UNIDAD PARA LA ATENCIÓN
Y REPARACIÓN INTEGRAL A LAS VÍCTIMAS

TODOS POR UN NUEVO PAÍS
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO

UNIDAD PARA LA ATENCIÓN Y REPARACIÓN INTEGRAL A LAS VICTIMAS

PAULA GAVIRIA BETANCUR
Directora General

SARA SADOVNIK
Secretaria General

KAREN IBARRA ARCOS
Coordinadora Talento Humano

Enero de 2015
SECRETARIA GENERAL
Grupo de Gestión del Talento Humano

Contenido

INTRODUCCIÓN 2
MARCO DE REFERENCIA 3
MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD 5
1. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO 5
1.1. Diseño de Puestos 5
1.2. Definición de Perfiles de Competencia 6
2. GESTIÓN DEL EMPLEO 7
2.1. Selección e Ingreso 7
2.2. Permanencia 7
2.2.1. Expediente Laboral 8
2.3. Desvinculación 8
3. GESTIÓN DEL RENDIMIENTO 9
3.1. Evaluación del desempeño 10
4. GESTIÓN DEL BIENESTAR 11
5. GESTIÓN DEL DESARROLLO 12
5.1. Promoción y Carrera 12
5.2. Plan Institucional de Capacitación 12
6. GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES 14
6.1 Clima Organizacional 14
6.2. Seguridad y Salud en el Trabajo 15
6.3 Programa de Autocuidado 16
6.4 Trabajo Colaborativo ..... **¡Error! Marcador no definido.**
7. FINANCIACIÓN DEL PLAN 17
8. INDICADORES ESTRATEGICOS Y ACCIONES A DESARROLLAR 17

ANEXOS

Anexo 1. Plan Institucional de Capacitación 2015.
Anexo 2. Plan anual de vacantes de la Unidad 2015.
Anexo 3. Programa de Bienestar Laboral y de Incentivos 2015

INTRODUCCIÓN

Dentro del componente "Ambiente de Control" del subsistema "Control Estratégico" del Modelo Estándar de Control Interno, MECI, encontramos el elemento "Desarrollo del Talento Humano", el cual define el compromiso de la entidad pública con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad del servidor público.[1]

De acuerdo con el manual de implementación del MECI[2], este elemento determina las políticas y prácticas de gestión humana a aplicar por la entidad, las cuales deben incorporar los principios de justicia, equidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del desempeño de los servidores públicos del Estado, igualmente en el nuevo MECI 2014, se hace énfasis en los acuerdos, compromisos y protocolos éticos[3].

Los procesos y prácticas de talento humano, plantea el manual MECI 2008, se deben adelantar de manera articulada a los demás procesos de gestión de la entidad, de tal forma que haya coherencia entre el desempeño de las personas y las estrategias de la entidad, al tiempo que se fomenta el desarrollo permanente de los servidores públicos durante su vida laboral en la entidad.

La gestión del talento humano parte del proceso de planeación de recursos humanos, a través del cual se identifican y cubren las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal; se organiza (y en lo posible sistematiza) la información en la materia y se definen las acciones a realizar para el desarrollo de los tres procesos que configuran dicha gestión:

- *Ingreso: comprende los procesos de vinculación e inducción;*
- *Permanencia: en el que se inscriben los procesos de capacitación, evaluación del desempeño, bienestar y estímulos y situaciones administrativas.*
- *Retiro: situación generada por necesidades del servicio, por pensión de los servidores públicos, o por retiro forzoso.*

De igual manera, la gestión del talento humano incluye el desarrollo de prácticas orientadas a hacer viable el Sistema de Gerencia Pública, establecido en la Ley 909 de 2004 y configurado por esquemas de selección meritocrática, capacitación y evaluación de los servidores públicos calificados como Gerentes Públicos.

En este contexto, las actividades constitutivas de los planes de acción en materia de talento humano se circunscriben a los procesos de ingreso, permanencia y retiro de los servidores públicos de la Unidad (con sus correspondientes subprocesos), y a la gestión de los empleos que integran el sistema de gerencia pública dentro de la entidad.

En una visión más amplia y desde una perspectiva sistémica, la gestión del talento humano estaría integrada, de acuerdo con la propuesta del profesor español Francisco Longo[4], por los componentes; organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión del Bienestar, gestión del desarrollo y gestión de las relaciones humanas y sociales;

---

[1] Ver concordancias con la política de Desarrollo del Talento Humano del Sistema de desarrollo Administrativo, adoptada mediante el Decreto 3622 de 2005.
[2] DAFP: "Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano", Bogotá, 2008.
3 DAFP Guía de implementación y fortalecimiento del Modelo Estándar de Control Interno MECI - 2014
4 Longo Francisco. Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Barcelona: Paidós Empresa, 2004.

todos comprendidos en el marco de las definiciones estratégicas y del proceso de planificación institucionales.

CAPÍTULO I

Disposiciones generales

MARCO DE REFERENCIA

El Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano se inscribe en el marco del direccionamiento estratégico de la Unidad, dentro del cual se encuentran definidos los siguientes componentes:

MISIÓN: Liderar acciones del Estado y la sociedad para atender y reparar integralmente a las víctimas contribuyendo a la inclusión social y la paz.

VISIÓN: Al 2021, habremos logrado que las víctimas, reparadas integralmente, ejerzan su ciudadanía y aporten en la consolidación de la paz como resultado de la gestión efectiva y coordinada de la Unidad con los demás actores del Sistema.

De acuerdo con estos lineamientos se ha propuesto como uno de los objetivos estratégicos el de "Fortalecer la cultura de confianza, colaboración e innovación para garantizar una atención digna, respetuosa y diferencial."

