

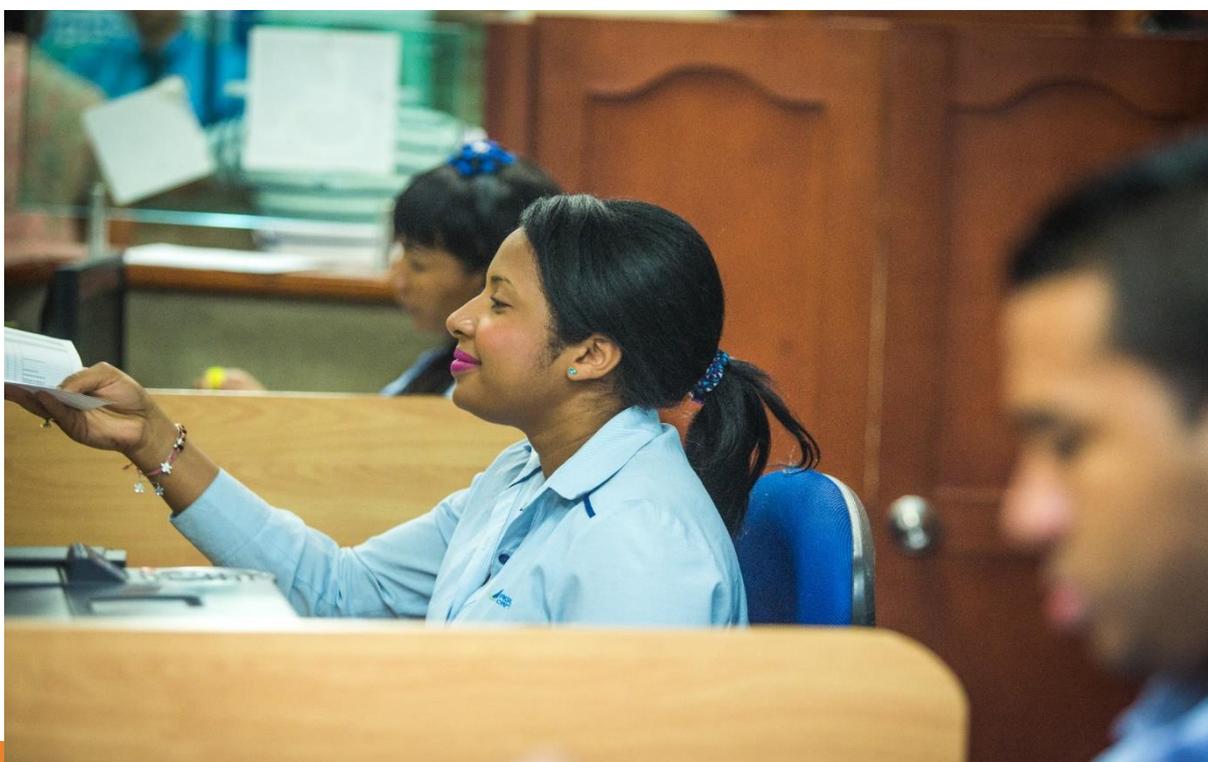
# Guía para lograr un Empleo Público Diverso: *Diversidad en las Entidades del Estado*

Serie Diversidad en el Empleo Público



# Contenido

3	Presentación
4	Lenguaje Incluyente
7	Diversidad en el Empleo Público
8	¿Cómo Logramos un Empleo Público Más Diverso?
20	Disposiciones Finales
21	Marco Bibliográfico



# Presentación

En cumplimiento del artículo 14 de la Ley 909 de 2004 y el Decreto 188 de 2004, modificado por el Decreto 264 de 2007 y demás normas aplicables, la Función Pública tiene como objetivo fundamental “*formular las políticas generales de Administración Pública, en especial en materias relacionadas con Empleo Público, Organización Administrativa, Control Interno, Calidad y Racionalización de Trámites de la Rama Ejecutiva del Poder Público*”. En desarrollo de estas competencias, el presente documento constituye un producto asociado al proyecto denominado *Estrategias de Diversidad e Inclusión Empleo Público*, el cual se realiza a partir de una alianza con el Programa de Afrodescendientes e Indígenas de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos-USAID operado por ACDIVOCA, la Universidad de Los Andes y la Función Pública, como un esfuerzo para la promoción de la igualdad real y efectiva en la administración pública del Estado y la modernización del modelo de gestión del empleo.

El objetivo de este documento es establecer una guía metodológica que le permita a las entidades del Estado adelantar acciones que faciliten la promoción de políticas de diversidad e inclusión en la gestión de talento humano en el Empleo Público. El texto consta de tres partes; en la primera, se establecen unas precisiones conceptuales que se han dispuesto para el acercamiento estratégico de políticas de gestión de la diversidad en el empleo público; en la segunda parte se desarrolla la ruta metodológica que consta de cuatro fases y las actividades que se deben desarrollar en estas etapas procedimentales; y en la tercera se fijan unas disposiciones finales.

# Lenguaje Incluyente

## **DIVERSIDAD**

La diversidad del Talento Humano se refiere a las diferentes habilidades, competencias, capacidades, funciones, perspectivas, convicciones, culturas y orígenes que se encuentra en el personal de las empresas o en las entidades del Estado.

