclusiones y recomendaciones	130



## Lista de tablas

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Síntesis de la normatividad legal relacionada con la Función Pública en Colombia	41
Tabla 2. Clases de vinculación laboral pública	50
Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad	59
Tabla 4. Sistematización de las variables	60
Tabla 5. Perspectivas y fundamentación teórica de la meritocracia en el proceso de gestión humana	78
Tabla 6. Percepción sobre la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	82
Tabla 7. Organización del trabajo en las en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	85
Tabla 8. Estadísticos descriptivos de los indicadores asociados a la organización del trabajo	85
Tabla 9. Gestión del empleo en las en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	88
Tabla 10. Gestión del rendimiento en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	90
Tabla 11. Gestión de la compensación	93
Tabla 12. Gestión del desarrollo	95
Tabla 13. Tabla cruzada Género*Total Percepción de meritocracia (Agrupada) en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	100

Tabla 14. Percepción de meritocracia según la edad en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	100
Tabla 15. Tabla cruzada Tipo de vinculación actual*Total Percepción de meritocracia (Agrupada) en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.	102
Tabla 16. Interpretación del coeficiente de Spearman	102
Tabla 17. Coeficiente de correlación entre la Edad y el Total Percepción de meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	104
Tabla 18. Correlación entre la percepción sobre la meritocracia y la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	104
Tabla 19. Correlaciones entre la percepción de la meritocracia y las dimensiones de la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	105
Tabla 20. Dimensiones y variables identificadas por debajo del promedio según los encuestados	120
Tabla 21. Propuesta para la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.	122
Tabla 22. Acciones para la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.	127

## Lista de figuras

	<b>pág.</b>
Figura 1. Diferencia en el índice de desarrollo del Servicio Civil	19
Figura 2. Modelo de Gestión de Recursos Humanos	35
Figura 3. Regímenes de carrera administrativa en Colombia	46
Figura 4. Fases del proceso de selección	47
Figura 5. Dimensión: Talento Humano	62
Figura 6. Distribución de los funcionarios según el género en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	80
Figura 7. Distribución según la edad de los encuestados en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	80
Figura 8. Percepción sobre la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	83
Figura 9. Total, de la dimensión percepción sobre la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	84
Figura 10. Percepción sobre los indicadores asociados a la Organización del Trabajo en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	86
Figura 11. Total, de la dimensión Organización del Trabajo en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	87
Figura 12. Percepción sobre los indicadores asociados a la Gestión del Empleo en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	89

Figura 13. Total, de la dimensión Gestión del Empleo en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	89
Figura 14. Percepción sobre los indicadores asociados a la Gestión del Rendimiento en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	91
Figura 15. Total, de la dimensión Gestión del Rendimiento en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	92
Figura 16. Percepción sobre los indicadores asociados a la Gestión de la Compensación en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	94
Figura 17. Total, de la dimensión Gestión de la Compensación en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	94
Figura 18. Percepción sobre los indicadores asociados a la Gestión del Desarrollo en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	96
Figura 19. Total, de la dimensión Gestión del Desarrollo en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	97
Figura 20. Percepción sobre las dimensiones asociados a la Gestión del Talento Humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	98
Figura 21. Percepción de la Gestión del Talento Humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	99
Figura 22. Análisis de correspondencia entre la dimensión gestión del empleo y la Percepción de la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación Departamento Norte de Santander	106
Figura 23. Análisis de correspondencia entre la dimensión organización del trabajo y la Percepción de la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	107

Figura 24. Análisis de correspondencia entre la dimensión gestión del rendimiento y la Percepción de la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	108
Figura 25. Análisis de correspondencia entre la dimensión gestión de la compensación y la Percepción de la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	108
Figura 26. Análisis de correspondencia entre la dimensión gestión del desarrollo y la Percepción de la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	109
Figura 27. Análisis de correspondencia entre la Gestión del Talento Humano y la Percepción de la Meritocracia Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	110
Figura 28. Planta de personal de la Gobernación de Norte de Santander de los años 2018 al 2021.	111
Figura 29. Comparativo 2018 al 2021: Medición del Desempeño Institucional	113
Figura 30. Comparativo 2018 al 2021 Medición Índice de Desempeño: dimensión talento humano.	114
Figura 31. Comparativo 2018 al 2021, política gestión estratégica del talento humano y los cuatros índices.	115
Figura 32. Comparativo 2020-2021 componente gestión de la MDD con sus dimensiones.	116
Figura 33. Comparativo 2020-2021 del componente de resultados de la MDD con sus dimensiones.	117
Figura 34. Perfil de los encuestados en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	119

## **Introducción**

El desarrollo de una organización independientemente del enfoque en productos o servicios busca que el cliente acepte y valore la propuesta que oferta. Por ello, la orientación en el cliente, en los procesos, el producto o servicio y fundamentalmente en la persona es vital para alcanzar los objetivos planteados dado que se requiere de clientes satisfechos, un producto o servicio de calidad, así como de empleados preparados y comprometidos con la organización.

En este marco se requiere de un tren directivo con capacidades reconocidas que permitan interactuar y direccionar al personal bajo su cargo, reconociendo que muchas de estas capacidades son subjetivas y difíciles de evaluar, en virtud que muchas veces se requiere asumir diferentes funciones en momentos diferentes. Por ello es importante potenciar las habilidades y talentos de los empleados, reconocer sus logros para evitar una baja de productividad, la apatía o que renuncien a sus cargos comprometiendo los resultados esperados en la organización.

Con la presente investigación, se indaga con respecto a la meritocracia y la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander. Se estudió las relaciones entre la meritocracia y la gestión del talento humano, para llegar a proponer un plan de mejora enfocado en optimizar la gestión administrativa en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.

El estudio se fundamenta con antecedentes investigativos, teorías y postulados teóricos de diversos autores. También cuenta con un marco metodológico estructurado según el tipo de investigación, las técnicas y herramientas empleadas en el análisis de la información, para dar

cumplimiento a los objetivos propuestos y finalizar con la presentación de una propuesta de buenas prácticas que apoyen la optimización de la gestión administrativa en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.

## **1. Problema**

### **1.1 Título**

La Meritocracia En La Gestión Del Recurso Humano En Las Secretarías De La Gobernación  
Del Departamento Norte De Santander

### **1.2 Planteamiento del problema**

Las organizaciones en su complejidad abarcan múltiples dimensiones y diversas naturalezas dependiendo de la Misión y los fines que fueron establecidos. En este amplio campo de estudio, el diagnóstico de las organizaciones permitirá comprender los estilos de gerencia, sus procesos de comunicación, sus estructuras, delinear el entorno y su capacidad de innovación, es decir, el entorno externo e interno donde se desarrolla su actividad.

Se considera que en el desarrollo de una organización independientemente de su enfoque en productos o servicios, su orientación se dirige hacia un cliente que acepte y valore la propuesta que le hace la empresa u organismo con la cual se relaciona. Por ello, la orientación constante en el cliente, el producto o servicio y el empleado; es fundamental para alcanzar los objetivos planteados dado que se requiere de un cliente satisfecho, un producto o servicio que se reconozca por su calidad o valor justo y fundamentalmente contar con empleados preparados y dispuestos a satisfacer al cliente.

En las organizaciones se debe tratar de aumentar la eficiencia y motivación de los empleados para mejorar sus relaciones con los clientes. (Sobel, 1997). Para ello se requiere que los gerentes

desarrollen las capacidades necesarias para interactuar con su personal, señala también que muchas de estas capacidades son subjetivas y difíciles de evaluar, en virtud que muchas veces se requiere asumir diferentes funciones en momentos diferentes. En este sentido, es innegable el papel que debe desempeñar el supervisor en la formación de su equipo. Es importante potenciar las habilidades y cultivar sus talentos, dado que esto puede ser un derecho como empleado y de no ser atendido genere baja productividad, apatía o renuncien a sus cargos comprometiendo los resultados esperados en la organización.

En las organizaciones independientemente de su naturaleza ya sea pública (entidades del gobierno u asociaciones sin fines de lucro) o privada (empresas, compañías) para alcanzar los objetivos se coordinan acciones entre personas, de allí que existan limitaciones, estas dependen de las posibilidades y condicionamientos de quienes allí laboran. Malavé (1997) afirma que en las organizaciones se comparten tres características: a) Están conformadas por personas; b) Tienen propósitos definidos; c) Se definen cargos y papeles formales y se estipula el comportamiento de los integrantes.

En el caso de las organizaciones públicas gubernamentales, estas se identifican como aquellas instituciones estatales cuya administración está a cargo del gobierno de turno y su finalidad es brindar un servicio público que resulta necesario para la ciudadanía (De Pacheco, Fernández, & Guédez, 2017). Además, por su naturaleza estas organizaciones enfrentan continuos procesos de verificación y aceptación por los ciudadanos y del Estado.

Según la Carta Iberoamericana de la Función Pública citada por Corrales (2018) se considera que mediante la gestión humana y las nuevas técnicas de gestión de personas, sean más

vinculantes las relaciones con las personas generando mayor compromiso con los objetivos planteados por la organización. Tal es el caso de Perú donde a través de la Ley del Servicio Civil se aspira tener un servicio civil más profesional y meritocrático como una Política de Estado.

Espín, Zula, Espín y Carrión (2015) afirma que en Ecuador los servidores públicos tienden a ser señalados de ineficientes, incapaces y deshonestos, lo cual es injusto, a esto se añade que muchas veces no se le reconoce su labor desconociendo que los problemas no son solo de tipo técnico, sino que también influye la falta de motivación y dirección para que desarrollen sus habilidades. Ecuador tiene actualmente como organismo rector de Gestión del Talento Humano y el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) dedicado a la administración de lo laboral en el sector público y el privado. El sector público se rige por la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP y su Reglamento de Aplicación.

Colombia no escapa a esta realidad, en el país se lleva más de 80 años con disposiciones legislativas en materia de meritocracia y carrera administrativa, desde la expedición de la Ley 165 de 1938 con rango constitucional de la reforma de 1957, nivel que se mantiene hoy contenida en la constitución del 1991. En virtud de lo dispuesto en la Carta Magna, se promulgó la Ley 909 de 2004 cuyo modelo teórico fue la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CIFP), reglamentada por los Decretos 1601 de 2005, 4567 de 2011 y el Decreto 1083 de 2015, recientemente modificada por la Ley 1960 del 27 de junio de 2019 (Congreso de Colombia, 2004).

Como lo resume el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), la Ley 909 de 2004, es un sistema de empleos con base en la carrera administrativa para el ingreso,

permanencia y retiro de los funcionarios públicos, con estructuración de cargos, que contenga planes anuales de capacitación y necesidades; así como el ingreso por méritos de los cargos de gerencia pública sin que estos pierdan su naturaleza de libre nombramiento. (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2018).

Esta Ley constituye un importante avance que ha permitido dar pasos trascendentales para impulsar el mérito en el ejercicio de la función pública y que las entidades públicas adopten los instrumentos requeridos para tecnificar la administración de personal o mejorar los existentes, evitando, como menciona Gómez, Gonzáles y Forero (2007), que se siga burocratizando las instituciones y que sea el mérito, el esfuerzo individual, el principio rector por el cual se ingresa a un cargo público, no a través de conexiones, clientelismo o herencias. Siendo así, se requiere implementar mejores formas de gestión del talento humano que permita incrementar la productividad y facilitar la interacción entre las instituciones y la ciudadanía, logrando mejorar el bienestar y la percepción de la comunidad, un empleo público moderno, con gran capacidad técnica fortalecido a través del mérito. Esto brinda la oportunidad de lograr un nuevo paradigma organizacional orientados a los enfoques de la Nueva Gestión Pública (NGP). (Chica & Álvarez, 2008; Chica, 2011).

En aras de la profesionalización del servicio civil el DAFP lidero proyecto de reforma de la Ley 909 ante el Congreso de la República, como resultado se promulgo la Ley 1960 del 2019 que permite la movilidad horizontal de la carrera administrativa, los concursos de ascensos y ajusta otras condiciones administrativas. (Congreso de Colombia, 2019). El órgano encargado de la administración y vigilancia de la carrera administrativa es la Comisión Nacional del Servicio

Civil (CNSC), que ha evolucionado a través del tiempo desde la primera regulación de 1938 hasta el día de hoy con la constitución colombiana.

De acuerdo con el artículo 130 de la Constitución Política, la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) es la entidad responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos a excepción de las que tengan carácter especial. (CNSC, (2019). Los Servicios Civiles como lo describe Isaza (2014) son importantes “para garantizar que el Estado pueda cumplir con sus funciones y objetivos para mantener la objetividad y neutralidad frente a intereses particulares y para que el empleo en el sector público tenga condiciones dignas e incentive el profesionalismo”(p. 7).

Como se observa en la figura 1 de acuerdo con Cortázar, Fuenzalida y Lafuente (2016), Colombia avanzó significativamente durante el periodo de los años 1991 a 2004, mejorando seis puntos, pasando de 46 a 52, después de 13 años de altibajos logro expedir la ley 909 y con ella la conformación con rango constitucional de la CNSC, siendo el mérito el avance más significativo, que se vio reflejado con la primera convocatoria realizada en el año 2005.

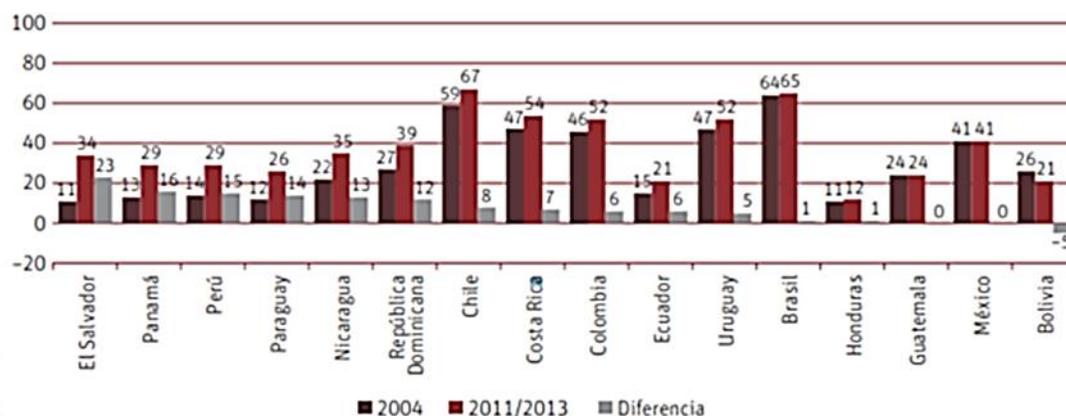


Figura 1. Diferencia en el índice de desarrollo del Servicio Civil. Fuente (Llamosas, 2017).

Dicha convocatoria fue denominada convocatoria 001, que presento todo tipo de problemas e inconvenientes generando una cantidad significativa de demandas por parte de los inscritos, proceso que duro más de ocho años. Durante estos 15 años el CNSC ha generado 244.000 vacantes para el ingreso al empleo público, así lo afirmo la Comisionada en la firma del pacto de la Mesa de la Meritocracia. (Comisión Nacional del Servicio Civil [CNSC], 2019).

Si bien es cierto, que el CNSC se encuentra adelantando los concursos de mérito para el acceso a los cargos de carrera de administrativa, aún encontramos un alto índice de vacantes por proveer. Según el Plan Anual de Vacantes del DAFP, hay 35.265 vacantes del orden nacional y 56.043 en el orden territorial, a esto hay que sumarle los contratos de prestación de servicios que ascienden a 243.427 en todo el territorio nacional, deduciendo que los cargos de gerencia pública, de libre nombramiento y remoción, son entregados sin las competencias para fungir estas funciones; haciendo que cada vez más la brecha de nombramientos políticos y la selección basada en méritos aumente (DAFP, 2018).

Así mismo, para el 31 de diciembre del 2018, la nación Colombiana contabilizó 1.198.834 empleados públicos que corresponden al 2,63% de la población nacional estimada en 45.5 millones de personas según fuentes DANE censo 2018, el mayor número de personas al servicio del Estado está en la Rama Ejecutiva que abarca el 73% (877.547), seguido de las entidades del Orden Territorial con 18% (222.160), como se observa en dicha figura los docentes y los uniformados representan el 27% y el 34% de la fuerza laboral respectivamente (DAFP, 2019).

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID,2020) Colombia es uno de los países con más baja participación del empleo público en proporción al empleo total, con un 3.7% en

comparación a países como Trinidad y Tobago cuya proporción de empleo público fue del 25.9% en el 2018.

En los comentarios al trabajo de Sanabria (2015) Alejandro Larreamendy director de la Escuela Superior de Administración Pública describió los logros alcanzados en Colombia en cuanto a la gestión de la meritocracia, señaló los avances en cuanto a la inclusión de factores relacionados con la carrera administrativa y la meritocracia, enfocados al perfil de cargo y las competencias asociadas. Identificó también algunas debilidades estructurales como: debilidad en las políticas públicas, prácticas pensadas en el ámbito nacional pero no aplicadas localmente, interferencias de tipo político en la gestión del personal, insuficiente medición del impacto y carecía de indicadores.

Por su parte Pastrana y Prieto (2015) señalan que en la actualidad no es fácil concordar con que en el caso colombiano la meritocracia ha alineado con transparencia la elección de las personas designadas para funciones públicas. Aunque esta no es una regla general, sí se siente el sin sabor en las elecciones de cargos de gerencia pública y de libre nombramiento.

En una revisión preliminar se observó que en el departamento Norte de Santander la CNSC no ha realizado ninguna convocatoria departamental en cuanto a concursos de méritos para proveer cargos de libre nombramiento. Por ello se plantea que en las secretarías de gobierno de la gobernación del departamento Norte de Santander la aplicación de la meritocracia tiene limitaciones para la gestión del talento humano.

### **1.3 Formulación del Problema**

Partiendo de la meritocracia como principio fundamental para el empleado público en Colombia, surge la siguiente interrogante:

¿Cuál es el impacto de la meritocracia en la gestión del recurso humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander?

### **1.4 Sistematización del Problema**

Para profundizar en el estudio se plantean también las siguientes preguntas:

¿Cuál es la fundamentación teórica de la meritocracia en el proceso de gestión humana de las entidades públicas?

¿Cuáles serían los indicadores para evaluar en la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander?

¿Como es la relación entre la meritocracia y la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander?

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 *Objetivo General*

Analizar el impacto de la meritocracia en la gestión del recurso humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander

### 1.5.2 *Objetivos Específicos*

- Examinar la fundamentación teórica de la meritocracia en el proceso de gestión humana de las entidades públicas
- Definir los indicadores para evaluar en la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.
- Determinar la relación entre la meritocracia y la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.
- Proponer un programa de buenas prácticas en el sistema meritocrático de empleo público que incida en la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander

## 1.6 Justificación

Esta investigación busca hacer un estudio respecto al impacto de la meritocracia en la gestión de recurso humano, de tal manera que se logre determinar si la gestión estratégica del talento humano fortalecida a través de procesos meritocráticos con servidores públicos competentes contribuye a la creación de valor público a través de servicios de calidad hacia y en pro del ciudadano; sabiendo que la efectividad de los sistemas de mérito como lo definen Cortázar El marco teórico o marco referencial es el producto de la revisión documental, bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar. (Arias, 2012). Se expone también el marco legal y la descripción de las variables objeto de estudio et al., (2016) es un mecanismo de selección que permite enfrentar la politización del empleo público, sin embargo, no es posible establecer con certeza si el nombramiento de servidores públicos basado en el mérito conlleva a un mejor desempeño en las instituciones del Estado

Desde el punto de vista social la investigación se justifica porque hoy día, las leyes y normas con las que se rigen nuestro país, son el marco con el que se puede enfrentar el gran desafío de la gestión pública; de conformidad a los artículos 123 y 125 de la Constitución Política y el concepto Marco 07 del 2017, el Estado colombiano provee cinco (5) formas de vinculación laboral pública: Empleados públicos, Miembros de Corporación Pública, Trabajadores Oficiales, trabajadores que se rigen por el derecho privado y los supernumerarios. Para el 31 de diciembre del 2018, la nación Colombiana contabilizó 1.198.834 empleados públicos que corresponden al 2,63% de la población nacional estimada en 45.5 millones de personas según fuentes DANE censo 2018, el mayor número de personas al servicio del Estado está en la Rama Ejecutiva que

abarca el 73% (877.547), seguido de las entidades del Orden Territorial con 18% (222.160), como se observa en dicha figura los docentes y los uniformados representan el 27% y el 34% de la fuerza laboral respectivamente. (DAFP, 2019).

Por lo anterior, se puede concluir que la meritocracia es un tema de especial interés, debido a que el funcionamiento de la organización estatal depende en gran medida del capital humano y su desempeño en las labores encomendadas.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación busca relacionar la meritocracia y la gestión de talento humano, de tal manera que se logre determinar si la gestión estratégica del talento humano fortalecida a través de procesos meritocráticos con servidores públicos competentes contribuye a la creación de valor público a través de servicios de calidad hacia y en pro del ciudadano, para proponer un programa de buenas prácticas que apoye la gestión administrativa en las secretarías de la gobernación del departamento Norte de Santander, dado que la efectividad de los sistemas de mérito como lo definen Cortázar et al.,(2016) es un mecanismo de selección que permite enfrentar la politización del empleo público, sin embargo, no es posible establecer con certeza si el nombramiento de servidores públicos basado en el mérito conlleva a un mejor desempeño en las instituciones del Estado.

Desde el punto de vista metodológico, el trabajo podría servir de referencia para estudios relacionados con la meritocracia y la gestión del talento humano en otro tipo de organizaciones.

## **1.7 Alcances**

Con el fin de realizar un análisis más profundo respecto al tema de la meritocracia en la gestión del recurso humano, en este trabajo de investigación se estudiaron los factores de la meritocracia en la gestión del recurso humano en las secretarías de gobierno del departamento Norte de Santander durante el año 2021. Como resultado de la investigación se propone un programa de buenas prácticas en el sistema meritocrático de empleo público que permita coadyuvar en la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.

## **2. Marco referencial**

El marco teórico o marco referencial es el producto de la revisión documental, bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar. (Arias, 2012). Se expone también el marco legal y la descripción de las variables objeto de estudio

### **2.1 Antecedentes**

Con respecto al tema de estudio, se ha realizado un análisis previo de diferentes autores que han investigado y escrito sobre la meritocracia; así como de todo lo relacionado con la gestión humana en el ámbito gubernamental, empresarial y organizacional. Por lo anterior, a continuación, se presentan algunas investigaciones que se considera son oportunas para el desarrollo del estado del arte y fundamento teórico del estudio.

#### **En el campo internacional:**

En el tema relacionado con la gestión del talento humano se presenta a Aular (2021) con su trabajo “ Funciones de la gestión de talento humano: una mirada praxeológica desde las organizaciones venezolanas” tiene como objetivo analizar las funciones del área de gestión de talento humano en un conjunto de organizaciones venezolanas, desde la perspectiva de sus gerentes, a los fines de contribuir a caracterizar la realidad de la praxis gerencial en este ámbito de gestión, con énfasis en el rol ejercido por dicha área en el planteamiento estratégico de la organización. En lo metodológico, la investigación tiene un enfoque cuantitativo, con nivel descriptivo y diseño de campo. El estudio abarcó un espacio geográfico conformado por ocho

estados de la República Bolivariana de Venezuela, en cuyo ámbito se analizó una muestra de 38 gerentes. Se pudo evidenciar el predominio de funciones de naturaleza operativa, dejando de lado en buena medida funciones de carácter estratégico. Se concluye que las unidades de talento humano se concentran en las funciones tradicionales, por lo que aún existen desafíos en el reconocimiento del valor que puede agregar esta unidad en el logro de las estrategias y objetivos de la organización. Se recomienda dar mayor cabida al área de RR. HH en los procesos de toma de decisiones y en la gestión estratégica, así como también una mayor participación en los esfuerzos de construir bienestar a favor de los colaboradores, creando vínculos de identificación y lealtad hacia la organización. El estudio aporta evidencia empírica y metodológica para el estudio de la gestión del talento humano desde el punto de vista de los gerentes lo cual corresponde a una de las dimensiones de la presente investigación.

Espín et al., (2015) presentaron en Ecuador el trabajo “Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos” El propósito de esta investigación es conocer la realidad de los Servidores Públicos que se enfrentan a un mundo en el cual los sistemas productivos están en permanente cambio. La gestión de talento humano, ofrece un valor agregado, en un contexto exigente en donde es necesario generar un cambio a través del ejemplo, la confianza, comprometiéndose a abandonar esquemas rígidos y complejos arraigadas en los servidores públicos. El objetivo es establecer las razones que impiden o limitan la capacidad de alcanzar un alto desempeño en los servidores públicos, pues constituyen el motor principal de las acciones conducentes, a satisfacer Necesidades Humanas lo que permitirá mejorar sus condiciones de vida que permitan incorporar el concepto de un servicio comprometido con el cambio orientado al cliente que concluya en el desarrollo de sus habilidades y su alto desempeño. El trabajo es un referente con respecto al tema de la gestión del talento humano en las

organizaciones públicas en otros países aportando también apoyo teórico y evidencia empírica con respecto al tema estudiado.

Por su parte Sanz (2015) estudió en Argentina “La gestión del capital humano en el ámbito de la administración pública: su importancia para la implementación de un modelo de Gestión por Resultados” el objetivo es

avanzar en la concientización acerca de la relevancia que tiene la Gestión de Recursos Humanos con un enfoque transversal de gestión por resultados hacia el interior de las Administraciones Públicas. En el marco de las características de las organizaciones modernas, la temática elegida es compleja y multifacética. Los estudios existentes abordan tal gestión principalmente desde un enfoque más presupuestario asociado a la planificación, siendo el aspecto de los recursos humanos un tema muy poco desarrollado. Es por esta razón, que el presente trabajo enfatiza la importancia de la Gestión de Recursos Humanos como elemento clave para la implementación de un Modelo de Gestión basado en Resultados; relevándose aquellos aspectos del sistema de Gestión de Recursos Humanos que impactan en mayor o menor medida a la hora de poder hablar de organizaciones gerenciadas por resultados. Para ello, se propone un recorrido teórico que posibilite explorar e indagar sobre la gestión del capital humano en las entidades públicas y sus prácticas institucionales, en contraposición con el modelo de gestión (GpR). (p.4)

Se considera que es importante la visión con respecto a un modelo de gestión del talento humano aplicado a las organizaciones públicas en otros países latinoamericanos.

### **En el campo nacional:**

La meritocracia en el país es un tema que ha ido tomando auge con el paso de los años, pues es a través de esta modalidad muchas personas pueden acceder a un empleo público según sus capacidades y habilidades, de una manera limpia e imparcial, cuestión que Bohórquez (2015), a

partir de su estudio “*La meritocracia como mecanismo de ingreso de los empleados públicos al servicio civil colombiano*” expone sobre la forma como se implementa la meritocracia en Colombia dejando en evidencia que este es un proceso en donde lo político no incide en ningún momento gracias a que se han llegado a establecer acuerdos para realizar una selección eficiente y que se acoja al concepto de mérito. El trabajo de Bohórquez (2015) se considera importante en virtud que aporta evidencia empírica relacionada con la meritocracia en Colombia.