Para contribuir con el logro de este objetivo, se definió como objetivo táctico en Talento Humano de la Unidad ***"Contar con una planta de personal altamente motivada y con una estructura organizacional coherente con las necesidades de la Entidad"***, cuyo alcance quedó en cabeza de la Secretaría General, a través del Grupo de Gestión del Talento Humano.

Para alcanzar este propósito se formulan las siguientes líneas de política:

- *Iniciar el proceso de selección para la provisión de los cargos de carrera administrativa.*
- *Administrar el talento humano para promover el autocuidado, el bienestar y la motivación de todas las personas que laboran en la Unidad.*
- *Hacer seguimiento riguroso a los acuerdos de gestión de los funcionarios y funcionarias del nivel directivo en coordinación con la Dirección General*

En el marco de las políticas precedentes se prevé realizar actividades relacionadas con cada política así:

1. *Iniciar el proceso de selección para la provisión de los cargos de carrera administrativa, estableciendo los perfiles, las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de la Entidad.*
2. *Reconociendo la sensibilidad del tema que maneja la Entidad se propone administrar el talento humano promoviendo el autocuidado, el bienestar y la motivación de todas las personas que laboran en la Unidad, adelantando acciones en materia de seguridad física, emocional y la calidad de vida de sus servidores públicos, impulsando el*

mejoramiento del ambiente laboral, la cultura y el clima organizacional en la entidad, con los limites establecidos por la Ley y así mismo promoviendo acciones integrales en favor del cuidado emocional individual y grupal de los equipos de la Unidad.

3. *Ofrecer orientaciones generales al servidor público que recién se vincula a la Unidad, de forma que le faciliten la comprensión de la operatividad del Estado y la Administración Pública en general y de la Unidad en particular, buscando consolidar una cultura organizacional orientada hacia el cumplimiento de los fines de la Unidad en materia de Derechos humanos y Derecho Internacional Humanitario, sobre la base de una ética de servicio público y el Estado Social de Derecho, y la generación de resultados.*

Como actividades complementarias a las anteriores políticas descritas, se desarrollarán otras como:

1. *Gestionar el rendimiento con el propósito de influir en el desempeño laboral del empleado, haciendo seguimiento riguroso al cumplimiento de los funcionarios para alinearlo con las prioridades de la Unidad y mantenerlo en el nivel más alto posible, haciendo viable una mejora sostenible de su contribución al logro de los objetivos institucionales, así como la obtención de información valiosa para la toma de decisiones dentro de la gestión del talento humano en diferentes campos.*

2. *Recompensar (incluye incentivos y estímulos) a los funcionarios de la Unidad que demuestren alto compromiso con las políticas y objetivos institucionales, con el mejoramiento continuo y con el logro de las metas y resultados establecidos en los planes y programas institucionales.*

3. *Gestionar los empleos públicos que conforman la planta de personal de la Unidad, desde el ingreso de los funcionarios, su movilidad y su desvinculación y, en general, todas las situaciones administrativas que se generen a lo largo de su vida laboral en la entidad.*

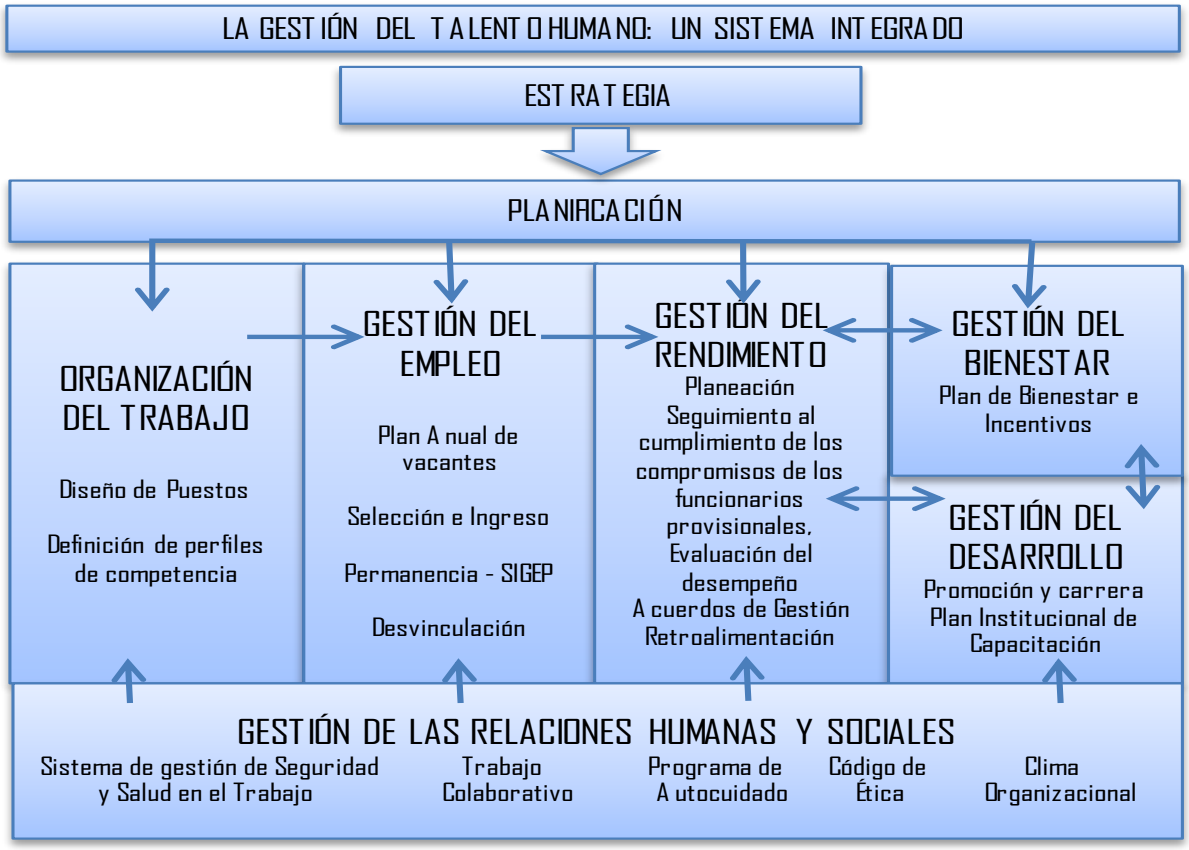
4. *Proporcionar Bienestar en la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas como un proceso de construcción permanente y participativo, que busca crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo del servidor público, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, y que a su vez incremente los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo y con el logro de la finalidad social de la Entidad.*

