Plan Estratégico de Talento Humano (PETH)

Establecimiento Público Ambiental del Distrito de Buenaventura EPA

Director

Ariel Garcés Castrillón

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Wilmar Ferney Cortes

Subdirector Administrativo y Financiero

Martha Yolima Ruiz Arboleda

Talento Humano

Ingrid Diazgranados Ramirez

JULIO - 2021

BUENAVENTURA

1. INTRODUCCIÓN

Incrementar el impacto de la gestión del empleo público y la efectividad de la política, además de los lineamientos que lo regulan, son aspectos fundamentales para cualquier país, dada la importancia que tienen tanto en lo público como en la economía y la competitividad. Es por lo anterior, que las bases del empleo público y la gestión del talento humano en el Estado se estructuran a partir de los principios del modelo integrado de planeación y gestión –MIPG.

Colombia ha venido desarrollando la política y los instrumentos en torno al empleo público con el fin de generar parámetros para su estructura, manejo y efectividad. Sin embargo, en la coyuntura actual del posconflicto, los retos relacionados con la reducción de la pobreza y la expectativa del ingreso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE, el Gobierno Nacional debe consolidar su propósito de fortalecer la gestión del empleo público en Colombia y avanzar en la política y estrategias que orienten a las entidades públicas hacia la consecución de sus objetivos con base en el desarrollo de su talento humano, que corresponde a la primera dimensión del MIPG.

Este documento es la guía que permitirá a las directivas del área de talento humano del EPA Buenaventura, contar con una herramienta que describa, organice y estructure las actividades que deben liderar las unidades de personal, de manera que sea un instrumento de referencia permanente para poder orientar a sus dependencias hacia una gestión estratégica exitosa y efectiva en el marco de la política de gestión estratégica de talento humano (GETH).

En el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, la principal dimensión es el talento humano, por lo que cobra aún más relevancia adelantar la implementación de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) y la apuesta por seguir avanzando hacia la consolidación de una mayor eficiencia de la administración pública se convierte en fundamental, pues son finalmente los servidores públicos los que lideran,

planifican, ejecutan y evalúan todas las políticas públicas. De allí el reconocimiento de que el corazón del modelo sea el talento humano.

Las entidades públicas deben enfocar sus esfuerzos hacia el conocimiento, valoración, interiorización y vivencia del grado de madurez en el que se encuentran; ya sea en el nivel básico operativo, en el de transformación o en el de consolidación. Ubicarse en alguno de estos tres niveles de madurez es la materialización de su gestión estratégica del talento humano. Avanzar en cada uno de ellos o subir de nivel evidencia un progreso significativo en todos los aspectos que la política define para cada entidad pública en el país.

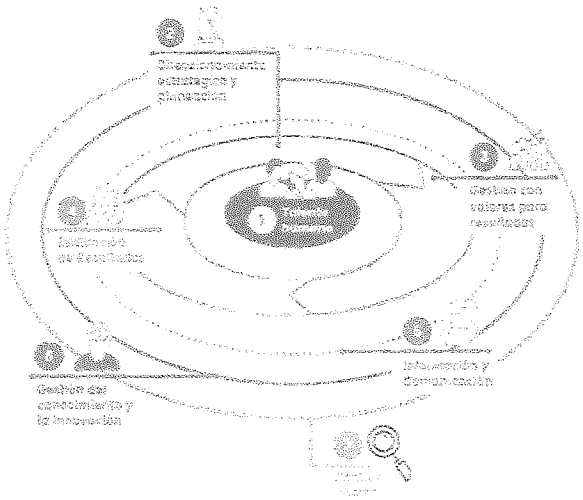
El plan se encuentra enmarcado en la Política de Integridad planteada en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que busca en cada servidor, la promesa de ejercer a cabalidad su labor frente al Estado, de tal manera que genere confianza, para lo cual el Establecimiento Publico Ambiental Distrital de Buenaventura EPA fortalecerá mecanismos de diálogo sobre el servicio público como fin del Estado, que permitan vigilar la integridad en las actuaciones de los servidores y desarrollará actividades pedagógicas e informativas con temas asociados a integridad, logrando un cambio cultural.

Para que lo anterior sea posible, es necesario que las condiciones laborales de los servidores se enmarquen en un adecuado ambiente de trabajo para lograr la prevención del riesgo laboral, pero también es indispensable que por su parte haya el compromiso del autocuidado, todo esto, con el fin de generar la satisfacción de sus necesidades y las de su grupo familiar, que contribuyan al mejoramiento continuo de su calidad de vida, dentro de políticas de Talento Humano.

2. CONTEXTO

2.1. Política de gestión estratégica del talento humano orientada a la creación de valor público

La implementación de este plan, se enfoca a potencializar las variables con puntuaciones más bajas, obtenidas tanto en el autodiagnóstico de la Matriz GETH, como en las otras mediciones y al cierre de brechas entre el estado actual y el esperado, a través de la implementación de acciones eficaces que transformen las oportunidades de mejora en un avance real. Al final del periodo, se volverá a evaluar la Matriz GETH para establecer el nivel de avance obtenido versus el esperado. Para la creación de valor público, la Gestión de Talento Humano en el EPA Buenaventura, se enmarca en las dimensiones establecidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, Rutas de Creación de Valor, a través de la implementación de acciones efectivas transversales a todo el sistema.



Bajo esta concepción, el Jefe de Talento Humano debe entender que su labor es un ciclo constante que requiere iniciar con una adecuada planeación. Esta debe corresponder a un análisis juicioso de todas las actividades, responsabilidades y circunstancias asociadas al talento humano, y debe estar articulada con el direccionamiento estratégico de la entidad.

Las actividades programadas deben ejecutarse de acuerdo con lo planeado, además, deben haber sido previstas en la planeación y tener un propósito definido que contribuya al logro de los objetivos organizacionales. Las

personas que participen en cada actividad planeada deben ser previamente seleccionadas de acuerdo con los objetivos del área y todas las actividades deben ser registradas y evaluadas. Todo lo ejecutado debe ser coherente con lo planeado y, por lo tanto, debe revisarse la evaluación de las actividades para asegurar el logro de los resultados propuestos. Deben establecerse mecanismos para verificar en qué medida se lograron los objetivos y hacer seguimiento periódico y permanente.

Finalmente, cada vez que por alguna razón no se haya ejecutado lo planeado de la forma prevista, o los objetivos no se hayan cumplido en su totalidad, deben implementarse acciones para corregir o para prevenir que esas situaciones se presenten de nuevo. Debe haber disposición permanente para la mejora continua y para gestionar los riesgos a lo largo de todo el proceso. Se reitera que el ciclo es permanente y requiere revisiones constantes para identificar posibles mejoras y mantener la efectividad de sus resultados.

Con relación a las actividades específicas de talento humano, a continuación, se relacionan los temas y actividades puntuales a ser considerados en el subcomponente de planeación, así como durante el ingreso, el desarrollo y el retiro en el marco del ciclo de vida del servidor público en el Estado colombiano.

2.2. Planeación de la gestión del talento humano

2.2 Objetivos estratégicos de la entidad

El mapa estratégico de EPA queda conformado por los ejes estratégicos, los objetivos, las estrategias y su relación con los programas de carácter ambiental contenidos en el Plan de Desarrollo Distrital de Buenaventura:

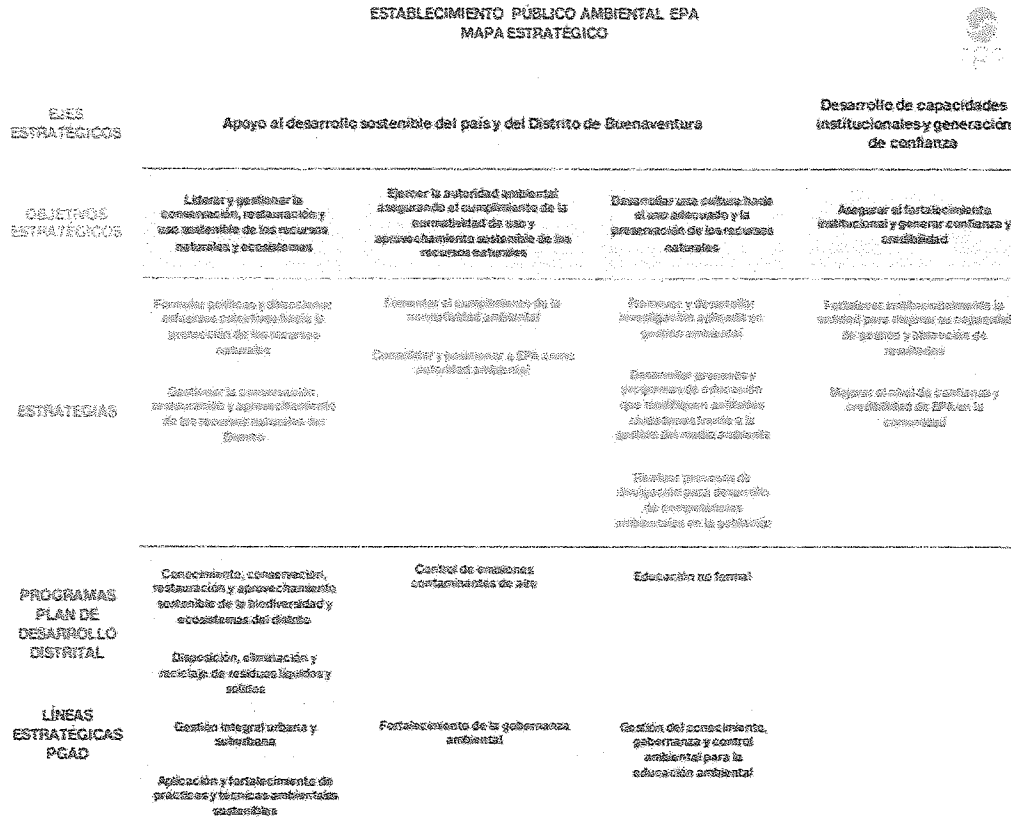


Ilustración No. 3 Eje estratégico: fortalecimiento institucional y generación de confianza

Desarrollar una cultura hacia el uso adecuado y la preservación de los recursos naturales