En ese mismo orden de ideas Camargo, Jiménez, Escobar, Galvis, Riaño, Aguillón, Márquez, y Prada., (2018) “Documento de política de empleo público” exponen que la necesidad que tienen muchas personas de adquirir un empleo en el país, ha llevado a la creación de diferentes departamentos entre esos el Departamento Administrativo de la Función Pública, con el propósito de fortalecer los servicios de empleo público, y así lograr dar cumplimiento a la normatividad de una manera progresiva y desde luego analizando todas y cada una de la variables del sistema de empleo público en Colombia, es decir analizando y evaluando los diferentes componentes respecto al funcionamiento del empleo público. Este trabajo aporta información importante para profundizar en el estudio del empleado en el sector público

Se presenta a Chica (2011) con su investigación “Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública” El establecimiento de un nuevo paradigma de la gestión pública, nombrado como nueva gestión pública, NGP, implica, desde la perspectiva de los autores estudiados, superar el burocratismo, al cual se le asigna la responsabilidad de los problemas y la crisis de la administración pública. El artículo plantea como esta nueva racionalidad administrativa se ha construido desde un enfoque privado lucrativo, que emerge de la economía, y más particularmente del pensamiento económico neoclásico, donde se exalta lo privado, el

individualismo y la rentabilidad, siendo la consecuencia de los desarrollos históricos de diversas disciplinas que han participado en el estudio de las organizaciones

Habría que mencionar, además que el gobierno colombiano ha buscado siempre estimular la participación ciudadana, por ello, ha trabajado constantemente en buscar la forma de generar desarrollo y crecimiento de manera descentralizada, en ese marco de ideas Vargas (2019) a través de su estudio “La gerencia pública y el sistema de mérito de empleo público” indica que el sistema de meritocracia empleado en el país, no solo busca vincular personal mediante el criterio de mérito, sino que además, trata de que sea un proceso en el que haya una integralidad en los méritos del aspirante. La investigación de Vargas (2019) está relacionada con la variable meritocracia la cual es objeto de análisis en la presente investigación, de allí su referencia en el presente estudio.

Por otro lado, Gómez et al.,(2007) en “Formación de élites y educación superior: meritocracia y reclutamiento en el Departamento Nacional de Planeación” enuncian que existe un paralelo entre el mérito y el esfuerzo individual, dado que se hayan totalmente desligados a factores relacionados al género, raza, origen y etnia, que son aspectos que muchas veces en algunas organizaciones se toman en cuenta a la hora de contratar personal, sin tener en cuenta cuan capacitada este, por consiguiente, esta viene siendo una de las características más importantes dentro de todo el procesos de mérito, anexo a ello, la tecnocracia que se aplica a todo el sistema de empleo público por mérito genera confianza al postulante, pues a la hora de tomar una decisión se estudia a fondo desde un punto de vista estructural para poder determinar qué tan apto está el individuo.

## **2.2 Marco Teórico**

Rojas (2002) afirma que el marco teórico consiste en sustentar teóricamente el estudio ello implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las perspectivas teóricas, las investigaciones y los antecedentes en general, que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio. Mientras que Tamayo y Tamayo (2012) señala que el marco teórico integra el tema de la investigación con las teorías, enfoques teóricos que se refieren al problema de investigación.

La Teoría de la Administración Pública y la Teoría de la gestión del Recurso Humano permitieron profundizar en el estudio de las variables seleccionadas en el presente estudio. Con respecto a la Teoría de la Administración Pública se seguirá a Longo (2004), Chica (2011) y la compilación de Sanabria (2015), mientras que la Teoría de la gestión del Recurso Humano se guiará principalmente por las propuestas de Chiavenato (2004) y Longo (2004). Se suman otros enfoques que complementan los postulados que fundamentan la investigación.

### **2.2.1 Teoría de la Administración Pública**

Longo (2004) en su trabajo señala:

“La gestión de las personas preocupa cada vez más a quienes dirigen los gobiernos y las organizaciones del sector público. La demanda de ideas, estrategias, metodologías e instrumentos que permitan mejorarla ha crecido de modo significativo. Se ha ido haciendo evidente que los cambios legales, las reestructuraciones organizativas, la modernización tecnológica; siendo importantes, no son suficientes para producir los cambios necesarios. El verdadero cambio es

aquel que consigue penetrar en las mentes de los individuos y trasladarse a sus conductas”  
(Longo, 2004, p.298).

Siguiendo a Longo (2004) expone que generalmente los problemas que afectan a los trabajadores son analizados desde puntos de vista diferentes, alineados según los intereses y enfoques de los grupos involucrados, de allí que surja el conflicto. Esta situación requiere armonizar las posiciones y analizar detenidamente las respuestas, ante el indiscutible peso de lo situacional sobre lo diagnóstico.

En este orden de ideas Chica y Álvarez (2008) sostienen que la gestión pública en sus inicios se entiende como gestión estatal, como el desenvolvimiento de las organizaciones del Estado, es el Estado en acción y en tal sentido está ligada al estudio de las políticas públicas. En opinión de Guerrero (1999, citado en Chica y Álvarez, 2008) la administración pública está alcanzando una nueva racionalidad que es definida como la nueva gestión pública la cual busca diferenciarse de la racionalidad burocrática, basamento que la definió históricamente.

Como racionalidad, uno de sus objetivos principales es la transformación de las relaciones ínter personales e ínter organizacionales, lo cual se condensa en la cultura de las organizaciones. El cambio de los papeles, imágenes e imaginarios, símbolos, creencias, actitudes y aptitudes, afectos y sentimientos organizacionales, se fundamenta en la implementación de un modelo empresarial de manejo del sector público.

En el trabajo de Chica y Álvarez (2008) se cita a Barzelay (2003) quien señala “las administraciones públicas latinoamericanas y entre estas Colombia, mantienen aspectos del

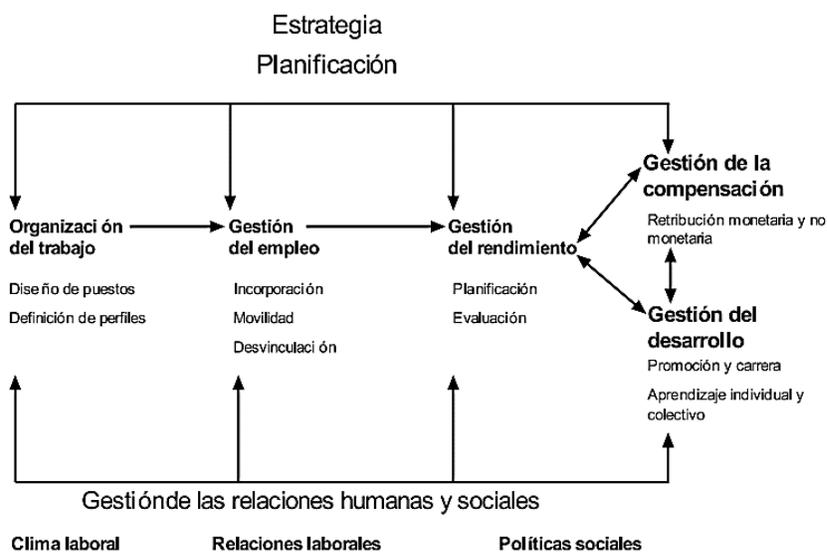
paradigma burocrático weberiano como ideal a alcanzar, como es el caso de la carrera administrativa administrada en sus diferentes etapas (selección, promoción, remuneración, evaluación y retiro) desde el mérito”.

### ***2.2.2 Teoría de la Gestión del Recurso Humano***

Longo (2004) manifiesta que la gestión de los recursos humanos como un sistema integrado puesto al servicio de la estrategia organizativa, cuyo objeto es producir resultados acordes con ella. Conseguir esta sintonía estratégica es particularmente complicado en los entornos públicos, cuyas características de ambigüedad e inestabilidad conducen al dilema de la estrategia.

Igualmente, Chiavenato (2011) es de la opinión que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad y afirma que es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones.

Calderón (2004, p.75) “comenta la importancia de la gestión humana y señala que no sólo es una necesidad organizacional, sino que es también un mandato constitucional”. Calderón expone que en el Capítulo 2 del Título V se dedican diez artículos orientados a la función pública. La Gestión del Talento Humano se desarrollará con base en el Modelo de Gestión de Recursos Humanos preparado por Longo (2004) para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID dirigido a evaluar los Sistemas de Nacionales Servicio Civil en América Latina (Figura 4).



**Figura 2. Modelo de Gestión de Recursos Humanos.** Fuente: (Longo, 2004)

### Organización del trabajo

Aquí se prefigura y concreta los contenidos de las tareas y las características de las personas llamadas a desempeñarlas. La base del subsistema de organización del trabajo es el sistema de clasificación de cargos

- Diseño de puestos

Aquí se considera la denominación, código, grado, requisitos mínimos generales para su desempeño y descripción a título enunciativo de las atribuciones y deberes generales inherentes a su ejercicio.

- Definición de perfiles

La descripción de los cargos hace énfasis en la titulación, la experiencia y otros méritos formales de los funcionarios. Difícilmente se puede afirmar que se lleguen a definir las competencias clave para el éxito en el desempeño del cargo. Aunque existe cierta flexibilidad para adaptar los perfiles a las especificidades de cada organización, tienden a aplicarse los perfiles generales

### **Gestión del empleo**

La gestión del empleo, comprende los flujos de movimiento, entrada y salida de las personas comprende: a) Incorporación; b) Movilidad; c) Desvinculación.

Según González (2014) los organismos mantienen un registro de elegibles que básicamente se alimenta con los currículos de tres tipos de aspirantes: los candidatos internos (personas que ya están dentro de la organización y pueden ser consideradas para los cargos, por vía de ascenso o traslado), las personas que voluntariamente acuden a entregar sus recaudos, y los familiares, amigos y conocidos de los empleados de los organismos en cuestión. Cuando se produce una vacante, pueden ocurrir dos cosas: que el jefe de la dependencia que tiene la necesidad de personal presente, conjuntamente con la solicitud, al candidato propuesto para ocupar el cargo o que se plantee la necesidad y se realice la selección revisando las credenciales de las personas inscritas en el registro de elegibles. Estos procedimientos han sido duramente cuestionados porque no garantizan igualdad en el acceso a los cargos y el mérito no es el criterio que guía la selección.

### **Gestión del rendimiento**

La gestión del rendimiento comprende: a) la planificación; b) las evaluaciones. Aquí es donde se planifica, estimula y evalúa la contribución de las personas. La evaluación del rendimiento se realiza comparando los objetivos de desempeño individual (OID) establecidos de común acuerdo entre el supervisor y el supervisado al comenzar el año y los resultados de la actuación del funcionario. Algunos supervisores no cumplen con el establecimiento de los OID y luego tienen muchos inconvenientes para realizar y justificar las evaluaciones de su personal al final del año. Para Longo (2004, p.127) la gestión del rendimiento será una fuente de informaciones relevantes para un conjunto de decisiones que afectan a la movilidad de las personas en el interior de la organización o, eventualmente, a su salida de ésta.

### **Gestión de la compensación**

La gestión de la compensación, que retribuye la contribución, comprende: a) la compensación monetaria; b) la compensación no monetaria. Este subsistema de la GRH incluye la gestión del conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extrasalariales) y no retributivas que la organización satisface a sus empleados, en concepto de contraprestación por la contribución de éstos a los fines de la organización, que se expresa mediante su trabajo. (Longo, 2004)

### **Gestión del desarrollo**

La gestión del desarrollo, que se cuida del crecimiento individual y colectivo de las personas en la organización. Comprende: a) Promoción y carrera; b) Aprendizaje individual y colectivo. El propósito de las políticas y prácticas de gestión del desarrollo es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo

itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles, expectativas y preferencias individuales. (Longo, 2004, p.142).

### ***2.2.3 Otros Enfoques***

#### **Enfoque de la evaluación del desempeño de Peter Drucker**

El enfoque de la evaluación del desempeño propuesto por Drucker propone que las organizaciones deben evaluar el desempeño de las personas con base en resultados concretos y objetivos, en lugar de basarse en la antigüedad o la popularidad.

Dado lo anterior este enfoque hace especial énfasis en la medición y el control de los resultados tanto de los objetivos de la empresa como en el desempeño de los subordinados, por ello el gerente y subordinados elaboran una serie de estrategias para alcanzar los objetivos de cada departamento. Para cada aspecto mencionado se tiene en cuenta una cuantificación, medición y control de los objetivos y niveles de desempeño trazados. De este modo una vez se midan los resultados se puede confrontar con lo planeado.

Uno de los puntos claves para el enfoque de evaluación de desempeño es el apoyo intensivo del personal, ya que el cumplimiento de los objetivos y niveles de desempeño propuesto requiere de un intenso apoyo del personal entrenado y preparado. Y finalmente para este enfoque se realiza una retroalimentación acerca del desempeño, es decir poder evaluar el desempeño del personal para mejorar las labores y acciones realizadas.

#### **Enfoque de la gestión del talento de Ed Michaels**

El enfoque de la gestión del talento humano propuesto por Ed Michaels, señala que las organizaciones deben identificar, desarrollar y retener a los empleados con mayor potencial, en lugar de tratar a todos por igual. De este modo en este enfoque se establece que para mejorar se necesita adoptar una mentalidad de talento humano. Michaels (2001) distingue seis acciones de mejora de talento para líderes:

Establecer un estándar de talento: la diferencia nítida entre un rendimiento pobre, medio y excelente es crear un punto de referencia para la evaluación y la promoción.

- Establecer un estándar de talento.
  
- Involucrarse activamente en las decisiones sobre las personas.
  
- Impulse una revisión sencilla pero indagadora del talento.
  
- Inculque una mentalidad de talento a todos los directivos de la organización.
  
- Invierta dinero real en talento.
  
- Haga hincapié en la responsabilidad por el talento.

Del mismo modo, este enfoque busca aprovechar los talentos del personal al máximo, teniendo en cuenta el talento de diferentes empresas, escuelas, distintas fases de la carrera profesional, formación académica diferente, diferentes experiencias laborales, diferentes perfiles

demográficos. También desarrollar nuevos canales creativos, buscando a través de internet, redes sociales, base de datos, entre otros.

### **2.3 Marco Legal de la gestión pública en Colombia**

En materia de meritocracia en el ámbito Nacional, Colombia se acogió a los principios orientadores de la Carta Iberoamericana de la Función Pública que sirvieron de base para la formulación de la Ley 909 del 2004; estableciendo que el ingreso, el ascenso, permanencia y retiro se dará previa comprobación del mérito mediante procesos de selección pública y abierta; procesos en los que se demostraran las calidades académicas, experiencia y competencias necesarias para el desempeño de un empleo a través de un proceso de selección. Sin dejar de mencionar que este principio tenía rango constitucional a partir del artículo 125 de la constitución de 1991, por tanto, la carrera administrativa es un principio constitucional.

El decreto 1083 del 2015 establece los procedimientos y requerimientos que se deben surtir para la provisión del empleo público tanto para los empleos de carrera administrativa, los empleos de libre nombramiento y remoción y para los de naturaleza gerencial, definiendo los alcances de aplicación de la meritocracia y la forma como esta se ha de realizar en un proceso de selección por concurso abierto de mérito.

En Colombia la gestión pública se fundamenta en los principios consagrados en el artículo 209 de la Constitución Política de la República de Colombia donde establece los deberes y las obligaciones de los servidores públicos y su compromiso frente al cumplimiento de los fines estatales

Hoy día, las leyes y normas con las que se rigen nuestro país, son el marco con el que se puede enfrentar el gran desafío de la gestión pública; de conformidad a los artículos 123 y 125 de la Constitución Política y el concepto Marco 07 del 2017. Responsabilidad que se pueden generar como consecuencia del desempeño de funciones públicas: La responsabilidad disciplinaria (Ley 734 del 2002), la responsabilidad fiscal (Ley 610 del 2000), la responsabilidad patrimonial (Ley 678 del 2001) y la responsabilidad penal (Ley 599 del 2000).

Se tienen también las disposiciones de la Ley 489 de 1998, que regula la organización y el funcionamiento de las entidades del orden nacional, y el ejercicio de la función administrativa (art. 1º), entre otras. Capítulo IV establece el sistema de desarrollo administrativo que busca orientar la acción del Estado organizando la gestión por sectores por medio de planes sectoriales. Esta ley fue reglamentada por el Decreto 3622 del 2005, que adoptó las políticas de desarrollo administrativo. Después, el Decreto 2482 del 2012 estableció lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión, y estructuró el “modelo integrado de planeación y gestión”, el cual articula la planeación con el desarrollo administrativo. En la Tabla 2 se presenta una síntesis de la normatividad legal relacionada con la Función Pública en Colombia.

**Tabla 1. Síntesis de la normatividad legal relacionada con la Función Pública en Colombia**

<i>Normatividad</i>	<i>Síntesis</i>
Constitución Política de Colombia Artículo 209 Artículo 270	La norma de normas busca que los derechos y garantías de los ciudadanos se la función primordial de la función pública del país, la cual, con relación al Estado, debe coordinar lo necesario para que sus fines se cumplan; esto a través de principios fundamentales que rigen a la función pública como la celeridad, la publicidad, la moralidad, la igualdad, la economía, la eficacia y la imparcialidad. Lo anterior con descentralización, delegación y la desconcentración de funciones con el fin de derribar la corrupción (Corte Constitucional, 2010). Así mismo, en el artículo 270, se establece que quien se encargan de vigilar la gestión

<i>Normatividad</i>	<i>Síntesis</i>
	pública para velar por el cumplimiento de la participación ciudadana es la ley, a través de diversas formas legales (Corte Constitucional, 2010).
Ley 1474 de 2011 Medidas Administrativas para luchar contra la corrupción	La Ley 1474, es dictada por el Congreso de Colombia, y es establecida para luchar contra la corrupción. El artículo dos, habla acerca de la prohibición que tiene las personas de contratar a quienes son financiadores de campañas políticas, con aportes que aumenten el 2.5%. Así mismo, el artículo séptimo y octavo, hablan acerca de las responsabilidades de los revisores fiscales y del control interno de los servidores públicos (Congreso de la República, 2004).
Ley 87 de 1993 Control Interno en las entidades y organismos del Estado	La Ley 87 tiene diversos objetivos fundamentales reflejados en el artículo 2, entre los cuales, velar por la protección de los recursos con la eficiente administración; promover que el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones se cumpla con los recursos pertinentes; que la evaluación y seguimiento de la gestión organizacional se de manera correcta; entre otros objetivos (Congreso de Colombia, 1993).
Ley 909 del 2004	Por la cual se regula el empleo público, la carrera administrativa y gerencia pública. La presente ley tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública. (Congreso de la República, 2004).
Decreto 1083 del 2015	Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentación del Sector de la Función Pública

## 2.4 Marco Conceptual.

El desarrollo de este punto se acompañó de una revisión documental sobre el concepto de meritocracia y demás relacionados, adoptando los aportes de algunos autores.

### 2.4.1 Meritocracia

Scully (2015) en el libro “wiley encyclopedia of management” define que la meritocracia es un sistema social en el que el mérito o el talento es la base para clasificar a las personas en puestos y repartir recompensas, de manera que los puestos de máxima autoridad los ocupen los

de mayor mérito. Los sociólogos funcionales argumentan que la meritocracia dirige a las personas más talentosas a las posiciones más importantes desde el punto de vista funcional y, por lo tanto, mejora la supervivencia y la eficiencia de una sociedad. La idea de meritocracia entra en la discusión ética sobre si los sistemas sociales pueden evaluarse en la medida en que cumplen las promesas meritocráticas o si se puede evaluar la base moral de la meritocracia como sistema distributivo. (Scully, 2015).

Mientras que Yair (2007) en el libro “the blackwell encyclopedia of sociology” señala que el término meritocracia tiene tres significados interrelacionados. Primero, se refiere al tipo de orden social donde las recompensas se distribuyen a los individuos de acuerdo con criterios de mérito personal. Dicho de otra manera, denota la regla de los talentosos, un sistema de gobierno en el que las personas más brillantes y concienzudas son asignadas con precisión y eficiencia para ocupar los puestos más importantes, en función de su talento y logros. En segundo lugar, el concepto se refiere a una clase social de élite, un grupo definido de personas que goza de un alto prestigio porque sus miembros selectos demostraron tener méritos basados en sus habilidades y logros únicos (es decir, la aristocracia del mérito como la acuñó Thomas Jefferson). En tercer lugar, el término toca los criterios de asignación de puestos, roles, prestigio, poder y recompensa económica, mediante los cuales los individuos excelentes se benefician en exceso en relación con los demás. Estos criterios se basan en características logradas en lugar de atribuidas, y reflejan la suposición de que, si bien los logros por mérito son raros y difíciles de alcanzar, son valorados culturalmente.

Young (1962), en su novela satírica “The rise of meritocracy” define formalmente el término mérito como  $M$  (mérito) =  $I$  (inteligencia o talento) +  $E$  (esfuerzo), es decir se considera y tiene en cuenta los componentes inteligencia, talento y esfuerzo para determinar el mérito de una persona.

Meredith (2020) recalca que a mediados de la década de 1970 el término meritocracia se valoraba como “una manera de conciliar igualdad y desigualdad: permitir una distribución disímil pero justa de bienes sociales, y producir estamentos sociales desiguales pero legítimos”. Sandel (2020), señala que el término toma auge en la actualidad debido a las desigualdades sociales a la desconexión de las élites y gobiernos, por ello este tema resulta relevante para cuestionar las desigualdades y cuestionar las ideas y conceptos actuales sobre la misma.

Aristóteles (2005) en su libro la ética a Nicómaco mencionaba que la meritocracia no era solo un mecanismo para mejorar la distribución de posiciones sociales, sino que era un principio normativo en el contexto de la justicia, además de indicarlo en el pensamiento aristotélico cuando resaltaba la relación entre bienes y virtudes. Aristóteles señalaba que: “Ahora bien, de aquí se originan disputas y litigios cuando los iguales no tienen, ni se reparten, partes iguales, o los no iguales tienen, o se reparten, partes iguales. Esto es evidente también por el “principio de mérito”: todo el mundo está de acuerdo en que, en los repartos, tiene que haber justicia conforme a un cierto mérito. Ahora bien, no todos se refieren a la misma clase de mérito: los demócratas se refieren a la libertad de nacimiento, los oligarcas a la riqueza –y otros a la alcurnia–, los aristócratas a la excelencia” (Aristóteles, 2005, p. 158-159).

Renato Moretti y Johana Contreras (2021) en el libro mérito y meritocracia: paradojas y promesas incumplidas conceptualiza la meritocracia como “una forma de gobierno puesta en

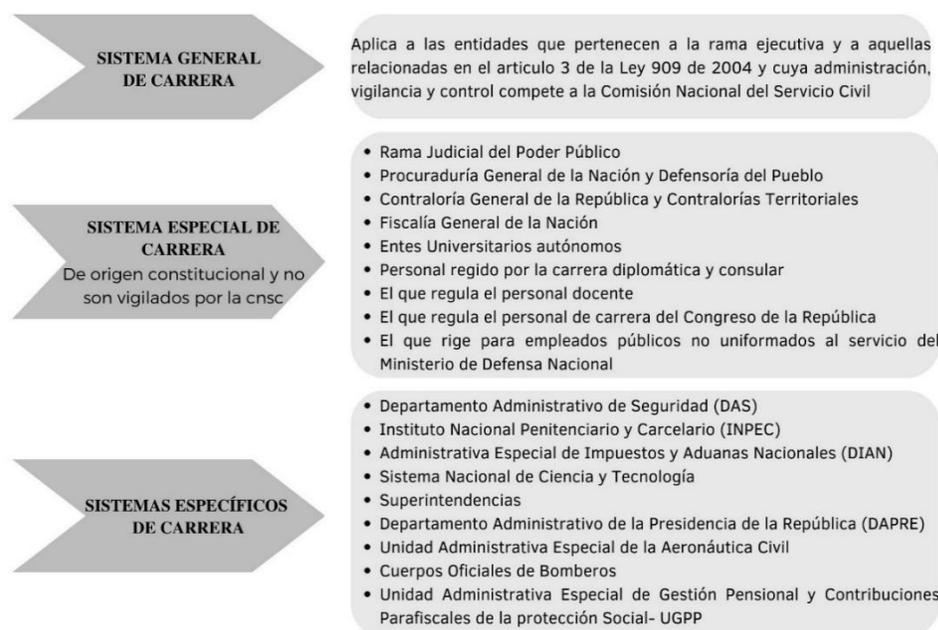
acción por un ensamblaje sociotécnico. Este ensamblaje normaliza a los individuos en un discurso meritocrático, el cual se expresa en tendencias a la competitividad, la búsqueda de beneficios y la realización del máximo esfuerzo posible” (Moretti y Contreras, 2021, p.18).

De acuerdo con lo anterior el concepto de meritocracia cuenta con una significativa cantidad de definiciones y una amplia diversidad de enfoques desde diferentes disciplinas del conocimiento, entre ellas: política, psicológica, sociológica, legal, administrativa, entre otras. En este sentido, algunos investigadores como Cao et al., (2021); Castillo et al., (2019); García (2006); Moretti & Contreras (2021) entre otros presentan un amplio y profundo análisis de la fundamentación teórica de la meritocracia. Herrera Rojas y Rodríguez Villabona (2021, cita a Weber, 1946) quien afirma que existe meritocracia cuando en el sector público los cargos de no elección son desempeñados por quienes a través de un procesos de selección donde se consideró el nivel educativo, además se aplicaron pruebas de conocimiento y habilidad, se consideró la experiencia en las tareas a desempeñar lo cual lleva a los seleccionados a optar por ascensos en los cargos con base en una carrera administrativa ajustada a las leyes y normativas del sector y del Estado.

#### **2.4.2 *La Carrera administrativa***

La carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que permite la selección de funcionarios con criterios de idoneidad, capacidad y mérito, Benítez, (2005). En Colombia coexisten tres regímenes de sistemas de carrera administrativa en relación con la especialidad de funciones que realiza cada institución y por ende demandan diferentes

características y cualidades de las personas que las integran, Bohórquez Méndez (2012), se resumen en la figura 3.



**Figura 3. Regímenes de carrera administrativa en Colombia**

El sistema de carrera administrativa aplicable a la Gobernación de Norte de Santander es el Régimen General, vigilado por la Comisión Nacional de Servicio Civil, ente rector encargado de la vigilancia de la carrera administrativa y sobre quien recae la obligación de adelantar los concursos para los procesos de selección basados en el mérito, en concordancia con lo dispuesto el Decreto 1085 del 2015 el proceso de selección define las siguientes fases: la convocatoria, el reclutamiento, la aplicación de pruebas, la conformación de las listas de elegibles y el período de prueba, como se muestra en la figura 4.



