

Procedimiento Gestión Estratégica del Talento Humano



1. OBJETIVO

Desarrollar acciones que conlleven a una Gestión Estratégica del Talento Humano, realizando énfasis en la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, de conformidad con los fines esenciales del Estado.

2. ALCANCE

La Gestión Estratégica del Talento Humano, se desarrolla mediante la ejecución de cinco (5) subsistemas conectados entre sí.



3. DEFINICIONES

- **Clima organizacional:** conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas,

Procedimiento Gestión Estratégica del Talento Humano



prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento.

- **Competencias laborales:** capacidad 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 servidor público.
- **Competencias:** capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos.
- **Cultura organizacional:** conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia.
- **Educación formal:** La educación formal se refiere al tipo de educación que se recibe en las escuelas, colegios y universidades.
- **Educación informal:** la educación informal, es todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios de comunicación masiva, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados.
- **Educación para el trabajo y el desarrollo humano:** es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales diferente al sistema de niveles y grados establecidos por la Ley General de Educación.
- **Eficacia:** grado en que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.
- **Entrenamiento:** proceso que busca mantener o aumentar el nivel de conocimiento, habilidades y destrezas específicas a través de la práctica y el ensayo, para que los funcionarios desarrollen las actividades bajo su responsabilidad de acuerdo a los parámetros de calidad establecidos.
- **Formación:** es el proceso encaminado a facilitar el desarrollo integral del ser humano, potenciando actitudes, habilidades y conductas, en sus dimensiones: ética, creativa, comunicativa, crítica, sensorial, emocional e intelectual.
- **Gestión del conocimiento:** mecanismo para capacitar y profesionalizar a los servidores públicos orientado a construir y mantener la memoria institucional, a promover la generación de conocimiento y ponerlo a disposición de todos los funcionarios de la entidad.
- **Gestión por competencias:** gestión enfocada a desarrollar las competencias requeridas por los servidores en el desarrollo de sus funciones, para ser generadores de valor en los procesos de la Corporación y para una eficiente prestación de los servicios públicos con el propósito general de satisfacer las necesidades de los usuarios.
- **Incentivo:** todo estímulo expresamente planeado por las entidades, consecuente con un comportamiento deseable, el cual (estímulo), al ser satisfactor de una necesidad del servidor público, adquiere la capacidad de fortalecer dicho comportamiento, aumentando su probabilidad de ocurrencia en el futuro.

Procedimiento Gestión Estratégica del Talento Humano



- **Inducción:** proceso dirigido a facilitar y fortalecer la integración del nuevo servidor a la cultura organizacional, a desarrollar habilidades gerenciales y de servicio público y a suministrar la información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad.
- **Reinducción:** está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos. Los programas de reinducción se impartirán a todos los empleados por lo menos cada dos años o antes, en el momento en que se produzcan dichos cambios, e incluirán obligatoriamente un proceso de actualización de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa.
- **Servidor público:** toda persona natural que presta sus servicios como miembro de corporaciones públicas, empleados o trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Sus funciones y responsabilidades están determinadas por la Constitución, las leyes y normas que rigen al país.
- **Suite Visión Empresarial – SVE:** herramienta tecnológica adquirida por **Cornare** para la administración del **Sistema Integrado de Planeación, Gestión y Control**. Ruta: <http://sigestion.cornare.gov.co>
- **Talento humano:** grupo de personas que promueve el éxito en una organización; activo intangible que pone en marcha la planeación, innovación y productividad de una entidad.

4. REFERENCIAS

- Ver **Normograma Corporativo**
Ruta: <http://sigestion.cornare.gov.co> módulo **Normograma**.
- Ver **Requisitos legales y otros requisitos**
Ruta: <http://sigestion.cornare.gov.co> módulo **Requisitos Legales**.

5. GENERALIDADES

La **Gestión Estratégica del Talento Humano - GETH** es el “proceso de vincular la función del talento humano con los objetivos estratégicos organizacionales, con el fin último de mejorar el desempeño”.

Este proceso parte de un conocimiento de las realidades de la planta de personal a nivel organizacional, una valoración del empleado como un sujeto capaz de autogestionarse, un reconocimiento del talento humano como un activo, el cual es potencializado durante su permanencia en la entidad a través de acciones como la capacitación, la calidad de vida laboral, la evaluación del desempeño y los estímulos, tendientes a elevar niveles de eficiencia

Procedimiento Gestión Estratégica del Talento Humano



del personal vinculado y a desarrollar competencias en el mismo. Este ciclo culmina con la desvinculación del personal que por distintas razones deja de laborar en la entidad.

Es un proceso basado en competencias, que busca propiciar el alto desempeño, la movilidad y la satisfacción, como herramientas claves para el mejoramiento continuo de la entidad.

La **Gestión Estratégica del Talento Humano** debe adelantarse de manera articulada a los procesos institucionales, de modo que permita la coherencia entre el desempeño de los funcionarios y el Direccionamiento Estratégico.

5.1 ATRIBUTOS DE CALIDAD

La **Gestión Estratégica del Talento Humano** de la Corporación estará enmarcada en el cumplimiento de las leyes que la reglamentan, desde la planeación del recurso humano, su estadía en la Corporación y su desvinculación, a través del manejo oportuno y efectivo de las diferentes situaciones a las que se enfrenta el servidor.

Los atributos de calidad para el desarrollo adecuado del proceso de **Gestión Estratégica del Talento Humano** y la prevención de los riesgos inherentes a él son:

Criterio	Descripción
<i>La GETH se debe adelantar de manera articulada a los demás procesos de gestión de la entidad.</i>	De tal forma que haya coherencia entre el desempeño de las personas y las estrategias de la Corporación, al tiempo que se fomente el desarrollo permanente de los servidores públicos durante su vida laboral en la entidad.
<i>Garantizar que la GETH en la Entidad, cumpla con los postulados del gobierno en relación con la gestión del talento humano.</i>	La GETH está dirigida a asegurar que el Estado cuente con servidores íntegros, competentes y comprometidos y a que a su vez contribuyan al logro de los objetivos y planes institucionales.
<i>Orientar los procesos de selección a la búsqueda, identificación, vinculación y ubicación de los candidatos más idóneos.</i>	Desde el punto de vista técnico y humano y desarrollar a nivel institucional acciones que conlleven a potenciar la competitividad y excelencia del servidor público.
<i>Garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales relacionadas con los salarios, prestaciones y seguridad social de los funcionarios.</i>	Con el fin de cubrir los riesgos o necesidades del empleado que se originen durante la relación de trabajo o con motivo de la misma.

