



**El futuro
es de todos**

**Unidad para la atención
y reparación integral
a las víctimas**

**Plan Estratégico de Talento Humano - PETH
Vigencia 2020**

**Secretaria General – Grupo de Gestion del Talento
Humano**

Enero 2020

Primera Dimensión MIPG: Talento Humano



Índice

CAPITULO 1. PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO	6
Introducción.....	6
Generalidades.....	7
1. Marco Legal	7
2. Alcance	12
3. Objetivo General	12
3.1 Objetivos Específicos.....	12
4. Previo a la Planeación de la Gestion Estratégica de Talento Humano	13
4.1 Disposición de la Información	13
4.1.1 Caracterización de los servidores	13
4.1.2 Caracterización de los Empleos	14
4.1.3 Resultados de Mediciones Vigencias Anteriores	15
4.2 Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022.....	22
4.2.1 Pacto por una Gestión Pública Efectiva	22
4.2.2 Pacto por la Ciencia Tecnología e Innovación	23
5. Desarrollo del Plan Estratégico de Talento Humano 2020.....	24
6. Estrategias de Talento Humano 2020.....	27
6.1 Ejes Estratégicos 2020	27
6.1.1 Profesionalización y Rendimiento	28
6.1.2 Enfoque Territorial	29
6.1.3 Gestion del Conocimiento.....	29
6.1.4 Innovación Pública.....	32
6.1.5 Proyección de Formación y Capacitación.....	33
6.1.6 Actualización de la Planta de Personal y Funciones	34
6.1.7 Bienestar Laboral Seguridad y Salud en el Trabajo.....	34
6.1.8 Formación y Cuidado Emocional	35
6.1.9 Vinculación - Vacantes	36
6.1.10 Previsión.....	36
6.1.11 Monitoreo y Seguimiento del SIGEP.....	37
6.1.12 Evaluación y Seguimiento al Desempeño y Acuerdos de Gestion	37
6.1.13 Caracterización e Información de Planta en Tiempo Real.....	38
6.1.14 Código de Integridad.....	39
6.1.15 Régimen Salarial y Prestacional.....	39
6.1.16 Situaciones Administrativas	39
7. Diseño de Acciones de la Matriz Estratégica de Talento Humano.....	39
8. Evaluación de la Gestión.....	40
9. Consolidación Planeación 2020	41
CAPITULO 2. PLAN INSTITUCIONAL DE FORMACION Y CAPACITACION	43
Introducción.....	43
1. Marco Conceptual	43
2. Marco Normativo.....	45
3. Estrategia Metodológica.....	46
4. Ejes temáticos PIFC.....	46
6. Objetivos	47
7. Población Objetivo	47
8. Gestion del Conocimiento	48
9. Formulación del PIFC 2020.....	48



9.1 Resultados de las Evaluaciones del Desempeño de los Servidores Públicos 49

9.2 Resultados de los Acuerdos de Gestión 50

9.3 Evaluación del PIFC 2019..... 50

6.4 Diagnostico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional - DNAO 52

10. Ejecución..... 54

11. Contenidos del PIC 2020 55

12. Seguimiento y Evaluación 55

13. Cronograma 56

CAPITULO 3. SISTEMA DE ESTIMULOS 56

Introducción..... 56

1. Marco Normativo 57

2. Áreas de Intervención 57

2.1 Área de Calidad de Vida 58

2.2 Área de Protección y Servicios Sociales 59

2.3 Plan de Incentivos..... 59

3. Objetivos 62

4. Beneficiarios..... 62

5. Formulación del Sistema de Estímulos 2020 62

5.1 Caracterización de los Servidores Públicos 62

5.2 Matriz GETH 63

5.3 Plan de Acción 64

5.4 Encuesta EDI 64

5.5 Resultados Medición del Clima Laboral 65

5.6 Evaluación Sistema de Estímulos 2019 68

5.7 Diagnostico de Necesidades..... 70

6. Ejecución..... 72

7. Contenido Sistema de Estímulos 2020 73

8. Cronograma 74

CAPITULO 4: PLAN DE PREVISION..... 75

Introduccion..... 75

Alcance 76

Justificacion..... 76

1. Análisis de la Planta de Personal..... 76

2. Analisis de Necesidades de Personal 77

2.1 Diagnostico de Contexto Estrategico 78

2.1.1 Politicas Institucionales..... 78

2.1.2 Planes y Proyectos de la Unidad de Atencion Asistencia y Reparacion Integral a a las Víctimas..... 78

2.1.3 Funciones y Responsabilidades por Dependencia 79

2.2 Identificacion De Necesidades De Personal Por Dependencia..... 80

3. Analisis de la Disponibilidad de Personal..... 81

4. Programacion de Medidas de Cobertura 83





	3
4.1 Contratación por Prestación de Servicios	83
4.2 Planta Temporal.....	84
5. Cronograma	86
CAPITULO 5. PLAN DE VACANTES.....	86
Introducción.....	86
1. Vacancia Definitiva y Vacancia Temporal	87
2. Cargos Vacantes Vigencia 2020	88
3. Requisitos Para los Diferentes Empleos de la Planta Global	90
4. Competencias Comportamentales Comunes a Todos los Servidores Públicos	92
CAPITULO 6. PROGRAMA DE FORMACION DEL TALENTO HUMANO Y CUIDADO EMOCIONAL	93
Introducción.....	93
1. Marco Normativo	94
2. Marco Conceptual	94
3. Objetivos	97
4. Beneficiarios.....	97
5. Responsabilidades	97
6. Formulación del Programa de Formación del Talento Humano y Cuidado Emocional 2020	98
6.1 Resultados de la Medición del Desgaste Emocional 2019.....	98
6.2 Evaluación del Programa de Cuidado Emocional 2019	100
6.3 Diagnóstico de Necesidades.....	101
7. Ejecución.....	102
8. Contenido Programa de Formación del Talento Humano y Cuidado Emocional 2020	103
9. Cronograma	105
CAPITULO 7. PLAN TRABAJO ANUAL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO 2020	105

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1	12
Ilustración 2	14
Ilustración 3	14
Ilustración 4	14
Ilustración 5	15
Ilustración 6	16
Ilustración 7	16
Ilustración 8	17
Ilustración 9	17
Ilustración 10	18
Ilustración 11	19
Ilustración 12	19
Ilustración 13	19



	4
Ilustración 14.....	20
Ilustración 15.....	22
Ilustración 16.....	24
Ilustración 17.....	27
Ilustración 18.....	28
Ilustración 19.....	29
Ilustración 20.....	30
Ilustración 21.....	31
Ilustración 22.....	31
Ilustración 23.....	32
Ilustración 24.....	40
Ilustración 25.....	42
Ilustración 26.....	46
Ilustración 27.....	47
Ilustración 28.....	47
Ilustración 29.....	48
Ilustración 30.....	49
Ilustración 31.....	51
Ilustración 32.....	52
Ilustración 33.....	52
Ilustración 34.....	53
Ilustración 35.....	54
Ilustración 36.....	55
Ilustración 37.....	56
Ilustración 38.....	58
Ilustración 39.....	58
Ilustración 40.....	61
Ilustración 41.....	63
Ilustración 42.....	64
Ilustración 43.....	64
Ilustración 44.....	65
Ilustración 45.....	66
Ilustración 46.....	66
Ilustración 47.....	67
Ilustración 48.....	68
Ilustración 49.....	69
Ilustración 50.....	70
Ilustración 51.....	71
Ilustración 52.....	71
Ilustración 53.....	71
Ilustración 54.....	72
Ilustración 55.....	72
Ilustración 56.....	73
Ilustración 57.....	75
Ilustración 58.....	77
Ilustración 59.....	77
Ilustración 60.....	78
Ilustración 61.....	78
Ilustración 62.....	78
Ilustración 63.....	81
Ilustración 64.....	82
Ilustración 65.....	82
Ilustración 66.....	83
Ilustración 67.....	83
Ilustración 68.....	84
Ilustración 69.....	85
Ilustración 70.....	86





	5
Ilustración 71	89
Ilustración 72	90
Ilustración 73	90
Ilustración 74	91
Ilustración 75	91
Ilustración 76	91
Ilustración 77	93
Ilustración 78	95
Ilustración 79	98
Ilustración 80	98
Ilustración 81	99
Ilustración 82	100
Ilustración 83	101
Ilustración 84	102
Ilustración 85	102
Ilustración 86	103
Ilustración 87	104
Ilustración 88	105



CAPITULO 1. PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO

Introducción

La administración pública actual enfrenta distintos desafíos de cara a la ciudadanía, generando soluciones y acciones en sus respuestas, bienes y servicios ofrecidos, que en un contexto global y tecnológico implica acercarse a nuevas formas de gestionar los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta también un contexto económico, político, social y cultural tanto nacional como internacional.

Estas formas de gestión requieren atraer y mantener personal idóneo, capacitado y motivado, lo cual requiere la implementación de políticas de talento humano solidas que agreguen valor al activo más importante de las organizaciones, las personas.

Es así como la gestión estratégica del talento humano se inscribe dentro de la gestión tendiente a garantizar el desarrollo organizacional, el dimensionamiento del capital humano y la influencia de los comportamientos organizacionales en el marco de la creación de valor público, integridad, resultados, y cambio cultural; a través de acciones encaminadas a promover la productividad, así como la satisfacción y bienestar de los servidores públicos.

La planeación estratégica del talento humano para el 2020 se encauzará a agregar valor a las actividades que hacen parte del ciclo de vida del servidor público a través del mejoramiento de competencias, capacidades, conocimientos, habilidades, calidad de vida, y clima laboral, de tal manera que la motivación se convierta en compromiso con la Unidad y responsabilidad en los resultados individuales y grupales, frente a la misionalidad de la entidad.

La política de integridad irá de la mano con la política de talento humano de tal suerte que cada servidor de la entidad cumpla con la promesa realizada de ejercer a cabalidad su labor y funciones en cumplimiento de los fines del Estado, de manera íntegra obedeciendo a los valores identificados y apropiados institucionalmente.

Sumado a lo anterior concibe sus actividades bajo un enfoque basado en procesos en el marco del ciclo PHVA, al prestar observancia a los resultados, responsables y circunstancias de estas, ejecutando las actividades de acuerdo con lo planeado y realizando seguimiento y evaluación permanente con el fin de establecer el cumplimiento de los objetivos propuestos, y gestionando los riesgos a lo largo del proceso.

Dado lo anterior el plan estratégico de talento humano contemplará en su planeación, el proceso de vinculación mediante el principio del mérito, de acuerdo con los perfiles y competencias requeridas por la Unidad, fortaleciendo sus conocimientos y competencias de acuerdo a las necesidades institucionales en busca de la excelencia en el servicio; estableciendo condiciones favorables de trabajo, previniendo el riesgo laboral y promoviendo el autocuidado contribuyendo a la calidad de vida de los servidores y sus familias.

Paralelamente se fortalecerá los saberes, actitudes, habilidades y conocimientos de los servidores mediante el plan institucional de formación y capacitación a través de los tres ejes temáticos establecidos: Gobernanza para la Paz, Gestión del Conocimiento y Creación de Valor Público).

En otro orden de cosas la gestión del talento humano asume su rol en el direccionamiento estratégico al hacer parte de los planes integrados de la entidad concernientes a talento humano a saber: plan de incentivos institucionales, plan previsión recursos humanos, plan institucional de formación y capacitación, plan estratégico de talento humano, plan



anual de vacantes, plan de trabajo anual en seguridad y salud en el trabajo.

Generalidades

El artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 establece la integración de los sistemas de desarrollo administrativo, de gestión de la calidad, y el sistema de control interno; en este sentido el Modelo Integrado de Planeación y Gestión surge como el mecanismo que facilitara dicha integración y articulación reglamentado mediante el Decreto 1499 de 2017 se actualiza y modifica el sistema de gestión haciéndolo extensivo a las entidades territoriales.

De esta manera el MIPG se configura como un conjunto de lineamientos trazados para que las entidades dirijan, planeen, ejecuten y hagan seguimiento a su gestión y al cumplimiento de los objetivos institucionales; como condición para el efectivo reconocimiento de la ciudadanía respondiendo a sus derechos y deberes, administrando integralmente los recursos públicos, dándole continuidad a las políticas públicas, y rendición de cuentas constante a la sociedad, recuperando la confianza en la administración y fortaleciendo el estado fundamental en la etapa del posconflicto por la que atraviesa el país aportando a la construcción de paz sostenible. Por esta razón la operación del modelo tendrá dos ejes transversales: el cambio cultural y el fortalecimiento de las capacidades del estado para la construcción de paz.

Por consiguiente, la primera dimensión: talento humano estará enfocada en fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad como motores de la generación de resultados; a través de una cultura organizacional sólida, calidad en el servicio y satisfacción social. Así la operación de esta dimensión en el marco del ciclo PHVA y las políticas de gestión y desempeño institucional, considerará lineamientos, decisiones, prácticas y métodos adoptados y reconocidos por todos los servidores públicos de la Unidad.

En consecuencia, la gestión del talento humano a través de la herramienta de autodiagnóstico identificara el estado de implementación de la política la cual se encuentra en la fase de Transformación lo que implica la tarea de interiorizar las buenas prácticas culturales y la capacidad de ser replicadas, de modo que la gestión estratégica de talento humano haga parte de la cultura organizacional.

1. Marco Legal

El siguiente marco legal dispone las bases de los procedimientos y procesos adelantados por el Grupo de Gestión del Talento Humano:

Normatividad	Tema	Proceso Relacionado
Decreto Ley 2400 1968	Por el cual se modifican las normas que regulan la administración del personal civil y se dictan otras disposiciones.	Talento Humano
Decreto Ley 1045 1978	Por el cual se fijan las reglas generales para la aplicación de las normas sobre prestaciones sociales de los empleados públicos y trabajadores oficiales del sector nacional.	Talento Humano
Decreto 614 1984	Establece las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el país.	Sistema De Gestión En Seguridad Y Salud En El Trabajo (SG- SST)
Resolución 2013 1986	Reglamenta la conformación del COPASO	Sistema De Gestión En Seguridad Y Salud En El Trabajo (SG- SST)
Resolución 1016 1989	Reglamenta la organización y funcionamiento de los planes de salud ocupacional que deben desarrollar los empleadores.	Sistema De Gestión En Seguridad Y Salud En El Trabajo (SG- SST)



Normatividad	Tema	Proceso Relacionado
Decreto 1661 Del 27 De junio De 1991	Modifica el régimen de prima técnica, se establece un sistema para otorgar estímulos especiales a los mejores empleados oficiales	Talento Humano
Decreto 2164 1991	por el cual se reglamenta parcialmente el Decreto-Ley 1661 de 1991.	Programa de Bienestar
Ley 4 1992	Mediante la cual se señalan las normas, objetivos y criterios que debe observar el Gobierno Nacional para la fijación del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del Congreso Nacional y de la Fuerza Pública y para la fijación de las prestaciones sociales de los Trabajadores Oficiales y se dictan otras disposiciones, de conformidad con lo establecido en el artículo 150, numeral 19, literales e) y f) de la Constitución Política.	Talento Humano
Ley 100 Del 23 De diciembre De 1993	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se exponen las generalidades de los Bonos Pensionales.	Certificación de Bono Pensional
Decreto Ley 1295 1994	Reglamenta la organización y administración de los riesgos profesionales en Colombia	Sistema De Gestión En Seguridad Y Salud En El Trabajo (SG- SST)
Decreto 1832 1994	Establece la tabla de enfermedades profesionales	Sistema De Gestión En Seguridad Y Salud En El Trabajo (SG- SST)
Ley 190 1995	Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el objeto de erradicar la corrupción administrativa.	Talento Humano
Decreto 1567 Del 5 De agosto De 1998	Crea el Sistema Nacional de Capacitación y Sistema de Estímulos para los empleados del Estado.	Plan Institucional de Capacitación - Programa de Bienestar
Decreto 1406 1999	Por medio del cual se establece el reconocimiento de una incapacidad de origen común y su respectiva remuneración (parágrafo 1 del artículo 40). Define las reglas de redondeo y aproximación del Ingreso Base de Cotización y de las cotizaciones (artículo 10)	Sistema De Gestión En Seguridad Y Salud En El Trabajo (SG- SST)
Decreto 4567 2001	Por el cual se reglamente parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto 770 de 2005, en lo relacionado con la provisión de empleos de carrera administrativa	Talento Humano
Resolución 166 2001	Por el cual se establece el "Día de la salud en el mundo del trabajo".	Sistema De Gestión En Seguridad Y Salud En El Trabajo (SG- SST)
Ley 776 2002	Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales	Sistema De Gestión En Seguridad Y Salud En El Trabajo (SG- SST)
Ley 755 2002	Por el cual se otorga al padre de un recién nacido ocho (8) días hábiles de licencia remunerada de paternidad. (ley maría)	Talento Humano
Decreto 2279 Del 11 De agosto De 2003	Por medio del cual se reglamenta parcialmente el parágrafo del artículo 54 de la Ley 100 de 1993, adicionado por el artículo 21 de la Ley 797 de 2003. CALCULOS ACTUARIALES.	Certificación de Bono Pensional
Ley 909 Del 23 De septiembre De 2004	Expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. (Establece el Plan de Vacantes y Plan de previsión de Empleos)	Talento Humano
Decreto Ley 760 2005	por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones	Talento Humano
Decreto Ley 770 2005	por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004	Talento Humano
Decreto 1228 2005	por el cual se reglamenta el artículo 16 de la Ley 909 de 2004 sobre las Comisiones de Personal	Talento Humano
Decreto 2539 2005	Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005	Talento Humano
Ley 1010 Del 23 De enero De 2006	Medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo	Talento Humano
Decreto 2177 Del 29 De junio De 2006	Establece modificaciones a los criterios de asignación de prima técnica y se dictan otras disposiciones sobre prima técnica	Talento Humano



Normatividad	Tema	Proceso Relacionado
Ley 1064 Del 26 De Julio De 2006	Dicta normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, establecida como educación no formal en la ley general de educación	Plan Institucional de Capacitación
Decreto 1746 2006	Por el cual se modifica el Decreto 1227 de 2005 en lo relacionado con empleo equivalente	Talento Humano
Decreto 2489 2006	Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos públicos de las instituciones pertenecientes a la Rama Ejecutiva y demás organismos y entidades públicas del orden nacional y se dictan otras disposiciones.	Talento Humano
Decreto 404 2006	por el cual se dictan disposiciones en materia prestacional	Talento Humano
Decreto 4968 2007	por el cual se modifica el artículo 8° del Decreto 1227 de 2005	Talento Humano
Resolución 1401 2007	por la cual se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo.	Sistema De Gestión En Seguridad Y Salud En El Trabajo (SG- SST)
Ley 1221 De 16 De Julio De 2008	Establece normas para promover y regular el Teletrabajo.	Programa de Bienestar
Decreto 2482 2010	Por el cual se dictan disposiciones relacionadas con la operación del Sistema de Información y Gestión del Empleo Público (SIGEP) y se deroga el Decreto 1145 de 2004	Talento Humano
Decreto 4802 De 2011	Por el cual se establece la estructura de la Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas	Talento Humano
Ley 1448 De 2011	Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones.	Talento Humano
Ley 1437 2011	Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.	Talento Humano
Ley 1468 2011	Descanso Remunerado época de parto por 14 semanas Licencias de maternidad. Modificación artículo 236 del código sustantivo del trabajo.	Talento Humano
Decreto 4023 2011	Por medio del cual se reglamenta el funcionamiento de la subcuenta de compensación interna al régimen contributivo del Fondo de solidaridad y garantías FOSYGA.	Talento Humano
Ley 1562 2012	"por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional"	Sistema De Gestión En Seguridad Y Salud En El Trabajo (SG- SST)
Ley 1566 2012	Por la cual se dictan normas para garantizar la atención integral a las personas que consumen sustancias psicoactivas y se crea el premio nacional "Entidad comprometida con la prevención del consumo, abuso y adicción a sustancias psicoactivas"	Sistema De Gestión En Seguridad Y Salud En El Trabajo (SG- SST)
Ley 1607 2012	Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones	Talento Humano
Decreto Ley 19 2012	"Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública." (Anti-trámite)	Talento Humano
Decreto 1164 2012	Por el cual se reglamenta el otorgamiento de la prima técnica por evaluación del desempeño.	Evaluación de desempeño
Decreto 1894 2012	Por el cual se modifican los artículos 7 y 33 del Decreto 1227 de 2005	Talento Humano
Resolución 1356 2012	Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 652 de 2012.	Talento Humano
Resolución 652 2012	Reglamenta los comités de convivencia laboral	Sistema De Gestión En Seguridad Y Salud En El Trabajo (SG- SST)
Ley 1616 2013	Por medio de la cual se expide la Ley de salud mental y se dictan otras disposiciones	Sistema De Gestión En Seguridad Y Salud En El Trabajo (SG- SST)
Ley 1635 2013	Por medio de la cual se establece la licencia por luto para los servidores públicos	Talento Humano



Normatividad	Tema	Proceso Relacionado
Ley 797 2013	Por la cual se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales.	Talento Humano
Decreto 1070 2013	Por la cual reglamenta parcialmente el estatuto Tributario	Talento Humano
Decreto 2943 2013	Por el cual se modifica el párrafo 1º del artículo 40 del Decreto 1406 de 1999, en el sentido de que las prestaciones económicas correspondientes a los dos (2) primeros días de incapacidad por enfermedad general, estarán a cargo del empleador y del tercer día en adelante estarán a cargo de la correspondiente EPS.	Talento Humano
Decreto 723 2013	Por el cual se reglamenta la afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales de las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios con entidades o instituciones públicas o privadas y de los trabajadores independientes que laboren en actividades de alto riesgo y se dictan otras disposiciones	Sistema De Gestión En Seguridad Y Salud En El Trabajo (SG- SST)
Decreto 1785 De 2014	Por el cual se establecen las funciones y los requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones	Talento Humano
Decreto 1442 2014	Por el cual se establece como obligatoria la implementación de un esquema de compensación en el Sistema General de Riesgos Laborales por altos costos de siniestralidad y se dictan otras disposiciones	Sistema De Gestión En Seguridad Y Salud En El Trabajo (SG- SST)
Decreto 1447 2014	Por la cual se expide la tabla de enfermedades laborales	Sistema De Gestión En Seguridad Y Salud En El Trabajo (SG- SST)
Decreto 1473 2014	Por medio de la cual se señalan las actividades económicas para los trabajadores por cuenta propia	Talento Humano
Resolución 44 2014	Por la cual se reglamenta la capacitación y entrenamiento para brigadas contraincendios industriales, comerciales y similares en Colombia	Plan Institucional de Capacitación
Decreto 1083 Del 26 De mayo De 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. (establece el Plan Institucional de Capacitación – PIC, Programa de Bienestar y Plan de Incentivos)	Plan Institucional de Capacitación - Programa de Bienestar
Decreto 1072 Del 26 De mayo De 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (establece el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo).	Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (Sg-SST) - Programa de Bienestar
Decreto 1084 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Inclusión Social y Reconciliación	Talento Humano
Decreto 2509 2015	Por el cual se modifica el Capítulo 9 del Título 4 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, referente al Sistema de Compensación Monetaria en el Sistema General de Riesgos Laborales	Talento Humano
Resolución 2851 2015	Por la cual se modifica el artículo 3 de la Resolución 156 de 2005	Talento Humano
Resolución 113 De 2015	Por medio de la cual se organizan los grupos internos de trabajo de la unidad para la atención y reparación integral a las víctimas	Talento Humano
Ley 1811 Del 21 De octubre De 2016	Otorga incentivos para promover el uso de la bicicleta en el territorio nacional.	Programa de Bienestar
Acuerdo 617 De 2018	Establece el Sistema Tipo Empleados de carrera y en período de prueba.	Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño
Acuerdo 816 De 2016	Lineamientos sistemas propios Empleados de carrera y en periodo de prueba.	Lineamientos de la CNSC para Sistemas Propios de
Resolución No. 20161000022145 De 2016	La Comisión Nacional del Servicio Civil Modifica la Resolución No. 2590 de 2010 por la cual se aprueban indefinidamente los Sistemas Propios de Evaluación del Desempeño Laboral aprobados.	Lineamientos de la CNSC para Sistemas Propios de Evaluación del Desempeño



Normatividad	Tema	Proceso Relacionado
Decreto 171 2016	Por medio del cual se modifica el artículo 2.2.4.6.37 del Capítulo 6 del Título 4 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).	Talento Humano
Resolución 1337 2016	Por la cual se establecen los lineamientos para trámite, legalización de comisiones y gastos de viaje para los funcionarios de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas	Talento Humano
Resolución 4927 2016	Por la cual se establecen los parámetros y requisitos para desarrollar, certificar y desarrollar la capacitación virtual en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Talento Humano
Resolución 2388 2016	Por la cual se unifican las reglas para el recaudo de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral y Parafiscales	Talento Humano
Resolución 5858 2016	Por la cual se modifica la Resolución 2388 de 2016 en relación con el plazo para su implementación y sus anexos técnicos	Talento Humano
Ley 1780 2016	Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones.	Talento Humano
Sentencia C-527/17	Control constitucional del Decreto Ley 894 de 2017.	Plan Institucional de Capacitación
Código De Integridad Del Servidor Público 2017	DAFP crea el Código de Integridad para ser aplicable a todos los servidores de las entidades públicas de la Rema Ejecutiva colombiana	Talento Humano
Decreto 1499 Del 11 De septiembre De 2017	Modifica el Decreto 1083 de 2015, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015	Talento Humano
Resolución 0312 Del 13 De febrero De 2019	Define los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Sistema De Gestión En Seguridad Y Salud En El Trabajo (SG- SST)
Decreto 894 Del 28 De mayo De 2017	Dicta normas en materia de empleo público con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera	Plan Institucional de Capacitación
Resolución 390 Del 30 De mayo De 2017	Actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación para los servidores públicos	Plan Institucional de Capacitación
Ley 1857 Del 26 De Julio De 2017	Modifica la Ley 1361 de 2009 (Por medio de la cual se crea la Ley de Protección Integral a la Familia), para adicionar y complementar las medidas de protección de la familia.	Programa de Bienestar
Ley 1823 2017	Por medio de la cual se adopta la estrategia salas amigas de la familia lactante del entorno laboral en Entidades Públicas Territoriales y empresas privadas y se dictan otras disposiciones	Programa de Bienestar
Decreto 52 2017	Por medio del cual se modifica el artículo 2.2.4.6.37 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)	Sistema De Gestión En Seguridad Y Salud En El Trabajo (SG- SST)
Resolución 1530 2017	Por la cual se modifica la Resolución 4566 de 2016 que creó el Programa "Estado Joven" de incentivos para las prácticas laborales y judicatura en el sector público, se trasladan y adicionan recursos para su financiación y se dictan otras disposiciones.	Talento Humano
Decreto 648 2017	Por el cual se modifican unos artículos del Título 16 del Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública.	Talento Humano
Ley 1822 2017	Por medio de la cual se incentiva la adecuada atención y cuidado de la primera infancia, se modifican los artículos 236 y 239 del Código Sustantivo del Trabajo y se Dictan Otras Disposiciones.	Programa de Bienestar
Decreto 1765 2017	Por el cual se modifican los artículos 3.2.3.9 y 3.2.3.11 del Decreto 780 de 2016, Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social, en relación con los plazos para la utilización obligatoria de la planilla electrónica.	Talento Humano
Decreto 2011 2017	Por la cual se adiciona el Capítulo 2 al Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamento Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el porcentaje de vinculación laboral de las personas con discapacidad en el sector público.	Talento Humano



Normatividad	Tema	Proceso Relacionado
Resolución 06420 De 2019	Por la cual se establecen los grupos internos de trabajo de la UARIV	Talento Humano
Decreto 611 De 2018	por la cual se derogan las comisiones intersectoriales	Talento Humano
Decreto 612 De 2019	por la cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al plan de acción por parte de las entidades del estado	Talento Humano
Decreto 815 De 2018 Nivel Nacional	Por el cual se modifica el Decreto 1 083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos	Talento Humano
Decreto 2750 De 1991 Nivel Nacional	Por el cual se Reglamenta el Régimen de Estímulos a la Eficiencia consagrada en el Decreto - Ley 1661 de 1991.	Talento Humano
Decreto 53 2012	Por el que se corrigen unos yerros en el Decreto Legislativo 19 de 2012, "Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la administración pública"	Talento Humano
Resolución 3796 2014	Por la cual se sustituye el "Formulario Único de Afiliación, Retiro y Novedades de Trabajadores y Contratistas", contenido en el anexo 1 - Parte de la Resolución 2087 de 2013 y se modifica la Resolución 2358 de 2006	Sistema De Gestión En Seguridad Y Salud En El Trabajo (SG- SST)
Ley 1955 del 27 de mayo de 2019	Por el cual se expide el plan nacional de desarrollo 2018-2022 "pacto por Colombia, pacto por la equidad"	Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022
Ley 1960 del 27 de junio de 2019	Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones.	Talento Humano
Acuerdo 8736 del 06 de septiembre de 2019	Por el cual se define el procedimiento para el reporte de la oferta pública de empleos de carrera (OPEC) con el fin de viabilizar el concurso de ascenso.	Concurso de méritos

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte 2019

Ilustración 1

2. Alcance

El plan estratégico de talento humano de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas tiene como propósito gestionar el ciclo del servidor público (ingreso, desarrollo, retiro), de acuerdo a las normas que rigen en materia de personal, promocionando la integridad en el servicio, y garantizando el principio del mérito en la provisión de los empleos, desarrollo de competencias, prestación de servicios, estímulos, y desempeño individual. Inicia con la detección de necesidades de cada uno de los componentes (planes operativos) y termina con el seguimiento y control de las actividades desarrolladas en el mismo.

Como consecuencia el PETH tiene aplicación sobre los servidores públicos de carrera administrativa, libre nombramiento y remoción, provisionales y contratistas (con las excepciones que determine la ley en cada plan).

3. Objetivo General

Planear, ejecutar, y evaluar la gestión del talento humano a través de la de las estrategias propuestas para cada etapa del ciclo del servidor público, de acuerdo con las rutas de creación de valor propias de la dimensión del talento humano de tal manera que contribuya al fortalecimiento de las capacidades, conocimientos, competencias y calidad de vida, en aras de la generación de resultados con valores.

3.1 Objetivos Específicos

- Posibilitar la productividad de los servidores públicos mediante acciones encaminadas al entorno físico adecuado, bienestar individual y familiar a través



de incentivos que admitan manifestar satisfacción personal y laboral.

- Fortalecer el liderazgo mediante espacios de desarrollo y crecimiento para el cumplimiento de las metas organizacionales.
- Incentivar y promover un cambio cultural con miras a el desarrollo y bienestar de los servidores públicos, generando compromiso y motivación.
- Fortalecer las habilidades y competencias a través de actividades de capacitación, formación, entrenamiento en el puesto de trabajo, inducción y reinducción acordes con las necesidades identificadas en los diagnósticos realizados.
- Reconocer, prevenir, evaluar y atender los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en las actividades de los colaboradores de la Unidad.
- Prevenir, tratar, y capacitar frente al desgaste emocional y la política de autocuidado
- Actualizar permanentemente la información del personal de la Unidad para desarrollar estrategias y tomar decisiones en tiempo real.

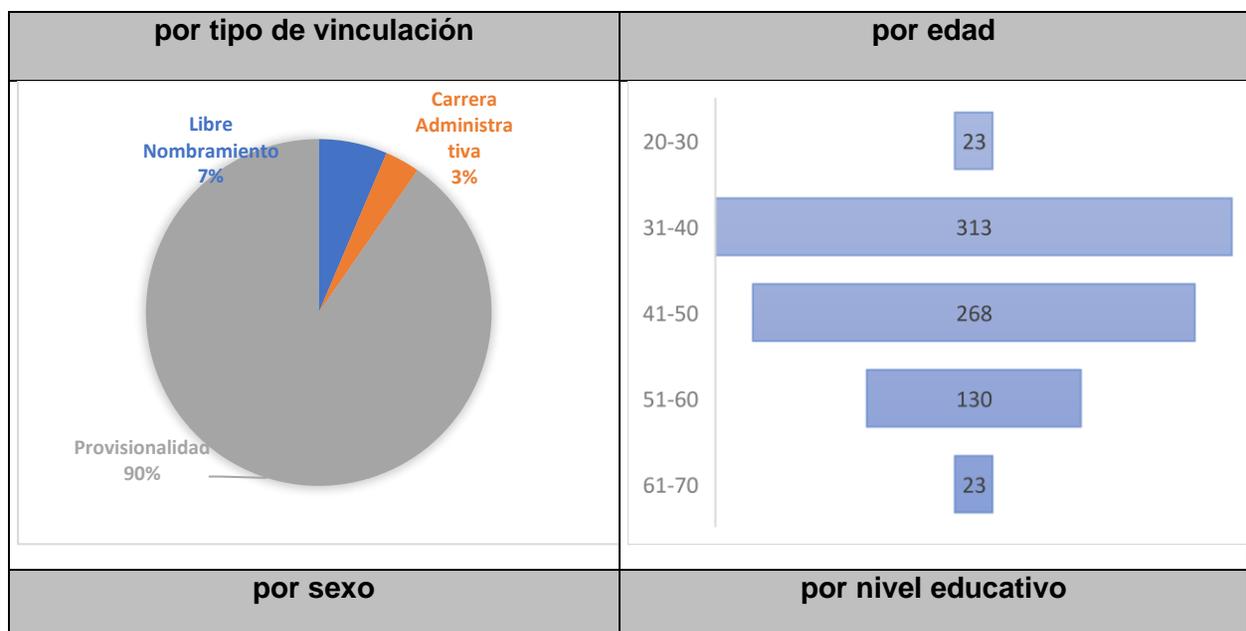
4. Previo a la Planeación de la Gestion Estratégica de Talento Humano

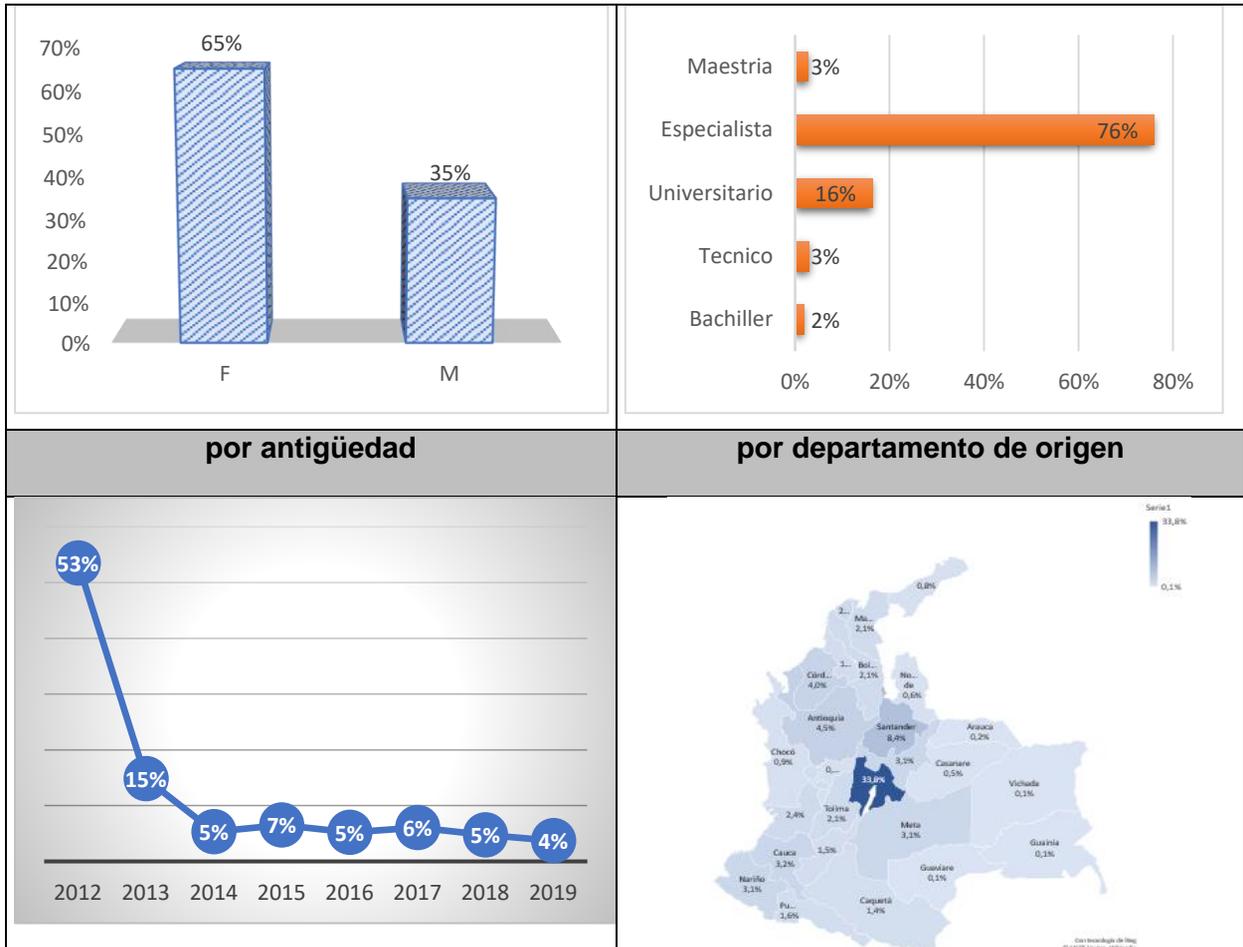
4.1 Disposición de la Información

En atención a los pasos establecidos en el MIPG y en su modelo operativo, el Grupo de Gestion del Talento Humano debe contar con información oportuna y actualizada, como un insumo confiable para la formulación y ejecución del PETH, encaminado a la generación de impacto en los resultados de los funcionarios así como generación de valor hacia la ciudadanía.

La información se convierte en un activo estratégico para talento humano, por ello esta contemplará un marco legal, caracterización de los servidores, caracterización de los empleos, y análisis de resultados obtenidos de las diferentes mediciones de la vigencia 2018.

4.1.1 Caracterización de los servidores





Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte Noviembre 2019

Ilustración 2

4.1.2 Caracterización de los Empleos

La planta de empleos de la Unidad para la Víctimas es una planta global de manera que permite a la entidad ubicar a sus funcionarios de acuerdo con la necesidad del servicio. Los empleos que constituyen la planta de personal es la siguiente:

Planta De Personal	
Empleos	Cantidad
Nivel Directivo	42
Nivel Asesor	10
Nivel Profesional	715
Nivel Técnico	51
Nivel Asistencial	39
Total	857

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte 2019

Ilustración 3

Nivel	N. cargos	Mujeres	% Mujeres	Hombres	%Hombres	Vacantes	%Vacantes
Directivo	42	22	3%	18	2%	2	0%
Asesor	10	2	0%	3	0%	5	1%
Profesional	715	428	50%	210	25%	77	9%
Técnico	51	23	3%	24	3%	4	0%
Asistencial	39	21	2%	13	2%	5	1%
Total	857	496	58%	268	31%	93	11%

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte Noviembre 2019

Ilustración 4

Además de la información anterior la Gestión del Talento Humano cuenta con información efectiva de los funcionarios que hacen parte de la Unidad a través de la matriz de planta de personal, y un manual de funciones y competencias actualizado

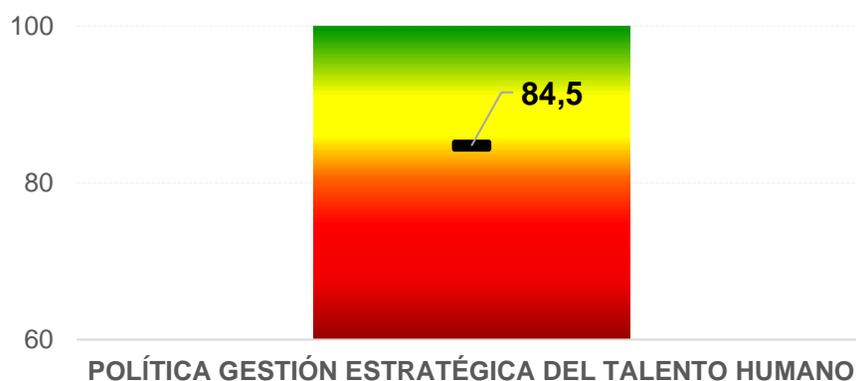


conforme a las necesidades del servicio, atendiendo a un contexto interno y una relación con el entorno cambiante.

4.1.3 Resultados de Mediciones Vigencias Anteriores

4.1.3.1 Diagnostico de la Gestión Estratégica de Talento Humano a Través de la Matriz GETH

Mediante el autodiagnóstico de la Gestión del Talento Humano y su resultado se ajustará la política de talento humano, identificando fortalezas y aspectos a mejorar.



Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte Noviembre 2019. Herramienta matriz GETH.

Ilustración 5

De acuerdo con la calificación obtenida, se identifica que la política de gestión estratégica de talento humano se encuentra en la etapa de consolidación, ya que el puntaje 84,7 está en el rango de 80 a 100; lo cual indica que la implementación de la gestión estratégica de talento humano se ha asentado como una buena práctica, y se considera en un nivel sobresaliente de desarrollo para los estándares propuestos, cumpliendo un rol estratégico, contribuyendo a la consecución de resultados. Los servidores ven la gestión estratégica de talento humano como una oportunidad de desarrollo personal.

A continuación, se presenta un comparativo de los diagnósticos de los años 2017, 2018, y 2019.