**Figura 4. Fases del proceso de selección**

Durante estas etapas el aspirante deberá cumplir con requisitos de experiencia y formación exigidos para ocupar el cargo según el nivel jerárquico (manual de funciones), la superación de pruebas escritas (quien obtenga mayor puntaje) y superar el periodo de prueba (evaluación satisfactoria). Una vez terminada cada una de estas fases el ya funcionari o público será inscrito en el Registro Público de Carrera Administrativa y gozara de los beneficios que le son otorgados a los empleados de carrera; como estabilidad laboral, protección de derechos laborales, formación, capacitación y estímulos como lo establece Méndez, M. A. B. (2015). Estabilidad condicionada al rendimiento y correcto desempeño de sus funciones (evaluación del desempeño anual) y al cumplimiento de las demás normas que le son aplicables a quienes fungen como servidores públicos (control, responsabilidades de tipo fiscal y disciplinario).

## **Recompensas Extrínsecas**

- -Compensación total

Para Perry (citado en Sanabria, 2015, p.2) la compensación total incluye los sueldos, salarios y las compensaciones diferidas en forma de pensiones y recompensas relacionadas. La seguridad en el empleo es la seguridad de los empleados de carrera que se les otorga, ya sea por política pública, por contrato o por ley. La motivación al servicio público abarca las oportunidades que se otorgan a los empleados para cumplir las necesidades asociadas con los valores públicos y que son importantes para ellos.

- -Seguridad en el empleo

La seguridad en el empleo es la seguridad de los empleados de carrera que se les otorga, ya sea por política pública, por contrato o por ley. (Perry, citado en Sanabria, 2015, p.3)

- -Motivación al servicio público

La motivación al servicio público abarca las oportunidades que se otorgan a los empleados para cumplir las necesidades asociadas con los valores públicos y que son importantes para ellos. (Perry, citado en Sanabria, 2015, p.3). También, Perry (citado en Sanabria, 2015, p.3) señala que en algunas organizaciones del gobierno que dan a sus empleados una seguridad excesiva en el empleo atraen a empleados que están motivados por la seguridad y no tienen el mejor desempeño.

### **2.4.3 Vinculación Laboral Pública**

El empleo público en Colombia tiene como pilar la constitución del 1991, de acuerdo a lo establecido en los artículos 122 y 125. En línea con estos preceptos el artículo 2 de los Decretos 770 y 785 de 2005 y en concordancia con la Ley 909 definió el empleo público como el “conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado”.

El empleo público en Colombia se categoriza en tres aspectos, el primero hace referencia a la clasificación técnica de los empleos, el segundo a las competencias laborales y el tercero a los requisitos de ingreso al servicio público (definidos en la ley, el Código Único Disciplinario y el Código Penal).

El primer aspecto se enfoca en la clasificación, que desde el punto de vista general son los empleos de carrera administrativa, los de libre nombramiento y remoción, los de elección popular, los de periodo, y los temporales. En cuanto a la clasificación técnica es el conjunto de procedimientos que permiten agrupar de manera jerárquica y ordenada los empleos, de acuerdo a la afinidad de funciones, grado de responsabilidad, atributos exigidos y la naturaleza de los mismos; así lo establece el artículo 4 del Decreto 770 del 2005 el cual los clasifica en nivel directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial.

El segundo aspecto hace referencia a las competencias laborales; el Decreto 815 del 2018 las define como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en

los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público (DAFP, 2005).

Este concepto hace referencia a tres tipos de competencias: las básicas como la escritura, lectura, matemática básica y expresión oral; las genéricas que como los define (Mertens, 1996, P. 69) son las características de personalidad, habilidades, conocimientos y actitudes de un individuo y las específicas que son los conocimientos concretos de ciertas disciplinas (Younes, 2013).

Las competencias laborales son fundamentales tenerlas en cuenta al momento previo para el ingreso al empleo público, el Decreto 1083 del 2015 establece definir las competencias laborales como requisito en las convocatorias para la provisión de empleos públicos tanto para la carrera administrativa como para los cargos de libre nombramiento y remoción.

El Estado colombiano provee cinco (5) formas de vinculación laboral pública, entre las que se encuentran los empleados públicos como se resume en la Tabla 2 (DAFP, 2017).

**Tabla 2. Clases de vinculación laboral pública**

Clases De Vinculación- Concepto 07 De 2017 DAFP	Quienes Pertenecen
Empleados públicos	Carrera Administrativa, Libre Nombramiento y Remoción, Periodo Fijo, Temporales
Miembros de Corporación Pública	Congresistas, concejales, Diputados
Trabajadores Oficiales	Los trabajadores de la construcción y sostenimiento de obras públicas son trabajadores oficiales; trabajadores de empresas industriales y comerciales del estado. art 5 D.L. 3135 de 1968
Trabajadores que rigen por el derecho Privado	Trabajadores de Sociedades de Economía Mixta; Trabajadores de Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios

---

supernumerarios	Auxiliares de la administración con vinculación temporal debido a vacancias temporales por licencias o vacaciones.
-----------------	--

---

Fuente: Autoría propia adaptado de Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2017

#### **2.4.4 Las Organizaciones**

Para Chica y Álvarez (2008) una organización es un sistema integrado por distintos recursos para alcanzar algún propósito. Afirman que el personal, el recurso financiero, el recurso tecnológico, el recurso material y el recurso normativo son los principales recursos que se deben coordinar. La principal función en estos sistemas es transformar insumos en resultados ya sean productos o servicios. Por su parte Koontz y Weihrich (1999) reconocen la organización como un conjunto de actividades requeridas y necesarias que permitan alcanzar los objetivos fijados mediante la asignación a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional de una serie de actividades que debe liderar. Entre las diferentes clasificaciones utilizadas por las organizaciones, una de las clasificaciones sugeridas señala la existencia de organizaciones públicas, organizaciones privadas y organizaciones de tipo mixto.

#### **2.4.5 Las Organizaciones Públicas**

Según Ballart & Ramió (citados en Pagani, 2010) las administraciones públicas han adquirido nuevas funciones y objetivos que han originado sustanciales cambios en su composición y estructura, de tal forma que la aproximación organizativa parece ineludible. Con respecto a las Organizaciones Públicas, Chica y Álvarez (2008) exponen que una de las ideas dominantes respecto a las organizaciones públicas es equipararlas con las organizaciones estatales, centrada en los componentes de la organización del Estado y enmarcadas en las

doctrinas del derecho administrativo. En este sentido, la administración pública implementa las acciones de gobierno y las políticas estatales. Es el conjunto de organismos estatales que prestan servicios a los habitantes y realizan las funciones administrativas del Estado. (Pagani, 2010). Por su parte Uzcátegui (2010) expone que las organizaciones públicas se congregan en cualquier Estado en torno a un gran volumen de entes que gestionan servicios, definen políticas públicas, están bajo las órdenes de unas instancias políticas, con aciertos, expectativas, problemas y dilemas de carácter organizativo.

#### **2.4.6 Competencia Laboral**

La competencia laboral se puede considerar como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. En esta línea se considera que el desarrollo en profundidad implica la adquisición de un grado de dominio o maestría superior sobre una misma área de conocimientos o destrezas. (Longo, 2004).

- -Capacidades

Por capacidades se entiende el conjunto de conocimientos incluidos los modelos de comportamiento y las habilidades, que los individuos adquieren durante los procesos de socialización, de educación y de formación. Se considera como un activo propio de las personas el cual es utilizado para desempeñar determinados puestos. Se le puede denominar como la capacidad potencial para desempeñar o realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto. (Alex, citado en Mertens, 1996).

- -Conocimientos y Habilidades

Conjunto de saberes adquiridos y desarrollados por la persona. Cadena (2016) expone que el conocimiento se reconoce como talento o capital humano y por ello las empresas a nivel mundial están incluyendo su capital intelectual dentro de sus estados financieros. Por su parte Astudillo (citado en Cadena, 2016) expone que la gestión del conocimiento potencia la capacidad de las personas para responder ante nuevos procesos. Se entiende como la puesta en práctica de procedimientos.

- -Valores

En Sanabria (2015,) se reseña

la necesidad de facilitar la congruencia entre el individuo y la organización (Kristof, 1996) y la alineación de objetivos como mecanismo para asegurar la adherencia de los empleados a la entidad. Daley (2012) indica que una forma de posibilitar la retención de los empleados a las entidades públicas es mediante la internalización de los objetivos misionales de la entidad para que se conviertan en indicadores de su propio desempeño, posibilitando así una socialización de los valores de la organización y un mayor sentido de pertenencia. Sin embargo, Paarlberg y Perry (2007) señalan que no es fácil transformar el comportamiento de los empleados para que se alineen a los objetivos misionales de la organización mediante un mecanismo de difusión únicamente de arriba-abajo, pues también en los niveles directivos se requiere socialización de valores y cultura organizacional (p.34).

Longo (2004) menciona la imparcialidad, la transparencia, la flexibilidad, el pragmatismo y la armonización de intereses como valores que preceden a la capacidad técnica e incluso a la estricta legalidad.

### **3. Diseño metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Lerma (2009, p.63) señala que “el diseño metodológico tiene como fin establecer cómo se llevará a cabo la investigación, se diseña detalladamente la estrategia para obtener la información y se detallan las actividades para darle respuesta a los objetivos planteados”. Por su parte Cerna (2000, citado por Méndez, p.59) afirma que la metodología se entiende como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo y por ello, es común referenciarla como el conjunto de aspectos operativos requeridos para realizar un estudio.

#### **3.2 Tipo y Diseño de la Investigación**

Con el fin de realizar el estudio planteado en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander, este trabajo de investigación se desarrolló aplicando los métodos de un estudio descriptivo bajo un enfoque cuantitativo en el que se estudiarán las 19 Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.

La investigación se enmarca en el paradigma positivista, tiene un enfoque cuantitativo. Para Hernández et al., (2010) el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

En cuanto al tipo de investigación se desarrolló como un estudio descriptivo. Muñoz (2015) afirma que el estudio descriptivo “permite conocer características, elementos, naturaleza, atributos, dimensiones, etc., de una población, un hecho o fenómeno objeto de estudio” (p 91). Según el propósito es aplicado, empleando el método inductivo para el cumplimiento de los objetivos, pues de acuerdo con Bernal, (2010), este método permite al investigador estudiar la población de una manera más amplia y completa, dado que se analizan sus características desde lo particular a lo general, logrando obtener de esta manera conclusiones mucho más amplias.

Con respecto al diseño o estrategia diseñada para estudiar el problema planteado se adoptó un diseño documental y de campo, dado que se acudió a fuentes escritas y audiovisuales relacionadas con el tema y objeto de estudio y se recurrió al trabajo de campo para recolectar datos directamente de la realidad en las Secretarías de Gobierno de la Gobernación del Norte de Santander. En cuanto a la investigación documental Chávez (1994) señala que son aquellos que se realizan sobre la base de documentos o revisión bibliográfica con el fin de acceder a información. Por su parte Palella y Martins (2012) afirman que la investigación de campo es aquella donde se recogen datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables

### **3.3 Población**

La población de acuerdo con Hernández et al., (2010) está conformada por todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Mientras que para Tamayo y Tamayo (1997) “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de

población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114)

La población objeto de estudio está conformada por 113 funcionarios públicos que ocupan empleos en titularidad, adscritos a las 19 secretarías de la Gobernación de Norte de Santander, las cuales son: Secretaría de Víctimas, Paz y Posconflicto, Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial, Secretaría de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Secretaría General, Secretaría Privada, Secretaría de Agua Potable y Saneamiento Básico, Secretaría de Cultura, Secretaría de Desarrollo Económico, Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Educación, Secretaría de Fronteras y Cooperación Internacional, Secretaría de Gobierno, Secretaría de Hacienda, Secretaría de Infraestructura, Secretaría de la Mujer, Secretaría de Minas y Energía, Secretaría de Tránsito, Secretaría de Vivienda y Medio Ambiente, Secretaría Jurídica, dicha información fue obtenida a través de la página oficial de la Gobernación de Norte de Santander (Gobernación de Norte de Santander, 2019).

### **3.4 Muestra**

La muestra de acuerdo a Palella y Martins (2006) es “la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible” (p.116). Por su parte Tamayo y Tamayo (1997) afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”(p.38). Para Cantoni, (2009) el muestreo aleatorio simple se utiliza cuando cada elemento de la población tiene la misma posibilidad de ser elegido para hacer parte de la muestra.

A partir de la utilización de un muestreo aleatorio simple se le aplico el instrumento a los 66 funcionarios públicos adscritos a las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander, vinculados en propiedad, en encargo y periodo de prueba, así como de los diferentes niveles técnicos de vinculación; es decir, aquellos de nivel asistencial, técnico, y profesional.

El cálculo de la muestra para los 113 empleados nombrados en titularidad que conforman la población objeto es de 66 funcionarios públicos, la técnica de muestreo fue probabilístico aplicando la siguiente formula de Murray y Larry (2009).

$$n = \frac{Nz^2pq}{(N - 1)e^2 + z^2pq}$$

$$n = \frac{(113)(1.88)^2(0.8)(0.2)}{(113 - 1)(0.06)^2 + (1.88)^2(0.8)(0.2)}$$

$$n = 66$$

$n$ = Tamaño de la muestra.

$N$ = Total de la población ( $N=113$ )

$Z$ = Valor obtenido mediante un nivel de confianza del 94% ( $Z=1.88$ )

$p$ = Representan la probabilidad de ocurrencia de un suceso, para el caso se tomará ( $p=0.8$ ).

$q$  = Representa el porcentaje de no ocurrencia de un suceso, para el caso se tomará  $(1-p)$

$q=0.2$

$e$  = Error máximo aceptable en los resultados de la investigación, para el caso se tomará

$(0.06)$

### **3.5 Técnicas e instrumentos para la Recolección de información**

Para Méndez (2006). “las técnicas son los medios empleados para recolectar la información”.

La técnica utilizada para la recolección de la información fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, que fue diligenciado por trabajadores de las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.

El instrumento se construyó con 21 ítems distribuidos en 15 indicadores, siete dimensiones y dos variables de estudio, siguiendo las técnicas de una escala Likert con cinco opciones de respuesta: Totalmente de acuerdo (TDA), de acuerdo (DA), neutral (N), en desacuerdo (ED) y totalmente en desacuerdo (TED).

Las estadísticas de fiabilidad del instrumento mostraron un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,955 lo cual significa que el instrumento es altamente confiable.

**Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad**

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,955	21

### 3.6 Técnicas de Análisis de la Información

En opinión de Arias (2006, p. 111), en este apartado se describen los distintos procedimientos a seguir para el tratamiento de los datos obtenidos.

Los datos obtenidos se clasificaron, registraron, tabularon y codificaron, realizando un análisis estadístico descriptivo. Se utilizaron también gráficas para visualizar y apoyar el análisis descriptivo de los resultados. Para ello se utilizaron hojas de cálculo electrónicas para procesar la información y para el procesamiento de las encuestas se utilizó el software SPSS v23.

### 3.7 Sistematización de las variables.

Seguidamente se expone en la Tabla 3 el cuadro de sistematización de las variables: meritocracia y la gestión del talento humano las cuales fueron seleccionadas como eje de la investigación.

**Tabla 4. Sistematización de las variables**

Objetivo General: Analizar el impacto de la meritocracia en la gestión del recurso humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander					
Objetivo	Teoría	Variable	Dimensiones	Indicador	Ítem
Examinar la fundamentación teórica de la meritocracia en el proceso de gestión humana de las entidades públicas	Teoría de la Administración Pública -Cao et al., (2021); -Castillo et al., (2019); -García (2006); -Moretti & Contreras (2021)	Meritocracia	-Normativa	Recompensas Extrínsecas Competencia Laboral Mérito Desigualdad Oportunidades	N/A
			-Descriptiva		
Definir los indicadores para evaluar en la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander	Teoría de la gestión del Recurso Humano Longo (2004) Chiavenato, (2004)	Gestión del talento humano	Organización del trabajo	-Diseño de puestos	1-2
				-Definición de perfiles	3-4
			Gestión del empleo	-Seguridad en el empleo	5
				-Movilidad	8
			Gestión del rendimiento	-Planificación	9-10
				-Evaluación	11-13
Gestión de la compensación	-Compensación monetaria	15			
	-Compensación no monetaria	16-17			
Gestión del desarrollo	-Promoción y carrera	18			
	-Aprendizaje individual y colectivo	20-21			

## 4. Resultados

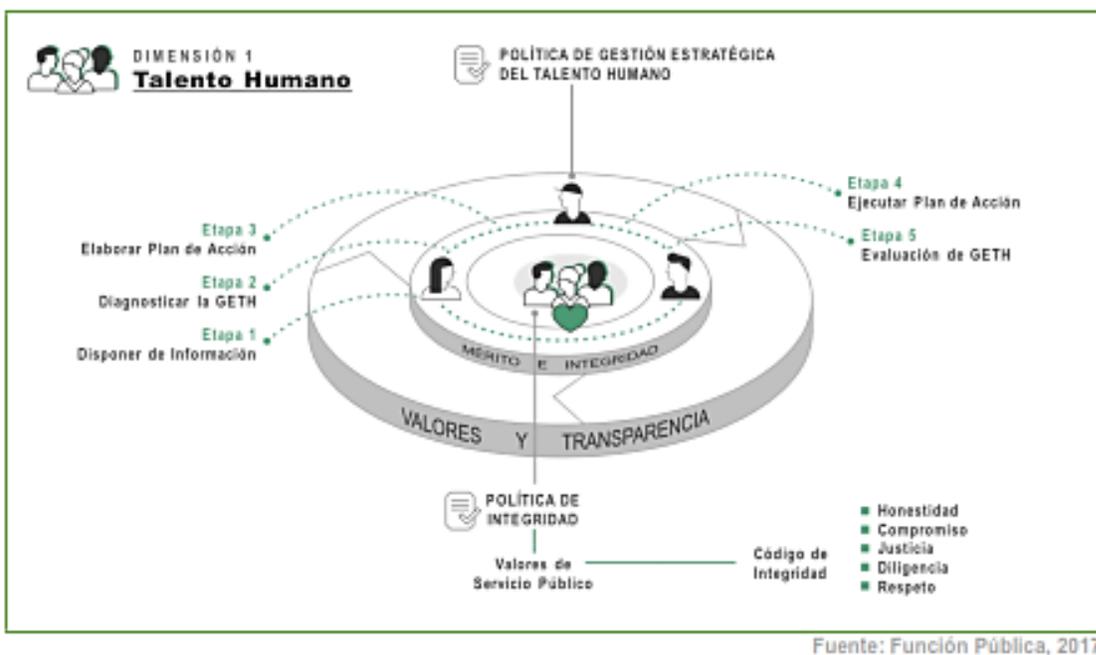
### 4.1 Fundamentación teórica de la meritocracia en el proceso de gestión humana de las entidades públicas.

#### 4.1.1 *Gestión del talento humano en las entidades públicas*

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG (2017) dispuesto en el Decreto 1499 de 2017 se define como

un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

Para las entidades, el talento humano es el activo más importante, ya que son ellos quienes facilitan la gestión y logro de objetivos y resultados. El manual operativo del MIPG en su dimensión Talento Humano, señala que ofrece a las entidades públicas, la Gobernación o Alcaldía las herramientas para gestionar correctamente el ciclo de cualquier servidor público, desde su ingreso, desarrollo y retiro, además que garantiza el principio de mérito en la provisión de empleos, desarrollo de competencias, prestación del servicio, aplicación de estímulos y desempeño individual. Para ello se tiene en cuenta los lineamientos de las políticas de gestión y desempeño institucional que son: la gestión estratégica del talento humano y la integridad. El gráfico a continuación explica la dimensión del talento humano.



**Figura 5. Dimensión: Talento Humano.** Fuente: (Función pública, 2017)

La política de gestión estratégica del talento humano exige que las prácticas del talento humano concuerden con los objetivos y el propósito fundamental de la entidad. Para ello es necesario vincularlo desde la planeación del talento humano; la función pública menciona seis etapas que las entidades deben desarrollar para implementar una gestión estratégica del talento humano eficaz y efectiva. (Departamento Administrativo de la Función pública, 2017).

- **Disponer de información:** Es necesario tener la información de manera oportuna y actualizada de la entidad y del talento humano para contar con insumos confiables que permiten una buena gestión y mejore la productividad de los servidores públicos. Principalmente información acerca de: el marco normativo, objetivo, misión, entorno, metas estratégicas, proyectos, régimen laboral, caracterización de los servidores (antigüedad, nivel educativo, edad, género, tipo de vinculación, experiencia laboral, entre otros), caracterización de los empleos

(planta de personal, perfiles de los empleos, manuales de funciones, naturaleza de los empleos, vacantes, entre otros).

- Diagnosticar la gestión estratégica del talento humano: Para que la gestión estratégica del talento humano sea eficaz y efectiva es necesario realizar un diagnóstico para establecer acciones o estrategias que fortalezcan el talento humano. Para ello, se utiliza la herramienta de la matriz de GETH, incorporada en el instrumento de autodiagnóstico de MIPG.

Una vez se obtengan los resultados del diagnóstico se podrá ubicar en uno de los tres niveles de madurez de la GETH: el primer nivel denominado básico operativo el cual indica que se cumplen los requisitos básicos o que se requiere gestión para cubrir alguno de esos requisitos; el segundo nivel denominado de transformación el cual indica que la entidad adelanta una buena gestión estratégica del talento humano, aun así tiene un margen de evolución respecto a las buenas prácticas y el mejoramiento continuo; el tercer nivel denominado de consolidación indica que la entidad tiene un nivel óptimo de la implementación de la política GETH y cuenta con buenas prácticas.

- Elaborar un plan de acción: Después de identificar en qué nivel de madurez según el GETH se encuentra la entidad se debe diseñar un plan de acción, para ello se implementa el “formato plan de acción” donde describen los pasos para que las entidades establezcan aspectos sobre los que van a priorizar la gestión para lograr mejorar el nivel de madurez.

- Implementar el plan de acción: Una vez determinados todos los aspectos del “formato plan de acción” se implementa para obtener un impacto en la GETH, con el fin de llevar a cabo las acciones que conduzcan al fortalecimiento en el ciclo del servidor público que resultaron con bajo puntaje en el diagnóstico. Para ello se presentan rutas como:

Ruta de la felicidad: Trabajar en un entorno físico adecuado, con equilibrio entre el trabajo y vida personal, incentivos y la posibilidad de innovar se ve reflejada en la calidad, eficiencia y productividad del servidor público. Dado esto las entidades deben prestar especial atención a aspectos como: la seguridad y salud en el trabajo, clima organizacional, bienestar, promoción, prevención de la salud, programas como “entorno laboral saludable” y “servimos”, teletrabajo, ambiente físico, plan de bienestar, incentivos, horarios flexibles, inducción y re inducción, movilidad, mejoramiento individual, entre otros.

Ruta del crecimiento: En esta etapa el rol de los líderes juega un papel fundamental, ya que deben tener claro que para cumplir las metas organizacionales se necesita del compromiso de las personas. Para ello, en esta ruta se relacionan aspectos como: capacitación, gerencia pública, desarrollo de competencias gerenciales, acuerdos de gestión, trabajo en equipo, integridad, clima laboral, inducción y re inducción, valores, cultura organizacional, estilo de dirección, comunicación e integración.

Ruta del servicio: Es de vital valor que las entidades públicas no dejen de lado el desarrollo y bienestar de los servidores públicos, para que de esta manera se cree un cambio cultural en pro a la creación de mecanismos innovadores que permitan la satisfacción de los ciudadanos, sin olvidar los valores y garantizar el compromiso, motivación y desarrollo permanentes. Esta ruta se centra en: la capacitación, bienestar, incentivos, inducción y re inducción, cultura organizacional, integridad, rendición de cuentas, evaluación de desempeño, cambio cultural, e integridad. Entre otras rutas.

- **Evaluar la gestión:** El líder o responsable del talento humano deberá realizar un constante seguimiento de las actividades planteadas en el plan de acción y del mismo modo verificar que se cumplan. Finalmente esta gestión se evaluará a través del instrumento de política diseñado para la verificación y medición de la evolución del MIPG: el FURAG. Se evaluará el estado de la GETH en la entidad, resultados concretos, evidencias y avances en los niveles de madurez.

- **Diálogo social y concertación:** Departamento Administrativo de la función pública (2017) señala que

el jefe de la entidad debe estar abierto a la negociación colectiva como medio para regular las condiciones de trabajo mediante la concertación voluntaria, la defensa de los intereses comunes entre las partes y la garantía de los derechos sindicales, cuyo proceso está regulado en las leyes 411 de 1991 y 524 de 1999, mediante las cuales se ratificaron los convenios 151 y 154 de la OIT, y en el decreto 1072 de 2015, en la cual se establecieron las instancias administrativas para viabilizar la discusión y análisis de las peticiones sindicales

De acuerdo a lo anterior es importante aclarar que la negociación no es plena, ya que la última instancia le compete adoptarla al gobierno nacional o territorial, al congreso o a las asambleas y concejos.

También se establece el lineamiento de la política de integridad que para ponerla en práctica se han establecido unas nociones fundamentales para evitar la corrupción y promover la transparencia y ética pública. La primera es que las entidades públicas están formadas de servidores públicos que dedican su vida a garantizar los derechos, satisfacer necesidades y solucionar problemas de la administración pública. El segundo se centra en que existe un amplio cuerpo normativo que su implementación no ha alcanzado en la cotidianidad de las entidades. La

tercera es que la transparencia no es suficiente para transformar las prácticas de las entidades y servidores, por ellos es necesario implementar la integridad como principal prevención de la corrupción.

Para tener claridad del concepto de integridad el economista estadounidense Anthony Downs (1957) lo define como “la coherencia entre las declaraciones y las realizaciones. La integridad es esencial para que sean eficientes las relaciones interpersonales, porque el engaño desfigura los mensajes que transmitimos, crea una niebla y ya no sabemos de qué estábamos hablando” (Downs, 1957). Y en el ámbito público tiene que ver con el cumplimiento de las promesas del estado hacia los ciudadanos.

#### ***4.1.2 Fundamentos de la relación Meritocracia – Gestión del recurso humano***

En la relación, Meritocracia - Gestión del recurso humano se relacionan algunas teorías desde diferentes perspectivas, que complementan las expuestas en el marco teórico. En el caso de la económica, se señala a Gary Becker con la teoría del capital humano, en lo social a Robert Putnam con la teoría del capital social y John Rawls con la teoría de la justicia finalmente en la perspectiva política, destacan autores como Buchanan y Tullock con la teoría de la elección pública y Christopher Hood con la teoría del nuevo servicio público.