Procedimiento Gestión Estratégica del Talento Humano



Criterio	Descripción
<i>Propender por el bienestar social de los funcionarios.</i>	A fin de 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.
<i>La aplicación efectiva del sistema de Evaluación del Desempeño.</i>	Para estimar la eficacia y eficiencia de los funcionarios en el cumplimiento de las funciones que les han sido asignadas, a fin de mejorar la ejecución de las mismas
<i>Acompañar al servidor público para su adaptación de manera adecuada a los cambios causados por el retiro del empleo.</i>	A través de acciones que permitan la reafirmación de la autoestima, la autoconfianza y la preparación del empleado para nuevas posibilidades laborales.
<i>En el desarrollo de las actividades del proceso, conocer y aplicar los controles para la administración de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento del objetivo del proceso.</i>	Para prevenir y minimizar los factores de riesgo identificados en la matriz F-DE-01 Matriz de riesgos de los procesos.

5.2 ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL PROCESO

Para el adecuado desarrollo y ejecución de las actividades enmarcadas en el proceso de Gestión Estratégica del Talento Humano se tienen definidos los siguientes roles y responsabilidades:

Rol	Responsabilidad
Coordinador Grupo Gestión Humana y Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el Plan Estratégico de Recursos Humanos de acuerdo con las Políticas establecidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública — DAFP. Elaborar, ejecutar y realizar seguimiento a los Planes y Programas Anuales de Bienestar Social, Estímulos e Incentivos, Formación y Capacitación, Seguridad y Salud en el Trabajo y los demás que adelante el área, para el mejoramiento continuo y el desarrollo humano. Proyectar los actos administrativos del personal al servicio de la Corporación, según las necesidades y decisiones que se adopten.

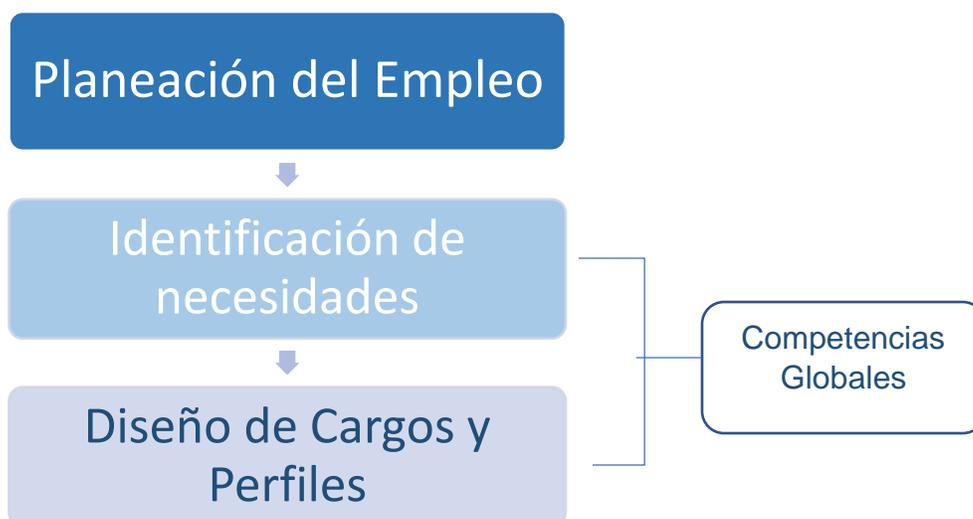
Procedimiento Gestión Estratégica del Talento Humano



Rol	Responsabilidad
Líder del proceso	<ul style="list-style-type: none"> Ejercer el liderazgo y compromiso orientado hacia la mejora y el logro de los objetivos institucionales, el control de la eficacia, eficiencia y efectividad en articulación con los sistemas de gestión de la calidad, ambiental y Seguridad y Salud en el Trabajo, en observancia de los principios y valores en su ejecución definidos en el artículo tercero de la Resolución 112-0577-2018. Identificar los requisitos legales y normativos aplicando las acciones de monitoreo y cumplimiento. Gestionar los riesgos a partir de la identificación, análisis, valoración, monitoreo y acciones de mejora reportados en el F-DE-01 Matriz de riesgos de los procesos. Reporte oportuno de los indicadores asociados al proceso, con sus respectivos análisis y acciones. Las demás responsabilidades establecidas en la Resolución 112-0577 de 2018, artículo tercero “responsables de los procesos” y “líderes de procesos”.

5.3 SUBSISTEMA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

5.3.1 Planeación del empleo



Inicia con la identificación de las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal, con el diseño de los puestos de trabajo y perfiles a partir de competencias globales.

Procedimiento Gestión Estratégica del Talento Humano



5.3.2 Gestión del Empleo



Este Subsistema consiste en seleccionar y vincular servidores altamente efectivos y calificados, de acuerdo con una valoración integral de sus competencias y potencialidades.

Las acciones correspondientes al Subsistema en mención, hacen relación a la selección del personal más talentoso, su vinculación efectiva y a garantizar su permanencia y desarrollo en la organización.

Luego de la selección y vinculación, prosigue una gestión a lo largo de la vida laboral que facilite su movilidad dentro de la Corporación y que culmina con la desvinculación por cualquiera de las causales de ley.

Interactúan en este proceso la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC-, el Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP- y la Corporación.

5.3.2.1 Selección y vinculación de personal en cargos de Libre Nombramiento y Remoción

Para la designación del empleado que ocupará un cargo de libre nombramiento y remoción, se tendrán en cuenta criterios como la competencia, capacidad y experiencia para el desempeño del empleo.