Rutas de Creación de Valor	Puntaje Matriz 2017	Puntaje Matriz 2018	Puntaje Matriz 2019	Variación	Estrategia en relación con el PETH
RUTA DE LA FELICIDAD:					
La felicidad nos hace productivos					Estrategia de Programa de Bienestar y Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo. Estrategia Plan Institucional de Capacitación
Entornos físicos	79%	80%	89%	9%	
Equilibrio de vida					
Salario emocional					
Innovación con pasión					
RUTA DEL CRECIMIENTO:					
Liderando talento					Estrategia de Programa de Bienestar y Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo. Estrategia Plan Institucional de Capacitación Estrategia de Vinculación Estrategia en el Procedimiento de Retiro
Cultura de liderazgo					
Liderazgo en valores	75%	76%	85%	9%	
Servidores que saben lo que hacen					
RUTA DEL SERVICIO:					
Al servicio de los ciudadanos	69%	75%	87%	12%	Estrategia de Programa de Bienestar y Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo.
Cultura que genera logro y bienestar					
RUTA DE LA CALIDAD:	76%	77%	81%	4%	



Rutas de Creación de Valor	Puntaje Matriz 2017	Puntaje Matriz 2018	Puntaje Matriz 2019	Variación	Estrategia en relación con el PETH
La cultura de hacer las cosas bien					Direccionamiento estratégico y planeación institucional.
Hacer siempre las cosas bien					
Cultura de la calidad y la integridad					
RUTA DE ANÁLISIS DE DATOS					Estrategia de Programa de Bienestar y Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo. Estrategia de Vinculación
Conociendo el talento	77%	79%	79%	0%	
Entendiendo personas a través del uso de los datos					

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte 2019

Ilustración 6

4.1.3.2 Resultados de la Encuesta – EDI.

Esta encuesta es un instrumento que anualmente consolida información desde la percepción de los servidores públicos, sobre el ambiente y desempeño institucional de la administración pública en las entidades del orden nacional en las diferentes ramas del poder público. Los resultados comparados de los años 2017 y 2018 para la Unidad fueron los siguientes:

Variables	2017	2018	Variación	Estrategia en relación con el PETH
Se realizaron Jornadas de inducción y re inducción	65,5	51,8	-13,7	Estrategia Plan Institucional de Capacitación
Posibilidades de capacitación	55,7	77,1	21,4	Estrategia Plan Institucional de Capacitación
Se promovieron programas de formación y capacitación para todos los servidores.	53,9	82,1	28,2	Estrategia Plan Institucional de Capacitación
Contaron con mecanismos para reconocer la labor de los servidores.	35,8	47,8	12	Estrategia de Programa de Bienestar
Incentivos y reconocimientos laborales	35,3	41,7	6,4	Estrategia de Programa de Bienestar
Perspectiva de ascenso	31,9	36,7	4,8	Estrategia de administración del personal
Mis capacidades laborales se han aprovechado	69,1	73,1	4	Estrategia Plan Institucional de Capacitación
Los procedimientos para el traslado, ascenso y/o retiro de funcionarios se encuentran formalmente documentados.	47,5	55,7	8,2	Estrategia de administración del personal
Los perfiles de los funcionarios correspondieron con las actividades asignadas.	39,9	45	5,1	Estrategia de administración del personal
Las tareas desempeñadas estimularon mi capacidad de innovación	68,6	72,6	4	Estrategia Plan Institucional de Capacitación
La labor que desempeñe contribuyo a mi crecimiento profesional	84,8	87,2	2,4	Estrategia de Programa de Bienestar
Prestigio Social	63,3	76,9	13,6	Estrategia de Programa de Bienestar
Las tareas de los funcionarios se documentan formalmente	60,9	71,4	10,5	Direccionamiento estratégico y planeación institucional.

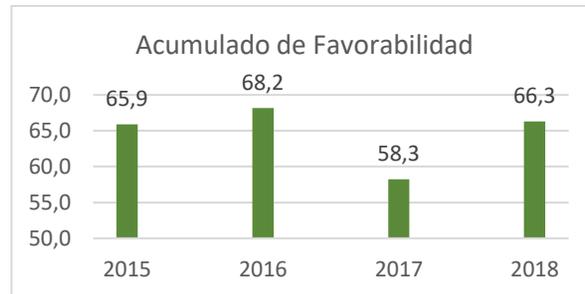
Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte 2019

Ilustración 7

Lo anterior vislumbra que la percepción de los funcionarios frente al módulo de la



credibilidad, (donde tiene bastante participación la gestión del talento humano), ha mejorado considerablemente principalmente en las variables pertenecientes a capacitación, y mostrando una debilidad en los programas de inducción; sin embargo con certeza esta calificación negativa mostrara una gran variación hacia positiva en la encuesta 2019; ya que se realizó una jornada de inducción y re inducción a nivel nacional y se implementó el módulo virtual de inducción en la plataforma Moodle. Con los resultados que arroje la encuesta para la vigencia 2019 podremos determinar su grado de eficacia.



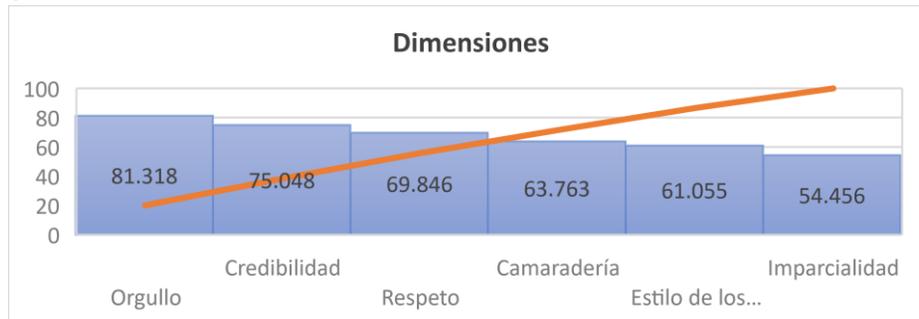
Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte 2019

Ilustración 8

Ahora bien frente al porcentaje de favorabilidad acumulado encontramos que el 2018 representa una mejoraría de 8 puntos respecto 2017, teniendo un promedio de credibilidad/favorabilidad de 64,7.

4.1.3.3 Resultados de la Medición de Clima Organizacional

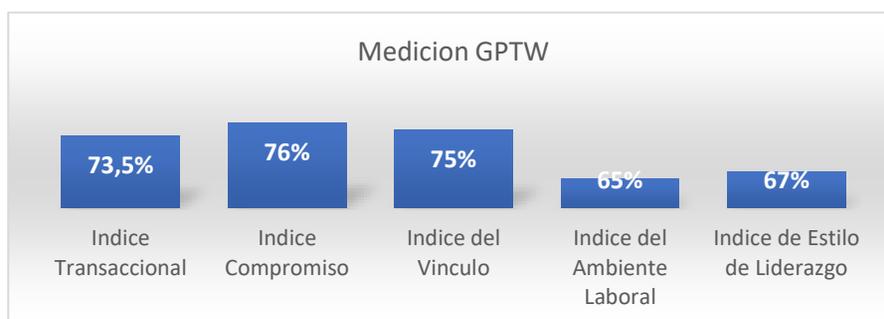
El clima laboral se refiere a la percepción que tienen los servidores públicos de su relación con el ambiente de trabajo el cual puede determinar su comportamiento al interior de la entidad; las cuales incluyen experiencias personales, necesidades particulares, motivaciones, y valores; de esta forma un diagnóstico del clima permite modificar los comportamientos de los servidores a partir del manejo de las variables ambientales.



Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte 2019, con base a los resultados del a medición de clima con GPTW

Ilustración 9

La medición del clima laboral en la vigencia 2019 se realizó a través de la firma Great Place To Work, quienes bajo su metodología, evalúan categorías diferentes a las empleadas en las encuestadas de las mediciones de las vigencias 2015 y 2017; por ende no son susceptibles de comparación puesto que las dimensiones de GPTW giran en torno a la credibilidad, el respeto, la camaradería, el orgullo, y la imparcialidad.



Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte 2019, con base a los resultados de la medición de clima con GPTW. Ilustración 10

La interrelación de estas dimensiones y de sus variables y subvariables, se estiman a través de los índices, los cuales reflejan la percepción sobre la experiencia compartida y el espacio psicosocial. De acuerdo a la gráfica anterior se puede deducir que el índice mejor valorado es aquel que corresponde al compromiso afectivo, normativo y de continuidad con la entidad; por su parte el índice de ambiente laboral resume el nivel de logro de la entidad en la gestión de la cultura organizacional, este índice corresponde al promedio de las valoraciones de las variables del modelo de Great Place to Work.

Las dependencias y grupos que obtuvieron los puntajes más bajos, en cada una de las dimensiones serán objeto de intervención en el 2020 de acuerdo con la o las variables que requieren superar y fortalecer. La estrategia comprenderá las siguientes etapas:

- Análisis de datos: se estudiarán los puntajes obtenidos por dimensiones, variables, y subvariables para determinar aquellas áreas que requieren intervención; así como para determinar fortalezas y oportunidades de mejora.
- Divulgación: en primer lugar se informa a toda la entidad los resultados macro de la medición del clima laboral, en segundo lugar se informará a cada jefe de área los resultados obtenidos proponiendo un plan de intervención de acuerdo a las especificidades de cada uno. Por último se sensibilizará al personal sobre cómo el ambiente laboral y el cambio organizacional dependen del comportamiento individual y colectivo de los colaboradores, y de cada líder de dependencia de modo que no es una responsabilidad exclusiva de talento humano, sino que este último es el gestor del análisis de percepción, y guía en el proceso de cambio organizacional.
- Intervención: son aquellas actividades dirigidas a transformar un escenario inicial hacia un escenario deseado, a través de acciones transversales a los ejes problemáticos.
- Evaluación de impacto: se tomarán como referencia la encuesta EDI, y FURAG II, para saber la percepción de ellos funcionarios frente a las intervenciones realizadas para mejorar el clima laboral; los resultados de la medición del clima siguiente se contrastarán con la obtenida en el 2019.

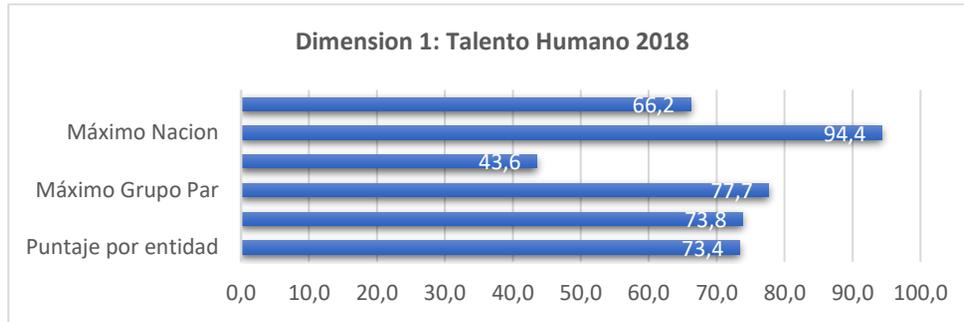
4.1.3.4 Resultados de la Medición del FURAG

El propósito de la primera dimensión de MIPG es ofrecerle a una entidad pública las herramientas para gestionar adecuadamente su talento humano a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las normas que les rigen en materia de personal, promoviendo siempre la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos.

Respecto a la Dimensión del Talento Humano, la Unidad obtuvo una puntuación de 73,4 lo cual evidencia una mejora de 7,22 puntos respecto a la medición de 2017. El promedio de las entidades del sector de la inclusión social y la reconciliación (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF; Centro Nacional de Memoria Histórica, Departamento Administrativo de la Prosperidad Social), fue de 73,8 ubicando al sector en el 9 lugar de



23.



Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte 2019, con base en los resultados FURAG 2018
Ilustración 11

Frente a la Política de Gestión Estratégica de Talento Humano, la Unidad obtuvo una puntuación de 80,0 lo cual evidencia una mejora de 13 puntos respecto la medición de 2017; además se ubica como la segunda política mejor puntuada de la entidad solo superada por la Política de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional.



Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte 2019
Ilustración 12

El promedio de las entidades del sector de la inclusión social y la reconciliación fue de 74,2 ubicando al sector en el 4 lugar de 23.

Los índices desagregados para la Política de Gestión Estratégica de Talento Humano no tuvieron modificaciones en su medición de tal suerte que con susceptibles de ser comparados así:

Índice	Puntaje por entidad		
	2018	2017	Variación
I01: Calidad de la planeación estratégica del talento humano	75,9	62,1	13,8
I02: Eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del talento humano	80,1	71,0	9,1
I03: Desarrollo y bienestar del talento humano en la entidad	78,6	57,6	21,0
I04: Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano	68,7	56,7	12,0

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte 2019
Ilustración 13

Por otro lado la Política de Integridad tuvo un puntaje de 61,4, cuyo resultado no es objeto de comparación con la puntuación de 2017, puesto que esta política sufrió cambio de la metodología de medición ya que hubo una variación del 100% de los índices de Gestión y Desempeño del formulario así:

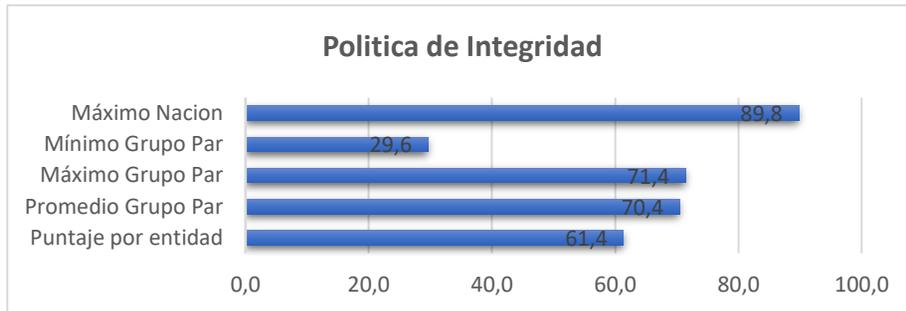
Índices desagregados para la Política de Integridad FURAG 2017:

- Adecuación Institucional para la Integridad: puntaje 71,8
- Acciones para promover ciudadanos corresponsables: puntaje 77,7
- Acciones para promover la integridad de los servidores públicos: puntaje 58,9



Índices desagregados para la Política de Integridad FURAG 2018:

- Cambio cultural basado en la implementación del código de integridad del servicio público: puntaje 64,7
- Coherencia entre la gestión de riesgos con el control y sanción: puntaje 56,1



Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte 2019

Ilustración 14

El promedio de las entidades del sector de la inclusión social y la reconciliación fue de 70,4 ubicando al sector en el 19 lugar de 23; Cabe resaltar que el promedio en la rama ejecutiva fue de 65.7.

4.1.3.5 Riesgos del Proceso de Talento Humano

La metodología de administración de riesgos de la UARIV fue establecida como mecanismo para identificar y valorar riesgos en las actividades que puedan afectar de forma negativa el cumplimiento de los objetivos institucionales y tomar acciones para mitigar sus efectos. Esta metodología concibe los riesgos operativos, de corrupción, de sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, ambientales, de información, y público.

Para la identificación y tratamiento de los riesgos del proceso de Talento Humano se llevaron a cabo ejercicios de establecimiento del contexto (contexto estratégico) para entender a la entidad y su entorno, conocimiento y concienciación de la política de administración de riesgos; y un trabajo grupal donde se identificaron las fuentes o factores de riesgo con sus causas y consecuencias, permitiendo generar controles y un plan de tratamiento de riesgos.

Actividad	Causas/ Vulnerabilidades	Riesgo	Consecuencias/ Amenazas	Riesgo	RIESGO INHERENTE		Contro	Riesg o residual			
					H	O		H	O		
Realizar la vinculación de servidores públicos	* Recepción de documentación incompleta o de manera inoportuna * Fallas en la formalidad y oportunidad de la comunicación de decisiones del nominador * Dependencia de terceros corresponsables en las decisiones de vinculación y en la acreditación de requisitos * Inadecuadas herramientas para administrar y caracterizar personal	Incumplimiento de los requisitos legales en la vinculación del personal	* Investigaciones disciplinarias * Parálisis en los procesos	Operativo	2	3	Moderada	Preventivo	1	3	Moderada
Administrar historias laborales y SIGEP	* Insuficiente personal para la administración de expedientes laborales activos y retirados * Inadecuada cultura de gestión documental oportuna y ajustada a los lineamientos técnicos * Ausencia de herramientas tecnológicas que permitan el manejo digital y sistematizado de los expedientes laborales activos y retirados	Alteración o pérdida de historias laborales	* Retraso en los procesos * Certificación de información errada * Investigaciones disciplinarias * Pérdida de información sensible	Operativo	4	3	Alta	Preventivo	3	3	Alta



Actividad	Causas/ Vulnerabilidades	Riesgo	Consecuencias/ Amenazas	Riesgo	RIESGO INHERENTE		Contro	Riesgo residual			
					U	O		U	O		
Gestionar las novedades y situaciones administrativas del Talento Humano	* Dificultad en la interrelación entre los procesos y áreas para el cumplimiento de los procedimientos y los tiempos * Debilidades en la formalidad y oportunidad en los trámites internos. Ineficacia de los canales internos de comunicación entre áreas y nivel central y territorial * Inadecuadas herramientas para administrar y las novedades y situaciones administrativas del personal	Incumplimiento de requisitos legales en el trámite de novedades y situaciones administrativas del personal	* Investigaciones disciplinarias * Parálisis en los procesos * Incumplimiento en la prestación de los servicios * Insatisfacción del personal	Operativo	3	2	Moderada	Preventivo	1	2	Baja
Administrar la nómina, seguridad social y prestaciones de los funcionarios	* Fallas recurrentes e insuficiente capacidad funcional y de cumplimiento legal en la plataforma utilizada sin soporte tecnológico adecuado. * Excepcionalidades en la oportunidad para la recepción de soportes que afectan la liquidación de nómina Insuficiente asignación presupuestal	Inadecuada aplicación de parámetros técnicos y legales en la liquidación de nómina, prestaciones o parafiscales	* Investigaciones disciplinarias o fiscales * Detrimiento patrimonial * Insatisfacción del personal	Operativo	5	4	Extrema	Preventivo	3	3	Alta
Ejecutar los Planes y programas de desarrollo del talento humano	* Políticas de austeridad del gasto. * Insuficiente personal para la administración y ejecución de programas * Ineficacia de los canales internos de comunicación entre áreas y nivel central y territorial	Retraso, cancelación o modificación en la ejecución de las actividades priorizadas, afectando la pertinencia, oportunidad y/o cobertura de los programas (capacitación, bienestar, autocuidado)	* Investigaciones disciplinarias o fiscales * Detrimiento patrimonial * Incumplimiento en la prestación de los servicios * Insatisfacción del personal	Operativo	3	3	Alta	Preventivo	1	3	Moderada
Implementar el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	* Insuficiente personal para la administración e implementación del sistema a nivel nacional y territorial * Infraestructura, dotación y mantenimiento inadecuados en las sedes territoriales * Ineficacia de los canales internos de comunicación entre áreas y nivel central y territorial * Dificultad en la articulación, liderazgo y cultura para conocer y participar en actividades de SST	Incumplimiento de los requisitos legales del SG-SST	* Investigaciones disciplinarias, fiscales o penales * Parálisis en los procesos * Incumplimiento en la prestación de los servicios * Afectación a la salud o la integridad de las personas * Insatisfacción del personal	Operativo	3	3	Alta	Preventivo	1	3	Moderada
Implementar el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	* Infraestructura, dotación y mantenimiento inadecuados en las sedes territoriales * Dificultad en la articulación, liderazgo y cultura para conocer y participar en actividades de SST * Ubicación geográfica, dificultades de acceso o movilidad y limitación de oferta en algunas zonas para la ejecución de actividades * Condiciones geográficas que aumentan el riesgo de catástrofes y factores de riesgo biológico	Afectación de la integridad de las personas por la ocurrencia de accidentes de trabajo	* Parálisis en los procesos * Incumplimiento en la prestación de los servicios * Afectación a la salud o la integridad de las personas	Seguridad y salud en el trabajo	5	2	Alta	De	5	2	Alta
Implementar el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	* Infraestructura, dotación y mantenimiento inadecuados en las sedes territoriales * Dificultad en la articulación, liderazgo y cultura para conocer y participar en actividades de SST * Ubicación geográfica, dificultades de acceso o movilidad y limitación de oferta en algunas zonas para la ejecución de actividades * Condiciones geográficas que aumentan el riesgo de catástrofes y factores de riesgo biológico	Incremento de los niveles de ausentismo y/o morbilidad asociados a diagnósticos monitoreados a través de programas de vigilancia epidemiológica (DME, PCS, CVA)	* Parálisis en los procesos * Incumplimiento en la prestación de los servicios * Afectación a la salud o la integridad de las personas	Seguridad y salud en el trabajo	4	2	Alta	De	4	1	Moderada
* Realizar la vinculación de servidores públicos * Gestionar las novedades y situaciones administrativas, seguridad social y prestaciones de los funcionarios	* Dependencia de terceros corresponsables en las decisiones de vinculación y en la acreditación de requisitos * Inadecuadas herramientas para administrar y caracterizar personal * Debilidades en la formalidad y oportunidad en los trámites internos. Ineficacia de los canales internos de comunicación entre áreas y nivel central y territorial * Fallas recurrentes e insuficiente capacidad funcional y de cumplimiento legal en la plataforma utilizada sin soporte tecnológico adecuado	Reconocer derechos o beneficios a funcionarios omitiendo el cumplimiento de requisitos legales exigidos para la vinculación, gestión de situaciones administrativas o retiro con el objetivo de obtener un beneficio propio o beneficiar a un tercero	* Investigaciones disciplinarias, penales y fiscales * Parálisis en los procesos * Incumplimiento en la prestación de los servicios * Afectación de la imagen institucional * Insatisfacción del personal * Detrimiento patrimonial	Corrupción	2	4	Alta	De	2	2	Baja



Actividad	Causas/ Vulnerabilidades	Riesgo	Consecuencias/ Amenazas	Riesgo	RIESGO INHERENTE		Control	Riesgo residual			
					U	O		U	O		
Administrar historias laborales y SIGEP	<ul style="list-style-type: none"> * Insuficiencia de controles de acceso a las instalaciones * Ausencia de mecanismos de digitalización o herramientas de sistematización que brinden respaldo a la información * Insuficiente personal capacitado y con responsabilidades específicas en la custodia de expedientes 	Pérdida total o parcial de la confidencialidad y/o integridad de la información almacenada en sistemas de información físico o digital considerado crítico, debido a la divulgación, pérdida y/o alteración de la información personal y/o laboral de los funcionarios activos y/o retirados de la Unidad. (ID TH-HLF-010, TH-VIN-030)	<ul style="list-style-type: none"> * Divulgación accidental de la información por abuso de derechos * Pérdida o destrucción de la información por daños en los equipos o medios de conservación. * Interrupción del servicio por incumplimiento en la disponibilidad del personal 	Seguridad de la información y	1	4	Alta	Preventivo	1	4	Alta
Administrar la nómina, seguridad social y prestaciones de los funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> * Fallas recurrentes e insuficiente capacidad funcional y de cumplimiento legal en la plataforma utilizada sin soporte tecnológico adecuado * Ausencia o insuficiencia de control de cambios en la configuración * Dependencia de proveedores. 	Pérdida total o parcial de la confidencialidad y/o integridad de la información registrada en sistema de información de nómina debido al mal funcionamiento y/o manipulación de manera accidental o deliberada por usuarios internos o externos. (ID TH-NOM-029)	<ul style="list-style-type: none"> * Divulgación de información por uso no autorizado del equipo * Interrupción del servicio por mal funcionamiento de software * Modificación de información por manipulación con software * Modificación accidental de información por corrupción de datos 	Seguridad de la información y	5	4	Extrema	Preventivo	3	4	Extrema

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte 2019, Adaptación mapa de riesgos institucional, riesgos grupo de gestión del talento humano. Para ver el mapa completo remitirse a <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/mapa-de-riesgos-institucional-corrupcion-y-gestion/54582>

Ilustración 15

En suma se identificaron 11 riesgos del proceso, 6 de tipo operativo, 2 de SGSST, 1 de corrupción, y 2 de seguridad de la información.

4.2 Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad 2019-2022”, la modernización de las entidades públicas, parte de la cercanía al ciudadano, la optimización del presupuesto público y a la generación de valor para lograr resultados estratégicos en la calidad de vida de la ciudadanía; lo cual podrá ser logrado al optimizar la productividad del servidor público, consolidando la profesionalización del empleo, la formación en asuntos públicos y el sentido de pertenencia en el sector.

4.2.1 Pacto por una Gestión Pública Efectiva

El pacto por una gestión pública efectiva tiene como base, la transformación de la administración pública asumida a través de las reformas que se deben contemplar y que impacten la eficiencia del estado como: calidad en la prestación de los servicios, empleo público y ajustes normativos, desarrollo de competencias para enfocar los resultados de la entidad y hacer de la administración pública el mejor lugar para trabajar.

Desde el Gobierno Nacional se traza la siguiente ruta:

- Cualificar la estructura institucional: relacionada con el marco regulatorio y funciones de la entidad, como pilar de las acciones de la administración, permitiendo ajustar la asignación y gasto del personal en las áreas misionales de la entidad como estrategia de mejora frente a la atención al ciudadano. Por otro lado significa la atención a las demandas y solicitudes de los clientes internos (como parte interesada del GGTH) por vía digital y automática ahorrando tramites innecesarios, promoviendo la innovación pública y la implementación de mejores prácticas en las instituciones; a través de la generación de sinergias dentro de las dependencias de la entidad con miras a la optimización de recursos, y de circulación de la información pública.
- Mejorar el desempeño institucional (eficiencia y eficacia), mediante la consolidación del MIPG, en especial lo relacionado con la primera dimensión del



modelo el Talento Humano como corazón del mismo.

- Elevar la profesionalización del estado, lo cual implica la provisión de vacantes de empleos de carrera administrativa bajo los criterios y orientaciones de la CNSC, como también a la implementación del plan nacional de competencias laborales para los servidores públicos, la política del empleo público, y la gestión estratégica de talento humano dirigida y diseñada por el DAFP.

Las anteriores entidades divulgarán y propondrán herramientas que deben ser implementadas referentes a la movilidad, ascenso dentro del empleo, concursos, desarrollo de competencias, y reconocimientos por buen desempeño.

Así mismo la entidad debe proponer y desarrollar programas para mejorar las condiciones de vida laboral de sus servidores a través de estrategias como teletrabajo, bilingüismo, horarios flexibles, voluntariados, entre otros.

- Ampliar el acceso a educación y formación en asuntos públicos, dirigido principalmente a gerentes públicos garantizando liderazgos éticos y comprometidos en la entidad, con formaciones y capacitaciones en administración pública.

Se garantizará la participación efectiva en los programas de formación y capacitación ofrecidos por la ESAP en asuntos públicos a los diferentes servidores que componen la Unidad. Por otro lado se fortalecerá la realización de prácticas laborales con los mejores estudiantes de pregrado.

4.2.2 Pacto por la Ciencia Tecnología e Innovación

El pacto por la ciencia la tecnología y la innovación en la administración pública, fundamenta la construcción de futuro a partir del conocimiento, como esfuerzo para solucionar problemas que requieren desarrollos específicos y aplicados, fortalecimiento de programas de investigación, y las competencias necesarias para la economía del conocimiento, lo anterior apoyado en la interacción entre gobierno, firmas, universidades, y centros de investigación; para ello el Gobierno Nacional debe fortalecer la institucionalidad de CTel.

La Unidad a través del Grupo de Gestión del Talento Humano en su compromiso por aportar en este campo promoverá e incentivará la participación de sus servidores en iniciativas individuales y colectivas encaminadas a la investigación y/o creación de desarrollo de contenidos creativos, digitales, y culturales (en el marco de la Ley 1834 de 2017 economía naranja) .

Igualmente se propenderá por revisar y articular la oferta del SENA, de tal suerte que los servidores interesados puedan presentarse y aprovechar los diferentes cursos y programas que dicta tal institución, en materia de producción, innovación y emprendimiento.

Así las cosas lo que se buscare es plantear la primera etapa de la escalera de capacidades en CTel al interior de la entidad teniendo como elementos básicos: desarrollo de capacidades gerenciales y organizacionales, fomento de proyectos colaborativos, desarrollo de habilidades de ciencia tecnología ingeniería y matemáticas, eliminación de barreras de capital físico, humano, y de conocimiento.

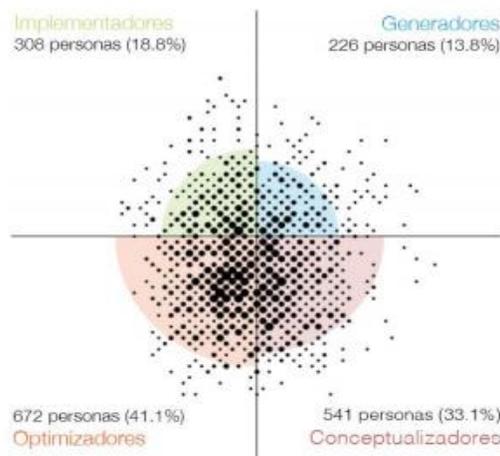
El conocimiento científico y tecnológico debe ser un factor para la vinculación del capital humano a la Unidad puesto que un profesional altamente calificado genera mayor producción de nuevo conocimiento y redundante en el incremento de la productividad y eficiencia, consolidando capacidades de generación uso del conocimiento.

Ahora bien, por su parte la innovación pública será comprendida como las nuevas formas de crear valor público en un escenario de incertidumbre, un contexto global de cambio acelerado, que reta constantemente a la capacidad de respuesta de los gobiernos; por esta razón se requiere de soluciones creativas y oportunas frente a los desafíos que



supone el que hacer público, y que obedezcan a las realidades de la implementación principalmente en los territorios.

En consecuencia se ha determinado que la experimentación es el motor de la innovación pública, cuyas características alcanza: adaptación (ciclos de aprendizaje para realizar ajustes), base en la evidencia (generación de opciones), abertura (inteligencia colectiva). Lo anterior promueve la apropiación social del conocimiento científico y tecnológico, y requiere del fortalecimiento de capacidades del recurso humano para generar nuevas ideas e implementar proyectos de innovación.



Servidores públicos participantes del programa catalizadores de la innovación

Fuente: PND 2018-2020, obtenido del Min Tic, 2019

Ilustración 16

La innovación pública se traduce en pasar de iniciativas individuales a grupales cambiando la forma de hacer las cosas generando resultados con valor. Para incorporar la experimentación e innovación en el sector público el Gobierno Nacional propone fortalecer el ecosistema de innovación, robustecer las condiciones institucionales, promover la cultura de la innovación, crear mecanismos de apoyo, y gestionar el conocimiento y los aprendizajes.

El Grupo de Gestión del Talento Humano implementará la caja de herramientas que defina el DNP para impulsar la experimentación en la entidad, así como incorporará en su programa institucional de formación y capacitación contenidos referidos a innovación pública, gerencia de proyectos innovadores, seguimiento a resultados, uso de tecnologías.

Además en concordancia con el fomento de una cultura de datos, la administración del personal se realizará en consonancia al análisis de datos permitiendo tomar mejores decisiones y mejora en los servicios.

5. Desarrollo del Plan Estratégico de Talento Humano 2020

El plan estratégico de talento humano en la Unidad, se propone adelantar acciones tendientes al fortalecimiento de los aspectos del ciclo del servidor público (ingreso, desarrollo, retiro) integrando las variables y rutas que conforman la dimensión del talento humano – MIPG.

La implementación de este plan se orientará a intervenir en aquellas variables con puntajes más bajos obtenidos en el autodiagnóstico de la matriz GETH, FURAG, EDI, clima organizacional y otras mediciones, apuntando a la transformación organizacional, a la identificación de oportunidades de mejora, y tipificación de las dimensiones con las cuales tiene relación.



Dimensión de Talento Humano						
Ciclo de Vida	Ruta	Variable	Actividades	Proceso	Beneficiarios	Dimensión Asociada
Ingreso	ruta de la calidad/ ruta del análisis de datos	entender a las personas a través de los datos	Proveer las vacantes definitivas oportunamente, de acuerdo con el Plan Anual de Vacantes	Provisión del empleo	Dirección, dependencias, funcionarios	Talento Humano/ Direccionamiento y Planeación
			Proveer las vacantes definitivas temporalmente mediante nombramientos provisionales, eficientemente	Provisión del empleo	Dirección, dependencias, funcionarios	Talento Humano/ Direccionamiento y Planeación
			Contar con las listas de elegibles vigentes en su entidad hasta su vencimiento	Provisión del empleo	Dirección, dependencias, funcionarios	Talento Humano
Desarrollo	ruta del análisis de datos	entender a las personas a través de los datos	Contar con la trazabilidad electrónica o física de la historia laboral de cada servidor	gestión de la información	funcionarios	Información y Comunicación
	ruta de la calidad	generar rutinas de trabajo basadas en "hacer siempre las cosas bien"	Establecer y hacer seguimiento a los planes de mejoramiento individual	gestión del desempeño	Dirección, dependencias, funcionarios	Evaluación de Resultados
	ruta de la felicidad	implementar incentivos basados en salario emocional	Equipos de trabajo (pecuniarios)	bienestar	funcionarios	Gestión con Valores para Resultados/ Gestión del conocimiento
		facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio	Preparación a los pre pensionados para el retiro del servicio	bienestar	funcionarios	Talento Humano
		facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio	Educación formal (primaria, secundaria y media, superior)	bienestar	funcionarios carrera administrativa, LNR	Gestión del conocimiento/ Talento Humano
		mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto	Alistamiento e implementación de ajustes razonables entorno al cumplimiento Decreto 2011 de 2017, vinculación de personas con discapacidad en el sector público.	sgsst	funcionarios	Talento Humano/ Direccionamiento y Planeación



Dimensión de Talento Humano						
Ciclo de Vida	Ruta	Variable	Actividades	Proceso	Beneficiarios	Dimensión Asociada
		mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto	Elaborar e implementar del Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, conforme a la norma legal vigente.	sgsst	directivos, funcionarios, contratistas, operadores	Talento Humano/ Direccionamiento y Planeación
		implementar incentivos basados en salario emocional	Desarrollar e implementar los lineamientos de la Resolución 1166 de 2018 en materia de formación y cuidado emocional	cuidado emocional	directivos, funcionarios, contratistas, operadores	Talento Humano/ Direccionamiento y Planeación
		implementar incentivos basados en salario emocional	Administrar la nómina, seguridad social y prestaciones de los funcionarios	nomina	funcionarios	Talento Humano
	ruta de la calidad	generar rutinas de trabajo basadas en "hacer siempre las cosas bien"	Implementar mecanismos o instrumentos para intervenir el desempeño de gerentes (o directivos) inferior a lo esperado (igual o inferior a 75%), mediante un plan de mejoramiento	gerencia publica	dirección, gerentes públicos	Evaluación de Resultados/ Gestión con Valores para Resultados/ Direccionamiento y Planeación
		generar rutinas de trabajo basadas en "hacer siempre las cosas bien"	Actualizar los manuales de funciones y competencias laborales conforme con las necesidades de la Entidad	administración del talento humano	funcionarios	Talento Humano
	ruta del crecimiento	liderazgo con valores	Impulsar la Política de Integridad a través de la propagación del Código de Integridad.	código de integridad	directivos, funcionarios, contratistas	Talento Humano
		liderazgo con valores	Implementar mecanismos para evaluar y desarrollar competencias directivas y gerenciales como liderazgo, toma de decisiones, desarrollo personal, conocimiento del entorno entre otros	gerencia publica	dirección, gerentes públicos	Gestión con Valores para Resultados/ Direccionamiento y Planeación
		liderazgo con valores	intervención de las áreas con puntuación baja en la medición del clima laboral	cultura y cambio organizacional	directivos, funcionarios, contratistas	Talento Humano/ Direccionamiento y Planeación
		formación para capacitar servidores que saben lo que hacen	Jornadas de inducción a los nuevos funcionarios en los tiempos establecidos para ello	capacitación	funcionarios	Gestión del conocimiento/ Talento Humano



Dimensión de Talento Humano						
Ciclo de Vida	Ruta	Variable	Actividades	Proceso	Beneficiarios	Dimensión Asociada
Retiro	ruta del análisis de datos	entender a las personas a través de los datos	Realizar entrevistas de retiro para identificar las razones por las que los servidores se retiran de la entidad.	administración del talento humano	funcionarios	Gestión del conocimiento/ Talento Humano
		entender a las personas a través de los datos	Elaborar un informe acerca de las razones de retiro que genere insumos para el plan estratégico del talento humano.	administración del talento humano	funcionarios	Gestión del conocimiento/ Talento Humano
		facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio	Brindar apoyo socio laboral y emocional a las personas que se desvinculan por pensión, por reestructuración o por finalización del nombramiento en provisionalidad, de manera que se les facilite enfrentar el cambio, mediante un Plan de Desvinculación Asistida	desvinculación asistida	funcionarios	Talento Humano
		entender a las personas a través de los datos	Contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la Entidad a quienes continúan vinculados	gestión del conocimiento	directivos, funcionarios, contratistas	Gestión del conocimiento/ Talento Humano

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Noviembre 2019

Ilustración 17

6. Estrategias de Talento Humano 2020

Las estrategias de Gestión del Talento Humano, retoma los resultados del análisis de contexto desarrollado en el 2019, ejercicio que permitió visibilizar los factores con mayor incidencia en el desarrollo de las actividades críticas del proceso, las cuales comprenden, factores tecnológicos y condiciones de dispersión geográfica del personal; cuestiones que requieren ser reforzadas en la planeación, operación y seguimiento, convirtiendo las debilidades identificadas en fortalezas para garantizar el cumplimiento del objetivo del proceso y aportar efectivamente al cumplimiento de la misión de la Unidad.

6.1 Ejes Estratégicos 2020

El que hacer del Grupo de gestión del Talento Humano para el 2020 obedecerá a las estrategias determinadas por el Gobierno Nacional en materia de renovación digital, buenas prácticas, y una gestión pública eficiente; en especial esta última en caminata a la modernización y fortalecimiento de las entidades, lo cual concibe varias acciones dirigidas a los servidores públicos como corazón de las mismas.

Desde el Departamento Administrativo de la Función Pública y su esfuerzo para armonizar las acciones de la administración del talento humano en todas las entidades,



ha creado un equipo transversal de talento humano, donde se hace un llamado a trabajar en los siguientes ejes: en el pacto por la meritocracia relativo a la provisión de los empleos vacantes mediante concurso, la modernización de las plantas de personal, la inclusión de trabajadores en condición de discapacidad en el marco del pacto por Colombia pacto por la equidad, la implementación del teletrabajo, la implementación de la Ley 1960 de 2019 referente al concurso de ascenso, estímulos, y profesionalización del servidor público; promoción del programa servimos, aplicación del programa estado joven, y simplificación de trámites, no solo a nivel central sino también en el nivel territorial; lo anterior de cara al fortalecimiento de la Dimensión de Talento Humano como motor del Modelo Integrado de Planeación y Gestion.

6.1.1 Profesionalización y Rendimiento

Desde las perspectivas del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD, la administración pública del s XXI debe dar cuenta del uso de las tecnologías de la información, pasar de las habilidades operativas a gerenciales, habilidades de interacción, conocimiento de datos, políticas y servicios al usuario, curiosidad, e insurgencia (alianzas para el cambio); en donde el servidor público debe adaptarse a estas necesidades organizacionales, en el marco de la cuarta revolución industrial, la cual se desarrolla en un entorno cambiante, exigente y competitivo.

Así las cosas la función pública debe basarse en la selección adecuada de servidores públicos motivados para garantizar la profesionalización en el sector público. Este objetivo se logrará a través de:

- Selección: por mérito y capacidad, seleccionando por competencias, en procesos de selección ágiles y cortos en el tiempo, evitando la deserción de los servidores.
- Funcionarios públicos motivados: como desarrollo de su capacidad profesional en el servicio público, dado que la importancia de su trabajo radica en el conocimiento, cuyo actuar debe obedecer a una neutralidad política.
- Administración pública diversa: que integra lógicas de funcionamiento diversas



Fuente: elaboración propia Grupo de Gestion del Talento Humano, 2019
Ilustración 18

- Profesionalidad: en la permanencia en su relación con las administraciones, garantizando unas condiciones claras de retiro, con neutralidad en el desempeño profesional, establecimiento de la carrera administrativa.
- Competencias: afines a la situación (interés general visión estratégica), relación (liderazgo, dirección del cambio), y acción (decisión en situaciones complejas). Cobrando relevancia las competencias en liderazgo efectivo, e innovación y gestión del cambio.



Fuente: elaboración propia Grupo de Gestion del Talento Humano, 2019

Ilustración 19

- Evaluación de resultados: los servidores deben presentar resultados, cumplir sus funciones, y aportar en las metas institucionales, y reportar sus resultados a la ciudadanía, por tanto deben ser sujetos de evaluación, bien sea a través de acuerdos de gestión, evaluación del desempeño, y los otros mecanismos que determine la entidad para tal fin. La evaluación de resultados va de la mano con la eficacia en el trabajo, que se traduce en hacer las cosas bien, en tiempos, y resultados visibles y duraderos.
- Incrementar el valor público: aumentar la cantidad y calidad de los bienes y servicios ofrecidos, reduciendo los costes, identificando los requerimientos de los grupos de valor, ampliando el ámbito meritocrático, e innovando en el servicio público.
- Valores del servicio: participación, integridad, rendición de cuentas, trato digno a los ciudadanos, igualdad de oportunidades e inclusión, igualdad de género, y cohesión territorial.