#### **4.2 Teoría del capital humano**

Becker (1964), destaca la importancia de señalar el capital humano como lo que son y no como un aspecto físico o financiero, menciona que “se trata de capital humano, no físico, ni

financiero, porque no es posible separar a una persona de sus conocimientos, habilidades, salud o valores del mismo modo que es posible trasladar activos financieros y físicos mientras el propietario no se mueve” (Becker, 1964, p. 16).

Becker analiza las inversiones en el capital humano para comprender una clase amplia y variada de comportamientos siguiendo la economía moderna obteniendo como resultados cálculo de costes y beneficios esperados. De igual forma, Becker estudió los efectos de la educación en puntos como los ingresos, la ocupación, el empleo, entre otras y de igual forma halló la relación entre las tasas de natalidad y las inversiones en educación y formación, llevando de esta manera a una teoría que relaciona la educación y formación con el capital humano y el progreso económico.

Es por esto, que en la teoría se sostiene que “el análisis del capital humano ha estado motivado en parte por el deseo de evaluar propuestas para mejorar la calidad de la mano de obra mediante la escolarización, la formación, los servicios médicos y la atención a la infancia” (Becker, 1964, p. 28).

De esta manera, Becker recalca la importancia de la educación y la formación como inversiones en el capital humano, esto último respaldado por estudios realizados en Estados Unidos donde se demuestra que la educación secundaria y universitaria aumenta considerablemente los ingresos de una persona, incluso después de deducir los costes directos e indirectos de la escolarización. Esta teoría no solo estudia los efectos de los ingresos en la inversión de capital humano, sino que además profundiza en aspectos como: la formación en el

puesto de trabajo, la formación general, la formación específica, aspectos de la escolarización y los aumentos salariales productivos.

Del mismo modo, se centra en aspectos más económicos como: las tasas de rendimiento, el incentivo de inversión, diferencias salariales, riesgo y liquidez, mercados de capitales y conocimientos, efectos del capital humano, entre otros.

### **La teoría de la justicia distributiva**

Propuesta por Rawls (1971), propone la necesidad de justicia en igualdad de oportunidades en la que se pueda construir una distribución equitativa de ventajas y desventajas, que permita la maximización del bienestar de los menos desfavorecidos y del mismo modo disminuir las desigualdades sociales.

Rawls define la justicia como “la capacidad moral que tenemos para juzgar cosas como justas, apoyar esos juicios en razones, actuar de acuerdo con ellos y desear que otros actúen de igual modo. Sin embargo, este proceso se da a nivel de los individuos en el marco de la sociedad y su estructura básica” (Rawls, 1971).

Como principal fundamento, Rawls señala el papel de la justicia en la sociedad y entorno, diciendo que

en una sociedad justa, las libertades de la igualdad de ciudadanía se dan por establecidas definitivamente; los derechos asegurados por la justicia no están sujetos a regateos políticos ni al cálculo de intereses sociales. Lo único que nos permite tolerar una teoría errónea es la falta de una

mejor; análogamente una injusticia sólo es tolerable cuando es necesaria para evitar una injusticia aún mayor. (Rawls, 1971, p. 18).

De esta manera, explica que tanto la verdad como la justicia no pueden estar abiertas a transacciones.

Por otro lado, una vez claro el papel de la justicia en nuestra sociedad, Rawls considera necesario establecer ciertos principios, con el fin de mantener fuera de la ecuación el aspecto de los conflictos de intereses y poder determinar una división de ventajas y un convenio sobre las participaciones distributivas correctas. ¿Cuál es el fin de establecer este conjunto de principios? Rawls menciona que estos principios son necesarios para asignar derechos y deberes en las instituciones básicas de la sociedad y definir la distribución apropiada de los beneficios y las cargas de la cooperación social. Rawls establece a partir de su concepción e ideas de la justicia, dos principios fundamentales que permiten una sociedad justa, que a su vez están basadas en la idea de la justicia como imparcialidad y un velo de la ignorancia.

- Principio de libertades o de distribución de igual número de esquemas de libertades para todos. En este primer principio, Rawls (1974) señala que “cada persona debe tener un derecho igual al esquema más extenso de libertades básicas que sea compatible con un esquema semejante de libertades para los demás” (p. 224), es decir este primer principio hace énfasis a dos aspectos claves para la justicia: la igualdad y la maximización de libertades fundamentales, como el derecho a votar, la libertad de pensamiento, el derecho a la propiedad personal, entre otros aspectos.

- Principio de diferencia: En su segundo principio, Rawls (1974), apunta a las desigualdades, diciendo que “las desigualdades económicas y sociales habrán de ser conformadas de modo tal que a la vez que: a) se espere razonablemente que sean ventajosas para todos, b) se vinculen a empleos y cargos asequibles para todos” (p. 224), es decir señala el argumento de que igual capacidad tiene igual acceso a cargo de empleos, donde critica este aspecto proponiendo la igualación de las condiciones sociales.

De este modo el autor recalca que para comprender su teoría de la justicia se debe dejar a un lado la idea de la justicia como un contrato original que es necesario para entrar en una sociedad o en una forma particular de gobierno, por ello menciona que

la idea directriz es que los principios de la justicia para la estructura básica de la sociedad son el objeto del acuerdo original. Son los principios que las personas libres y racionales interesadas en promover sus propios intereses aceptarían en una posición inicial de igualdad como definitorios de los términos fundamentales de su asociación, [llamando este argumento justicia como imparcialidad] (Rawls, 1971, p. 26).

Teniendo en cuenta los puntos mencionados anteriormente, Rawls establece algunas ideas fundamentales sobre la justicia, entre las cuales menciona las siguientes:

- En primer lugar, menciona que “la sociedad es una asociación más o menos autosuficiente de personas que en sus relaciones reconocen ciertas reglas de conducta como obligatorias y que en su mayoría actúan de acuerdo con ellas” (Rawls, 1971), es decir hay un conjunto de reglas para promover el bien, del mismo modo advierte que la diversidad de interés es un punto que le permite al ser humano establecer metas diferentes que eventualmente nos lleva por caminos y decisiones diferentes creando así una identidad propia.

- En segundo lugar, indica que “el objeto primario de la justicia es la estructura básica de la sociedad, o sea, el modo en que las grandes instituciones sociales distribuyen los derechos y deberes fundamentales y determinan la división de las ventajas provenientes de la cooperación social” (Rawls, 1971), es decir estas instituciones que menciona son la constitución política e instituciones sociales y económicas; estas por su parte los derechos y deberes del hombre que eventualmente influyen en los mismos donde finalmente esta estructura básica nos lleva a las posiciones sociales creando así expectativas de vida diferente que se determinan por el sistema política o las circunstancias, ya que sean económicas o sociales.

- Por último, Rawls (1971) “reconoce que el concepto de estructura básica es algo vago”, es decir en el aspecto de las instituciones y cuáles deberían ser los rasgos a incluir.

### **Teoría de la gestión por competencias.**

La teoría de la gestión por competencias postulada por McClelland (1973), sostiene principalmente que las organizaciones deben seleccionar y promover a las personas en función de sus competencias y habilidades, en lugar de basarse en la antigüedad o el favoritismo y de este modo identificar, gestionar y desarrollar las competencias de los colaboradores. Para comprender mejor esta teoría, el profesor McClelland (1973), definió el término competencia como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional” (p. 7). Del mismo modo refiere a los conocimientos, habilidades y actitudes que establecen las personas en un ámbito ya sea laboral o académico, con el fin de cumplir ciertos estándares de desempeño.

En el artículo “Testing for competence rather than for intelligence” publicado por Harvard, el professor McClelland expresa que las calificaciones y títulos que son las aptitudes académicas tradicionales y por la cuales generalmente miden el valor de una persona, no predicen el grado de desempeño laboral o el éxito. Dado lo anterior, el autor propone que se debería tener en cuenta aquellos que destaquen en competencia como la iniciativa, flexibilidad e incluso la empatía.

Dado esto, inició una serie de investigaciones y utilizó entrevistas de incidente críticos. El resultado más destacado recae en el hecho que la mayoría de personas que fracasaban en su trabajo con ciertas competencias, sobresalían en otro trabajo con las mismas competencias. Pudo distinguir dos tipos de competencia. Las competencias diferenciadoras son las “características que distinguen a un trabajador con una actuación superior de otro con una actuación inferior” (Schvartzman, 2004, p. 3) y las competencias de umbral que son las “características mínimas que se precisan para lograr una actuación adecuada” (p. 3).

La psicóloga clínica y coach counselor Victoria Schvartzman, menciona ciertos aspectos importantes para esta teoría. McClelland resalta unas características subyacentes, que en caso Schvartzman lo explica como la suma de las capacidades cognoscitivas (aptitudes), rasgos de personalidad, tendencias de conducta (actitudes) y conocimientos adquiridos (teóricos y experienciales). A continuación, se profundiza en los términos mencionados anteriormente teniendo en cuenta los aportes de Schvartzman (2004).

- Capacidades cognoscitivas (aptitud): Schvartzman (2004), define la aptitud para esta teoría como las “posibles variaciones entre individuos en los niveles liminares de dificultad de la tarea (o en medidas derivadas que se basan en tales niveles liminares) en los que, enfrentados en una

clase de tareas, éstos rinden con éxito en cualquier ocasión dada en la que las condiciones sean favorables”, es decir no informa de los comportamientos que los colaboradores tienen en sus puestos de trabajo, sino de sus capacidades intelectuales.

- Rasgos de personalidad: Schvartzman (2004) lo define como “conjunto de condiciones no situacionales del comportamiento que posibilitan un pronóstico sobre cómo actuará cada individuo en una situación dada”, es decir esta se construye teniendo en cuenta tendencias generalizadas y personalizadas, y el modo de adaptación de un sujeto a determinados ambientes. Se establece el término “rasgo” para tener claro que refiere a lo que una persona hace en una situación general en la mayoría de situaciones, del mismo modo hace referencia a que la conducta conserva algún patrón y regularidad con el paso del tiempo.

Dado lo anterior, según Schvartzman (2004) se distinguen cinco tipos de rasgos. En primer lugar,

los rasgos de capacidad que se relacionan con las habilidades y capacidades que permiten al sujeto funcionar de manera efectiva. En segundo lugar, los rasgos de temperamento que se relacionan con la vida emocional de la persona y cualidad estilística. En tercer lugar, los rasgos dinámicos que se relacionan con las búsquedas y la vida motivacional del sujeto. En cuarto lugar, los rasgos superficiales que expresan conductas y finalmente, los rasgos de fuente que expresa una asociación entre conductas que varían juntas para formar una dimensión unitaria, independientemente de la personalidad. (p. 4).

De este modo, se recopila una serie de requisitos que establece un empleado competente.

- Tendencias de conducta (actitudes): Schwartzman (2004) lo define como la “disposición psíquica y nerviosa, organizada por la experiencia, que ejerce una influencia orientadora o dinámica sobre las reacciones del individuo frente a todos los objetos y situaciones con los que está relacionado”, es decir la forma en la afronta un reto dentro la organización y que finalmente el conjunto de valores determina en gran parte las actitudes.

- Conocimientos adquiridos (teóricos y experimentales): Para este caso, Schwartzman (2004) lo define como “Representaciones de hechos (incluidas generalizaciones y solución de problemas) y conceptos organizados para uso futuro. El conocimiento incluye las destrezas de saber cómo hacer uso efectivo de hechos”, de ese modo distingue dos tipos de conocimiento: El teórico, que es adquirido de manera tradicional y el práctico que es adquirido por experiencia profesional. Ahora para el caso de la teoría estudiada, se evalúan estos conocimientos a través de un análisis de la formación del sujeto, experiencia profesional y herramientas de evaluación.

Ahora bien, volviendo al tema central de la teoría Schwartzman (2004) se cuestiona ¿qué es la gestión por competencias?, donde indica que “es un modelo de gestión que permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la organización”, es decir a través de esta teoría se evalúa al colaborador para saber si merece o no el puesto o vacante. Finalmente, para que este modelo sea exitoso se debe definir e identificar los elementos que hacen parte de la misma, en otras palabras “el modelo de gestión por competencia llega hasta la definición de niveles y de indicadores de conductas esperadas” (p. 6).

## Teoría de la elección pública

La teoría de la elección pública por Buchanan y Tullock (1962) sostiene que los políticos y los burócratas pueden tener intereses propios y buscar su beneficio personal, lo que puede afectar negativamente la calidad de las políticas públicas y la eficiencia del sector público. En esta teoría presenta principalmente su modelo de toma de decisiones constitucionales, es decir las reglas que establecen en cierto periodo político para el cumplimiento de las actividades constitucionales y políticas. Esta teoría nombra algunas ‘reglas de juego’ relevantes para los economistas y políticos, que a su vez construyeron un nuevo paradigma de elección constitucional para su época.

Buchanan y Tullock (1962), señalan que “la elección constitucional difiere de la toma de decisiones políticas ordinarias en que carece de interés propio directo”, de acuerdo a lo anterior y a una perspectiva moderna, las decisiones constitucionales se basan en el mercado y las discusiones sobre las reglas para los nuevos ordenes sociales. Del mismo modo los autores critican los comportamientos de las instituciones públicas, mostrando su claro favoritismo y el intercambio político bajo los distintos gobiernos.

Así mismo menciona el método de funcionamiento político, que técnicamente se basa en el intercambio, por ejemplo los votos por posiciones políticas o puestos de trabajo en entes públicos. Buchanan y Tullock (1962) resaltan que “tanto la política como el mercado son instituciones imperfectas, y el conjunto de instituciones de menor costo nunca es obvio en ningún caso real”, por lo que para tomar decisiones inteligentes en este sector debemos comprender como funcionan.

Su enfoque conocido como ‘cálculo’ engendró una legión de estudios sobre reglas de votación, mecanismos de preferencias e instituciones legislativas.

Entre otros aspectos y enfoques que fundamentan las bases teóricas de la meritocracia en el proceso de gestión humana, destaca la teoría de la administración pública, propuesta por Longo (2004) donde señala la importancia que se concede a la persona en las organizaciones públicas para incorporarla en forma activa en la administración pública, resaltando aspectos en el cambio de conductas y paradigmas donde los problemas de los colaboradores se puedan enfocar hacia un diagnóstico de los involucrados. Sobre esta misma teoría Chica y Álvarez (2008, citan a Barzelay (2003) el cual indica que las administraciones públicas sostienen puntos relevantes del paradigma burocrático weberiano como ideal a alcanzar en el contexto meritocrático.

La teoría de la gestión del recurso humano propuesta por Longo (2004) concibe un sistema integrado para el servicio de la estrategia organizativa en la que se busca obtener una sinergia con los entornos públicos. Resalta el Modelo de Gestión de Recursos Humanos preparado por Longo (2004) para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID dirigido a evaluar los Sistemas de Nacionales Servicio Civil en América Latina, que señala un proceso que empieza con la organización del trabajo, la gestión del empleo, la gestión del rendimiento, la gestión de la compensación y la gestión del desarrollo y que se encuentran estrechamente relacionados con la estrategia y la planificación y de igual forma con la gestión de las relaciones humanas y sociales. En este mismo sentido, Calderón (2004) recalca la importancia de esta teoría como una necesidad, no solo a nivel organizacional sino de igual forma constitucional.

### **Otras perspectivas**

Castillo et al., (2019), propone tres perspectivas principales para el estudio de la meritocracia en el proceso de la gestión humana: perspectiva normativa, descriptiva y subjetiva.

Desde la perspectiva normativa se asocia con la disciplina de la filosofía política y esta a su vez se caracteriza por el análisis de la justicia y sus principios, Castillo et al., (2019), desde esta óptica la meritocracia se vincula a la justicia como equidad e igualdad, considerando lo justo en proporción al talento y esfuerzo de los individuos.

Desde la perspectiva descriptiva esta es más de tendencia sociológica y se enfoca en cómo implementar el ideal meritocrático a través de lo justo, la igualdad y los méritos educativos, en este sentido la educación legitima la meritocracia ya que a mayor estudio mayor recompensa, en un contexto de igualdad de oportunidades un sistema meritocrático generaría un alto grado de movilidad social.

El enfoque subjetivo se centra en la percepción que tienen las personas sobre las diferencias sociales presentes en su entorno y en qué medida estas diferencias percibidas son tenidas en cuenta en los resultados de un sistema meritocrático, Patroni Marinovich, A. (2021). La percepción hace referencia lo observado (lo que es), enfoque descriptivo, mientras que la preferencia tiene que ver con lo que a los individuos le gustaría que pasara (lo que debería ser) enfoque normativo.

En la Tabla 4 se muestran las perspectivas, el enfoque filosófico, las características que se identifican y el enfoque teórico.

**Tabla 5. Perspectivas y fundamentación teórica de la meritocracia en el proceso de gestión humana**

<b>Perspectiva</b>	<b>Filosofía</b>	<b>Características</b>	<b>Enfocada en:</b>	
Normativa	Política	Justicia, Principios Criterios Distributivos	Talento Esfuerzo de los individuos	
Descriptiva	Sociológica (desigualdad y estratificación)	-Ideal meritocrático  -Movilidad social	Credenciales educativas	Teoría Funcionalista El progreso del individuo se basa en: -Talentos individuales -Habilidades individuales
				Teoría del conflicto Necesidad de los grupos dominantes de defender su status y justificar su posición -Oportunidades heredadas -Status social -Desigualdad social -Desigualdad económica -Asimetría de oportunidades
Subjetiva	Preferencias sobre la meritocracia	Relacionada con los principios normativos	-El mérito debe ser recompensado -Generar justicia -Es el deber ser, lo que debería ser	
	Percepciones sobre la meritocracia	Relacionada con los principios descriptivos	-Atribución de resultados a diferencias sociales -Lo que se ve, lo que es	

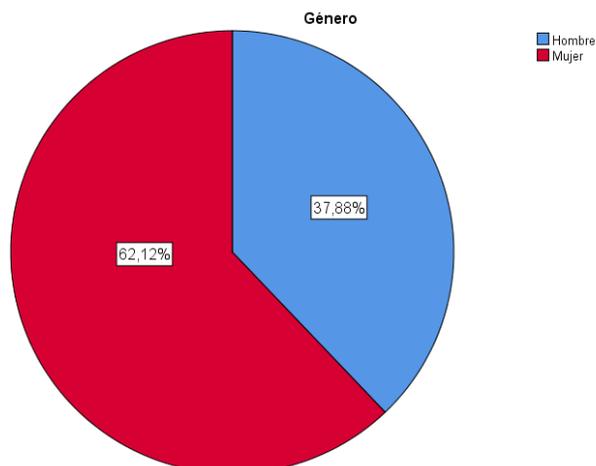
Fuente: elaboración propia adaptado de Cao et al., (2021); Castillo et al., (2019); García (2006); Moretti & Contreras (2021)

### **4.3 Indicadores en la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.**

Las dimensiones e indicadores identificados para el análisis de la gestión del talento humano en las secretarías de la gobernación de Norte de Santander, fueron objeto de análisis a partir de los resultados obtenidos en el trabajo de campo. Se contemplaron las dimensiones: organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación y gestión del desarrollo.

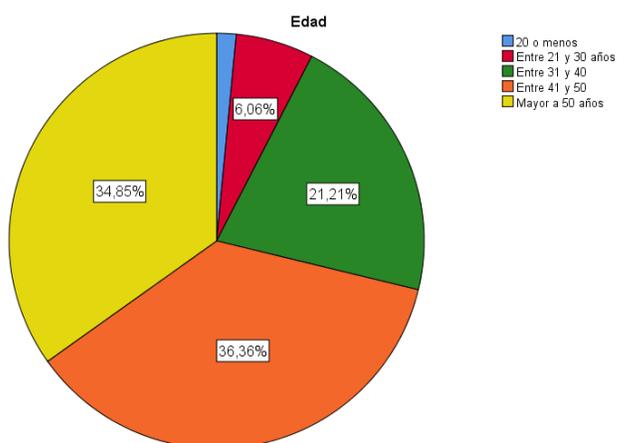
En la Figura 5 se presenta la distribución de los funcionarios según el género, se identificó que el 62,12% corresponde a mujeres y 37,88% a hombres. Se evidencia que el personal femenino es mayoritario en la dependencia estudiada. Lo cual podría estar en la línea de los considerandos del Decreto 405 de 2000 tal como lo reseña Función Pública (2021)

Que el Estado colombiano adoptó, en el marco de la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible integrada por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el quinto de ellos asociado a la consecución de la igualdad de género y con una meta específica de "asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidad de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública. (p.1)



**Figura 6. Distribución de los funcionarios según el género en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

Respecto a la clasificación etaria de la muestra considerada. (Figura 6). Se encontró que un 36,4% están entre los 41 y 50 años de edad, un 34,9% son mayores a 50 años, un 21,2% manifestó tener entre 31 y 40 años y un 6,1% señaló encontrarse entre 21 y 30 años. Los resultados muestran que mayoritariamente el personal que labora en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander es mayor a 40 años representando un 71,2%.



**Figura 7. Distribución según la edad de los encuestados en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

A continuación, se presentan los hallazgos del trabajo de campo relacionados con la dimensión percepciones sobre la meritocracia con base en los indicadores; seguridad, movilidad, participación, compensación y desarrollo. (Ver Tabla 5). Se encontró que a la consulta “se le han brindado oportunidades de crecimiento profesional en la institución” un 33,3% manifestó estar de acuerdo y un 21,2% señaló totalmente de acuerdo, un 24,2% se declaró neutral, un 12,1% expresó estar totalmente en desacuerdo y un 9,1% en desacuerdo. Es decir, un 54,5% percibe que se la han brindado oportunidades de crecimiento mientras que un 46,5% no lo considera así (en este porcentaje se incluye los neutrales).

En cuanto a la consulta “usted siente que lo han apoyado si en algún momento ha solicitado movilidad funcional, es decir para el cambio de tareas” un 36,4% respondió estar de acuerdo, un 25,8% señaló estar totalmente de acuerdo, un 27,3% fue neutral, un 6,1% señaló estar en desacuerdo y un 4,5% totalmente en desacuerdo. Es decir que un 62,2% percibe que se apoya en la movilidad, mientras que un 37,8% (incluyendo los neutrales) no lo percibe así.

Con respecto a “se ha sentido beneficiado con incentivos de acuerdo con los resultados obtenidos” un 33,3% fue neutral, un 28,8% indicó estar de acuerdo, un 15,2% señaló estar totalmente de acuerdo, un 16,7% respondió estar totalmente en desacuerdo y un 6,1% manifestó estar en desacuerdo. Se detalla que un 44% considera que se le ha beneficiado con incentivos mientras que un 56% (incluyendo los neutrales) no lo percibe de esa forma.

Se indagó “usted considera que han sido suficientemente reconocidos su trabajo y sus logros” a esto un 36,4% respondió de acuerdo, un 24,2% señaló totalmente de acuerdo, un 34,2% fue neutral, un 10,6 señaló en desacuerdo y un 4,5% totalmente en desacuerdo. Los hallazgos

mostraron que un 44% percibe que se reconoce su trabajo, mientras que un 66% (incluyendo los neutrales) no comparte esa percepción.

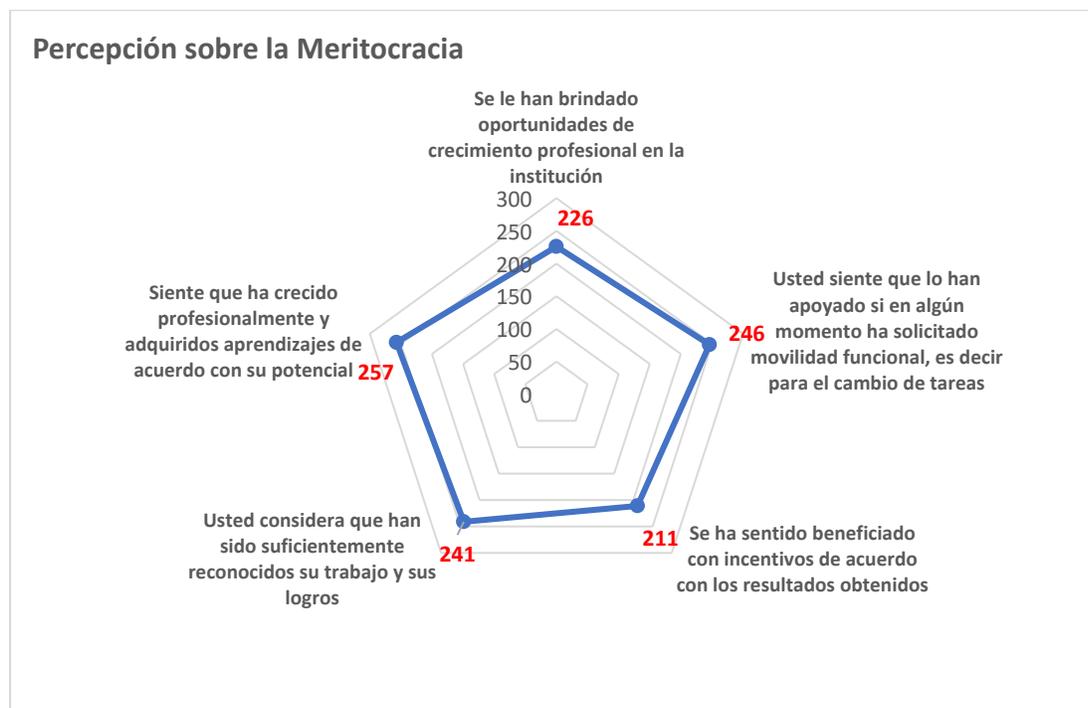
Con respecto a “siente que ha crecido profesionalmente y adquiridos aprendizajes de acuerdo con su potencial” un 50% señaló estar de acuerdo, un 24,2% indicó totalmente de acuerdo, un 18,2% fue neutral, un 6,1% respondió en desacuerdo y un 1,5% respondió totalmente en desacuerdo. Se detalla que un 74,2% percibe que ha crecido profesionalmente, mientras que un 25,8% (incluyendo los neutrales) no lo perciben así.