Este proceso inicia con la verificación del cumplimiento de requisitos de estudios y experiencia requeridos para el cargo, por parte de la coordinación del Grupo de Gestión Humana y Organizacional, quien emitirá el concepto a la Dirección General.

Luego de confirmar que se cumple con los requisitos mínimos del empleo, mediante entrevista se identifican las competencias requeridas para el desempeño del cargo, competencias contempladas para el nivel directivo, de conformidad con la norma vigente, por parte de integrantes del Comité de Dirección.

5.3.2.2 Vinculación personal de carrera administrativa

El proceso de vinculación de personal de carrera administrativa, inicia con el reporte a la Comisión Nacional del Servicio Civil, de la vacante definitiva del empleo para ser provista mediante concurso de méritos. Esta fase del proceso permite la búsqueda, identificación, vinculación y ubicación del personal idóneo, acorde con las necesidades y con los requisitos legales, que garanticen el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Una vez surtido el concurso para el ingreso a carrera administrativa por parte de la Comisión Nacional del Servicio Civil, se hace uso de la lista de elegibles emitida a la Corporación, procediéndose al nombramiento en período de prueba.

5.3.2.3 Movilidad laboral

Durante el ciclo de vida laboral del funcionario en la Corporación, se propicia su movilidad laboral, a través de la rotación, con el propósito de fomentar la formación en competencias y de que desarrollen sus capacidades. Este método permite desarrollar habilidades y conocimientos que no necesariamente están ligados al puesto actual, pero que facilitan la versatilidad y flexibilidad de los funcionarios para desempeñar sus funciones y resolver problemas de diversa índole.

La movilidad se hace efectiva a través de los encargos, los nombramientos en comisión en cargos de libre nombramiento y remoción y las reubicaciones.

5.3.2.4 Desvinculación asistida

La Corporación acompaña a los funcionarios que por terminación de la relación legal y reglamentaria (declaratoria de insubsistencia, retiro por razones de buen servicio, supresión del empleo, retiro por derecho a pensión, edad de retiro forzoso, destitución, retiro por revocatoria de nombramiento) se retiran de la entidad, mediante el desarrollo de actividades que les permita afrontar el retiro de la mejor forma posible, garantizando un impacto mínimo en las posibles afectaciones que este les puede llegar a generar en su vida cotidiana.

5.3.3 Gestión del clima organizacional



Esta área reúne acciones orientadas a mejorar el ambiente de trabajo de los servidores públicos, a lograr su bienestar, a propiciar climas organizacionales positivos que redunden en altos niveles de motivación y satisfacción y que faciliten el alto desempeño individual y organizacional, a fortalecer relaciones laborales y al reconocimiento de la cultura organizacional.

Se busca crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral 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, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con su trabajo.

5.3.4 Gestión del desempeño



Su objeto central es propiciar equipos y funcionarios orientados a resultados y al alto desempeño. En ella se reúnen acciones de evaluación de la gestión individual y organizacional, de retroalimentación y ajustes.

Facilita y garantiza que la entidad pueda ejecutar, de manera efectiva, acciones evaluativas y de retroalimentación que generen comportamientos de alto desempeño entre sus servidores y que se fortalezcan procesos internos de mejoramiento y aprendizaje organizacional.

Con respecto a la evaluación de la gestión individual, se verifican, valoran y califican las realizaciones de un funcionario en el marco de las funciones y responsabilidades de su desempeño laboral, de acuerdo con las condiciones previas establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales, su aporte a logro de las metas institucionales y la generación del valor agregado que deben entregar las instituciones.

Tiene como finalidad orientar la toma de decisiones relacionadas con la permanencia en el servicio, la formulación de planes de incentivos, estímulos y de capacitación y llevar a cabo acciones de mejoramiento individual e institucional a que haya lugar.

5.3.5 Gestión del desarrollo



En esta área se encuentran las acciones claves para la generación de efectos positivos en el desarrollo individual y el desempeño institucional del funcionario, orientadas a la consecución de un estado y una entidad pública efectiva, conformada por individuos y equipos, motivados, satisfechos y competitivos en el desarrollo de su labor.

Implica que los servidores y organizaciones públicas cuenten con entornos que faciliten el aprendizaje a través del trabajo, la formación y capacitación permanente, es por ello que acá se desarrollan procesos de formación y capacitación, la gestión del conocimiento y gestión por competencias. También se lleva a cabo en este subsistema el proceso de estímulos y de administración salarial.

5.3.5.1 Capacitación

La Capacitación está orientada a prolongar y complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el perfeccionamiento de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al desarrollo personal integral y al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Con dichos procesos se busca incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a prestar un mejor servicio a la comunidad, al desempeño eficaz del cargo y al desarrollo integral de la persona.

Los objetivos que se persiguen a través de la formación y capacitación son:

- Formar servidores competentes y calificados con capacidad de ejecución y de agregar valor a los procesos en los cuales intervienen.
- Fortalecer los fundamentos para una gestión pública más eficiente y transparente.
- Garantizar una mejor atención a los clientes.

Procedimiento Gestión Estratégica del Talento Humano



- Asegurar que los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas sean conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de gestión.

Las capacitaciones responderán a las programadas establecida en el Plan Institucional de Capacitación, siguiendo los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública.

- **Necesidades de capacitación:** los jefes de cada dependencia de la corporación, directores regionales, coordinadores de oficina y subdirectores, deben presentar al grupo interno de trabajo de gestión humana las necesidades de aprendizaje que al interior del equipo se requiera.
- **Elaboración y Ejecución del Plan Institucional de Capacitación – PIC:** El **Plan Institucional de Capacitación** se construye a partir del **diagnóstico de necesidades** de capacitación, basadas en la estrategia institucional, en las demandas del entorno, en las brechas de conocimiento que se originan entre las metas, productos y resultados establecidos en el Plan de Acción Institucional -PAI, las competencias para los diferentes empleos y en los resultados de las evaluaciones del desempeño de los servidores públicos.

De acuerdo al consolidado de las necesidades de capacitación y reportadas por las diferentes oficinas, se elabora el **Plan Institucional de Capacitación** conjuntamente con la comisión de personal, priorizando aquellas necesidades que se ajusten a los proyectos del plan de acción corporativo, el plan se pondrá a consideración y aprobación del director general.