OBJETIVO Asegurar el fortalecimiento institucional y generar confianza y credibilidad Desarrollar procesos y programas de educación que modifiquen actitudes ciudadanas frente a la gestión del medio ambiente

ESTRATEGIA Fortalecer institucionalmente la entidad para mejorar su capacidad de gestión y obtención de resultados Diseñar y desarrollar programas no formales de formación en gestión de recursos naturales y gestión ambiental

Adecuar y modernizar la estructura de la entidad para mejorar niveles de eficacia Diseñar programas especializados para educación ambiental en nivel básica Establecer y poner en funcionamiento el sistema integrado de gestión

Diseñar y desarrollar programas cortos de sensibilización ambiental para ser dictados en empresas

Caracterizar, estandarizar y mejorar continuamente los procesos y procedimientos Desarrollar materiales didácticos para la formación en gestión ambiental

Seleccionar y contar con un talento humano altamente competente y comprometido con los objetivos y metas a lograr

Diseñar y desarrollar la cátedra ambiental en colegios y universidades

Contar con un sistema de servicio al ciudadano y a grupos de interés consolidado y con altos niveles de calidad

Realizar programas de capacitación para empresas y comunidades en manejo de residuos y desechos

Adquirir y operar los equipos requeridos para realizar las funciones técnicas de la entidad

Promover y desarrollar investigación aplicada en gestión ambiental

ESTRATEGIA Asegurar transparencia en todos los procesos organizacionales Trabajar con grupos de investigación de universidades locales para formulación y ejecución de proyectos Mejorar el nivel de confianza y credibilidad de EPA en la comunidad

Promover el desarrollo de proyectos de grado de estudiantes de pregrado y posgrado para solución de problemas e innovación ambiental

Expedir el código de integridad y desarrollas las acciones requeridas para su aplicación

Crear incentivos a la investigación en medio ambiente Desarrollar los procesos y la plataforma de gobierno en línea, transparencia y rendición de cuentas

Gestionar recursos nacionales e internacionales para financiar programas de educación ambiental

Diseñar y desarrollar una campaña de reposicionamiento de EPA en la comunidad distrital

* Conocer y considerar el propósito, las funciones y el tipo de entidad; conocer su entorno y vincular la planeación estratégica en los diseños de planeación del área

* Conocer y considerar toda la normatividad aplicable al proceso de talento humano

* Considerar los lineamientos institucionales macro relacionados con las entidades emitidas por Función Pública, CNSC, ESAP, Presidencia de la República, entre otras

* Conocer el acto administrativo de creación de la entidad y sus modificaciones, además de los actos administrativos de creación o modificación de planta de personal vigente.

* Gestionar la información relacionada con el talento humano en el SIGEP

* Contar con la caracterización actualizada de las áreas de talento humano (propensión***, cabeza de familia, en situación de discapacidad, fuero sindical, pertenencia étnica)

* Contar con un mecanismo de información que permita visualizar en tiempo real la planta de personal y generar reportes, articulado con la nómina o de manera independiente, diferenciando, entre otros:

- ✓ Planta global y planta estructural
- ✓ Tipos de vinculación o Antigüedad en el Estado o Nivel, código, grado o Nivel académico o Calificaciones de desempeño o Cargos en vacancia definitiva por niveles o Cargos en vacancia temporal por niveles o Género

* Diseñar la planeación estratégica del talento humano, que contemple: o Plan anual de vacantes

- ✓ Plan institucional de capacitación
- ✓ Bienestar e incentivos o Seguridad y salud en el trabajo
- ✓ Monitoreo y seguimiento del SIGEP
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Inducción y reinducción
- ✓ Medición, análisis y mejoramiento del clima organizacional

- ✓ Contar con un manual de funciones y competencias acorde con la normatividad y las directrices vigentes.
- ✓ Contar con un área estratégica para la gerencia del talento humano.

2.3. Normatividad Asociada

A continuación, mediante el marco legal se relaciona la normativa que hace parte del Grupo de Gestión Humana la cual, proporciona las bases sobre las que implementan los procedimientos y actividades establecidas:

Normatividad	Aplicación especifica	Tema relacionado con la norma
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
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 2279 del 11 de Agosto de 2003 artículo 21 de la Ley 797 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
Acuerdo No. 34 de Diciembre 06 de 2014	"Por el cual crea el Establecimiento público ambiental Distrito de Buenaventura EPA, como autoridad ambiental del Distrito Especial, Industrial, portuario, biodiverso y ecoturístico de Buenaventura y se dictan otras disposiciones.	Estructura Organizacional del EPA, Funciones de las áreas

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
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
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
Circular Conjunta No 13 del 18 de abril de 2007	Formatos Únicos de Información Laboral para trámite de Bono Pensional	Certificación de Bono Pensional
Ley 1221 de 16 de julio de 2008	Establece normas para promover y regular el Teletrabajo.	Programa de Bienestar
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	Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (Sg-Sst)

	de Seguridad y Salud en el Trabajo).	
Ley 1801 del 29 de julio de 2016	Se expide el Código Nacional de Policía y Convivencia	Vinculación
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 565 de 2016	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 Evaluación del Desempeño
Mediante 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
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 Rama 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

MIPG Manual Operativo	– Dimensión N°1	Planeación
GETH	Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano	Talento Humano
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
Sentencia C-527/17	Control constitucional del Decreto Ley 894 de 2017.	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
Resolución 20171010071025 del 06 de diciembre de 2017	Aprobación de los ajustes del Sistema Propio de Evaluación del Desempeño por parte de la CNSC	Lineamientos de la CNSC para Sistemas Propios de Evaluación del Desempeño

2.4. Orientaciones estratégicas generales del área de Talento Humano.

El área de Talento Humano ha diseñado los siguientes planes que permiten dar cumplimiento a los objetivos del PETH, como son:

- Plan de Bienestar e Incentivos
- Plan de Trabajo Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Plan de Vacantes - Plan de Provisión – 2018
- Plan Institucional de Capacitación.
- Políticas de Operación del Proceso de Talento Humano

a. Planteamiento de la estrategia

La entidad necesita gestionar sus recursos humanos de forma más estratégica, para alcanzar sus objetivos, y se cumplan las metas misionales establecidas. Es fundamental avanzar en los temas de capacitación, desempeño, clima organizacional, cambio cultural y compensación.

Para avanzar en todos estos aspectos, El Establecimiento Publico Ambiental Distrital EPA, ha diseñado una estrategia de implementación de la política de GETH que, a través de la ejecución de diferentes etapas, de manera articulada y permanente, permitirá a las entidades públicas generar mejoras importantes en el rendimiento y desarrollo de su personal.

Principios base La estrategia de la GETH para las entidades públicas se basa en los siguientes principios fundamentales para su éxito, teniendo en cuenta lo planteado en el MIPG:

* **Orientación a resultados:** la estrategia apunta hacia el logro de resultados que se evidencien en la creación de valor público: mayor productividad de los servidores públicos que genere bienestar a los ciudadanos y mayor confianza de los colombianos en el Estado. En la medida en que los servidores públicos perciban que están siendo reconocidos, que tienen posibilidades de desarrollo, que se sienten motivados y que su calidad de vida mejora, van a generar los resultados que de ellos se esperan.

* **Articulación interinstitucional:** la estrategia pretende que las buenas prácticas se multipliquen y que el conocimiento obtenido en las entidades públicas se comparta y se extienda para obtener el máximo beneficio. Las

redes de jefes de talento humano y el liderazgo de la Dirección de Empleo Público del D.A.F.P, serán los canalizadores de la articulación.

* **Excelencia y calidad:** desde el accionar de cada servidor público es necesario apuntar a hacer siempre las cosas de la mejor manera posible, tanto en lo procedimental como en el servicio al ciudadano. La gestión del talento humano debe generar productos y servicios confiables y eficaces en el mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos y en la productividad de la entidad.

* **Toma de decisiones basada en evidencia**: cualquier decisión tomada por el área de talento humano debe estar basada en evidencias que permitan predecir los resultados esperados, y no en intuiciones o percepciones. Buscar la objetividad es decisivo para el logro de resultados medibles y comparables.

* **Aprendizaje e innovación**: el propósito fundamental de la gestión estratégica del talento humano es lograr el máximo beneficio de las lecciones aprendidas y de la gestión del conocimiento, así como generar el contexto propicio para el surgimiento de ideas innovadoras que fortalezcan el desarrollo de los servidores públicos y potencien la productividad de las entidades.

Adicionalmente, la estrategia plantea algunos principios que describimos a continuación:

* **Enaltecimiento del servidor público**: el principio fundamental es que cualquier intervención que busque mejorar los resultados debe estar basada en el desarrollo y el bienestar del servidor público, pues solo es posible lograr los objetivos a partir del reconocimiento que el capital humano de las entidades es el factor principal de éxito en cualquier institución.

* **Compromiso**: la gestión estratégica del talento humano depende del esfuerzo, la determinación y la medición que los responsables en cada entidad puedan desarrollar en las áreas de talento humano. El compromiso y la determinación de quienes intervienen en su implementación y su evaluación son fundamental para conseguir los objetivos propuestos.

* **Estandarización**: la identificación de buenas prácticas, pero, sobre todo, de los niveles reales en los que se desarrolla la GETH, permitirá llevar

paulatinamente a todas las entidades a niveles similares de excelencia y a que todos los líderes de estas áreas tengan parámetros claros de las prácticas que deben aplicar y de las metodologías que pueden incorporar para lograrlas.

* **Mejoramiento continuo**: poseer estándares de calidad debe ser un propósito permanente en las entidades públicas que deben tener en cuenta todos los niveles jerárquicos. Debe buscarse siempre la excelencia y la innovación que lleven a las entidades a aumentar su competitividad y a desarrollar a su talento humano, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de valor.