5. *Desarrollar actividades del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo, incluyendo prevención y manejo del tabaquismo, del alcoholismo para generar ambientes sanos de integración en la Unidad.*

6. *Implementar un programa de fortalecimiento permanente de capacidades, conocimientos, habilidades, competencias y actitudes del equipo humano para consolidarlo como un equipo experto, motivado, exitoso y reconocido por el cumplimiento de su labor. Mediante la fijación y seguimiento de compromisos para la excelencia en el cumplimiento de funciones.*

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD

De conformidad con el MECI y atendiendo aspectos comunes establecidos en el Sistema Integrado de Gestión, SIG, se propone el siguiente modelo de gestión del talento humano para la Unidad:



Las definiciones de los distintos componentes del modelo son las siguientes:

1. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

De acuerdo con el modelo, este componente está integrado por el ***"Diseño de Puestos"*** y por la ***"Definición de Perfiles de Competencia"***.

Con la Ley 909 de 2004, se pretende de que no solo el que ingrese a las entidades públicas, tenga un título o unos conocimientos teóricos, sino que además cumpla con unas competencias comunes, comportamentales y funcionales, lo que es un complemento perfecto a la hora de desempeñarse efectivamente en el puesto de trabajo.

1.1. Diseño de Puestos

En el ámbito de la Administración Pública colombiana, el diseño de puestos se refiere a la determinación de las plantas de personal, es decir a la identificación de la cantidad y calidad (determinada fundamentalmente por el nivel jerárquico y el grado salarial) de los empleos necesarios para que la entidad cumpla con su misión y objetivos institucionales.

En el caso de la Unidad, la planta de personal adoptada mediante el Decreto 4968 de 2011, se encuentra que para algunas tareas no existe personal suficiente y/o con los perfiles requeridos para desarrollarlas (muchas actividades son desarrolladas por personal vinculado mediante contrato de prestación de servicios).

Por lo tanto, se adelantan acciones conducentes a adecuar la planta de personal a las necesidades de la Unidad, de forma tal que se garantice el desarrollo de sus funciones y competencias y el alcance de los objetivos y metas institucionales, tales como culminar la elaboración de un estudio técnico que permite identificar las necesidades de personal de cada una de las áreas o dependencias de la entidad, a la luz de sus planes, programas y proyectos.

1.2. Definición de Perfiles de Competencia

El perfil por competencias está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo. Esto se traduce tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo.

Por esta razón es de suma importancia dentro de la gestión del talento humano, complementar los lineamientos generales de la Administración Pública Colombiana con la determinación de las funciones de cada uno de los empleos, según el área o dependencias donde se ubique el cargo en la Unidad.

Tanto los perfiles de competencia como las funciones por empleo se establecen en el Manual Específico de Funciones y Competencias, del cual se culminará su elaboración de acuerdo con las normas expedidas por el Gobierno nacional.

El manual específico de funciones y de competencias es una herramienta de gestión del talento humano, a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de los mismos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una entidad u organismo.

Es, igualmente, insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones públicas.[5]

Las competencias laborales, de otro lado, se definen 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".[6]

Las competencias comunes, las comportamentales y las funcionales, además de los requisitos de estudio y experiencia, conforman las competencias laborales.

Las competencias comunes y comportamentales hacen referencia al conjunto de características de la conducta que se exige como estándares básicos para el desempeño del empleo, atendiendo a la motivación, las aptitudes, las actitudes, las habilidades y los rasgos

[5] Guía para establecer o modificar el manual de Funciones y de Competencias laborales DAFP 2014
[6] Decreto 2539 de 2005.

de personalidad, cuyos criterios para describirlas están definidos en el Decreto 2539 de 2005, las cuales se aplican de la siguiente forma:

- Competencias comunes aplicables a los servidores públicos y las competencias comportamentales mínimas aplicables según el nivel jerárquico.

- Las competencias funcionales precisan y detallan aquello que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán a partir del contenido funcional del empleo, de acuerdo con las orientaciones técnicas y metodológicas del Departamento Administrativo de la Función Pública y de la Escuela Superior de Administración Pública, atendiendo especialmente a la estructura y funciones de cada dependencia.

2. GESTIÓN DEL EMPLEO

2.1. Selección e Ingreso

Se define a la selección de personal como la búsqueda de la persona más apta para ocupar un puesto de trabajo.

Posteriormente se presenta el Ingreso, consistente en que una vez seleccionadas las personas aptas para cubrir los cargos que están en condiciones de ser designadas, se les solicitará la documentación necesaria para efectuar el acto administrativo de designación o nombramiento.

Una vez se efectiviza la incorporación a la Administración Pública, transcurre un lapso que debe ser utilizado como período de aprestamiento laboral o inducción. Aquí culmina la etapa de selección e ingreso.

En la Unidad se lleva a cabo este procedimiento, atendiendo las normas y parámetros establecidos oficialmente por las entidades rectoras en la materia. Así, se debe diferenciar el proceso de selección para cargos de libre nombramiento y remoción y para los empleos de carrera administrativa.