Una vez aprobado este plan, se iniciará su ejecución de acuerdo a la programación prevista, desde el grupo interno de trabajo de Gestión Humana, se llevará un registro de las actividades de capacitación realizadas.

- **Metodología para la consolidación, evaluación y monitoreo de la eficacia de las acciones tomadas para adquirir la competencia del personal a través de las capacitaciones:** desde el Grupo Interno de Trabajo Gestión Humana de acuerdo a la pertinencia y condiciones de los servidores que participan en las capacitaciones, determinarán, la cantidad de evaluaciones a desarrollar con el propósito de tener una muestra representativa para evaluar la eficacia, así:
 - Entre 1 y 5 capacitados se tendrá una muestra del 100% de los participantes.
 - Mayor a 6 participante se tendrá una muestra del 30%.
 - Si, en la capacitación participan más de una dependencia, se distribuirá porcentualmente el número de evaluaciones.

Procedimiento Gestión Estratégica del Talento Humano



Una vez determinada la muestra, los jefes de dependencia deben evaluar la eficacia de las capacitaciones recibidas por los funcionarios a su cargo, tanto por proveedores externos como las realizadas internamente, dejando registro en el **F-GH-13 Evaluación Eficacia de la Capacitación**. Esta evaluación se hará en los períodos coincidentes con las calificaciones parciales de la evaluación del desempeño, es decir, las capacitaciones recibidas entre los meses de febrero y julio serán evaluadas en el mes de agosto y las recibidas entre agosto y enero se evaluarán en el mes de febrero.

El grupo interno de trabajo de Gestión Humana remitirá a cada jefe, oportunamente, el **F-GH-13 Evaluación Eficacia de la Capacitación** correspondiente, para la respectiva evaluación, la cual deberá ser devuelta completamente diligenciada dentro de los quince (15) días calendario siguientes a su recibo.

La evaluación de la eficacia de la capacitación se hace con base en los siguientes aspectos:

- Concordancia y aplicación de la capacitación con las funciones que se desempeñan en la dependencia.

- Aportes para el cumplimiento de la misión institucional y el mejoramiento de los procesos.

- Mejora en la evaluación del desempeño laboral.

La capacitación se considera eficaz si el promedio de la calificación es mayor o igual a 4.0. De no lograrse este resultado, se deben evaluar cada uno de los ítems calificados para analizar los que obtuvieron menor calificación y revisar los motivos que llevaron a esa evaluación para implementar los correctivos del caso.

La evaluación del impacto de la capacitación será un insumo para evaluar el **Plan Institucional de Capacitación**.

- **Compromisos de capacitación:** quien accede a las diferentes capacitaciones adquiere los siguientes compromisos con la Corporación:

- Asistir al ciento por ciento (100%) del evento, de no cumplir con la asistencia, el funcionario asumirá su costo total.

- Replicar la capacitación a los funcionarios que puedan tener intereses afines.

- Aplicar los conocimientos adquiridos en la dependencia y procesos relacionados con el desempeño de sus funciones.

- **Población objetivo de la capacitación:** los funcionarios de carrera, de libre nombramiento y remoción, y de periodo tienen derecho a acceder al Plan Institucional de Capacitación.

Procedimiento Gestión Estratégica del Talento Humano



Dando aplicación al modelo descentralizado de formación permanente, se acude a la inducción y reinducción orientadas a la integración y actualización del servidor público, a la función pública.

- **Inducción**

Las actividades de Inducción de la Corporación, las cuales se hayan incluidas dentro del Plan Institucional de Capacitación, tienen por objeto garantizar la integración de los nuevos servidores que ejercen funciones públicas en la Entidad, para conocer la cultura organizacional, para suministrar información necesaria sobre función pública y lo relacionado con el ejercicio de sus funciones.

Se envía un formulario Google con el video de [inducción de peligros, riesgos y generalidades en SG-SST](#), el cual deberá responder antes de ingresar a la Corporación.

La inducción ayuda al servidor recién vinculado a vivir su proceso de socialización y de integración a la cultura organizacional mediante el conocimiento institucional, el cual deberá orientarse hacia aspectos fundamentales de la Corporación, de la dependencia y del puesto de trabajo, procurando que la información que se ofrezca favorezca la integración, la participación y el aporte del servidor al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, para lo cual se tiene disponible [El Manual de Inducción](#) de la Corporación.

Una vez recibida la inducción, se procede a la ubicación del funcionario en su lugar de trabajo, dándosele a conocer su jefe inmediato quien deberá actuar no sólo como jefe, sino, ante todo, como primer capacitador del funcionario en su puesto de trabajo.

- **Reinducción**

El [Plan Institucional de Capacitación](#), incluye además actividades periódicas de reinducción, a través de las cuales se efectúa la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional, así como reorientar su integración a la cultura organizacional.

La reinducción debe abordar temas de actualización y avances normativos derivados de la Constitución, normatividad ambiental y de otra índole aplicable, que incida en la gestión de la Corporación y el sector al que pertenece; normas que regulan la moral administrativa; revisión, renovación y afianzamiento de los valores que han de sustentar la prestación del servicio público.

5.3.5.2 Gestión del conocimiento

Un mecanismo para capacitar y profesionalizar a los servidores públicos es la Gestión del Conocimiento, orientada a construir y mantener la memoria institucional, a promover la generación de conocimiento y ponerlo a disposición de todos los funcionarios de la entidad.

Procedimiento Gestión Estratégica del Talento Humano



Se desarrollan procesos de aprendizaje organizacional enfocados a la creación, organización, transferencia y aplicación del conocimiento que producen los servidores públicos y su rápida actualización en diversos ámbitos, por medio del aprendizaje en los lugares de trabajo.

las estrategias utilizadas en la Gestión del Conocimiento Institucional se encuentran plasmadas en el documento **Gestión y sucesión del conocimiento en Cornare**.