3. INFORMACIÓN DE BASE

3.1 Planta de personal actual

NUMERO DE EMPLEOS – PLANTA GLOBAL – EPA

DEPENDENCIA	CARGO	TIPO DE VINCULACION	NÚMERO
Oficina Jurídica	Profesional de apoyo	Prestación de servicios	3
	Apoyo técnico		1
	Jefe oficina jurídica	Libre Nombramiento y remoción	1
control interno disciplinario	Jefe control interno disciplinario	Libre Nombramiento y remoción	1
Oficina Asesora de Planeación	Jefe de planeación	Libre Nombramiento y remoción	1
	Profesional de apoyo	Prestación de servicios	1
Subdirección Administrativa y Financiera	Subdirectora	Libre Nombramiento y remoción	1
	Profesional Universitario	Provisionalidad	4
	Profesional de apoyo	Prestación de servicios	4
	Apoyo técnico		8
	Apoyo asistencial		7
Recursos humanos	Jefe de talento humano	provisionalidad	1
	Profesional de apoyo	Prestación de servicios	4
	Apoyo asistencial		1
Subdirección de Control y Vigilancia	Subdirector	Libre Nombramiento y remoción	1
	Profesional de apoyo	Prestación de servicios	9
	Apoyo técnico		8
Subdirección de Gestión Ambiental	Subdirector	Libre Nombramiento y remoción	1
	Profesional de apoyo	Prestación de servicios	5
	Apoyo técnico		5
	Apoyo asistencial		1
	Subdirector	Libre Nombramiento y remoción	1

Subdirección de Educación Ambiental	Profesional universitario	Provisionalidad	**2**
	Profesional especializado	Provisionalidad	**1**
	Profesional de apoyo	Prestación de servicios	**6**
Secretaría general	Secretaria general	Libre Nombramiento y remoción	**1**
	Secretaria Ejecutiva	Provisionalidad	**1**
	Apoyo técnico	Prestación de servicio	**2**

3.2. Caracterización de los servidores:

A través de la Matriz de caracterización de la población, se mantiene actualizada la información relacionada con: antigüedad, nivel educativo, edad, género, tipo de vinculación, experiencia laboral, entre otros, de los servidores de la Entidad Publica Ambiental EPA, como el principal insumo para la administración del Talento Humano.

Caracterización de los empleos: La caracterización de los empleos se visualiza a través de la planta de personal global no existen cargos como temporal, como se observa en la siguiente tabla

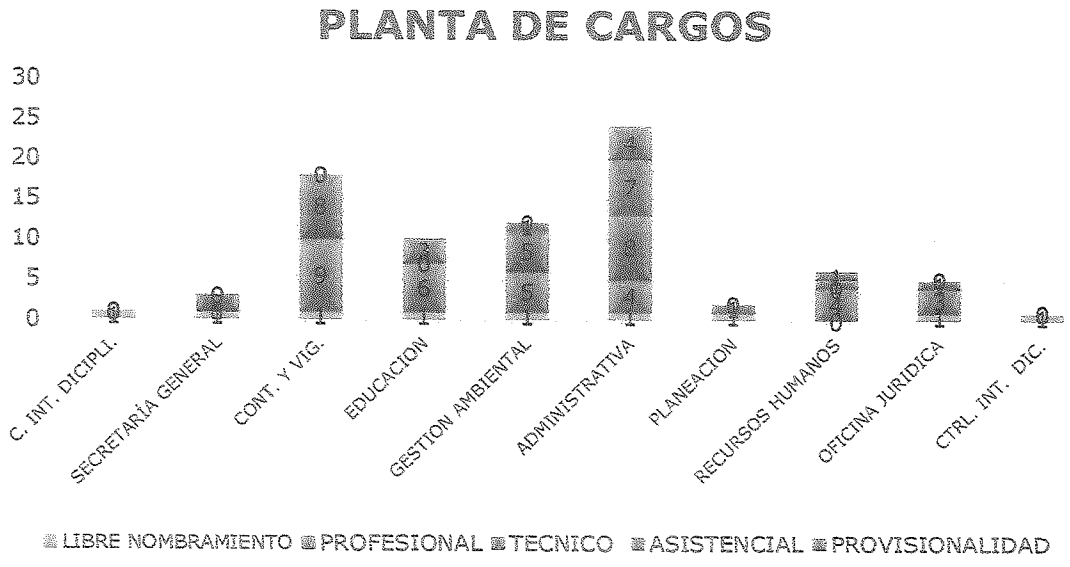


Ilustración 4: grafico planta de cargos

GENERO	PROVISIONALIDAD	LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN	CONTRATISTAS
HOMBRE	3	4	34
MUJER	6	4	31
TOTAL	**9**	**8**	**65**

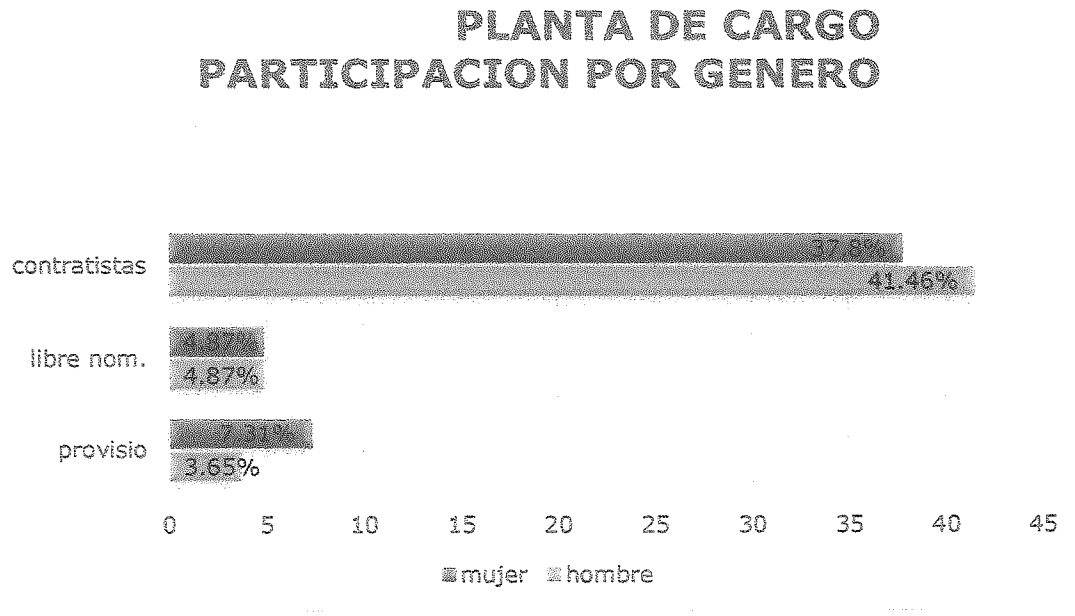


Ilustración 5: grafico- Participación por género

Con base en lo anterior y para control y seguimiento de la información, el responsable de Gestión Humana cuenta con la Matriz de Planta de Personal y el Manual de Funciones y Competencias Laborales, en donde se identifica y actualiza la caracterización de dichos empleos conforme a las necesidades del servicio

3.3 Acuerdos sindicales

No existen convenciones colectivas ni sindicatos en la entidad, resaltando que actualmente contamos con 5 trabajadores afiliados al **SINDICATO DE TRABAJADORES DEL SISTEMA NACIONAL AMBIENTAL – SINTRAMBIENTE**, el cual es una asociación externa a la entidad - con acta de inscripción **No. 004-1 de Diciembre de 2000** ministerio de trabajo y seguridad social.

FUNCIONARIOS AFILIADOS A SINTRAMBIENTE

DEPENDENCIA	CARGO	NUMERO DE FUNCIONARIOS
SUBDIRCCION DE EDUCACION/INVESTIGACION	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2
SUBDIRCCION DE EDUCACION/INVESTIGACION	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	1
DESPACHO	SECRETARIA EJECUTIVA	1
CONTABILIDAD	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	1

4. DIAGNOSTICO

4.1. Matriz GETH

Un paso fundamental para emprender acciones orientadas a fortalecer el liderazgo y el talento humano es levantar un diagnóstico del estado en el que se encuentra la gestión estratégica del talento humano en la entidad. Para ello, se utilizará una de las herramientas fundamentales de la política: la matriz de la GETH, incorporada en el instrumento de autodiagnóstico de MIPG, que contiene un inventario de los requisitos que el área responsable debe cumplir para ajustarse a los lineamientos de la política. Con base en las variables allí contenidas, la entidad puede identificar las fortalezas y los aspectos por mejorar en la GETH.

Cuando una entidad diligencie la matriz en mención, obtendrá una calificación que le permitirá ubicarse en alguno de los tres niveles de madurez de la GETH:

– **Básico operativo**: primer nivel, implica que se cumplen los requisitos básicos de la política o incluso que aún se requiere gestión para cubrir estos requisitos

– **Transformación**: segundo nivel, implica que la entidad adelanta una buena gestión estratégica del talento humano, aunque tiene todavía un margen de evolución a través de la incorporación de buenas prácticas y el mejoramiento continuo

– **Consolidación**: tercer nivel, significa que la entidad tiene un nivel óptimo en cuanto a la implementación de la política de GETH y, adicionalmente, cuenta con buenas prácticas que podrían ser replicadas por otras entidades públicas. En esta fase la GETH ya hace parte de la cultura organizacional

La matriz GETH está diseñada para que cada entidad analice las diferentes variables y se autocalifique en cada una de ellas con un puntaje de 0 a 100 bajo los siguientes criterios (ver Ilustración 4):