6.1.2 Enfoque Territorial

La gestión del talento humano pretende ampliar la cobertura y calidad de sus planes y programas en las direcciones territoriales, quienes son las más afectadas dados los inconvenientes, de implementación los cuales obedecen a factores como distancia, tiempo, recursos; focalizando la mayoría de la oferta a la sede central puesto que se presenta la mayor aglomeración de demanda de bienestar, capacitación y seguridad. Sin embargo, no se desconoce que sumadas las territoriales conforman una demanda del 52%, la cual busca ser atendida con el PETH 2020, formulando actividades en cada uno de los programas (capacitación, bienestar, incentivos, seguridad y salud en el trabajo, y cuidado emocional) que atiendan a las condiciones específicas de cada región, encaminadas a fortalecer el liderazgo, las relaciones laborales y la articulación institucional.

6.1.3 Gestion del Conocimiento

El numeral 14 del artículo 2.2.22.2.8 del Decreto 1499 de 2017 el MIPG determina la Gestion del conocimiento y la innovación, como política de Gestion y desempeño institucional; así mismo la Norma ISO – 9001 de 2015 establece que la Gestion del conocimiento es una actividad transversal a todos los procesos de la organización.

En ese orden la gestión del conocimiento implica administrar el conocimiento tácito (intangibles) y explícito (tangibles) con el objetivo de mejorar los productos y servicios que ofrece la entidad, así como también mejorar su desempeño y los resultados de gestión. La administración del conocimiento se constituye en un mecanismo para el fortalecimiento de la capacidad y el desempeño institucional, transformando la información en capital intelectual.

Esta gestión requiere de trabajo en equipo puesto que el conocimiento es de todos y solo es útil cuando se comparte (el conocimiento es social), requiere además de comunicación como la capacidad de expresar ideas, en suma la gestión del conocimiento



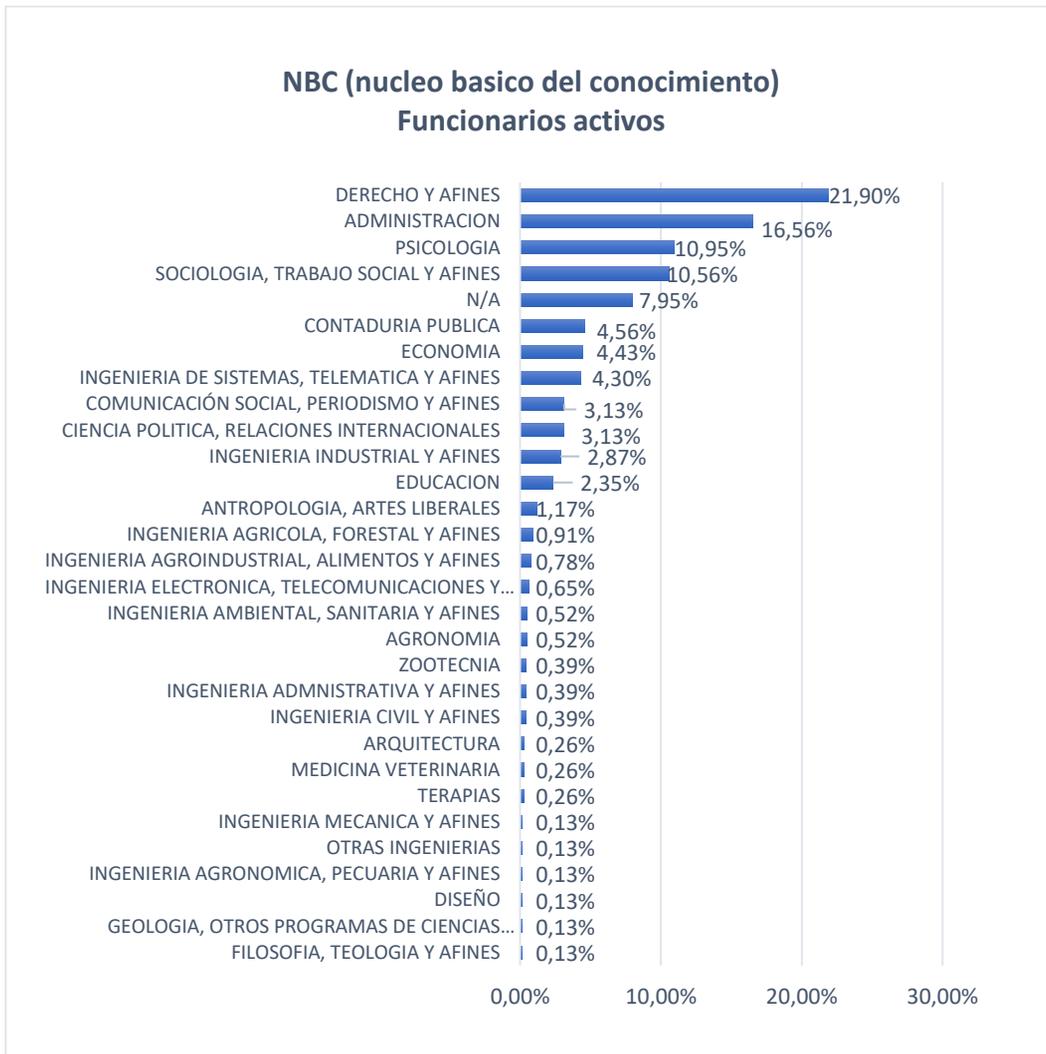
es un escenario de aprendizaje compartido.

Es decir la gestión de conocimiento está encaminada a mejorar la calidad de los servicios, aumentar la cobertura, vocación de servicio, abordar desafíos complejos y de alta incertidumbre al probar y explorar alternativas, y creación de valor público a través de la satisfacción de las expectativas de los grupos de valor, generando confianza e impacto en el que hacer de talento humano.

El proceso de gestión del conocimiento concibe las acciones de generar, identificar, capturar, transferir, apropiar, analizar, difundir, y preservar los datos, la información, el conocimiento, y la sabiduría; las cuales se orientan a sus ejes correspondientes generación y producción, herramientas de uso y apropiación, analítica institucional, y cultura de compartir y difundir.

Por lo anterior el Plan Estratégico de Talento Humano no puede desconocer este eje, el cual es transversal al ciclo de vida del funcionario, en un primer lugar desde la caracterización del personal (ingreso); en segundo lugar de la identificación de necesidades en materia de formación y capacitación (identificación de falencias en los resultados de los medios institucionales de evaluación y seguimiento individual), del desarrollo del servidor (programa de bienestar social e incentivos, movilidad); y por último transferencia de conocimientos y memoria institucional (retiro).

En consecuencia, cobra relevancia el conocer y analizar la información de nuestros funcionarios a través de graficas que permitan identificar los conocimientos disponibles, el lugar donde se localizan y las personas que lo poseen.

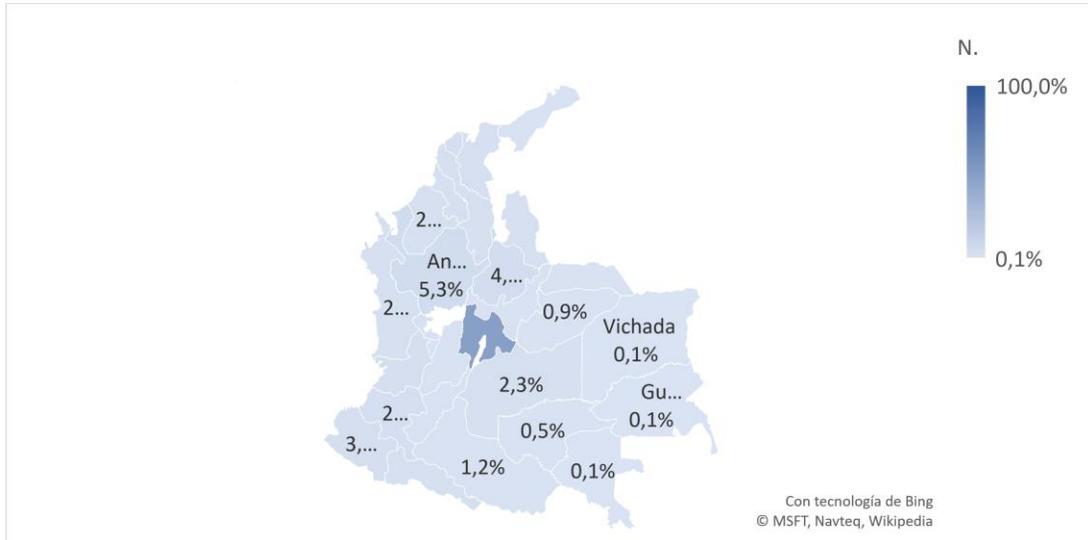


Fuente: elaboración propia Grupo de Gestion del Talento Humano, Información corte octubre 2019

Ilustración 20

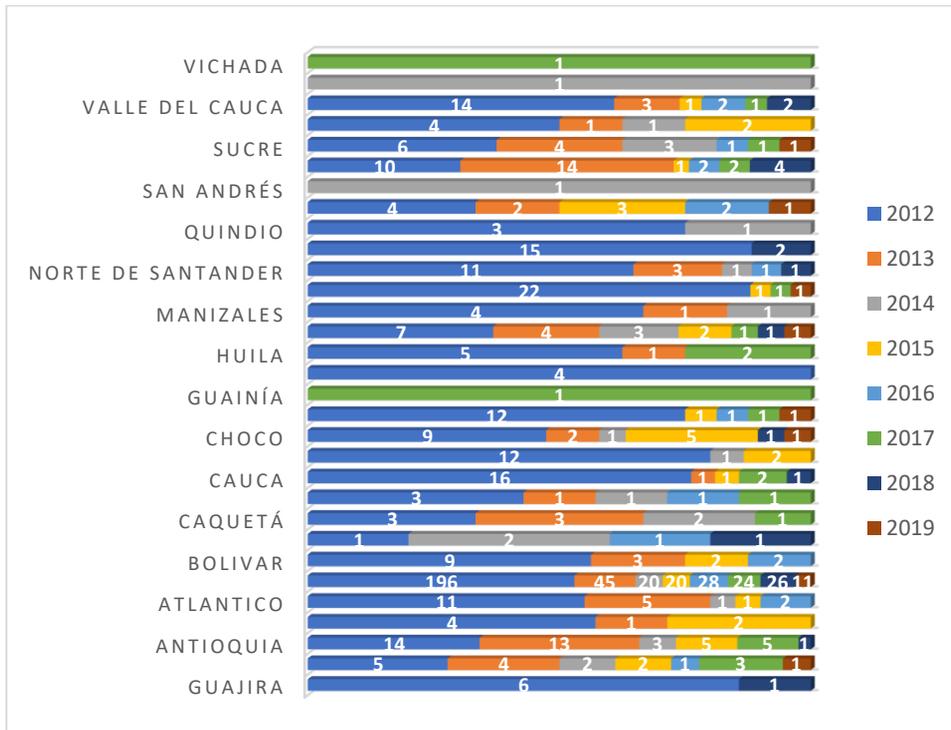


En la gráfica anterior podemos vislumbrar que el conocimiento más amplio y/o mayoritario en la entidad corresponde a los saberes propios de las formaciones en derecho, administración, psicología, y trabajo social; siendo los saberes que menos representativos los de filosofía, geología, diseño, e ingeniería agronómica con una representación del 0,1%.



Fuente: elaboración propia Grupo de Gestion del Talento Humano, Información corte octubre 2019
Ilustración 21

Frente a la ubicación de los saberes expuestos en la gráfica anterior, la mayor concentración de los mismos se encuentra en Bogotá D.C. con una agrupación del 48% (6,1% en administración, 9,65% en derecho, y 4,35 en psicología) en ocasión a que son los funcionarios que se encuentran en el nivel central; en el nivel territorial los departamentos de Antioquia con un 5,3%, y Santander con 4,3% son los más distintivos. Los departamentos de Vichada, Vaupés, San Andrés, Guainía, y Guaviare son los que menos participación tiene al tener máximo 4 y mínimo 1 funcionario, sin perjuicio del conocimiento que poseen tanto por su formación como por su experiencia en el territorio.

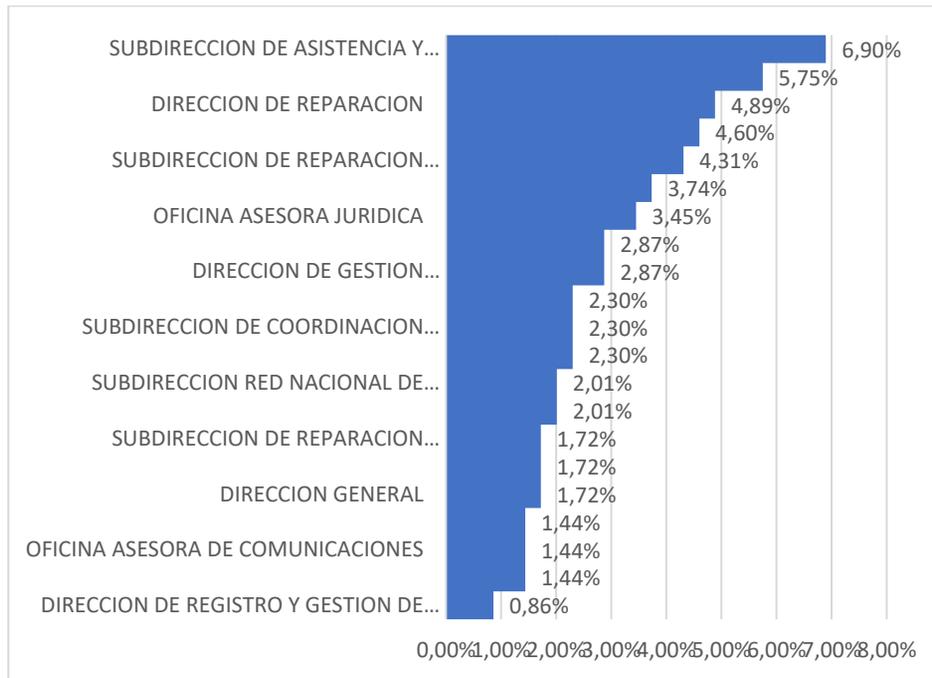


Fuente: elaboración propia Grupo de Gestion del Talento Humano, Información corte octubre 2019
Ilustración 22

Así mismo los saberes que por su permanencia y trayectoria en la entidad contienen el conocimiento histórico e institucional (funcionarios vinculados en los primeros 5 años de



la entidad) son más fuertes en Bogotá, Antioquia, Nariño, Santander, Cauca y Valle del Cauca.



Fuente: elaboración propia Grupo de Gestion del Talento Humano, Información corte octubre 2019

Ilustración 23

A nivel central este saber puede ser desagregado teniendo como resultado que el saber histórico se conserva en mayoritariamente en las dependencias: Subdirección de Asistencia y Atención Humanitaria, Subdirección de Valoración y Registro, Dirección de Reparación, y Subdirección General.

Atendiendo a lo anteriormente expuesto, el Grupo de Gestion del Talento Humano busca fortalecer el capital intelectual de la entidad (conocimiento tangible e intangible presente en cada funcionario por su formación y experiencia) a través de acciones propias del talento humano que buscan contribuir a la creación de una institucionalidad del conocimiento donde el saber sea un capital básico. Las actividades que soportarán este eje serán las siguientes:

- Conservar: Diseño y aplicación del protocolo de retiro del empleo (plan de entrega del cargo), con el objeto de evitar la fuga del conocimiento y dejar en la dependencia correspondiente el saber del funcionario saliente, por motivos de retiro y/o movilidad.
- Compartir: Formación de formadores (multiplicadores de conocimiento), donde los funcionarios una vez capacitados cuentan con la capacidad y la voluntad de replicar el conocimiento adquirido a sus compañeros,
- Compartir: Creación del repositorio de material de capacitaciones a modo de biblioteca virtual (inventario documental), y por último
- Aplicar: Caracterización del personal de planta de la Unidad, como una buena práctica en materia de manejo y análisis de datos, la cual permite identificar capacidades y competencias de los funcionarios desde su experiencia.

Con estas acciones implican transformar el conocimiento no tácito en explícito, y concienciar que este mismo no es individual sino que debe ser colectivo, para que exista una cultura del saber, efectividad en la entidad, y se garantice la continuidad del conocimiento.

6.1.4 Innovación Pública

En atención al ingreso de Colombia en la OCDE (Organización para la Cooperación y el



Desarrollo Económico), el sector público se ve inmerso en un ambiente de intercambio de buenas prácticas en la administración pública, diseño y evaluación de política pública, así como de modernización estatal, el cual estará guiado por la Declaración sobre Innovación en el Sector Público.

Por ende la innovación estará en el centro de la estrategia de Talento Humano, como forma de enfrentar desafíos complejos aprovechando nuevas oportunidades en el contexto propio de la Unidad, reconociendo que la estructura y procesos existentes no necesariamente siguen siendo los más idóneos y efectivos para que la entidad logre su misión y garantice los bienes y servicios esperados por las víctimas, teniendo en cuenta que estamos en un escenario incierto y cambiante.

La innovación se nos presenta como una apuesta por implementar algo nuevo para conseguir nuestro objetivo y generar impacto, cuyas actividades sean consistentes y confiables bajo la Gestión de la innovación, lo cual implica orientación a la mejora, eficiencia, y mejores resultados, gestión encaminada a la misión institucional, interpretación a los cambios de la sociedad y la tecnología, y la incertidumbre.

Esta gestión se traduce en alentar y brindar herramientas a los servidores públicos para innovar, en involucrar diferentes actores, difundir lecciones, compartir prácticas, y aplicación de evaluación institucional. Estos componentes están encaminados a generar una mayor productividad e instituciones democráticas, abiertas y participativas al servicio del ciudadano.

La innovación para la generación de valor está asociada al diseño de procesos, buenas prácticas, gobierno digital, defensa jurídica, PQRS, bienes y servicios, relación estado-ciudadano, y simplificación de trámites. Desde el Grupo de Gestión del Talento Humano se buscará fortalecer el servicio al cliente interno (funcionarios de la entidad) innovando en la forma de hacer las cosas, y en el desarrollo y seguimiento a la gestión de los funcionarios de la Unidad apuntando a obtener resultados con valores en el marco del MIPG y de la eficiencia en el sector público.

6.1.5 Proyección de Formación y Capacitación

Este eje tiene como marco de acción el desarrollo de capacidades (eficiencia), buen gobierno (confianza), y la gobernanza para la paz. Estará dirigido en una primera medida a la alta gerencia del estado quienes deben contar con conocimiento en temas como construcción de informes de gestión, contratación pública, planeación y gestión de proyectos, finanzas públicas, entre otras.

En segundo lugar y en observancia del artículo 3 de la Ley 1960 de 2019 los servidores públicos independientemente de su tipo de vinculación con el Estado podrán acceder a los programas de capacitación y de bienestar que adelante la Entidad, atendiendo a las necesidades y al presupuesto asignado; de esta forma se dará cabida a la capacitación a los funcionarios nombrados en provisionalidad ampliando la cobertura del PIFC.

Esta estrategia se materializa a través del plan institucional de formación y capacitación cuyo desarrollo requiere:

- Relevamiento de información
 - ✓ Diagnóstico de necesidades de capacitación
 - ✓ Aprendizaje organizacional, por dependencias e individual
 - ✓ Orientaciones de la alta dirección
 - ✓ Lineamientos de la Función Pública
- Desarrollo en fases: sensibilización, formulación de los proyectos de aprendizaje, consolidación del diagnóstico de necesidades de la entidad, programación,



ejecución, evaluación de la efectividad del plan.

Por otro lado en atención al Decreto Ley 1567 de 1998 el cual establece el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos; se entiende la necesidad y obligación para las entidades del estado de contar con un programa de Inducción y reinducción, el cual debe estar contemplado dentro del Plan Institucional de Formación y Capacitación. La inducción estará destinada a los servidores que se vinculen con la entidad independientemente de su naturaleza, por otro lado la reinducción se desarrollará máximo cada dos años actualizando los conocimientos propios de la misionalidad de la entidad, el contexto, y la normatividad vigente.

6.1.6 Actualización de la Planta de Personal y Funciones

De acuerdo con los lineamientos de modernización y eficiencia en las entidades públicas; a la gestión propia de la Unidad de Atención y Reparación Integral; como a las actualizaciones normativas que tengan lugar, el Grupo de Gestión del Talento Humano ajustará su manual de funciones y competencias, así como también la distribución y conformación de su planta de personal, de tal suerte que obedezca a la planeación institucional y a las orientaciones de la Dirección General.

En este escenario el SIGEP también evolucionará para dar paso a un mejor manejo de la información de los servidores, los manuales de funciones y el reporte de planta de personal, como parte de la transformación de las entidades públicas.

6.1.7 Bienestar Laboral Seguridad y Salud en el Trabajo

Para avanzar en la armonización de la efectividad del servicio y la vida personal y familiar de los funcionarios, así como de la creación de una cultura de bienestar y seguridad y salud en el trabajo, que redunden en mayor productividad y generación de resultados, se adelantarán programas que garanticen la inclusión social y familiar, a través de iniciativas como el teletrabajo, el horario flexible, dando preeminencia a los ajustes razonables para los empleados con algún tipo de discapacidad (certificados previamente).

El sistema de estímulos para la presente vigencia abarcará las siguientes actividades:

- Deportivos, recreativos y vacacionales, artísticos y culturales, promoción y prevención de la salud, educación en artes y artesanías, promoción de programas de vivienda, clima laboral, cambio organizacional, adaptación laboral, preparación a los pre pensionados para el retiro del servicio, cultura organizacional, programas de incentivos, trabajo en equipo, educación formal (primaria, secundaria y media, superior)
- Incentivos para los gerentes públicos
- Equipos de trabajo (pecuniarios y no pecuniarios)
- Empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción con calificación de excelencia (no pecuniarios/ boletos recreativos)
- Salario emocional para los servidores a los cuales no aplica los incentivos
- Desarrollar el programa de teletrabajo en la entidad.
- Desarrollar el programa de Estado Joven en la entidad.
- Desarrollar el programa de horarios flexibles en la entidad.
- Divulgar e implementar el programa Servimos en la entidad.
- Celebrar el Día Nacional del Servidor Público.
- Desarrollar el proceso de dotación de vestido y calzado de labor (a los funcionarios que aplique según criterios de ley)
- Contar con programas de reconocimiento de la trayectoria laboral y agradecimiento por el servicio prestado a los servidores que se desvinculan.
- Brindar apoyo socio laboral y emocional a las personas que se desvinculan por pensión, por reestructuración o por finalización del nombramiento en



provisionalidad, de manera que se les facilite enfrentar el cambio, mediante un plan de desvinculación asistida

Para el cumplimiento de tal fin en primer lugar se adelantará un diagnóstico de necesidades y expectativas de los servidores de la Unidad, en segundo lugar cobrará importancia los resultados obtenidos de la medición del clima laboral.

Por otro lado frente la estratégica en SGSST se contempla, acciones en los campos, estilo de vida, puesto de trabajo, salud física, riesgo psicosocial, y cumplimiento de lo establecido en la Resolución 0312 de 2019, emitida por MinTrabajo. Así mismo, se deberán llevar a cabo acciones de: actividad física, equilibrio de vida, alimentación sana, salario emocional, liderazgo en valores, entorno físico, prevención del riesgo (exámenes médicos), entre otros como.

- Adelantar inspecciones físicas a la Entidad y ergonómicas a los servidores.
- Programar y ejecutar simulacros de evacuación de las instalaciones de la Unidad.
- Elaborar e implementar el programa de autocuidado.
- Ejecutar acciones de apoyo para la preservación del medio ambiente
- Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo, y comité de convivencia laboral
- Inducción y reinducción mediante modulo virtual a todos los funcionarios en temas de seguridad y salud en el trabajo.

6.1.8 Formación y Cuidado Emocional

La Unidad para la atención y Reparación Integral a las Víctimas, en cumplimiento de la ley 1448 de 2011, en el Parágrafo del Artículo 169 del Decreto 4800 y el Decreto Único Reglamentario 1084 de 2015, el cual dispone: “Las entidades del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas, gestionarán el desarrollo de estrategias y programas continuos de autocuidado y capacitación para los servidores públicos que orientan y atienden a las víctimas”; ha acogido los lineamientos promulgados en la Resolución 1166 de 2018 del Ministerio de Salud y Protección Social.

Para tal efecto, el Grupo de Gestion del Talento Humano, desarrolla acciones integrales en favor de la formación y cuidado emocional de todo el talento humano vinculado a las entidades responsables de la asistencia, reparación, orientación, y atención de las víctimas.

El desarrollo de esta estrategia contempla:

- Estructuración y actualización permanente del plan de formación en la materia.
- Prevención del desgaste emocional a través de:
 - ✓ formación en herramientas psicosociales,
 - ✓ registro de las fuentes de malestar,
 - ✓ desarrollo de encuentros grupales
- Atención a afectaciones psicosociales individuales sin perjuicio de la remisión a la ARL o entidad prestadora de servicios en salud de ser necesario
- Desarrollar una cultura de cuidado emocional al interior de la Unidad
- Acciones focalizadas de cuidado hacia los equipos y/o grupos
- Desarrollar intervenciones relacionadas con la organización del trabajo, el clima organizacional, el tratamiento grupal e individual.
- Formar y fortalecer las redes de apoyo existentes en la entidad bajo la estrategia peer Helpers
- Generar espacios de encuentro nacional y territorial (mesas de autocuidado).
- Medición e informe del desgaste emocional
- Socialización de los resultados de las mediciones, intervenciones, e impactos de la política no solo al interior de la Unidad sino con todas las entidades que conforman el SNARIV



- Promoción de actividades de autocuidado
- Desarrollar y publicar un boletín del buen cuidado (periodicidad quincenal)
- Articular acciones en cumplimiento de la Resolución 1166 de 2018 con la OIM
- Articular y desarrollar mesas de trabajo para la implementación de la Resolución 1166 de 2018 en las entidades del SNARIV.

Es importante vincular las acciones de cuidado emocional, con las acciones desarrolladas en torno al bienestar laboral, la salud ocupacional y en general con todo el proceso de administración del talento humano, es decir asumir la política de una manera holística y compleja que promueva el bienestar y salud mental y físico del personal que atiende a las víctimas.

6.1.9 Vinculación - Vacantes

La vinculación del personal a la Unidad destacara por su transparencia, imparcialidad, y legalidad cumpliendo con los procedimientos establecidos para tal fin de manera que el personal cumpla con las características esperadas para el desarrollo del cargo y el logro de las metas institucionales.

Cabe aclarar que actualmente la Unidad no ha llevado a cabo procesos de concurso de méritos para acceso a empleos de carrera, de manera que no cuenta con lista de elegibles para poder nombrar personal de esta índole.

La estrategia de vinculación comprende las siguientes acciones de acuerdo con las vacantes disponibles y el presupuesto existente para proveerlas:

- Identificar las vacantes presentes en la planta de la Unidad
- Registrar y analizar las vacantes y los tiempos de cubrimiento, especialmente de los gerentes públicos
- Desplegar procesos de reclutamiento que garanticen una amplia concurrencia de candidatos idóneos para el acceso a los empleos de naturaleza gerencial y/o directivos
- Desarrollar e implementar mecanismos para verificar si existen servidores de carrera administrativa con derecho preferencial para ser encargados
- Establecer el tiempo de cubrimiento de vacantes temporales mediante encargo
- Desarrollar e implementar mecanismos para evaluar competencias para los candidatos a cubrir vacantes tanto temporales como de libre nombramiento y remoción
- Cubrir las vacantes que no fueron posibles resguardar con encargos, mediante la figura de nombramiento en provisionalidad, dada la necesidad del servicio.
- Ocasionalmente y bajo directriz de la comisión nacional del servicio civil vincular la personal asignado mediante figura de reincorporación.

6.1.10 Previsión

La previsión de recursos humanos permite disentr los requerimientos de personal con la disponibilidad del mismo, a fin de adoptar las medidas necesarias para atender dichos requerimientos. Esta estrategia contempla 3 etapas: Análisis de necesidades de personal, análisis de la disponibilidad de personal, y programación de medidas de cobertura que obedezcan a las necesidades. Así las cosas en la presente vigencia se trabajará en:

- Realizar un diagnóstico inicial de acercamiento
- Identificar las necesidades de personal por dependencia y/o las directrices de la Dirección General



- Proyección de futuras vacantes atendiendo al personal próximo a pensionarse y/o retirarse del servicio.
 - ✓ Realizar entrevistas de retiro para identificar las razones por las que los servidores se retiran de la entidad.
 - ✓ Elaborar un informe acerca de las razones de retiro que genere insumos para el plan de previsión del talento humano.
 - ✓ Contar con cifras de retiro de servidores y su correspondiente análisis por modalidad de retiro.
- Determinar las necesidades globales de la Unidad.
- Realizar un estudio sobre la disponibilidad de personal mediante la consolidación, organización, y sistematización de la información de recursos humanos determinando el estado actual para satisfacer necesidades cuantitativa y cualitativamente.
- Establecer si se requieren medidas internas o externas de acuerdo a las conclusiones del ejercicio.

Es importante considerar que partir de este ejercicio, se puede tener como resultado del cálculo del número de empleos necesarios para atender las funciones y responsabilidades de la Unidad se pueden identificar requerimientos superiores a los empleos aprobados oficialmente en la planta de personal; para lo cual es importante entender que cualquier modificación que se desee hacer a la misma, debe estar respaldada por los estudios técnicos correspondientes aprobados por el Departamento Administrativo de la Función Pública y contar con la viabilidad presupuestal del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

6.1.11 Monitoreo y Seguimiento del SIGEP

En cumplimiento del artículo 227 del Decreto 019 de 2012 “*Quien sea nombrado en un cargo o empleo público o celebre un contrato de prestación de servicios con el Estado deberá, al momento de su posesión o de la firma del contrato, registrar en el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público -SIGEP-administrado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la información de hoja de vida, previa habilitación por parte de la unidad de personal de la correspondiente entidad, o ante la dependencia que haga sus veces*”

El monitoreo al SIGEP tendrá en cuenta las siguientes labores:

- Coordinar lo pertinente para que los servidores públicos de las entidades del orden nacional presenten la Declaración de Bienes y Rentas entre el 1° de abril y el 31 de mayo de cada vigencia; y los del orden territorial entre el 1° de junio y el 31 de julio de cada vigencia.
- Contar con la trazabilidad electrónica y física de la historia laboral de cada servidor

6.1.12 Evaluación y Seguimiento al Desempeño y Acuerdos de Gestión

La evaluación del desempeño es una herramienta que busca verificar, valorar y calificar el desempeño de los servidores de acuerdo con el objeto, propósito, y funciones de su empleo; permitiendo identificar el aporte de los servidores al cumplimiento de las metas institucionales.

Por su parte los acuerdos de gestión están dirigidos a los gerentes públicos y permite identificar y evaluar las fortalezas o aspectos a mejorar del gerente público, con el fin de incentivar la gestión eficiente y/o capacitar para mejorar las deficiencias identificadas.

Dicho lo anterior la evaluación de los servidores y gerentes tendrá en cuenta lo siguiente:



- Adoptar mediante acto administrativo el sistema de evaluación del desempeño y los acuerdos de gestión.
- Facilitar el proceso de acuerdos de gestión implementando la normatividad vigente y haciendo las capacitaciones correspondientes
- Llevar a cabo las labores de evaluación de desempeño de conformidad con la normatividad vigente y llevar los registros correspondientes, en sus respectivas fases.
- Establecer y hacer seguimiento a los planes de mejoramiento individual.
- Establecer mecanismos de evaluación periódica del desempeño, diferentes a las obligatorias, en torno al servicio al ciudadano (creación de sistema propio de evaluación)
- Promover y mantener la participación de los servidores en la evaluación de la gestión (estratégica y operativa) para la identificación de oportunidades de mejora y el aporte de ideas innovadoras
- Implementar mecanismos para evaluar y desarrollar competencias directivas y gerenciales como liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección y desarrollo de personal y conocimiento del entorno, entre otros.
- Promocionar la rendición de cuentas por parte de los gerentes (o directivos) públicos.
- Implementar mecanismos o instrumentos para intervenir el desempeño de gerentes (o directivos) inferior a lo esperado (igual o inferior a 75%), mediante un plan de mejoramiento.
- Verificar que se realice adecuadamente la evaluación de periodo de prueba a los servidores nuevos de carrera administrativa, de acuerdo con la normatividad vigente.

6.1.13 Caracterización e Información de Planta en Tiempo Real

Se trata de contar con información oportuna, actualizada y confiable para realizar una gestión con impacto en la productividad de los servidores y en el bienestar de los ciudadanos. Es fundamental disponer de la mayor cantidad de información posible sobre la Unidad y de su talento humano:

Por esta razón se buscará contar con información relacionada a:

- Llevar registros apropiados del número de gerentes públicos que hay en la entidad, así como de su movilidad
- Contar con información confiable y oportuna sobre indicadores claves como rotación de personal (relación entre ingresos y retiros), movilidad del personal (encargos, comisiones de servicio, de estudio, reubicaciones y estado actual de situaciones administrativas), ausentismo (enfermedad, licencias, permisos), pre-pensionados, cargas de trabajo por empleo y por dependencia, personal afrodescendientes y LGBTI
- 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.
- Controlar la proporción de contratistas con relación a los servidores de planta.
- Brindar oportunidades para que los servidores públicos de carrera desempeñen cargos gerenciales (o directivos)
- Se fortalecerá el mecanismo de información (matrices de vinculación) los cuales permitan visualizar en tiempo real la planta de personal y contribuir a la toma de decisiones del líder de Talento Humano.
- Distribución de los empleos de la planta global de la entidad
- Movilidad de los servidores de la entidad
- Administración de las hojas de vida de los funcionarios respecto su desarrollo en



la Unidad, mediante herramientas de información.

6.1.14 Código de Integridad

El Código de Integridad de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, constituye una guía que orienta el desempeño de sus servidores públicos con el fin de cumplir con la misión, visión y objetivos institucionales.

Por ello y atendiendo a los valores institucionales seleccionados y los propuestos por la función pública se adelantarán las siguientes acciones con el fin de armonizarlos con la cultura organizacional.

- Establecer las prioridades en las situaciones que atenten o lesionen la moralidad, incluyendo actividades pedagógicas e informativas sobre temas asociados con la integridad, los deberes y las responsabilidades de la Unidad de Víctimas, generando un cambio cultural.
- Promover ejercicios participativos para la interiorización de los valores y principios institucionales por parte de todos los servidores y garantizar su cumplimiento en el ejercicio de sus funciones, empleando los ejercicios de la “caja de herramientas”.

6.1.15 Régimen Salarial y Prestacional

Se busca dar cumplimiento al régimen salarial y prestacional de conformidad con la normativa vigente y expedida por la Unidad. Esta gestión es realizada por medio de procedimientos de nómina, procedimientos de seguridad fiscal y parafiscales, reajustes salariales, procedimientos de reconocimientos de prestaciones sociales.

6.1.16 Situaciones Administrativas

Se refiere a todas aquellas circunstancias en las que se pueden encontrar los servidores públicos frente a la Administración durante su relación laboral. Estas se resumen en siete puntos: En servicio activo; En licencia; En permiso; En comisión; Encargo; Vacaciones; y Suspendido en ejercicio de funciones.

Para todas aquellas situaciones descritas mediara un acto administrativo, que dé cuenta y formalizara tal circunstancia, este acto debe ser debidamente notificada a cada funcionario, y es deber del funcionario tramitarlo con oportunidad para que pueda generarse sin contratiempos tal acto.

7. Diseño de Acciones de la Matriz Estratégica de Talento Humano

En atención a las calificaciones obtenidas al diligenciar la matriz GETH se identificaron tres sub-rutas con puntuaciones bajas, de las cuales se han seleccionado variables comunes a ellas que impactan en ellas. La ruta con menor calificación fue la Ruta del Análisis de Datos, siendo las sub-rutas con puntajes desfavorables:

- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos
- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en “hacer siempre las cosas bien”
- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores

De tal manera que el plan de acción estará enfocado en:



Variables resultantes	Alternativas de mejora	Mejoras a Implementar (Incluir plazo de la implementación)
<p>Provisión del Empleo asociado a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proporción de provisionales sobre el total de servidores 2. Tiempo promedio de provisión de vacantes temporales mediante provisionalidad 3. Verificación de listas de elegibles vigentes para la Entidad 	<p>(Calidad y análisis de datos) Esta actividad se configura como problema estructural ya que la entidad no ha realizado concurso de méritos para contar con lista de elegibles, proporción mayor de funcionarios de carrera vs provisionales, y disminuir tiempo de provisión de vacantes temporales. Se requiere realización de concurso de méritos del cual se desprenden las siguientes acciones: solicitud de presupuesto, actualización de la OPEC, actualización de manual de funciones y distribución de planta, mesas de trabajo con la CNSC</p>	<p>Solicitar presupuesto, actualizar OPEC, contar con visto de bueno de la CNSC, Dirección y Min Hacienda El plazo depende de la continuidad de la entidad de acuerdo a la Ley 1448 de 2011. Fecha posible 31/07/2020</p>
<p>Gestión de la información asociado a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indicadores actualizados y confiables de gestión clave 2. recopilar y analizar información diagnóstica 3. reportes de funcionarios 4. registros estadísticos 	<p>(Calidad y análisis de datos) Actividad orientada a la caracterización del personal y de los empleos de forma digital (herramienta para la administración del talento humano primera versión)</p>	<p>31/05/2019</p>
<p>Bienestar asociado a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. cambio organizacional 2, cultura organizacional 	<p>(Crecimiento y calidad) Liderazgo con valores como motor del cambio organizacional y cultura organizacional. Actividades dirigidas e implementadas de acuerdo con los resultados de la medición del clima organizacional</p>	<p>31/07/2020</p>
<p>Evaluación del Desempeño asociado a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. cumplimiento normativo 2. gestión del rendimiento, gestión de resultados 3. planeación estratégica 	<p>(Crecimiento y calidad) Realizar en las fechas de ley las evaluaciones para los funcionarios de carrera administrativa. Realizar evaluación a los funcionarios de LNR en el nivel asesor y asistencial. Implementar el seguimiento a resultados a los funcionarios con nombramiento en provisionalidad. Evaluaciones y seguimientos contemplados en el PETH</p>	<p>31/06/2019</p>
<p>Gerencia Pública asociado a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. implementar un instrumento para evaluar las competencias directivas y gerenciales 2. instrumentos para intervenir en el rendimiento de los gerentes con porcentaje igual o inferior al 75% 	<p>(Crecimiento y calidad) 1. desarrollar un mecanismo y/o instrumento para evaluar las competencias gerenciales asociadas a liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección y desarrollo de personal y conocimiento del entorno, entre otros. 2. reportar a la dirección general y a la oficina asesora de planeación los resultados insatisfactorios para que estas oficina adelanten los correctivos pertinentes.</p>	<p>31/07/2020</p>

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana 2019 con base a la matriz GETH
Ilustración 24

Este plan de acción se identifica como la prioridad para el desarrollo e impacto de las variables con puntajes más bajos según lo establecido en la Matriz Estratégica de Talento Humano, estableciendo oportunidades de mejora.

8. Evaluación de la Gestión

Las herramientas para hacer seguimiento y evaluar las actividades establecidas en el presente PETH, estableciendo su eficiencia, eficacia y efectividad son las siguientes.



- Matriz de Autodiagnóstico GETH: Instrumento de autodiagnóstico que permite a la Unidad desarrollar un ejercicio de valoración interna del estado de la dimensión del talento humano corazón del MIPG.
- Matriz de Cumplimiento del PETH: es un mecanismo de seguimiento y verificación de cumplimiento de las actividades de talento humano, donde se establece el peso porcentual de los avances de las acciones propuestas en el PETH y sus planes operativos.
- FURAG II: Este instrumento está diseñado para la verificación, medición y evaluación de la Gestión Estratégica de Talento Humano frente a la eficacia y a los niveles de madurez, como énfasis en el mejoramiento continuo. Se diligenciará en las fechas establecidas la política de desarrollo administrativo y la de Gestión del Talento Humano. Esta herramienta está compuesta por dos formularios: el formulario de evidencias (dirigido a los líderes del proceso), y el formulario de percepción (dirigido a los servidores públicos). Los resultados obtenidos de esta medición permitirán la formulación de acciones de mejoramiento a que tengan lugar.
- Sistema de Gestión Institucional – SISGESTION: A través de SISGESTION, se integran los lineamientos de la planeación de cada dependencia y es el insumo necesario con el que cuenta la Oficina Asesora de Planeación para la evaluación de dependencias. Allí se evidenciará la Gestión Estratégica de Talento Humano tanto cualitativa como cuantitativamente.

9. Consolidación Planeación 2020

A continuación, se presenta el resumen del Plan Estratégico, con las políticas institucionales existentes en lo referente a Talento Humano, los cuales se desarrollan a través de los diferentes planes operativos.