En cuanto a la vinculación a cargos de libre nombramiento y remoción, se debe proceder de acuerdo con lo establecido en el Decreto 4567 de 2011 del DAFP, en el cual se establece el procedimiento para valorar las competencias laborales, el mérito, la capacidad, la experiencia, las calidades personales y la capacidad en relación con el ejercicio de las funciones y responsabilidades propias del empleo a proveer.

En relación con la provisión de los empleos de carrera administrativa, se procederá de conformidad con lo establecido en la Ley 909 de 2004 y sus decretos reglamentarios, según las cuales se deben efectuar concursos de mérito a través de la Comisión Nacional del Servicio Civil.

En este sentido se ha formulado el Plan Anual de Vacantes 2015 – 2016, el cual hace parte integral de este documento y en el cual se prevé la provisión transitoria de los cargos de carrera, a través de los encargos y nombramientos en provisionalidad como lo establecen las normas y las directrices de la Comisión Nacional del Servicios Civil.

2.2. Permanencia

La permanencia se entiende como una cualidad subjetiva que se caracteriza por representar la duración de una vinculación con la Entidad en el tiempo, en la cual se presentan diferentes situaciones administrativas contempladas en el Decreto 1950 de 1973[7].

Aunque son varios los aspectos relacionados con la permanencia en el cargo público, solo se trataran en este punto las situaciones administrativas, toda vez que los demás elementos han sido incluidos en otros componentes de este modelo de Gestión del Talento Humano.

En relación con este tema, se debe atender con oportunidad las distintas situaciones administrativas por las que pueda pasar un servidor de la Unidad, especialmente lo relacionado con las comisiones y vacaciones, que son estados que por su alto volumen se han convertido en puntos álgidos para la Entidad.

2.2.1. Expediente Laboral

Es la serie documental propia de las oficinas gestión humana, que reflejan la vida jurídica administrativa de un funcionario a partir del vínculo legal o reglamentario, históricamente la hemos conocido como el expediente laboral u hoja de vida de las personas.

La Unidad mantiene registrada en el SIGEP la información sobre el talento humano al servicio de la Entidad, en cuanto a datos de las hojas de vida, declaración de bienes y rentas y sobre los procesos propios de las áreas encargadas de administrar al personal vinculado a éstas.

De otra parte teniendo en cuenta que la consulta física de las Hojas de Vida puede ser un factor de deterioro de las mismas, igual que pueden generar cierta inseguridad frente a su custodia, se hace necesario continuar con la atención de los lineamientos dados por el DAFP y el Archivo General de la Nación, respecto a la seguridad que se debe observar con estos documentos cuando estipula "Los espacios destinados al archivo de Historias Laborales, deben ser de acceso restringido y con las medidas de seguridad y condiciones medioambientales que garanticen la integridad y conservación física de los documentos". [8]

Actualmente el espacio de historias laborales de la Unidad, se encuentra ubicado en la sede Avianca, piso 19 y cuenta con espacios en archivos rodantes de dos cuerpos, cada uno de cuarenta y ocho (48) módulos y cada módulo puede albergar hasta cuatro cajas de historias laborales. Además cuenta con las medidas de seguridad y condiciones medioambientales que garantizan la integridad y conservación física de los documentos existentes.

2.3. Desvinculación

La desvinculación es la terminación del vínculo jurídico entre el servidor del Estado y la Administración como consecuencia de una decisión tomada por una de las partes.

Para esta situación dentro del programa de bienestar social se está desarrollando un proyecto de preparación para el retiro, especialmente para orientar a los funcionarios que estén en etapa pre-pensional, toda vez que las normas establecen que a través de los

7 a) En servicio activo b) En licencia c) En permiso d) En comisión e) Ejerciendo las funciones de otro empleo por encargo. f) Prestando servicio militar g) En vacaciones h) Suspendido en ejercicio de sus funciones

8 Circular 004 de 2003 DAFP Archivo General de la Nación.

programas de Bienestar se tendrán espacios para la preparación de estos funcionarios, con el fin de hacer menos traumático su retiro al descanso compensado por pensión.

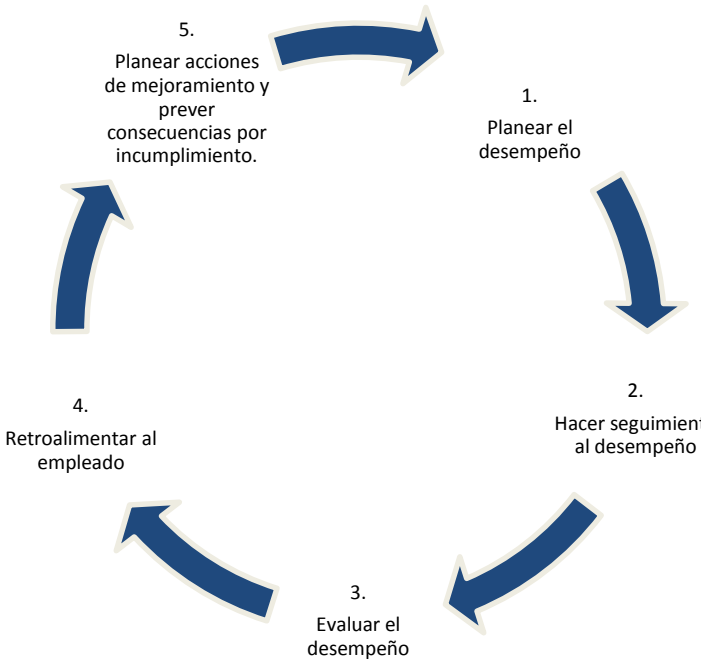
3. GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

La gestión del rendimiento tiene como propósito principal influir en el desempeño laboral del servidor, para alinearlo con las prioridades de la Unidad y mantenerlo en el nivel más alto posible, haciendo viable una mejora sostenible de su contribución al logro de los objetivos institucionales, así como la obtención de información valiosa para la toma de decisiones dentro de la gestión del talento humano en diferentes campos[9].