## **LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD**

Se refiere a la gestión de las diferencias y de la variedad que se encuentra en el capital humano de una sociedad, empresa o entidad del Estado, para que haya una convivencia armónica y se pueda aprovechar al máximo los beneficios que genera la diversidad.

## **ESTEREOTIPO**

Es un componente del prejuicio o imaginarios negativos que existen sobre ciertos grupos de personas.

## **DISCRIMINACIÓN DIRECTA**

Es tratar a una persona de manera menos favorable que a otra en una situación análoga por motivos de origen racial o étnico, discapacidad, edad, orientación sexual o identidad de género.

## **DISCRIMINACIÓN INDIRECTA**

Es cuando una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros, puede ocasionar una desventaja a las personas por motivos de su origen racial o étnico, discapacidad, edad u orientación sexual e identidad de género; a no ser que dicha disposición, criterio o práctica, pueda justificarse objetivamente con una finalidad legítima.

## **DISCRIMINACIÓN RACIAL**

Todo trato diferencial y excluyente hacia una persona por su pertenencia étnica o racial

## **ÉTNIA**

Grupo de personas que comparten rasgos socioculturales como lengua, cultura, música, espiritualidad, entre otros.

## **RACISMO**

Ideología que sostiene la superioridad de unos grupos poblacionales sobre otros con base en las concepciones de raza o etnia.

## **POBLACIÓN NEGRA, AFROCOLOMBIANA, PALENQUERA Y RAIZAL**

Son las denominaciones de las personas afrodescendientes y colombianas que se construyen como un grupo étnico racial en la medida en que auto reconozca su ascendencia negro-africana y reside en todo el territorio nacional

## **PUEBLOS INDÍGENAS**

Grupo de personas que se auto reconocen como pertenecientes a pueblos y comunidades originarias, formando parte de un grupo específico, en la medida en que comparten su cosmovisión, sus costumbres, su lengua y sus códigos relacionales.

## **GITANOS Y ROM**

Grupo étnico originario del norte de la India, establecido desde la conquista y colonización europea en lo que hoy en día es Colombia. Se autoreconocen al mantener rasgos culturales que los diferencian de otros sectores de la sociedad nacional como su idioma propio, llamado Romaní o Romanés, la ley gitana y descendencia patrilineal organizada alrededor de clanes y linajes.

## **MUJER LESBIANA**

Es una mujer que es atraída emocional, afectiva y sexualmente por otras mujeres.

## **HOMBRE GAY**

Hombre que es atraído emocional, afectiva y sexualmente por otros hombres.

## **BISEXUAL**

Persona que emocional, afectiva y sexualmente es atraída tanto por hombres como mujeres.

## **INTERSEXUAL**

Se refiere a una persona nace con una anatomía reproductiva o sexual y/o patrones de cromosomas que no parecen ajustarse con las típicas nociones biológicas de hombre o mujer. Estas condiciones pueden ser evidentes al nacer, pueden aparecer en la pubertad, o puede que sólo se descubran durante un examen médico.

## **PERSONAS TRANS**

Aquellas que, de diferentes formas, se identifican con el sexo opuesto al que le fue asignado al momento de nacer. Es un término genérico que agrupa entre otros, a los travestis y a las personas transexuales.

## **IDENTIDAD DE GÉNERO**

"La vivencia interna e individual del género tal y como cada persona la siente profundamente, la cual podría corresponder o no con el sexo asignado al momento del nacimiento, incluyendo la vivencia personal del cuerpo... y otras expresiones de género, incluyendo la vestimenta, el modo de hablar y los modales". (Principios de Yogyakarta)

## **ORIENTACIÓN SEXUAL**

"La capacidad de cada persona de sentir una profunda atracción emocional, afectiva y sexual por personas de un género diferente al suyo, o de su mismo género, o de más de un género, así como la capacidad de mantener relaciones íntimas y sexuales con estas personas". (Principios de Yogyakarta)

## **PERSONA NORMAL**

Expresión peyorativa con la que se trata de presumir la ausencia de una discapacidad.

## **PERSONA EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD**

Expresión correcta para referirse a las personas que tiene algún tipo de restricción física o psíquica.

## **PERSONA SIN HABLA**

Expresión correcta para referirse a las personas que utilizan comunicación aumentativa o alternativos.

## **PERSONA CON DISCAPACIDAD VISUAL**

Expresión correcta para referirse a las personas que no pueden ver.

## **PERSONA CON DISCAPACIDAD AUDITIVA**

Expresión correcta para referirse a las personas que no pueden escuchar.

## **PERSONA CON DISCAPACIDAD FÍSICA**

Expresión correcta para referirse a las personas con movilidad reducida.

## **PERSONA CON DISCAPACIDAD PSÍQUICA**

Expresión correcta para referirse a las personas con afectación psíquica.

# 1. DIVERSIDAD EN EL EMPLEO PÚBLICO

La gestión de la diversidad en el marco de la administración pública se presenta como un aspecto fundamental dentro de la gestión del empleo, que busca una igualdad real y efectiva en el acceso al empleo público y al mismo tiempo, la eliminación de cualquier tipo de discriminación en el trabajo por condición de género, pertenencia étnico-racial, situación de discapacidad, orientación sexual u otros factores semejantes.