Política Institucional	Nombre Actividad	Plan de Trabajo (tareas específicas)	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Política de Gestión del Talento Humano	Diseñar el PETH	Presentar el PETH ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño. Publicar el PETH a más tardar el 31 de enero de 2020	Coordinador Grupo de Gestión del Talento Humano	01/01/2020	31/01/2020
Política Bienestar Laboral Política de Gestión del Talento Humano Política de Gestión Integral de Riesgos Política del buen cuidado	Definir estrategia (Bienestar, Incentivos, SST y Cuidado Emocional, Capacitación)	1. Formular plan de Bienestar e incentivos. 2. Formular Plan de SST. 3. Formular acciones en el marco de la formación y cuidado emocional 4. Formular el plan institucional de formación y capacitación	Líder de los procesos de Bienestar, Seguridad y Salud en el Trabajo y Capacitación.	01/11/2019	01/01/2020
	Establecer plan de trabajo para la implementación de la estrategia	1. Realizar cronograma del Plan de Bienestar e Incentivos, incluyendo intervenciones de clima organizacional 2. Realizar cronograma del plan de SST 3. Realizar cronograma del plan de capacitación 4. Realizar cronograma de las actividades de formación y cuidado emocional		01/11/2019	01/01/2020
Política Bienestar Laboral Política de Integridad Política de Gestión Integral de Riesgos Política del buen cuidado	Desarrollar la estrategia al interior de la entidad y promover espacios que contribuyan a la felicidad y	1. Generar espacios de comunicación 2. Generar espacios de diversión y esparcimiento. 3. Realizar actividades de cultura organizacional 4. Desarrollar las actividades de Salario emocional, Incentivos,		03/02/2020	15/12/2020



Política Institucional	Nombre Actividad	Plan de Trabajo (tares específicas)	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
cuidado Política de No fumadores y No consumo de alcohol y drogas	crecimiento en la UARIV	Programa servimos, Teletrabajo, Horario Flexible, Actividades de diversión, Código de Integridad. 5. Desarrollar las actividades de SST: Entorno laboral saludable, Exámenes enfocados, Ambiente Físico, Mejoramiento Individual. 6. Desarrollar los diferentes temas objeto del PIFC			
Política Bienestar Laboral	Adelantar la intervención al clima y cultura organizacional	1. Analizar los resultados de la medición 2. Definir acciones a implementar 3. Efectuar actividades de coaching para fortalecer la cultura organizacional, y los demás que se determinen en el marco del sistema de estímulos	Líder de los procesos de Bienestar	03/02/2020	31/08/2020
Política de Gestión del Talento Humano	Desarrollar e implementar, las evaluaciones del desempeño, acuerdos de gestión, y seguimiento a resultados	1. socializar la evaluación a funcionarios de LNR en nivel asesor y asistencial. 2. adelantar la EDL a funcionarios de carrera. 3. implementar un sistema de seguimiento de resultados los funcionarios en provisionalidad 4. suministrar los formatos para acuerdos de gestión y gestionar con la OAP para su seguimiento y planeación.	Líder de los procesos de evaluación y seguimiento	15/01/2020	31/12/2020
	Información para la administración del talento humano, disponible en herramienta informática	1. Actualizar la caracterización del Talento Humano 2. Consolidar la información en la matriz de caracterización del Talento Humano 3. Generar reportes de la Gestión del Talento Humano 4. Automatización de generación de certificaciones	Líder de los procesos de caracterización y sistematización	15/01/2020	31/08/2020
	Administrar el proceso de nomina	1. Proyectar del presupuesto de la planta de la UARIV 2. Ingresar novedades mes a mes 3. Liquidar la nómina y seguridad social 4. Liquidar las prestaciones sociales	Líder de los procesos de nomina	01/01/2020	31/12/2020
	Gestionar las situaciones administrativas	1. Recepcionar la información necesaria para la situación administrativa 2. Proyectar Documento 3. Notificar el documento. 4. Reportar a nomina	Líder de los procesos de administración del personal	01/01/2020	31/12/2020
	Gestionar el proceso de vinculación, permanencia y retiro	1. Desarrollar las actividades del procedimiento de administración del talento humano 2. Desarrollar las actividades del protocolo de retiro	Líder de los procesos de administración del personal	01/12/2020	15/12/2020

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana 2019

Ilustración 25



CAPITULO 2. PLAN INSTITUCIONAL DE FORMACION Y CAPACITACION

Introducción

Con la Resolución 390 de 2017 emitida por el DAFP se actualizan los lineamientos de la política de empleo público en lo referente a la capacitación al adoptar un nuevo plan de formación y capacitación orientado a la profesionalización y desarrollo de los servidores públicos; definiendo una nueva forma de gestionar el desarrollo de las capacidades de los servidores al incorporar estrategias de aprendizaje organizacional.

Esta nueva estrategia considera que el desarrollo de las capacidades del servidor parte, del fortalecimiento de las capacidades institucionales para que estas puedan ofrecer programas de aprendizaje mediante capacitación, inducción y entrenamiento con resultados óptimos.

Por lo cual el presente plan institucional de formación y capacitación atenderá a las necesidades de aprendizaje a nivel organizacional e individual, para el cumplimiento de los objetivos trazados por la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, de acuerdo con los objetivos del MIPG:

1. Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas
2. Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos.
3. Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua

La capacitación que se dictará en la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas se enmarca en la educación informal y la educación para el trabajo y el desarrollo humano, dada la orientación al perfeccionamiento de habilidades en el desempeño del puesto de trabajo.

El Plan Institucional de Formación y Capacitación de la presente vigencia será desarrollado atendiendo a las necesidades detectadas mediante diagnóstico aplicado a los funcionarios, a los gerentes públicos, a los resultados de las evaluaciones de desempeño ordinarias, a los resultados de la evaluación de los acuerdos de gestión, y a la orientación de la alta dirección, y los lineamientos del anexo técnico de la Ley 1166 de 2018.

1. Marco Conceptual

Aprendizaje Organizacional: El aprendizaje organizacional es un proceso que transforma la información y el conocimiento que se produce, e integrarlo a talento humano mediante programas como capacitaciones, entrenamiento e inducción y reinducción, incrementado las capacidades y competencias de los funcionarios.

El aprendizaje organizacional tiene la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de la Unidad incluyendo a todas las personas en los diferentes procesos contribuyendo al



mejoramiento del desempeño individual y organizacional; a través del fortalecimiento de las capacidades de la entidad para ofrecer programas internos de aprendizaje, lo cual permite la disponibilidad no solo para los empleados de carrera administrativa sino al resto de personal vinculado a la Unidad, optimizando los recursos al ampliar la cobertura convirtiendo el conocimiento en un activo de la entidad y no quede únicamente en un grupo particular de personas.

Programas de Aprendizaje Organizacional: Tiene como objetivo ampliar los conocimientos, el desarrollo de habilidades, y formación de valores, que permiten tener un cambio de comportamiento y mejorar el desempeño laboral. Los programas de aprendizaje se enmarcan en tres modalidades de instrucción: La capacitación, el entrenamiento, y la inducción – reinducción, los cuales surgen de la necesidad de los procesos y los medios para resolverlos para lograr resultados concretos, y con valores, apuntándole a la creación de valor público como ejes temáticos de esta propuesta.

Ser: comprende la esfera psicológica del individuo desde conceptos como la motivación, las actitudes, valores, creencias y hábitos. Esta dimensión se enfoca en las características intrínsecas que los funcionarios y colaboradores debe poseer para el desarrollo de su labor y para la prestación de un óptimo servicio público, facilitando la aplicabilidad de sus conocimientos y habilidades en diferentes contextos y para dar respuesta de manera flexible y creativa a las demandas de las instituciones. Su fortalecimiento y estímulo es la base para el desarrollo de las otras dos dimensiones.

Saber: comprende el conjunto de conocimientos necesarios para entender el ejercicio eficiente de las funciones del cargo, así como de la comprensión del contexto que rige a las organizaciones públicas y por ende, la generación de nuevos conocimientos. Lo importante en esta dimensión es el estímulo al autoaprendizaje y la formación conceptual que permite análisis y crítica de la información recolectada.

Hacer: se define como el conjunto de habilidades que desarrolladas contribuye al logro de las metas y fines del estado y de las entidades en particular.

Plan Institucional de Capacitación: De acuerdo con lo señalado en la Guía para la formulación del Plan Institucional de Capacitación de la Función pública, "(...) es un conjunto coherente de acciones de capacitación y formación, que durante un periodo de tiempo y a partir de unos objetivos específicos, facilita el desarrollo de competencias, el mejoramiento de los procesos institucionales y el fortalecimiento de la capacidad laboral de los servidores públicos a nivel individual y de equipo para conseguir los resultados y metas institucionales establecidas en una entidad pública".

Capacitación: Como lo indica el Art. 4º del Decreto 1567 de 1998, "... el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa"

Formación: Es entendida en la referida normatividad como los procesos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basado en los principios que rigen la función administrativa. Proceso encaminado a facilitar el desarrollo integral del ser humano, potenciando actitudes, habilidades y conductas, en sus dimensiones ética, creativa, comunicativa, crítica, sensorial, emocional e intelectual.



Educación no formal: Hoy denominada educación para el trabajo y el desarrollo humano, según lo señala el Decreto 2888 de 2007, es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos para la educación formal.

Educación Informal: Como lo indica el artículo 43 de la Ley 115 de 1994, “Se considera educación informal todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios de comunicación masiva, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados.”

Programas de Inducción y reinducción: Están orientados a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, desarrollar habilidades gerenciales y del servicio público y a suministrar información para el conocimiento de la función pública y de la entidad. (Artículo 7 del Decreto 1567 de 1998).

Entrenamiento en el puesto de trabajo: Es la preparación que se imparte en el ejercicio de las funciones del empleo con el objeto de asimilar en la práctica de sus funciones; por lo tanto, está orientada a atender en el corto plazo, necesidades de aprendizaje específicas requeridas para el desempeño del cargo, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes observables de manera mediática. Esta capacitación debe ser inferior a 160 horas. (Circular Externa No. 100-010 de 2014 del DAFP)

Competencias Laborales: “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”. (Decreto 815 de 2018 del DAFP).

2. Marco Normativo

La Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, por medio del Grupo de Gestión del Talento Humano, orientará su gestión de acuerdo con lo dispuesto en la normativa que se presenta a continuación:

- ✓ Ley 115 de 1994: “Por la cual se expide la ley general de educación”.
- ✓ Ley 190 de 1995: establece la obligatoriedad de introducir temáticas en la oferta de inducción y reinducción que conduzcan a fortalecer y preservar la moralidad en la administración pública.
- ✓ Decreto Ley 1567 de 1998: “Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”.
- ✓ Decreto 1084 de 2015: en el artículo 2.2.7.5.7 establece que “ *Con la finalidad de promover la calidad de la atención a las víctimas referidas en el artículo 3 de la Ley 1448 de 2011 e incorporar el enfoque psicosocial, las entidades responsables de la asistencia, atención y reparación, deberán capacitar progresivamente al personal encargado en dicha materia de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Salud y Protección Social...Las entidades del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas gestionarán el desarrollo de estrategias y programas continuos de autocuidado y capacitación para los servidores públicos que orientan y atienden a las víctimas*”.
- ✓ Decreto 1083 de 2015: en su título 9 establece lineamientos en temas de capacitación.
- ✓ Resolución 1166 de 2018: “Por la cual se adoptan los lineamientos para el talento humano que orienta y atiende a las víctimas del conflicto armado y se dictan otras disposiciones”



- ✓ Ley 909 de 2004: “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.”
- ✓ Circular DAFP 100-010 de 2014: “orientaciones en materia de capacitación y formación de los empleados públicos”
- ✓ Decreto 2011 de 2017: Por el cual se adiciona el Capítulo 2 al Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector 'público
- ✓ Decreto Ley 834 de 2017: Por el cual se dictan normas en materia de empleo con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera
- ✓ Ley 1960 de 2019: “Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones”

3. Estrategia Metodológica

De acuerdo con el Plan Nacional de Formación y Capacitación, la generación de conocimiento y de los procesos de aprendizaje puede ser entendida a partir de diversas posturas, lo que implica que existen diferentes enfoques pedagógicos vinculados al hecho de aprender.



Fuente: elaboración propia, grupo gestión del talento humano, con base a la guía de implementación del plan nacional de formación y capacitación, 2019.

Ilustración 26

Según sea el tema del curso de capacitación, la temática, el objetivo, y el entrenamiento en el puesto de trabajo se podrá desarrollar uno de estos enfoques.

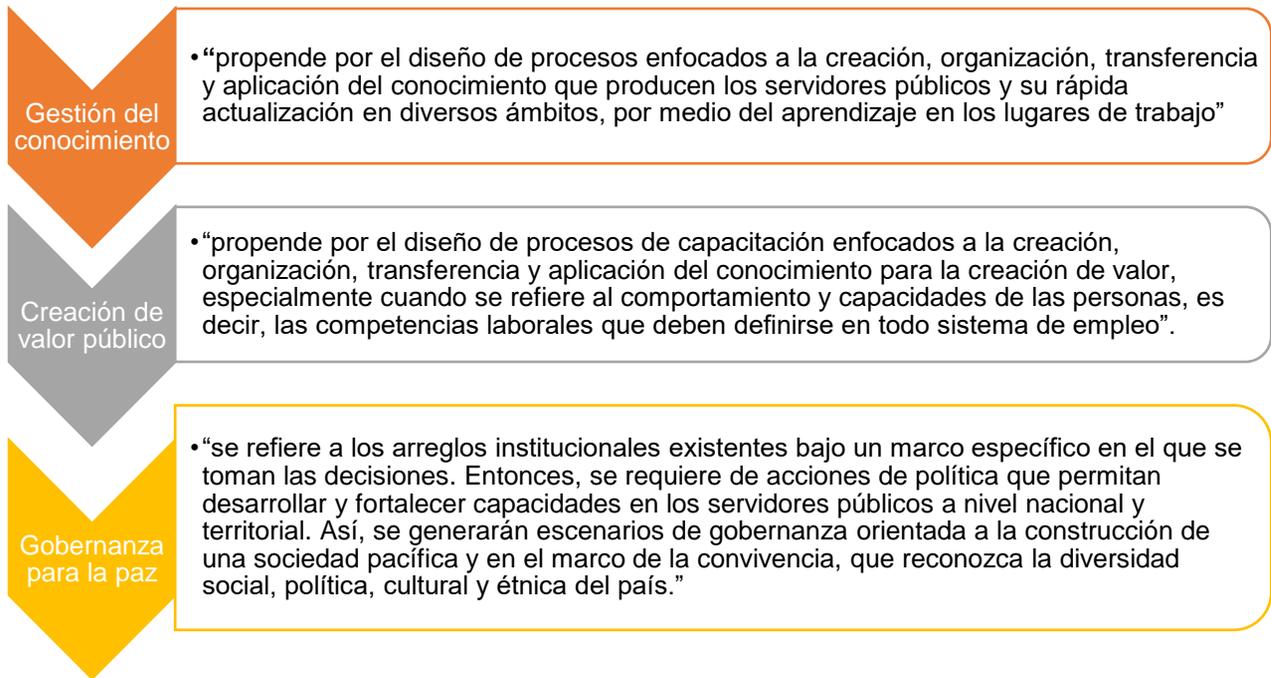
Adicionalmente la gestión de la capacitación en las entidades territoriales se deberá adaptar a los contextos interculturales multiétnicos y de vocación social y económica del territorio fundado en la inclusión de las dinámicas propias, en el marco de la metodología de la gobernanza para la paz que busca desarrollar pensamiento analítico y de reflexión de las distintas situaciones en un contexto de gobernanza.

El PIFC incentivara:

- Pensamiento crítico y análisis
- Empatía y solidaridad
- Agencia individual y de coalición
- Compromiso participativo y democrático
- Habilidades de transformación de conflictos.

4. Ejes temáticos PIFC

Los ejes propuestos en el Plan Nacional de Formación y Capacitación tienen como objetivo cambiar el paradigma de la administración pública, interiorizando conceptos en sus servidores que permitan unificar el lenguaje y generar un perfil de gobierno abierto, estructurando las actividades de capacitación en los siguientes aspectos:



Fuente: elaboración propia, grupo gestión del talento humano, con base a la guía de implementación del plan nacional de formación y capacitación, 2019.
 Ilustración 27

Para el desarrollo del eje de gestión del conocimiento al interior de la Unidad, deben considerarse las necesidades organizacionales de aprendizaje a partir de planes estratégicos con las competencias laborales teniendo en cuenta los siguientes pasos:



Fuente: elaboración propia, grupo gestión del talento humano, con base a la guía de implementación del plan nacional de formación y capacitación, 2019.
 Ilustración 28

6. Objetivos

Objetivo general:

Desarrollar las capacidades y habilidades de los servidores públicos de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas con miras a fortalecer las capacidades institucionales para a la generación de resultados óptimos, innovadores y con generación de valor público.

Objetivos Específicos:

- Atender las necesidades de aprendizaje organizacional para el cumplimiento de metas y objetivos de la planeación estratégica institucional.
- Contribuir a la generación de valor público en la gestión del talento humano mediante los procesos de aprendizaje.
- Desarrollar el pensamiento analítico e innovador sobre las distintas situaciones institucionales, como una competencia necesaria para la toma de decisiones en contextos de gobernanza.

7. Población Objetivo



El Plan de formación y capacitación está dirigido a los siguientes servidores:

Tipo de Nombramiento	Nº
Libre Nombramiento y Remoción	55
Carrera Administrativa	28
Provisionalidad	774

Fuente: elaboración propia, grupo gestión del talento humano, con base a la información de la planta de personal, 2019. *Ilustración 29*

8. Gestion del Conocimiento

El proceso de gestión del conocimiento concibe las acciones de generar, identificar, capturar, transferir, apropiar, analizar, difundir, y preservar los datos, la información, el conocimiento, y la sabiduría; las cuales se orientan a la generación y producción, herramientas de uso y apropiación, analítica institucional ,y cultura de compartir y difundir.

El Grupo de Gestion del Talento Humano en su compromiso de aportar a la implementación de la gestión del conocimiento como dimensión transversal a las organizaciones, desde su objetivo central (administración del ciclo de vida del servidor público) trabajará en los siguientes aspectos los cuales guardan relación con el PIFC:

- Identificación de necesidades en materia de formación y capacitación (identificación de falencias en los resultados de los medios institucionales de evaluación y seguimiento individual)
- Formación de formadores (multiplicadores de conocimiento), donde los funcionarios una vez capacitados cuentan con la capacidad y la voluntad de replicar el conocimiento adquirido a sus compañeros
- Creación del repositorio de material de capacitaciones a modo de biblioteca virtual (inventario documental), de tal suerte que el material pueda ser consultado permanentemente.

De esta forma se fortalecerá el capital intelectual de la entidad transformando el conocimiento no tácito en explícito presente en cada funcionario una vez capacitado, concienciando sobre la importancia de crear un conocimiento colectivo, para que exista una cultura del saber, efectividad en la entidad, y se garantice la continuidad del conocimiento.

9. Formulación del PIFC 2020

El Plan Institucional de Formación y Capacitación dará cuenta de las disposiciones del Artículo 3 de la Ley 1960 de 2019, en el cual, los servidores públicos independientemente de su tipo de vinculación con el Estado podrán acceder a los programas de capacitación, atendiendo a las necesidades y al presupuesto asignado; de esta forma se dará lugar a la capacitación a los funcionarios nombrados en provisionalidad ampliando la cobertura del PIFC, en aras de fortalecer la profesionalización en el sector público.

Por otro lado y en alineación con el Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, en especial a lo establecido en el Pacto por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, y el Pacto por una gestión pública efectiva; el PIFC 2020 hará énfasis en temas asociados a la innovación pública y la gestión del conocimiento, como los que se establecen a continuación:

- Competencias laborales: liderazgo, gestión de grupos, gestión del tiempo, gestión del cambio, dirección de reuniones, toma de decisiones, orientación a resultados, visión estratégica, e innovación.

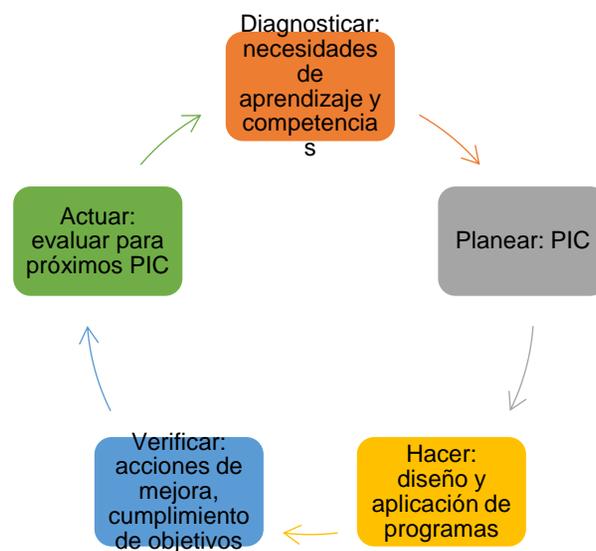


- Profundización a los gerentes públicos en liderazgo ético, administración pública, informes de gestión, contratación pública, planeación y gestión de proyectos, finanzas públicas, entre otras.
- Innovación pública
- Producción, innovación y emprendimiento
- Proyectos colaborativos
- Desarrollo de habilidades de ciencia tecnología ingeniería y matemáticas
- Metodologías Innovadoras: SRUM, Sirius Games, Design Thinking, entre otros.
- Gerencia de proyectos innovadores, y seguimiento a resultados

Así mismo como parte de las estrategias del PETH, en el plan institucional de formación y capacitación se desarrollará la gestión del conocimiento en la que interviene talento humano, a través de las siguientes actividades:

- Formación de formadores (multiplicadores de conocimiento), donde los funcionarios una vez capacitados cuentan con la capacidad y la voluntad de replicar el conocimiento adquirido a sus compañeros,
- Creación del repositorio de material de capacitaciones a modo de biblioteca virtual (inventario documental).

El Grupo de Gestión del Talento Humano aborda las acciones establecidas en la Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación, para la elaboración y formulación del Plan Institucional de Formación y Capacitación, en el marco del ciclo PHVA, las cuales comprenden:



Fuente: elaboración propia, grupo gestión del talento humano, con base a la guía de implementación del plan nacional de formación y capacitación, 2019.
Ilustración 30

9.1 Resultados de las Evaluaciones del Desempeño de los Servidores Públicos

Considerando que los resultados de la evaluación del desempeño laboral anual u ordinario de los funcionarios de carrera administrativa del período 2018-2019, se situaron en mayoritariamente en el rango sobresaliente (mayor o igual al 90%) se puede inferir el cumplimiento de los compromiso pactados en el año; sin embargo pueden ser susceptibles de mejora si se refuerzan las competencias comportamentales asociadas a cada nivel.

Las evaluaciones de los 28 funcionarios de carrera administrativa fueron remitidas con oportunidad y su calificación en promedio estuvo en 97.65%, siendo la calificación más baja de 80,27% y la más alta de 99.63%, por lo tanto no será objeto de plan de



mejoramiento individual, salvo que sus respectivos evaluadores lo consideren.

9.2 Resultados de los Acuerdos de Gestión

De acuerdo con la evaluación de los acuerdos de la vigencia 2018, en el cual participaron 40 gerentes públicos, se obtuvo un promedio de 80% de la valoración de su desempeño; donde un ochenta por ciento (80%) correspondió a los compromisos gerenciales, y un veinte por ciento (20%) restante correspondía a la valoración de las competencias comunes y directivas.

Sin embargo el 18% de gerentes en esa vigencia presentaron inconvenientes con el cumplimiento del plan de acción, y un 43% le fue detectado alguna deficiencia en la orientación de sus competencias comportamentales.

Por lo anterior la capacitación como plan de mejoramiento en el presente plan, girara en torno al fortalecimiento a la orientación a resultados, orientación al ciudadano, planeación, y dirección y desarrollo del personal.

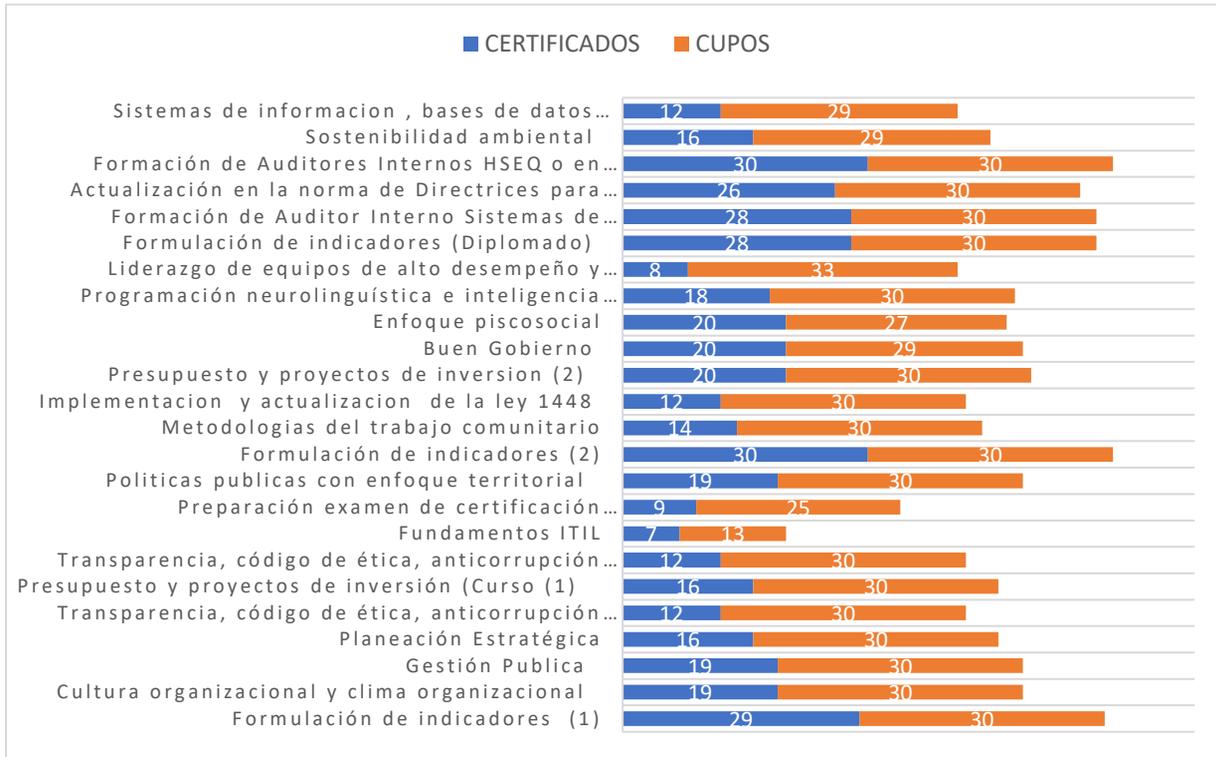
9.3 Evaluación del PIFC 2019

El PIFC de la vigencia 2019 fue adelantado a través del contrato interadministrativo N°. 1997 de 2019, celebrado entre la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas y la Universidad Nacional de Colombia, así como por capacitaciones gestionadas al interior de la entidad y con el apoyo de otras entidades estatales.

La Universidad Nacional de Colombia impartió 24 capacitaciones en modalidad presencial, en los temas identificados como prioritarios y/o importantes en la encuesta de necesidades de capacitación 2018, estos fueron: Formulación de indicadores, Cultura organizacional y clima organizacional, Gestión Pública, Planeación Estratégica, Transparencia, código de ética, anticorrupción y rendición de cuentas, Presupuesto y proyectos de inversión, Fundamentos ITIL, Preparación examen de certificación internacional Project management profesional (PMP), Políticas públicas con enfoque territorial, Formulación de indicadores, Metodologías del trabajo comunitario, Implementación y actualización de la ley 1448, Presupuesto y proyectos de inversión, Buen Gobierno, Enfoque psicosocial, Programación neurolingüística e inteligencia emocional, Liderazgo de equipos de alto desempeño y compromiso, Formación de Auditor Interno Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información ISO 27001:2013, Actualización en la norma de Directrices para las Auditorías de los Sistemas de Gestión ISO 19011:2018, Formación de Auditores Internos HSEQ o en Sistemas de Gestión Integrados HSEQ, Sostenibilidad ambiental-, y Sistemas de información, bases de datos análisis y gestión.

De estos cursos se obtiene un promedio de efectividad del 63%, siendo la más baja la perteneciente al curso en Liderazgo de equipos de alto desempeño y compromiso con un 24%, y la más alta Formulación de indicadores, y Formación de Auditores Internos HSEQ o en Sistemas de Gestión Integrados HSEQ con 100%; Es decir 17 capacitaciones tuvieron una efectividad menor al 70%, solo 7 pueden considerarse con una efectividad de sobresaliente a excelente.

De este resultado se infiere que a pesar de que los funcionarios manifestaron su clara intención de capacitarse en los temas expuestos, al momento de asistir, culminar y certificarse exitosamente, el margen de funcionarios comprometidos es notablemente menor.



Fuente: elaboración propia, grupo gestión del talento humano, con base a la información suministrada por la U Nacional de asistencia y certificaciones, 2019.

Ilustración 31

Por otro lado los asistentes que finalizaron el curso satisfactoriamente diligenciaron además la encuesta de satisfacción la cual obedece a los criterios: Logro de objetivo, Criterios de convocatoria, inscripción y selección, Trato recibido, Condiciones de logística, comodidad y presentación, y Mejoramiento de condiciones laborales y personales. De esta encuesta se obtuvo un promedio de satisfacción del 92%, donde la calificación más baja corresponde al 82% y la más alta al 97%. Es decir los funcionarios perciben como oportunas y creadoras de valor las capacitaciones impartidas por la Universidad Nacional, sin embargo las condiciones que no permiten obtener un 100% son:

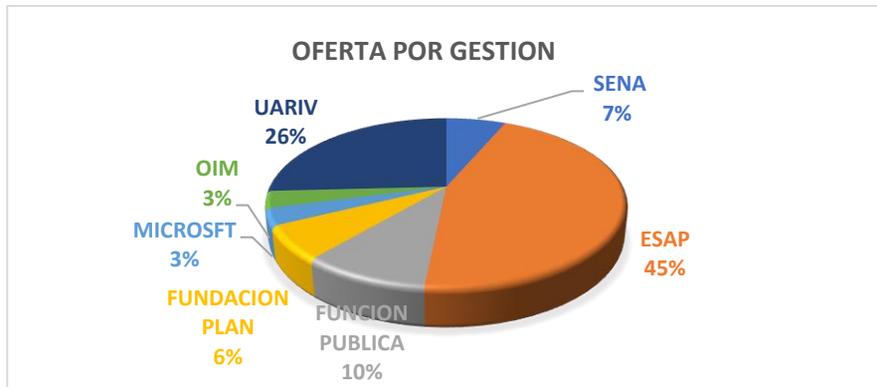
- 4 personas consideran que el salón seleccionado no fue el adecuado, poco espacio, sillas, mucho ruido y las instalaciones locativas donde se realizó la capacitación no están aptas por espacio y para este tipo de cursos respecto a la sala de palenque de san Basilio en la bodega 23.
- 4 participante sugieren o que este tipo de cursos se realicen en otras fechas y la programación se realice con anterioridad, no en el último trimestre del año
- 4 las personas no pudieron escoger cursos de su interés, fue una elección tal vez de los jefes
- 3 de las personas consideran se requiere de internet permanente en la Sala Secreta, lo cual fue solucionado durante el curso

Como se ve son situaciones externas a los contenidos de los cursos perse, y por tanto serán puntos a modificar y fortalecer para el 2020, buscando que el ambiente de estudio sea el propicio para esta actividad.

Por otro lado se realizaron 31 capacitaciones por gestión, 8 ofrecidas directamente por la Unidad (inducción y re inducción, curso de archivística, enfoque diferencial, socialización del nuevo código general disciplinario, gestor e - signa, mitigación de riesgos, y herramientas pm- oci); y 23 de entidades estatales colaboradoras (modelo integrado de planeación y gestión MIPG, inducción gerentes públicos, curso de autocuidado, por las rutas de la paz, herramientas tecnológicas Outlook Mobile, mecanismos de protección de derechos humanos sujetos de especial protección constitucional, gestión del conocimiento y la innovación en MIPG, código general disciplinario, bilingüismo curso inglés y pre intermedio, cultura en educación en derechos



humanos y paz, afectación del conflicto armado y desplazamiento de niñas y mujeres, derechos en personas con orientaciones sexuales e identidades de género diversas, el seguimiento participativo y la evaluación de la gestión pública para la construcción de la paz, diplomado gestión de riesgo de desastres, la reparación integral con perspectiva de género, equidad de género, elaboración y presentación de tablas de retención documental, participación ciudadana, conceptualización de antecedentes históricos del enfoque diferencial, investigación disciplinaria y proceso disciplinario, y actualización de estándares.



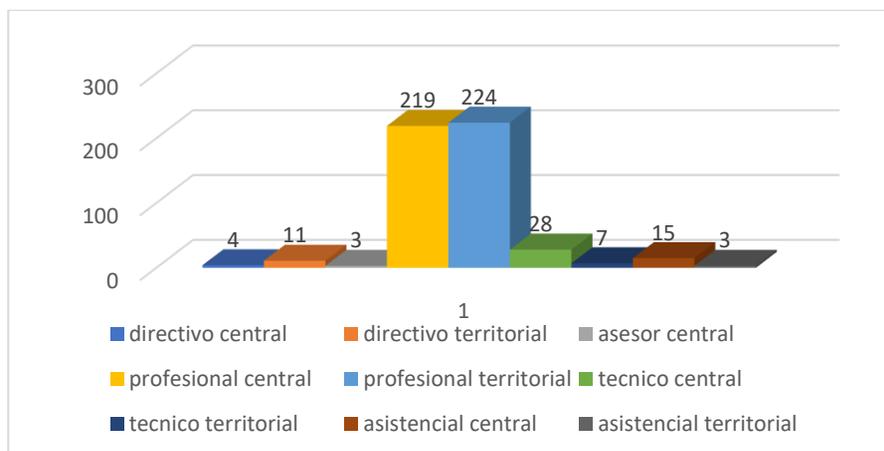
Fuente: elaboración propia, grupo gestión del talento humano, 2019. Ilustración 32

La efectividad de las capacitaciones por gestión fue del 55%, esto en relación de los funcionarios y contratistas convocados frente a los que terminaron y fueron certificados. En estos cursos participaron 2510 funcionarios, y 2504 contratistas para un total de 5014 asistentes, a diferentes cursos, de los cuales se alcanzaron 4937 certificados.

6.4 Diagnostico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional - DNAO

Es un ejercicio de investigación y levantamiento de información que permite identificar las brechas de conocimientos, habilidades, y actitudes de los servidores públicos. El diagnostico de necesidades adelantado por el Grupo de Gestión del Talento Humano recolecto necesidades de aprendizaje individuales y organizacionales manifestadas por todos los servidores de la Unidad, así como también las orientaciones de la alta dirección permitiendo identificar los conocimientos requeridos para el ejercicio del cargo a nivel de desempeño individual, competencias del área, y desempeño institucional.

La encuesta diagnostica contó con la participación de 517 funcionarios (64%) de los cuales el 47% corresponde al nivel territorial, y el 53% a nivel central.

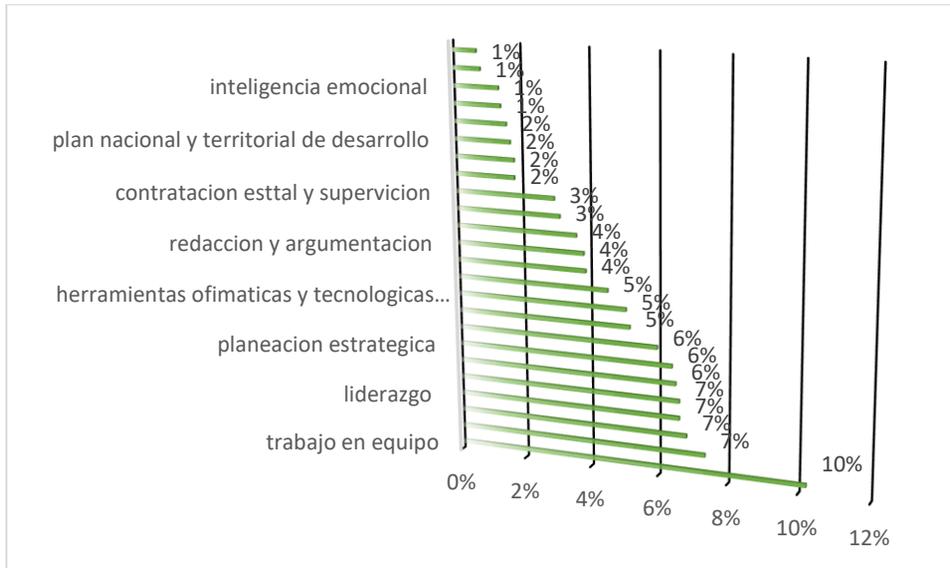


Fuente: elaboración propia, grupo gestión del talento humano, análisis de datos encuesta de necesidades de capacitación 2019. Ilustración 33

Los resultados obtenidos permiten dilucidar que la capacitación y formación en el 2020 estará orientada a fortalecer los conocimientos, competencias y habilidades en temas como formulación de proyectos y seguimiento a través de indicadores, derechos



humanos y derecho internacional humanitario, Excel en los niveles básico medio y avanzado, planeación estratégica, política de víctimas Ley 1448 actualizaciones y retos, sistema integrado de gestión énfasis en sistema de calidad, y herramientas ofimáticas y tecnológicas.



Fuente: elaboración propia, grupo gestión del talento humano, análisis de datos encuesta de necesidades de capacitación 2019. Ilustración 34

Es importante aclarar que si bien frente a las competencias por áreas y desempeño institucional los funcionarios identificaron la importancia de robustecer habilidades de trabajo en equipo, comunicación asertiva, liderazgo, resolución de conflictos e inteligencia emocional, estas se desarrollaran a través del programa de calidad de vida atendiendo a los resultados obtenidos en la medición del clima laboral y la cultura organizacional identificada.

Por su parte la solicitud de direccionamiento remitida a los gerentes públicos de la Unidad con miras a ajustar los procesos de aprendizaje a los lineamientos y necesidades institucionales tuvo como resultado la identificación que se presenta a continuación:

Líder Dependencia	Tema Objetivo Estratégico Área	Conocimientos Colaboradores	Habilidades Especificas Colaboradores
Oficina De Comunicaciones	Cómo hablar en público y Manejo de la expresión corporal y oral para su uso con el público.	Cómo hacer presentaciones efectivas	Redacción para no periodistas
Dirección De Reparación	Formulación de proyectos con enfoque de marco lógico	Nuevas tendencias del enfoque psicosocial desde distintas perspectivas	Técnicas de negociación, concertación y solución de problemas
Dirección De Gestión Interinstitucional	estado de cosas inconstitucionales sentencia T0258 de 2004 de la corte constitucional	Gestion publica-política pública de víctimas	ofimatica microsoft excel power point
Dirección De Gestión Social Y Humanitaria	formulación de indicadores y lineamientos de efectividad	entrega de asistencia y ayuda humanitaria a las víctimas de conformidad con lo establecido en	conocimientos técnicos y jurídicos en materia de asistencia, contratación estatal, sig, trabajo en
Oficina Asesora De	curso de metodologías de integración de sistemas de	ISO 31000:2009 Gestion de riesgo	trabajo en equipo y liderazgo
Oficina De Control Interno	Cursos sobre riesgos, especialmente metodologías de identificación, técnicas de gestión	curso de redacción de informe de auditorías	curso en herramientas de estadística básica
Oficina De Tecnologías De La Información	Scrum, togaf, cobit, servicio al cliente Bases de datos: análisis, bi,	Gestion: métodos y mejores prácticas de administración de datos, etl, seguridad de base	Sistemas de información: metodologías de desarrollo, diseño de servicios, saas, block change
Subdirección De Asistencia Y Atención	asistencia humanitaria y servicio al ciudadano	estrategias de atención enfocado en los canales dispuestos para el servicio al ciudadano	graficación y formulación, análisis de datos
Subdirección	política publica	proceso de paz	
Subdirección De Valoración Y Registro	Fortalecer la cultura de confianza, colaboración e innovación para garantizar una atención digna	Conocimientos específicos y relacionados	Fortalecimiento en herramientas de redacción



Líder Dependencia	Tema Objetivo Estratégico Área	Conocimientos Colaboradores	Habilidades Específicas Colaboradores
Subdirección De Coordinación	Planeación estratégica, oferta social	Seguimiento a la implementación de la política pública, autos, y ordenes de la corte	comunicación asertiva, redacción, ortografía, énfasis en Excel
Dt Valle Del Cauca	rutas de acceso a la oferta del SNARIV, alcance y competencia de la unidad,	proyectos, marco lógico, cadena de valor	manejo del FUT, técnicas de comunicación asertiva
Dt Antioquia	autos emitidos por la corte constitucional y se desprenden de la sentencia t025 de 2004	participación ciudadana con enfoque diferencial	liderazgo, Gestion del conocimiento, Gestion de la información
Dt Atlántico	reparación integral para la reconstrucción y transformación de sus proyectos de vida	Gestion de calidad y mejora continua	trabajo en equipo
Dt Bolívar	jurisdicción especial para la paz	reglamentación étnica para atender los procesos con las víctimas en el territorio	trabajo en equipo- habilidades para comunicarse- comunicación asertiva
Dt Caquetá Huila	PDET	sistema integrado de Gestion	comunicación asertiva e inteligencia emocional
Dt Central	formulación de proyectos y funcionamiento del estado	supervisión de contratos	curso de Excel avanzado y macros
Dt Choco	convenios SNARIV	políticas públicas, PDET, planes de desarrollo y conpes	reinducción en los procesos y su caracterización
Dt Eje Cafetero	política pública de victimas	ruta de reparación integral	liderazgo y trabajo en equipo
Dt Magdalena Medio	validación del principio de seguridad participación de las victimas	herramientas Excel	manejo del tiempo
Dt Magdalena	justicia especial para la paz	comunicación asertiva	sistema integrado de Gestion
Dt Norte De Santander	Formulación de indicadores gerenciales	Direccionamiento estratégico.	Asistencia técnica en el uso de las plataformas de la Unidad,
Dt Putumayo	Manejo de procesos y procedimientos de reparación colectiva	Formación en marco lógico, planeación prospectiva, formulación	Habilidades pedagógicas para el abordaje comunitario
Dt Santander	desarrollo de competencias laborales y personales	aplicación de planes de trabajo	Outlook 365 y sus herramientas en especial teams y Skype
Dt Urabá	comunicación asertiva	enfoque diferencial y de genero	herramientas informáticas

Fuente: elaboración propia, grupo gestión del talento humano, con base a los memorandos remitidos por la alta dirección, 2019
Ilustración 35

10. Ejecución

De acuerdo con la disponibilidad de recursos físicos, económicos y humanos de la Entidad, se programarán actividades de formación y entrenamiento en las modalidades de autoformación y/o dirigidas de forma presencial y /o virtual.