En razón de lo anterior, el desempeño de los servidores de la Unidad deberá estar orientado fundamentalmente a garantizar (a través de acciones de investigación, educación, trabajo colaborativo, asesoría, vigilancia, información y divulgación) la atención, asistencia y reparación integral de las víctimas del conflicto.

Los jefes y coordinadores deberán dar a conocer como actividad prioritaria suya, estos objetivos y los prescritos en su plan de acción respectivo, comprometiéndose junto a su equipo de colaboradores al logro de éstos. Para ello, deberán prestar especial atención a los procesos de planeación de su desempeño, de hacer seguimiento al cumplimiento de sus funciones, de evaluarlo y de prever las consecuencias que juzguen pertinentes, tal y como se observa en el siguiente gráfico:

Ciclo de la gestión del rendimiento en la Unidad



[9] Longo, Francisco: op cit.

3.1. Evaluación del desempeño

El mérito del ciudadano como condición no sólo para el ingreso al servicio público, sino para la permanencia y ascenso dentro del mismo,[10] se constituye para la entidad en norma orientadora y reguladora de los procesos y decisiones relacionados con la gestión de su personal.

Este mérito se demostrará en la entidad a partir de la exhibición permanente por parte de sus funcionarios de sus calidades humanas, académicas y técnicas, de la experiencia que demuestren en los asuntos que les competen y en el logro y fortalecimiento de las competencias requeridas para el desempeño de sus cargos, con el objeto de que puedan alcanzar los resultados esperados en las condiciones previstas.

En razón de lo anterior, la evaluación del desempeño de los empleados de carrera y en período de prueba de la Unidad es una herramienta válida y confiable para identificar con objetividad el estado en que se encuentra el mérito de sus servidores y sustentar decisiones tendientes a mantenerlo y aumentarlo, tales como capacitación, otorgamiento de incentivos y reubicaciones, o, por el contrario, relacionadas con la declaratoria de insubsistencia de sus nombramientos, cuando la inexistencia de mérito se evidencie a través de una calificación no satisfactoria como consecuencia de la ausencia de resultados en el ejercicio del cargo, el no cumplimiento de las normas que regulan la función pública y las funciones asignadas al empleo y el no compromiso con el interés público en cada una de sus actuaciones.[11]

Los servidores de la entidad, desde las responsabilidades específicas propias de sus empleos, deberán velar para que su desempeño tenga incidencia en el logro de los objetivos estratégicos de la Unidad. Para ello, deberán procurar que su desempeño se sustente en tres (3) saberes fundamentales como ejes esenciales de las competencias laborales hoy exigibles en el sector público:[12]

- *Conocimientos conceptuales* básicos (saber) indispensables para sustentar las acciones y decisiones que se adopten en el ejercicio de las funciones propias de los empleos.

- *Conocimientos prácticos* (saber hacer) para el logro de los resultados esperados, según planeación institucional.

- *Comportamiento ético* (saber ser) para poner en juego los valores morales e institucionales que garanticen un estilo de relación de los funcionarios con sus jefes, colegas y población usuaria de sus servicios (víctimas de la violencia), caracterizado, entre otros aspectos, por el respeto, la transparencia, la honradez, la lealtad, la responsabilidad, la confianza y la colaboración.

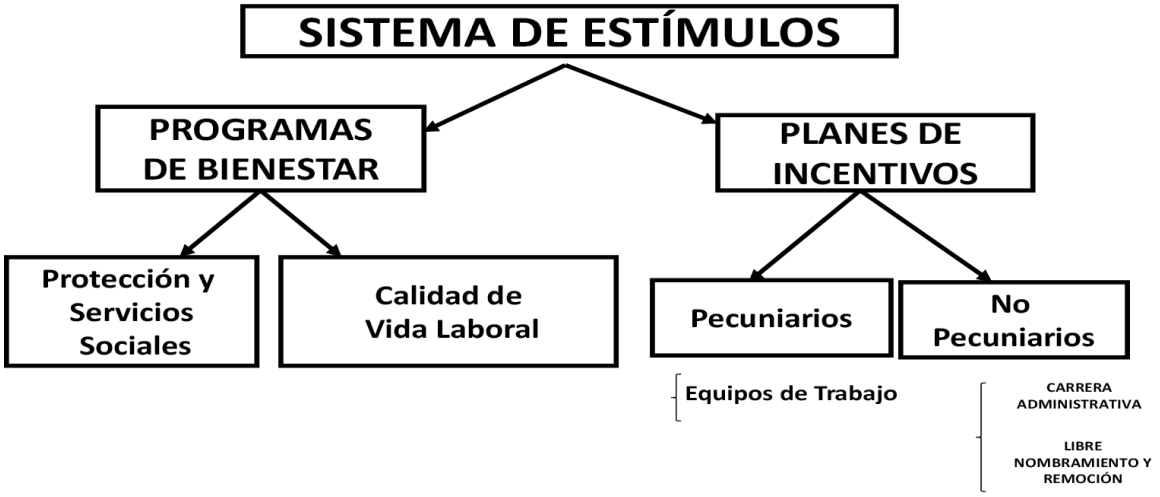
En la actualidad la evaluación del desempeño de los funcionarios de carrera administrativa de la Unidad se lleva a cabo mediante la aplicación de los instrumentos del Sistema de la Comisión Nacional del Servicio Civil, en razón de que solamente se cuenta con veintiocho (28) funcionarios con derechos de carrera administrativa.

Por otra parte, a todos los demás funcionarios que no son gerentes públicos y no tienen derechos de carrera, se les hará un seguimiento al cumplimiento de sus funciones y objetivos, a través de un instrumento que se implementará para este fin.