Como una apuesta estratégica, la inclusión de la diversidad ejerce un rol legitimador de la Administración Pública, ampliando y complementando el principio de mérito y carrera administrativa, como principios orientadores en los procesos de reclutamiento de personal al servicio del Estado. Varios estudios han demostrado que la diversidad en las plantas de personal se correlaciona positivamente con la innovación, y con el desempeño organizacional, al atraer diferentes competencias, mentalidades, y perspectivas a la fuerza de trabajo.

Dentro de los beneficios de la diversidad a las entidades del Estado se resaltan los siguientes:

1. *Más diversidad son más habilidades, más perspectivas y más flexibilidad*, ya que la diversidad mejora el desempeño, aumentando así la competitividad de las entidades públicas.
2. *Más diversidad son mejores políticas públicas*, considerando que en un país tan diverso como el nuestro, entidades diversas significa políticas públicas más efectivas y ajustadas a las realidades locales de las comunidades.
3. *Más diversidad es más confianza en el Estado*, y en consecuencia mayor apoyo ciudadano a las políticas de las entidades, pues una entidad pública que se parezca a su entorno aumenta la legitimidad y la representatividad de las poblaciones a las que sirven.
4. *Más diversidad es mayor equidad*, ya que ésta contribuye a crear oportunidades para poblaciones tradicionalmente excluidas, reduciendo la inequidad social y creando oportunidades económicas.
5. *Más diversidad es paz sostenible*, en tanto que un Estado diverso e incluyente, genera la confianza necesaria para la construcción de una Paz estable y duradera.



## 2. ¿CÓMO LOGRAMOS UN EMPLEO PÚBLICO DIVERSO?

La primera fase de desarrollo bajo las dinámicas de esta guía se llamará fase de Diseño de una Política Institucional de Gestión de la Diversidad, en la cual determinaremos el *qué vamos hacer y cuál es el alcance*. Consiste en realizar un diagnóstico institucional y la estructuración del elemento a intervenir con base en los hallazgos iniciales. Es decir, en esta fase se va a especificar las dinámicas institucionales internas que facilitarían la inclusión de la diversidad, así como las tensiones que se encuentran para el desarrollo de una política de gestión de la diversidad.

La segunda fase se denomina Accesibilidad en el Empleo Público, en la que se apunta a identificar el *cómo lo vamos hacer*. En esta fase, se pretende el desarrollo adecuado de instrumentos igualadores para el acceso de talento humano diverso al empleo público.

En la tercera fase, llamada Garantías de Permanencia y Sostenibilidad, se proponen una serie de acciones encaminadas a manejar y tratar la diversidad que ya se tiene al servicio de la Administración Pública, a efectos de aumentar la competitividad y la eficiencia en el cumplimiento de las competencias que tiene cada entidad, es decir, se exponen unas herramientas útiles para sacar el mayor provecho de la diversidad como valor agregado y retener el personal mejor calificado al servicio de la entidad.

Finalmente, en la cuarta fase de Medición de Resultados, se exponen unas actividades que permiten garantizar el seguimiento y la evaluación de la política de gestión de la diversidad que se desarrolla en la entidad, no solo para asegurar el principio de rendición de cuentas sino el de participación democrática. A su vez, se proponen unos indicadores de éxito asociados con las fases previamente descritas.



## 2. 1 FASE UNO: DISEÑO DE UNA POLÍTICA INSTITUCIONAL

Una política institucional sentada sobre una base de promoción y gestión de la diversidad, necesariamente debe ir dirigida a la estructuración de un entorno incluyente, no solamente en la diversidad de perfiles, sino también para que se optimice la prestación del servicio público a través de la concurrencia de muchas competencias.

Una verdadera y eficaz política de inclusión de la diversidad requiere un marco de acción que genere espacios suficientemente abiertos, para enfrentar los desafíos que trae asumir un rol integral, representativo, y diverso en el empleo público. Como política institucional, una estrategia de gestión de la diversidad no implica sólo a los diferentes grupos focales, sino la suma de voluntades por parte de toda la sociedad civil, los servidores públicos y las entidades públicas.

### 2.1.1 Primer Paso. Diagnóstico Institucional

Todo el proceso se inicia con la identificación de una necesidad institucional percibida y una decisión política que deriva en la planeación y determinación de líneas de acción específicas. Para poner en marcha la formulación de una política de diversidad, se requiere contar con insumos y recursos institucionales, metodológicos y técnicos, que requiere la identificación de competencias, actores, y necesidades institucionales.

#### **ACCIÓN 1. Establecer un sistema de caracterización de servidores públicos.**

Un sistema de caracterización con enfoque étnico-racial, de género, orientación sexual y discapacidad le permitirá a las entidades públicas identificar el universo de servidores que constituyen su talento humano, así como especificar la diversidad con la que cuentan en los distintos departamentos, equipos, y proyectos. La idea en esta acción es identificar específicamente quienes son las personas que componen su talento humano, así como sus competencias y las habilidades de las que se carece.

Este conocimiento detallado facilitará el diseño de la política, de la misma manera que se identifica el grado de preparación de la entidad para atender e integrar la diversidad en sus dinámicas de trabajo.