Por otro lado y atendiendo a las directrices de la función pública y de la presidencia frente a la austeridad del gasto, se gestionarán capacitaciones con otras entidades públicas que puedan colaborar en el desarrollo y mejora de los conocimientos necesarios para el desempeño de la gestión institucional.

La oferta de capacitación del PIFC 2020 comprenderá entonces cursos, y diplomados impartidos por otras entidades (DAFP, DNP, ESAP, SENA, entre otras), por oferta interna (dependencias al interior de la entidad), virtuales (ambiente virtual plataforma Moodle), y por servicios contratados con una institución académica de reconocimiento.

Asimismo propenderá por diseñar acciones y programas de capacitación que permitan la aplicación de herramientas tecnológicas, y que dejen capacidad instalada al interior de la Unidad, de tal suerte que se cuente permanentemente con capacitaciones actualizadas en plataformas virtuales, además de conocimientos adquiridos y compartidos por sus servidores. En este punto se velará por la creación de ciclos de conferencias con los responsables de cada dependencia de acuerdo con las necesidades de aprendizaje organizacional identificadas principalmente en las áreas



correspondientes a tecnología, reparación, étnicos, gestión documental, y talento humano.

11. Contenidos del PIC 2020

Gobierno Abierto y Ejes Temáticos	Descripción
Inducción y reinducción	Inducción a todos los funcionarios y contratistas de la Unidad. Inducción a los funcionarios nuevos antes de completar dos meses de su ingreso, reinducción cada dos años. La inducción – reinducción se realizará en la modalidad virtual a través de plataforma Moodle y presencialmente.
Gobernanza para la Paz	Temas de Capacitación: ingles, derechos humanos y derecho internacional humanitario, atención y servicio al ciudadano, competencias comunes a los servidores públicos, (todos los funcionarios de nivel central y territorial), política de víctimas ley 1448 actualizaciones y retos, enfoque diferencial y psicosocial, procesos y procedimientos reparación colectiva y colectiva étnica- ruta integral de reparación, PDET – programas de desarrollo con enfoque territorial (funcionarios nivel territorial)
Gestion del Conocimiento	Temas de Capacitación: gestión documental (técnicos, y asistenciales en el nivel central y territorial), Excel-herramientas ofimáticas y tecnológicas, sistema integrado de gestión énfasis en sistema de calidad, redacción y argumentación, producción innovación y emprendimiento (todos los funcionarios de nivel central y territorial),
Creación de Valor Publico	Temas de Capacitación: proyectos, indicadores, planeación estratégica (profesionales y directivos nivel central y territorial), gerencia publica y administración pública (directivos y asesores nivel central y territorial)
Cultura Organizacional	Temas de Capacitación: Trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones, comunicación asertiva, e inteligencia emocional, (todos los funcionarios de nivel central y territorial).

Fuente: elaboración propia, grupo gestión del talento humano, 2019.

Ilustración 36

12. Seguimiento y Evaluación

El seguimiento y evaluación al PIFC 2020, contemplara unos indicadores de gestión y otros de resultado de aprendizaje; en el primer caso los indicadores de gestión responderán a:

- Cobertura: número de funcionarios (sin repetición) de participan de la capacitación institucional / número total de funcionarios*100
- Eficiencia: número de actividades ejecutadas/número de actividades programadas*100

En segundo lugar, los indicadores de impacto/aprendizaje obedecerán a:

- nivel de satisfacción de los participantes; por medio de la aplicación de una encuesta de satisfacción (primer nivel)
- nivel de apropiación de conocimientos; por medio de la aplicación de un examen teórico – técnico del contenido (segundo nivel)
- nivel de aprendizaje de capacidades, por medio de la aplicación de una evaluación situacional (tercer nivel)
- aplicación de lo aprendido, lo cual se verá reflejado en la mejora de las calificaciones obtenidas en la evaluación del desempeño laboral (cuarto nivel)
- efecto en la evaluación por áreas adelantada por control interno, comparando los resultados entre un año y otro, lo cual debe reflejar el cambio en los funcionarios en el desempeño de su área y/o dependencia (quinto nivel).



13. Cronograma

		1. PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACION												
ACTIVIDAD	OBSERVACIONES	P	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
1.1	Aprobación y publicación PIC 2020	P E	X											
1.2	Difusión del PIFC 2020	P E	X	X										
1.3	Construcción/ revisión de diplomados/cursos virtuales	P E			X									
1.4	Inducción a los funcionarios que se vinculen a la entidad	P E			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.5	Desarrollo del curso/capacitación/diplomado (virtual/presencial según sea) DDHH y DIH	P E											X	
1.6	Desarrollo de ciclo de charlas/conferencias necesidades detectadas cubiertas por oferta interna	P E			X	X					X			
1.7		P E			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.8		P E						X	X					
1.9		P E											X	
1.10		P E											X	
1.11		P E										X		
1.12		P E										X		
1.13		P E												X
1.14		P E									X	X		
1.15		P E										X		
1.16		P E							X	X	X	X		
1.17		P E									X			
1.18		P E										X	X	
1.19	P E										X	X		
1.20	P E											X		
1.21	P E											X		
1.22	P E												X	X

Fuente: elaboración propia, grupo gestión del talento humano, 2019
Ilustración 37

CAPITULO 3. SISTEMA DE ESTIMULOS

Introducción

El sistema de estímulos de la Unidad de Atención, Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas, se encuentra alineado con la Gestión estratégica de talento humano como primera dimensión del MIPG, enalteciendo el servicio público y su Gestión a través de la identificación de necesidades e intereses laborales, familiares, intelectuales y culturales importantes para el buen desempeño laboral y la retención del recurso humano, garantizando la continuidad del mismo, a través de la construcción de un ambiente laboral integral que mejore el desempeño institucional y genere valor público para la ciudadanía.

Por lo anterior la política institucional de bienestar social e incentivos se encuentra encaminada a crear servidores públicos felices y motivados como prioridad para la Unidad, como pieza clave en la administración del ciclo de vida del servidor y elemento indispensable en la planeación institucional.



Como consecuencia el sistema de estímulos debe ser entendido como aquel que busca el bienestar y el trabajo eficiente orientado a resultados, lo cual implica un conjunto de prácticas y programas diseñados orientados al fortalecimiento del ambiente físico, emocional, cultural y social de sus servidores, a nivel individual y grupal.

Así mismo aquellos servidores que se encuentren ubicados en los municipios priorizados por el post conflicto, y en los cuales recae la responsabilidad de la implementación del acuerdo de paz como representación estatal a través de la ejecución de los programas de desarrollo con enfoque territorial PDET; requieren de un sistema de estímulos que respondan a estas características y que brinde apoyo y acompañamiento institucional.

1. Marco Normativo

El sistema de estímulos para los servidores públicos está orientado a maximizar del desarrollo y bienestar de los mismos, así como fortalecer el liderazgo y el talento humano en las entidades públicas como motor de la generación de resultados, promoviendo valores acciones que están establecidas en la siguiente normatividad:

Decreto-Ley 1567 de 1998: *“Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”*

Ley 909 de 2004: *“Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”*

Decreto 1083 de 2015: *“Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”*

Decreto-Ley 894 de 2017: *“Por el cual se dictan normas en materia de empleo público con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera”*

Decreto 648 de 2017: *“Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública”*

Ley 1960 de 2019: *“Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones”.*

2. Áreas de Intervención

El sistema de estímulos adoptado institucionalmente mediante la política de bienestar laboral e incentivos de la Unidad; es materializado por el Grupo de Gestión del Talento Humano, a través de los programas de bienestar social y el plan de incentivos; el primero está encaminado a mejorar las condiciones de vida del servidor público y su familia, el segundo está encauzado a generar condiciones favorables de trabajo y reconocimiento al buen desempeño.



Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte 2019

Ilustración 38

2.1 Área de Calidad de Vida

Como lo indica la ilustración anterior el programa de calidad de vida estará orientado a reconocer las distintas dimensiones de la personas alcanzando la satisfacción de las necesidades humanas que pueden ser axiológicas y existenciales; estas serán atendidas a través de acciones encaminadas a mejorar la calidad de vida de los servidores así como fomentar una cultura organizacional que vislumbre un sentido de pertenencia motivación y calidez humana de cara a la ciudadanía.

Por consiguiente el cambio organizacional será fundamental en los ejercicios planteados en la intervención del clima laboral, modificando la forma de participación de los funcionarios de la Unidad, generando interacciones para construir relaciones de nivel micro y macro dentro de la entidad basándose en dos patrones de mediación en el cambio organizacional: de significado (identidad organizacional, conocimiento, y estrategia); y de relación (como interactúa la gente).

Aquí cobra importancia la identificación, tratamiento, y reforzamiento de la cultura organizacional que debe ser transformada atendiendo a los cambios institucionales, al conjunto de principios y creencias compartidas por sus colaboradores, las cuales se traducen en un sentido de identidad, la creación de un compromiso personal e incrementar los vínculos sociales.



Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte 2019

Ilustración 39



La política de Integridad será un factor clave en este proceso de cambio organizacional, al implementar e interiorizar los valores establecidos en el código de integridad para la UARIV, en miras de generar una coherencia entre las declaraciones y las realizaciones de los servidores públicos a través de procesos que busquen transformar a la entidad y los individuos en funcionarios respetuosos de las normas y que asuman verdaderamente su cargo con un ethos de autodisciplina, imparcialidad, integridad, responsabilidad y orientación al servicio.

Ahora bien frente a la desvinculación y el retiro se plantea una estrategia de acompañamiento y tránsito, pues constituye la última fase del ciclo de vida del servidor público y requiere que sea lo menos traumático posible para ello se desarrollaran las siguientes actividades: entrevista de retiro, reconocimiento a la trayectoria, y apoyo socio laboral y emocional.

2.2 Área de Protección y Servicios Sociales

Por su parte el programa de protección y servicios sociales busca atender las necesidades de ocio, identidad y aprendizaje del servidor y sus familias interviniendo en aspectos como la salud, vivienda, recreación cultura y educación. El desarrollo de estas actividades se realizará a través de la caja de compensación familiar, ARL, fondos de pensiones, y demás entidades con las que se hay establecido algún convenio.

Las actividades lúdicas, artísticas, culturales y deportivas serán seleccionadas de acuerdo a las expectativas y preferencias establecidas por los funcionarios en la encuesta de necesidades, así mismo se promoverán actividades de promoción y prevención en seguridad y salud en el trabajo, y hábitos saludables.

Las acciones desarrolladas para el 2020 estarán dirigidas a los campos artísticos, ecológicos, intelectuales, artesanales y deportivos con el fin de incitar al aprovechamiento del tiempo libre, la integración familiar y social, generar sentido de pertenencia, y un ambiente propicio de esparcimiento.

2.3 Plan de Incentivos

Los incentivos son una estrategia que busca reconocer el desempeño sobresaliente y excelente de los servidores de manera individual y grupal en el cumplimiento de sus funciones, consecución de resultados, y actitud frente al ambiente de trabajo.

Los incentivos serán otorgados los mejores servidores de carrera administrativa, y libre nombramiento y remoción en los diferentes niveles jerárquicos, seleccionados de acuerdo a los resultados de su herramienta de evaluación, en concordancia con las disposiciones del Decreto 1083 de 2015.

Además de entregaran incentivos a los mejores equipos de trabajo, los cuales de forma independiente y/o coordinada aportan sus habilidades para la consecución de un resultado concreto los cuales pueden pertenecer a la misma o diferente dependencia que promueven y presentan una propuesta y/o proyecto para el mejoramiento de los planes y objetivos institucionales encaminados a fortalecer aspectos como la calidad, el servicio, la eficiencia, pertenencia institucional.

Con base en la Evaluación de Desempeño Laboral (EDL), el Comité Institucional de Gestión y Desempeño se reunirá en el mes de abril-mayo para seleccionar al mejor empleado de carrera administrativa y libre nombramiento y remoción trazando las pautas que se estimen apropiadas para tal fin.

El Grupo De Gestión Del Talento Humano, deberá presentar ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño el listado de los empleados de carrera administrativa, cuyas



calificaciones hayan alcanzado el nivel sobresaliente con 5 niveles de excelencia, previo concepto y selección de la Comisión de Personal en el caso de los funcionarios con derechos de carrera administrativa. Para los funcionarios de libre nombramiento y remoción los resultados de la evaluación del acuerdo de gestión será el insumo para su valoración y otorgamiento.

El Comité Institucional de Gestión y Desempeño con fundamento a lo anterior elaborará un Acta que firmarán todos sus miembros y será enviada al Director Nacional para que, mediante acto administrativo, formalice la selección y la asignación de incentivos no pecuniarios.

De acuerdo con los recursos existentes a los funcionarios de carrera administrativa y/o de libre nombramiento y remoción que resulten seleccionados como mejores empleados se les otorgará un incentivo no pecuniario, correspondiente a un bono para que realice turismo social el cual tendrá una vigencia de un año y no será transferible. En el momento que vaya a redimir el bono la entidad le concederá hasta tres (3) días hábiles de permiso para que lo disfrute.

Por otro lado los incentivos grupales se regiran por las siguientes disposiciones:

- Conformación del equipo de trabajo: Los equipos estarán conformados por máximo cinco (5) servidores, independientemente que sean de diferentes dependencias de la Unidad, de los niveles directivo, asesor, profesional, técnico y/o asistencial.
- Tipos de Proyectos a proponer por Grupo: El proyecto inscrito debe apuntar al logro de uno de los objetivos institucionales definidos en el Plan de Acción, Plan Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas o el Plan Nacional de Desarrollo. Puede responder a: Un Proyecto, Un Proceso, Cultura Organizacional (Código de Integridad, Buenas Prácticas), entre otros.
- Requisitos
 - ✓ Los proyectos que se inscriban deben desarrollarse en el 2020.
 - ✓ Para efectos de la inscripción se anexa ficha técnica, la cual debe ser diligenciada y entregada en el Grupo de Gestión de Talento Humano debidamente firmado por el jefe inmediato.
 - ✓ Los resultados del trabajo a desarrollar deben responder a criterios de excelencia e innovación y mostrar aportes significativos al servicio que ofrece la entidad.
 - ✓ Todos los equipos de trabajo inscritos que reúnan los requisitos exigidos deberán efectuar en el año 2020 sustentación pública de los proyectos ante los empleados de la entidad.
 - ✓ Se conformará un equipo evaluador que realizará la selección de los mejores equipos.
 - ✓ El equipo evaluador garantizará imparcialidad y conocimiento técnico sobre los proyectos que participen y será el encargado de establecer los parámetros de evaluación y de calificación.
 - ✓ Los equipos de trabajo serán seleccionados en estricto orden de mérito, con base en las evaluaciones obtenidas.
 - ✓ El director de la entidad asignará mediante acto administrativo, los incentivos pecuniarios a los mejores equipos de la entidad, y los no



pecuniarios que tengan lugar (divulgación y publicación medios internos)

- Evaluación del Proyecto: El jefe inmediato, El Comité Institucional de Gestión y Desempeño y el Grupo de Talento Humano serán los responsables de evaluar, hacer seguimiento y retroalimentar el desarrollo de los proyectos inscritos. La evaluación se realizara teniendo en cuenta los parametros establecidos en la siguiente tabla.

FASES	FECHA	DESCRIPCIÓN	CRITERIOS	RANGOS DE PUNTUACION	PUNTUACION OBTENIDA	PUNTUACION MAXIMA POR FASE
FASE I	01 de junio de 2020	Presentación en conversatorio en el mes de junio del avance y aportes de los proyectos presentados por los equipos durante el primer semestre	Avance y aportes de los proyectos presentados por los equipos durante el primer semestre	De 0 a 30		30 puntos
FASE II	3 de noviembre de 2020	Informe final y presentación del proyecto con resultados en audiencia pública ante el Comité de Capacitación, Bienestar Social e Incentivos	Consecución de los objetivos propuestos	De 0 a 15		70 puntos
			Servicio a las víctimas, las y los ciudadanos y demás partes interesadas que requieren de los servicios que presta la Unidad y/o articulación y consolidación del Sistema Integrado de Gestión SIG de la Unidad	De 0 a 10		
			Soporte teórico y metodológico del proyecto	De 0 a 10		
			Sistema de información o software soporte	De 0 a 10		
			Aplicabilidad futura del producto entregado para la Unidad	De 0 a 15		
			Resultados demostrables y que causen impacto en la prestación del servicio	De 0 a 10		
			Total			100 puntos

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana, 2019

Ilustración 40

- Causas por las cuales puede ser rechazado un proyecto:
 - ✓ La no pertinencia temática con las metas y proyectos institucionales.
 - ✓ Exigencia de recursos adicionales a los existentes
 - ✓ Que el proyecto exceda el plazo anual establecido
 - ✓ Que el objeto del proyecto no justifique la conformación del equipo de trabajo
- Entrega de Incentivos Por Equipo:
 - ✓ Primer puesto hasta 12 SMMLV
 - ✓ Segundo puesto hasta 8 SMMLV



✓ Tercer puesto hasta 4 SMMLV

*Representadas en tarjetas de turismo y/o viajes

- Forma y término para proclamar la elección: Con base en el acta del El Comité Institucional de Gestión y Desempeño y mediante acto administrativo se formaliza la selección y la asignación de los incentivos. Dentro de los 10 días siguientes se proclaman los seleccionados en acto público de presentación del Informe Anual de Gestión de la Unidad. Los servidores seleccionados tendrán a partir de la fecha de proclamación, un plazo máximo de un año para disfrutar del incentivo. En caso contrario se perderá este derecho.

3. Objetivos

Objetivo General

Implementar actividades de bienestar para el mejoramiento de la calidad de vida, clima y cultura organizacional de los servidores, generando espacios de conocimiento, esparcimiento e integración, encaminado a generar un ambiente laboral que contribuya a la productividad, innovación y al logro de resultados con valor público.

Objetivos Específicos

Desarrollar escenarios que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los servidores de Unidad y sus familias, generando espacios de conocimiento, esparcimiento e integración.

Fortalecer la apropiación de los valores organizacionales identificados en el código de integridad, impulsando una cultura de servicio, con compromiso y sentido de pertenencia.

Realizar acciones enfocadas en la promoción y la prevención, la construcción de un equilibrio de vida, incluyendo aspectos educativos, recreativos, deportivos y culturales de los servidores y su grupo familiar.

4. Beneficiarios

Serán beneficiarios del programa de bienestar social todos los servidores de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, incluidas sus familias en cumplimiento de lo dispuesto en el Decreto Ley 1567 de 1998.

Sin embargo los programas de educación no formal y de educación formal básica primaria, secundaria y media, o de educación superior, estarán dirigidos a los servidores de carrera administrativa y libre nombramiento y remoción. Podrán beneficiarse de este del programa de educación, las familias de los servidores de carrera administrativa y libre nombramiento y remoción, cuando la entidad cuente con recursos apropiados en sus respectivos presupuestos para el efecto.

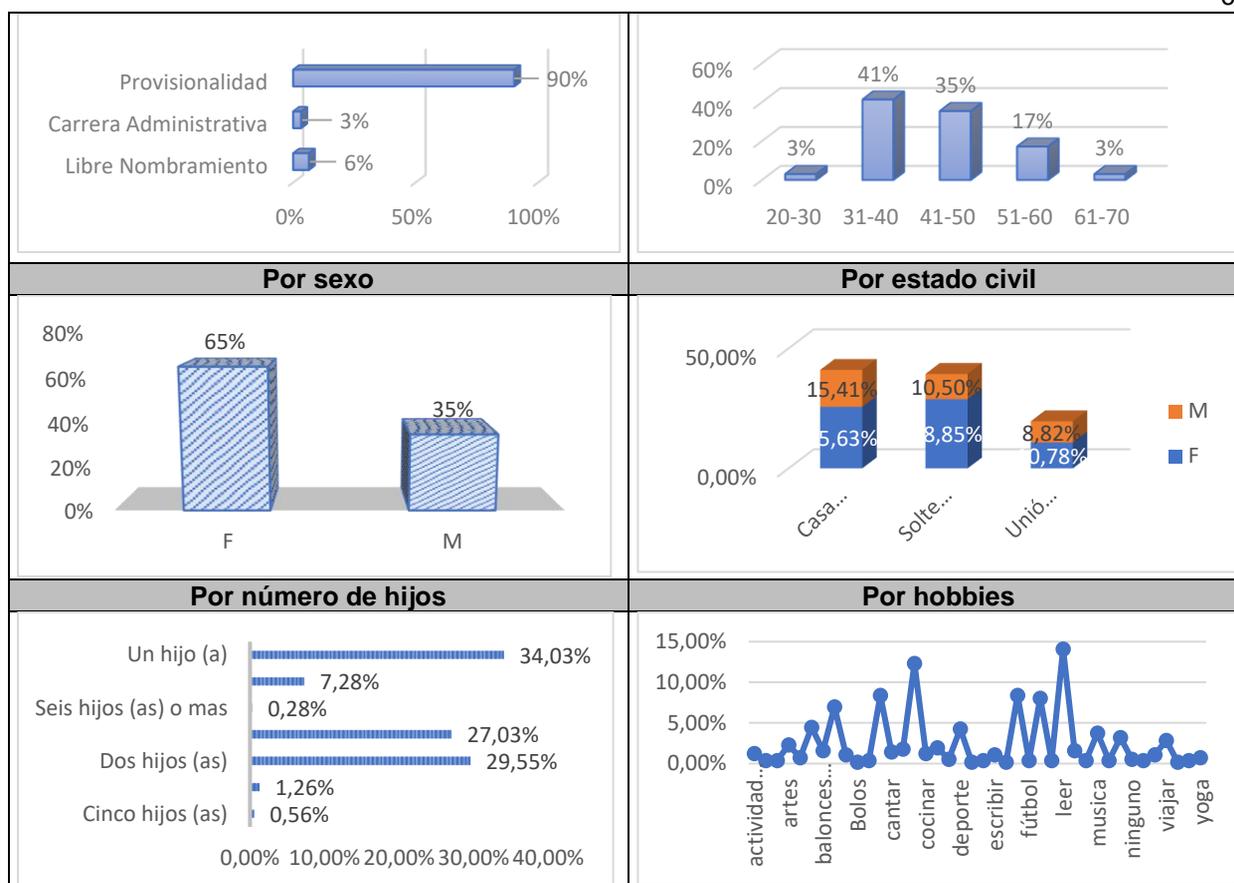
5. Formulación del Sistema de Estímulos 2020

El diseño e implementación del programa de bienestar e incentivos debe obedecer a las necesidades reales de la entidad y los temas sensibles para los servidores, de manera que el ejercicio de la planeación del bienestar tendrá en cuenta diferentes fuentes clave de información.

5.1 Caracterización de los Servidores Públicos

Para la construcción del sistema de estímulos es necesario tener en cuenta la caracterización de los servidores públicos, para así tener claridad sobre qué tipo de programas de bienestar o programas de incentivos van a ser más atractivos para los servidores y van a responder eficazmente a sus necesidades.

Por tipo de vinculación	Por grupo etario
-------------------------	------------------



Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana., información obtenida de la encuesta de caracterización, corte 2019

Ilustración 41

De las anteriores ilustraciones se puede concluir que la conformación de los servidores mayormente está compuesta por funcionarios provisionales en un promedio de edad de 35-36 años, con mayor participación femenina, donde el 61% tiene conformada una familia, y el 73% tiene por lo menos un hijo, y dedican su tiempo libre leyendo y asistiendo al cine. Esta caracterización será trascendental en la formulación y ejecución de actividades del programa de bienestar social 2020, de tal suerte que obedezca a la disponibilidad y oportunidad de los funcionarios de la entidad.

5.2 Matriz GETH

La autoevaluación de la matriz GETH en el componente de desarrollo, categoría de bienestar obtuvo una calificación de 89,7%, para lo cual requiere la mejora de las siguientes actividades para lograr el 100% de cumplimiento.

- Equipos de trabajo (pecuniarios): calificación actual 60%, para subir la calificación se requiere, difundir e incentivar la participación en la generación de iniciativas por parte de los funcionarios, para que al mejor equipo pueda otorgársele el incentivo correspondiente.
- Preparación a los pre-pensionados para el retiro del servicio: calificación actual 61%, para subir la calificación se requiere realizar las actividades programas con oportunidad, y evaluar su impacto y pertinencia.
- Trabajo en equipo: calificación actual 70%, para subir la calificación se requiere desarrollar actividades que favorezcan el trabajo en equipo y evaluar su impacto.
- Educación formal: calificación actual 60%, para subir la calificación se requiere que el comité institucional de gestión y desempeño apruebe con oportunidad los apoyos educativos destinados a los funcionarios con derechos de carrera administrativa y libre nombramiento y remoción, como funciones asumidas del derogado comité de capacitación e incentivos. Además se pretende hacer entrega de estos y evaluar su impacto.



Por otro lado en la categoría de clima organizacional y cambio cultural se obtuvo una calificación de 76,5%, que necesita reforzar en los siguientes aspectos para lograr un 100% de cumplimiento.

- Alistamiento e implementación de ajustes razonables entorno al cumplimiento Decreto 2011 de 2017, vinculación de personas con discapacidad en el sector público: calificación actual 21% requiere para subir la calificación el levantamiento y formulación de un diagnóstico de accesibilidad, y análisis de puestos de trabajo con recomendaciones para la implementación de ajustes razonables en especial aquellos identificados con algún tipo de discapacidad.

5.3 Plan de Acción

Los indicadores en plan de acción 2019 que dieron cuenta del accionar del sistema de estímulos en 2019 fueron:

Actividad	Medición	Meta	Corte Sept
Acciones Estratégicas de TH	Funcionarios apoyados	805	707
Construir prácticas de integridad	Prácticas documentadas	5	0
Programa de bienestar e incentivos	Nivel de satisfacción	80	93
Agotamiento emocional	Disminución agotamiento	5	2

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana., fuente plan de acción institucional 2019, corte septiembre 2019

Ilustración 42

Para la vigencia 2020 los indicadores en el plan de acción institucional corresponderán a:

Actividad	Indicador	Formula	Meta
Realizar actividades de practica de integridad al interior de los procesos	Actividades de practica de integridad al interior de los procesos realizadas	Número de actividades de practica de integridad al interior de los procesos realizadas	5
Realizar la medición de satisfacción de las actividades de bienestar social	Nivel de satisfacción de participantes en actividades de Bienestar	(Sumatoria de los resultados de evaluación de satisfacción por actividad / Número de actividades realizadas en el período) *100	90%
Realizar acciones a funcionarios, contratistas, operadores en las actividades de formación y cuidado emocional	Funcionarios, contratistas, operadores con acciones de formación y cuidado emocional realizadas	Sumatoria de personas (funcionarios, contratistas, operadores que orientan o atienden víctimas) con acciones de formación y cuidado emocional realizadas	600

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana., fuente plan de acción institucional 2020, corte diciembre 2019

Ilustración 43

5.4 Encuesta EDI

La percepción de los funcionarios frente a las acciones de la entidad en materia de ambiente laboral se encuentra en los siguientes porcentajes de aceptación:

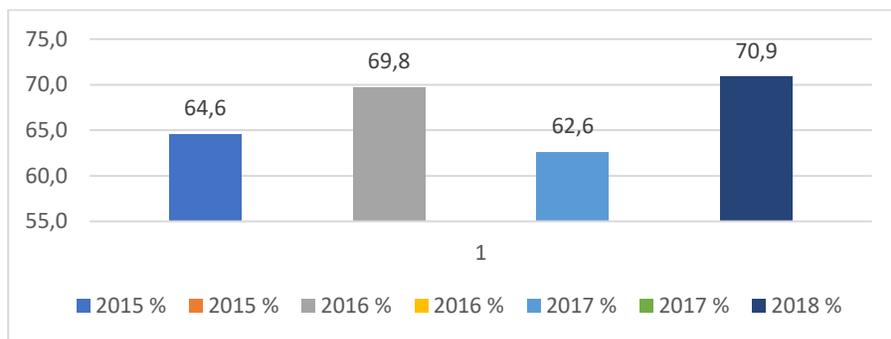
- La entidad contó con mecanismos para que las relaciones de las y los servidores se basen en la confianza y el respeto: 74.8% de acuerdo
- Los conflictos laborales se resolvieron mediante mecanismos formales: 73.2% de acuerdo
- La entidad promovió el trabajo en equipo y el compañerismo: 70.9% de acuerdo
- La entidad hizo difusión de su visión, misión y objetivos estratégicos: 96.1% de acuerdo



- La entidad contó con instrumentos para evaluar el clima laboral: 70.4% de acuerdo
- Tuvieron en cuenta los aportes de los equipos de trabajo en la toma de decisiones: 63.5% de acuerdo
- Propiciaron el crecimiento personal y técnico de su equipo de trabajo: 57.4% de acuerdo
- Implementaron acciones para mejorar el clima laboral en la entidad: 54.7% de acuerdo
- Recomendaría esta entidad como un buen lugar para trabajar: 82.1% de acuerdo
- Me sentí orgulloso/a cuando dije que era un/a servidor/a público/a: 94.9% de acuerdo
- Me sentí feliz de trabajar en esta entidad: 86.0% de acuerdo
- Me sentí conforme con la carga laboral asignada: 71.4% de acuerdo
- Incentivos y reconocimientos laborales: 41.7% de acuerdo
- Posibilidad de conciliar la vida familiar y laboral: 85.4 % de acuerdo

De lo anterior se vislumbra en primer lugar que los funcionarios no se sienten gratificados a través de los incentivos y reconocimientos laborales ni individualmente ni en su equipo de trabajo, en segundo lugar no ven implementadas acciones para modificar el clima laboral, acciones que estarán en el foco central de la presnete vigencia teniendo en cuenta que en la vigencia anterior se adelantó la medición del clima laboral y posterior al análisis de sus resultados se desplegaran las acciones a los grupos focales que requieran intervención. No obstante sienten que la vida familiar puede articularse con la vida laboral.

La encuesta sobre ambiente y desempeño institucional 2018¹, refleja que el programa de bienestar social e incentivos cuenta con un 70,9% de favorabilidad (favorable + totalmente favorable); porcentaje que demuestra el avance en la implementación y desarrollo permanente del sistema de estímulos teniendo un coeficiente de variación de 1,7 como aparece en la siguiente gráfica:



Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana., fuente comparativo indicadores EDI-DANE 2009 -2019, corte diciembre 2019

Ilustración 44

5.5 Resultados Medición del Clima Laboral

El clima organizacional es una cualidad que perdura en el ambiente interno de las empresas y es experimentado por sus miembros influyendo en sus conductas, que se construye con las percepciones que los trabajadores tienen de la empresa (organización formal e informal) y los procesos que ocurren en el día a día en su sitio de trabajo.

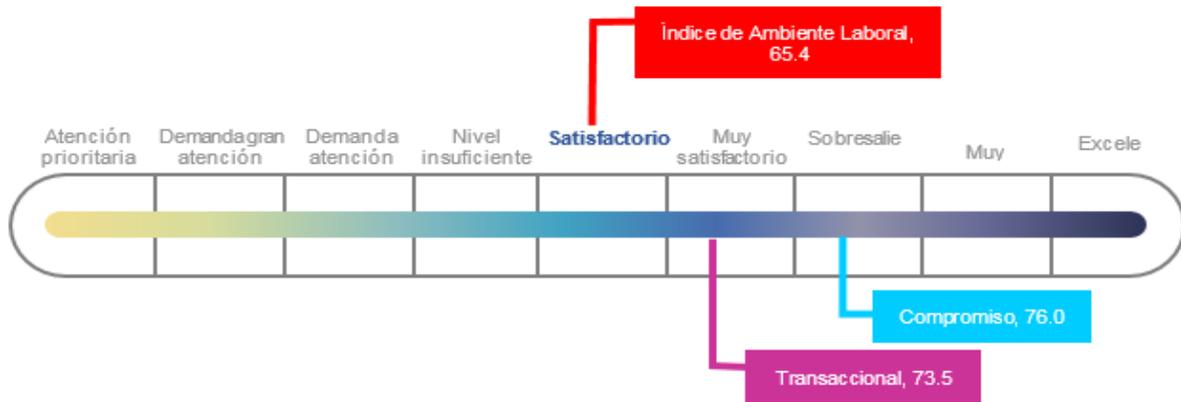
La medición del clima laboral fue adelantado por la entidad en 2019 con la firma Great Place to Work, cuyo modelo cuenta con 5 dimensiones: respeto, credibilidad, imparcialidad, orgullo, y camaradería; En donde el índice transaccional y el índice del compromiso construyen el vínculo, teniendo como resultado el índice de ambiente

¹ los resultados de la encuesta son publicados en febrero de cada año reflejando la información del año vencido



laboral, el cual resume el nivel de logro de la organización en la gestión del ambiente laboral, correspondiente al promedio de las valoraciones de las variables y subvariables.

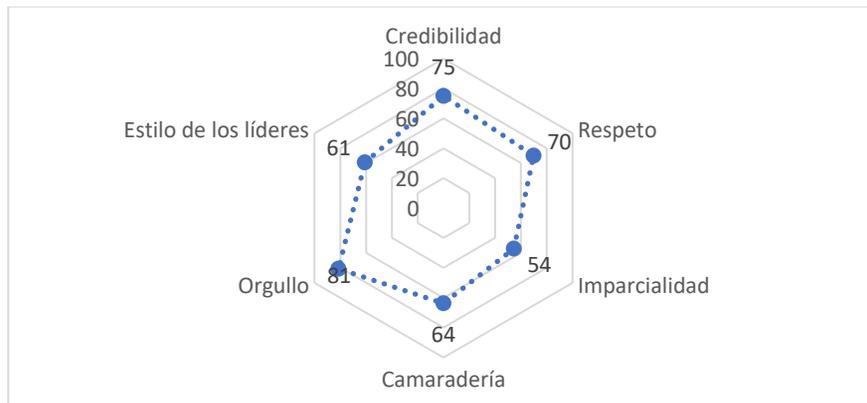
La cobertura del proceso fue del 86,6% de los colaboradores de la entidad, y de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta se logró una calificación de ambiente laboral de 65,4%, lo que ubica a la Unidad en un nivel satisfactorio



Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana., fuente resultados medición GPTW, 2019.

Ilustración 45

En cuanto a las medición por dimensiones, se tiene que la dimensión mejor puntuada es la correspondiente a la credibilidad, conformada por la variables comunicación (75%), competencia (75%), y credibilidad (76%). Por su parte la dimensión con menor puntuación pertenece a imparcialidad con 54%, conformada por las variables equidad (55%), ausentismo de favoritismo (44%), y justicia (69%).



Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana., fuente resultados medición GPTW, 2019.

Ilustración 46

A continuación se presenta las calificaciones obtenidas por dependencia y la dimensión y variable susceptible de ser intervenida; además se exponen las áreas que requieren prioritariamente atención en el 2020.

Dependencia	Resultado Medición	Índice Ambiente Laboral	Variable de Intervención - Dimensión Baja
D. Asuntos Étnicos (37)	34,6	Atención prioritaria	sentido de equipo -camaradería
D.T Chocó (34)	37,9	Atención prioritaria	cuidado - respeto
D.T Santander (28)	39,6	Atención prioritaria	ausencia de favoritismo - imparcialidad
D. T Norte de Santander y Arauca (38)	40,6	Atención prioritaria	fraternidad - camaradería
Subdirección General (37)	50,2	Demanda atención	ausencia de favoritismo - imparcialidad
D. Gestión Interinstitucional (81)	54,3	Demanda atención	ausencia de favoritismo - imparcialidad



Dependencia	Resultado Medición	Índice Ambiente Laboral	Variable de Intervención - Dimensión Baja
D. Registro y gestión de la Información (139)	59,3	Nivel Insuficiente	ausencia de favoritismo - imparcialidad
D.T Bolívar (30)	59,8	Nivel Insuficiente	ausencia de favoritismo - imparcialidad
Secretaría General (136)	61,3	Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad
D. Reparación (280)	62,1	Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad
D.T Atlántico (27)	63	Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad
Oficina de Control Interno	63,4	Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad
D.T Antioquia (50)	63,8	Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad
D.T Central (49)	66,6	Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad
D.T Eje Cafetero (40)	67,2	Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad
Oficina Asesora Jurídica (63)	69,1	Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad
D.T Valle del Cauca (33)	71,1	Muy Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad
D. Gestión Social y Humanitaria (118)	72,1	Muy Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad
Oficina de Tecnologías de la Información (37)	73,2	Muy Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad
D.T Nariño (31)	74,7	Muy Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad
D.T Sucre	74,8	Muy Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad
D.T Caquetá y Huila	76,6	Muy Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad comunicación - credibilidad
D.T Córdoba	77,3	Muy Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad
D.T Magdalena Medio	77,5	Muy Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad
Dirección General	78,1	Muy Satisfactorio	equidad-imparcialidad
D.T Magdalena	78,2	Muy Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad
D.T Urabá	79,4	Muy Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad
D.T Putumayo	79,6	Muy Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad
Oficina Asesora de Comunicaciones (28)	79,8	Muy Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad
Oficina Asesora de Planeación	79,7	Muy Satisfactorio	ausencia de favoritismo - imparcialidad
D.T Meta y Llanos Orientales (57)	81,4	Sobresaliente	ausencia de favoritismo - imparcialidad
D.T Cesar y Guajira (37)	86,2	Muy Sobresaliente	ausencia de favoritismo - imparcialidad sentido de equipo-camaradería
D.T Cauca (36)	97,2	Excelente	ausencia de favoritismo - imparcialidad

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana., fuente resultados medición GPTW, 2019.

Ilustración 47

De la anterior tabla se puede inferir que la variable con menor puntuación y más recurrente fue ausencia de favoritismo, de la cual hacen parte las subvariables “Los ascensos son obtenidos por quienes más los merecen”, “ Mi jefe evita el favoritismo”, y “Las personas evitan las intrigas como medio para conseguir cosas”.

A través de las intervenciones se buscará a transformar un escenario inicial hacia un escenario deseado, a través de acciones transversales a los ejes problemáticos. Es decir

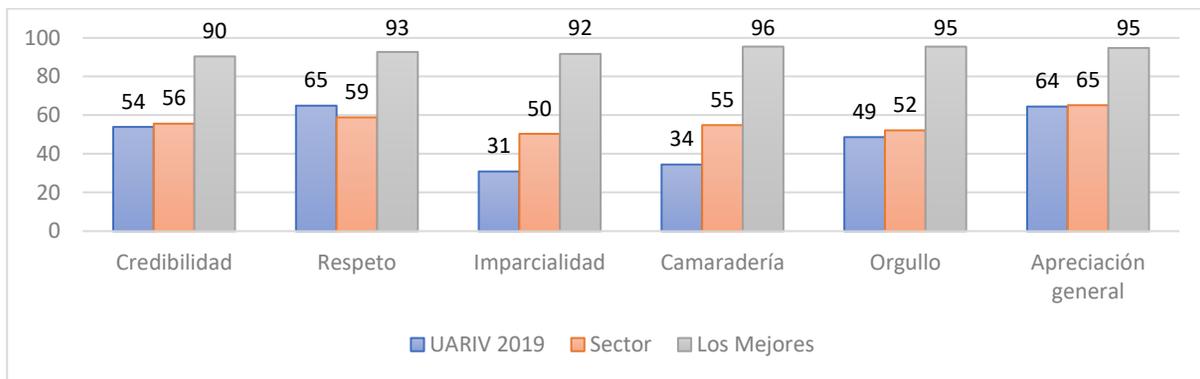


las estrategias de intervención hacen parte fundamental del cambio organizacional; el éxito de las mismas dependerá de:

- Los servidores reflexionan sobre el rol que desempeñan en la Unidad, tanto a nivel personal como profesional
- Los servidores eliminan o reducen los niveles de resistencia al cambio
- Los servidores se comprometen a modificar los comportamientos negativos y a recibir el apoyo y atención tanto de la alta dirección de la entidad como del área de talento humano

En Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, la confianza se fortalece cuando los colaboradores perciben que sus líderes conducen el trabajo de forma competente, incentivan, consideran y responden con interés a sus sugerencias e ideas y promueven un buen trato sin importar la posición en la organización

Por otro lado si la UARIV se compara con otras entidades del sector de servicios gubernamentales, que han realizado su medición de clima laboral con el modelo Great Place to Work (27 entidades), se obtiene que se encuentra en el promedio en credibilidad, orgullo y apreciación general; pero por debajo en los ejes de respeto, imparcialidad, y camaradería.



Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana., fuente resultados medición GPTW, 2019.

Ilustración 48

En consecuencia las actividades desarrolladas deberán responder las necesidades organizacionales en temas relacionados a: trabajo en equipo, comunicación asertiva, resolución de conflictos, liderazgo, e inteligencia emocional.