- **Socialización del conocimiento:** consiste en documentar los procesos mediante la actualización de manuales, procedimientos, instructivos y en general toda la estructura documental de los procesos en el marco del Sistema de Gestión Corporativo, así como compartir experiencias por medio de jornadas de puesta en común, de reinducción, correos o reuniones.
- **Estrategia tutor – aprendiz:** consiste en identificar la persona o personas competentes para ocupar cargos críticos (denominados así, por la especificidad de sus funciones) evaluando sus conocimientos, habilidades, experiencia y valores requeridos para ocuparlos. El aprendiz deberá interactuar con el experto, en el desempeño de las funciones del cargo por un determinado tiempo para hacer posible la transferencia del conocimiento. Se considera prudente un lapso determinado de seis (6) meses.
- **Base de datos de expertos:** Se determinan los expertos en temas de conocimiento y se diseña una base de datos, estructurada en temas de conocimiento, teniendo en cuenta la trayectoria académica y experiencia de los expertos. Esta experiencia puede ser en proyectos, producción intelectual, formación académica y capacitación recibida.
- **Multiplicadores internos:** consiste en la difusión de capacitaciones recibidas, a los funcionarios del área o a aquellos que desarrollen actividades inherentes con el tema a replicar.

La multiplicación de la capacitación se efectuará dentro del mes siguiente al recibo de la misma, siendo remitidas las evidencias correspondientes a Gestión Humana.

- **Traslados y reubicación:** con relación a los traslados o reubicación de los funcionarios, que se efectúen por necesidad del servicio, el empleado trasladado o reubicado, hará entrega oficial de su cargo al funcionario designado por el jefe inmediato o al jefe inmediato, antes de desplazarse a su nuevo sitio de trabajo.
- **Retiro del cargo:** Al hacer los trámites de salida de la Corporación, el funcionario hace entrega de un documento donde se plasme el proceso del cargo, de cómo se desarrollan las actividades, los productos que se generan, cronogramas de actividades cuando son por Ley y demás aspectos inherentes al empleo.

5.3.5.3 Gestión por competencias

“Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados

Procedimiento Gestión Estratégica del Talento Humano



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.”

La consecución de los objetivos de la entidad, se centra hoy sobre la base de un equipo humano dotado de particulares valores, conocimientos, capacidades y habilidades que demandan los empleos, para que las políticas públicas se ejecuten dentro de criterios de eficiencia, eficacia, calidad y transparencia.

La Gestión por Competencias tiene como objetivo desarrollar las competencias requeridas por los servidores en el desarrollo de sus funciones, para una eficiente prestación de los servicios públicos que son responsabilidad del Estado Colombiano, con un propósito general de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Se da inicio a este subproceso, teniendo en cuenta los déficits de competencias detectados a través de los procesos de selección y de la **evaluación del desempeño**, con relación a las determinadas en el perfil de los empleos y en la estrategia organizacional, para lo cual se diseña el **Plan de Capacitación**, que permita mediante procesos de aprendizaje, la adquisición de conocimientos y habilidades necesarios para alcanzar los objetivos relacionados con la misión y visión de la organización y con los objetivos del empleo que se desempeña o puede llegar a desempeñarse.

Otra estrategia para gestionar las competencias laborales consiste en el **Coaching**, donde el jefe inmediato asume el rol de entrenador para desarrollar las capacidades de sus funcionarios.

- **Rotación de Puestos de Trabajo:** los funcionarios se desempeñan temporalmente en otro cargo en el cual adquieren o desarrollan capacidades que los habilita para el cargo en que fueron inicialmente nombrados y para el desempeño futuro de otros.
- **Asignación a proyectos especiales:** generalmente como parte de un grupo multidisciplinario.
- **Evaluación del desempeño laboral:** El artículo 2.2.8.1.1 del **Decreto 1083 de 2015** la define como una herramienta de gestión que, con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en período de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamente su desarrollo y permanencia en el servicio.

El artículo 38 de la **Ley 909 de 2004** señala que el desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos, cuyos instrumentos se diseñarán en función de las metas institucionales. Así mismo determina que las evaluaciones deben tenerse en cuenta entre algunos aspectos para:

Procedimiento Gestión Estratégica del Talento Humano



- a) Adquirir los derechos de carrera;
- b) Ascender en la carrera;
- c) Conceder becas o comisiones de estudio;
- d) Otorgar incentivos económicos o de otro tipo;
- e) Planificar la capacitación y la formación;
- f) Determinar la permanencia en el servicio.

El sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral lo estableció la **Comisión Nacional del Servicio Civil - CNSC** y está definido por clases de evaluaciones y calificaciones, así:

Calificación definitiva	Evaluaciones parciales semestrales	Evaluaciones parciales semestrales
<p>La evaluación anual u ordinaria, la evaluación del período de prueba y la evaluación extraordinaria son calificaciones definitivas.</p> <p>La evaluación del desempeño laboral anual u ordinaria abarca el período comprendido entre el primero (1°) de febrero y el treinta y uno (31) de enero del año siguiente, incluye dos (2) evaluaciones parciales semestrales y del resultado de la misma, depende la permanencia de los servidores públicos de carrera, en tanto que la evaluación en período de prueba abarca el tiempo que dura el mismo, contados a partir de la posesión del servidor, y del resultado obtenido depende si el servidor adquiere los derechos de carrera en el cargo que fue posesionado o no.</p> <p>La evaluación extraordinaria se realiza cuando el jefe de la entidad la ordena por escrito, con base en información soportada sobre el presunto desempeño deficiente del empleado, respecto a los compromisos concertados o fijados.</p>	<p>Las evaluaciones parciales semestrales son aquellas que permiten evidenciar el porcentaje de avance del empleado sujeto de evaluación, en relación con el cumplimiento de los compromisos laborales y del desarrollo de las competencias comportamentales establecidos al iniciar el período.</p> <p>Estas evaluaciones corresponden a los siguientes periodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primer semestre: 1° de febrero al 31 de julio. • Segundo semestre: 1° de agosto al 31 de enero del año siguiente. 	<p>Las evaluaciones parciales eventuales son aquellas que se calculan sobre la base del tiempo efectivamente laborado por parte del empleado sujeto de evaluación, cuando se presentan los casos enunciados en el artículo 5° del acuerdo 617 de 2018, expedido por la CNSC.</p>

- **La metodología de evaluación del desempeño laboral:** en concordancia con el artículo 22 del **Acuerdo 617 de 2018**, la CNSC puso a disposición de las entidades el aplicativo EDL-APP <https://edl.cnsc.gov.co/>, con el propósito de poder contar con un sistema de información

ágil y oportuno para todos los jefes de personal, que les permita llevar un control eficiente del proceso de Evaluación de Desempeño Laboral.

