



INSTITUTO DE DESARROLLO DE ARAUCA – IDEAR

PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

COPIA ORIGINAL

2020 - 2023

CONTENIDO

1. INTRODUCCION	3
2. MARCO LEGAL	4
3. ALCANCE	5
4. OBJETIVOS	6
4.1 GENERAL	6
4.2 ESPECÍFICOS	6
5. Misión del Talento Humano	6
6. Visión de Talento Humano	6
7. MARCO CONCEPTUAL	7
8. Institucionalidad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG	8
9. Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano	9
10. Resultados del Diagnóstico del Clima Laboral	12
11. Evaluación del desempeño.	16
12. Inducción y Reinducción.	17
13. Plan Estratégico de Talento Humano	18
13.1. Plan Institucional de Capacitación PIC	19
13.2. Plan de Seguridad y Salud Laboral	19
13.3. Plan de Bienestar e Incentivos	19
13.4. Plan de Vacantes	20
13.5. Plan de Previsión de Recursos Humanos	20
14. Articulación de las estrategias con las rutas de valor	21
15. Estrategias de Talento Humano	25
15.1. Estrategia de Talento Humano 2020	25
15.2. Estrategia del Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo	25
15.3. Estrategia del Plan de Bienestar Social e Incentivos	26
15.4. Estrategia Plan Institucional de Capacitación	26
15.5. Estrategia de Gestión de la Información	26
15.6. Estrategia Situaciones Administrativas	26
16. PLAN DE ACCIÓN DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO	27
17. EVALUACIÓN DEL PLAN	27

1. INTRODUCCION

Para el logro de prácticas más efectivas y el direccionamiento estratégico del Instituto de Desarrollo de Arauca - IDEAR, se elabora el Plan Estratégico de Talento Humano enmarcado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, enfocado a fomentar las capacidades, conocimientos, actitudes y valores de los servidores públicos de la Entidad.

El presente Plan Estratégico de Talento Humano, tiene como propósito estipular las acciones, para llevar a cabo la ejecución de los planes y programas que permitan elevar la calidad de vida de los servidores y sus familias, contribuyendo a generar mayor productividad y sentido de pertenencia por la Entidad.

Para la elaboración del plan se realizó un diagnóstico del proceso de Talento Humano, teniendo como referencia la matriz diseñada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la cual permitió evidenciar las fortalezas y debilidades en materia del recurso humano, se identificaron las rutas que se deben fortalecer, para mejorar el cumplimiento, la eficiencia y eficacia de la gestión institucional.

Siguiendo este orden de ideas se establecen las estrategias de los diferentes procesos en el tema de la capacitación, bienestar social e incentivos, seguridad y salud en el trabajo, plan de previsión y plan de vacantes, que alineadas con las de la entidad, definen un plan operativo en dichos temas, permitiendo el logro de los objetivos tanto institucionales como el de talento humano.

COPIA ORIGINAL

2. MARCO LEGAL

Dentro de la normatividad legal aplicable vigente y que está asociada al plan estratégico de Talento Humano se encuentra:

NORMATIVIDAD	PROCESO RELACIONADO CON LA NORMA
Decreto 1661 del 27 de junio de 1991	Talento Humano
Ley 100 del 23 de diciembre de 1993	Certificación de Bono Pensional
Decreto 1567 del 5 de agosto de 1998	Plan Institucional de Capacitación / Programa de Bienestar Social
Decreto 2279 del 11 de agosto de 2003	Certificación de Bono Pensional
Decreto 189 del 26 de enero de 2004	Talento Humano
Ley 909 del 23 de septiembre de 2004	Talento Humano
Ley 1010 del 23 de enero de 2006	Talento Humano
Decreto 2177 del 29 de junio de 2006	Talento Humano
Ley 1064 del 26 de julio de 2006	Plan Institucional de Capacitación
Circular conjunta No. 13 del 18 de abril de 2007	Certificación de Bono Pensional
Ley 1221 del 16 de julio de 2008	Programa de Bienestar Social
Resolución 894 del 11 de noviembre de 2011	Talento Humano
Resolución 572 de 2012	Talento Humano
Resolución 312 del 24 de abril de 2013	Plan Institucional de Capacitación – Programa de Bienestar Social
Decreto 1083 del 26 de mayo de 2015	Plan Institucional de Capacitación – Programa de Bienestar Social
Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015	Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)
Resolución 365 del 17 de junio de 2015	Plan Institucional de Capacitación – Programa de Bienestar Social
Ley 1801 del 29 de julio de 2016	Vinculación
Ley 1811 del 21 de octubre de 2016	Programa de Bienestar Social
Resolución 1140 del 13 de diciembre de 2016	Programa de Bienestar
Acuerdo 565 de 2016	Sistema Tipo Evaluación del Desempeño