5.6 Evaluación Sistema de Estímulos 2019

La evaluación de las actividades desarrolladas en el marco del programa de bienestar social, y el plan de estímulos, resulta fundamental para determinar la pertinencia y acogida de las actividades propuestas de tal manera que aquellas permitan incrementar los niveles de bienestar y satisfacción de la calidad de vida de los funcionarios y sus familias, así como dirigir responsable y eficientemente los recursos destinados para tal fin.

El total de participantes en las actividades dispuestas y ejecutadas del programa de protección y servicios sociales en la vigencia 2019 fue de 736 personas (sin repetición y que participaron por lo menos en una actividad), entre funcionarios 31%, contratistas 57%, y operadores 9%. Sin embargo 86 funcionarios no participaron en ninguna actividad de bienestar, cuya contribución más baja corresponde a la Dirección Territorial Valle con 15 personas.

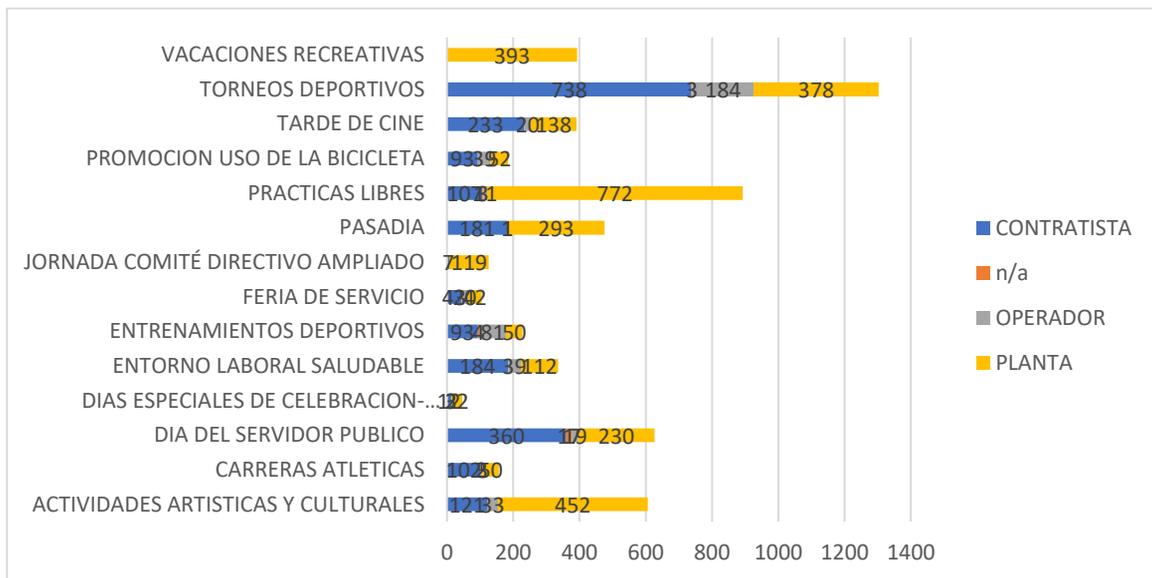
Consecuentemente 5870 fueron las participaciones con repetición en diferentes actividades, conformadas de la siguiente manera 53% funcionarios, 38,7% contratistas, y 8,3% operadores.



Los ejes del programa de protección y servicios sociales que mayor participación de los funcionarios tuvieron, fueron los ejes deportivos, recreativos y vacacional; y eje artístico y cultural

Las actividades que tuvieron mayor acogida por número de funcionarios participantes y/o beneficios otorgados, fueron las actividades de danza, bonos de teatro, día del servidor público, pasadías, bonos de natación y sauna, bonos recreativos, tardes de cine, bolos, rana, y bonos vacaciones recreativas.

Por su parte las que menos acogida tuvieron o en las que menos participaron los funcionarios fueron las de carreras atléticas, entrenamientos deportivos, promoción del uso de la bicicleta, y torneos de Xbox voleibol tenis de mesa baloncesto, y futbol 5 masculino.



Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana., fuente base datos listas de asistencia, 2019.

Ilustración 49

En este punto es importante recordar que los beneficiarios de los programas de bienestar social e incentivos son únicamente los servidores públicos y sus familias.

Frente a la satisfacción como objetivo del programa de bienestar social en la vigencia 2019, se obtuvo que el promedio de la satisfacción en las jornadas de pasadía en las direcciones territoriales fue del 89%, instituyéndose los pasadías como una actividad considerada como exitosa cuya finalidad de unir a los servidores a sus familias es oportuna. Por su parte en términos de cobertura, la presencia en los territorios fue del 53% lo cual representa una mejoría en el alcance del programa de bienestar social.

Por otra parte el plan de incentivos 2019 fue ejecutado en un 71%, puesto que únicamente fueron otorgados los incentivos de tipo individual a los mejores funcionarios de carrera administrativa y libre nombramiento y remoción por su desempeño; en cambio en lo concerniente a los incentivos grupales, solo fue superada la etapa de convocatoria y difusión, y no se recibieron iniciativas o propuestas de ningún equipo de trabajo, quedando desierta dicha actividad.

Respecto al cumplimiento de la totalidad de las actividades propuestas en el sistema de incentivos, se evidencia que algunas actividades quedaron faltantes por ejecución o su desarrollo fue insatisfactorio como las siguientes:

- Intervención del clima laboral e identificación de la cultura organizacional: acciones que estarán en el centro de la gestión del 2020



- Selección del mejor equipo de trabajo: se requiere fortalecer la estrategia para incentivar la participación de los funcionarios.
- Promoción e incentivos al uso de la bicicleta: fortalecer la socialización y difusión del uso de la bicicleta.
- Educación no formal y promoción de aprendizajes: adecuar el cronograma para la realización de los cursos y aumentar su variedad y número.

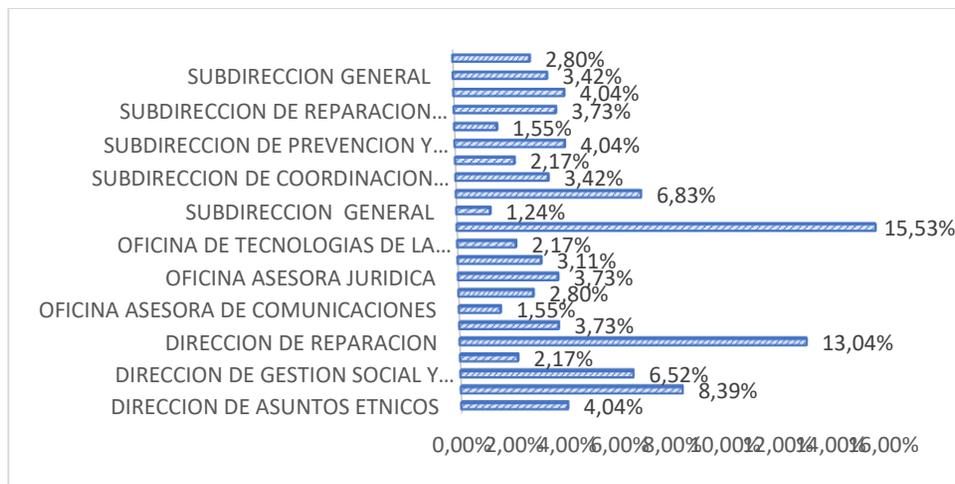
A pesar de lo anterior el 85% de los funcionarios considera que las actividades diseñadas y ejecutadas en 2019 han contribuido al mejoramiento de su entorno laboral y familiar.

El desarrollo del sistema de estímulos para el 2020 orientara sus acciones a sobrepasar dichos resultados mejorando el nivel de ejecución.

5.7 Diagnostico de Necesidades

En atención al artículo 2.2.10.6 del Decreto 1083 de 2015, se realiza el estudio técnico de identificación de necesidades el cual tiene como fin determinar las actividades y grupos de beneficiarios con criterios de equidad, eficiencia, y mayor cubrimiento institucional.

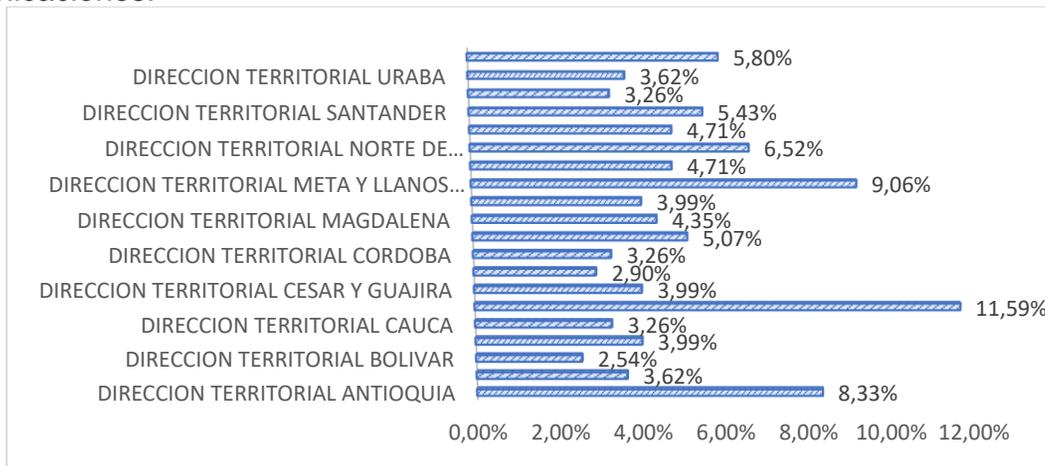
Por tal razón se realiza la encuesta de identificación de necesidad dirigida a todos los servidores de la UARIV, la cual obtuvo respuesta por parte del 77% de los funcionarios, distribuidos de la siguiente manera:



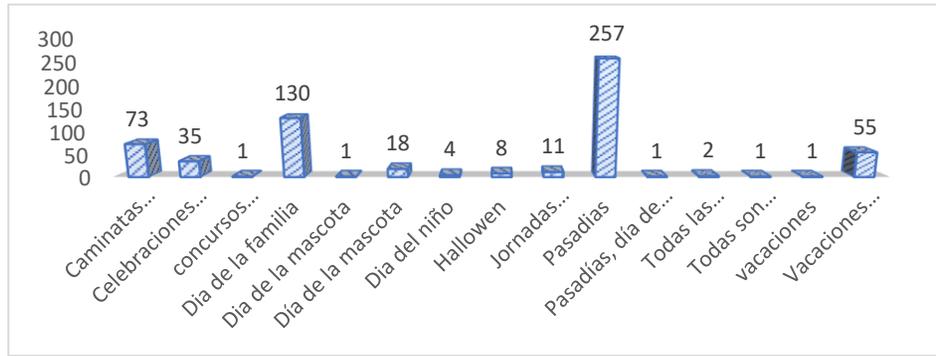
Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana., encuesta de necesidades, 2019.

Ilustración 50

Las dependencias que por su número de funcionarios brindaron mayor colaboración en el diligenciamiento de la encuesta fueron Secretaria General, y Dirección de Reparación, por su parte las más bajas fueron de Subdirección General, y de la oficina Asesora de Comunicaciones.



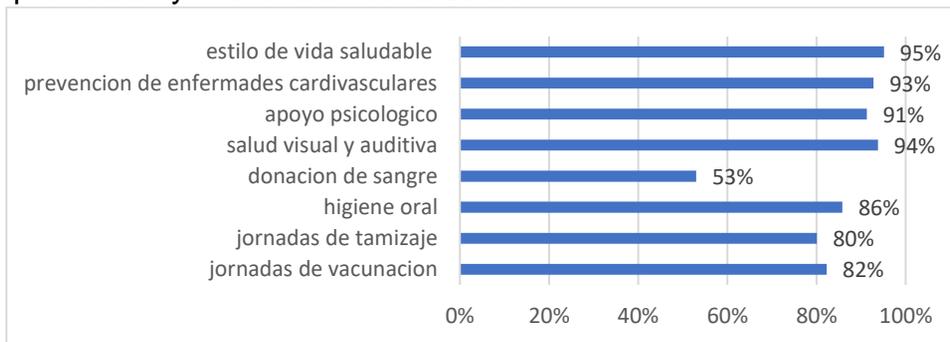
Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana., encuesta de necesidades, 2019.



Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana., encuesta de necesidades, 2019.

Ilustración 54

• Eje promoción y Prevención de la Salud:



Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana., encuesta de necesidades, 2019.

Ilustración 55

Los funcionarios estas dispuestos y se sienten a gusto con las actividades ideadas en este je mostrando un alto interés en participar en ellos, con excepción de la donación de sangre.

Con base a lo anteriormente expuesto, se prueba que los servidores se encuentran mayormente motivados a participar del programa de bienestar social, por los impactos que aporta al fortalecimiento del clima laboral (31,7%), disminución de stress (15,5%), utilización del tiempo libre (12,2%), y la práctica del deporte (10,2%). Sin embargo los factores que afectan su asistencia y participación a la misma se deben a el horario de las actividades, la excesiva carga laboral, la oportunidad de la convocatoria, o que las actividades no son de su gusto. En este aspecto trabajara el Grupo de Gestion del Talento Humano mejorando la programación de las actividades.

Por consiguiente las actividades que mayor relevancia tendrán en el programa de bienestar social 2020 serán aquellas relacionadas con las actividades recreativas, deportivas y culturales, y las actividades de fortalecimiento de clima laboral.

No existe consenso sobre si el desarrollo de estos ejes debe ser desarrollado por la Unidad directamente o a traves de convenios, dando mayor margen de acción al contar con terceros para la implementación y gestión de acciones.

6. Ejecución

El Sistema de Estímulos del año 2020, está dirigido a todos los servidores de la Entidad; los programas que hacen parte del mismo fueron elaborados a partir de la identificación de necesidades que afectan el bienestar del servidor y la medición de clima laboral adelantada en 2019, con el fin de brindar una atención amplia y fomentar el desempeño laboral, a atreves del incremento de la satisfacción en la prestación del servicio.



El programa de bienestar social, y el plan de incentivos se desarrollará por ejes temáticos de modo que dé cuenta que las actividades que son obligatorias por ley como aquellas creadas autónomamente para subir el margen de satisfacción laboral.

Además en el marco del Decreto 883 de 2017, se dará prioridad en la atención y desarrollo de actividades del sistema de estímulos 2020, a las Direcciones Territoriales, cuyos municipios están identificados dentro de los PDET, esto son: Dirección Territorial Nariño (San Andrés de Tumaco), Dirección Territorial Cesar Guajira (Valledupar), Dirección territorial Magdalena (Santa Marta), Dirección Territorial Urabá (Apartado), Dirección Territorial Caquetá Huila (Florencia), Dirección Territorial Putumayo (Mocoa), y Dirección Territorial Meta y Llanos Orientales (San José del Guaviare).

7. Contenido Sistema de Estímulos 2020

Ejes Temáticos	Estrategias
Protección y Servicios Sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. actividades lúdicas, artísticas y culturales por medio de talleres, cursos y actividades que promuevan el desarrollo de destrezas y talentos en gastronomía, danza y folclor musicales, manualidades, audiovisuales, teatro, y artes y artesanías, club de lectura. 2. celebración días especiales (día del servidor público, día de la familia, día de los niños celebración navideña) 3. comunicación permanente con las entidades prestadoras de servicios de Salud, ARL y Caja de Compensación Familiar, para difundir sus programas y beneficios 4. mayor difusión y acceso al programa servimos 5. intervenciones en estilo de vida saludable, alimentación sana, puesto de trabajo, salud física y mental. 6. horarios flexibles 7. teletrabajo 8. educación formal (funcionarios de carrera administrativa y libre nombramiento y remoción) 9. actividades deportivas en: gimnasio, natación, yoga, fútbol. 10. actividades recreativas en día de bienestar (recreación guiada), caminatas ecológicas, vacaciones recreativas, ping pong (libre), rana y bolirana (libre), videojuegos(libre), juegos de mesa (libre) 11. torneo interno de futbol (femenino y masculino) sujeto a número de inscritos
Calidad de Vida	<ol style="list-style-type: none"> 1. reconocimiento de los funcionarios del mes postulados por sus jefes, por su compromiso, labor desempeñada, puntualidad, código de integridad, valor a la gestión 2. charlas, y coaching de fortalecimiento del clima laboral y cambio organizacional. 3. talleres con el objetivo de mejorar : trabajo en equipo, liderazgo en valores, comunicación asertiva, resolución de conflictos, e inteligencia emocional. 4. preparación para el retiro del servicio por alcanzar la pensión. 5. reconocimiento a las personas que se desvinculan, conociendo las razones de su retiro. 6. fomento del proyecto de vida en alternativas ocupacionales y de inversión (emprendimiento) 7. días de compensación según determine la Secretaria General y/o la Dirección General (Ley 1857 del 2017, artículo3º) día de cumpleaños, día familiar, jornada compensada. 8. actividades de interiorización del código de integridad (caja de herramientas) 9. actividad de integración laboral. 10. Enviar tarjetas y/o comunicados por correo electrónico en los días de cumpleaños, nacimientos, fallecimientos, ingreso y retiro de la Entidad, logros académicos, incapacidades, reconocimiento por años de servicio.
Incentivos Grupales	<ol style="list-style-type: none"> 1. divulgar, e incentivar la presentación de proyectos grupales con resultados de valor para la entidad para el mejoramiento de los planes y objetivos institucionales encaminados a fortalecer aspectos como la calidad, el servicio, la eficiencia, pertenencia institucional.
Incentivos Individuales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elegir en el segundo trimestre de 2020 (abril) a los mejores empleados de carrera administrativa por nivel jerárquico, al mejor servidor de libre nombramiento y remoción, una vez sea consolidada la calificación obtenida en la evaluación del desempeño del periodo anual 2019, y acuerdo de gestión 2019.

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana, 2019.

Ilustración 56



8. Cronograma

2. PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL														
2.1	Aprobación y publicación sistema de estímulos 2020		P	X										
			E											
2.2	Financiación de la educación formal		P	X					X					
			E											
2.3	Entrega de incentivos individuales y grupales		P							X				X
			E											
2.4	Torneos o competencias deportivas de manera virtual o presencial		P								X	X	X	X
			E											
2.5	Juegos de la función pública	Juegos de la función pública	P								X	X	X	
		Juegos Compensar	P										X	
			E											
2.7	Encuentros deportivos y actividades físicas o de practica libre	Gimnasio	P			X	X	X	X	X	X	X	X	
		Yoga	P			X	X	X	X	X	X	X	X	
		Jornadas de promoción uso de bicicleta	P					X	X				X	
			E											
2.10	Actividades de recreación e integración para funcionarios	Días de bienestar, recreativos y de salud	P			X	X	X	X	X	X	X	X	X
			E											
2.11	Halloween para niños y funcionarios	Halloween para hijos de funcionarios	P										X	
		Halloween para funcionarios	P										X	
			E											
2.13	Actividades libres (juegos de mesa, ajedrez, domino, cartas, uno, jenga)	Promoción de espacios de esparcimiento	P							X				X
			E											
2.14	Jornadas ambientales	caminatas ecológicas o actividad ecológica virtual	P							X			X	X
			E											
2.15	Bienestar a la carta	Entrega de entradas o bonos de utilización para actividades Culturales y deportivas (Teatro, Cine, Museos, Conciertos, encuentros musicales, ferias literarias, actividades para niños, compras, Acondicionamiento físico, carreras atléticas, natación, entre otras)	P					X	X	X	X	X	X	X
				E										
2.16	Convocatoria y apoyo a la conformación de grupos artísticos o de expresiones culturales	Danza y folclor	P			X	X	X	X	X	X	X	X	
			E											
2.17		Musicales	P					X	X	X	X	X	X	
			E											
2.18		Teatro	P					X	X	X	X	X	X	
		E												
2.19	Arte y artesanías		P					X						
			E											

2.20	Educación no formal y promoción de aprendizajes	Cursos de Gastronomía, manualidades y aprendizaje informal.	P					X	X			X		X
			E											
2.21		Feria de servicios virtual	P									X		
			E											
2.22	Promoción de vivienda, turismo, educación y otros.	Difusión programa servimos	P					X	X	X	X	X	X	X
		Difusión de convenios, descuentos, eventos, regalos, entre otros ofrecidos por la caja compensación	P			X	X	X	X	X	X	X	X	X
			E											
2.24	Actividades fechas y/o eventos especiales nacional y territorial	Día de la madre	P					X						
			E											
2.25		Día de la mujer	P			X								
			E											
2.26		Día del hombre	P			X								
			E											
2.27		Amor y amistad	P										X	
			E											
2.28	Día de la secretaria	P					X							
		E												
2.29	Celebración navideña	P												X
		E												
2.30	Día nacional del servidor público	P								X				
		E												
2.31	Política de Integridad	Establecer las prioridades en las situaciones que atenten o lesionen la moralidad, incluyendo actividades pedagógicas e informativas sobre temas asociados con la integridad, los deberes y las responsabilidades de la Unidad de Víctimas, generando un cambio cultural.	P					X						
		Actividades interiorización Política de integridad incluidas en caja de herramientas	P			X		X		X		X		X
			E											
2.33	Retiro de funcionarios	Talleres de Preparación para los prepensionados	P								X			
		Carta de agradecimiento, encuesta de retiro y reconocimiento a la trayectoria	P									X	X	X
2.34			E											



2.35	Clima y cultura organizacional	Intervención clima laboral/cambio organizacional	P			X	X	X	X	X	X	X	X	X		
			E													
2.36		Retroalimentación de los resultados de la medición e intervención	P		X											
			E													
2.37		Entrenamiento en Feedback Directivos	P		X											
			E													
2.38		Sesiones de Coaching Ejecutivo	P		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			E													
2.39		Sesiones de Coaching Corporativo	P			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			E													
2.40		Actividad "Reconociendo los logros de mis compañeros"	P					X	X	X	X					
			E					S								
2.41		Actividad "Tardes de Café y Tertulia"	P			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		E														
2.42	Actividad "Transferencia de conocimiento a líderes"	P						X	X	X	X	X	X	X	X	
		E														
2.43	Actividad "El tesoro del saber"	P							X	X						
		E														
2.44	Actividades de promoción y prevención de la salud- estilo de vida saludable	Salud visual y auditiva, prevención enfermedades cardiovasculares y respiratorias, estilos de vida saludable, higiene oral, rumboterapia, taller de nutrición saludable, chequeo medico, pausas activas, Actividad lúdico-pedagógica enfocada a disminuir el estrés a nivel nacional y territorial	P							X	X	X	X			
			E													
2.45	horario flexible (se analiza y otorga o renueva según sea)	P		X												
		E														
2.46	Cierre de gestión y rendición de cuentas	P													X	
		E														

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana, 2019.

Ilustración 57

CAPITULO 4: PLAN DE PREVISION

Introduccion

El Plan de Previsión de recursos humanos es un instrumento de gestión del talento humano que permite contrastar los requerimientos de personal con la disponibilidad interna que se tenga del mismo, a fin de adoptar las medidas necesarias para atender dichos requerimientos.

El plan de prevision de talento humano surge de las obligaciones legales, establecidas en el artículo 17 de la Ley 909 de 2004, asi como del artículo 2.2.22.3.14 del Decreto 1083 de 2015; las cuales determinan que todas las unidades de personal o quienes hagan sus veces de las entidades a las cuales se les aplica la presente ley, deberán elaborar y actualizar anualmente planes de previsión de recursos humanos.





El Departamento Administrativo de la Función Pública podrá solicitar la información que requiera al respecto para la formulación de las políticas sobre la administración del recurso humano.

Alcance

El presente plan tiene el siguiente alcance:

1. Cálculo de los empleos necesarios, de acuerdo con los requisitos y perfiles profesionales establecidos en los manuales específicos de funciones, con el fin de atender a las necesidades presentes y futuras derivadas del ejercicio de sus competencias;
2. Identificación de las formas de cubrir las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal para el período anual, considerando las medidas de ingreso, ascenso, capacitación y formación;
3. Estimación de todos los costos de personal derivados de las medidas anteriores y el aseguramiento de su financiación con el presupuesto asignado.
4. Actualización permanente de las plantas globales de empleo necesarias para el cumplimiento eficiente de las funciones a su cargo, para lo cual tendrán en cuenta las medidas de racionalización del gasto.

Justificación

La existencia de una política de personal se reconoce en la existencia de una estrategia que contiene la visión de las futuras necesidades de la administración pública, y con base a ella despliega el modelo que se ha desarrollado a partir de las condiciones actuales; así la estrategia de personal se materializa en la gestión del personal que define los mecanismos de consecución de los objetivos políticos y programación técnica de las políticas de personal. De tal suerte que la administración de personal consiste en implementar los programas en materia de personal previamente definidos.

Por consiguiente el propósito de este documento es establecer la disponibilidad de personal con el cual debe contar la entidad en aras de cumplir con los objetivos y retos encomendados a la Unidad en el marco de la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.

En el marco del plan de la presente vigencia, se realizará el diagnóstico de necesidades con base en la metodología que sugiere el Departamento Administrativo de la Función Pública.

1. Análisis de la Planta de Personal

La planta de personal actual, fue establecida mediante Decreto 4968 de 2011, y está actualmente conformada por 857 cargos en los niveles directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial, así:

Planta De Personal			
Empleos	Código	Grado	Cantidad
Nivel Directivo			42
Director General	0015	28	1
Subdirector General	0040	24	1
Secretario General	0037	24	1
Director Técnico	0100	23	5
Jefe De Oficina	0137	22	2
Subdirector Técnico	0150	21	9
Director Territorial	0042	19	20



Fuente:

Jefe De Oficina Asesora	1045	16	3
Nivel Asesor			10
Asesor	1020	14	7
Asesor	1020	15	3
Nivel Profesional			715
Profesional Especializado	2028	24	81
Profesional Especializado	2028	21	105
Profesional Especializado	2028	20	1
Profesional Especializado	2028	19	1
Profesional Especializado	2028	18	2
Profesional Especializado	2028	17	1
Profesional Especializado	2028	16	1
Profesional Especializado	2028	13	40
Profesional Especializado	2028	12	1
Profesional Universitario	2044	11	261
Profesional Universitario	2044	9	221
Nivel Técnico			51
Analista De Sistemas	3003	18	27
Técnico Administrativo	3124	18	1
Técnico	3100	16	23
Nivel Asistencial			39
Secretario Bilingüe	4182	25	1
Secretario Ejecutivo	4210	24	1
Auxiliar Administrativo	4044	23	36
Conductor Mecánico	4103	13	1
Planta Total			857

elaboracion propia, Grupo de Gestion del Talento Humano, con base a el Decreto 4968 de 2011, 2019

Ilustración 58

Estos 857 empleos estan provistos mediante los siguientes tipos de vinculación:



Fuente: elaboracion propia, Grupo de Gestion del Talento Humano, datos de la base de administracion del personal, 2019

Ilustración 59

La planta de personal de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas se ha mantenido desde el momento de su creación hasta la actualidad, en concordancia con el Decreto 4802 de 2011 que establece la estructura organizacional; sin embargo dado que la operación de la entidad ha aumentado en los últimos años se ha reflejado, que el personal de planta no es suficiente para barcar el que hacer institucional.

En este contexto, la entidad a través del Grupo de Gestión del Talento Humano adelantará la gestión para abarcar las tres etapas para la elaboración y manejo de los recursos humanos a entender: Análisis de las necesidades de personal, Análisis de la disponibilidad de personal y Programación de medidas de cobertura para atender dichas necesidades, con la intención de cumplir a cabalidad con los lineamientos, objetivos y responsabilidades que le ha fijado el Gobierno Nacional.

2. Analisis de Necesidades de Personal

Consiste en identificar la cantidad y calidad de las personas que requiere la Unidad para desarrollar sus planes, programas y proyectos; este ejercicio consibe un diagnostico que contemple el contexto estrategico institucional, las necesidades de personal por dependencia, proyeccion de vacantes, determinacion de las necesidades de personal en la entidad en su totalidad, teniendo como resultado el calculo de numero de empleados



necesarios para cumplir con los objetivos institucionales y su relacion con la planta establecida en la actualidad.

2.1 Diagnostico de Contexto Estrategico

Se tendra como referencia los siguinetes aspectos en el marco estretegico institucional.

2.1.1 Politicas Institucionales

La politicas que hacen parte de la institucionalidad y operatividad de la entidad son las siguientes:

Políticas Institucionales
Política de atención a víctima
Política de Planeación y Control
Política de Adquisición de Bienes y Servicios
Política de desconcentración
Política de Comunicación
Política de Manejo de Información
Política Bienestar Laboral
Política de Gestión del Talento Humano
Política de Gestión Integral de Riesgos
Política de No fumadores y No consumo de alcohol y drogas

Fuente: elaboracion propia, Grupo de Gestion del Talento Humano, informacion publicada en el web 2019

Ilustración 60

2.1.2 Planes y Proyectos de la Unidad de Atencion Asistencia y Reparacion Integral a a las Victimas

Tendiendo como referente la planeacion y proyeccion institucional del 2020, se muestra a continuacion la composicion de los planes y programas del que hacer de la Unidad.

Planes
Plan Anual de Adquisiciones
Planes Institucionales de Talento Humano
Plan Indicativo
Plan Anticorrupción y atención al ciudadano
Plan Institucional de Archivo
Plan Seguridad y Privacidad de la Información
Plan Tratamiento Riesgos de seguridad de la información
Plan estratégico de tecnologías de la información
Plan de Acción 2020

Fuente: elaboracion propia, Grupo de Gestion del Talento Humano, informacion publicada en el web 2019

Ilustración 61

En el plan de accion 2020, la Oficina Asesora de Planeacion contempla 9 proyectos de inversion, dando continuidad a los adelantados la vigencia anterior.

Proyectos de Inversión 2020
Implementación de acciones para la coordinación y articulación de los diferentes actores e instancias del SNARIV Nacional
Implementación de las medidas de reparación individual y colectiva nacional
Implementación de medidas de prevención y asistencia para víctimas del conflicto armado nacional
Mejoramiento de los canales de atención y orientación para las víctimas del conflicto armado nacional
Implementación del plan estratégico de tecnología de información para asistencia, atención y reparación integral a las víctimas a nivel nacional
Servicio de registro único de víctimas caracterizadas nacional
Fortalecimiento de la gestión institucional y organizacional de la unidad para la atención y reparación integral a las víctimas nacional
Implementación de procesos de retorno o reubicación de víctimas de desplazamiento forzado, en el marco de la reparación integral a nivel nacional
Conformación expediente único virtual de víctimas nacional

Fuente: elaboracion propia, Grupo de Gestion del Talento Humano, informacion publicada en el web 2019

Ilustración 62



2.1.3 Funciones y Responsabilidades por Dependencia

- Dirección General: Define el plan estratégico de la entidad y los planes y programas, con enfoque diferencial, necesarios para dar cumplimiento a los objetivos y funciones de la Unidad y asegurar su correcta ejecución. (Artículo 7. Decreto 4802 de 2011)
- Oficina Asesora De Comunicaciones: Genera estrategias de comunicación y efectúa la divulgación permanente de las políticas y de la oferta institucional y la forma de acceder a ellas, en materia de atención, asistencia y reparación integral, hacia el público en general y hacia las víctimas en particular. (Artículo 11. Decreto 4802 de 2011)
- Oficina Asesora De Planeación: Diseña y coordina el proceso de planeación estratégica anual de actividades y procesos de la Unidad. (Artículo 9. Decreto 4802 de 2011)
- Oficina Asesora Jurídica: Asesora a la Dirección General y a las demás dependencias de la Unidad en los asuntos jurídicos relacionados con la entidad. (Artículo 8. Decreto 4802 de 2011)
- Oficina De Control Interno: Asesora y apoya al Director General en el diseño, implementación y evaluación del Sistema de Control Interno. (Artículo 12. Decreto 4802 de 2011)
- Oficina De Tecnologías De La Información: Diseña y propone la política de uso y aplicación de tecnologías, estrategias y herramientas para el mejoramiento continuo de los procesos de la Unidad. (Artículo 10. Decreto 4802 de 2011)
- Subdirección General: Asesora al Director General en la formulación y ejecución de los planes y programas de la Unidad y asistirlo en las funciones de dirección, coordinación y control que le corresponden. (Artículo 13. Decreto 4802 de 2011)
- Secretaría General: Dirige, coordina y controla la ejecución de los programas y actividades relacionados con los asuntos financieros, de administración de personal, de contratación y de servicios administrativos. (Artículo 28. Decreto 4802 de 2011)
- Dirección De Gestión Interinstitucional: Adelanta las acciones tendientes para coordinar las entidades que conforman el Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas en lo que se refiere a la ejecución e implementación de la Política Pública de Atención, Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas. (Artículo 14. Decreto 4802 de 2011)
- Subdirección De Coordinación Técnica Del Sistema Nacional De Atención Y Reparación Integral De Víctimas: Implementa las acciones que permitan la coordinación de las entidades que conforman el Sistema Nacional de Atención y Reparación a las Víctimas en lo que se refiere a la ejecución e implementación de la política pública de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas. (Artículo 15. Decreto 4802 de 2011)
- Subdirección De Coordinación Nación-Territorio: Implementa la estrategia de articulación de la oferta pública de los niveles nacional, departamental, distrital y municipal en materia de ayuda humanitaria, atención, asistencia y reparación integral. (Artículo 16. Decreto 4802 de 2011)
- Subdirección De Participación: Realiza las actividades y estudios necesarios para el diseño del Protocolo de Participación, con la interlocución de las víctimas y otros actores, en los espacios establecidos para tal efecto. (Artículo 17. Decreto 4802 de 2011)
- Dirección De Gestión Social Y Humanitaria: Propone a la Dirección General lineamientos e indicadores de efectividad de la política de atención y asistencia a las víctimas que permita el goce efectivo de los derechos de las mismas. (Artículo 18. Decreto 4802 de 2011)



- Subdirección Prevención Y Atención De Emergencias: Realiza los estudios e investigaciones para proponer al Gobierno Nacional los criterios de valoración de la condición de vulnerabilidad y debilidad manifiesta para la población desplazada, en coordinación con las entidades competentes, con el fin de adoptar medidas para su atención y verificar su aplicación de manera gradual y progresiva a nivel territorial (Artículo 19. Decreto 4802 de 2011)
- Subdirección De Asistencia Y Atención Humanitaria: Diseña mecanismos eficaces y eficientes para asegurar que los destinatarios reciban la ayuda humanitaria completa y oportunamente (Artículo 20. Decreto 4802 de 2011)
- Dirección De Reparación: Otorga, de acuerdo con las instrucciones del Director de la Unidad, a las víctimas la indemnización por vía administrativa, de que trata el artículo 132 de la Ley 1448 de 2011. (Artículo 21. Decreto 4802 de 2011)
- Subdirección De Reparación Individual: Ejecuta y evalúa las acciones que en materia de reparación individual sean adoptadas por la Unidad, teniendo en cuenta la vulneración de los derechos de la víctima y las características del hecho victimizante. (Artículo 22. Decreto 4802 de 2011)
- Subdirección Reparación Colectiva: Ejecuta y evalúa las acciones que en materia de reparación colectiva sean adoptadas por la Unidad, a través del programa de reparación colectiva, en los términos establecidos en los artículos 151 y 152 de la Ley 1448 de 2011. (Artículo 23. Decreto 4802 de 2011)
- Dirección De Registro Y Gestión De La Información: Propone a la Dirección General los lineamientos para la administración, operación y funcionamiento del Registro Único de Víctimas, y los criterios de valoración para decidir las solicitudes de inclusión, en coordinación con la Oficina de Tecnologías de la Información (Artículo 24. Decreto 4802 de 2011)
- Subdirección De Valoración Y Registro: Administra y mantiene actualizado el Registro Único de Víctimas, de conformidad con lo señalado en la ley 1448 de 2011 y las disposiciones que la modifiquen, adicionen o reglamenten, siguiendo los protocolos de seguridad, integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información suministrada por las víctimas. (Artículo 25. Decreto 4802 de 2011)
- Subdirección Red Nacional De Información: Administra la operación de la Red Nacional de Información para la Atención y Reparación a las Víctimas, incluyendo la interoperabilidad de los distintos sistemas de información para la atención y reparación a víctimas, en coordinación con las entidades competentes. (Artículo 26. Decreto 4802 de 2011)
- Dirección De Asuntos Étnicos Y De Enfoque Diferencial: Coordina, conjuntamente con la Dirección de Gestión Interinstitucional, de manera ordenada, sistemática, coherente, eficiente y armónica, las actuaciones de las entidades que conforman el Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas en lo que se refiere a la ejecución e implementación de las medidas consagradas en los Decretos Ley 4633, 4634 y 4635 de 2011 y en la Ley 1448 del mismo año. (Artículo 27. Decreto 4802 de 2011)

2.2 Identificación De Necesidades De Personal Por Dependencia

Este análisis se establece en términos de cantidad y calidad de personal necesarios para el desarrollo de planes, programas, proyectos a cargo de cada dependencia, el cual debe ir de la mano con las innovaciones tecnologías y de la gestión pública con el fin de minimizar o atenuar costos de operación.

Dependencia	Nº
Dirección De Asuntos Étnicos	47
Dirección De Gestión Interinstitucional	82
Dirección De Gestión Social Y Humanitaria	89
Dirección De Registro Y Gestión De La Información	127





Dependencia	Nº
Dirección De Reparación	343
Dirección General	41
Dirección Territorial Antioquia	63
Dirección Territorial Atlántico	29
Dirección Territorial Bolívar	34
Dirección Territorial Caquetá Y Huila	31
Dirección Territorial Cauca	43
Dirección Territorial Central	60
Dirección Territorial Cesar Y Guajira	44
Dirección Territorial Choco	38
Dirección Territorial Córdoba	24
Dirección Territorial Eje Cafetero	47
Dirección Territorial Magdalena	32
Dirección Territorial Magdalena Medio	22
Dirección Territorial Meta Y Llanos Orientales	69
Dirección Territorial Nariño	40
Dirección Territorial Norte De Santander Y Arauca	46
Dirección Territorial Putumayo	27
Dirección Territorial Santander	33
Dirección Territorial Sucre	24
Dirección Territorial Urabá	31
Dirección Territorial Valle	49
Oficina Asesora De Comunicaciones	34
Oficina Asesora De Planeación	25
Oficina Asesora Jurídica	79
Oficina De Control Interno	19
Oficina De Tecnologías De La Información	48
Secretaría General	164
Subdirección De Asistencia Y Atención Humanitaria	29
Subdirección De Coordinación Nación Territorio	10
Subdirección De Coordinación Técnica Del Snariv	12
Subdirección De Participación	11
Subdirección De Prevención Y Emergencias	14
Subdirección De Reparación Colectiva	12
Subdirección De Reparación Individual	20
Subdirección De Valoración Y Registro	23
Subdirección General	65
Subdirección Red Nacional De Información	13
Total General	2093

Fuente: elaboración propia, Grupo de Gestión del Talento Humano, datos de la base de administración del personal y base de contratistas 2019, 2019.

Ilustración 63

El anterior análisis a cuenta que los requerimientos de personal apuntan a los objetivos misionales de la entidad a entender: Dirección de Reparación (16%), Direcciones Territoriales (38%), y Dirección de Registro y Gestión de la Información (6%). No obstante se requiere un 18% de actividades de apoyo para la el desarrollo de los demás procesos (misionales, estratégicos, y de seguimiento y control).

Es importante resaltar que actualmente la planta tiene provistos 805 empleos, y que resulta insostenible proveer los 52 empleos vacantes dado que existe una restricción presupuestal y un congelamiento de la nómina por parte del Ministerio de Hacienda que imposibilita hacer uso de todos los cargos establecidos mediante Decreto 4968 de 2011.

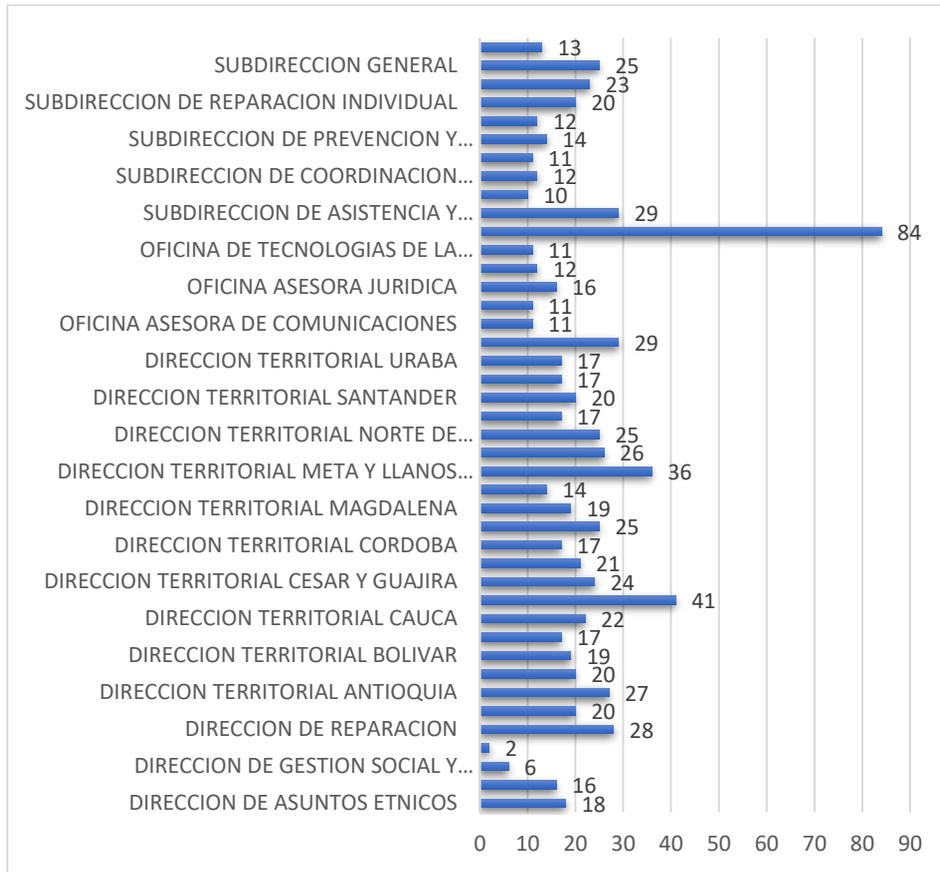
Sin embargo debe tenerse en cuenta que 51 funcionarias y 19 funcionarios se encuentran en edad de adelantar las gestiones para su pensión lo cual podría generar vacantes en el mediano plazo.