Para el desarrollo de la Evaluación del Desempeño Laboral, la CNSC ha dispuesto en su sitio web <https://www.cnsc.gov.co/carrera-administrativa/evaluacion-del-desempeno-laboral/nuevo-sistema-tipo> los instrumentos criterios y escalas de evaluación, al igual que la cartilla orientadora donde se describe entre otros el seguimiento, las escalas de calificación y la normatividad aplicable para la evaluación; ver **E-GH-01 Evaluación del desempeño laboral - evaluados**.

5.3.5.4 Administración Salarial, Prestacional y de Seguridad Social Integral

Durante la permanencia del servidor en la Entidad y dando cumplimiento a las normas legales vigentes, la Corporación debe responder por el pago, el reconocimiento de prestaciones y seguridad social de los funcionarios, en aras de atender sus necesidades de bienestar propio y familiar, así como para determinar una adecuada administración de sus recursos y el cumplimiento de las obligaciones.

5.4 IDENTIFICACIÓN, VALORACIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS DEL PROCESO

De acuerdo a lo definido en el procedimiento **P-DE-02 Administración del Riesgo**, es responsabilidad del líder del proceso (rol primera línea IIA) gestionar los riesgos a partir de la identificación, análisis, valoración, monitoreo y acciones de mejora reportados en el **F-DE-01 Matriz de riesgos de los procesos**.

La coordinación de la **Gestión de Riesgos Corporativos** estará en cabeza la Subdirección General de Planeación y/o quien haga sus veces (rol segunda línea IIA) y brindará acompañamiento permanente al líder de proceso.

5.5 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANALISIS, EVALUACIÓN Y MEJORA DEL PROCESO

Cornare a través del procedimiento **P-EV-03 Seguimiento y evaluación del desempeño**, ha establecido los criterios para el monitoreo, seguimiento, medición, análisis y evaluación de los procesos orientados a la mejora continua de los procesos a través de:

5.5.1 Reporte de indicadores

Reportar y realizar el análisis y seguimiento al desempeño del proceso a través del formato **F-EV-11 Indicadores gestión estratégica del talento humano**, de acuerdo a lo establecido en la **Resolución 112-1333-2020 Roles y responsabilidades RASCI**. Este reporte se realizará hasta los 10 días hábiles siguientes al corte del periodo a reporta (trimestral, semestral o anual).

Procedimiento Gestión Estratégica del Talento Humano



5.5.2 Salida No Conformes - SNC

De acuerdo a lo establecido en el **P-EV-04 Salidas No Conformes** se debe establecer las actividades concernientes a la identificación y control oportuno de las **Salidas No Conformes - SNC** de los procesos, así como su tratamiento, corrección y registros para prevenir su uso o entrega no intencional.

Para las **Salidas No Conformes** del proceso **Gestión estratégica del talento humano** se tendrán como referencia los productos y servicios, de acuerdo con lo siguiente:

- Errores en datos, cifras y referencia generados por el Grupo Interno de Trabajo Gestión Humana que son presentado a las partes interesadas.

Cuando se presenten SNC relacionada con alguno de los productos o servicios se llevará el registro en el formato establecido y se desarrollará las acciones pertinentes de acuerdo con lo descrito en el **P-EV-04 Salidas No Conformes**.

5.5.3 Mejoras

En el procedimiento **P-EV-05 Mejoras** se dan los lineamientos para determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar acciones necesarias para cumplir con los requisitos y aumentar la satisfacción del cliente, las no conformidades y acciones correctivas, al igual que el mejoramiento continuo a través de la adecuación y eficacia del **Sistema Integrado de Planeación, Gestión y Control**.

6. DESCRIPCION

No	Responsable	Descripción de la Actividad	Registro
1	Alta dirección. Jefes de dependencia. Grupo interno de trabajo Gestión Humana.	Identificación de necesidades de personal.	Estudio de cargas de trabajo. Plan anual de vacantes.
2	Grupo interno de trabajo Gestión Humana	Diseño de puestos de trabajo y perfiles.	Manual de funciones y competencias laborales.
3	CNSC	Reclutamiento y Selección personal de Carrera.	Acuerdo de Convocatoria. Listas de elegibles.
4	Grupo interno de trabajo Gestión Humana	Provisión transitoria de empleos vacantes.	Estudio técnico de encargos y nombramientos provisionales.