**Tabla 6. Percepción sobre la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

	TED	ED	NN	DA	TDA
Se le han brindado oportunidades de crecimiento profesional en la institución	12,1%	9,1%	24,2%	33,3%	21,2%
Usted siente que lo han apoyado si en algún momento ha solicitado movilidad funcional, es decir para el cambio de tareas	4,5%	6,1%	27,3%	36,4%	25,8%
Se ha sentido beneficiado con incentivos de acuerdo con los resultados obtenidos	16,7%	6,1%	33,3%	28,8%	15,2%
Usted considera que han sido suficientemente reconocidos su trabajo y sus logros	4,5%	10,6%	24,2%	36,4%	24,2%
Siente que ha crecido profesionalmente y adquiridos aprendizajes de acuerdo con su potencial	1,5%	6,1%	18,2%	50,0%	24,2%

En la Figura 7 se presenta la clasificación de los indicadores asociados a la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander. Se detalla que el indicador “Siente que ha crecido profesionalmente y adquiridos aprendizajes de acuerdo con su potencial” fue el que recibió mayor puntuación según los encuestados mientras que la propuesta

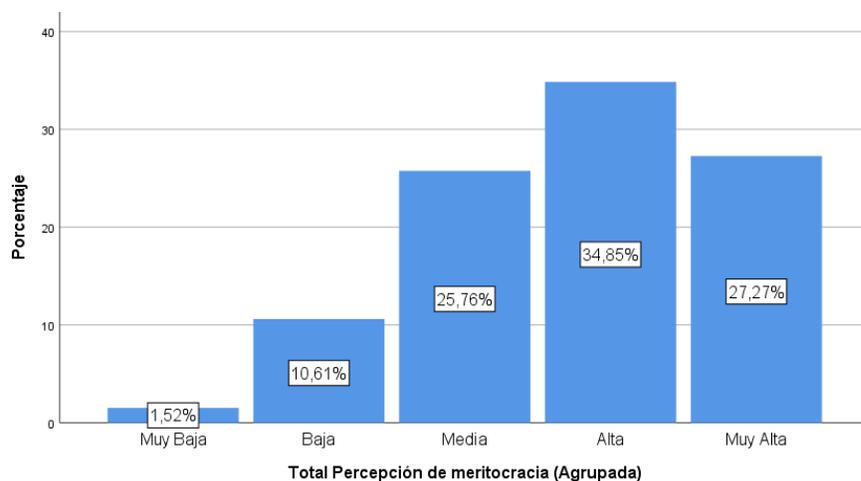
“Se ha sentido beneficiado con incentivos de acuerdo con los resultados obtenidos” fue la menor valorizada.



**Figura 8. Percepción sobre la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

Los encuestados consideran que han crecido profesionalmente, sin embargo, esto no ha repercutido en los incentivos recibidos.

En la Figura 8 se muestra una categorización agrupada en la dimensión percepción sobre la meritocracia. Se puede observar que un 34,9% presenta una percepción alta, un 27,3% muy alta, un 25,8% es neutral, un 10,6% tiene una baja percepción y un 1,5% muy baja.



**Figura 9. Total, de la dimensión percepción sobre la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

Es decir que, un 62,2% tiene una percepción positiva sobre la meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander. Los resultados se pueden relacionar con los principios descriptivos, es decir, “lo que se ve, lo que es”, tal como se presentó en la Tabla 4 en la primera parte de resultados de este objetivo y lo expuesto por Castillo et. al, (2019).

En la Tabla 6 se puede observar que las respuestas se dirigieron mayoritariamente hacia las opciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. En el caso de la recepción de información con respecto a sus tareas y actividades un 93,9% respondió positivamente. Por su parte en cuanto a la información sobre de las áreas más críticas donde se deben obtener mejores resultados un 91,4% respondió favorablemente. Con respecto al recibimiento de inducción para el trabajo que desempeña un 81,8% respondió favorable y finalmente con relación al conocimiento de los objetivos un 84,8% se manifestó favorablemente.

**Tabla 7. Organización del trabajo en las en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

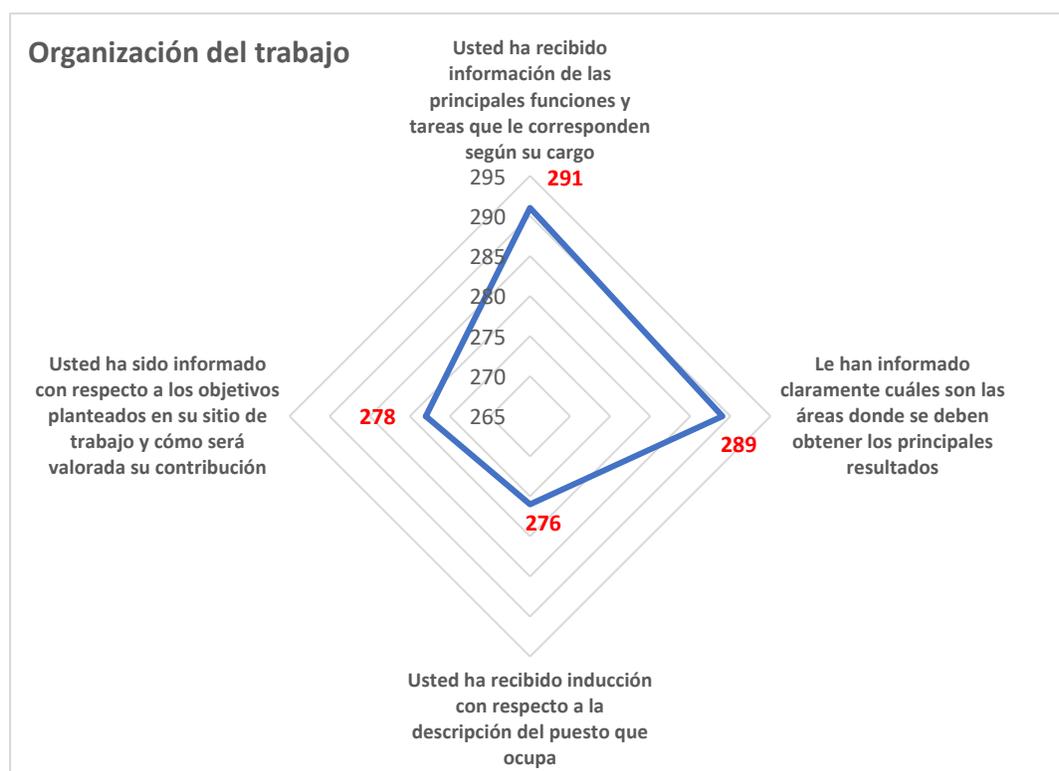
	TED	ED	NN	DA	TDA
Usted ha recibido información de las principales funciones y tareas que le corresponden según su cargo	1,5%	0,0%	4,5%	43,9%	50,0%
Le han informado claramente cuáles son las áreas donde se deben obtener los principales resultados	0,0%	0,0%	10,6%	40,9%	48,5%
Usted ha recibido inducción con respecto a la descripción del puesto que ocupa	0,0%	1,5%	16,7%	43,9%	37,9%
Usted ha sido informado con respecto a los objetivos planteados en su sitio de trabajo y cómo será valorada su contribución	0,0%	4,5%	10,6%	43,9%	40,9%

Seguidamente se presentan los estadísticos descriptivos asociados al indicador organización del trabajo. (Tabla 8).

**Tabla 8. Estadísticos descriptivos de los indicadores asociados a la organización del trabajo**

	Usted ha recibido información de las principales funciones y tareas que le corresponden según su cargo	Le han informado claramente cuáles son las áreas donde se deben obtener los principales resultados	Usted ha recibido inducción con respecto a la descripción del puesto que ocupa	Usted ha sido informado con respecto a los objetivos planteados en su sitio de trabajo y cómo será valorada su contribución
Media	4,41	4,38	4,18	4,21
Error estándar de la media	,089	,083	,094	,100
Mediana	4,50	4,00	4,00	4,00
Desv. Desviación	,723	,674	,763	,814
Suma	291	289	276	278

En cuanto a la percepción con respecto a los indicadores asociados a la organización del trabajo, en la Figura 10 se muestra la clasificación obtenida. Se encontró que los encuestados asignaron mayor puntaje a “Usted ha recibido información de las principales funciones y tareas que le corresponden según su cargo” mientras que la menor puntuada fue “Usted ha recibido inducción con respecto a la descripción del puesto que ocupa”.



**Figura 10. Percepción sobre los indicadores asociados a la Organización del Trabajo en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

De los hallazgos se extrae que, aunque los encuestados tienen clara las funciones y las tareas que deben realizar en su puesto de trabajo, la consolidación del proceso de inducción permite que los funcionarios mejoren su desempeño y se fortalezca la integración del empleado a la cultura de la institución.

A continuación, se presenta en la Figura 11 el total de la dimensión Organización del Trabajo en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander, se encontró que un 77,27% la percibe positiva, un 13,64% media y un 9,1% la califica negativa.



**Figura 11. Total, de la dimensión Organización del Trabajo en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

La organización del trabajo según Infante & González (2012) se considera como el fundamento o base sobre el cual se promueve la productividad. De su análisis se desprenden planes y políticas que permitan capacitar y entrenar las personas con miras a optimizar el desempeño laboral y gestionar la motivación laboral. Los resultados obtenidos en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander permiten considerar que este elemento es una fortaleza en las dependencias estudiadas.

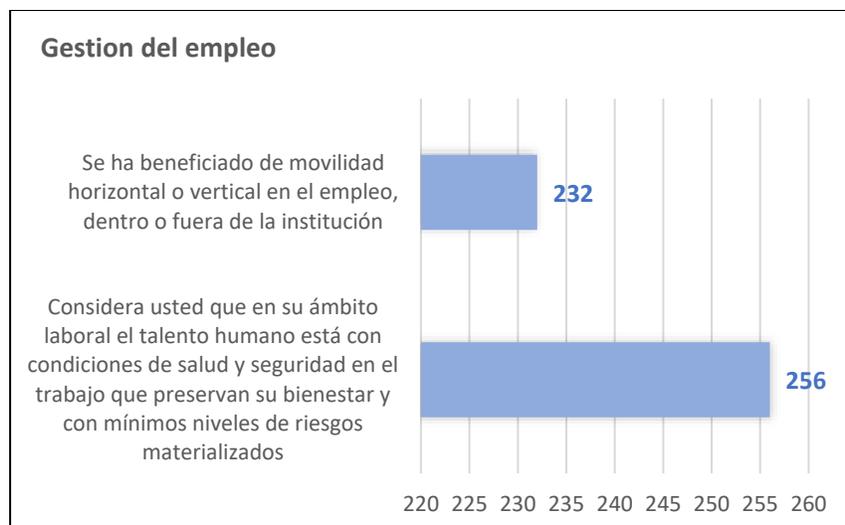
A continuación, se estudia la dimensión Gestión del Empleo a la cual se le asociaron los indicadores: seguridad en el empleo y movilidad. Con respecto a la dimensión gestión del

empleo, se aprecia en la Tabla 8 que mayoritariamente los encuestados tienen una apreciación positiva con respecto a los enunciados propuestos. En el caso de seguridad y riesgo en el trabajo un 78,8% de los encuestados mostró una apreciación positiva, mientras que a la pregunta con referencia al beneficio de movilidad en el empleo un 56,1% respondió positivamente, un 28,8% fue neutral y un 15,2% presentó una opinión desfavorable.

**Tabla 9. Gestión del empleo en las en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

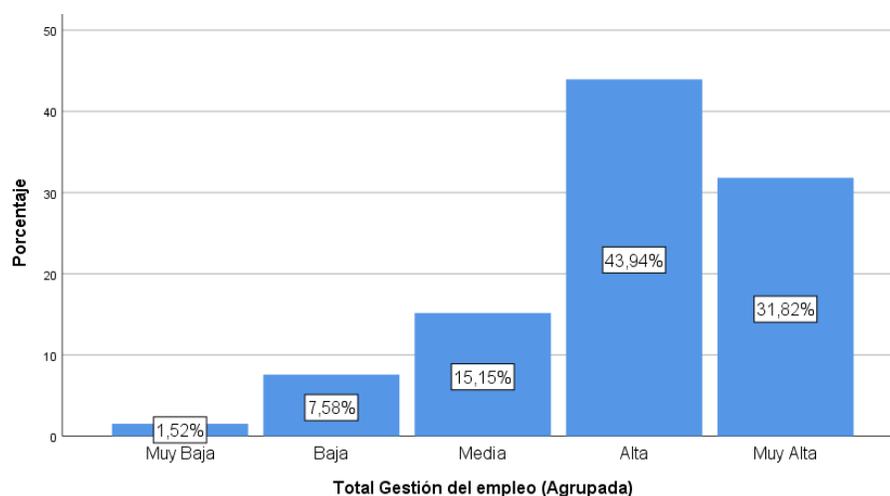
	TED	ED	NN	DA	TDA
Considera usted que en su ámbito laboral el talento humano está con condiciones de salud y seguridad en el trabajo que preservan su bienestar y con mínimos niveles de riesgos materializados.	6,1%	7,6%	7,6%	50,0%	28,8%
Se ha beneficiado de movilidad horizontal o vertical en el empleo, dentro o fuera de la institución	6,1%	9,1%	28,8%	39,4%	16,7%

Por otra parte, en la Figura 12 se puede detallar que las condiciones de seguridad y salud que propician bienestar recibieron el mayor puntaje de los encuestados, mientras que los beneficios de movilidad en el empleo obtuvieron menor puntuación, es decir, se considera que la seguridad y condiciones aportan más a la gestión del empleo que los beneficios recibidos en cuanto a la movilidad dentro o fuera de la institución.



**Figura 12. Percepción sobre los indicadores asociados a la Gestión del Empleo en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

A continuación, se muestra el resultado de la clasificación agrupada de los indicadores asociados a la dimensión gestión del empleo. (Figura 13). Se puede observar que un 75,76% tiene una percepción alta y muy alta de esta dimensión mientras que un 9,08% la percibe negativa.



**Figura 13. Total, de la dimensión Gestión del Empleo en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

Tal como los señalan Majira et al., (2015), el mejoramiento de las condiciones laborales y la movilidad son elementos críticos para mejorar el bienestar de los trabajadores. En este caso se detalla que aproximadamente un 25,15% incluyendo los neutrales no tiene una percepción favorable lo cual debe ser objeto de un análisis más detallado.

Seguidamente se analizan los resultados de la dimensión Gestión del Rendimiento, a esta dimensión se integraron los indicadores: planificación y evaluación (Tabla 10). Los resultados muestran que el indicador participación en la definición de estándares un 69,7% manifestó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, un 21,2% fue neutral y un 9,1% no estuvo de acuerdo. Con respecto a la participación en la definición de metas un 74,2% respondió estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, un 15,2% neutral y un 10,6% señaló no estar de acuerdo. Con respecto a la participación en la discusión de resultados se encontró que un 60,6% señaló estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, un 27,3% fue neutral y un 12,1% no estuvo de acuerdo, mientras que con relación a la objetividad de la evaluación de desempeño un 69,7% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo, un 21,2% fue neutral y un 9,1% no estuvo de acuerdo.

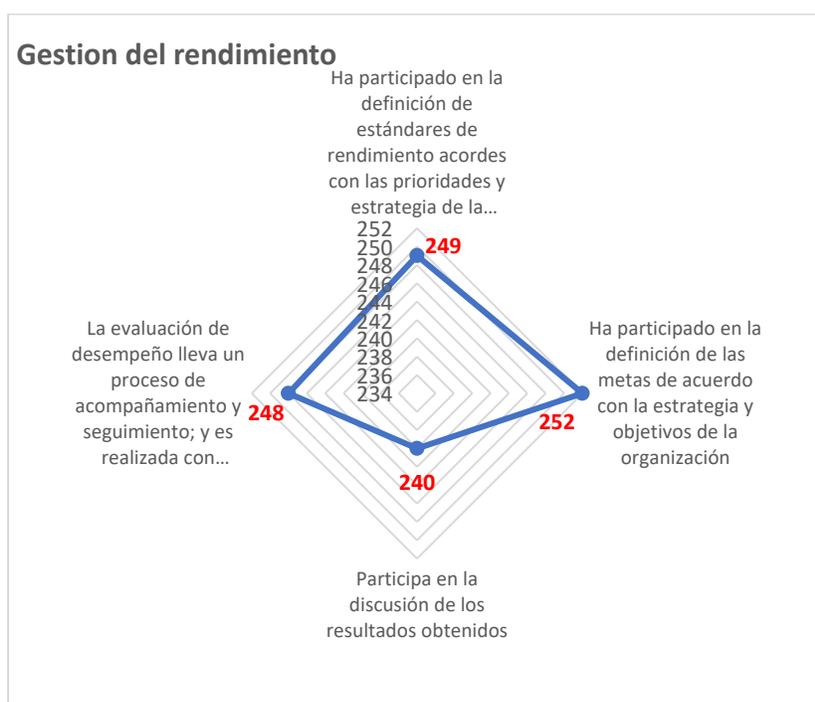
**Tabla 10. Gestión del rendimiento en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

	TED	ED	NN	DA	TDA
	% del N de fila				
Ha participado en la definición de estándares de rendimiento acordes con las prioridades y estrategia de la organización	6,1%	3,0%	21,2%	47,0%	22,7%
Ha participado en la definición de las metas de acuerdo con la estrategia y objetivos de la organización	4,5%	6,1%	15,2%	51,5%	22,7%
Participa en la discusión de los resultados obtenidos	7,6%	4,5%	27,3%	37,9%	22,7%

La evaluación de desempeño lleva un proceso de acompañamiento y seguimiento; y es realizada con objetividad, permitiendo determinar el desempeño real	7,6%	1,5%	21,2%	47,0%	22,7%
---	------	------	-------	-------	-------

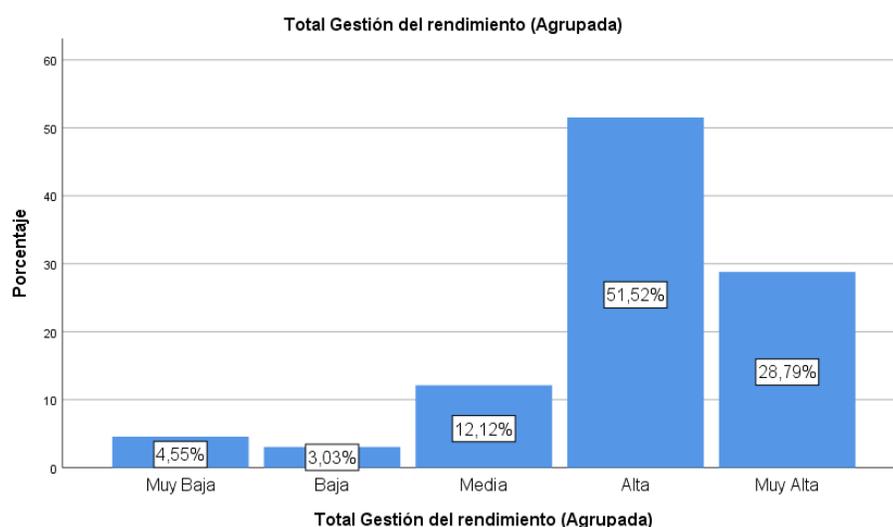
Enseguida en la Figura 14 se muestra la percepción sobre los indicadores asociados a la Gestión del Rendimiento en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander, se aprecia que la participación en la definición de las metas recibió la mejor puntuación por parte de los encuestados mientras que la participación en la discusión de los resultados obtenidos recibió el menor puntaje con 240 puntos.

En el proceso de evaluación por parte del supervisor es conveniente que se expliquen los resultados y se discutan conjuntamente los planes para paliar y reforzar las deficiencias encontradas y potenciar las fortalezas identificadas, con la finalidad de plantear objetivos para el periodo siguiente (Chiavenato,2011)



**Figura 14. Percepción sobre los indicadores asociados a la Gestión del Rendimiento en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

A continuación, (figura 15), se muestra el resultado de la dimensión Gestión del Rendimiento en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander. Se detalla que un 80,31% tiene una percepción positiva de esta dimensión, un 12,12% es neutral y un 7,58% la considera baja



**Figura 15. Total, de la dimensión Gestión del Rendimiento en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

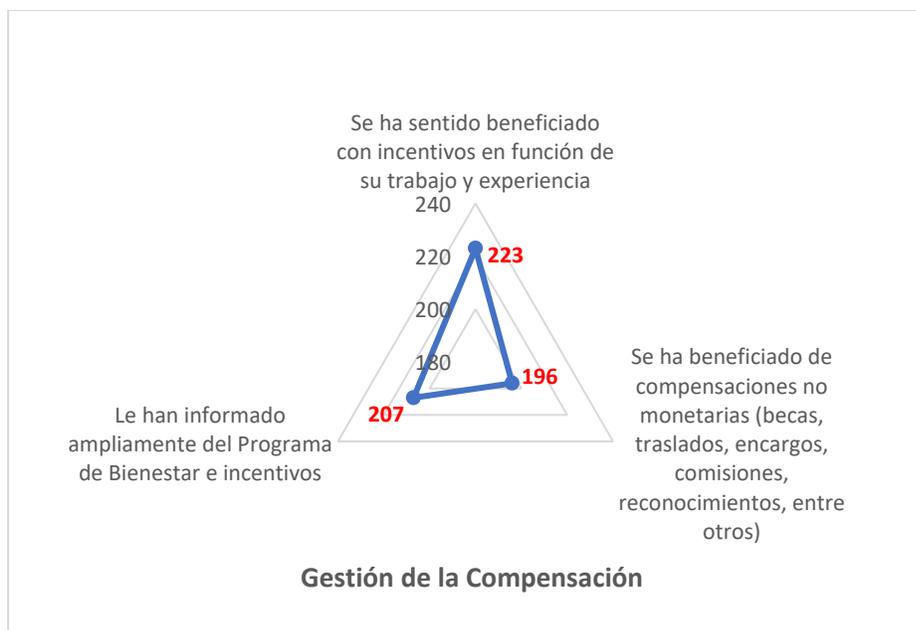
Para Matajira et al. (2015) es muy importante alinear la capacitación y desarrollo para optimizar la gestión del rendimiento y el desarrollo de la persona en su carrera. Los resultados muestran que en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander los empleados consideran que esta dimensión es favorable.

Acto seguido se presentan los resultados para la dimensión Gestión de la Compensación la cual se analizó a través de los indicadores: compensación monetaria y compensación no monetaria. Los resultados de la tabla 11 muestran que un 50% de los encuestados percibe que se ha beneficiado con incentivos, un 28,8% fue neutral y un 21,2% estuvo en desacuerdo. Con respecto al beneficio a través de compensaciones no monetarias un 42,4% se pronunció de acuerdo, un 25,8% fue neutral y un 31,8% estuvo en desacuerdo. En relación con la información sobre los programas de bienestar e incentivos un 46,9% estuvo de acuerdo, un 25,8% fue neutral y un 21,3% manifestó estar en desacuerdo con la recepción de información

**Tabla 11. Gestión de la compensación**

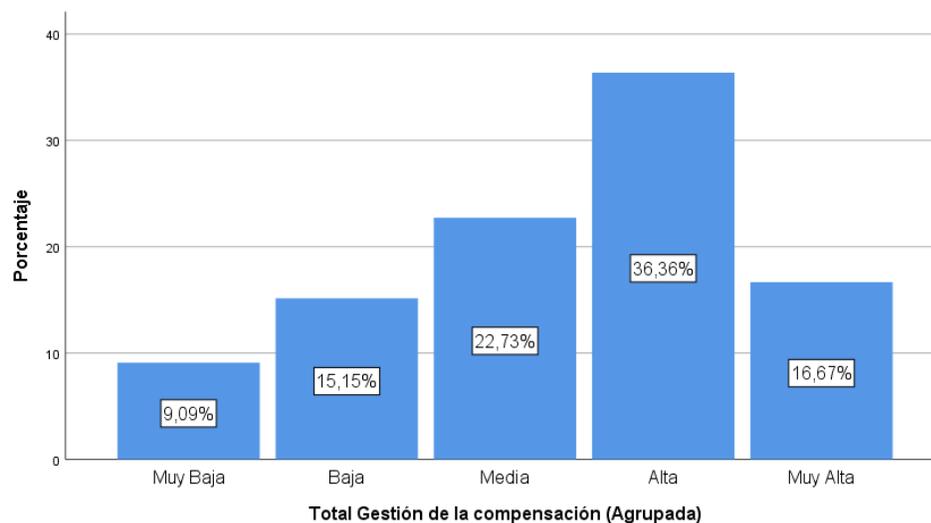
	TED	ED	NN	DA	TDA
Se ha sentido beneficiado con incentivos en función de su trabajo y experiencia	13,6%	7,6%	28,8%	27,3%	22,7%
Se ha beneficiado de compensaciones no monetarias (becas, traslados, encargos, comisiones, reconocimientos, entre otros)	22,7%	9,1%	25,8%	33,3%	9,1%
Le han informado ampliamente del Programa de Bienestar e incentivos	18,2%	9,1%	25,8%	34,8%	12,1%

Ahora, se presenta en la Figura 16 la percepción con respecto a los indicadores asociados a la Gestión de la Compensación. Se puede observar que sentirse beneficiado con incentivos en función del trabajo y la experiencia recibió el mejor puntaje, mientras que sentirse beneficiado con compensaciones no monetarias se consideró con el puntaje más bajo.



**Figura 16. Percepción sobre los indicadores asociados a la Gestión de la Compensación en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

Ahora se muestra el resultado de la dimensión Gestión de la Compensación en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander. (Figura 17). Los hallazgos muestran que un 53,03% percibe positivamente la dimensión estudiada, un 22,73% fue neutral y un 24,24% la percibe negativamente.



**Figura 17. Total, de la dimensión Gestión de la Compensación en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

En el prólogo al trabajo de Sanabria (2015, p.4) James Perry señala que la compensación relacionada con el desempeño es significativa en tanto las organizaciones encuentren un balance entre dar seguridad en el empleo y atraer a los mejores empleados, así como conseguir que aquellos empleados comprometidos con su trabajo alcancen lo que sea significativo para ellos; es decir que el funcionario se sienta motivado y comprometido con su trabajo pero que también le permita alcanzar realización profesional.

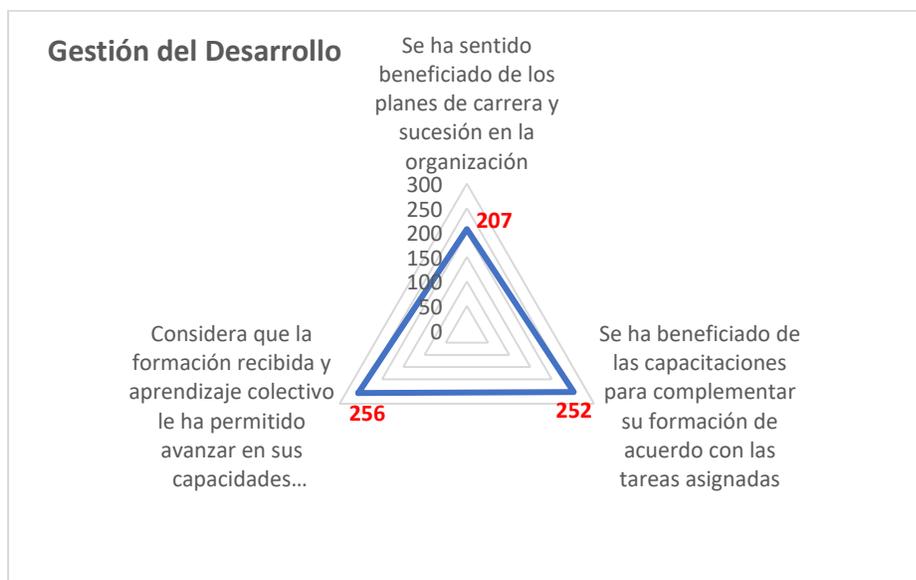
En seguida se muestra el análisis de los resultados para la dimensión Gestión del Desarrollo la cual se estudió apoyado en los indicadores: promoción y carrera, así como aprendizaje individual y colectivo. En la Tabla 12 se detalla que un 39,4% manifestó sentirse beneficiado de los planes de carrera diseñados en la institución, un 37,9% fue neutral y un 22,8% manifestó estar en desacuerdo. Con respecto al beneficio recibido a través de capacitaciones para su desarrollo un 74,2% manifestó estar de acuerdo con esa pregunta, un 15,2% fue neutral, un 10,6% estuvo en desacuerdo. Con relación al avance en sus capacidades apoyado en la formación recibida un 71,2% manifestó estar de acuerdo, un 22,7% fue neutral y un 5,9 señaló estar en desacuerdo.