Acuerdo 816 de 2016	Lineamientos de la CNSC para Sistemas Propios de Evaluación del Desempeño
Resolución No. 20161000022145 de 2016	Lineamientos de la CNSC para Sistemas Propios de Evaluación del Desempeño
Código de Integridad del Servidor Público 2017	Talento Humano
Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017	Talento Humano
Manual Operativo – Dimensión No. 1 MIPG	Talento Humano
Guía de la Gestión Estratégica del Talento Humano GETH	Talento Humano
Resolución 120 del 20 de febrero de 2017	Programa de Bienestar Social
Resolución 1111 del 27 de marzo de 2017	Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)
Decreto 894 del 28 de mayo de 2007	Plan Institucional de Capacitación
Resolución 390 del 30 de mayo de 2017	Plan Institucional de Capacitación
Sentencia C- 527 de 2017	Plan Institucional de Capacitación
Ley 1857 del 26 de julio de 2017	Programa de Bienestar Social
Resolución 20171010071025 del 26 de diciembre de 2017	Lineamientos de la CNSC para Sistemas Propios de Evaluación del Desempeño
Resolución 1459 del 28 de diciembre de 2017	Sistema propio de Evaluación del Desempeño Función Pública
Resolución 0312 del 13 febrero de 2019	Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)
Resolución 00000089 del 16 de enero de 2019	Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)

3. ALCANCE

El Plan Estratégico de Talento Humano del Instituto de Desarrollo de Arauca – IDEAR, se inicia detectando las necesidades en los componentes (Bienestar, capacitación, SG-SST, incentivos, provisión y plan de vacantes) y termina con el seguimiento y control de las actividades desarrolladas en los mismos. Aplica a la población de funcionarios públicos en lo relacionado con los componentes (plan de vacantes, plan de previsión de recursos humanos, plan institucional de capacitación, plan de bienestar social); y extensivo a la población de funcionarios y terceros (plan de seguridad y salud), teniendo en cuenta las partes interesadas que interactúan de manera permanente y se puedan impactar con las acciones de Talento Humano.

4. OBJETIVOS

4.1 GENERAL

Fortalecer al Instituto de Desarrollo de Arauca – IDEAR, en el desarrollo y evaluación del Proceso de Talento Humano, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores, en el marco de las rutas que integran el Talento Humano en el *Modelo Integrado de Planeación y Gestión* (MIPG).

4.2 ESPECÍFICOS

- Desarrollar y ejecutar las actividades del Plan de Bienestar Social e Incentivos para fortalecer la Calidad de Vida de los servidores.
- Desarrollar y ejecutar el Plan de Capacitación Institucional, para coadyuvar a mejorar las capacidades, conocimientos y habilidades de los servidores.
- Desarrollar, ejecutar y hacer seguimiento a las actividades del Plan de Trabajo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), para contribuir al fortalecimiento de la cultura de la prevención y manejo de riesgos.
- Fomentar los valores contenidos en el Código de Integridad del Instituto.

5. Misión del Talento Humano

Mediante el diseño e implementación de estrategias, desarrollar el Proceso de Talento Humano del Instituto de Desarrollo de Arauca – IDEAR, que permita impulsar el desarrollo integral de los servidores públicos, promoviendo la excelencia en la prestación del servicio.

6. Visión de Talento Humano

Ser un referente que promueva el desarrollo integral de los servidores públicos del Instituto, por medio de su realización personal, profesional y laboral para brindar un servicio de excelencia en beneficio de todos.

Política de Talento Humano

Garantizar que el Proceso del Talento Humano contribuya en el fortalecimiento y mejoramiento continuo de los servidores, basada en los principios mutuos del respeto, cooperación, reciprocidad, responsabilidad social y ética, para dar cumplimiento a la misión, visión y objetivos institucionales y mantener elevados los niveles de satisfacción, motivación, compromiso y desarrollo del talento humano del IDEAR.