Procedimiento Gestión Estratégica del Talento Humano

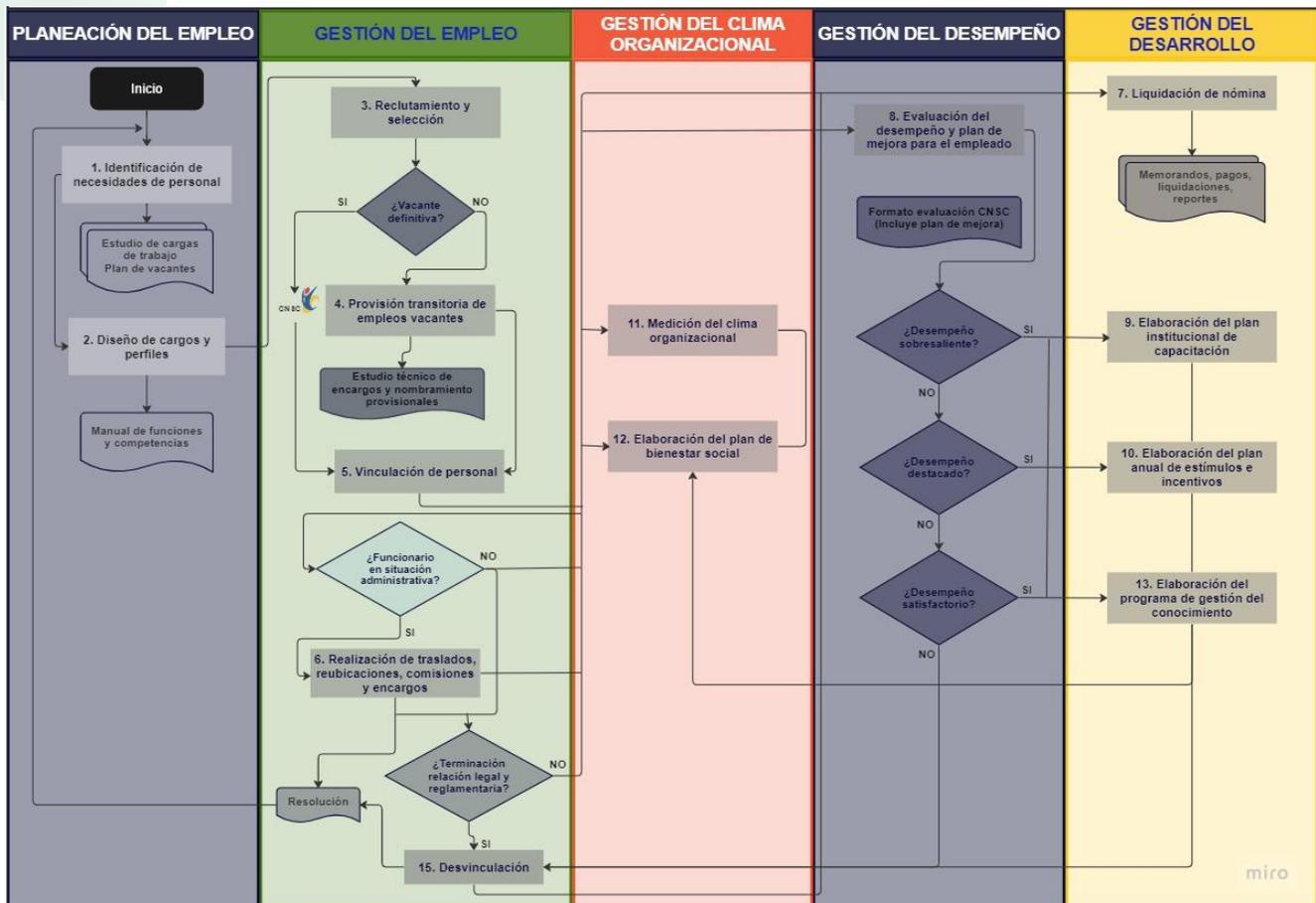


No	Responsable	Descripción de la Actividad	Registro
5	Grupo interno de trabajo Gestión Humana	Vinculación del personal de carrera, provisional, temporal y de libre nombramiento y remoción.	F-GH-01 Requisitos para la posesión de empleados públicos. Acta de Posesión
6	Grupo interno de trabajo Gestión Humana	Realización de traslados, reubicaciones, comisiones y encargos.	Resolución.
7	Grupo interno de trabajo Gestión Humana	Liquidación de nómina.	Memorandos de nómina. Liquidaciones definitivas de prestaciones sociales. Reporte de aplicación mensual de cesantías. Pagos de seguridad social. Desprendibles de pago.
8	Grupo interno de trabajo Gestión Humana Jefes Inmediatos. Funcionarios.	Evaluación del desempeño y Plan de mejora para el empleado.	https://edl.cnsc.gov.co/ (Incluye plan de mejora)
9	Grupo interno de trabajo Gestión Humana	Elaboración del Plan Institucional de Capacitación.	Plan anual de capacitación. Proyectos de aprendizaje en equipo (próximamente procesos de aprendizaje organizacional)
10	Grupo interno de trabajo Gestión Humana	Elaboración del Plan anual de Estímulos e incentivos.	Plan de Estímulos e incentivos.
11	Grupo interno de trabajo Gestión Humana ARL	Medición de clima organizacional.	Estudio de Clima Organizacional. Plan de Intervención.
12	Grupo interno de trabajo Gestión Humana	Elaboración del Plan de Bienestar Social.	Plan de Bienestar Social. Convenios. Contratos.
13	Grupo interno de trabajo Gestión Humana	Elaboración del Programa de Gestión de conocimiento.	Documento Gestión y sucesión del Conocimiento.
14	Grupo interno de trabajo Gestión Humana	Desvinculación.	Resolución. Liquidación definitiva de prestaciones sociales. Exámenes de retiro.

Procedimiento Gestión Estratégica del Talento Humano



6.1 Flujoograma



7. CONTROLES

Los controles son de absoluta responsabilidad de los funcionarios que ejecutan el proceso de acuerdo con los roles, responsabilidades y autoridades descritas en este procedimiento y la Resolución de estructura y responsabilidades del **Sistema Integrado de Planeación, Gestión y Control**:

- Verificar antes del nombramiento que el servidor cumpla con los requisitos exigidos de conformidad con la Ley de Carrera Administrativa y sus decretos reglamentarios y demás leyes orientadas a preservar la moralidad en la Administración Pública y la erradicación de la corrupción administrativa.
- Verificar la idoneidad de los servidores nombrados, frente a lo establecido en el manual de funciones y competencias.

Procedimiento Gestión Estratégica del Talento Humano



- Verificar que la capacitación impartida a los funcionarios responda a las competencias requeridas para los diferentes empleos, los resultados de la evaluación del desempeño y a la estrategia institucional.
- Verificar que la liquidación de salarios, prestaciones sociales y seguridad social se efectuó con base en la normatividad vigente.