[10] Ley 909 de 2004, artículo 27
[11] Ibid., artículo 37
[12] Decreto 2539 de 2005

4. GESTIÓN DEL BIENESTAR

Además de la aplicación del régimen salarial y prestacional, la gestión del Bienestar se traduce en la formulación y aplicación de un sistema de estímulos, tal y como está establecido en la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1569 de 1998 y en el Decreto 1227 de 2005.[13] El sistema de estímulos está integrado como se observa en el siguiente gráfico:



En este contexto, se formuló el programa anual de bienestar a partir de la encuesta institucional aplicada en el mes de Octubre de 2014, donde se pudo identificar las necesidades y expectativas de los empleados, determinar actividades y grupos de beneficiarios bajo criterios de equidad, eficiencia y mayor cubrimiento institucional.

Los programas de protección y servicios sociales comprenden las siguientes actividades:

- ✓ *Deportivos, recreativos y culturales*
- ✓ *Artísticos y culturales*
- ✓ *Promoción y prevención de la salud*
- ✓ *Capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades que conlleven la recreación y el bienestar del empleado y que puedan ser gestionadas en convenio con Cajas de Compensación u otros organismos que faciliten subsidios o ayudas económicas*
- ✓ *Promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, los Fondos de Cesantías, las Cajas de Compensación Familiar u otras entidades que hagan sus veces, facilitando los trámites, la información pertinente y presentado ante dichos organismos las necesidades de vivienda de los empleados*

Adicionalmente, los planes de bienestar social de la Unidad comprenden las siguientes acciones:

- ✓ Medición del clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
- ✓ La preparación de los pre-pensionados para el retiro del servicio.

[13] Ibid. Artículo 36; Decreto Ley 1569 de 1998, artículos 13 a 38; Decreto 1227 de 2005, artículos 69 a 85.

- ✓ Identificación de la cultura organizacional y la definición de procesos para la consolidación de la cultura deseada.
- ✓ Fortalecimiento del trabajo en equipo y trabajo colaborativo.
- ✓ La formulación y ejecución de programas de incentivos.

Los planes de incentivos, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tendrán por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de la Unidad.

La Entidad cuenta con un Programa de Bienestar Laboral y un Plan de incentivos, los cuales forman parte integral del presente documento.

5. GESTIÓN DEL DESARROLLO

5.1. Promoción y Carrera

En relación con los procesos de promoción y de carrera administrativa, la gestión de la Unidad se acogerá a las disposiciones de la Ley 909 de 2004 y sus decretos reglamentarios.

Con el fin de proveer los cargos de carrera administrativa, como ya se anotó, se deberá continuar con la articulación con la Comisión Nacional del Servicio Civil en el sentido de adelantar las acciones previas y posteriores a la convocatoria a concurso de méritos que habrá de realizarse para el efecto.

Tales acciones tienen que ver con la actualización y adopción del manual específico de funciones y competencias; la apropiación de los recursos financieros que demanda el proceso y la expedición del correspondiente certificado de disponibilidad presupuestal; reporte a la OPEC de los cargos que serían susceptibles del proceso de selección; determinación y reporte a la CNSC de los ejes temáticos, según nivel de los empleos y las áreas de desempeño, sobre los cuales se construirían las pruebas de selección entre otras.

5.2. Plan Institucional de Capacitación

Según la Ley 909 de 2004, "La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

Dentro de la política que establece el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño."[14]

Por su parte, el "Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias" establece tres políticas para la gestión de los Planes Institucionales de Capacitación -PIC- en las entidades, articuladas al enfoque de competencias: la priorización de competencias laborales, el desarrollo de acciones de formación y capacitación por competencias y la provisión de opciones para el cierre de

[14] Ley 909 de 2004, artículo 36.

brechas de competencias. Igualmente, determina como estrategias didácticas para implementarlas, el Aprendizaje Basado en Problemas y los Proyectos de Aprendizaje en Equipo.[15]

En este orden de ideas, la Unidad ha elaborado su Plan Institucional de Capacitación, PIC, dentro del cual se privilegia la formulación y ejecución de los Planes de Aprendizaje en Equipo. PAE.

- *En este sentido se deberá capacitar a los funcionarios sobre qué es un proyecto de aprendizaje y sus implicaciones.*
- *Se identificarán los facilitadores o asesores técnicos que apoyarán los equipos.*
- *Los equipos deberán conformarse más tardar en el mes de marzo de cada año, una vez finalizado el período de planeación institucional y evaluación de desempeño, teniendo en cuenta que cada uno de ellos podrá incluir un número máximo de 10 funcionarios.*
- *Iniciando el mes de abril, cada equipo formulará su plan de aprendizaje y en congruencia los miembros del equipo formularán los planes individuales.*
- *Con base en los PAEs se reforzará el PIC de ser necesario.*

Para el efecto, el Grupo de Gestión del Talento Humano y la Escuela de Reparación continuarán trabajando en estrecha colaboración, con el propósito de fortalecer las sinergias en la búsqueda y alcance de los objetivos y metas establecidos para el proceso de capacitación.

Además, con el fin de liderar el proceso de formación continua dirigida a los servidores de la Unidad, así como a entidades públicas y privadas integrantes del SNARIV y sociedad civil en general, la Unidad ha implementado la estrategia de Escuela de Reparaciones, para contribuir a la adecuada interiorización de los derechos de las víctimas del conflicto y fortalecer la intervención adecuada en la reparación integral a la población afectada por el conflicto armado interno colombiano.

Por esto, las áreas de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas que tienen iniciativas o necesidades de formación y sensibilización en temas relacionados con derechos y reparación integral a víctimas del conflicto interno, cuentan con este ejemplo de Proyecto de Aprendizaje en Equipo (PAE) en que se ha convertido la Escuela de Reparaciones, siendo una solución eficaz para formar y sensibilizar.