7. MARCO CONCEPTUAL

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), según informe realizado sobre el diagnóstico institucional del servicio civil de América Latina, sitúa a Colombia como un país latinoamericano, ocupando el quinto lugar y coloca de presente que para los años 2011-2013 el país subió 6 puntos frente al año 2004, este informe realizado por el BID menciona que el avance que ha tenido Colombia en este aspecto, se debe a la expedición de normas entre ellas, la Ley 909 de 2004 y sus modificaciones, las cuales se han realizado con miras a mejorar la institucionalidad del sistema, junto con la creación de la Comisión Nacional del Servicio Civil –CNSC y la Función Pública como entidades del Estado que representan el empleo público en Colombia, al igual que la creación de políticas concretas que buscan fortalecer la Gestión del Talento Humano en nuestro país. No obstante estos avances que se han realizado en mejorar el desempeño del servicio civil en Colombia, no ha sido muy importante, por lo que se hace necesario implementar acciones que permitan evidenciar un esfuerzo conjunto para que la normatividad colombiana impacte en el desarrollo, pues todavía existen aspectos de la Gestión del Talento Humano que continúan con los niveles similares a los de hace diez años atrás, lo que permite analizar que todavía falta un amplio trecho por recorrer para mejorar el empleo público en Colombia.

Disposición de la información

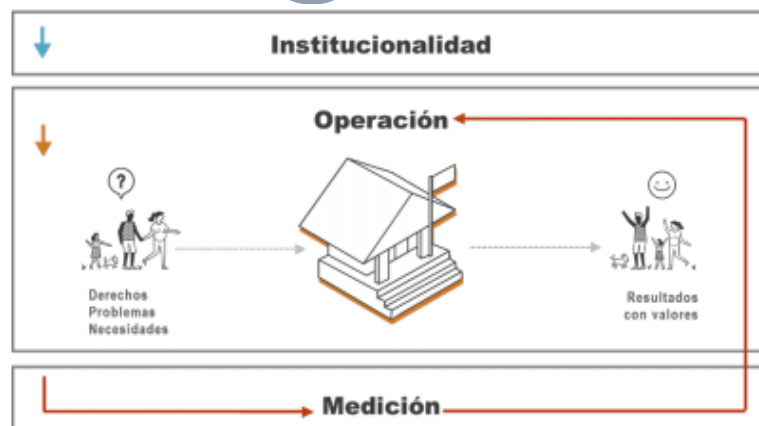
Caracterización de los Empleos

Teniendo en cuenta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es indispensable contar con la caracterización de los empleos de la planta global actualizada, con el fin de realizar una gestión eficaz en Talento Humano, la cual se detalla a continuación:

Nivel Jerárquico	Planta Global
Directivo	5
Asesor	2
Profesional	15
Técnico	10
Asistencial	2
Total	34

Nivel Jerárquico	Mujeres	Hombres
Directivo	4	1
Asesor	2	0
Profesional	8	7
Técnico	8	2
Asistencial	2	0

8. Institucionalidad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG



Fuente: Función Pública, 20



El Instituto de Desarrollo de Arauca – IDEAR, se encuentra en el proceso de implementación del modelo - MIPG, como punto de partida de las actividades contenidas en cada dimensión hacen parte del plan de acción del IDEAR, alineando su medición con las herramientas definidas desde el Área de Planeación.

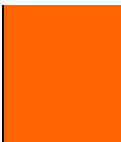
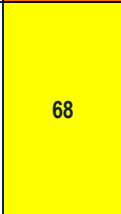
9. Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano

Para aplicar el autodiagnóstico de gestión estratégica de talento humano, se realizó a través de las variables de la Matriz Gestión Estratégica de Talento Humano (GETH), diseñada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), que al desarrollarla se identificaron claramente las fortalezas y oportunidades de mejora para el crecimiento de la Gestión Estratégica del Talento Humano del Instituto de Desarrollo de Arauca – IDEAR, se evidencia una calificación de **51.9** sobre un total de 100, ubicándola en el nivel de madurez “BASICO OPERATIVO”, Cuyos resultados se detallan a continuación:

RESULTADOS GESTION ESTRATEGICA TALENTO HUMANO – IDEAR 2019

RUTAS DE CREACION DE VALOR

RUTA DE LA FELICIDAD La felicidad nos hace productivos	50	- Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto	57
		- Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio	49
		- Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional	47
		- Ruta para generar innovación con pasión	47
RUTA DEL CRECIMIENTO Liderando talento	48	- Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento	50
		- Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro	52
		- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores	43
		- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen	46
RUTA DEL SERVICIO Al servicio de los ciudadanos	55	- Ruta para implementar una cultura basada en el servicio	55
		- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar	54
RUTA DE LA CALIDAD	51	- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en “hacer siempre las cosas bien”	49