**Tabla 12. Gestión del desarrollo**

	TED	ED	NN	DA	TDA
	% del N de fila				
Se ha sentido beneficiado de los planes de carrera y sucesión en la organización	15,2%	7,6%	37,9%	27,3%	12,1%

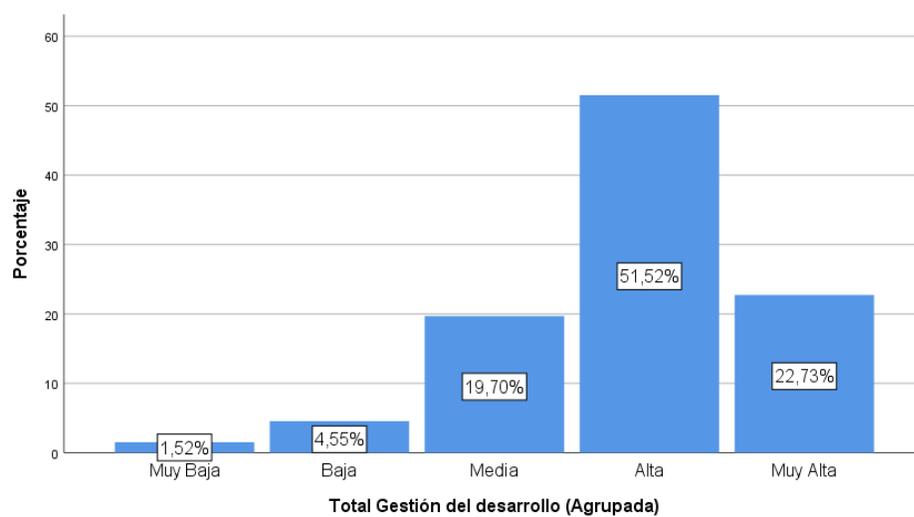
Se ha beneficiado de las capacitaciones para complementar su formación de acuerdo con las tareas asignadas	3,0%	7,6%	15,2%	53,0%	21,2%
Considera que la formación recibida y aprendizaje colectivo le ha permitido avanzar en sus capacidades organizativas	1,5%	4,5%	22,7%	47,0%	24,2%

Se presenta ahora la percepción sobre los indicadores asociados a la dimensión Gestión del Desarrollo. En la Figura 18 se aprecia que la formación recibida como potenciador de sus capacidades fue la mejor puntuada, por su parte el indicador haber recibido beneficio de los planes de carrera y sucesión recibió el menor puntaje.



**Figura 18. Percepción sobre los indicadores asociados a la Gestión del Desarrollo en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

Seguidamente se presenta el resultado del total de la dimensión Gestión del Desarrollo en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander. En la Figura 19 se aprecia que un 74,5% percibe positivamente la gestión del desarrollo, un 19,7% fue neutral y un 6,07% la percibe negativamente.

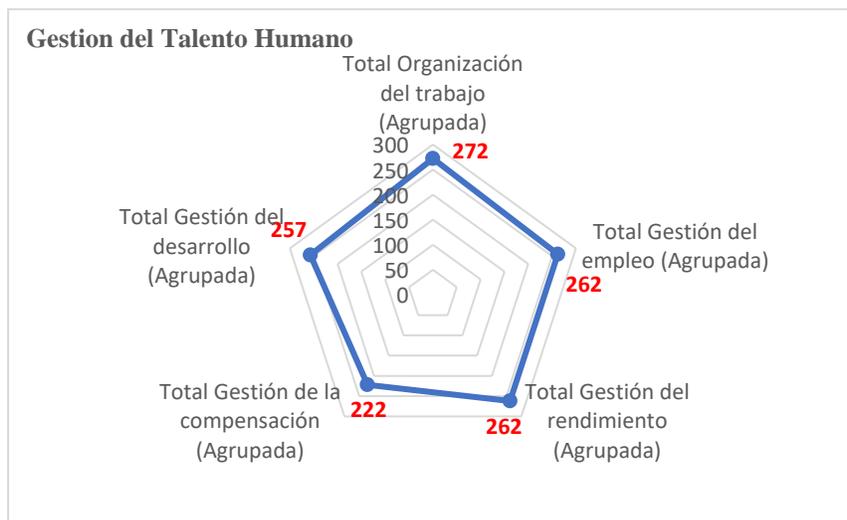


**Figura 19. Total, de la dimensión Gestión del Desarrollo en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

Para Sanabria (2015, p.215) “cuanto más altas sean las percepciones de los servidores acerca de la efectividad de las acciones relacionadas con la gestión del desarrollo, mejor será el desempeño institucional en materia fiscal, así como el desempeño integral de la organización”. Con base en esta afirmación se considera que en las en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander la gestión del desarrollo se puede considerar una fortaleza.

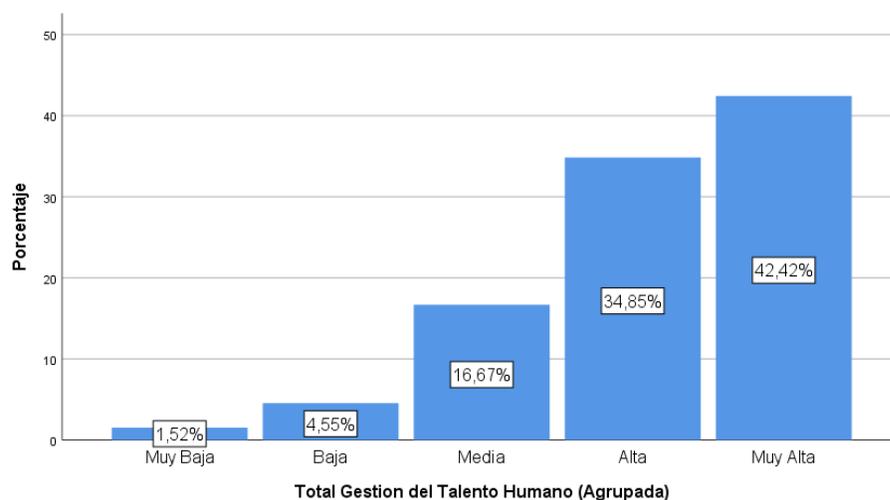
A continuación, en la Figura 20 se presenta la percepción sobre las dimensiones asociadas a la Gestión del Talento Humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander. Se evidencia que la mejor puntuada fue la organización del trabajo con 272 puntos, en

segundo lugar, se ubicaron la gestión del empleo y la gestión del rendimiento con 262 puntos cada una, en tercer lugar, quedó la gestión del desarrollo con 257 puntos, mientras que la menor calificada fue la gestión de la compensación con 222 puntos.



**Figura 20. Percepción sobre las dimensiones asociados a la Gestión del Talento Humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

A continuación, se presentan los resultados para la variable Gestión del Talento Humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander. (Figura 21). Los hallazgos muestran que un 77,27% percibe positivamente la Gestión del Talento Humano, un 16,67% fue neutral y un 6,07% la percibe negativa.



**Figura 21. Percepción de la Gestión del Talento Humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

Siguiendo a James Perry en el prólogo a Sanabria (2015, p.3) “las políticas de gestión del talento humano se justifican cada vez más por los resultados alcanzados, o por alcanzar, que simplemente por la eficiencia o por la regla de conformidad”. En tal sentido se considera que, en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander, la gestión del talento humano acompaña positivamente a la institución para el logro de sus objetivos.

Para estudiar las relaciones entre las variables objeto de estudio se acudió a la construcción de tablas cruzadas, análisis de correlaciones y el análisis de correspondencias simples. En primer lugar, se analizó la relación existente con las variables generales: género, edad y tipo de vinculación laboral. En la Tabla 13 se presentan los resultados de la percepción de meritocracia según el género. Se detalla que entre los hombres existe menor favorabilidad sobre la percepción de la meritocracia (25.7% favorable) que entre las mujeres quienes alcanzaron un 36,3%, se detalla que entre las mujeres el porcentaje de neutrales es de un 18,2% mientras que en los hombres es de un 7,6%.

**Tabla 13. Tabla cruzada Género\*Total Percepción de meritocracia (Agrupada) en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

			Total Percepción de meritocracia (Agrupada)					
			Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	Total
Género	Hombre	% dentro de Género	4,0%	8,0%	20,0%	32,0%	36,0%	100,0%
		% del total	1,5%	3,0%	7,6%	12,1%	13,6%	37,9%
	Mujer	% dentro de Género		12,2%	29,3%	36,6%	22,0%	100,0%
		% del total		7,6%	18,2%	22,7%	13,6%	62,1%
Total		% dentro de Género	1,5%	10,6%	25,8%	34,8%	27,3%	100,0%
		% del total	1,5%	10,6%	25,8%	34,8%	27,3%	100,0%

Con respecto a la percepción de la meritocracia según la edad de los encuestados en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander (Tabla 14), se identificó que entre los menores de 20 años un 100% manifestó muy alta percepción de meritocracia. Mientras que entre los 21 y 30 años un 50% señaló tener una percepción favorable, un 25% fue neutral y un 25% tiene una percepción desfavorable sobre la meritocracia. Por su parte en el personal entre 31 y 40 años un 64,3% manifestó tener una percepción favorable sobre la meritocracia y un 35,7% fue neutral. En el rango etario entre 41 y 50 años un 66,7% percibió favorablemente la meritocracia, un 20,8% fue neutral y un 12,5% la considero desfavorable, finalmente para los mayores de 50 años un 56,5% mostro una percepción favorable sobre la meritocracia, un 26,1% la clasificó neutral y un 17,3% desfavorable

**Tabla 14. Percepción de meritocracia según la edad en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

			Total Percepción de meritocracia (Agrupada)					
			Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	Total
Edad	20 o menos	% dentro de Edad					100,0%	100,0%

	% del total				1,5%	1,5%
Entre 21 y 30 años	% dentro de Edad	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	% del total	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	6,1%
Entre 31 y 40	% dentro de Edad		35,7%	21,4%	42,9%	100,0%
	% del total		7,6%	4,5%	9,1%	21,2%
Entre 41 y 50	% dentro de Edad	12,5%	20,8%	41,7%	25,0%	100,0%
	% del total	4,5%	7,6%	15,2%	9,1%	36,4%
Mayor a 50 años	% dentro de Edad	4,3%	13,0%	26,1%	39,1%	17,4%
	% del total	1,5%	4,5%	9,1%	13,6%	6,1%
Total	% dentro de Edad	1,5%	10,6%	25,8%	34,8%	27,3%
	% del total	1,5%	10,6%	25,8%	34,8%	27,3%

Seguidamente se muestra la relación entre el tipo de vinculación laboral y la percepción de la meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander. (Tabla 15). Se observa que quienes ocupan cargos en propiedad el 80,9% percibe positivamente la meritocracia en sus trabajos, el 51,60% le asignó un valor alto y muy alto, un 10,6% le asignó un valor medio y un 3% la percibe negativamente. Por su parte quienes se vinculan en encargo un 18,6% la perciben positivamente, un 50% le asignó un valor medio y el 31,4% la percibe negativamente. En cuanto a los de Periodo de prueba que son aquellos que, aunque ingresaron por concurso de méritos aun no están inscritos en carrera administrativa, se evidenció que un 66,6% la percibe como media y un 1,5% la percibe negativamente.

**Tabla 15. Tabla cruzada Tipo de vinculación actual\*Total Percepción de meritocracia (Agrupada) en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.**

			Total Percepción de meritocracia (Agrupada)					Total
			Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	
Tipo de vinculación actual	Encargo	% dentro de Tipo de vinculación actual	0.0%	31.4%	50.0%	12.4%	6.2%	100%
		% del total	0.00%	7.60%	12.10%	3.00%	1.50%	24.2%
	En propiedad	% dentro de Tipo de vinculación actual	0.0%	4.2%	14.9%	44.7%	36.2%	100%
		% del total	0.00%	3.00%	10.60%	31.80%	25.80%	71.2%
	Periodo de prueba	% dentro de Tipo de vinculación actual	33.3%	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%	100%
		% del total	1.5%	0.00%	3.00%	0.00%	0.00%	4.5%
Total		% dentro de Tipo de vinculación actual	1.5%	10.6%	25.7%	34.8%	27.3%	100%
		% del total	1.5%	10.6%	25.7%	34.8%	27.3%	100%

A continuación, se presentan las correlaciones entre diversas dimensiones y grupos de variables. Se utilizó el coeficiente Rho de Spearman dado que este se aplica en variables categóricas y se utilizan para muestras pequeñas. En la Tabla 16 se muestra la escala referencial para clasificar los niveles de correlación según el coeficiente de Spearman.

**Tabla 16. Interpretación del coeficiente de Spearman**

Valor de <i>rho</i>	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Martínez & Campos (2015)

En la Tabla 17 se muestra el resultado de la relación entre la edad y la percepción de meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander. Se encontró una correlación negativa muy baja de  $-0,18$  con un nivel de confianza del 95%, lo cual indica que la percepción sobre meritocracia es inversa a la edad de los trabajadores, es decir, a mayor edad menor es la percepción sobre la meritocracia. Se verificó que el coeficiente de correlación entre el género y la percepción de la meritocracia fue de  $-0,097$  y entre la vinculación laboral y la percepción de la meritocracia fue de  $0,051$  es decir la correlación es muy baja, lo cual significa que el género y el tipo de vinculación no influyen prácticamente en la percepción sobre la meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.

**Tabla 17. Coeficiente de correlación entre la Edad y el Total Percepción de meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

		Edad
Rho de Spearman	Total Percepción de meritocracia	Coeficiente de correlación -,180
		N 66

Enseguida se presenta la correlación entre las variables de estudio: percepción sobre la meritocracia y la gestión del talento humano. (Tabla 18). El resultado permite afirmar que existe una correlación positiva alta entre dichas variables, es decir que se mueven en la misma dirección y la tendencia es fuerte entre las variables. Los resultados son estadísticamente significativos con un nivel de confianza del 95%. El resultado muestra que la percepción favorable de meritocracia está asociada a una favorable gestión del talento humano.

**Tabla 18. Correlación entre la percepción sobre la meritocracia y la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

		Total Percepción de meritocracia (Agrupada)
Rho de Spearman	Total Gestión del Talento Humano (Agrupada)	Coeficiente de correlación ,766**

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Enseguida en la Tabla 19 se presenta el resultado de la correlación entre la percepción de la meritocracia y las dimensiones de la gestión del talento humano. Se detalla que la correlación son todas positivas, es decir las variables se mueven en la misma dirección. Se verifica que la gestión de compensación mostró el nivel más alto (0,800), le siguió la gestión del empleo (0,766); a continuación, la gestión del desarrollo (0,701); estas dimensiones mostraron una correlación positiva alta. Mientras que las dimensiones gestión de rendimiento (0,560) y organización del

trabajo (0,554) presentaron una correlación positiva moderada. Los resultados son estadísticamente significativos con un nivel de confianza del 95%

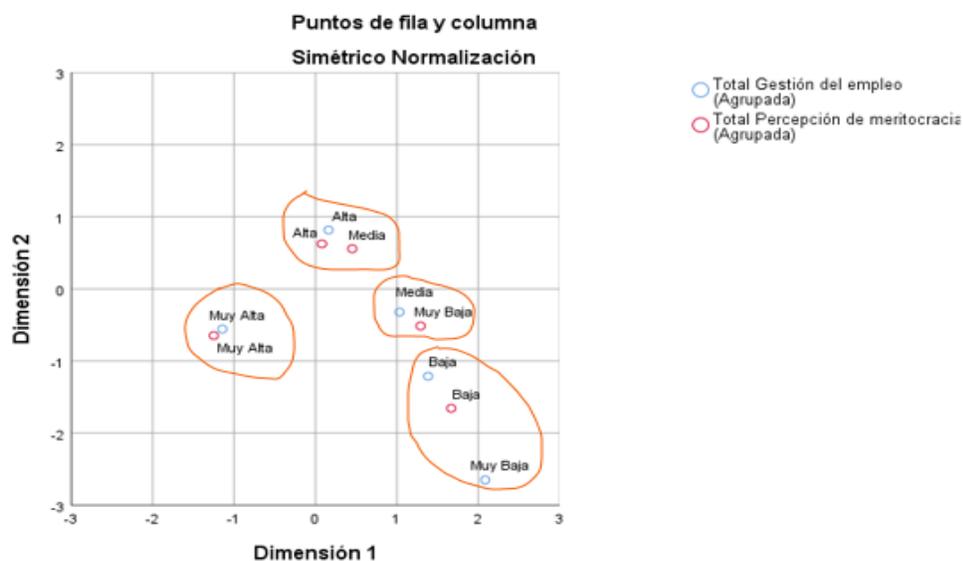
**Tabla 19. Correlaciones entre la percepción de la meritocracia y las dimensiones de la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

		Total, Percepción de meritocracia (Agrupada)	Coefficiente r2
Rho de Spearman	Total, Organización del trabajo (Agrupada)	,554**	30,7%
	Total, Gestión del empleo (Agrupada)	,766**	58,7%
	Total, Gestión del rendimiento (Agrupada)	,560**	31,4%
	Total, Gestión de la compensación (Agrupada)	,800**	64,0%
	Total, Gestión del desarrollo (Agrupada)	,701**	49,1%

Atendiendo los resultados del coeficiente r2 se puede señalar que la gestión de la compensación es la dimensión que explica en mayor grado las variaciones en la percepción de la meritocracia con un 64%, le sigue la gestión del empleo con un 58,7%, luego la gestión del desarrollo con un 49,1%, mientras que la gestión del rendimiento lo hace en un 31,4% y finalmente la organización del trabajo explica las variaciones de la percepción de la meritocracia con un 30,7%.

A continuación, se presenta un análisis de correspondencias entre las dimensiones de la Gestión del Talento Humano y la Percepción de la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander. En primer lugar, en la Figura 22 se muestra el análisis de correspondencias entre la Gestión del Empleo y la Percepción de la Meritocracia, se

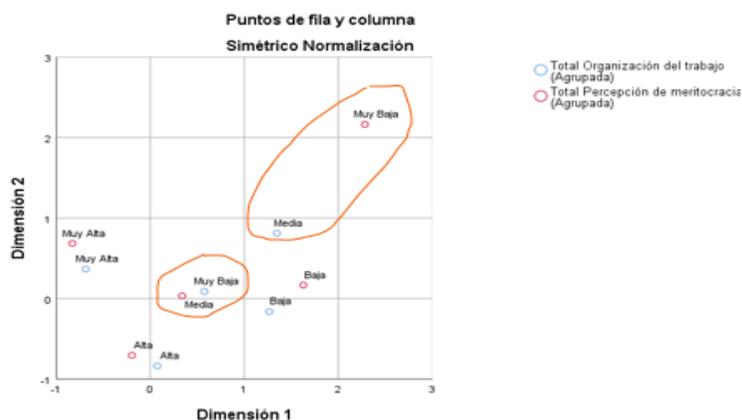
observa que quienes tienen una percepción muy alta de la meritocracia consideran muy alta la gestión del empleo. Por su parte quienes consideran alta o media la percepción de la meritocracia tiene una alta opinión de la gestión del talento humano. Por otra parte, quienes tienen muy baja percepción de la meritocracia tienen una valoración media de la gestión del empleo.



**Figura 22. Análisis de correspondencia entre la dimensión gestión del empleo y la Percepción de la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

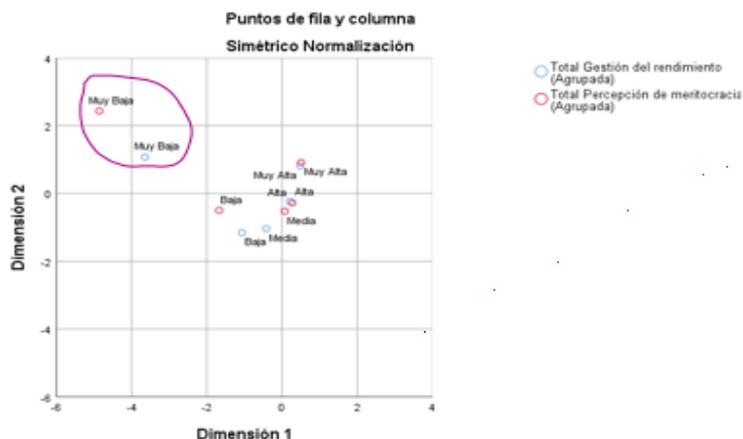
Ahora se presenta el análisis de correspondencias entre la dimensión organización del trabajo y la Percepción de la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander (Figura 23). Se detalla que quienes tienen una percepción de meritocracia en un nivel medio perciben que la organización del trabajo es muy baja, mientras que quienes perciben que la meritocracia es muy baja tienden a relacionarse con una percepción media de la organización del trabajo. Por otra parte, quienes perciben muy alta y alta meritocracia se

relacionan con quienes manifiestan tener una muy alta o alta percepción de la organización del trabajo.



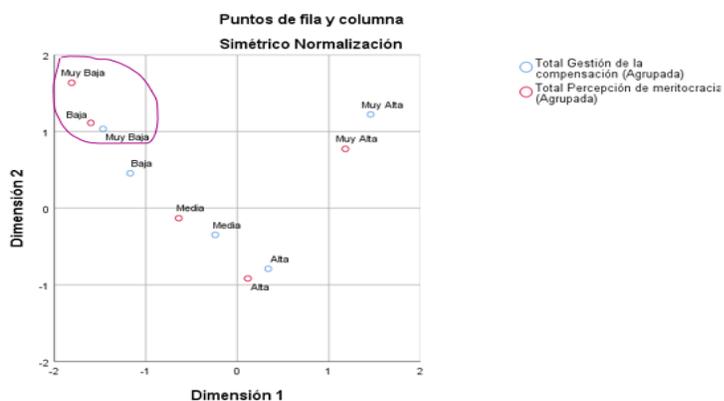
**Figura 23. Análisis de correspondencia entre la dimensión organización del trabajo y la Percepción de la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

Seguidamente se presenta el análisis de correspondencias entre la dimensión gestión del rendimiento y la Percepción de la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander. En la Figura 24 se observa que en el análisis de la gestión del rendimiento las correspondencias entre las variables están bastante concentradas y existe homogeneidad entre quienes presentan muy alta y alta percepción de la meritocracia con quienes mostraron alta y muy alta percepción de la gestión del rendimiento. Igual comportamiento se evidencia entre quienes manifestaron tener una muy baja o baja percepción de las variables estudiadas.



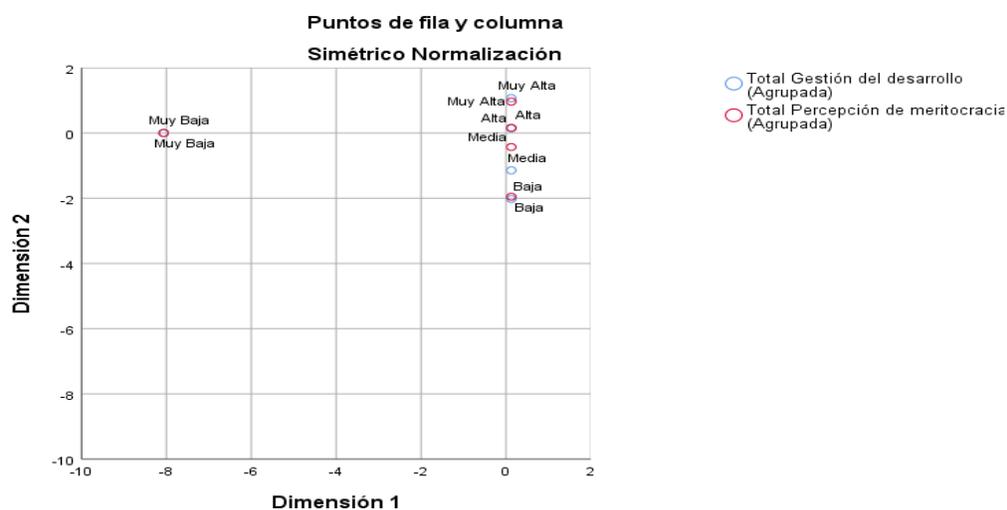
**Figura 24. Análisis de correspondencia entre la dimensión gestión del rendimiento y la Percepción de la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

Seguidamente en la Figura 25 se muestra la relación de correspondencia entre la gestión de la compensación y la percepción de la meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander. Se encontró que quienes perciben en un nivel bajo y muy bajo la meritocracia también perciben muy baja y baja la gestión de la compensación mostrando además una amplia dispersión con quienes manifestaron tener una muy alta percepción de meritocracia y muy alta gestión de la compensación.



**Figura 25. Análisis de correspondencia entre la dimensión gestión de la compensación y la Percepción de la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

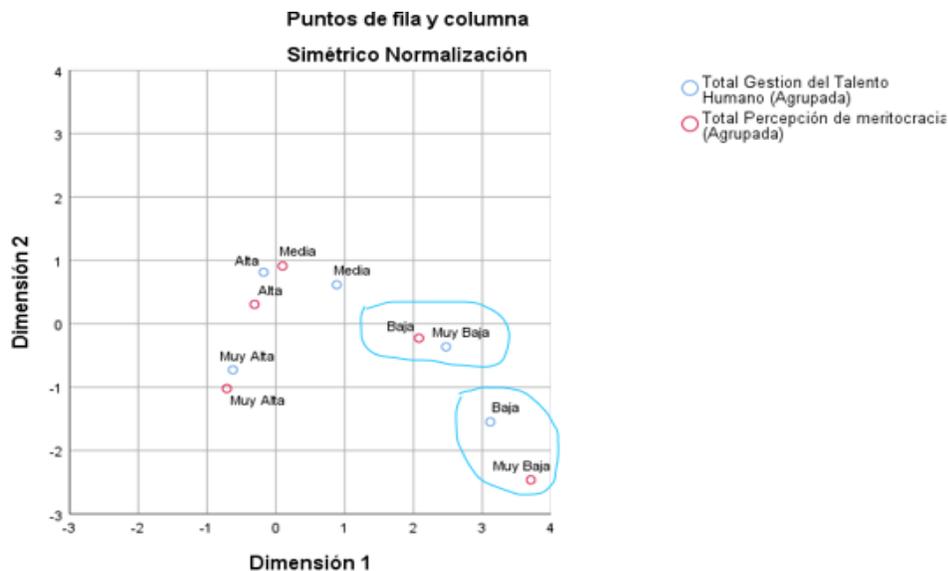
Con respecto a las correspondencias entre la dimensión gestión del desarrollo y la Percepción de la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander, en la Figura 26 se detalla que existe homogeneidad entre las opiniones, sin embargo, se evidencia una alta dispersión en los resultados con respecto a quienes tienen una percepción muy baja de la meritocracia y muy baja de la gestión de desarrollo.