Adicionalmente se tiene definidos los controles para la adecuada gestión de los procesos, el cual contempla:

- Cumplimiento de los principios y valores éticos definidos en la **Resolución RE-08841-2021 Política de integridad, transparencia y lucha contra la corrupción**.
- Reconocimiento de situaciones de riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de la Corporación, de acuerdo con el procedimiento **P-DE-02 Administración del riesgo** y la identificación, valoración, control y seguimiento a través del **F-DE-01 Gestión del riesgo**.
- En el desarrollo de las actividades del proceso, asegurar la aplicación de los lineamientos establecidos en los programas y controles operacionales del Sistema de Gestión Ambiental y de Seguridad y Salud en el Trabajo, fomentando la cultura hacia el uso racional de los recursos naturales, la prevención y minimización de los impactos ambientales y los peligros y riesgos generados en el proceso, mediante la **Identificación y Valoración de Aspectos e Impactos Ambientales** a través de la matriz **MAT-SGA-01** e identificación de peligros, valoración y control de riesgos de seguridad y salud en el trabajo módulo **Seguridad y salud en el trabajo** del SVE <http://sigestion.cornare.gov.co>.
- Mediante los mecanismos de verificación y evaluación de los controles definidos en los procedimientos de cada proceso, identificar las salidas no conformes y su corrección, de acuerdo con lo establecido en el **P-EV-04 Salidas no conformes**, y su registro en los formatos correspondientes de cada proceso.
- La aplicación y seguimiento al cumplimiento de las directrices establecidas en la **Resolución 112-1333-2020** relacionadas con los **roles y responsabilidades** en virtud del valor de la oportunidad, la diligencia y la calidad de la información, aplica para todos los funcionarios y colaboradores de la Corporación.
- La **revisión periódica y sistemática** que deben hacer los líderes de los procesos con sus respectivos grupos de trabajo, de cada uno de los procedimientos, para evaluar si siguen siendo adecuados o requieren ajustes.
- El **seguimiento y evaluación del desempeño** mediante la revisión y análisis de los planes de mejoramiento, riesgos, indicadores, informes de gestión y/o de seguimiento.

8. INDICADORES

Ver **F-EV-11 Consolidado de Indicadores por Proceso**

Ruta: \\cordc01\CORARCHIVO\S.Gestion\EVALUACION\Indicadores_SGC\Indicadores por Proceso

9. DOCUMENTOS ASOCIADOS

El manejo de los registros asociados al procedimiento **Gestión Estratégica del Talento Humano** se encuentra dispuestos en el módulo **SVE Control de Registro**.

Ruta: <http://sigestion.cornare.gov.co>

- **F-GH-01** Requisitos para posesión de empleados públicos.
- **F-GH-08** Constancia de inducción y entrenamiento.
- **F-GH-13** Evaluación eficacia de capacitación.
- **F-GH-16** Autorización ingreso días no laborales.
- **F-GH-19** Evaluación propuesta grupo de trabajo plan de incentivos.
- **F-GH-21** Certificación de horas extras mensuales.
- **F-GH-24** Solicitud licencia, compensatorios, permisos y comisiones.
- **F-GH-25** Autorización de viáticos, anticipos de viaje y auxilio de marcha.
- **F-GH-28** Solicitud vacaciones en tiempo.
- **F-GH-29** Solicitud vacaciones en dinero.
- **F-GH-34** Solicitud descuento Retefuente.
- **F-GH-36** Declaración juramentada Cornare.
- **F-GH-37** Evaluación de desempeño funcionarios provisionales y temporales.
- **E-GH-01** Evaluación del desempeño laboral – evaluados.
- Organigrama estructura formal.
- **M-GH-01** Manual de Funciones y Competencias laborales.
- Planes Institucionales de Gestión Humana.
- Manual de Inducción.

HOJA DE CONTROL DE ACTUALIZACIONES DEL DOCUMENTO

VERSION	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
1	Abril 01 de 2008	Modificación del objeto
2	Septiembre 21 de 2012	<ol style="list-style-type: none"> Se ajusta el Objeto como la gestión de un talento humano suficiente y competente En el numeral 5.2.1 "Selección y Vinculación de Personal", se especifican las disposiciones para: <ul style="list-style-type: none"> Selección y Vinculación personal en cargos de Libre Nombramiento y Remoción Selección y Vinculación personal en cargos de Libre Nombramiento y Remoción Nombramiento y posesión en período de prueba <p>Se ajustan los procedimientos, instructivos y formatos asociados al proceso con la denominación de la dependencia "Unidad Gestión humana y organizacional", conforme con la nueva estructura organizacional.</p>
3	Octubre 15 de 2013	<p>Se ajustan las políticas de operación y controles conforme con lineamientos de la actualización del MECI en cuanto a:</p> <ol style="list-style-type: none"> La Gestión del talento humano se debe adelantar de manera articulada a los demás procesos de gestión de la entidad La idoneidad del sistema de Evaluación del Desempeño para estimar la eficacia y eficiencia de los funcionarios en el cumplimiento de las funciones que les han sido asignadas
4	Octubre 01 de 2014	Se modificó en su totalidad el proceso ajustándolo al Modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano.
5	Agosto 18 de 2017	Se realizan algunas modificaciones y actualización para ajustar el proceso a la normatividad vigente.
6	Octubre 26 de 2022	<ol style="list-style-type: none"> Se ajusta el objetivo del proceso. Se incluye el rol de líder de proceso, numeral 5.2 Se ajusta la numeración. Se incluye en el numeral 5.3.5.1: a) necesidades de aprendizaje, b) elaboración y ejecución Plan Institucional de Capacitación, c) evaluación eficacia de las capacitaciones, d) compromisos de capacitaciones, e) población objeto de la capacitación. Se anexa en el numeral 5.3.5.3 la evaluación del desempeño laboral donde se definen los instrumentos y criterios y escalas de evaluación, al igual que la cartilla orientadora donde se describe entre otros el seguimiento, las escalas de calificación y la normatividad aplicable para la evaluación. Se aclara la metodología para consolidación, evaluación y monitoreo de la eficacia de las capacitaciones.

FICHA TÉCNICA

Elaborado por: Grupo Interno de Trabajo Gestión Humana		Fecha de elaboración: Diciembre 28 de 2022
Revisó: Ana Patricia Zuluaga Giraldo	Cargo: Líder de Proceso	Fecha de revisión: Junio 22 de 2023
Aprobó: Liceth Astrid Márquez Vergara	Cargo: Subdirector Administrativo y Financiero	Fecha de aprobación: Junio 23 de 2023