La caracterización puede hacerse a través de una encuesta sociodemográfica con enfoque diferencial que permitan la recolección de datos cuantitativos y cualitativos de los servidores de la entidad.



Ejemplo: La Función Pública realizó una encuesta de caracterización sociodemográfica de servidores Públicos de la Rama Ejecutiva para esto necesitó, identificar factores como: el universo que se iba a explorar, canales de difusión de la encuesta, variables de diversidad que se querían investigar, formulación de preguntas a resolver y el grado de sensibilidad de la misma. Validar las preguntas a realizar es fundamental para asegurar el nivel de veracidad de la encuesta, a su vez, es importante tener en cuenta la legislación sobre protección y tratamiento de datos personales, en el que se impone la confidencialidad de datos sensibles.

### **Acción 2. Identificación de competencias institucionales.**

El objetivo de esta paso es identificar la existencia de algunas políticas o prácticas ya existentes dentro de la entidad, lo que es útil para la delimitación del alcance de la política de diversidad a diseñar, pues no todas las instituciones parten de ceros. Las iniciativas preexistentes deben entonces ser evaluadas para establecer en qué grado se han implementado los temas de diversidad e inclusión en la entidad y, de la misma manera, su coherencia con las nuevas estrategias de fortalecimiento en gestión de la diversidad.

## 2.1.2 Segundo Paso. Definición de una estrategia operativa, administrativa y financiera

Todo cambio trae resistencias, al margen de que los objetivos perseguidos sean los mejores. Es por esto que resulta importante involucrar a los servidores públicos en todo el proceso de la política desde su diseño. La identificación de un equipo de trabajo comprometido que tenga un objetivo claro de gestión y ejecución facilitará el desarrollo y seguimiento integral a la implementación. A su vez, es importante establecer los recursos administrativos y financieros que se cuenta para el funcionamiento de plan de gestión de la diversidad.

**Acción 1. Establecimiento de un equipo de trabajo.** Que idealmente debe estar compuesto por tres tipos de actores:

- ✓ **Grupo de expertos.** Este grupo de expertos estará a cargo el diseño de la política, con el objetivo de asesorar, realizar recomendaciones, propuestas metodológicas. Para esto, puede tenerse en cuenta la especialidad de otras entidades públicas y pedir apoyo interinstitucional, por ejemplo, en el caso de inclusión laboral de personas sordas se puede pedir asesoría al Instituto Nacional para Sordos adscrita al Ministerio de Educación Nacional.
- ✓ **Grupo amplio de validación.** La integralidad de una política de diversidad se enriquece en la pluralidad de actores que intervienen en su implementación. En esta acción también nos podemos valer de la creación de alianza interinstitucionales para darle mayor veracidad a las metodologías ejecutadas durante la implementación de la política.
- ✓ **Grupo de apoyo interno.** Es el grupo encargado de apoyar y hacerle seguimiento a los programas creados en la entidad para la gestión del talento humano diverso, a su vez, sirve para identificar las posibles barreras internas en el proceso de implementación de la política y proponer soluciones.

**Acción 2. Identificación y asignación de recursos administrativos y financieros.** Las entidades deberán identificar las herramientas que permitirán darle continuidad a la implementación del plan de acción de una política de diversidad, esto implica la definición de una estrategia administrativa y financiera que permita construir y asegurar las fuentes de recursos que sustente las acciones, para esto deben establecer:

- ✓ Un presupuesto específico en la entidad para promover la gestión de la diversidad.
- ✓ Compromisos, alianzas o acuerdos inter-institucionales en materia de diversidad que otorguen credibilidad a la gestión que se realiza.

## 2. 2 FASE DOS: ACCESIBILIDAD AL EMPLEO PÚBLICO

La gestión de oportunidades laborales que promuevan la diversidad en el servicio público, debe ser entendida bajo criterios equidad, respeto, no discriminación, y meritocracia. Al determinar funciones, competencias y cualificaciones debe tenerse en cuenta el componente de diversidad como valor agregado del servicio público. A partir de las plantas heterogéneas de trabajadores se amplían el universo de habilidades del personal al servicio del Estado, sin perjuicio del principio de mérito y la profesionalización los cuales son axiológicamente complementarios.

La gestión del empleo público desde la diversidad y la inclusión, requiere un marco de acciones que aseguren la administración de instrumentos igualadores de talento humano. La gestión de la diversidad en esta fase apunta a que la entidad se asegure de contar con el valor agregado que se deriva de una entidad pública diversa.

### 2.2.1 Primer Paso. Reclutamiento y retención

El reclutamiento y retención de la diversidad, constituye parte esencial de la gestión de la diversidad en la Administración Pública. En este paso, la entidad debe proponerse derribar las barreras que le impiden contar con un personal diverso, para lo cual debe garantizar la participación equitativa, real y efectiva de todas las personas en el empleo público.

**Acción 1. Equilibrar el principio de mérito y flexibilidad.** Para esto se recomienda al momento de diseñar los perfiles que se requieren para los cargos, hacerlo bajo criterio de competencias relevantes, esto implica que se identifique plenamente cuales son las habilidades específicas que se requieren para un cargo de manera que el mayor número de personas pueda aspirar a la vacante.