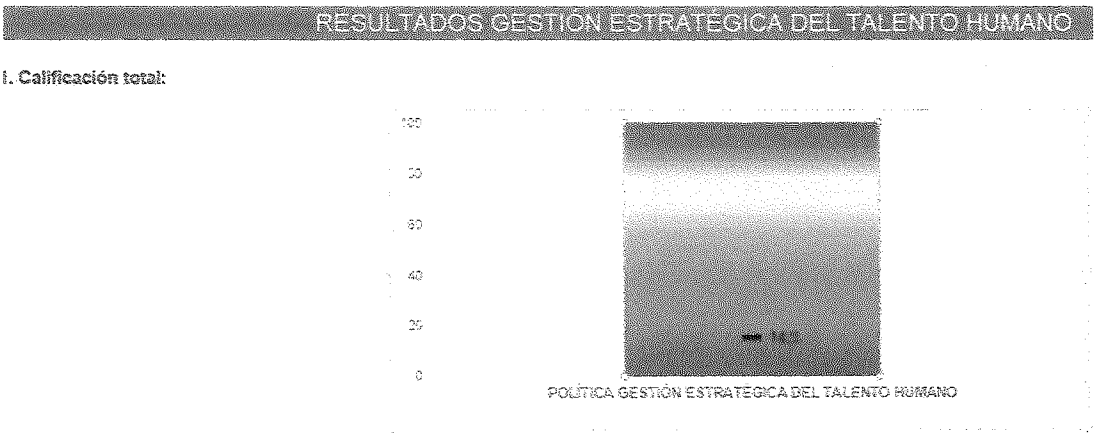
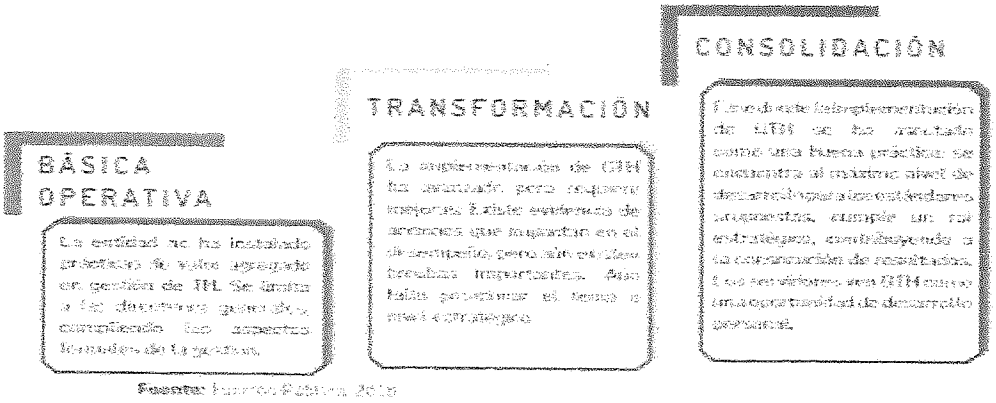


Ilustración No 6 Resultado DIAGNOSTICO MIPG PETH DE EPA.

Los resultados generales, y los de cada variable, categoría y subcomponente, serán automáticamente clasificados en cinco niveles (el nivel básico operativo se divide en alto, medio y bajo) que representan el estado de evolución de la GETH, de la siguiente manera (ver Ilustración 3):

Ilustración 3. Niveles de madurez de la gestión estratégica del talento humano



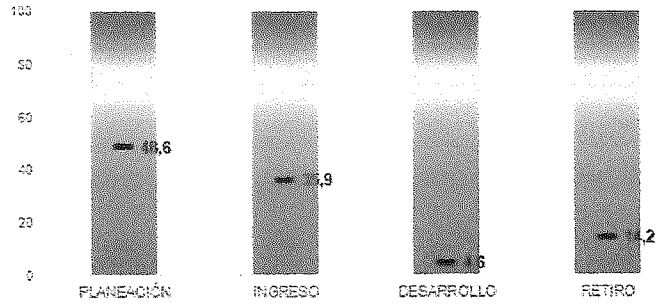
Ubicarse en cada uno de los niveles tiene la siguiente interpretación:

Básico operativo (alto, medio y bajo):

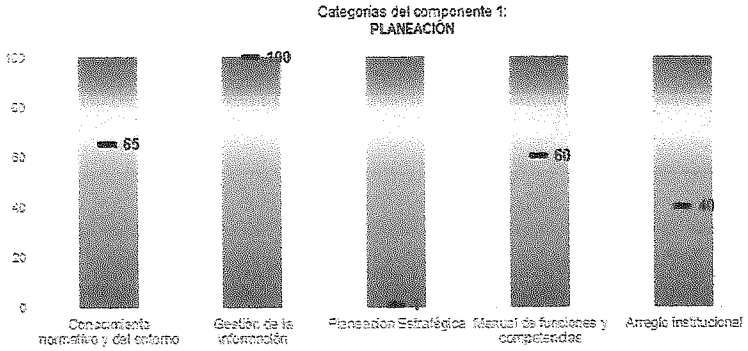
* Nivel de inicio de la GETH

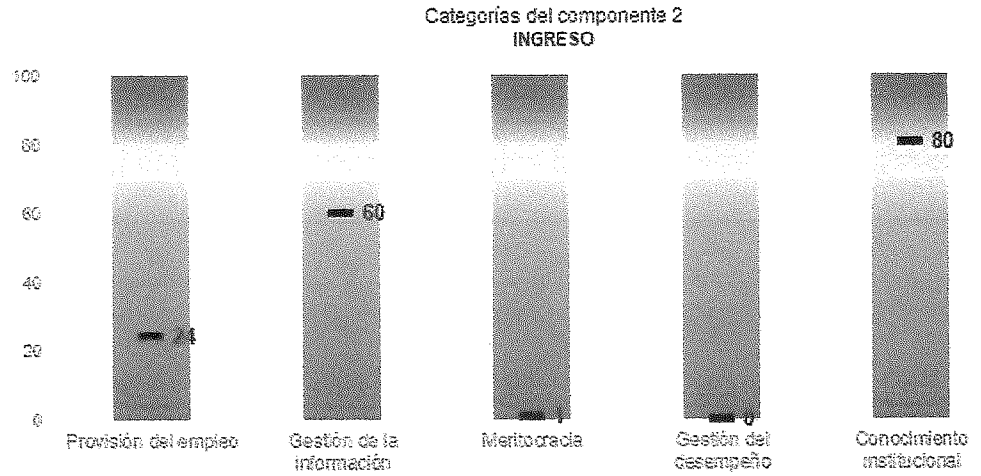
* Se divide en tres estados: el nivel básico operativo alto (41-60/100), representa un estado intermedio de la gestión, el nivel básico operativo medio (21-40/100) representa un estado de alerta para la gestión, y el nivel básico operativo bajo (0-20/100), representa un estado totalmente incipiente de la gestión. * Implica que la entidad se encuentra en un proceso de instalación de la gestión del talento humano y que tiene mucho margen de mejora por delante. * Implica cumplir con los mínimos exigidos por la normatividad o incluso menos, en cuanto a la gestión de las personas en la entidad. * Obtener una calificación de 0 a 60/100 ubicará a la entidad en este nivel. La calificación permitirá identificar tanto aquellos aspectos que requieren intervención inmediata como aquellos que cumplen ajustadamente con los requerimientos establecidos.

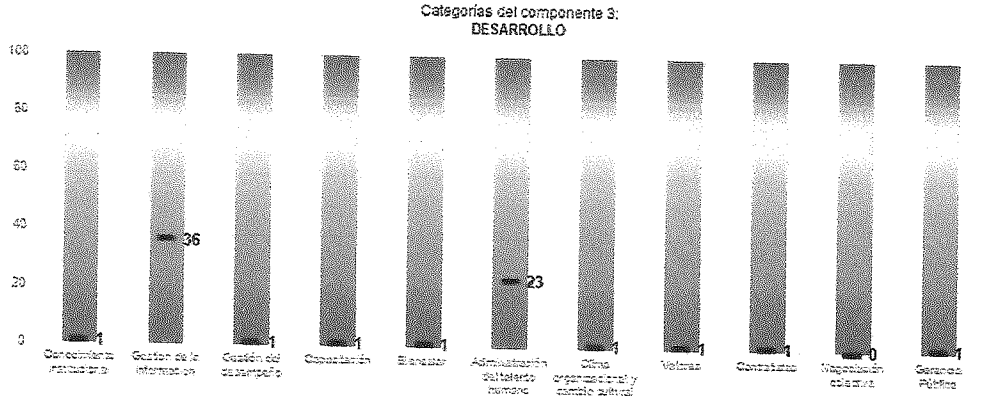
2. Calificación por componentes:

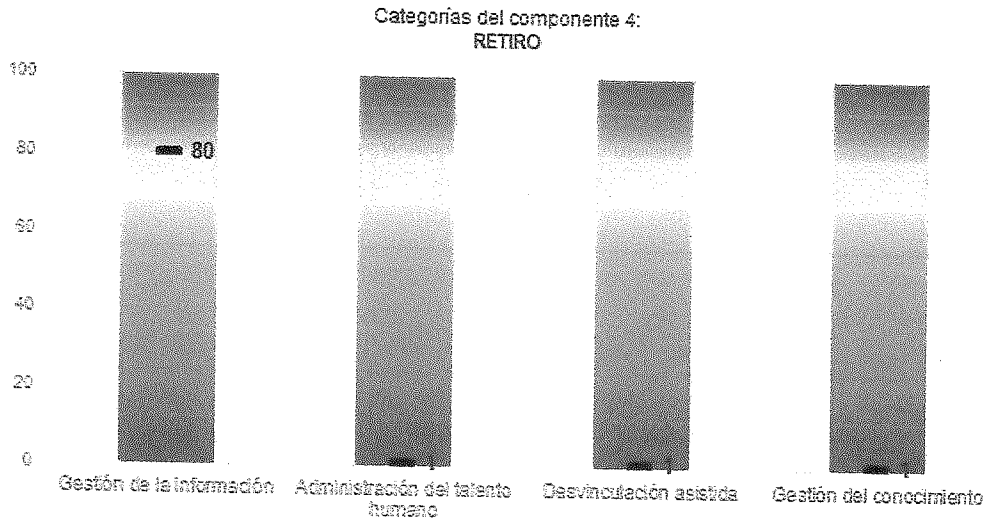


3. Calificación por categorías:









Transformación:

* Nivel de desarrollo de la GETH

* Implica que la entidad se encuentra en un proceso de desarrollo de la GETH, en el que ya cuenta con actividades de gestión implementadas, cumpliendo con la normatividad vigente y con algunos procesos interesantes de gestión y manejo de personas.

* Implica también que, a pesar de los avances, persisten oportunidades de mejora que requieren gestión para lograr instalar prácticas avanzadas en talento humano

* Obtener una calificación de 61/100 a 80/100 ubicará a la entidad en este nivel.

La calificación permitirá identificar tanto los aspectos que pueden convertirse en fortalezas como aquellos temas en los que se requiere intervención para desarrollarlos a un alto nivel.