Actualmente la Escuela de Reparaciones se encuentra en un proceso de articulación con todas las áreas que tienen necesidades o que han adelantado iniciativas de formación y sensibilización y su objetivo es apoyar todas las iniciativas de formación que adelanta la Unidad, además cuenta con un equipo interdisciplinario especialmente conformado para desarrollar la estrategia pedagógica física y virtual a nivel interno y externo en el tema de Reparación a las Víctimas, Derechos Humanos y derecho Internacional Humanitario.

Para fortalecer este y otros proyectos que puedan resultar, los encargados de Gestión de Talento Humano, realizarán monitoreo periódico y apoyarán nuevos procesos de aprendizaje en equipo y finalmente se dará también la valoración de los planes individuales de aprendizaje con el ánimo de brindarles el máximo apoyo posible.

También se continuará mejorando el documento "Inducción al Servicio" como guía para los servidores recién ingresados a la Unidad, en busca de tener la mejor formación de los servidores de la Unidad.

[15] Decreto 4665 de 2007.

6. GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES

De acuerdo con el Departamento Administrativo de la Función Pública "La calidad de vida laboral implica la existencia objetiva de un ambiente de trabajo satisfactorio y propicio para el bienestar de los integrantes de un grupo o de una organización y está constituida por las acciones tendientes a crear condiciones laborales favorables que pueden ser relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral, logrando así generar un impacto positivo al interior de las entidades, tanto en términos de productividad como en términos de relaciones interpersonales."

6.1 Clima Organizacional

Dentro del enfoque moderno de una organización en la cual no sólo es importante lo que la persona produce sino cómo se siente respecto a su organización. Es precisamente el cómo se siente y percibe su entorno, lo que afecta positiva o negativamente su sentido de pertenencia, motivación y compromiso con la institución. Es así como el concepto de clima laboral hace parte fundamental de una entidad en la que se tenga como actor principal a la persona y la psicología de las organizaciones reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros.

En este aspecto, conocer y comprender la forma como los empleados de una entidad perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique las áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad (Clima Organizacional, DAFP, 2001).

Para medir el clima organizacional se deben considerar las siguientes variables:

- ***Orientación institucional****: Definida como la claridad que los funcionarios tienen con relación a la misión, visión, objetivos estratégicos, valores y políticas de la entidad, y de la manera como se desarrollan la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.*
- ***Administración del talento humano****: Definido como el nivel de percepción que los funcionarios tienen sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de los mismos en sus respectivos cargos, a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.*
- ***Comunicación:*** *Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales y/o escritos que fluyen en dirección horizontal (en la misma dependencia) y vertical (entre las diferentes dependencias), y orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.*
- ***Trabajo en equipo****: Entendido como el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.*
- ***Capacidad personal y profesional****: Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad, y buenos aportes en el cargo que desempeñan.*

- *Medio ambiente físico: Se refiere a las condiciones físicas que rodean el trabajo referentes a la iluminación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad y mantenimiento locativo, y que en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los funcionarios.*

Se debe tener en cuenta que el comportamiento humano es un tema complejo y dinámico, por lo cual requiere investigación, actualización y verificación, necesarios para la elaboración de un estudio del clima laboral, cuyo objetivo principal es el de identificar las percepciones de los servidores, para definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la Entidad y, de igual manera, potenciar todos aquellos aspectos favorables que motivan a todos y todas y hacen de la gestión diaria una labor agradable.

Para lograr esto es necesario el desarrollo y aplicación de un instrumento que permita evaluar el clima laboral; así mismo, el monitoreo y evaluación de los planes de mejora basados en los resultados encontrados.

6.2. Seguridad y Salud en el Trabajo

A partir de los cambios dados en Colombia con la Ley 1562 del 11 de julio de 2012, la cual modificó el Sistema de Riesgos Laborales, la "Salud Ocupacional" y "El Programa de Salud Ocupacional", en adelante se entenderá como "Seguridad y Salud en el Trabajo – SST" y "Sistema de gestión de La Seguridad y Salud en el Trabajo – SG-SST" respectivamente.

La Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas se encuentra comprometida con mejorar el bienestar de sus servidores en los aspectos de seguridad y salud en el trabajo, manteniendo un análisis e identificación de los riesgos, para implementar planes de mejoramiento continuo en el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Para cumplir este cometido, es preciso desarrollar varias actividades, dentro de las que se destacan:

- *Documentar políticas, objetivos, manuales, programas, planes, procedimientos y formatos necesarios para el desarrollo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.*
- *Identificar peligros, valorar riesgos y establecer controles necesarios para eliminar o mitigar los factores de riesgo que puedan generar accidentes de trabajo y enfermedades laborales.*
- *Realizar inspecciones periódicas de seguridad a las instalaciones de la Entidad, establecer recomendaciones y realizar seguimiento a la implementación de acciones de mejora.*
- *Realizar inspecciones periódicas a los equipos de emergencia con el fin de garantizar una respuesta efectiva ante cualquier emergencia.*
- *Gestionar la realización de exámenes ocupacionales de ingreso, post incapacidad, periódicos y de retiro para los funcionarios de la Unidad.*
- *Gestionar la adquisición y entrega de dotación de elementos de protección personal para el personal que lo requiera y elementos de seguridad para la brigada de emergencia.*
- *Realizar jornadas de promoción de cultura en Seguridad y Salud en el trabajo.*
- *Diseñar y mantener el programa de riesgo biomecánico implementando programas de prevención por malas posturas.*
- *Implementar el programa de escuela de espalda para la prevención de lesiones osteomusculares.*