Es común que, para desempate entre aspirantes, los criterios utilizados sean el mayor nivel de estudio o los años de experiencia, sin embargo, no siempre estos elementos ayudan a anticipar el buen desempeño de la persona en el cargo. Para esto sería útil tener en cuenta también aspectos de la vida diaria de los aspirantes como su capacidad de resolver problemas, desenvolverse en situaciones adversas, capacidad de proponer al momento de diferir en opiniones, lo cual que se pueden deducir, por ejemplo, la forma en que se desenvuelve una persona con discapacidad visible en situaciones cotidianas.

**Acción 2. Capacitar a los servidores públicos que tengan participación o incidencia en los procesos de reclutamiento.** Esto para minimizar al máximo que los sesgos y preconcepciones que pueden tener con relación a un grupo poblacional que puedan afectar la objetividad de la selección de personal. En este punto, corresponde a la entidad asegurarse que en los procesos de reclutamiento se garantice la igualdad de oportunidades a todos los aspirantes, lo que debe verse reflejado con el tiempo en la composición diversa del talento humano de la entidad.

**Acción 3. Comunicar de forma incluyente las convocatorias públicas de selección de personal.** Ya sea de manera explícita o implícita, es importante comunicar que los postulantes diversos son bienvenidos en las convocatorias y en la entidad. Se puede promover textualmente o a través de la imagen de la publicidad, utilizando fotografías de personas con silla de ruedas, afrodescendientes e indígenas, o de la comunidad LGBTI, en ambientes laborales.

Se debe dejar siempre claro en la publicidad de las convocatorias que los criterios de selección son objetivos respetando los principios de meritocracia, igualdad y diversidad.

**Acción 4. Procedimiento de denuncias por discriminación en procesos de selección.** Diseñar un procedimiento para que los postulantes puedan denunciar actitudes prejuiciosas, por parte del personal encargado del reclutamiento, basado en la pertenencia étnico-racial, orientación sexual, identidad de género o condición de discapacidad del postulante. Se debe estar preparado para el trámite rápido de estas quejas.

Adicionalmente, en aras de la transparencia se recomienda publicar un registro de las etapas de los procesos de selección o reclutamiento para que toda la ciudadanía pueda seguirlo. Si bien ya existe esta obligación legal, sería pertinente que no se limitara a los concursos abiertos para servidores de carrera, sino también para los procesos de selección de servidores de libre nombramiento y remoción, y contratistas.

## 2.3 FASE TRES: GARANTÍAS DE PERMANENCIA Y SOSTENIBILIDAD

Una metodología de gestión de la diversidad e inclusión en el empleo público no se agota con el ciclo de gestión y acceso al mismo, sino que la integralidad de estas políticas debe ocuparse de garantizar condiciones de permanencia de esa diversidad dentro de la entidad. Para esto es necesario el diseño de estrategias de seguimiento, que identifiquen las prácticas y barreras que impiden la continuidad y el ascenso de los grupos diversos dentro del espacio laboral.

### 2.3.1 Primer Paso. Hacia un entorno laboral inclusivo

Un entorno laboral inclusivo implica ejercer un liderazgo y la creación de un ambiente en el que todos se sientan seguros y puedan desarrollar sus capacidades al máximo. Esto se logra en gran parte tratando de manera directa la diversidad y dialogar abiertamente temas cotidianos en el trabajo como la identificación étnico-racial, la orientación sexual, la identidad de género y la discapacidad, lo cual ayuda a derribar imaginarios que contribuyen a estereotipos negativos que pueden afectar el desempeño de estos servidores.

**Acción 1. Gestionar un cambio cultural en la entidad respecto a la diversidad.** Esto se logra a través de campañas de sensibilización sobre inclusión y no discriminación. Poner en evidencia, a través de las comunicaciones de la entidad, su respeto y la valoración de los servidores pertenecientes a las minorías, para dar un mensaje de confianza y equidad.

En este proceso es fundamental reforzar en mensajes, que el acoso y la discriminación son inadmisibles y deben ser denunciados para darles tratamiento justo. Así también, se debe capacitar a los altos directivos y todo el personal en gestión de la diversidad para que puedan contribuir a la generación de un clima laboral sano.

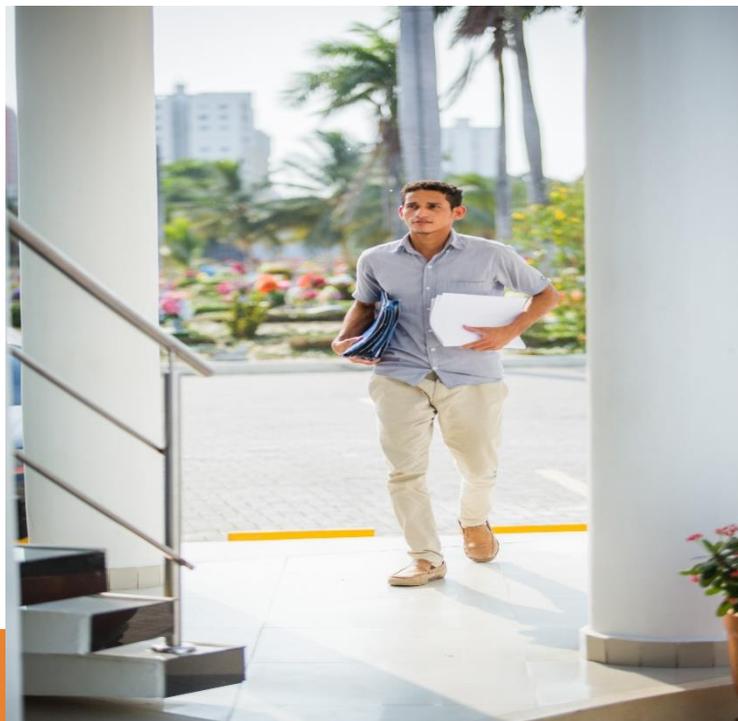
**Acción 2. Procedimientos Especiales de Quejas por Discriminación.** Se deben evaluar la efectividad de los mecanismos y procedimientos de quejas por discriminación, acoso u hostigamiento.