Consolidación:

* Nivel de excelencia de la GETH

* Implica que la implementación de GETH se ha establecido como una buena práctica

* Implica que la GETH se encuentra al máximo nivel de desarrollo para los estándares propuestos y ha logrado posicionarse como un rol estratégico, contribuyendo a la consecución de resultados

* Implica que los servidores ven a la GETH como una oportunidad de desarrollo personal

* Obtener una calificación de 81/100 a 100/100 permitirá a la entidad ubicarse en este nivel, además de posibilitarle la identificación de aquellos aspectos que pueden convertirse en buenas prácticas replicables en otras entidades

El análisis de los resultados obtenidos permitirá diagnosticar el estado actual de la GETH del Establecimiento Publico Ambiental Distrital de Buenaventura EPA e identificará las fortalezas, debilidades y aspectos por intervenir para propiciar el crecimiento de la GETH en la entidad.

Al diligenciar la matriz GETH, EPA obtiene un resultado que le permite identificar los siguientes aspectos:

* Estado actual de cada uno de los temas de talento humano

* Nivel de madurez de la gestión estratégica del talento humano en la que se ubica la entidad

* Estado actual de las rutas de creación de valor y de cada una de las sub rutas

* Aspectos por priorizar con el objetivo de avanzar en la gestión estratégica del talento humano

Con base en esta información, detallada y desagregada, la entidad puede conocer su estado actual y determinar el estado futuro al que aspira a llegar para iniciar los planes de acción correspondientes.

4.2. Elaborar El Plan De Acción

Una vez se establece una línea de base en la etapa de diagnóstico, se debe diseñar un plan de acción que le permita a la entidad avanzar en los niveles de madurez de la gestión estratégica del talento humano. Para esta etapa se ha diseñado un instrumento asociado a la matriz GETH denominado "Formato Plan de Acción". En este formato se describen una serie de pasos para que las entidades, con base en el análisis de los resultados del diagnóstico, establezcan los aspectos sobre los que van a priorizar la gestión para alcanzar el siguiente nivel de madurez. El formato es práctico y se relaciona directamente con el diagnóstico para que cada jefe de talento humano pueda determinar la pertinencia y viabilidad de las acciones a seguir.

A partir de la línea de base, y de las diferentes aristas diagnósticas que la matriz GETH arroja, la entidad puede analizar la información y las variables que deben ser priorizadas para diseñar un plan de acción que la conduzca del estado actual al estado deseado. La matriz establece una metodología muy sencilla para determinar cuáles acciones podrían ser las de mayor impacto para el mejoramiento de la gestión, pero es el análisis técnico del jefe del área de Talento Humano, con base en la información recolectada en la matriz, el que define y establece el plan por desarrollar, teniendo en cuenta que es el tanto el jefe de TH y su conocimiento son factores decisivos para tomar las decisiones a que haya lugar.

El responsable de talento humano deberá establecer mecanismos para hacer el seguimiento de las actividades implementadas con base en el Plan de Acción y verificar que se cumplan adecuadamente. En el formato de Plan de Acción se incluye como uno de los pasos la revisión de la eficacia de las acciones implementadas para analizar si tuvieron el impacto esperado.

Además de este seguimiento, la gestión se evaluará a través del instrumento de política diseñado para la verificación y la medición de su evolución: el FURAG II. Mediante este instrumento se evaluará, entre otros, el estado de la GETH en la entidad, los resultados concretos, evidencias y el avance en los niveles de madurez, como una mirada complementaria.

Ilustración 5. Plan de acción generado con la matriz GETH

Pasos			5	6	7	8
1	Se muestra la Ruta de Creación de Valor con menor puntaje	Nombre de la Ruta de Creación de Valor con menor puntaje				
			Variables resultantes	Alternativas de mejora	Mejoras a implementar (Incluir plazo de la implementación)	Evaluación de la eficacia de las acciones implementadas
2	Seleccione en la hoja "Resultados" las Sub Rutas en las que haya obtenido puntajes más bajos	Sub rutas con menores puntajes (máximo tres)				
3	Identifique en la hoja "Rutas Filtro" la Ruta y las Sub rutas seleccionadas en los puntos anteriores					
4	En la hoja "Rutas Filtro", filtre las tres Sub rutas seleccionadas en el paso anterior para encontrar las variables que impactan en estas rutas, e identifique las variables que son comunes					
5	De las variables encontradas, identifique aquellas en las que sería pertinente y viable iniciar mejoras en el corto plazo					
6	Diseñe alternativas de mejora en las variables identificadas. Si es necesario, solicite apoyo de la Dirección de Empleo Público DAFP					
7	Implemente las mejoras seleccionadas. Si es necesario, solicite apoyo del DAFP					
8	Evalúe la eficacia de las acciones implementadas					
9	Recalifique la hoja de autodiagnóstico y establezca el nivel del mejoramiento efectuado					

4.3. Implementar El Plan De Acción

Esta etapa consiste en la ejecución del plan de acción, de manera que se obtenga un impacto en la GETH. El propósito es adelantar acciones que conduzcan al fortalecimiento de aquellos aspectos, en el ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), que resultaron con bajo puntaje en el diagnóstico, siempre con el objetivo de mejorar la GETH. Así, por ejemplo:

• Para el ingreso, se buscarán acciones que fortalezcan el cumplimiento del principio del mérito, garantizando la provisión oportuna y eficaz de los empleos de la entidad con el personal idóneo, independientemente de su tipo de vinculación.

• Para el desarrollo, se definirán acciones relacionadas con la capacitación, el bienestar, los incentivos, la seguridad y salud en el trabajo, y en general todas aquellas que apunten al mejoramiento de la productividad y la satisfacción del servidor público con su trabajo y con la entidad.

• Para el retiro, la gestión estará dirigida a comprender las razones de la deserción en el empleo público para que la entidad encuentre mecanismos para evitar la desvinculación de personal calificado. Así mismo, para desarrollar programas de preparación para el retiro del servicio o de readaptación laboral del talento humano desvinculado. La organización debe garantizar que el conocimiento adquirido por el servidor que se retira permanezca en la entidad, de acuerdo con la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación del MIPG.

La entidad dará inicio a la implementación de las mejoras que haya definido y que apuntarán a cerrar las brechas que se hayan identificado en el autodiagnóstico. Será importante establecer parámetros objetivos para determinar la eficacia de las acciones por implementar con el objetivo de garantizar el avance real en los aspectos identificados como debilidades. Una vez se implementen las medidas seleccionadas, es importante volver a evaluar la matriz de la GETH para establecer el nivel de avance obtenido versus el esperado.

La GETH puede enfocarse desde una perspectiva orientada directamente a la creación de valor público, con base en algunas agrupaciones de factores que impactan directamente en la efectividad de la gestión. Estos caminos se han denominado "Rutas de creación de valor", y son agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces para la GETH. Se puede plantear que una entidad que implemente acción efectiva en todas estas rutas habrá estructurado un proceso eficaz y efectivo de gestión estratégica del talento humano.

4.4 Rutas de Creación de Valor

Las rutas de creación de valor fueron diseñadas con base en el autodiagnóstico de la dimensión de TH de MIPG aplicado a EPA en el proceso de autodiagnóstico a la dimensión de Talento Humano.

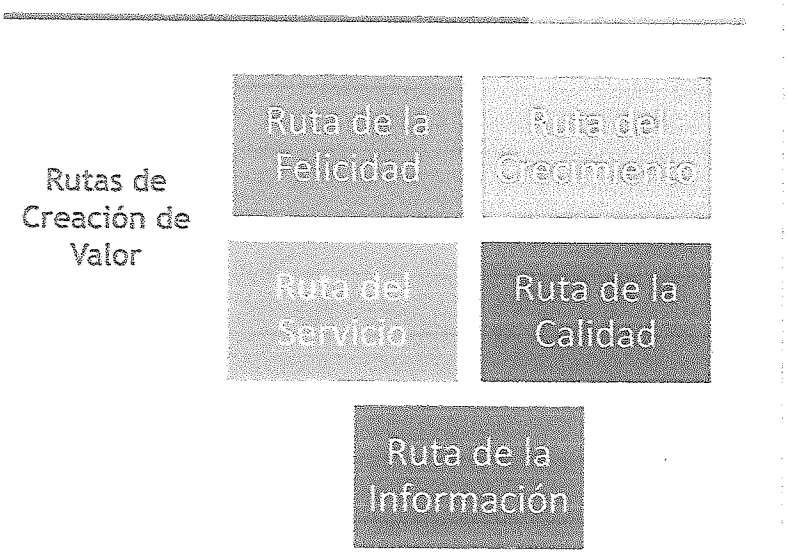


Ilustración 7 Resultado Rutas de Creación de Valor de EPA

RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR	PUNTAJE 2021		SUBRUTAS	PUNTAJE 2021	ESTRATEGIA DEL PE DE TALENTO HUMANO
RUTA DE LA FELICIDAD **La felicidad nos hace productivos**	6	**RUTA DE LA FELICIDAD** La felicidad nos hace productivos	- Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto	5	Plan de bienestar mejoramiento de condiciones físicas de trabajo en espacios, mobiliario y humedad. Seguridad y salud en el trabajo
			- Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio	12	Revisión de planta actual frente a requerida por cargas de trabajo y equilibrar contratando personal adicional
			- Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional	6	Programa Servimos
			- Ruta para generar innovación con pasión	5	Incluir innovación como competencia a desarrollar con el PIC
RUTA DEL CRECIMIENTO **Liderando talento**	6	**RUTA DEL CRECIMIENTO** Liderando talento	- Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento	4	Incluir desarrollo de elementos de cultura y competencias en el Plan Institucional de capacitación
			- Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro	9	Desarrollar competencia de liderazgo de equipos de trabajo en el Plan Institucional de capacitación
			- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores	3	Definir valores institucionales y divulgarlos en el programa de inducción
			- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen	8	Incluir desarrollo de elementos de cultura y competencias en el Plan Institucional de capacitación

RUTA DEL SERVICIO **Al servicio de los ciudadanos**	8	**RUTA DEL SERVICIO** Al servicio de los ciudadanos	- Ruta para implementar una cultura basada en el servicio	10	Desarrollar competencia de servicio al ciudadano en el Plan Institucional de capacitación
			- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar	7	Estrategia de evaluación del desempeño y acuerdos de gestión con gerentes públicos
RUTA DE LA CALIDAD **La cultura de hacer las cosas bien**	8	**RUTA DE LA CALIDAD** La cultura de hacer las cosas bien	- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en "hacer siempre las cosas bien"	10	Estrategia de calidad y mejoramiento continuo de procesos
			- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad	6	Estrategia de calidad y mejoramiento continuo de procesos
RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS **Conociendo el talento**	15	**RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS** Conociendo el talento	- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos	43	Consolida la información y uso de la analítica de datos para formular estrategias y programas de bienestar

Fuente: EPA 2019 Autodiagnóstico Mipg

Como se aprecia en la ilustración, con el diligenciamiento de la matriz cada ruta y cada sub ruta van generando un puntaje acumulado (promedios simples con base 100) que le permitirá a la entidad, sin tener que hacer procesos adicionales, identificar los aspectos en los que posee fortalezas y debilidades. La matriz permite la trazabilidad para identificar cuál combinación de intervenciones en las diferentes variables permitirá mejorar los puntajes en la o las rutas que se hayan determinado.