3. Análisis de la Disponibilidad de Personal

De acuerdo con la identificación de necesidades, es evidente que los requerimientos de personal son superiores a los empleos aprobados oficialmente para la planta de personal de la Unidad Para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, de manera que la dirección general de la mano del grupo de gestión del talento humano atendiendo a las



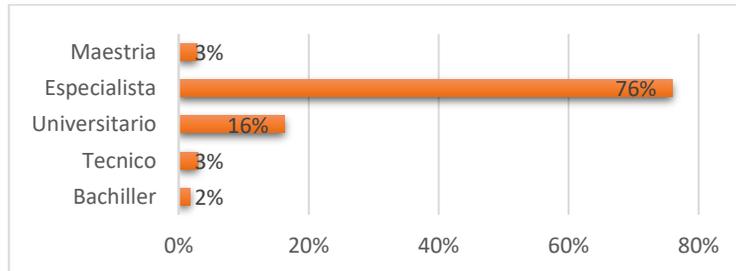
necesidades de la entidad para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, a distribuido su personal de planta de la siguiente manera:



Fuente: elaboracion propia, Grupo de Gestion del Talento Humano, base administracion del personal 2019

Ilustración 64

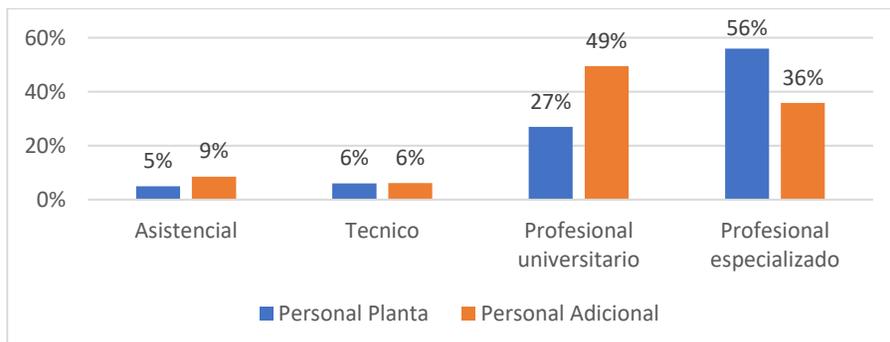
Ademas de la distribucion interna de empleos, la planta puede ser caracterizada por el nivel de estudios alcanzados por los funcionarios asi:



Fuente: elaboracion propia, Grupo de Gestion del Talento Humano, base administracion del personal 2019

Ilustración 65

Sin embargo la discrepancia entre el personal existente y el requerido no solo difiere en numero sino en composicion como lo muestra la siguiente grafica:



Fuente: elaboracion propia, Grupo de Gestion del Talento Humano, base administracion del personal, base contratistas, 2019



Ilustración 66

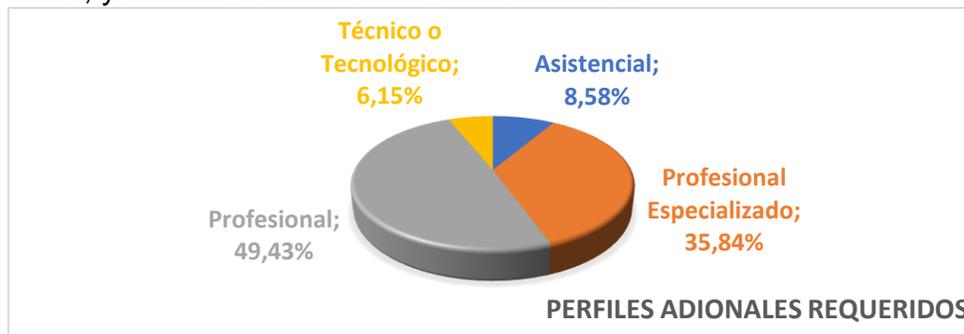
La exigencia de personal demuestra que el número de personas requeridas es en promedio 48% adicional al existente (establecido por decreto). En este mismo sentido se evidencia que la formación mayormente advertida corresponde a personas con formación y experiencia profesional únicamente con una participación del 52%, seguido de profesionales con posgrado en un 32%.

4. Programación de Medidas de Cobertura

Identificados los requerimientos y analizada la disponibilidad de personal, se detecta que la entidad presenta déficit de personal al no contar con un número adecuado de servidores, lo cual hace imposible suplir las necesidades con medidas internas (capacitación, reubicaciones, situaciones administrativas, transferencias de conocimiento).

Por lo tanto la Unidad Para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas puede adelantar dos acciones externas diferentes:

- ✓ Realizar contratación por prestación de servicios (situación que se viene presentando desde vigencias anteriores, dado el amplio campo de operación de la entidad)
- ✓ Establecimiento de una planta temporal sustentada en el artículo 21 de la Ley 909 de 2004, y artículo 1 del Decreto 1227 de 2005.



Fuente: elaboración propia, Grupo de Gestión del Talento Humano, datos de la base de contratistas 2019

Ilustración 67

4.1 Contratación por Prestación de Servicios

El contrato de prestación de servicios es de carácter civil y no laboral, por lo tanto no está sujeto a la legislación de trabajo y no es considerado un contrato con vínculo laboral al no haber relación directa entre empleador y trabajador, por ello, no cuenta con período de prueba y no genera para el contratante la obligación de pagar prestaciones sociales.

Como lo indica el artículo 32 de la Ley 80 de 1993 “*Son contratos de prestación de servicios los que celebren las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad. Estos contratos sólo podrán celebrarse con personas naturales cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimientos especializados. En ningún caso estos contratos generan relación laboral ni prestaciones sociales y se celebrarán por el término estrictamente indispensable*”.

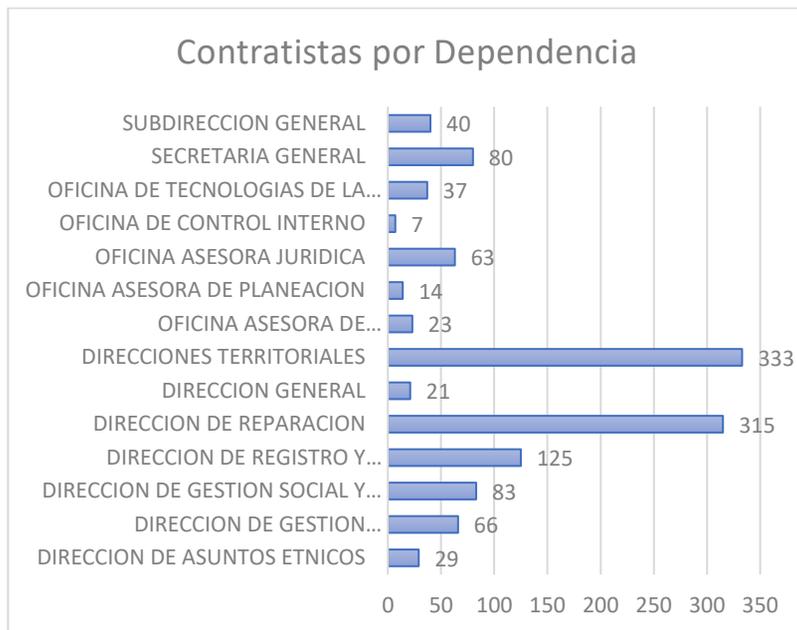
Así mismo el artículo 2.2.1.2.1.4.9 del Decreto 1082 de 2015 establece que “*Las Entidades Estatales pueden contratar bajo la modalidad de contratación directa la prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión con la persona natural o jurídica que esté en capacidad de ejecutar el objeto del contrato, siempre y cuando la Entidad Estatal verifique la idoneidad o experiencia requerida y relacionada con el área de que se trate. En este caso, no es necesario que la Entidad Estatal haya obtenido*



previamente varias ofertas, de lo cual el ordenador del gasto debe dejar constancia escrita... Los servicios profesionales y de apoyo a la gestión corresponden a aquellos de naturaleza intelectual diferentes a los de consultoría que se derivan del cumplimiento de las funciones de la Entidad Estatal, así como los relacionados con actividades operativas, logísticas, o asistenciales”.

En consecuencia de lo anteriormente expuesto la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas se encuentra en capacidad de contratar personal de acuerdo a las necesidades institucionales obedeciendo a una distribución de personal que se ajuste a lo descrito en la parte primera, segunda y tercera de este documento.

Además podrá acudir al uso de medidas externas, como la contratación de personal mediante prestación de servicios, los cuales estarán compuestos por servicios de tipo, asistencial, técnico, profesional, y asesor.



Fuente: elaboración propia, Grupo de Gestión del Talento Humano, datos de base de contratistas, 2019.

Ilustración 68

4.2 Planta Temporal

Las circunstancias por las que atraviesa la Unidad para las Víctimas, así como su horizonte temporal (establecido en el Ley 1448 de 2011), favorece la aparición de un alto grado de informalidad del personal vinculado (contratistas) y la difícil situación presupuestal y financiera, impiden en muchos casos la creación de empleos de carácter permanente, de donde la adopción de empleos de carácter temporal se constituye en una alternativa viable para ser implementada.

Tal como se refiere al artículo 2.2.1.1.1 del Decreto 1083 de 20015 se entiende por empleos temporales los creados en las plantas de cargos para el ejercicio de las funciones previstas en el artículo 21 de la Ley 909 de 2004, por el tiempo determinado en el estudio técnico y en el acto de nombramiento. Los empleos temporales deberán sujetarse a la nomenclatura y clasificación de cargos vigentes para cada entidad y a las disposiciones relacionadas con la elaboración del plan de empleos, diseño y reforma de plantas de que trata la Ley 909 de 2004. En la respectiva planta se deberán identificar los empleos que tengan la naturaleza de temporales. El estudio técnico deberá contar con el concepto previo favorable del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Cuando, excepcionalmente, no existan listas de elegibles vigentes como ocurre para el caso de la Unidad, que permitan la provisión del empleo temporal, la entidad realizará un

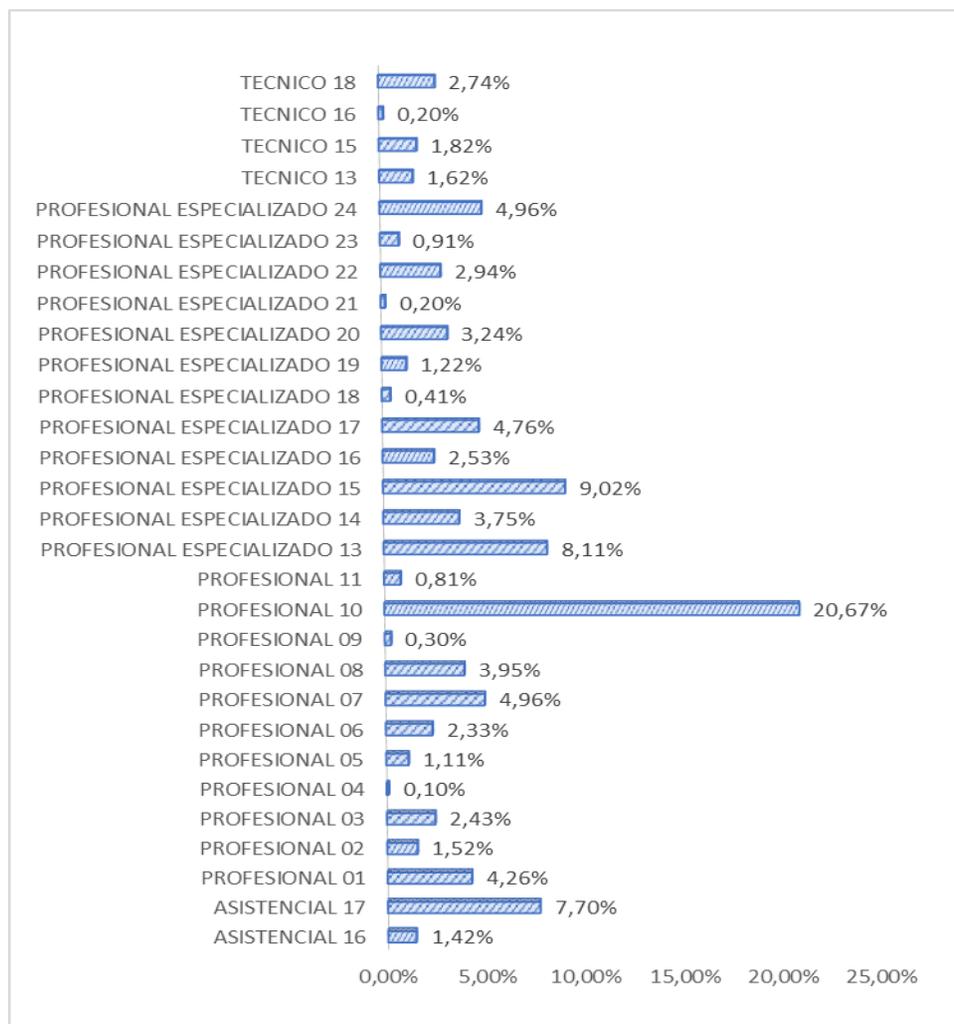


proceso de evaluación del perfil requerido para su desempeño a los aspirantes a ocupar dichos cargos, de acuerdo con el procedimiento que establezca para tal fin

El Artículo 21 de la Ley 909, establece cuatro condiciones para la creación de plantas temporales:

- ✓ Cumplir funciones que no realiza el personal de planta por no formar parte de las actividades permanentes de la administración.
- ✓ Desarrollar programas o proyectos de duración determinada.
- ✓ Suplir necesidades de personal por sobrecarga de trabajo, determinada por hechos excepcionales.
- ✓ Desarrollar labores de consultoría y asesoría institucional de duración total, no superior a doce meses y que guarde relación directa con el objeto y la naturaleza de la institución.

Dado lo anterior el ejercicio de levantamiento de una planta temporal para la Unidad, obedecera a las cargas de trabajo y funciones encomendadas, contando con la participación de los siguientes perfiles de empleo:



Fuente: elaboracion propia, Grupo de Gestion del Talento Humano, 2019

Ilustración 69

Los cuales serian distribuidos según las necesidades y orientaciones institucionales en una proporcion 70% misionalidad, 30% areas de apoyo.

Sin embargo los costos prestacionales harian la carga presupuestal mucho mas alta que la existente actualmente, al doblar la planta situacion que iria en contravia de la austeridad del gasto como directiva presidencial, dirigida al no incremento del gasto en funcionamiento e inversion (Circular 09 de 2018). La sugerencias aquí expresadas en



materia de administracion del personal se realizan con base a las atribuciones concedidas por la politica de talento humano, y por consiguiente de gestion del personal, reconocidas por la Funcion Publica.

5. Cronograma

5. PLAN DE PREVISION DE TALENTO HUMANO													
4.1	Análisis de las políticas y proyectos institucionales	P	X										
		E											
4.2	Aprobación y publicación plan de previsión 2020	P	X										
		E											
4.3	Inducciones de la Dirección General en la distribución de personal	P		X									
		E											
4.4	Realizar entrevistas de retiro para identificar las razones por las que los servidores se retiran de la entidad.	P							X	X	X	X	X
		E											
4.5	Elaborar un informe acerca de las razones de retiro que genere insumos para el plan de previsión del talento humano.	P										X	
		E											
4.6	Contar con cifras de retiro de servidores y su correspondiente análisis por modalidad de retiro.	P									X		
		E											
4.7	Determinar las necesidades globales de la Unidad.	P										X	
		E											
4.8	Solicitudes y tramites de movilidad del personal	P		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		E											
4.9	Actualizar y enviar Plantas globales de empleo de la Unidad a los interesados.	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		E											

Fuente: elaboracion propia, Grupo de Gestion del Talento Humano, 2019

Ilustración 70

CAPITULO 5. PLAN DE VACANTES

Introduccion

El presente Plan Anual de Vacantes se desarrolla en el marco de la Ley 909 de 2004, dando cumplimiento a lo planteado en el artículo 14 literal d, elaborando el reporte de empleos vacantes de acuerdo con la información suministrada por el Grupo De Gestión Humana de la entidad dando traslado de esta información a la Comisión Nacional del Servicio Civil para los fines pertinentes y garantizar la transparencia en el sector público.

El plan anual de vacantes es un instrumento para programar la provisión de los empleos con vacancia definitiva.; en este plan se relaciona el número y el perfil de dichos empleos, que cuenten con apropiación y disponibilidad presupuestal y que deban ser objeto de



provisión para garantizar el adecuado funcionamiento de los servicios que presta la Unidad. Estas vacantes deben ir acompañadas por los requisitos y perfil de competencias establecidos en la Ley y el manual de funciones establecido para la entidad para el desempeño del empleo.

El presente plan considera las siguientes definiciones para su elaboración:

- Vacantes definitivas: aquellas que no cuentan con un empleado titular de carrera administrativa o de libre nombramiento y remoción.
- Vacantes temporales: aquellas cuyos titulares se encuentren en cualquiera de las situaciones administrativas previstas en la ley (licencias, encargos, comisiones, ascenso, etc).

Los empleos públicos pueden ser provistos de manera definitiva o de manera transitoria, mediante encargo, nombramiento ordinario o nombramiento provisional. Los términos de estas varían dependiendo de la naturaleza del cargo, y el porden d eprovision stablecido en el Decreto 1083 de 2015.

El Departamento Administrativo de la Función Pública, con base a la información suministrada al Sistema Único de Información de Personal, consolidará el Plan de Empleos Vacantes correspondiente a la Administración Pública y lo remitirá a la Comisión Nacional del Servicio Civil, haciendo énfasis en los empleos de carrera administrativa. Lo anterior sin perjuicio de la reposnsabilidad y obligacion de actualizar y reportar la OPEC a la CNSC.

1. Vacancia Definitiva y Vacancia Temporal

Para el presente documento se tendran en cuenta las consideraciones del Capitulo II Titulo 5 del Decreto 1083 de 2015, y la Ley 909 de 2004.

Una vacancia definitiva se produce cuando:

- El titular de un empleo de carrera es retirado del servicio por cualquiera de las causales establecidas en el artículo 41 de la Ley 909.
- El titular de un empleo de carrera adquiere el derecho de actualizar su registro público de carrera, una vez superado el período de prueba en el empleo en el cual fue ascendido.
- Creación de empleos de carrera en la planta de empleos y no hay funcionarios con derecho a ocupar esos empleos.
- Desvinculación automática del cargo de carrera administrativa como consecuencia de permanecer en comisión o suma de comisiones por un periodo superior a seis (6) años o finalizado el período de la comisión y no se reintegra al cargo del cual se ostenta derechos de carrera.

Por sus parte la vacancia temporal se produce cuando:

- Titular de un empleo de carrera se separa de su cargo para ocupar otro cargo en período de prueba del cual fue nombrado por superar el respectivo concurso de méritos.
- Situaciones administrativas que implican la separación temporal del titular de un empleo de carrera.(licencias, comisiones, ejercicio de funciones de otro empleo por encargo, prestacion del servicio militar, vavaciones, suspendido en ejercicio de sus funciones).
- En la planeación de Recursos Humanos, las situaciones administrativas se integran como un componente de sensibilización en la previsión de las necesidades de personal que se presentarán a fin de establecer la figura y recurso que cubrirán esas situaciones de acuerdo con las necesidades del servicio, dado que implican separación temporal en el desempeño de los cargos.



2. Cargos Vacantes Vigencia 2020

La vacantes que se exponene a continuacion ilustran aquellos empleos que no ha sido posible proveerlos por nombramiento ordinario (cargos de libre nombramiento y remocion), ni por nombramiento de carácter provisional como excepcionalidad (como consecuencia de no contar con lista de elegibles, ni perosnal de carrera sufuicinete para ser engragado), bien por sujecion al presupuesto, y/o por no contar con un banco de personal idoneo.

Vacantes Definitivas							
Vacantes Despacho Del Director							
Dependencia - Resolución 1634 De 2019	Nivel	Denominación Del Empleo	Código	Grado	Naturaleza	Tipo De Nombramiento	Numero Vacantes
Subdirección De Reparación Individual	Directivo	Subdirector Técnico	150	21	Libre Nombramiento Y Remoción	Ordinario	1
Dirección Territorial Caquetá Y Huila	Directivo	Director Territorial	42	19	Libre Nombramiento Y Remoción	Ordinario	1
Dirección General	Asesor	Asesor	1020	14	Libre Nombramiento Y Remoción	Ordinario	5
Dirección General	Asistencial	Secretario Bilingüe	4182	25	Libre Nombramiento Y Remoción	Ordinario	1
Dirección General	Asistencial	Secretario Ejecutivo	4210	24	Libre Nombramiento Y Remoción	Ordinario	1
Dirección General	Asistencial	Conductor Mecánico	4103	13	Libre Nombramiento Y Remoción	Ordinario	1
Vacantes Planta Global							
Dependencia - Resolución 06564 De 2018	Nivel	Denominación Del Empleo	Código	Grado	Naturaleza	Tipo De Nombramiento	Numero Vacantes
Dirección De Gestion Interinstitucional	Profesional	Profesional Especializado	2028	24	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Dirección De Asuntos Étnicos	Profesional	Profesional Especializado	2028	24	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Dirección De Gestion Interinstitucional	Profesional	Profesional Especializado	2028	21	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Subdirección De Coordinación Técnica Del Snariv	Profesional	Profesional Especializado	2028	21	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Subdirección De Coordinación Nación Territorio	Profesional	Profesional Especializado	2028	21	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Subdirección De Prevención Y Emergencias	Profesional	Profesional Especializado	2028	21	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Dirección De Reparación	Profesional	Profesional Especializado	2028	21	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Subdirección De Reparación Colectiva	Profesional	Profesional Especializado	2028	21	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Dirección Territorial Choco	Profesional	Profesional Especializado	2028	21	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Secretaria General	Profesional	Profesional Especializado	2028	21	Carrera Administrativa	Provisionalidad	3
Dirección General-Cooperación Internacional	Profesional	Profesional Especializado	2028	13	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Oficina Asesora Jurídica	Profesional	Profesional Especializado	2028	13	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Oficina Asesora Jurídica	Profesional	Profesional Universitario	2044	11	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Oficina Asesora De Planeación	Profesional	Profesional Universitario	2044	11	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Oficina Asesora De Comunicaciones	Profesional	Profesional Universitario	2044	11	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Dirección De Gestion Interinstitucional	Profesional	Profesional Universitario	2044	11	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Subdirección De Coordinación Técnica Del Snariv	Profesional	Profesional Universitario	2044	11	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Subdirección De Participación	Profesional	Profesional Universitario	2044	11	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1



Vacantes Definitivas							
Subdirección De Prevención Y Emergencias	Profesional	Profesional Universitario	2044	11	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Subdirección De Asistencia Y Atención Humanitaria	Profesional	Profesional Universitario	2044	11	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Subdirección De Reparación Colectiva	Profesional	Profesional Universitario	2044	11	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Subdirección De Valoración Y Registro	Profesional	Profesional Universitario	2044	11	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Dirección De Asuntos Étnicos	Profesional	Profesional Universitario	2044	11	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Dirección Territorial Bolívar	Profesional	Profesional Universitario	2044	11	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Dirección Territorial Choco	Profesional	Profesional Universitario	2044	11	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Dirección Territorial Eje Cafetero	Profesional	Profesional Universitario	2044	11	Carrera Administrativa	Provisionalidad	2
Dirección Territorial Norte De Santander Y Arauca	Profesional	Profesional Universitario	2044	11	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Dirección Territorial Urabá	Profesional	Profesional Universitario	2044	11	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Dirección Territorial Valle	Profesional	Profesional Universitario	2044	11	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Secretaría General	Profesional	Profesional Universitario	2044	11	Carrera Administrativa	Provisionalidad	2
Dirección General - Cooperación Internacional	Profesional	Profesional Universitario	2044	9	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Oficina Asesora De Planeación	Profesional	Profesional Universitario	2044	9	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Oficina Asesora De Comunicaciones	Profesional	Profesional Universitario	2044	9	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Subdirección General	Profesional	Profesional Universitario	2044	9	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Subdirección De Asistencia Y Atención Humanitaria	Profesional	Profesional Universitario	2044	9	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Dirección De Reparación	Profesional	Profesional Universitario	2044	9	Carrera Administrativa	Provisionalidad	2
Subdirección De Valoración Y Registro	Profesional	Profesional Universitario	2044	9	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Dirección Territorial Central	Profesional	Profesional Universitario	2044	9	Carrera Administrativa	Provisionalidad	2
Dirección Territorial Cesar Y Guajira	Profesional	Profesional Universitario	2044	9	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Dirección Territorial Córdoba	Profesional	Profesional Universitario	2044	9	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Dirección Territorial Eje Cafetero	Profesional	Profesional Universitario	2044	9	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Dirección Territorial Meta Y Llanos Orientales	Profesional	Profesional Universitario	2044	9	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Dirección Territorial Putumayo	Profesional	Profesional Universitario	2044	9	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Dirección Territorial Sucre	Profesional	Profesional Universitario	2044	9	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Dirección Territorial Urabá	Profesional	Profesional Universitario	2044	9	Carrera Administrativa	Provisionalidad	2
Dirección Territorial Valle	Profesional	Profesional Universitario	2044	9	Carrera Administrativa	Provisionalidad	2
Secretaría General	Profesional	Profesional Universitario	2044	9	Carrera Administrativa	Provisionalidad	10
Oficina De Tecnologías De La Información	Técnico	Analista De Sistemas	3003	18	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Subdirección De Coordinación Técnica Del Snariv	Técnico	Analista De Sistemas	3003	18	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Subdirección De Prevención Y Emergencias	Técnico	Técnico	3100	16	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1
Subdirección De Prevención Y Emergencias	Asistencial	Auxiliar Administrativo	4044	23	Carrera Administrativa	Provisionalidad	1

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte diciembre 2019

Ilustración 71



De la tabla anterior se puede advertir que 2 vacantes pertenecen al nivel directivo, 5 al asesor, 48 la nivel profesional, 3 al técnico y 4 en el nivel asistencial, para un total de 79 vacantes definitivas.

Sin embargo debe tenerse en cuenta que de los 857 empleos establecidos para la planta de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas mediante Decreto 4968 de 2011, no pueden ser provistos en su totalidad dado que el Ministerio de Hacienda asigna un presupuesto insuficiente que no alcanza a cubrir todos los costos de la planta, teniendo como consecuencia una administración del personal limitada a las disposiciones de una nómina congelada de 805 empleos únicamente.

3. Requisitos Para los Diferentes Empleos de la Planta Global

De acuerdo con el Título 2, Capítulo 4 del Decreto 1083 de 2015, así como el manual de funciones establecido para la Unidad mediante Resolución 6565 de 2018, los requisitos para los empleos de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas serán los siguientes:

✓ Directivo:

Grados	Requisitos generales
19	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y sesenta (60) meses de experiencia profesional relacionada.
21	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de maestría y cincuenta y seis (56) meses de experiencia profesional relacionada o Título de postgrado en la modalidad de especialización y sesenta y ocho (68) meses de experiencia profesional relacionada.
22	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de maestría y sesenta (60) meses de experiencia profesional relacionada o Título de postgrado en la modalidad de especialización y setenta y dos (72) meses de experiencia profesional relacionada.
23	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de maestría y sesenta y cuatro (64) meses de experiencia profesional relacionada o Título de postgrado en la modalidad de especialización y setenta y seis (76) meses de experiencia profesional relacionada.
24	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de maestría y sesenta y ocho (68) meses de experiencia profesional relacionada o Título de postgrado en la modalidad de especialización y ochenta (80) meses de experiencia profesional relacionada.
28	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de maestría y ochenta y cuatro (84) meses de experiencia profesional relacionada o título de posgrado en la modalidad de especialización y noventa y seis (96) meses de experiencia relacionada.

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte 2019

Ilustración 72

✓ Asesor:

Grados	Requisitos generales
14	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de especialización y cincuenta y un (51) meses de experiencia profesional relacionada.
15	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de maestría y cuarenta y cuatro (44) meses de experiencia profesional relacionada o Título de postgrado en la modalidad de especialización y cincuenta y seis (56) meses de experiencia profesional relacionada.
16	Título profesional, Título de postgrado en la modalidad de maestría y cuarenta y nueve (49) meses de experiencia profesional relacionada o Título de postgrado en la modalidad de especialización y sesenta y un (61) meses de experiencia profesional relacionada.

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte 2019

Ilustración 73

✓ Profesional:

Grados	Requisitos generales
9	Título profesional y veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada.
11	Título profesional y treinta (30) meses de experiencia profesional relacionada.



Grados	Requisitos generales
12	Título profesional y título de posgrado en la modalidad de especialización y siete (7) meses de experiencia profesional relacionada.
16	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y diecinueve (19) meses de experiencia profesional relacionada.
17	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y veintidós (22) meses de experiencia profesional relacionada.
18	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y veinticinco (25) meses de experiencia profesional relacionada.
19	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y veintiocho (28) meses de experiencia profesional relacionada.
20	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y treinta y uno (31) meses de experiencia profesional relacionada.
21	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y treinta y cuatro (34) meses de experiencia profesional relacionada.
24	Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y cuarenta y tres (43) meses de experiencia profesional relacionada.

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte 2019

Ilustración 74

✓ Técnico:

Grados	Requisitos generales
16	Título de formación tecnológica y seis (6) meses de experiencia relacionada o laboral o aprobación de tres (3) años de educación superior en la modalidad de formación tecnológica o profesional o universitaria y quince (15) meses de experiencia relacionada o laboral.
18	Título de formación tecnológica con especialización y tres (3) meses de experiencia relacionada o laboral o terminación y aprobación del pensum académico de educación superior en la modalidad de formación profesional y tres (3) meses de experiencia relacionada o laboral.

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte 2019

Ilustración 75

✓ Asistencial:

Grados	Requisitos generales
13	Aprobación de cinco (5) años de educación básica secundaria.
14	Aprobación de cinco (5) años de educación básica secundaria y seis (6) meses de experiencia laboral.
23	Aprobación de dos (2) años de educación superior de pregrado y doce (12) meses de experiencia relacionada o laboral.
24	Aprobación de tres (3) años de educación superior en la modalidad de formación tecnológica o profesional o universitaria y seis (6) meses de experiencia relacionada o laboral.
25	Título de formación técnica profesional y seis (6) meses de experiencia relacionada o laboral o aprobación de tres (3) años de educación superior en la modalidad de formación tecnológica o profesional o universitaria y doce (12) meses de experiencia relacionada o laboral.

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte 2019

Ilustración 76



4. Competencias Comportamentales Comunes a Todos los Servidores Publico

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Aprendizaje continuo	Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, para mantener actualizada la efectividad de sus prácticas laborales y su visión del contexto	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene sus competencias actualizadas en función de los cambios que exige la Administración pública en la prestación de un óptimo servicio. Gestiona sus propias fuentes de información confiable y/o participa de espacios informativos y de capacitación. Comparte sus saberes y habilidades con sus compañeros de trabajo, y aprende de sus colegas habilidades diferenciales, que le permiten nivelar sus conocimientos en flujos informales de interaprendizaje
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia, calidad y oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> Asume la responsabilidad por sus resultados Trabaja con base en objetivos claramente establecidos y realistas
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios (internos y externos) y de los ciudadanos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad	<ul style="list-style-type: none"> Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar los resultados obtenidos Adopta medidas para minimizar riesgos Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados esperados Se fija metas y obtiene los resultados institucionales esperados Cumple con oportunidad las funciones de acuerdo con los estándares, objetivos y tiempos establecidos por la entidad Gestiona recursos para mejorar la productividad y toma medidas necesarias para minimizar los riesgos Aporta elementos para la consecución de resultados enmarcando sus productos y / o servicios dentro de las normas que rigen a la entidad Evalúa de forma regular el grado de consecución de los objetivos Valora y atiende las necesidades y peticiones de los usuarios y de los ciudadanos de forma oportuna Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros Establece mecanismos para conocer las necesidades e inquietudes de los usuarios y ciudadanos Incorpora las necesidades de usuarios y ciudadanos en los proyectos institucionales, teniendo en cuenta la visión de servicio a corto, mediano y largo plazo Aplica los conceptos de no estigmatización y no discriminación y genera espacios y lenguaje incluyente Escucha activamente e informa con veracidad al usuario o ciudadano
Compromiso con la organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> Promueve el cumplimiento de las metas de la organización y respeta sus normas Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades Apoya a la organización en situaciones difíciles Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones Toma la iniciativa de colaborar con sus compañeros y con otras áreas cuando se requiere, sin descuidar sus tareas
Trabajo en equipo	Trabajar con otros de forma integrada y armónica para la consecución de metas institucionales comunes	<ul style="list-style-type: none"> Cumple los compromisos que adquiere con el equipo Respeto la diversidad de criterios y opiniones de los miembros del equipo





COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Adaptación al cambio	Enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas asumiendo un manejo positivo y constructivo de los cambios	<ul style="list-style-type: none"> • Asume su responsabilidad como miembro de un equipo de trabajo y se enfoca en contribuir con el compromiso y la motivación de sus miembros • Planifica las propias acciones teniendo en cuenta su repercusión en la consecución de los objetivos grupales • Establece una comunicación directa con los miembros del equipo que permite compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad • Integra a los nuevos miembros y facilita su proceso de reconocimiento y apropiación de las actividades a cargo del equipo • Acepta y se adapta fácilmente a las nuevas situaciones • Responde al cambio con flexibilidad • Apoya a la entidad en nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación de nuevos objetivos, formas de trabajo y procedimientos • Promueve al grupo para que se adapten a las nuevas condiciones

Fuente: Elaboración propia Grupo de Gestión Humana. Corte 2019

Ilustración 77

CAPITULO 6. PROGRAMA DE FORMACION DEL TALENTO HUMANO Y CUIDADO EMOCIONAL

Introducción

En atención al artículo 2.2.7.5.7 del Decreto 1084 de 2015, el cual establece los lineamientos para el talento humano en las entidades del sector de la inclusión social; la Unidad para la atención y Reparación Integral a las Víctimas, gestionara la estrategia de cuidado emocional mediante el establecimiento de la política del buen cuidado, asumido como un principio de responsabilidad institucional de *cuidar* al personal. Consecuentemente el grupo de gestión del talento humano acata los lineamientos del ministerio de salud establecidos mediante Resolución 1166 de 2018 implementando el componente de cuidado emocional, y formación.

Para tal efecto, la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas se ha propuesto desarrollar acciones integrales en favor del autocuidado y cuidado emocional para el talento humano de la unidad, promoviendo acciones encaminadas a la protección de la integridad personal de sus colaboradores.

El “Programa de formación del talento humano y cuidado emocional” está dirigido a todo el personal de la Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas que realiza actividades de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado; teniendo como base una perspectiva diferencial que permite brindar herramientas de acuerdo al rol, reconociendo el lugar de todas las personas que integran la entidad.

Los niveles de afectación pueden variar, pero se debe tener claro que los efectos del conflicto armado sobre el talento humano tienen una perspectiva global y que existe un nivel de afectación institucional, grupal, e individual, por lo cual no se puede desconocer las necesidades de cuidado emocional frente al riesgo psicosocial y al riesgo público



identificados por el equipo de Seguridad y Salud en el Trabajo, y el personal experto del Grupo de Gestión del Talento Humano.

Por lo anterior el programa del Cuidado emocional para el talento humano vinculado a la UARIV velará por la prevención del desgaste emocional, a la disminución de sus indicadores, bajo dos lineamientos fundamentales: formación del talento humano, y cuidado emocional del talento humano.

1. Marco Normativo

La Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas a través del Grupo de Gestión del Talento Humano adopta los lineamientos para el talento humano que orienta y atiende a las víctimas del conflicto establecidos por el Ministerio de Salud y Protección Social, y acoge los pronunciamientos en la materia dando observancia a la siguiente normativa:

Decreto Ley 1295 de 1994: *"Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales"*

Artículo 3 de la Ley 1448 de 2011: (...) *"De la misma forma, se consideran víctimas las personas que hayan sufrido un daño al intervenir para asistir a la víctima en peligro o para prevenir la victimización"*.

Ley 1562 de 2012: *"Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional"*.

Decreto 1084 de 2015: *"Artículo 2.2.1.3. Enfoque de desarrollo humano y seguridad humana"; "Artículo 2.2.7.5.7. Talento humano para la atención a víctimas"*

Resolución 1166 de 2018: *"Por la cual se adoptan los lineamientos para el talento humano que orienta y atiende a las víctimas del conflicto armado y se dictan otras disposiciones"*

2. Marco Conceptual

Las razones por las cuales se hace necesaria la implementación de un programa de formación del talento humano y cuidado emocional en la Unidad obedecen a necesidades de tipo social, legal y ético:

Social porque el autocuidado del ser humano consiste en mantener el equilibrio en todas sus dimensiones, cada persona debe mantener una adecuada relación con su entorno familiar, social y laboral para elevar los niveles de compromiso, pertenencia con su labor diaria y cabal cumplimiento de las funciones. Por lo tanto, toda política en una entidad debe estar encaminada a dar respuesta a las necesidades de la institución como apoyo al cumplimiento de la misión y la visión de la Unidad, pero también dar respuesta al personal dentro del contexto laboral, familiar y social, propiciando un buen ambiente de trabajo, su buen cuidado, autocuidado y motivación para que asuma los retos de cambio institucional y político haciendo partícipe al personal en la implementación de los planes y programas que adopte la Entidad.

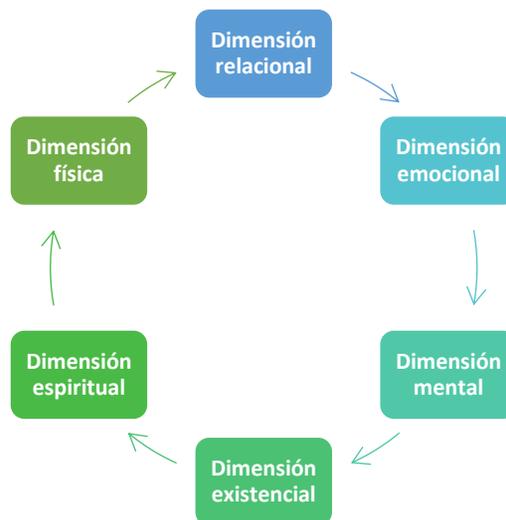
En lo legal, el programa se fundamenta en la normativa legal vigente, los lineamientos de la alta dirección y las expectativas del personal de la Unidad, contribuyendo así al cumplimiento de la misión institucional, en el entendido que existen normas que direccionan a las entidades estatales a incluir dentro de su planeación estratégica este tipo de programas encaminados a mejorar el ambiente laboral, el desarrollo integral del personal en función de la misionalidad de la entidad. Así mismo que contribuyan a elevar los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad y por ende el mejor rendimiento y disposición para el cumplimiento de las funciones y objetivos estratégicos, tácticos y políticas institucionales y operaciones de la Unidad para la Atención y Reparación Integral para las víctimas.



La perspectiva de cuidado del personal va en función del cumplimiento de una ética institucional, ética del buen cuidado, frente a la atención y demandas de las víctimas. Reconociendo que solo a través del factor humano se puede dar vocación reparadora a cada una de las acciones que se realicen en torno a la misión institucional.

El Cuidado implica una actitud desde la cual hay una disposición por comprender las necesidades de desarrollo propias y de los demás en un nivel profundo y por promover el bienestar integral y el crecimiento al interior de los equipos de trabajo.

Para llevar a la práctica los lineamientos sobre cuidado de los equipos y autocuidado desde la concepción de la salud y la salud mental, es importante tener un marco de referencia que permita entender al ser humano. Para este caso se ha elegido un abordaje que involucra cinco dimensiones que orientan en gran parte la práctica, en tanto que permiten identificar qué es lo que realmente hay que cuidar.



Fuente: elaboración propia, grupo gestión del talento humano, 2019

Ilustración 78

La Unidad cuenta con el personal especializado e idóneo con alta experiencia y sensibilidad frente al sufrimiento de las víctimas, y que además dispone su escucha o recibe la demanda de atención del Estado. Esta condición no es infalible pues puede convertirse en una gran habilidad para dar respuestas efectivas ante el dolor o limitar la posibilidad de conectarse emocionalmente y con la experiencia del otro.

A continuación se presentan los conceptos fundamentales en el desarrollo del programa de formación del talento humano y cuidado emocional.

Autocuidado: Es una conducta que existe en situaciones concretas de la vida, dirigida por las personas sobre sí mismas, hacia los demás o hacia el entorno, para regular los factores que afectan su propio desarrollo y funcionamiento en beneficio de su vida, salud, bienestar y su trabajo. La estrategia está basada en la coordinación y gestión de acciones que impacten los sistemas de creencias, información, valores y prácticas relacionadas con el autocuidado del personal en la Unidad.