Al cambiar la configuración de las plantas de personal y al gestionar de forma consiente la diversidad es normal que se perciba un aumento de casos y quejas sobre discriminación, no obstante, en un principio más que un signo de alerta es una señal de que se están haciendo las cosas bien y que se está generando un ambiente de confianza. Es importante monitorear las quejas, desde este momento inicial, y poder utilizar esta información para generar un cambio cultural sostenido en la entidad.

Debe garantizarse la confidencialidad, en la medida de lo posible, de los afectados o denunciantes para evitar situaciones de re-victimización, a través no solo de los comentarios de pasillo, sino por parte de superiores jerárquicos.

Diseñe un procedimiento sencillo en que se respeten los derechos tanto del ofendido como la persona que presuntamente cometió la falta. Las garantías de un procedimiento claro, célere y efectivo aumentan la percepción de justicia e imparcialidad.

Se debe asegurar que existan varios canales disponibles para efectuar las quejas o denuncias por acoso o discriminación, para hacer fácil a los afectados el reporte de estas situaciones, por ejemplo, correo electrónico, llamada telefónica, buzón de la oficina de talento humano, entre otros.



**Acción 3. Adopción de Ajustes Razonables.** Esto implica adaptar la institución a los cambios legales y realizar los ajustes necesarios para recibir la diversidad en la entidad, por ejemplo, adoptar el teletrabajo y darles prioridad a las personas con dificultad para movilizarse; en los programas para familias de los servidores decir explícitamente que se incluyen a las familias de parejas del mismo sexo; adecuar el espacio físico con rampas para personas con sillas de ruedas; entre otros.

Un ajuste razonable fácil y muy efectivo es la adopción de un lenguaje inclusivo en los mensajes institucionales, internos y externos.

**Acción 4. Política Antiacoso.** Si existe, evaluar la política institucional anti-acoso y discriminación, y de ser necesario incluir las referencias específicas a motivos étnico-raciales, orientación sexual, identidad de género y discapacidad. Si no existe, diseñar una política anti-acoso inclusiva.

En un ejercicio de prevención es importante difundir referencias claras sobre los comportamientos inadmisibles identificadas como discriminatorias, incluyendo chistes racistas, homofóbicos o denigrantes para las personas con discapacidad.

Una buena forma de darle crédito a los procedimientos y mecanismos de prevención y tratamiento de situaciones de acoso es socializar los instrumentos jurídicos en que se encuentran descritos, ya sean directivas, circulares o cualquier otro acto de la administración que lo consagre y que sea vinculantes para todos los servidores públicos de la entidad.

**Acción 5. Estructure campañas contra el acoso laboral y la discriminación.** El acoso y la discriminación además de ser ilegales influyen negativamente en el desempeño de los servidores públicos. Se puede expresar a través del abuso psicológico o físico, de chistes o comentarios ofensivos, evaluaciones de desempeño injustas e incluso despidos.

Estas situaciones suelen no ser denunciadas por temor a que no se tome en serio o derive en una situación de re-victimización de la persona afectada, por lo cual, es necesario desarrollar campañas efectivas de prevención.

## 2.3.2 Segundo Paso. Equidad en la gestión del desempeño

Es muy común que los estereotipos negativos que se tienen por un grupo social determine la forma de relacionamiento entre individuos. En el ámbito del empleo, estos imaginarios pueden influir, consciente o inconscientemente, en las evaluaciones de desempeño de ciertos servidores públicos lo cual determina las posibilidades de ascenso en los niveles jerárquicos de las entidades.

**Acción 1. Transparencia en la evaluación de desempeño.** Difundir los procedimientos de gestión y evaluación del desempeño, de modo que los servidores puedan verificar si las decisiones tienen sustento en la realidad o se fundamentan en meros sesgos implícitos (prejuicios) del evaluador, así como confirmar que las sanciones o los incentivos hayan sido proporcionales al desempeño.

**Acción 2. Equidad en la evaluación de desempeño.** La formación en gestión de la diversidad y la conciencia sobre la misma debe ser una de las capacidades exigibles a los servidores que tienen a su cargo la evaluación de desempeño de otros. Estas evaluaciones no pueden basarse exclusivamente en criterios objetivos como el volumen de trabajo entregado, sino también, se deben tener en cuenta condiciones particulares de los servidores, por ejemplo, si se compara a las personas solteras y a las personas cabeza de hogar es de esperarse que la dedicación de estas últimas se limite exclusivamente al horario laboral, por los compromisos que le esperan en su hogar, mientras que una persona soltera, por lo general, tiene la posibilidad de extenderse en el horario laboral.