De esta manera, gracias al instrumento, la entidad podrá identificar los aspectos en los que puede fortalecer su gestión estratégica del talento humano, así como empezar a trabajar en esos puntos para avanzar en la madurez de sus resultados.

Rutas de creación de valor en la entidad:

Es posible afirmar que cuando el empleado es feliz en el trabajo tiende a ser más productivo, pues el bienestar que experimenta por contar con un entorno físico adecuado, con equilibrio entre el trabajo y su vida personal, con incentivos y con la posibilidad de innovar se refleja en la calidad y eficiencia de su producción.

Las rutas de creación se dividen de la siguiente manera:

a. Ruta de la felicidad: esta se compone de las siguientes sub rutas:

- Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto: el ambiente físico, las condiciones de salud y de seguridad deben propiciar un entorno sano y agradable para que el trabajador se sienta cómodo y en plenas facultades para dar el máximo de su rendimiento.
- Ruta para facilitar que las personas cuenten con el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: para poder tener la atención y la motivación necesarias, el trabajador debe percibir que la entidad respeta y valora en su justa medida las otras dimensiones de la vida del servidor. La entidad debe ser consciente de que la persona necesita esparcimiento, espacios y tiempos para poder realizar sus actividades particulares y sobre todo, para compartir con su familia, para su crecimiento personal o profesional, o incluso para actividades de ocio. Si el trabajador siente que la entidad respeta estos tiempos y espacios sentirá mayor compromiso e interés por avanzar en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional: más allá de la retribución salarial, el empleado espera ser recompensado por su contribución al logro de los objetivos de diversas maneras. Una palabra de felicitación o un evento público en donde se reconozca su aporte o su tiempo de vinculación pueden ser elementos que contribuyan de manera importante a la motivación y al compromiso de un servidor.
- Ruta para generar innovación con pasión: las personas valoran mucho cuando sus ideas y aportes son escuchados y adoptados por la entidad. La creatividad y la innovación, más en el entorno actual, son un insumo fundamental que proviene del empleado motivado y comprometido con lo que hace. Por esto, desde el área de talento humano deben propiciarse todos los elementos que permitan que las ideas se expresen y que la innovación surja.

Temáticas relacionadas con esta ruta: seguridad y salud en el trabajo, clima organizacional, bienestar, promoción y prevención de la salud, Programa "Entorno laboral saludable", Teletrabajo, ambiente físico, plan de bienestar,

incentivos, Programa "Servimos", horarios flexibles. Inducción y reinducción, movilidad, mejoramiento individual.

B. Ruta del crecimiento: liderando talento

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

Dado el preocupante estado actual del compromiso de los empleados en Estados Unidos, podría parecer que la mayoría de los mánager no están creando entornos en los que los empleados se sientan motivados o ni siquiera cómodos. Una encuesta de Gallup realizada con la participación de 7.272 adultos estadounidenses reveló que uno de cada dos había dejado el trabajo para alejarse de su mánager y mejorar su calidad de vida en algún momento de su carrera. Tener un mal mánager a menudo representa un doble golpe: los empleados se sienten desgraciados en el trabajo, y esa desdicha les persigue hasta casa, lo que agrava su nivel de estrés y afecta negativamente a su bienestar en general (p. 1).

De la relevancia de estos aspectos surge la segunda ruta de creación de valor, **la "Ruta del crecimiento"**, que se compone de las siguientes sub rutas:

- Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento: es necesario que los líderes adquieran conciencia de su participación en la formación de su personal, así como de la importancia que se vinculen con la obtención de resultados en equipo y con la motivación constante de los servidores a través del reconocimiento de sus logros y avances.
- Ruta para implementar una cultura de liderazgo orientado hacia el bienestar del talento orientado al logro: el líder está siempre enfocado en conseguir los objetivos que se ha propuesto para su gestión, pero no puede perder de vista que el elemento fundamental para alcanzar las metas es el talento humano. El liderazgo y las orientaciones deben estar enmarcadas y deben partir de que la gente vinculada a estas iniciativas se encuentre motivada y sienta el bienestar necesario para concentrarse en su trabajo.

- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores: el fundamento básico del liderazgo que apunta al crecimiento, al desarrollo y al bienestar del equipo de trabajo debe ser la ética. El líder no solamente enseña a través de la formación, sino principalmente a través de sus actuaciones y de su ejemplo.
- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen: la formación del líder debe asegurar que el conocimiento se transmite de forma clara y asertiva para garantizar que la prestación del servicio siempre se hace bajo parámetros de calidad. Un principio básico es que el servidor es competente para realizar sus actividades; y el líder juega un papel clave para garantizar el cumplimiento y el desarrollo de esas competencias.

  Temáticas relacionadas con esta ruta: capacitación, gerencia pública, desarrollo de competencias gerenciales, acuerdos de gestión, trabajo en equipo, clima laboral, integridad, inducción y reinducción, valores, cultura organizacional, estilo de dirección, comunicación e integración, revisión de desempeño de los gerentes.

C. Ruta del servicio: al servicio de los ciudadanos

Uno de los objetivos fundamentales de cualquier intervención en materia de talento humano es lograr que la atención al ciudadano mejore continuamente y los índices de satisfacción crezcan. Como lo describe la OCDE (2016):

La calidad de las políticas públicas y de los servicios prestados por cualquier gobierno está estrechamente vinculada a la calidad de su servicio civil. La forma en que se gestiona el servicio civil – es decir, las funciones cruciales en la gestión de los recursos humanos (GRH) como la planificación, el reclutamiento y la selección, el desarrollo profesional, y los incentivos para la profesionalización, entre otras – es crítica para la atracción, retención y motivación de personal idóneo (p. 104).

Gestionar, entonces, los diferentes componentes del talento humano, debe conducir a que los indicadores de mejoramiento del servicio al ciudadano sean cada vez más positivos. Para ello, la intervención debe involucrar aspectos

relacionados con el cambio cultural y con el bienestar y la motivación de los servidores públicos. Esta ruta se compone de las siguientes sub rutas:

- Ruta para implementar una cultura basada en el servicio: el cambio cultural debe ser un objetivo permanente en las entidades públicas, enfocado en el desarrollo y el bienestar de los servidores públicos, de manera que paulatinamente se vaya avanzando hacia la generación de convicciones en las personas y hacia la creación de mecanismos innovadores que permitan la satisfacción de los ciudadanos
- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar: la cultura a la que se apunta no puede dejar de centrarse en valores y en la orientación a resultados, pero debe incluir como eje el bienestar de los servidores para garantizar que el compromiso, la motivación y el desarrollo estarán permanentemente presentes.

  Temáticas relacionadas con esta ruta: capacitación, bienestar, incentivos, inducción y reinducción, cultura organizacional, integridad, rendición de cuentas, evaluación de desempeño, cambio cultural, e integridad.

D. Ruta de la calidad: la cultura de hacer las cosas bien

La satisfacción del ciudadano con los servicios prestados por el Estado claramente está determinada por la calidad de los productos y servicios que se le ofrecen. Esto inevitablemente está atado a que en la gestión estratégica del talento humano se hagan revisiones periódicas y objetivas del desempeño de los procesos y de las personas. De allí la importancia de la gestión del rendimiento, enmarcada en el contexto general de la GETH. Como lo plantea la OCDE (2016):

La gestión del rendimiento consiste en la planificación, la motivación y la evaluación de las contribuciones del personal al rendimiento del sector público. Es una herramienta fundamental para mejorar el rendimiento de los servidores públicos, identificar las brechas en habilidades y rendimiento y motivarlos. También es un componente clave para instalar una cultura administrativa orientada al desempeño en las instituciones del sector público. (p. 107)

En consecuencia, lograr la calidad y buscar que las personas siempre hagan las cosas bien implica trabajar en la gestión del rendimiento enfocada en los valores y en la retroalimentación constante y permanente en todas las vías de comunicación al interior y al exterior de la entidad. Esta ruta se compone de las siguientes sub rutas:

- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en "hacer siempre las cosas bien": así como es necesario dar línea y establecer orientaciones por parte de los líderes, es fundamental establecer mecanismos de evaluación del rendimiento para verificar que lo planeado se haya cumplido de la manera previamente establecida. Es importante garantizar que la calidad de los productos y servicios que ofrecen las entidades públicas se ajusta a las expectativas de los ciudadanos y grupos de valor interesados.
- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad: la evaluación del desempeño y la verificación del cumplimiento de los requisitos debe ser un propósito integral de toda la entidad, que incluya componentes no sólo propios de la fabricación o prestación del servicio, sino también elementos comportamentales para mantener bajo revisión las acciones de los servidores públicos, buscando que los valores sean un parámetro en el que se enmarquen siempre las actuaciones de las personas vinculadas con la administración pública.

  Temáticas relacionadas con esta ruta: evaluación de desempeño, acuerdos de gestión, cultura organizacional, integridad, análisis de razones de retiro. Evaluación de competencias, valores, gestión de conflictos.

E. Ruta del análisis de datos: conociendo el talento

Es así como conocer la mayor cantidad de información posible acerca del talento humano con el que se cuenta permitirá cada vez más, gracias a la tecnología actual, tomar decisiones y diseñar estrategias que permitan impactar el desarrollo, el crecimiento y el bienestar de la gente, pues ofrecerá información que orientará adecuadamente los programas que realmente logren incidir de manera decisiva en el fortalecimiento de las competencias, de la motivación y del compromiso de los servidores públicos. Esta ruta se compone de la siguiente sub ruta:

- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos: es necesario avanzar hacia el desarrollo de métodos de recolección de datos, hacia estrategias de actualización oportuna y confiable de la información y hacia técnicas estadísticas de análisis para poder cada vez más contar con la información que se requiere para la toma de decisiones en relación con el talento humano.