**Figura 26. Análisis de correspondencia entre la dimensión gestión del desarrollo y la Percepción de la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

Finalmente, en la Figura 27 se muestra la correspondencia entre las variables Gestión del Talento Humano y la Percepción de la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander. Se puede observar que quienes tienen muy baja percepción de la meritocracia presentan una baja percepción de la gestión del talento humano, mientras que

quienes perciben en un nivel bajo la meritocracia consideran muy baja la gestión del talento humano.

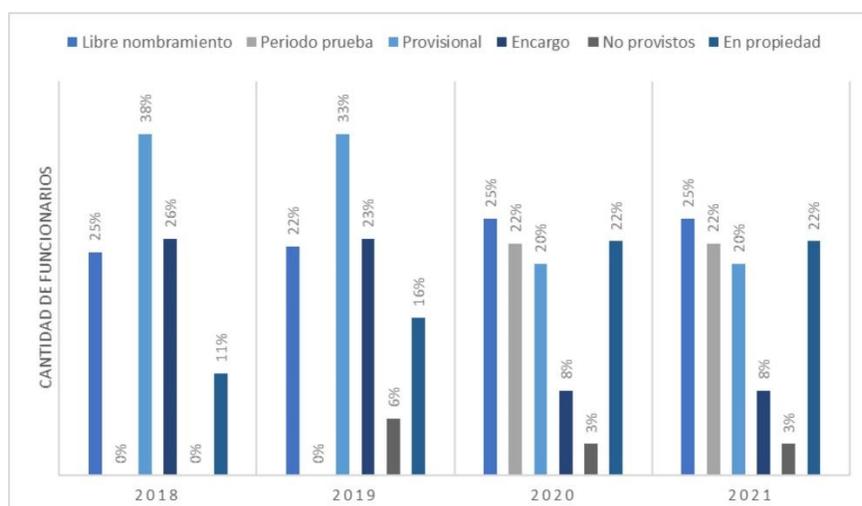


**Figura 27. Análisis de correspondencia entre la Gestión del Talento Humano y la Percepción de la Meritocracia en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

#### **4.4 La meritocracia y la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.**

La relación y el impacto de la meritocracia en la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander se apoyó en el plan estratégico de talento humano y el plan anual de vacantes y previsión del recurso humano de la Gobernación de Norte de Santander; para el análisis del comportamiento de los resultados de la Medición del Desempeño Institucional para el periodo 2018 a 2021, dentro del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), haciendo énfasis en la dimensión Talento Humano, .

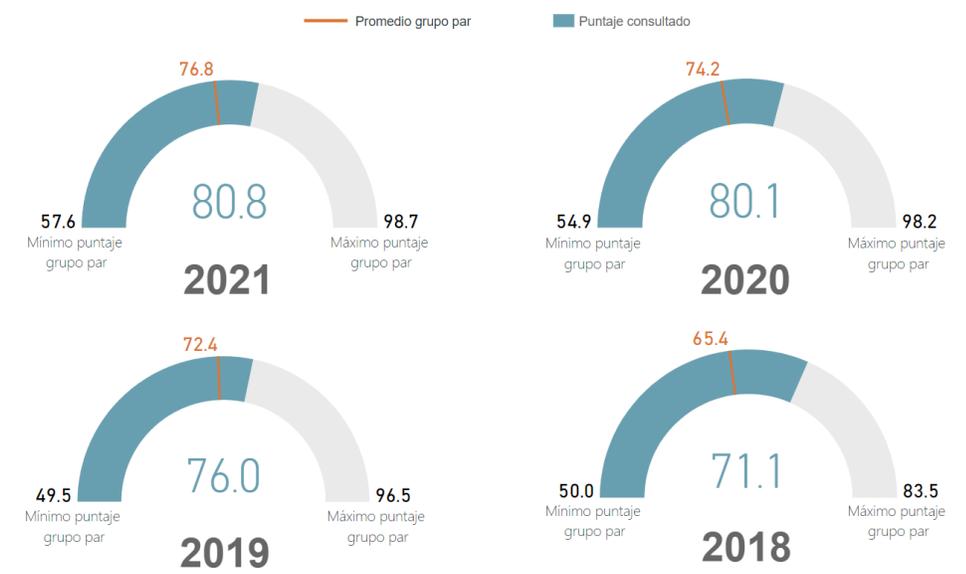
Según el plan anual de vacantes y previsión del recurso humano y el Plan estratégico de Talento Humano de la Gobernación de Norte de Santander, se tiene que para el año 2018 de los 320 funcionarios que conformaban la planta de personal, el 38% estaba conformado por funcionarios nombrados en provisionalidad y el 37% en carrera administrativa la (Gobernación de Norte de Santander, 2018). Para el año 2019 de un total de 362 funcionarios, el 33% corresponde a provisionales y el 39% a empleados con derechos de carrera administrativa; a diferencia de los años anteriores, para el año 2020 la planta de personal sufrió una notable variación, de ahí que los funcionarios nombrados en provisionalidad corresponden a solo el 20%, mientras que los funcionarios de carrera administrativa suman el 30% (Gobernación de Norte de Santander, 2020). Como resultado de la convocatoria territorial 805 del 2018, encontramos funcionarios nombrados en periodo de prueba que representan el 22% de los 372 funcionarios que conforman el total de la planta; así mismo estos porcentajes se mantienen para el año 2021, (Gobernación de Norte de Santander, 2021), como se muestra en la figura 28.



**Figura 28. Planta de personal de la Gobernación de Norte de Santander de los años 2018 al 2021.**

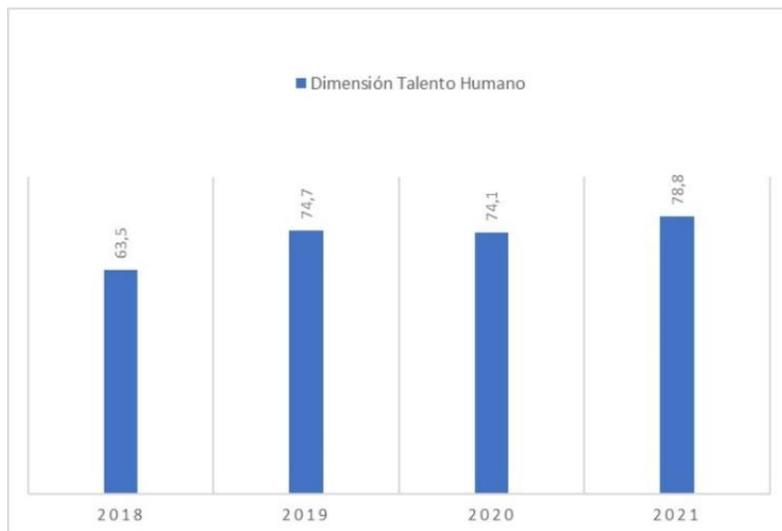
En segundo lugar, se va a analizar el Desempeño Institucional (IDI) de la Gobernación de Norte de Santander durante el periodo 2018 al 2021, con el informe comparativo de la Medición del Desempeño Institucional de la Función Pública del 2021. Este índice mide la capacidad de las entidades públicas de orientar sus procesos de gestión institucional hacia una mejor producción de bienes y prestación de servicios, con el fin de resolver las necesidades y problemas de los ciudadanos (DAFP, 2021).

Como se observa en la gráfica comparativa de los resultados de medición del Índice de Desempeño Institucional de la figura 29 de los periodos 2018 al 2022 (DAFP, 2021), se evidencia que la Gobernación de Norte de Santander ha aumentado el puntaje de desempeño año tras año, pasando de 71,1 puntos a 80,8 puntos, quedando siempre por encima de la media de los grupos par (gobernaciones), es decir, que el Índice de Desempeño presentó un incremento acumulado en 9,7 puntos durante los años analizados. Incremento bastante significativo ya que según el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 la meta definida para el cuatrienio en las entidades del orden territorial era de 5 puntos (DAFP, 2021).



**Figura 29. Comparativo 2018 al 2021: Medición del Desempeño Institucional.** Fuente: Función Pública, 2021.

Aunque el Índice de Desempeño Institucional contempla siete dimensiones que en su conjunto miden la gestión de la Entidad, se extrae la dimensión Talento Humano para analizar el avance y la capacidad institucional que ha tenido la Gobernación de Norte de Santander en desarrollar e implementar la dimensión. De la gráfica se observa que la dimensión de talento humano presenta un gran avance en el incremento de los índices de desempeño, pasando de 63,5 puntos a 78,8 puntos, mostrando un significativo aumento acumulado de 15,3 puntos. Diferencia que se percibe más por el periodo 2018 al 2019 con una diferencia de 11,2 puntos, como se evidencia en la figura 30.

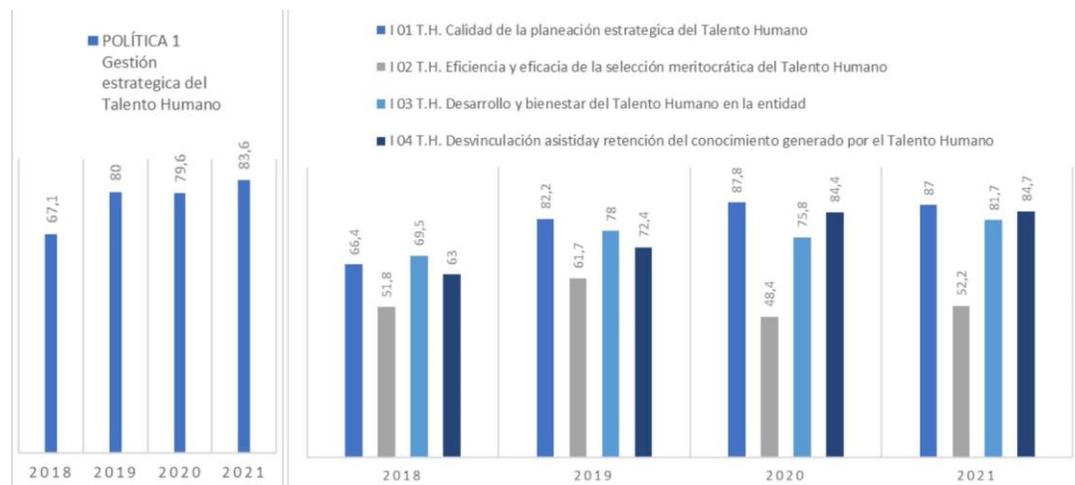


**Figura 30. Comparativo 2018 al 2021 Medición Índice de Desempeño: dimensión talento humano.**

Al hacer un análisis de la data a la Política de Gestión estratégica de talento humano que deriva directamente de la dimensión antes analizada, se observa que el índice de desempeño ha tenido una variación positiva acumulada de 16,5 puntos, marcándose una gran diferencia entre el año 2019 con respecto al año 2018, lapso en el cual el incremento fue de de 12,9 puntos.

Por lo tanto, si analizamos la medición de los índices que le aportan a esta política durante el periodo 2018 al 2021, se puede establecer qué: el índice con mayor puntaje de desempeño durante los cuatro años ha sido el de calidad de la planeación estratégica del Talento Humano, sin embargo, el índice de eficiencia y eficacia de la selección meritocrático del talento humano es el que ha presentado una variación más baja durante el cuatrienio. Es importante resaltar que para la vigencia 2019 la Gobernación de Norte de Santander se encontraba en el proceso de convocatoria para la provisión de vacantes por concurso de méritos como se evidencia en la figura 31, este

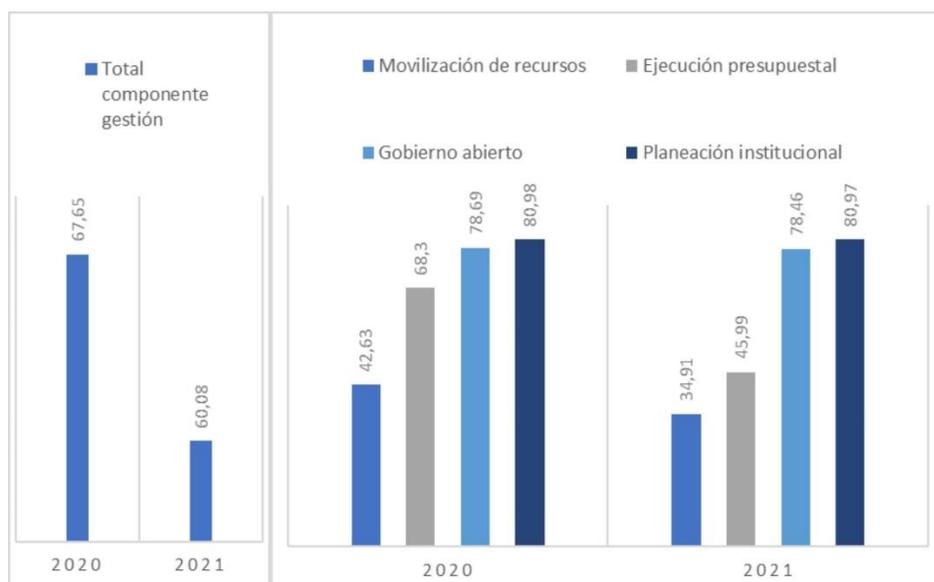
índice de desempeño presentó un incremento en el puntaje de 9,9 puntos con respecto al año 2018.



**Figura 31. Comparativo 2018 al 2021, política gestión estratégica del talento humano y los cuatros índices.**

En tercer lugar, se va a analizar la Medición de Desempeño Departamental (MDD) durante el periodo 2020 y 2021, ya que para los años anteriores no existía este mecanismo de seguimiento. Esta metodología cuantifica la capacidad de gestión y el logro de resultados del desarrollo socioeconómico de las gobernaciones. Para el año 2020 la Medición del Desempeño Departamental alcanzó un puntaje promedio de 64,67 puntos y la gobernación de Norte de Santander obtuvo un puntaje de 66,28 según datos del Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2020); de igual manera para el año 2021 el MDD alcanzó un puntaje promedio de 65,2 puntos y la Gobernación de Norte de Santander obtuvo un puntaje de 60,9, es decir, bajó 5,38 puntos con respecto al año anterior según cifras del Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2021).

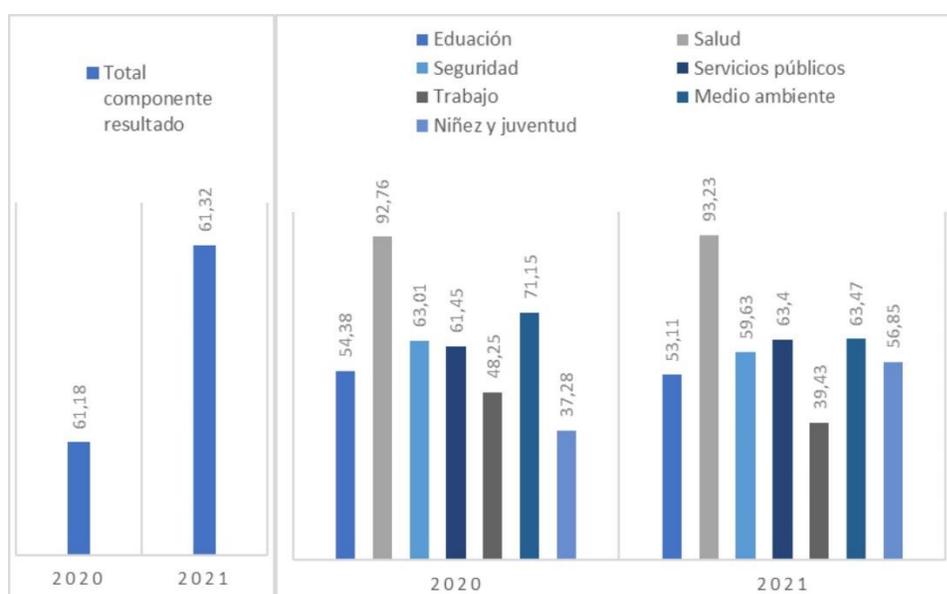
Agregando a lo anterior la Medición del Desarrollo Departamental se estructura en dos componentes: el primero enfocado en la gestión, este incluye las acciones y decisiones que toma la administración en procura de transformar los recursos en un mayor desarrollo y bienestar de la población (DNP, 2020), en ese sentido como lo muestra la figura 33 se puede evidenciar que la Gobernación de Norte de Santander para el año 2020 obtuvo un puntaje de 67,65 puntos, mientras que para el año 2021 el puntaje bajó 7,57 puntos, obteniendo un puntaje de 60,08. Asimismo, el componente de gestión está compuesto por cuatro dimensiones, en la figura 32 se aprecia el comportamiento de cada una durante los dos años, resaltando que para el año 2021 los puntajes del componente de ejecución presupuestal y el componente de movilización de recursos disminuyeron en 22,31 y 7.72 puntos respectivamente.



**Figura 32. Comparativo 2020-2021 del componente gestión de la MDD con sus dimensiones.**

El segundo componente de la Medición del Desarrollo Departamental es el componente de resultados, que mide los elementos constitutivos del bienestar de la población (DNP, 2020), en ese sentido como lo muestra la figura 31, se puede evidenciar que la Gobernación de Norte de

Santander para el año 2020 obtuvo un puntaje de 61,18 puntos, mientras que para el año 2021 obtuvo un puntaje de 61,32, es decir, que de un año a otro la gobernación presentó un aumento de 0.14 puntos. De la misma manera que el componente de gestión, este componente está conformado por siete dimensiones, como se aprecia en la figura 33 en donde se puede apreciar que para el año 2021 la dimensión trabajo disminuyó 8,82 puntos, mientras que la dimensión niñez y juventud aumentó en 19,57 puntos.



**Figura 33. Comparativo 2020-2021 del componente de resultados de la MDD con sus dimensiones.**

De lo anteriormente expuesto se extrae que la meritocracia en la gestión del recurso humano en las secretarías de la Gobernación de Norte de Santander puede ser un factor que permite mejorar el desempeño de la entidad, si la entidad logra un desempeño constante pese a los cambios cuatrienales permitirá generar impacto no solo de desempeño organizacional si no de satisfacción a los intereses de la sociedad, generando un mejor bienestar de su población permitiendo la creación de valor público (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015). Como se

constató en los informes analizados, la entidad convocó a concurso de méritos a través de la convocatoria N° 805 del 2018, para la provisión de 86 vacantes (Gobernación de Norte de Santander, 2020), actividades que permitieron que el puntaje en la Medición del Desempeño Institución que realiza la Función Pública incrementara durante los años 2019, 2020 y 2021 (DAFP, 2021). No obstante, el puntaje de la Medición del Desarrollo Departamental disminuyó en el año 2021 con respecto al año 2020, es importante señalar que es la segunda edición de esta metodología y aunque el puntaje bajó, la dimensión planeación que mide el aporte de la gestión del talento humano al cumplimiento de los objetivos institucionales, se mantuvo en el rango de los 82 puntos (DNP, 2021).

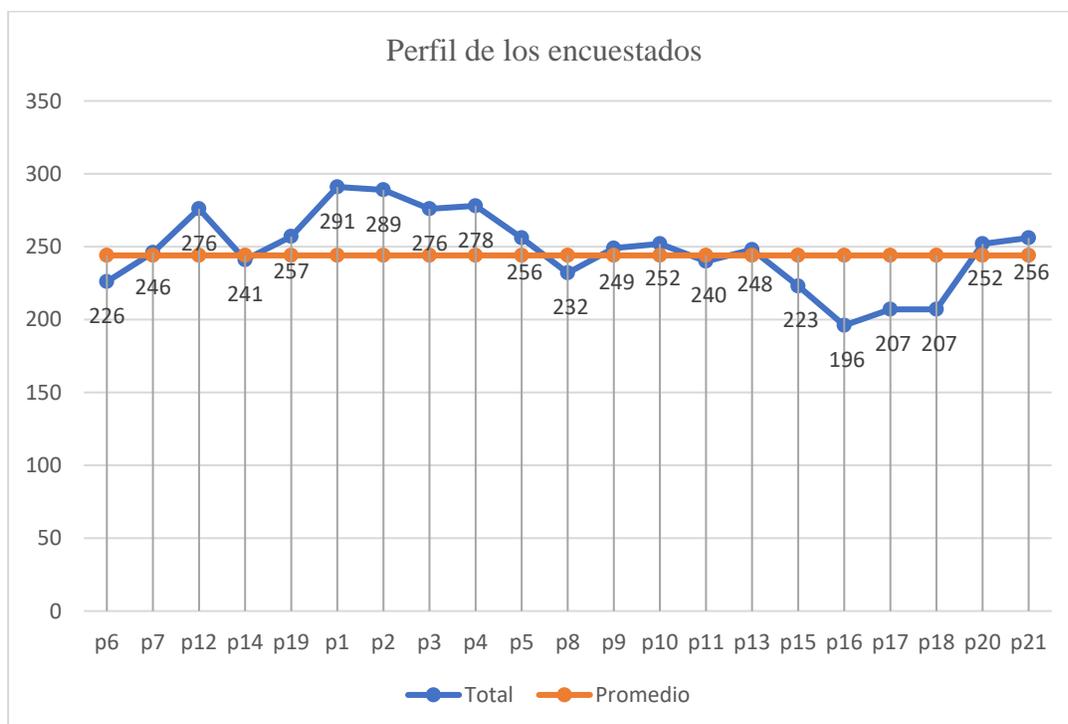
## **4.5 Propuesta**

### **Objetivo general**

Concluido el trabajo de investigación relacionado con el impacto de la meritocracia en la gestión del recurso humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander, se propone un programa de buenas prácticas en el sistema meritocrático de empleo público que incida en la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander, tomando las acciones concretas que han aplicado otras instituciones y que le han permitido obtener mejores puntajes en la medición del Índice de Desempeño Institucional IDI para los periodos 2018 al 2021; así mismo las líneas de acción para su cumplimiento.

### **Enfoque general**

Se parte del resultado del perfil de los encuestados el cual se muestra en la Figura 34. El perfil se construyó a partir del total de la calificación a cada variable y se tomó el promedio entre el máximo de las respuestas 291 puntos y el mínimo 196 puntos, lo cual dio un promedio de 244 puntos.



**Figura 34. Perfil de los encuestados en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander**

Con base en los resultados se identificaron los ítems con puntaje por debajo del promedio es decir de 244 puntos, estos se muestran en la Tabla 20 con la finalidad de identificar oportunidades de mejora a través de una propuesta.

**Tabla 20. Dimensiones y variables identificadas por debajo del promedio según los encuestados**

Pregunta	Descripción	Puntaje	Dimensión	Variable
p14	Usted considera que han sido suficientemente reconocidos su trabajo y sus logros	241	Compensación	Meritocracia
p11	Participa en la discusión de los resultados obtenidos	240	Evaluación	Gestión Talento Humano
p8	Se ha beneficiado de movilidad horizontal o vertical en el empleo, dentro o fuera de la institución	232	Gestión del empleo	Gestión Talento Humano
p6	Se le han brindado oportunidades de crecimiento profesional en la institución	226	Seguridad	Meritocracia
p15	Se ha sentido beneficiado con incentivos en función de su trabajo y experiencia	223	Compensación monetaria	Gestión Talento Humano
p17	Le han informado ampliamente del Programa de Bienestar e incentivos	207	Compensación no monetaria	Gestión Talento Humano
p18	Se ha sentido beneficiado de los planes de carrera y sucesión en la organización	207	Gestión de desarrollo	Gestión Talento Humano
p16	Se ha beneficiado de compensaciones no monetarias (becas, traslados, encargos, comisiones, reconocimientos, entre otros)	196	Compensación no monetaria	Gestión Talento Humano

Las oportunidades de mejora identificadas y concebidas como factores claves para el éxito, son: la compensación y la seguridad desde el enfoque de la meritocracia, la evaluación, gestión del empleo, la compensación monetaria, la no monetaria y la gestión del desarrollo desde el enfoque gestión del talento humano como insumos para la propuesta de un programa de buenas prácticas en el sistema meritocrático de empleo público que incida en la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.

#### ***4.5.1 Propuesta para la gestión administrativa enfocados en la meritocracia y la gestión del talento humano***

En tal sentido conviene aclarar que la propuesta se basa en la perspectiva de auditoría interna dado que las leyes vigentes llevan a que las operaciones se ejecuten siguiendo unos procedimientos previamente establecidos por la normativa legal de Control Interno para el Estado Colombiano. Se propone estudiar las oportunidades de mejora identificadas y buscar optimizar el grado de eficiencia. En la tabla 21 se presentan las acciones propuestas.