**Acción 3. Equidad en las condiciones de ascenso e incentivos.** Se debe reforzar y garantizar que las decisiones de ascenso e incentivos está basado en criterios de mérito y capacidades de los servidores públicos. En los eventos de cargos vacantes es importante difundir ampliamente las competencias y habilidades que se requieren ocuparlos, así como en la obtención de los incentivos, para promover la competencia sana con lo que se favorece el desempeño de los servidores.

## 2.4 FASE CUATRO: MEDICIÓN DE RESULTADOS

Medir los efectos de una política, en consideración de los propósitos inicialmente planteados, es fundamental para éxito y continuidad de la misma. La gestión de resultados es una estrategia manejada en los proyectos que ayuda a medir tanto el avance como las metas alcanzadas, a través de procesos de seguimiento, evaluación e indicadores los cuales garantizan una mejor gestión, participación democrática y el poder determinar el verdadero impacto de la intervención.

### 2.4.1 Primer Paso. Seguimiento y Evaluación

El seguimiento y la evaluación de una política de diversidad permite la retroalimentación constante lo que determina una toma de decisiones mas acertadas. Las acciones que se pasan a describir proveerán a los actores de información permanente sobre el avance de la implementación lo que permitirá no solo verificar el cumplimiento de metas sino la generación de alertas tempranas que harán posible tomar correctivos para garantizar el éxito de la política.

**Acción 1. Participación en el seguimiento.** Difusión de un cronograma de actividades con la asignación de un responsable, en el que se contemple la presentación de resultados.

Publicación de la asignación presupuestal al proyecto y la distribución de los recursos de acuerdo con los productos asociados al proyecto.

**Acción 2. Participación en la evaluación.** Fomento de la participación de los grupos de apoyo focales en el diseño y evaluación de cada uno de los productos u actividades que se realicen en el marco del proyecto.

Se advierte que cada política de diversidad debe responder a las necesidades de cada entidad pública, de allí que los objetivos perseguidos serán diferentes en cada caso y dependerán de las fortalezas y debilidades institucionales del contexto en que se pretenda implementar. Es por esto que, resulta indispensable en cada caso construir un sistema propio de evaluación.

## 2.4.2 Segundo Paso. Establecimiento de Indicadores

**Acción 1. Checklist de las entidades públicas diversas.** Partiendo de las acciones propuestas en las fases previamente descritas en esta guía, se establecen como indicadores de éxito los siguientes:

NÚMERO	INDICADOR	FASE
1	Existe un instrumento jurídico o no que dé cuenta del compromiso de la institución en temas de diversidad	UNO
2	Se ha asignado una partida presupuestal para la gestión de la diversidad en la entidad	UNO
3	Existe un registro de la composición sociodemográfica con enfoque diferencial de la entidad	UNO
4	Existe un equipo encargado del diseño y la implementación de la estrategia de diversidad	UNO
5	Se promueve en las convocatorias la participación de postulantes diversos y cuenta con un programa o procesos de selección que promuevan el reclutamiento y retención del talento humano diverso en su Entidad	DOS
6	Se publican registro de las etapas en los procesos de reclutamiento de personal	DOS
7	Se cuenta con un procedimientos de quejas por discriminación para los postulantes en los procesos de selección	DOS
8	Se capacita a los servidores que participan en el reclutamiento de personal en temas de diversidad	DOS
9	Los procesos de quejas por acoso tienen un alto grado de confidencialidad	TRES
10	Se ha adoptado un lenguaje incluyente en las comunicaciones internas y externas de la entidad	TRES
11	Se han socializado los criterios de ascenso e incentivo para servidores	TRES
12	Se han desarrollado criterios equitativos en la evaluación del desempeño	TRES
13	Se capacita en gestión de la diversidad a todos los servidores públicos, incluidos los directivos	TRES
14	Se han adaptado los procedimientos de tratamiento de acoso y discriminación en el puesto de trabajo.	TRES
15	Se ha establecido un sistema de evaluación y seguimiento de la política de diversidad	CUATRO

### 3. DISPOSICIONES FINALES

La Función Pública ha adelantado un proceso para reestructurar el empleo público, a través de una nueva política que busca consolidar en la Administración Pública un sistema de empleo público fundado en el mérito y la igualdad de acceso, la inclusión social, el reconocimiento del valor de la diversidad y la flexibilidad para la movilidad; además, se quiere potenciar la capacidad del aparato estatal en su proceso de ejecución de las políticas públicas y situar el empleo público como una política estratégica del Gobierno nacional.

En ésta nueva política de empleo público, la gestión de la diversidad se ubica como un eje estratégico-transversal de la gestión del talento humano en la administración pública, que debe ser gestionado como un elemento que beneficia al servicio civil, tanto en su competitividad y efectividad, como en lo que se refiere a la profundización de la democracia, la equidad y la legitimidad institucional. De esta forma, se quiere fortalecer y consolidar al Gobierno Nacional como líder en la promoción y desarrollo de las políticas y estrategias de diversidad en el empleo público, siendo Función Pública la encargada de monitorear el progreso, promover los beneficios, vincular temas de diversidad a la planeación estratégica de personal y dar orientación y apoyo a los Ministerios y Agencias en la implementación de sus propias políticas de diversidad

En el desarrollo de las estrategias de reclutamiento y retención del talento humano diverso en el empleo público, implementar los principios de integralidad y gradualidad que guía la reforma del empleo público es una acción que puede garantizar resultados a corto y largo y plazo.