4.5 Necesidades de Capacitación

El establecimiento Público Ambiental del Distrito de Buenaventura adelantó en otro proceso contractual la formulación del Plan institucional de Capacitación, conforme con la guía del D.A.F.P Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público

4.6 Necesidades de bienestar

No se han aplicado instrumentos para identificar las necesidades de bienestar. Se desarrollan actividades puntuales de tipo social y celebración de fechas especiales

4.7 Análisis de la caracterización del talento humano

No se ha realizado en la Entidad

4.8 Resultados de la Evaluación de Desempeño

No se evalúan resultados ni desempeño de empleados, ni el nivel directivo ni a los nombramientos de cargos en provisionalidad, teniendo en cuenta que no es obligatoriedad para estos cargos.

4.9 Medición de clima organizacional

No se ha realizado ninguna medición de clima organizacional en la Entidad

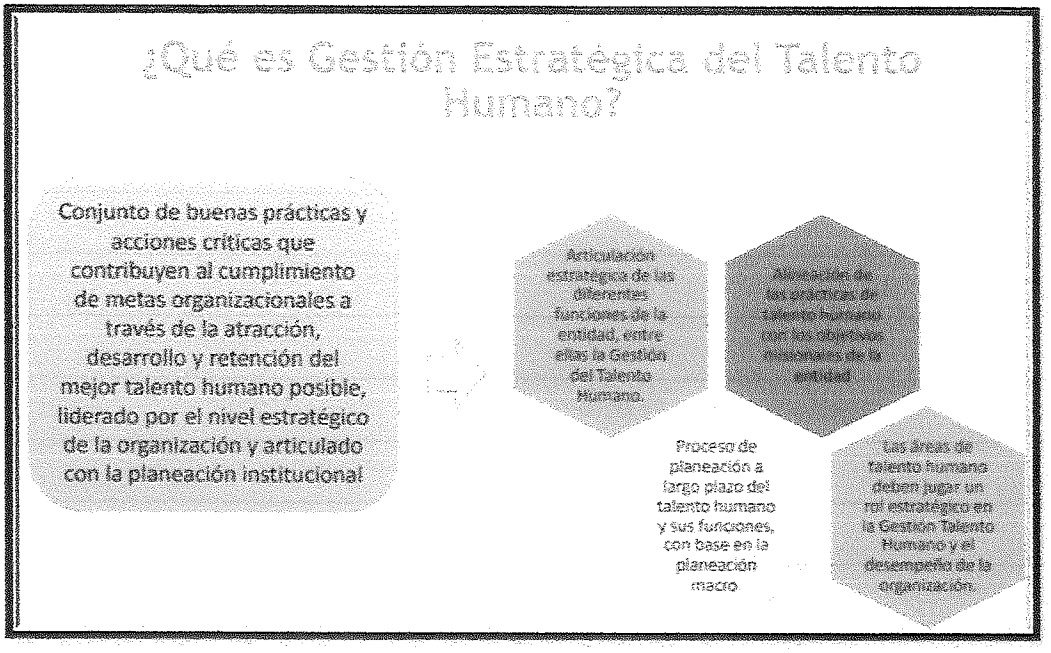
4.10 Diagnóstico de riesgo psicosocial

No se ha realizado

4.11 Encuesta de ambiente y desempeño institucional - EDI

No se ha realizado ninguna encuesta de ambiente y desempeño

5. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO



FUENTE: Gestión estratégica Del talento humano en el sector público.

De esta manera, estarán articulados los instrumentos de la política: la Matriz GETH como instrumento de diagnóstico, el formato Plan de Acción como herramienta para priorizar y enfocar la gestión; y el FURAG II como instrumento de evaluación de la eficacia de la política.

El diagnóstico a través de la matriz es fundamental para establecer la línea base y así identificar en dónde se encuentra la entidad de acuerdo a los niveles y a las subcomponentes de cada nivel. Así se podrá diseñar un plan de acción que se base en evidencias sobre el estado actual de la gestión del talento humano de la entidad.

6. PLAN DE PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Plan de Previsión de recursos humanos de EPA Constituye:

Ciclo de vida del servidor público

A lo largo del ciclo de vida del servidor público se pueden identificar tres subcomponentes: el ingreso, el desarrollo y el retiro. En cada una de esas etapas se pueden identificar actividades puntuales a considerar.

I. INGRESO

- Gestionar los tiempos de cubrimiento de vacantes temporales mediante encargo
- Proveer las vacantes en forma definitiva oportunamente, de acuerdo con el plan anual de vacantes
- Proveer las vacantes de forma temporal oportunamente por necesidades del servicio, de acuerdo con el plan anual de vacantes
- Contar con las listas de elegibles vigentes en su entidad hasta su vencimiento
- Contar con mecanismos para verificar si existen servidores de carrera administrativa con derecho preferencial para ser encargados
- Contar con la trazabilidad electrónica y física de la historia laboral de cada servidor
- Registrar y analizar las vacantes y los tiempos de cubrimiento, especialmente de los gerentes públicos
- Contar con mecanismos para evaluar competencias para los candidatos a cubrir vacantes temporales o de libre nombramiento y remoción
- Enviar oportunamente las solicitudes de inscripción o de actualización en carrera administrativa a la CNSC
- Verificar que se realice adecuadamente la evaluación de periodo de prueba a los servidores nuevos de carrera administrativa, de acuerdo con la normatividad vigente
- Realizar inducción a todo servidor público que se vincule a la entidad

II. DESARROLLO

- Realizar reinducción a todos los servidores cada dos años
- Verificar que se realice adecuadamente la evaluación de periodo de prueba a los servidores nuevos de carrera administrativa
- 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), prepensionados, cargas de trabajo por empleo y por dependencia, personal afrodescendiente 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
- Llevar registros de todas las actividades de bienestar y capacitación realizadas, así también, contar con información sistematizada sobre número de asistentes y servidores que participaron en las actividades, incluyendo familiares
- 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 llevando a cabo las capacitaciones correspondientes
- Efectuar 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
- Elaborar el plan institucional de capacitación teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ Diagnóstico de necesidades de la entidad y de los gerentes públicos
- ✓ Solicitudes de los gerentes públicos
- ✓ Orientaciones de la alta dirección
- ✓ Oferta del sector Función Pública, Esap, SENA

- Desglosándolo en las fases de sensibilización, formulación de los proyectos de aprendizaje, consolidación del diagnóstico de necesidades de la entidad, programación, ejecución, evaluación de la eficacia
- Incluyendo los siguientes temas: gestión del talento humano, integración cultural, planificación, desarrollo territorial y nacional, relevancia internacional, buen gobierno, contratación pública, cultura organizacional, derechos humanos, gestión administrativa, gestión de las tecnologías de la información, gestión documental, gestión financiera, gobierno en línea, innovación, participación ciudadana, servicio al ciudadano, sostenibilidad ambiental, derecho de acceso a la información
- Desarrollar el programa de bilingüismo en la entidad

III. RETIRO

- Contar con cifras de retiro de servidores y su correspondiente análisis por modalidad de retiro
- 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 mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la entidad a quienes continúan vinculados

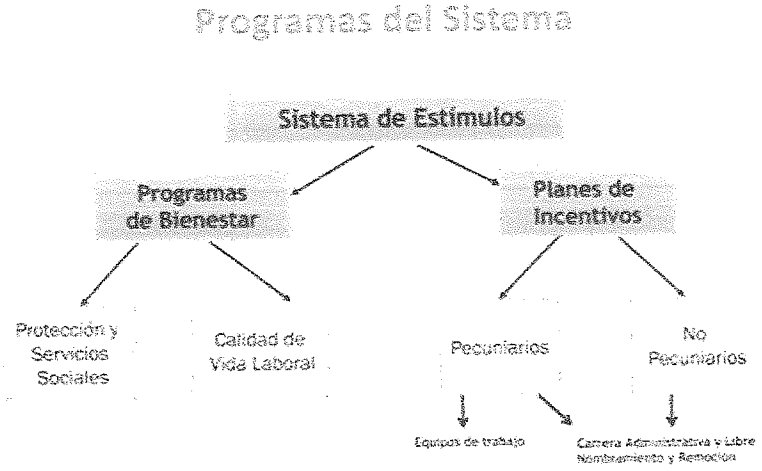
6.2 Plan de vacantes

Se anexa formato en Excel de plan de vacantes para publicación en la página web de la entidad

6.3. Plan de Bienestar y estímulos

¿En qué consiste el Sistema General de Estímulos?

El sistema de Estímulos forma parte de la Gestión del Talento Humano y debe ser implementado a través de:



Programas De Bienestar Social que deben ser entendidos como aquellos procesos orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo del empleado, mejorando su nivel de vida y el de su familia.

1. **Elaborar el plan de bienestar e incentivos, teniendo en cuenta los siguientes elementos:**

Incentivos para los gerentes públicos o Equipos de trabajo (pecuniarios y no pecuniarios) o Empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción (no pecuniarios) o Criterios del área de Talento Humano o Decisiones de la Alta Dirección o Diagnóstico de necesidades con base en

un instrumento de recolección de información aplicado a los servidores públicos de la entidad

◦ Incluyendo los siguientes temas: deportivos, 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 prepensionados para el retiro del servicio, cultura organizacional, programas de incentivos, trabajo en equipo, educación formal (primaria, secundaria, media y superior)

* Ejecución completa del plan estratégico de talento humano

* Desarrollar el programa de horarios flexibles en la entidad

* Desarrollar el programa de entorno laboral saludable en la entidad

* Desarrollar el programa de bilingüismo en la entidad.

* Celebrar el Día Nacional del Servidor Público: programar actividades de capacitación y jornadas de reflexión institucional dirigidas a fortalecer el sentido de pertenencia, la eficiencia, la adecuada prestación del servicio, los valores y la ética del servicio en lo público y el buen gobierno. Así mismo, adelantar actividades que exalten la labor del servidor público

* Incorporar al menos una buena práctica en lo concerniente a los programas de Bienestar e Incentivos.