Burnout: Se define como un estado de fatiga o frustración que aparece como resultado de la devoción a una causa, a un estilo de vida o a una relación que no produce las recompensas esperadas. No se trata de agotamiento por exceso de trabajo, sino de una especie de erosión del espíritu, que implica una pérdida de fe en la empresa de ayudar a otros. Este síndrome no está asociado directamente al cansancio sino a la desmotivación emocional y cognitiva que sigue al abandono de intereses que en un momento determinado fueron importantes para la persona.



Cuidado Emocional: Conjunto de estrategias y herramientas dirigidos a promover el bienestar psicosocial y a prevenir, atender y mitigar los factores de riesgo psicosociales que puede generar la labor de atención a las víctimas.

Cuidado: Es una competencia necesaria para las personas que se desempeñan en escenarios laborales de violencia, que implica el reconocimiento de los riesgos presentes en el contexto de trabajo, la disposición por comprender las necesidades de desarrollo propias y de los demás y la actuación para promover el bienestar integral de su red social.

Desgaste Psicosocial: Se refiere al malestar sostenido en el tiempo y relacionado con el trabajo humanitario en los contextos de violencia. Esta experiencia incluye afectaciones a nivel físico, emocional, mental, relacional, existencial o espiritual. Carlos Martín Beristain² ha identificado como fuentes de desgaste emocional el estrés día a día, el estrés acumulativo, el estrés organizativo y el confrontarse con el dolor y situaciones extremas.

Enfoque Psicosocial: El enfoque psicosocial adhiere los principios generales que define la ley 1448 de 2011 conocida como la ley de víctimas, es decir, es transformador, diferencial, integral, está enfocado en los daños, y se basa en la Dignidad humana, la Participación conjunta, y el respeto mutuo. Dado que el sufrimiento derivado de las graves violaciones al Derecho Internacional Humanitario - DIH y a los Derechos Humanos - DDHH afecta todas las dimensiones de lo humano (emocional, relacional, social, cultural, político) y las medidas de atención, asistencia buscan la vigencia efectiva de los derechos de las víctimas, brindar condiciones para llevar una vida digna y garantizar su incorporación a la vida social, económica y política, y las medidas de reparación integral que buscan aliviar, mitigar o revertir los daños ocasionados a las personas que han vivido hechos violentos.

Estrés: Se refiere específicamente al estrés relacionado con la interacción social entre quien brinda ayuda y quien la recibe. Desde esta perspectiva se destacan efectos negativos a nivel laboral y familiar, siendo el bajo desempeño en el trabajo uno de los más notorios. Además, sobresale una tendencia a percibir a los demás en términos negativos, incluidos los destinatarios de la atención ofrecida.

Factores De Riesgo Psicosociales: “En el marco de las políticas de protección a las personas en el ámbito del trabajo se refiere a las condiciones psicosociales cuya identificación y evaluación muestra efectos negativos en la salud de los trabajadores o en el trabajo³.”

Jornadas Del Buen Cuidado: Son acciones de cuidado emocional adscritas a la Política del Buen Cuidado en la Unidad en los territorios y con los equipos de trabajo que presentan alto riesgo de agotamiento emocional asociado a la atención a víctimas por parte del personal de la entidad, siguiendo los lineamientos de la Unidad.

Multiplicadores: Es una red de funcionarios formados y entrenados para brindar a sus compañeros, apoyo emocional no-profesional, primeros auxilios emocionales y atender presencial o virtualmente en casos de crisis. El programa se articula desde la oficina de gestión de riesgos y manejo de comunicaciones estratégicas de la Dirección General.

Mesa De Autocuidado: Es un espacio para el seguimiento de iniciativas de cuidado emocional, riesgo de seguridad y cultura del Buen Cuidado. Se gestiona por un equipo de trabajo interdisciplinario, conformados por profesionales con diferentes formaciones y trayectorias que aportan sus conocimientos y experiencias, complementándose unos con otros para la toma de decisiones en torno al cuidado.

² Martín Beristain, Carlos. Manual sobre perspectiva psicosocial en la investigación de Derechos Humanos. Bilbao: Hegoa. 2007

³ Beltrán, A. 2014. Factores psicosociales y bienestar del trabajador en investigaciones realizadas en Colombia y España, durante el período 2002 – 2012. Universidad del Rosario - Escuela de Administración Maestría en Administración en Salud Bogotá.



Salud Emocional: Las personas que tienen una buena salud emocional son aquellas que mantienen una armonía entre lo que piensan, lo que sienten y lo que hacen. Son personas que se sienten bien consigo mismas y que establecen relaciones positivas con su entorno. Esta capacidad relacional para entablar y mantener buenos vínculos con los demás es de suma importancia para determinar el grado de salud psíquica del que goza alguien.

3. Objetivos

Objetivo General:

Implementar acciones de cualificación del talento humano que atiende y orienta a las víctimas con miras a promover la calidad en el servicio a las víctimas, e incorporar el enfoque psicosocial como principio de la Ley 1448 de 2011.

Objetivos específicos:

Desarrollar el componente de formación del talento humano a través de las líneas de planeación, formación general con enfoque de competencias, y formación específica con enfoque de competencias.

Realizar acciones de promoción, intervención y prevención del desgaste emocional del talento humano, en la línea institucional de cuidado emocional y promoción del autocuidado.

4. Beneficiarios

La UARIV como coordinador del SNARIV, adopta los lineamientos del Ministerio de Salud establecidas en la Resolución 1166 de 2018, a través del Programa de formación del talento humano y cuidado emocional, cuya implementación se extiende al talento humano inclusive con las personas jurídicas con quien celebre vínculos contractuales y cuyo objeto esté relacionado con la atención y orientación a las víctimas.

Es decir la cobertura del programa de formación de talento humano y cuidado emocional se ampliará de forma gradual y continúa teniendo en cuenta el objeto misional de las dependencias y de la entidad en general, así como el mayor número de talento humano destinado a la atención y orientación de las víctimas.

5. Responsabilidades

Para lograr el efectivo desarrollo y cumplimiento de la Buen Cuidado materializada en el Programa de formación del talento humano y cuidado emocional, se definen las siguientes responsabilidades:



Responsabilidades del personal de la Unidad	Responsabilidades de los directivos	Responsabilidades del Grupo de Gestión de Talento Humano	Responsabilidades de los jefes y coordinadores
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y participar en las actividades programadas en el marco de la implementación de la Política del Buen Cuidado del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. • Promover la cultura de autocuidado en la entidad. • Reportar mediante el "Formato PARE" las situaciones de desgaste emocional ante el Grupo de Gestión de Talento Humano, con el fin de tomar las acciones pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el cumplimiento de las actividades establecidas para mitigar y gestionar los factores de riesgo psicosocial. • Velar por el cumplimiento de la normatividad vigente sobre la gestión del riesgo psicosocial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y ejecutar las acciones que permitan minimizar y gestionar los factores de riesgo en desgaste emocional, contando con la participación de los diferentes niveles de la organización. • Definir los procedimientos para la evaluación, intervención y control del riesgo psicosocial en la entidad. • Promover y fomentar el autocuidado y la prevención de los factores de riesgo psicosocial para evitar que se presenten enfermedades laborales asociadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en las actividades programadas en el marco de la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. • Permitir la participación del personal a su cargo y los espacios para el desarrollo de las actividades programadas en el marco de la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. • Reportar mediante el "Formato PARE" los presuntos casos asociados con desgaste emocional, en sus grupos de trabajo al Grupo de Gestión de Talento Humano.

Fuente: elaboración propia, grupo gestión del talento humano, 2019

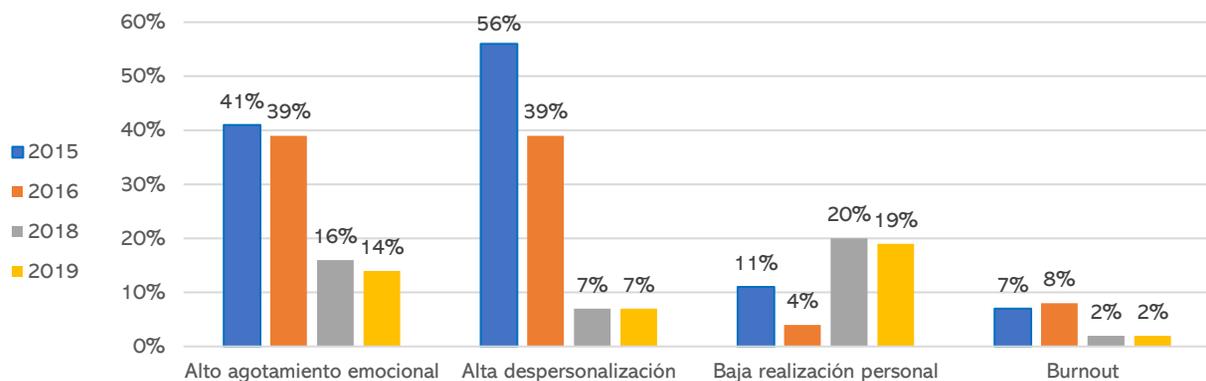
Ilustración 79

6. Formulación del Programa de Formación del Talento Humano y Cuidado Emocional 2020

6.1 Resultados de la Medición del Desgaste Emocional 2019

La medición del desgaste emocional en el 2019 fue realizada con el instrumento técnico Maslach Burnout Inventory (MBI), la cual mide tres aspectos del síndrome del burnout (agotamiento o cansancio emocional, despersonalización, y realización personal). En la muestra participaron 770 colaboradores entre servidores y contratistas.

Los resultados evidencian la disminución en un 2% la población con alto nivel de desgaste emocional y en un 1% la población con baja realización personal, respecto a la medición realizada en la vigencia anterior; Se puede afirmar que, a pesar de la aparente estabilización de los resultados, se cumplió el objetivo y se espera que con la constante implementación de las actividades de la Política del Buen Cuidado y teniendo en cuenta la variación en el personal y los nuevos retos a los que los colaboradores se enfrentan, se mantenga la tendencia en los resultados en las próximas evaluaciones.



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la medición de desgaste emocional, grupo gestión del talento humano, corte agosto 2019.

Ilustración 80



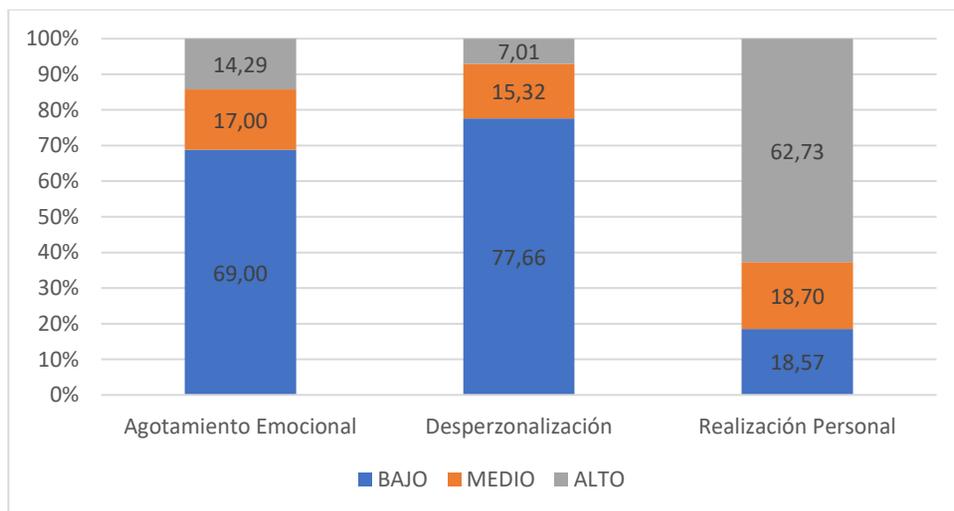
Sobre la influencia de las variables individuales en los resultados de la evaluación se encuentra que las mujeres son más vulnerables al desgaste emocional que los hombres, el 32.8% de las mujeres se encuentra en nivel alto y medio, mientras el 27.8% de los hombres se encuentra allí; esto ha sido explicado como consecuencia del trato discriminado y las altas demandas familiares.

Con respecto a la edad, se observa una correlación con el desgaste emocional de -0.1, encontrando igualmente que el rango de edad en el que es menos frecuente el desgaste es el de 51 a 60 años, lo cual ha sido explicado porque posiblemente con el paso de los años y una mayor experiencia laboral, se desarrollan más habilidades para afrontar el estrés y el desgaste.

Coincidiendo con lo encontrado internacionalmente, son los solteros quienes tienen mayor riesgo de padecer burnout debido a que al parecer, las personas con una unión estable cuentan con mayor apoyo familiar, en gran parte brindado por el cónyuge.

Acerca del nivel de formación, se encuentra una correlación con el desgaste emocional de 0.1; contrario a lo que se encuentra en otros contextos, en la unidad el desgaste es mayor en quienes tienen una mayor de formación, posiblemente debido a que son quienes tienen una mayor autoexigencia, estrés y necesidad de demostrar las propias capacidades.

Por otro lado, en lo que respecta al tiempo laborado en la unidad, llama la atención la correlación de -0.1 con la variable de realización personal y de 0.2 con desgaste emocional y despersonalización, esto representa que a mayor tiempo laborado en la unidad es más probable desarrollar síntomas de desgaste emocional. Se cree que esto puede deberse al esfuerzo y utilización de recursos personales que implica adaptarse y mantenerse en las dinámicas de la entidad y del sector, así como el “aterrizaje” de las expectativas a la realidad del sistema.



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la medición de desgaste emocional, grupo gestión del talento humano, corte agosto 2019.

Ilustración 81

Ahora bien, debido al carácter reparador de las acciones de la Unidad, se espera que el nivel de despersonalización de sus trabajadores sea bajo, y que, por el contrario, quienes atienden víctimas tengan sentimientos, actitudes, y respuestas positivas, cercanas y de calidad hacia los usuarios, su irritabilidad sea abaja y tengan alta motivación. Esto no implica desconocer que crear un distanciamiento del sufrimiento de los usuarios es un mecanismo natural de defensa que utilizan las personas para soportar sus labores sin sufrir serias consecuencias físicas, mentales y emocionales, sin embargo, es deber de la unidad instruir y guiar estos mecanismos de defensa y asegurar que en los procesos de vinculación del personal sean tenidas en cuenta estas variables.



Siguiendo esta línea, se mantiene constante la preocupación sobre el resultado obtenido en la variable de realización personal; históricamente el componente de Realización Personal había sido un elemento protector ante el desgaste emocional de los trabajadores de la Unidad, se consideraba que, por su misionalidad, la satisfacción y orgullo daban sentido a la actividad laboral de los trabajadores, esto se refleja en algunos comentarios positivos obtenidos por los participantes.

Sin embargo, en contraste, se encuentran comentarios como “no hay posibilidad de ascender” “el trabajo que es realmente agotador y puede llegar a ser frustrante es el que tiene que ver con el clima laboral entre compañeros”, “ha disminuido mi interés en los procesos”, entre otros, lo que indica que hay un componente interno de clima organizacional que hace que los trabajadores de la Unidad no vean posibilidad de desarrollo personal o profesional en la entidad o no consideren que su quehacer es relevante, valorado o necesario.

Para terminar, de las 18 personas identificadas con Burnout, 17 (94.4%) tienen un nivel de formación profesional o superior, 55% son mujeres, 72% son funcionarios de planta, 55% se encuentran en el nivel central, 55% se encuentra en el rango de edad de 31 a 40 y 77% ha trabajado en la Unidad más de 5 años. Adicionalmente se encuentran 59 trabajadores que presentan la variable de agotamiento o despersonalización en nivel medio o alto y la variable de realización personal en bajo o medio. En total 77 trabajadores han sido identificados un posible desgaste emocional y de acuerdo con las actividades de la Política del Buen Cuidado serán objeto de intervenciones focalizadas o individuales.

6.2 Evaluación del Programa de Cuidado Emocional 2019

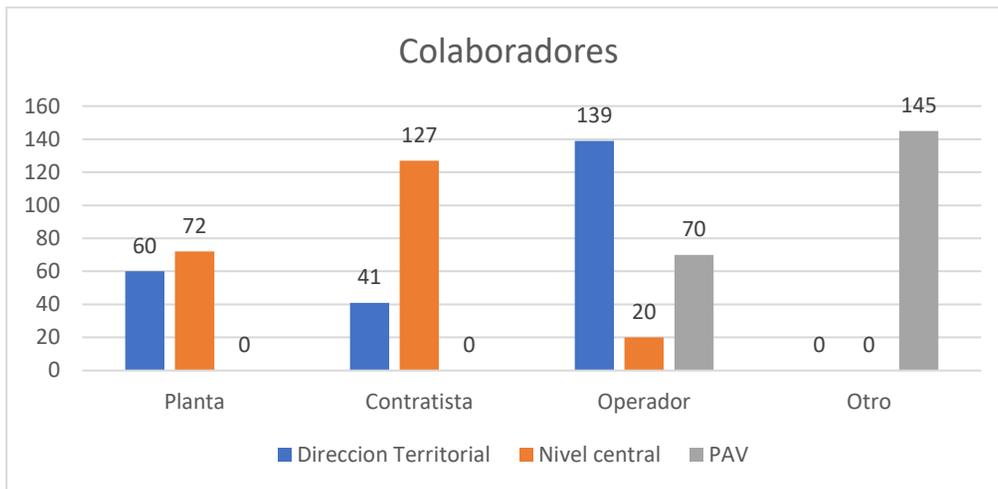
El programa de cuidado emocional en el 2019 fue ejecutado como subprograma del Programa de Bienestar Social, razón por la cual no obtuvo el alcance esperado para la vigencia. Sin embargo la política del buen cuidado logro materializarse a través de las siguientes 48 acciones:

Actividad	N°
Publicación Boletín del Buen Cuidado	4
Jornadas de Cuidado Emocional nivel nacional y territorial	31
Medición e informe de desgaste emocional	1
Mesas de trabajo implementación resolución 1166 de 2018	10
Fortalecimiento red Peer Helpers - Multiplicadores	2

Fuente: elaboración propia con base al cronograma de trabajo de cuidado emocional, grupo gestión del talento humano, corte noviembre 2019.

Ilustración 82

De las anteriores acciones la actividad más significativa, por el uso de técnicas narrativas, expresivas, y performativas desarrolladas por un profesional con formación académica y experiencia laboral acorde con la temática a intervenir, fueron las jornadas de cuidado emocional, las cuales dieron cobertura a 674 colaboradores.



Fuente: elaboración propia con base al cronograma de trabajo de cuidado emocional, grupo gestión del talento humano, corte noviembre 2019.

Ilustración 83

Es de anotar de las 31 jornadas, 20 fueron desarrolladas con cargo al contrato de compensar, y las 11 restantes en cooperación con el FUPAD; además la cobertura en las territoriales fue del 52%, mejorando considerablemente la ejecución respecto a la vigencia anterior.

Las encuestas de satisfacción fueron contestadas por todos los grupos con los que se implementó la estrategia, excepto las jornadas desarrolladas con el cooperante FUPAD (Fundación Panamericana para el Desarrollo), puesto que las encuestas son contestadas por aquellos participantes que cuentan con el correo institucional de la Entidad, y los operadores territoriales, no cuentan con dichos correos.

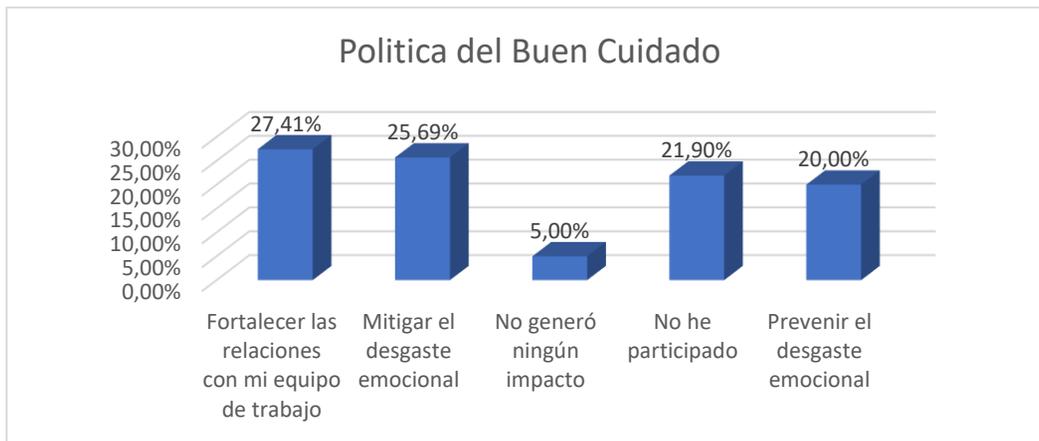
Asimismo, las encuestas de satisfacción dan cuenta que el 100% de las personas que asistieron permanecieron hasta el final de la jornada, lo que muestra el grado de aceptación de la temática, así como de las metodologías utilizadas para mitigar el desgaste emocional que genera la orientación, el acompañamiento y la atención a las víctimas del conflicto armado, el promedio de satisfacción de todas las jornadas fue de 95%.

Es importante mencionar que la Política de Cuidado Emocional, tiene como objetivo llegar al personal de la Unidad que oriente, acompañe o atienda víctimas del conflicto armado, sin importar su tipo de contratación, lo cual va en concordancia con la Resolución 1166 de 2018 del Ministerio de Salud, quien dicta los lineamientos frente al Cuidado Emocional para las Entidades del SNARIV. Este punto ha sido recordado en todas las reuniones con directores, Coordinadores o líderes de proceso al momento de programar jornadas de cuidado emocional.

6.3 Diagnóstico de Necesidades

En vista de que el Programa de Cuidado Emocional en la vigencia 2019 fue desarrollado a través del Programa de Bienestar Social, la encuesta de necesidades como insumo para la planeación, tuvo en cuenta algunos aspectos de la política del buen cuidado, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 91% de los funcionarios, está dispuesta a participar en actividades de apoyo psicológico, manejo de estrés, cansancio extremo.
- El 11,37% de los funcionarios considera importante la política del buen cuidado, cuya relevancia ocupa el tercer puesto en las actividades a desarrollar para la vigencia 2020



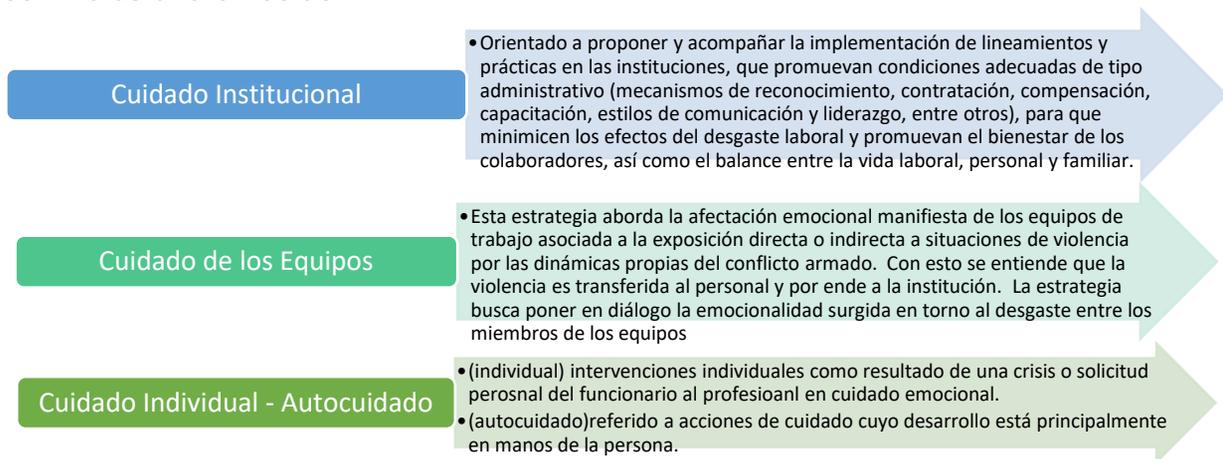
Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la encuesta de identificación de necesidades de bienestar laboral, grupo gestión del talento humano, corte diciembre 2019.

Ilustración 84

- El 73% de los funcionarios considera que las actividades del programa de cuidado emocional impactan positivamente en los niveles de desgaste emocional. Se hace necesario llegar al 22% que no ha participado en ningún tipo de actividad, de manera que se logre cubrir de forma global y gradual a todos los colaboradores de la entidad.
- El 61% de los funcionarios consideran que deben realizarse por grupo/área/dependencia entre 3 a 4 jornadas de cuidado emocional; el 37% de 1 a 2 jornadas.

7. Ejecución

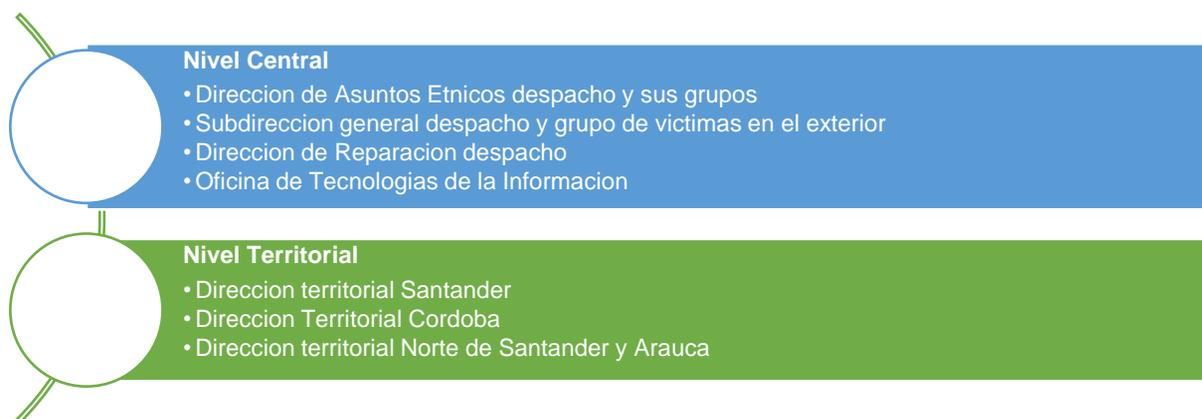
El programa de formación del talento humano y cuidado emocional se desarrollará en tres niveles diferentes así:



Fuente: elaboración propia líneas de cuidado emocional, grupo gestión del talento humano, 2019.

Ilustración 85

La ejecución del programa dará especial atención a las dependencias identificadas con un alto nivel de desgaste emocional:



Fuente: elaboración propia con base al cronograma de trabajo de cuidado emocional, grupo gestión del talento humano, corte noviembre 2019.

Ilustración 86

Lo anterior sin perjuicio de la generación de espacios para la atención de los grupos que requieran apoyo y acompañamiento psicosocial.

Este programa se desarrollará, a través de las siguientes estrategias:

- Acciones focalizadas de cuidado hacia los equipos: Esta estrategia aborda la afectación emocional manifiesta de los equipos de trabajo asociada a la exposición directa o indirecta a situaciones de violencia por las dinámicas propias del conflicto armado. Con esto se entiende que la violencia es transferida a los servidores y una de sus posibles consecuencias es el desgaste emocional. La estrategia busca poner en diálogo la emocionalidad surgida en torno al desgaste entre los miembros de los equipos.
- Acciones focalizadas de cuidado individual
- Desarrollo de protocolo de seguridad para la protección de la integridad personal: Con esta estrategia se busca la protección del derecho humano fundamental de la integridad personal en el talento humano de la Unidad, para evitar su vulneración a través de acciones violentas o acciones de victimización.
- Fortalecimiento red peer Helpers - Multiplicadores.
- Publicación del Boletín del buen cuidado
- Atenciones emergentes grupales e individuales según resultados de la evaluación del desgaste emocional 2019
- Gestión de procesos de atención y acompañamiento individual a nivel nacional y territorial en el marco de procesos de salud mental para los servidores de la Unidad.
- Medición e informe del desgaste emocional para la vigencia 2020.
- Mesas de trabajo para implementación de resolución 1166 de 2018 con entidades del SNARIV.
- Formación general y específica en habilidades y competencias de cuidado emocional.

8. Contenido Programa de Formación del Talento Humano y Cuidado Emocional 2020

Eje Temático	Línea	Estrategia
Componente de Formación del Talento Humano	Planeación de la formación general y específica con enfoque de competencias	1. priorizar los cargos con altas demandas de formación y actualización 2. formaciones a través de talleres conferencias, y cursos en modalidad presencial, virtual y mixta, implementando mecanismos de evaluación por competencias, incluyendo experiencias territoriales de atención exitosa 3. promover la cultura del gestión del conocimiento y la información 4. fortalecimiento en los enfoques de daños materiales e inmateriales, y medidas de asistencia atención y reparación; enfoque diferencial, trato digno y reconocimiento



Eje Temático	Línea	Estrategia
		reflexivo; enfoque psicosocial con empatía asertividad y manejo de las emociones, metodologías participativas
	Formación general con enfoque de competencias	Competencias para que el talento humano brinde atención con enfoque psicosocial: 1. elementos contextuales del conflicto armado, DDH, y DIH. 2. orientación a las víctimas en el acceso a los derechos 3. enfoque de humanización y dignificación trato hacia las víctimas 4. acciones de prevención y atención al desgaste emocional como intervención en crisis, apoyo emocional, y escucha activa
	Formación específica con enfoque de competencias	1. experiencias y fundamentos en atención psicosocial y daño psicosocial 2. programa de atención psicótica y salud integral a las víctimas -PAVSIDI 3. técnicas narrativas, expresivas y performativas para la atención a víctimas 4. habilidades terapéuticas de primer y segundo nivel 5. atención comunitaria, fortalecimiento colectivo, reconstrucción de memorias. 6. manifestaciones del desgaste emocional y estrategias para su prevención
Componente de Cuidado Emocional	Gestión del Talento Humano	1. Generar alertas para la atención y mitigación del riesgo psicosocial atendiendo las disposiciones de la Ley 1616 de 2013 en especial lo dispuesto en sus artículos 9 y 21. 2. Identificar riesgos laborales con el fin de prevenirlos y controlarlos con la asesoría de la ARL
	Planificación y desarrollo	1. incluir en el plan estratégico de talento humano el 1. programa de cuidado emocional encaminado a prevenir el desgaste emocional considerando las diferentes dimensiones existenciales del ser humano 2. adoptar medidas de prevención del desgaste emocional como: formación en herramientas psicosociales (caja de herramientas), registro de las fuentes de malestar, desarrollo de encuentros grupales de cuidado emocional, seguimiento a las señales de desgaste emocional, acompañamiento e intervención de desgaste individual. 3. atención a afectaciones psicosociales de apoyo psicológico preferiblemente fuera de la entidad (espacio de intervención), sin perjuicio de las derivaciones a la ARL de ser necesario. 4. desarrollar una cultura permanente del cuidado especialmente en los procesos misionales. 5. facilitar espacios grupales (cuidado de los grupos) o grupos de apoyo (peer Helpers) para expresión de las emociones y preocupaciones; además de espacios para el estudio de casos representativos de atención o grupos de intercambio 6. tratamiento individual, y terapias grupales, como intervención al clima organizacional 7. realizar intervención a personas y grupos que reporten altos niveles de estrés con técnicas de relajación, afrontamiento, autonomía y estilos de vida saludables. 8. redes de apoyo entre los integrantes del equipo implementando y fortaleciendo la estrategia de los peer Helpers 9. socializar los resultados que ha tenido la entidad en formación y cuidado emocional, divulgando los resultados a las diferentes entidades responsables del SNARIV 10. Divulgar y socializar la Resolución 1166 de 2018 a las entidades del SNARIV, y su implementación a través del programa de formación y cuidado emocional 11. Medición del desgaste emocional
	Encuentros grupales cuidado emocional	1. realizar encuentros grupales de cuidado emocional que respondan a diferentes formas de agotamiento laboral como el síndrome del burnout, la contención temática, la traumatización vicaria, la traumatización de los equipos y la fatiga por compasión. estos encuentros deben estar basados en técnicas narrativas, expresivas y performativas 2. identificación y manejo del agotamiento laboral como signos de alerta y técnicas de autocontrol emocional 3. implementar acciones preventivas de manera regular de acuerdo con las especificidades de los territorios y de los equipos 4. mesas de cuidado emocional
	Autocuidado	1. promover acciones de autocuidado contempladas en la Resolución 429 de 2019 como: higiene general y personal, nutrición, estilo de vida, factores ambientales y hábitos sociales, factores culturales y sociales, manejo de estrés, desarrollo personal, y toma de decisiones. 2. promover ejercicios de respiración, autosugestión, relajación progresiva; contacto con la naturaleza, técnicas de autorregulación o control; participación en los programas de formación y cuidado emocional dirigidos.

Fuente: elaboración propia con base a la Resolución 1166 de 2018 grupo gestión del talento humano, 2019.

Ilustración 87



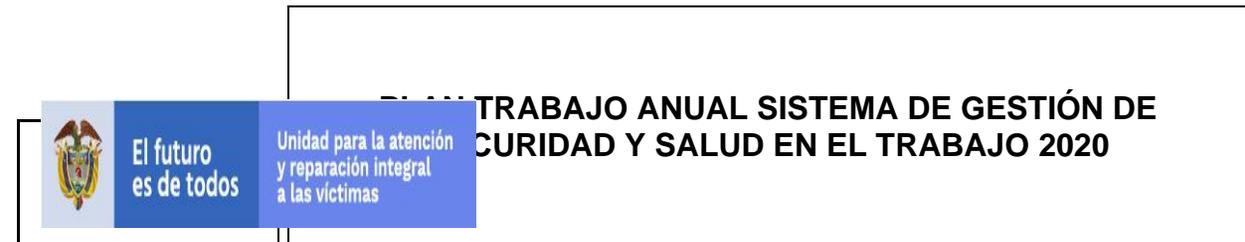
9. Cronograma

3 PROGRAMA DE CUIDADO EMOCIONAL													
3.1	Aprobación y publicación programa de formación y cuidado emocional 2020	P	X										
		E											
3.2	Publicación boletín del buen cuidado	P			X		X	X	X	X	X	X	X
		E											
3.3	Identificación de población objetivo	P									X		
		E											
3.4	Jornadas de cuidado emocional nivel nacional y territorial	P		X			X	X	X	X	X	X	X
		E											
3.5	Formación herramientas psicosociales (caja de herramientas)	P									X		X
		E											
3.6	Implementación, fortalecimiento y capacitación de los peer Helpers	P						X			X		X
		E											
3.7	Desarrollar de actividades de formación general y específica con enfoque de competencias	P									X		X
		E											
3.8	medición del desgaste emocional y análisis de resultados, socialización.	P									X		
		E											
3.9	Identificación de riesgos laborales con SST	P		X									
		E											
3.10	Intervención grupos identificados con altos niveles de desgaste emocional	P						X					
		E											
3.11	Creación y realización de las Mesas de trabajo para implementación de Resolución 1166 de 2018	P						X	X	X	X	X	X
		E											
3.12	Desarrollo de las mesas de cuidado emocional	P					X			X			
		E											
3.13	Atención afectaciones psicosociales, intervenciones individuales con altos niveles de desgaste emocional(cuando sucedan)	P		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		E											
3.14	Seguimiento curso virtual cuidado emocional	P								X			X
		E											
3.15	Convocatoria para la creación del grupo de voluntarios que brindaran primeros auxilios emocionales a nivel nacional y territorial.	P										X	
		E											
3.16	Desarrollo de protocolo de seguridad para la protección de la integridad personal: Con esta estrategia se busca la protección del derecho humano fundamental de la integridad personal en el talento humano de la Unidad, para evitar su vulneración a través de acciones violentas o acciones de victimización	P									X		
		E											
3.17	Promoción de acción de autocuidado	P						X	X	X	X	X	X
		E											
3.18	Revisión y difusión del Protocolo de seguridad para la protección de las integridad personal-articulación COMR	P		X									
		E											
3.19	Realizar informe, reunión y evaluación de seguimiento a la implementación de la Política de cuidado emocional	P											X
		E											

Fuente: elaboración propia, grupo gestión del talento humano, 2019.

Ilustración 88

CAPITULO 7. PLAN TRABAJO ANUAL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO 2020



PLAN DE TRABAJO ANUAL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO - 2020		
GRUPO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		PRO GRA %
Objetivo: Desarrollar programas de promoción y prevención a nivel nacional y territorial que contribuyan a disminuir la accidentalidad y la incidencia de		



enfermedades laborales en pro de la mejora continua del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.													MAD O/ EJEC UTAD O		
ACTIVIDAD	RESP ONSA BLES	E N E.	F E B.	M A R.	A B R.	M A Y.	J U N.	J U L.	A G O.	S E P.	O C T.	N O V.	D I C.	OBSE RVACI ONES	
1.0 PLANEAR (RECURSOS)															
1.1	Verificar el cumplimiento de los requerimientos del responsable del SG-SST	Equipo De Sst	P	1										1.0 RECURSOS/1.1	1 0 0%
1.2	Verificación de responsabilidades en el SG-SST a todos los niveles de la organización (funcionarios de planta y contratistas directos)	Responsable Del Sg-Sst	P		1									-	1 0 0%
1.3	Seguimiento a la ejecución de los recursos asignados al SG-SST	Equipo De Sst	P			1	1	1	1	1	1	1	1	-	9 0 0%
1.4	Verificar la realización de las reuniones mensuales del COPASST a nivel territorial y central.	Tatiana Cuellar Arl Positiva	P	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	-	240 0 0%
1.5	Divulgar el plan de trabajo anual con el COPASST y enlace de TH a nivel territorial y central.	Tatiana Cuellar Arl Positiva	P		20									-	20 0 0%
1.6	Elaborar programa de capacitación anual del SG-SST	Equipo De Sst	P	1										-	1 0 0%
1.7	Ejecución del programa de capacitación anual del SG-SST con cobertura al COPASST, CCL y todos los niveles de la Unidad	Equipo De Sst	P	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	-	14 0 0%
Total Actividades Planeadas				20	24	43	23	22	22	22	22	22	21		
Total Actividades Ejecutadas				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Porcentaje De Cumplimiento				0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
Total De Actividades Planeadas				286											
2.0 Planear (Gestión Integral Del Sg-Sst)															
2.1	Política del SG-SST firmada por director general y	Equipo De Sst	P		1	1								-	2 0 0%



6.2	Convocatoria e inscripción de brigadistas para conformación de brigadas de emergencia por medio de SUMA.	Equipo De Sst De La Unidad	P		1														1	0 %
6.3	Realización de capacitaciones a nuevos integrantes de brigada (capacitación básica)	Enfermero De Launidad Y Arl Positiva	P		1			1			1		1						4	0 %
6.4	Realización de pistas de entrenamiento a brigadas de nivel central y territorial.	Enfermero De Launidad Y Arl Positiva	P			1			1				1						3	0 %
6.5	Actualización del MEDEVAC a nivel central y territorial.	Enfermero De Launidad Y Arl Positiva	P			32													32	0 %
6.6	Realizar simulacros internos (simulación de emergencia médica), sede San Cayetano	Enfermero De Launidad Y Arl Positiva	P			1			1				1						3	0 %
6.7	Realizar simulacros de evacuación a nivel central y territorial	Enfermero De Launidad Y Arl Positiva	P				1						3	2					33	0 %
Total Actividades Planeadas				2	2	36	4	3	3	4	2	3	6	3	2					
Total Actividades Ejecutadas				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
Porcentaje De Cumplimiento				0%	0%	0%	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %					
Total De Actividades Planeadas				100																
7.0 Verificar (Verificación Del Sg-Sst)																				
7.1	Actualizar los indicadores de estructura, proceso y resultado	Responsable Del Sg-Sst	P		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0 %
7.2	Realizar auditoría interna al SG - SST por parte de la ARL (verificación de estándares resolución 0312 de 2019)	Responsable Del Sg-Sst Y Arl Positiva	P		1														1	0 %
7.3	Revisión por la dirección del SG - SST	Responsable Del Sg-Sst Y Arl	P										1						1	0 %



		Positiva															
Total Actividades Planeadas			0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	
Total Actividades Ejecutadas			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Porcentaje De Cumplimiento			# DI V/ O!	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Total De Actividades Planeadas			13														
8.0 Actuar (Mejoramiento)																	
8.1	Seguimiento al formato de acciones preventivas y correctivas	Responsable Del Sg-Sst Y Arl Positiva	P	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6
		E															
Total actividades planeadas			0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
Total actividades ejecutadas			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO			# DI V/ O!	0%													
TOTAL DE ACTIVIDADES PLANEADAS			6														
AREAS DE TRABAJO															8	TAREAS PLANEADAS	3587
TOTAL ACTIVIDADES															73	TAREAS EJECUTADAS	0
TOTAL TAREAS															3587	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	0%

	PROGRAMAS	EJECUTADAS	% DE EJECUCIÓN
PRIMER TRIMESTRE	231	0	0%
SEGUNDO TRIMESTRE	1986	0	0%
TERCER TRIMESTRE	1028	0	0%
CUARTO TRIMESTRE	342	0	0%

Elaboró: Edward Vicente Ramirez Amaya Profesional Especializado Grupo de Gestión de Talento Humano

Aprobó: Carolina Maria Moncada Zapata Secretaria General

Revisó: Edgar Hernando Pinzón Coordinador Grupo de Gestión de Talento Humano

Aprobó: Ramon Rodriguez Andrade Director General



El futuro
es de todos

Unidad para la atención
y reparación integral
a las víctimas

www.unidadvictimas.gov.co

Síguenos en:



Línea de atención nacional: **01 8000 91 11 19** - Bogotá: **426 11 11**

Sede administrativa: **Calle 16 No. 6 - 66 Edificio Avianca** - Piso **19** - Bogotá, D.C.