La integralidad y la gradualidad se imponen como requisito de la reforma del empleo público. Las reformas formales – normatividad y organizativas- pueden no fecundar si no están construidas sobre cambios culturales sólidos del aparato burocrático y de la cultura cívica o capital social.

Es necesario aclimatar cambios culturales en los modelos mentales y en la cultura cívica. Por su parte, los cambios deben hacerse de manera gradual y planificada para que surtan los efectos deseados.

En este sentido, las estrategias de reclutamiento y retención del talento humano diverso que se proponen inicialmente son flexibles y en conjunto con estrategias de cambio cultural. Sin embargo, deberán aplicarse los principios de integralidad, gradualidad y seguimiento o monitoreo, para revisar los indicadores de diversidad y determinar si ha existido mejoras en diversidad y si ha sido posible erradicar barreras en el acceso al empleo público; o si por el contrario, la discriminación y sub representación de la diversidad permanece y es necesario implementar acciones más estrictas o fuertes. En este sentido, en caso de ser necesario, se deberá promover acciones más estrictas y recomendamos una ley de Acción Afirmativa de cuotas con base en raza, situación de discapacidad y orientación sexual, que garantice en los procesos de selección, la inclusión y la igualdad real y efectiva de estas poblaciones.

## 4. MARCO BIBLIOGRÁFICO

“Caja de herramientas para la gestión de la diversidad cultural Lifelong Learning Program”, LEONARDO DA VINCI PROJECT n° 2010-1-ES1-LEO05-21234, disponible en <http://www.adam-europe.eu/prj/8820/prj/R10%20-%20Toolkit%20-%20SPANISH%2028-05-2012.pdf>

“Enfoque diferencial. Una estrategia para la construcción de la Paz”. Identidades, enfoque diferencial y Construcción de Paz. Observatorio de Construcción de Paz. Universidad Jorge Tadeo Lozano. 2012

“El enfoque territorial y la gestión descentralizada en la educación.” Consejo Nacional de Educación. Perú, 2014.

“El enfoque de Gerencia Social.” Publicación Banco Interamericano de Desarrollo e Instituto Interamericano para de Desarrollo Social. Isabel Licha. 2000.

“Formulación de Políticas Públicas y Proyectos de Desarrollo. Guía para aplicar el Enfoque Basado en Derechos Humanos.” Publicaciones Cooperación Belga y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), 2013.

“Ganar en Derechos. Lineamientos para la formulación de políticas públicas basadas en derechos.” Instituto de Políticas Públicas en Derechos Humanos de MERCOSUR. 2014.

“Gerencia Social para la equidad de género en las organizaciones.” Daena: International of Good Conscience. Vargas Laverde, Jennyffer & Motta Manrique, Carolina. 2013.

“Gerencia Pública y Política Social en Latinoamérica.” Gloria Guadarrama Sánchez. 2003

“Guía Intervenir en igualdad, orientaciones para el trabajo con población diversa.” Resumen de los Seminarios de la XX Escuela de Verano de CyL – 1998. Disponible [http://www.concejoeducativo.org/alternat/int\\_igua.htm](http://www.concejoeducativo.org/alternat/int_igua.htm).

“Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales.” Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia: Nicolás Marugán Zalba, Rosa Iturzaeta Manuel, Antonio García Gómez y Donatella Candura.

*“Guía Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas”* IESE - Universidad de Navarra PG 38.

*“La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública.”* Michel Crozier. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 7 (Ene. 1997).

*“La Administración Pública en la Constitución de 1991. Sincretismo involuntario entre burocracia, el gerencialismo y la gobernanza.”* Restrepo Medina Manuel Alberto. 2011

*“Longo, F Mérito y Flexibilidad. La gestión para la persona en la organización del sector público.”* Barcelona, 2004 p271-275. Disponible en <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033525.pdf>.

*“Los desafíos de la coordinación e integralidad de las políticas y gestión pública en América Latina.”* Jefatura de Gabinete de Ministros. Argentina, 2010.

*“Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico OCDE. Colombia. La implementación del buen gobierno.”* OCDE -2014.

*“La carrera administrativa en Colombia - análisis y perspectivas.”* Ramírez Mora, Juan M. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública Maestría en Administración Bogotá, Colombia 2011.

*“Managing Diversity in Civil Service: A conceptual Framework for Public Organization.”* Sonia Ospina. United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service. United Nations Headquarters, New York, 3- 4 May 2001

Corte Constitucional de Colombia, Sentencia C-371/00 de 29 de marzo de 2000, Magistrado Ponente Dr. Carlos Gaviria Díaz

Corte Constitucional de Colombia, Sentencia C-952/00, Magistrado Ponente Dr. Carlos Gaviria Díaz.

*SERIE DIVERSIDAD EN EL EMPLEO PÚBLICO  
FUNCIÓN PÚBLICA  
2016*