**Tabla 21. Propuesta para la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.**

VARIABLE	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES DE GESTIÓN		BUENAS PRÁCTICAS Y GUÍAS DE REFERENCIA
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Planeación	1	<p>Contar con un mecanismo de información que permita visualizar en tiempo real la planta de personal y generar reportes, diferenciando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planta global y planta estructural</li> <li>-Tipos de vinculación, nivel, código, grado- Cargos en vacancia definitiva y temporal por niveles, -</li> <li>-Perfiles de los empleos.</li> </ul>	<p>OCDE: La implementación del Buen Gobierno, pg. 294, 303.</p> <p>Gobernación de Cundinamarca- premio buenas prácticas Laborales.</p> <p>Gobernación de Cundinamarca - Entidad con mayor IDI -DAFP.</p>
		2	<p>Diseñar la planeación estratégica del talento humano, que contemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan anual de vacantes y Plan de Previsión de Recursos Humanos</li> <li>- Plan de capacitación</li> <li>- Plan de bienestar</li> <li>- Plan de seguridad y salud en el trabajo</li> <li>-Seguimiento al SIGEP- Evaluación del desempeño</li> <li>-Inducción y reinducción</li> <li>- Medición del clima organización.</li> </ul>	<p>Gobernación de Cundinamarca -primer lugar en el IDF y MDD - DNP</p> <p>Gobernación de Quindío - Ruta para la creación de valor público.</p> <p>Secretaría de Función Pública - Gobernación de Cundinamarca.</p> <p>Guía de gestión estratégica del talento humano GETH - Abril 2018.</p>

VARIABLE	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES DE GESTIÓN		BUENAS PRÁCTICAS Y GUÍAS DE REFERENCIA
	Gestión del Empleo	1	Contar con mecanismos para verificar si existen servidores de carrera administrativa con derecho preferencial para ser encargados.	<p>OCDE: La implementación del Buen Gobierno, pg. 327.</p> <p>BID: Al servicio del ciudadano: una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004–13), pg. 64 y siguientes, 78 y siguientes.</p>
2		Registrar y analizar las vacantes y los tiempos de cubrimiento, especialmente de los gerentes públicos	<p>DAFP: Programa servidor público 4,0.</p>	
3		Proveer las vacantes definitivas de forma temporal mediante la figura de encargo, eficientemente, de acuerdo con el Plan Anual de Vacantes.	<p>CLAD- Declaración de Montevideo 2023- Buenas prácticas de gestión de personal en el sector público.</p> <p>Secretaría de Función Pública - Gobernación de Cundinamarca.</p>	
4		Desarrollar procesos de reclutamiento que garanticen una amplia concurrencia de candidatos idóneos para el acceso a los empleos gerenciales (o directivos).	<p>Guía de gestión estratégica del talento humano GETH - Abril 2018/2022.</p> <p>Catálogo de Competencias Laborales – julio 2018</p>	

VARIABLE	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES DE GESTIÓN		BUENAS PRÁCTICAS Y GUÍAS DE REFERENCIA
	Gestión de la Compensación	1	Elaborar el plan de bienestar e incentivos, teniendo en cuenta los siguientes elementos: -Incentivos para los gerentes públicos - Equipos de trabajo (pecuniarios) - Incentivos no pecuniarios	<p>OCDE: La implementación del Buen Gobierno, pg. 304, . 330, 338</p> <p>CLAD- Declaración de Montevideo 2023- Buenas prácticas de gestión de personal en el sector público.</p> <p>Secretaría de Función Pública - Gobernación de Cundinamarca.</p>
		2	Hacer el 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 - artísticos -educación en artes y artesanías- adaptación laboral- preparación al pre pensionado-	<p>Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC) - Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos - diciembre 2017.</p> <p>Guía para la Gestión de los Empleos de Naturaleza Gerencial - Versión 2 - agosto 2018.</p> <p>Gobernación de Cundinamarca- premio buenas prácticas Laborales. ACRIP</p> <p>Gobernación de Cundinamarca - Entidad con mayor IDI -DAFP.</p>

VARIABLE	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES DE GESTIÓN		BUENAS PRÁCTICAS Y GUÍAS DE REFERENCIA
	Gestión del Rendimiento	1	Llevar a cabo las labores de evaluación de desempeño de conformidad con la normatividad vigente y llevar los registros correspondientes, en sus respectivas fases.	<p>OCDE, La implementación del buen gobierno, pg. 353, 355</p> <p>BID: Al servicio del ciudadano: una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004–13), pg. 64 y siguientes.</p>
		2	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	<p>Gobernación de Cundinamarca- premio buenas prácticas Laborales.</p> <p>CLAD- Declaración de Montevideo 2023- Buenas prácticas de gestión de personal en el sector público.</p> <p>Secretaría de Función Pública - Gobernación de Cundinamarca.</p> <p>Acuerdo # 6176 de 2018 CNSC</p> <p>Circular 100-003 de 2011</p>
<b>Meritocracia</b>	Seguridad	1	Contar con mecanismos para verificar si existen servidores de carrera administrativa con derecho preferencial para ser encargados	<p>Gobernación de Cundinamarca- premio buenas prácticas Laborales.</p> <p>Gobernación de Cundinamarca - Entidad con mayor IDI -DAFP.</p>

VARIABLE	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES DE GESTIÓN		BUENAS PRÁCTICAS Y GUÍAS DE REFERENCIA
		2	Brindar oportunidades para que los servidores públicos de carrera desempeñen cargos gerenciales (o directivos).	<p>OCDE: La implementación del Buen Gobierno, pg. 317 a 320, 330, 366,338.</p> <p>BID: Al servicio del ciudadano: una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004–13), pg. 92 y siguientes.</p>
		3	Contar con mecanismos para evaluar competencias para los candidatos a cubrir vacantes temporales o de libre nombramiento y remoción.	<p>CLAD- Declaración de Montevideo 2023- Buenas prácticas de gestión de personal en el sector público.</p> <p>Catálogo de Competencias Laborales – julio 2018.</p>
	Compensación	1	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.	<p>Secretaría de Función Pública - Gobernación de Cundinamarca.</p> <p>OCDE: La implementación del Buen Gobierno, pg. 294, 301</p>

VARIABLE	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES DE GESTIÓN	BUENAS PRÁCTICAS Y GUÍAS DE REFERENCIA
Normatividad Aplicable			Ley 909 de 2004 - Ley 489 de 1998 - Decreto 1083 de 2015 - Decreto 612 de 2018 - Decreto 1295 de 1994 - Ley 1562 de 2012 - Decreto 1072 de 2015 - Decreto 171 de 2016 - Decreto 943 de 2014 - Decreto 648 de 2017 - Decreto 815 de 2018 - Ley 1960 de 2019

**Tabla 22. Acciones para la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.**

Oportunidad de mejora	Variable	Dimensión	Líneas estratégicas	Acciones	Responsable
Reconocimiento al trabajo y logros	Meritocracia	Compensación	Mejorar la percepción con respecto a la compensación por mérito y reconocimiento del trabajo y sus logros. Se debe tener muy claro hacia dónde y cómo se va mediante una compensación proporcional a los méritos, ajustado a los límites de la estructura jurídica	<p>Establecer objetivos y metas por área y socializar los beneficios que se podrían lograr.</p> <p>Establecer estrategias de comunicación que permitan transmitir a los empleados las políticas de compensación en la institución</p>	<p>Despacho secretaria general.</p> <p>Área de Gestión de Talento Humano.</p> <p>Secretarios de Despacho de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.</p>

Oportunidad de mejora	Variable	Dimensión	Líneas estratégicas	Acciones	Responsable
Oportunidades de crecimiento profesional en la institución		Seguridad	Fortalecer los niveles de Dirección. Es sabido que los administradores dirigen las actividades de otras personas y al ejecutar las funciones de planificación, organización, dirección y control afectan los resultados con las decisiones que tomen.	<p>Establecer estrategias de comunicación que permitan transmitir a los empleados los planes programas de bienestar y capacitación en la institución.</p> <p>Establecer mecanismos que permitan enaltecer la labor del funcionario Público a través de estrategias y alianzas público-privadas.</p>	<p>Despacho secretaria general.</p> <p>Área de Gestión de Talento Humano</p>
Participación en la discusión de los resultados obtenidos	Gestión Talento Humano	Gestión del Rendimiento	Fortalecer los niveles de Dirección. Es sabido que los administradores dirigen las actividades de otras personas y al ejecutar las funciones de planificación, organización, dirección y control afectan los resultados con las decisiones que tomen.	Diseñar y crear un cambio cultural que debe comunicarse clara y explícitamente desde los más altos niveles a los responsables de hacerlo funcionar, coherentes con las metas institucionales permitiendo el mejoramiento continuo.	<p>Despacho secretaria general.</p> <p>Área de Gestión de Talento Humano.</p> <p>Secretarios de Despacho de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.</p>

<b>Oportunidad de mejora</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Líneas estratégicas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>
Movilidad horizontal o vertical en el empleo, dentro o fuera de la institución		Gestión del empleo		Establecer planes y programas de entrenamiento que permitan optimizar la gestión del empleo ajustado a los parámetros que establece la normativa legal	Despacho secretaria general. Área de Gestión de Talento Humano
Incentivos en función del trabajo y experiencia		Gestión de la Compensación		Establecer estrategias de comunicación que permitan transmitir a los empleados las políticas de compensación en la institución, así como el acceso a estos beneficios.	Despacho secretaria general. Área de Gestión de Talento Humano

## 5. Conclusiones y recomendaciones

El estudio de la meritocracia en su relación con la gestión del talento humano, identificó una pluralidad de enfoques desde las diversas ramas del saber; llama la atención las posiciones divergentes entre meritocracia e igualdad o equidad y mérito.

Con respecto a la meritocracia, se encontró que en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander el personal tiene una percepción positiva de la meritocracia, sin embargo, se reconoce un porcentaje apreciable que se manifiesta neutral en las respuestas. En cuanto a los indicadores asociados a la meritocracia los hallazgos muestran que el sentimiento de crecimiento profesional es el más valorado, mientras que la percepción de beneficios e incentivos en función de los resultados es la menos apreciada desde la perspectiva subjetiva y el enfoque sociológico atendiendo las recomendaciones de Castillo et al. (2019).

La definición de los indicadores para evaluar la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander se realizó con el estudio de cinco dimensiones, se encontró que los encuestados mayoritariamente manifestaron tener una percepción positiva de la gestión del talento humano. No obstante, al analizar las dimensiones propuestas para el estudio se determinó que la organización del trabajo recibió la mejor calificación mientras que la gestión de la compensación fue la menor valorada. Este resultado coincide con los hallazgos de diversas investigaciones dado que la compensación como elemento de análisis en la gestión es satisfactor puntual en el ser humano y por naturaleza siempre será juzgado como mejorable.

Por otra parte, al determinar la relación entre la percepción de meritocracia y la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander, se encontró con nivel de confianza del 95% que las variables percepción de meritocracia y la gestión del talento humano revelaron una relación estadísticamente significativa con una correlación positiva alta, lo cual permite concluir que en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander la meritocracia y la gestión del talento humano están fuertemente relacionados.

Por su parte el análisis de las dimensiones asociadas a la gestión del talento humano mostró un nivel de confianza del 95% y resultados estadísticamente significativos, que la gestión de compensación desde la gestión del talento humano en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander es la variable más influyente en la percepción de la meritocracia, mientras que la organización del trabajo presentó el menor nivel de influencia.

También se determinó a través del análisis de correspondencias que existe alto grado de divergencia entre quienes perciben favorablemente la meritocracia y la gestión del talento humano, y quienes la califican desfavorablemente principalmente en las dimensiones: gestión del empleo, organización del trabajo, gestión del rendimiento, gestión del desarrollo y gestión de la compensación en las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander.

En cuanto al impacto de la meritocracia en la gestión del talento humano se concluye que las variables meritocracia y gestión del talento humano están fuertemente relacionadas entre sí, y que los funcionarios tienen una percepción positiva de cada una de estas variables, conclusión que se confirma con el análisis a los resultados del Informe del Desempeño Institucional (IDI) de

la Función Pública y del análisis de los resultados de la Medición del Desempeño Departamental (MDD) del Departamento Nacional de Planeación, en donde se evidencia que la Gobernación de Norte de Santander ha venido mejorando el desempeño institucional, teniendo un avance significativo de 16,5 desde el año 2018 en el índice que mide la gestión del talento humano en el cumplimiento de los objetivos instituciones y del Estado en General, (DAFP 2021). Estas mediciones de la gestión institucionales que realiza el DAFP y el DNP aunque nuevas, si aportan evidencia del impacto de la gestión del talento humano en las instituciones públicas en relación a su desempeño.

Si bien es cierto que es significativo el avance, se debe seguir mejorando en la planeación estratégica del talento humano desde las metas y objetivos de la entidad en el proceso de selección meritocrática del talento humano, para los cargos de carrera administrativa e implementar mecanismos para la provisión de empleos de libre nombramiento y remoción, así como la aplicación de pruebas que garanticen la idoneidad de los candidatos.

Es conveniente asimilar experiencias de acción de otras instituciones con la intención de romper con los esquemas tradicionales de gestión. Por ello la implementación de conversatorios, talleres y foros virtuales deberían ser considerados e implementados.

Se recomienda incorporar activamente a la Gobernación del Departamento y los secretarios de despacho de las Secretarías de la Gobernación del Departamento Norte de Santander, para que profundicen en la difusión de contenidos relacionados con las oportunidades de mejora identificadas en el presente trabajo.

Se recomienda invitar a las Universidades para que se integren con las instituciones públicas para que generen contenidos y materiales de apoyo para impulsar proyectos de difusión y práctica de la gestión de la administración pública.

Finalmente se invita a reflexionar con respecto a la importancia de medir la percepción de la meritocracia y la percepción de la gestión del talento humano, así como estudiar nuevas propuestas que permitan ampliar los estudios en las instituciones públicas para cumplir eficazmente con su labor misional.

### Referencias bibliográficas

Arias, F. (2006) *El proyecto de Investigación* (5 ed.). Caracas: Episteme.

Aular, M. (2021). Funciones de la gestión de talento humano: una mirada praxeológica desde las organizaciones venezolanas. *Dissertare*, 6(1). Obtenido de:

<https://revistas.uclave.org/index.php/dissertare/article/view/3224/2002>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3 ed.). Colombia: Pearson. Obtenido de:

<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%c3%b3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Benítez, W. (2005). *Reforma Administrativa y Carrera Administrativa en Colombia:*

*Frustraciones, Razones y Oportunidades*. Obtenido de:

<https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/123456789/8799/6517-1.pdf?sequence=1>

Bohórquez Méndez, M. (2012). *La meritocracia como mecanismo de ingreso de los empleados públicos al servicio civil colombiano*. Bogotá: Universidad Colegio Mayor de Nuestra

Señora del Rosario. Obtenido de:

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/4e642ab4-960a-4d60-8bdd-3417c11dcaa7/content>

Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special*

*Reference to Education, Third Edition*. The University of Chicago Press. Obtenido de:

<https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-third-edition>

Buchanan, J., & Tullock, G. (1962). *The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy*. University of Michigan Press.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

Cadena, S. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. Ecuador. *Dom. Cien*, 2 (4), 448-460.

Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración*, 17(28), 71-90.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922004000200004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922004000200004&lng=en&tlng=es)

Camargo, F., Jiménez, D., Escobar, J., Galvis, N., Riaño, C., Aguillón, C., Márquez, A., Prada, E. (2018). *Documento de política de empleo público*. Obtenido de:  
[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1532561070\\_7affd6d2215dc795147f456267193278.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1532561070_7affd6d2215dc795147f456267193278.pdf)

Cantoni, N. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. *Argentina de Humanidades y Ciencias Sociales*, 7(2), 1-12.  
[https://www.sai.com.ar/metodologia/rahycs/rahycs\\_v7\\_n2\\_06.htm](https://www.sai.com.ar/metodologia/rahycs/rahycs_v7_n2_06.htm)

Cao, H; García Cívico, J; González, C; Herrera, A; Ibarra, S; López, B; Pardo, C; Rodríguez, A & Torres, H. (2021). *Mérito y empleo público: retos y desafíos de la administración pública contemporánea*. Centro de Pensamiento en Evaluación y Meritocracia, Universidad Nacional de Colombia.

Castillo, J; Torres, A; Atria, J & Maldonado, L. (2019). Meritocracia y desigualdad económica: Percepciones, preferencias e implicancias. *Internacional de Sociología*, 77(1), 1-15.  
Obtenido de: <https://doi.org/10.3989/ris.2019.77.1.17.114>

Chávez, N. (1994). *Metodología de la investigación*. Maracaibo, Venezuela: La Columna.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9 ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chica Velez, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración y Desarrollo*, 39(53): 57-74.

Chica, S. & Álvarez, A. (2008). *Gestión de las Organizaciones Públicas*. s.l.: Escuela Superior de Administración Pública

Comisión Nacional del Servicio Civil [CNSC]. (05 de Julio de 2019). *Pacto de la Mesa de Meritocracia fortalecerá el empleo público en el Estado*. Obtenido de:  
<https://www.cnsc.gov.co/index.php/informacion-y-capacitaciones/comunicaciones->

cncs/cnsc-al-dia/2480-pacto-de-la-mesa-de-meritocracia-fortalecera-el-empleo-publico-en-el-estado

Comisión Nacional del Servicio Civil [CNSC]. (04 de diciembre de 2015.). *Reseña Histórica de la CNSC*. Obtenido de:

<https://www.cnsc.gov.co/index.php/institucional/direccionamiento-estrategico/quienes-somos-cnsc/39-resena-historica-de-la-cnsc>

Congreso de Colombia. (29 de noviembre de 1993). *Ley 87 de 1993*. Obtenido de:

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0087\\_1993.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0087_1993.html)

Congreso de Colombia. (23 de septiembre de 2004). *Ley 909 de 2004*. Obtenido de:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>

Congreso de Colombia. (27 de junio de 2019). *Ley 1960 de 2019*. Obtenido de:

[http://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS\\_COMPLETOS/7\\_L EYES/LEYES%202019%20\(1945\)/Ley%201960%20de%202019%20\(Modifica%20la%20carrera%20admiistrativa%20en%20cuanto%20al%20encargo\).pdf](http://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS_COMPLETOS/7_L EYES/LEYES%202019%20(1945)/Ley%201960%20de%202019%20(Modifica%20la%20carrera%20admiistrativa%20en%20cuanto%20al%20encargo).pdf)

Congreso de la República. (12 de Julio de 2011). *Ley 1474 de 2011*. Obtenido de:

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1474\\_2011.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1474_2011.html)

Corrales, A. (2018). *La gestión de personas en el sector público: tendencias y desafíos*. [Entrada en Blog] Universidad Continental Blog Escuela de Posgrado. Obtenido de:

<https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/la-gestion-de-personas-en-el-sector-publico-tendencias-y-desafios>

Cortázar, J; Fuenzalida, J & Lafuente, M. (2016). *Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos: ¿mejor desempeño del Estado?: un estudio exploratorio*.

Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de:

<https://publications.iadb.org/es/publicacion/17126/sistemas-de-merito-para-la-seleccion-de-directivos-publicos-mejor-desempeno-del>

Corte Constitucional. (2010). *Constitución Política de Colombia 1991*. Obtenido de:

<https://www.ramajudicial.gov.co/documents/10228/1547471/CONSTITUCION-Interiores.pdf>

De Pacheco, G., Fernández, J & Guédez, J. (2017). Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucional y capacidades dinámicas. *Compendium*, 20(39). Obtenido de:

<https://www.redalyc.org/journal/880/88053976004/html/>

CLAD (2023). *Declaración de Montevideo de 2023*. Obtenido de: <https://clad.org/wp-content/uploads/2023/04/Declaracion-Montevideo-Buenaspracticass-ES-04-2023.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (07 de noviembre de 2017). *Marco 07 de 2017 Departamento Administrativo de la Función Pública*. Obtenido de:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=84333>

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2018). *Informe Plan Anual de Vacantes*. Obtenido de:

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Informe+Plan+Anual+de+Vacantes+2018%2C+versi%C3%B3n+1.pdf/1451296a-6fb2-caaa-0969-4ce6487f2869>

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2019). *Servidores Públicos en el Estado*. Obtenido de: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/sie/servidores-publicos-en-el-estado>

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2021). *Marco general del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Obtenido de:

<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2021). *Informe evaluativo: Modelo integrado de Planeación y Gestión*. Obtenido de:

[https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587893/2021-12-13\\_Informe\\_evaluativo\\_operatividad\\_mipg.pdf/e165dc87-a26a-f769-0636-7dba23f83046?t=1640720090102](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587893/2021-12-13_Informe_evaluativo_operatividad_mipg.pdf/e165dc87-a26a-f769-0636-7dba23f83046?t=1640720090102)

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2020). *Medición del desempeño departamental*.

Obtenido de: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Estudios-Territoriales/Indicadores-y-Mediciones/Paginas/desempeno-integral.aspx>

Espín, M; Zula, J; Espín, R & Carrión, L. (2015). Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (29).

Obtenido de: <http://www.eumed.net/rev/cccsc/2015/03/talento-humano.html>

Función Pública. (2021, marzo). *Decreto 455 de 2020*. Obtenido de:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=110635>

García, J. (2006). *La tensión entre mérito e igualdad: el mérito como factor de exclusión*.

Obtenido de:

[https://www.researchgate.net/publication/50819219\\_La\\_tension\\_entre\\_merito\\_e\\_igualdad\\_El\\_merito\\_como\\_factor\\_de\\_exclusion/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/50819219_La_tension_entre_merito_e_igualdad_El_merito_como_factor_de_exclusion/citation/download)

Gobernación de Norte Cundinamarca. (2020). *Premios y Distinciones*. Obtenido de:

<https://www.cundinamarca.gov.co/dependencias/secfuncionpublica/quienes-somos/premios-y-distinciones>

Gobernación de Norte de Santander. (2018). *Gestión del talento humano*. Obtenido de:

<https://www.nortedesantander.gov.co/#/transparencia/directorio-de-funcionarios-y-contratistas>

Gobernación de Norte de Santander. (2020). *Plan anual de vacantes y previsión del recurso*

*humano*. Obtenido de: <https://administrador.nortedesantander.gov.co/talento-humano/plan-anual-de-vacantes-y-prevision-del-recurso-humano/>

- Gómez, V., Gonzáles, L., & Forero, R. (2007). Formación de élites y educación superior: meritocracia y reclutamiento en el Departamento Nacional de Planeación. *Colombiana de Psicología*, (28),161-180. Recuperado el <https://revistas.unal.edu.co/index.php/recs/article/view/8005/8649>
- González. R. (2014). La pieza olvidada de las reformas: la gestión de los recursos humanos en el sector público
- Hernández, R; Fernández, C, y Batista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. (6 ed.) México: Mc Graw Hill.
- Herrera Rojas, A., & Rodríguez Villabona, A. (2021). *Mérito y empleo público: retos y desafíos de la administración pública contemporánea* . Bogotá: Universidad Nacional de Colombia
- Isaza, C. (2014). Disfuncionalidades del servicio civil en Colombia. *Reflexión Política*, 16(32), 6-19. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11032880002>
- Kaufmann, J., Sanginés, M., & Garcia Moreno, M. (2015). *Construyendo gobiernos efectivos: Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/construyendo-gobiernos-efectivos-logros-y-retos-de-la-gestion-publica-para-resultados-en-america>

Lerma, H. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. (4. ed.). Bogotá. Ecoe Ediciones

Llamosa, C. (20 de febrero de 2017). *Sacudiendo estigmas: avances que destacar en la Función Pública*. Obtenido de: <https://tererecomplice.com/2017/02/20/sacudiendo-estigmas-avances-que-destacar-en-la-funcion-publica/>

Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A

Malavé, J. (1997). Organizaciones: ¿Qué son? ¿Para qué sirven? ¿Cómo funcionan. *IESA*, (3). Obtenido de: <https://es.scribd.com/document/511900303/Malave-Organizaciones-Nota-de-Estudio-IESA>

Martínez Rebollar, A., & Campos Francisco, W. (2015). Correlación entre Actividades de Interacción Social Registradas con Nuevas Tecnologías y el grado de Aislamiento Social en los Adultos Mayores. *Mexicana de Ingeniería Biomédica*, 36(3), 181-191. Obtenido de: <https://doi.org/10.17488/RMIB.36.3.4>

Matajira, L; Rozo, P & Arce, J. (2015). Análisis del statu quo de las prácticas de las unidades de personal en el sector público colombiano. En *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Sanabria Pulido, P. (compilador). Bogotá: Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Ediciones Uniandes, 2015.

Méndez, C. (2006). *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. (4 ed.). Colombia: Limusa Noriega Editores.

Méndez, M. A. B. (2015). *La implementación de la meritocracia en Colombia*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Obtenido de: <https://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/3627>

Moretti, R & Contreras, J. (2021). *Mérito y meritocracia. Paradojas y promesas incumplidas*.

Obtenido de:

[https://books.google.co.ve/books?id=gONBEAAAQBAJ&dq=meritocracia+normativa+d+escriptiva+subjetiva+ejemplos&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.co.ve/books?id=gONBEAAAQBAJ&dq=meritocracia+normativa+d+escriptiva+subjetiva+ejemplos&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Murray, S. & Larry, S. (2009). *Estadística*. México: McGraw-Hill

Navarro, I. (21 de agosto de 2005). *Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/2750/275020513035.pdf>

Nicuesa, M. (22 de mayo de 2013). *Especialización y división del trabajo*. Obtenido de: <https://empresariados.com/especializacion-y-division-del-trabajo/>

Otzen, T., & Manteola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol*, 227-232. Obtenido de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Palella,S & Martins, F. (2006). *Técnicas de investigación social*. México: Trillas

Pagani, M. (2010). *Introducción a las organizaciones públicas: marco conceptual y dimensiones de análisis*. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.

Patroni Marinovich, A. (2021). Los avatares de la meritocracia. *Cultura: Revista de la Asociación de Docentes de la USMP*, 35.

Pastrana, M & Prieto, F. (2015). La percepción de la meritocracia en el proceso de selección de personal en las empresas colombianas. *Faces*, 15(2), 38 – 51. Obtenido de:  
[https://revistas.unipamplona.edu.co/ojs\\_viceinves/index.php/FACE/article/download/1906/934](https://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/download/1906/934)

Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Belknap Press of Harvard University Press.

Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Bogotá : Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. Obtenido de:  
<https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/8588?show=full>

Sánchez, J. (2019). Especialización del trabajo. Obtenido de:  
<https://economipedia.com/definiciones/especializacion-del-trabajo.html>

- Sanz, P. (2015). *La gestión del capital humano en el ámbito de la administración pública: su importancia para la implementación de un modelo de Gestión por Resultados*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Obtenido de:  
[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0397\\_SanzPV.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0397_SanzPV.pdf)
- Sánchez Vargas, N. (2019). *La gerencia pública y el sistema de mérito en el empleo público en Colombia (Doctoral dissertation)*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Obtenido de: <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/1806>
- Scully, M.(2015). Meritocracy. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-2.
- Sen, A. 2000. Merit and Justice. Meritocracy and economic inequality, edited by Arrow, K. J, S. Bowles and S. N. Durlauf. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Sobel, M. (1997). *Programa para el Administrador de Hoy*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Departamentos y secretarías*. Obtenido de: [https://enciclopedia.banrepultural.org/index.php?title=Departamentos\\_y\\_secretar%C3%ADas](https://enciclopedia.banrepultural.org/index.php?title=Departamentos_y_secretar%C3%ADas)
- Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica*. Editorial Limusa S.A..

Uzcátegui, E. (2010). *Organizaciones públicas*. [Entrada en Blog] *Encuentros de saberes*.

Obtenido de: <http://ever-uzcategui.over-blog.es/article-31188910.html>

Vargas, L. (21 de agosto de 2015). *Prospectiva laboral*. Obtenido de:

<https://prezi.com/mckxtjdp3jwe/prospectiva-laboral-cualitativa/>

Vargas, N. (2019). *La gerencia pública y el sistema de mérito de empleo público*. Obtenido de:

<https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1806/1/JIA-spa-2019->

[La\\_gerencia\\_publica\\_y\\_el\\_sistema\\_de\\_merito\\_en\\_el\\_empleo\\_publico\\_en\\_Colombi a](#)

Weber, M. (1972). *Economía y Sociedad* [Wirtschaft und Gesellschaft]. En H. H Gerth y M.

Wright (Eds.). *Ensayos en Sociología* (pp. 97-192). Barcelona: Ediciones Martínez Roca

Yair, G. (2007). Meritocracy. *The Blackwell encyclopedia of sociology*.

Younes Moreno, D. (2013). *Derecho administrativo laboral, régimen de los servidores públicos en Colombia*. Bogotá: Temis.