* Realizar las elecciones de los representantes de los empleados ante la comisión de personal y conformar la comisión

* Realizar mediciones de clima laboral (al menos cada dos años), y la correspondiente intervención de mejoramiento que permita corregir:

- El conocimiento de la orientación organizacional
- El estilo de dirección
- La comunicación e integración
- El trabajo en equipo
- La capacidad profesional
- El ambiente físico.

* 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 en la función pública, que lleve a un cambio cultural.

* 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

* Promover ejercicios participativos para la identificación de los valores y principios institucionales, darlos a conocer con el objetivo de que sean interiorizados por parte de los todos los servidores y garantizar su cumplimiento en el ejercicio de sus funciones

* Implementar mecanismos para evaluar y desarrollar competencias directivas y gerenciales como liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección y desarrollo de personal, conocimiento del entorno, entre otros.

* Promocionar la rendición de cuentas por parte de los gerentes (o directivos) públicos

* Propiciar mecanismos que faciliten la gestión de los conflictos por parte de los gerentes, de manera que tomen decisiones de forma objetiva y se eviten connotaciones negativas para la gestión

6.4. Plan de Incentivos. Reconocer a los mejores servidores de carrera administrativa y el mejor servidor de libre nombramiento y remoción de los diferentes niveles jerárquicos, que fueron seleccionados de acuerdo con el acto administrativo que la Entidad expida y en concordancia en lo establecido en el Decreto 1083 de 2015 expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Así mismo, presentar propuesta para la selección de los mejores servidores de carrera administrativa por nivel jerárquico y el mejor servidor de libre nombramiento y remoción.

Plan De Incentivos destinados a crear condiciones favorables de trabajo y a reconocer los desempeños en el nivel de excelencia

Quiénes tienen derecho a beneficiarse de los programas:

Programas de Bienestar. Tendrán derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social todos los empleados de la entidad y sus familias.

Planes de incentivos: Todos los empleados de carrera y los de libre nombramiento y remoción

6.5 Plan de capacitación: En las diferentes etapas Inducción, capacitación y reinducción.

- Estrategia Plan Institucional de Capacitación. A través del Plan Institucional de Capacitación la estrategia estará enfocada en contribuir al fortalecimiento de las habilidades, capacidades y competencias de los servidores de EPA, promoviendo el desarrollo integral, personal e institucionalmente que permita las transformaciones que se requieren en los diferentes contextos.

6.6 Plan de seguridad y salud en el trabajo

- Estrategia de Programa de Bienestar y Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo. A través del programa de Bienestar y el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, se enfocan en los diferentes resultados y recomendaciones (lineamientos ARL, exámenes médicos, evaluación riesgo cardiovascular, encuesta de necesidades de Bienestar y Seguridad y Salud en el Trabajo, EDI, Medición de Clima) como línea para el desarrollo de actividades, apostando a cuatro iniciativas de intervención que impacten a los servidores:
- Estilo de vida.
- Puesto de trabajo.
- Salud física.
- Riesgo Psicosocial.

Implementar programas de actividad física, equilibrio de vida, alimentación sana, creación de una imagen de marca de los programas (crear reconocimiento a primera vista), salario emocional, liderazgo en valores, entorno físico, prevención del riesgo (exámenes médicos), con el objetivo de crear en los servidores una cultura del bienestar y Seguridad y Salud en el Trabajo, que incite al compromiso, la disminución de estrés y toma de consciencia de los riesgos de no practicar hábitos de vida saludables, para mejorar los índices de productividad y cumplimiento de resultados para así enaltecer al servidor público. Medir y evaluar el progreso mediante monitoreo de participación, absentismo e incidencia baja (evaluación y monitorización constante, que permita observar que actividades están funcionando mejor, y de esta forma optimizar el rendimiento y la consecución de objetivos).

Reconocimiento: Generar acciones que enaltezcan al servidor público a través de reconocimiento por su compromiso, labor desempeñada, puntualidad, código de integridad, entre otras, generando valor a su gestión y siendo un modelo a seguir para los demás. Estas acciones se mediarán a través del impacto generado en los servidores

6.7. Estrategia de evaluación del desempeño. El Establecimiento público ambiental EPA, no posee un sistema propio de evaluación del desempeño a los empleados de carrera administrativa, a los cargos provistos por nombramiento en provisionalidad no se realizan evaluaciones de desempeño conforme con los instrumentos diseñados por la CNSC En cuanto a los Directivos no se formulan los acuerdos de gestión

6.8 Sigep

Se dispone del registro del personal de libre nombramiento y remoción y en provisionalidad en el SIGEP, como el seguimiento para actualizar hoja de vida, al igual que la declaración de bienes y servicios actualizados con soportes

6.9 Clima organizacional - Cultura organizacional - Valores

El Clima Laboral según el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP "se refiere a la forma como los servidores públicos perciben su relación con el ambiente de trabajo como determinante de su comportamiento al interior de la entidad".

Los responsables de Bienestar Social de cada entidad deberán conocer y entender dichas percepciones de los trabajadores, que incluyen sus experiencias personales, necesidades particulares, motivaciones, deseos, expectativas y valores.

El conocimiento de dichos comportamientos ayudará a tener un diagnóstico de la situación del clima laboral para poder modificar los comportamientos de los servidores a partir del manejo de variables ambientales.

Según el DAFP el clima laboral se debe medir en cada entidad por lo menos cada dos años, donde las entidades por medio de un diagnostico deberá definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.

Estas son las variables que cada entidad debe tener en cuenta para el diagnóstico e intervención en el clima laboral de la entidad, para poder definir estrategias claras y efectivas sobre este:

- **Orientación organizacional:** Claridad de los servidores públicos sobre la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrollan la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y la dotación de recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.

- **Administración del talento humano:** Nivel de percepción de los servidores públicos sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de éstos en sus respectivos cargos y a su capacitación, bienestar

y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.

- **Estilo de dirección**: Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área. Rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

- **Comunicación e integración**: Es el intercambio retro alimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades, orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.

- **Trabajo en grupo**: Es 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 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**: Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos.

CODIGO DE INTEGRIDAD

La entidad deberá adoptar el código de integridad por medio de una resolución cuyo origen se debió a una investigación de la Función Pública con la construcción participativa permitió, en primer lugar, empezar a informar a las entidades públicas y las organizaciones civiles sobre el proyecto de renovación de los Códigos de integridad. Así mismo, los servidores y ciudadanos que participaron tuvieron la oportunidad de tomarse el tiempo de pensar en la integridad de la administración pública, iniciando así un proceso pedagógico fundamental que debe continuarse a lo largo de la implementación de este Código. Finalmente, la construcción participativa del Código permitió recoger las perspectivas de los servidores públicos, quienes, a fin de cuenta, con su experiencia, conocen las dinámicas y exigencias del servicio público mejor que nadie, así como las actitudes que caracterizan una prestación íntegra del mismo.

En el Código se encontrará una definición para cada valor y una lista de las acciones que orientan la integridad de nuestro comportamiento como servidores públicos.

- **HONESTIDAD**
- **RESPETO**
- **COMPROMISO**
- **DILIGENCIA**
- **JUSTICIA**

6.10 Gestión de la caracterización del talento humano

- **Archivo de Historias Laborales.** Para el mejoramiento del proceso, se implementará la siguiente estrategia:

  - Revisar conjuntamente con el Grupo de Gestión Documental el protocolo de digitalización para definir cuáles tipologías serán las que no se van a imprimir y solo manejar la imagen digital en cada expediente.
  - Para todos los documentos que al ser creados deben ir insertados en los expedientes de historias laborales, se debe pedir la autorización del Grupo de Gestión Documental para crear el expediente mixto o hibrido,

el cual reducirá una cantidad importante en las impresiones, ya que solo de digitalizará y la imagen será migrada a cada expediente digital. Lo anterior, permite que los expedientes de historias laborales estén actualizados.

Estrategia Situaciones Administrativas. Consolidar la programación de vacaciones remitida por las diferentes áreas del Establecimiento que permita prever situaciones administrativas que afectan a los servidores de EPA contribuyendo a una proyección y expedición anticipada de los actos administrativos, optimizando tiempos y previniendo la afectación del servicio. Así mismo, la notificación oportuna de los actos administrativos, genera bienestar en los servidores, constituyéndose en un insumo para articular la ruta de la felicidad, el bienestar y el código de integridad en los empleados.

7. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

Evaluación de planeación estratégica de Talento Humano: Los mecanismos desarrollados para evaluar la Gestión Estratégica de Talento Humano, son los siguientes:

a. Matriz de seguimiento. El mecanismo - diseñado e implementado por la Coordinación de Gestión Humana, a través de una herramienta (Matriz de seguimiento), permite el control y cumplimiento de los temas estratégicos y operativos en el marco de la planeación del Talento Humano.

b. Sistema de Gestión Institucional – SGI. A través del Sistema de Gestión Institucional – SGI, se integran los lineamientos de la planeación de cada dependencia y es el insumo necesario con el que cuenta la Oficina de Control Interno para la evaluación de dependencias. Allí se evidenciará la Gestión Estratégica de Talento Humano tanto cualitativa como cuantitativamente.

c. FURAG II (Formato único de reporte de avance de la gestión). Este instrumento está diseñado para la verificación, medición y evaluación de evolución de la Gestión Estratégica de Talento Humano de la Función Pública frente a la eficacia y a los niveles de madurez, como una mirada complementaria y como línea para el mejoramiento continuo en la Gestión. Se diligenciará en las fechas establecidas lo concerniente a la política de

desarrollo administrativo - Gestión del Talento Humano. Los resultados obtenidos de esta medición, permitirán la formulación de acciones de mejoramiento a que haya lugar.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La matriz que se muestra a continuación, consolida el presente Plan Estratégico, las políticas determinadas a través del MIPG y el resultado del ejercicio institucional de planeación, que concentra los productos, los hitos y las actividades con las que se dará cumplimiento, a los objetivos y metas de la Gestión Humana en Función Pública en la presente vigencia y que se desarrolla a través de los diferentes componentes (planes operativos)

9. ANEXOS

Plan Estratégico Talento Humano Integrado