- *Realizar jornadas de pausas activas, rumbo terapias y otras actividades lúdicas enfocadas a la prevención de enfermedades laborales.*
- *Realizar inspecciones y ajustes a los puestos de trabajo teniendo en cuenta la ergonomía.*
- *Realizar mediciones ambientales como ruido, estática, iluminación y otros que se requieran de acuerdo a la identificación de peligros realizada.*
- *Diseñar, implementar y mantener el programa PARE que incentive el reporte de actos y condiciones inseguras que prevengan los accidentes de trabajo.*
- *Elaborar y mantener actualizados los planes de emergencia de todas las sedes de la Entidad.*
- *Coordinar la investigación de accidentes de trabajo que se reporten ante la ARL y realizar seguimiento a las acciones de mejora que se planteen.*
- *Evaluar y hacer seguimiento a los indicadores epidemiológicos de la gestión realizada en Seguridad y Salud en el Trabajo.*
- *Divulgar los programas y políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo que se proponga implementar.*

6.3 Programa de Autocuidado

La Unidad para la atención y Reparación Integral a las Víctimas, en cumplimiento de la ley 1448 de 2011, en especial el Parágrafo del Artículo 169 del Decreto 4800, reglamentario de la Ley, 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".

Para el efecto, se ha propuesto la Unidad para la Atención y reparación Integral a las Víctimas a través del Grupo de Talento Humano como objetivo, desarrollar acciones integrales en favor del autocuidado y cuidado emocional de los servidores de la unidad, promoviendo acciones de autocuidado y cuidado emocional en los equipos de trabajo, para contribuir al fortalecimiento institucional con el desarrollo de acciones encaminadas a la protección de la integridad personal de sus servidores.

Este programa se desarrollará, a través de dos estrategias así:

1. *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.

2. *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.

Además en la implementación del proceso de autocuidado y cuidado emocional, se realizan otras actividades en favor de la protección de la integridad del personal, tales como:

a. Mesas de autocuidado.
b. Gestión de la cultura de autocuidado.
c. Articulación con Comunicaciones para publicar el Boletín de autocuidado.
d. SPA móvil.
e. Atenciones emergentes grupales e individuales.
f. Acompañamiento en el proceso de cuidado emocional al equipo Directivo de la Unidad con apoyo de la OIM.
g. Gestión de procesos de atención y acompañamiento individual en los territorios en el marco de procesos de salud mental para los servidores de la Unidad.
h. Capacitaciones a través del Fondo de Justicia Transicional a los servidores para sensibilizar en el proceso de cuidado emocional.

7. FINANCIACIÓN DEL PLAN

Dentro de la formulación del presupuesto anual de la Unidad, la Secretaría General y la Oficina Asesora de Planeación, preverán la inclusión de partidas suficientes para garantizar la ejecución de las actividades previstas en los planes anuales de gestión del talento humano.

8. INDICADORES ESTRATEGICOS Y ACCIONES A DESARROLLAR

INDICADOR ESTRATÉGICO	ACCIONES A DESARROLLAR	INICIO	FINAL	META
Eficacia del proceso de capacitación y formación	Desarrollar las actividades orientadas a fortalecer y mejorar las competencias de los funcionarios de carrera administrativa, libre nombramiento y remoción y provisionales.	01/03/2015	31/12/2015	80%
	Aprobar y divulgar el plan estratégico de recursos humanos	02/02/2015	31/03/2015	
	Actualizar, divulgar y publicar el código de ética	02/02/2015	30/07/2015	
	Realizar seguimiento y evaluación al talento humano de la Unidad.	02/02/2015	31/12/2015	
	Identificar las necesidades de capacitación y diseñar e implementar el plan correspondiente.	02/02/2015	31/12/2015	
Cobertura servidores públicos con inducción o reinducción	Realizar jornadas de inducción y re inducción a los servidores públicos facilitando su integración a la Entidad con el suministro de información básica relevante.	01/03/2015	31/12/2015	80%
	Formular el plan anual de vacantes	02/02/2015	31/03/2015	
	Identificar las vacantes futuras que puedan presentarse (Próximos a pensionar y/o vacantes temporales susceptibles de convertirse en definitivos)	02/02/2015	30/06/2015	
INDICADOR ESTRATÉGICO	ACCIONES A DESARROLLAR	INICIO	FINAL	META
Acuerdos de Gestión de los Gerentes Públicos y Evaluación del Desempeño.	Apoyar a la Secretaria General y al Despacho de la Dirección en los trámites para la elaboración de los Acuerdos de Gestión de los Gerentes Públicos, de conformidad con la Ley de carrera administrativa.	02/02/2015	31/03/2015	100%

	Publicar la evaluación de los acuerdos de gestión del 2014	02/03/2015	30/04/2015	
Porcentaje de servidores públicos que participan en las actividades de bienestar y se encuentran satisfechos	Implementar un plan de acción que mejore el clima laboral	01/07/2015	31/12/2015	70%
	Desarrollar las actividades de bienestar para incrementar la motivación del personal de la entidad.	01/06/2015	31/12/2015	
	Implementar el Plan de Bienestar, hacer su seguimiento y realizar la medición de clima laboral.	02/02/2015	31/12/2015	
	Diseñar e implementar el programa de incentivos	02/02/2015	31/12/2015	
Optimización del aplicativo de viáticos.	Gestionar el fortalecimiento tecnológico de viáticos a través del aplicado utilizado para este fin.	02/02/2015	31/12/2015	90%
Eficacia en la gestión de accidentalidad	Implementar programa de áreas protegidas	02/02/2015	30/06/2015	95%
	Implementar el programa de reporte de actos y condiciones inseguras	01/01/2015	31/12/2015	
	Diseñar, implementar y realizar seguimiento al programa de seguridad y salud en el trabajo.	02/02/2015	31/12/2015	