<p>La cultura de hacer las cosas bien</p>		<p>- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad</p>	<p>52</p>
<p>RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS Conociendo el talento</p>	<p>68</p> 	<p>- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos</p>	<p>68</p>

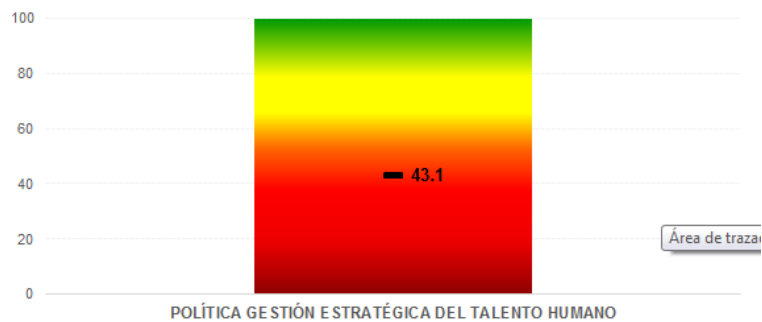
RESULTADOS GESTION ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH) 2019 - 2020



RESULTADOS GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO



RESULTADOS GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO



RESULTADOS GESTIÓN ESTRATÉGICA DETALENTO HUMANO – IDEAR 2018

RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR			
RUTA DE LA FELICIDAD La felicidad nos hace productivos	41	-Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto	42
		-Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio	45
		-Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional	42
		- Ruta para generar innovación con pasión	36
RUTA DEL CRECIMIENTO Liderando talento	37	-Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento	40
		-Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro	36
		- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores	37
		- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen	35
RUTA DEL SERVICIOS Al servicio de los ciudadanos	42	-Ruta para implementar una cultura basada en el servicio	41
		-Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar	44
RUTA DE LA CALIDAD La cultura de hacer las cosas bien	46	-Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en "hacer siempre las cosas bien"	45
		-Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad	47
RUTA DEL ANALISIS DE DATOS Conociendo el talento	54	-Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos	54

Este resultado posibilita identificar las fortalezas y oportunidades de mejora para incrementar el crecimiento de la Gestión Estratégica del Talento Humano, como se muestra en la siguiente tabla, que presenta un comparativo de los diagnósticos años 2018-2019.

COMPARATIVO AÑOS 2018 – 2019 DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO – IDEAR				
(MATRIZ GETH)				
RUTAS DE CREACION DE VALOR	Puntaje Matriz AÑO 2019	Puntaje Matriz AÑO 2018	VARIACION	ARTICULACION DE LA ESTRATEGIA
RUTA DE LA FELICIDAD La felicidad nos hace productivos	50	41	9	- Programa de Bienestar Social e Incentivos, - Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo. - Plan Institucional de Capacitación
RUTA DEL CRECIMIENTO Liderando talento	48	37	11	- Programa de Bienestar Social e Incentivos, - Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo. - Plan Institucional de Capacitación
RUTA DEL SERVICIO Al servicio de los ciudadanos	55	42	13	- Programa de Bienestar Social e Incentivos, - Plan Institucional de Capacitación - Código de Integridad
RUTA DE LA CALIDAD La cultura de hacer las cosas bien	51	46	5	-Direccionamiento estratégico -Planeación institucional.
RUTA DEL ANALISIS DE DATOS Conociendo el talento	68	54	14	- Programa de Bienestar Social e Incentivos, - Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo. - Plan Institucional de Capacitación

10. Resultados del Diagnóstico del Clima Laboral

El área de Talento Humano desarrolló el Diagnostico del Clima laboral en el Instituto de Desarrollo de Arauca IDEAR, con el objeto de determinar y analizar el estado de satisfacción laboral de los trabajadores e identificar aspectos que puedan mejorarse. Todo ello favorece a la toma de decisiones y la adopción de medidas correctivas para garantizar el buen desempeño laboral en la organización y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El estudio se ha realizado mediante la aplicación de un cuestionario dirigido a todos los empleados de la entidad, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

1. Colaboración
2. Formación
3. Liderazgo
4. Generales
5. Comunicación interna
6. Encuesta torneo intramural

Los resultados obtenidos de esta encuesta fueron los siguientes.

Colaboración

Para este tema era importante medir aspectos que tuvieran relevancia para el desempeño de las funciones por cada uno de los empleados y así mismo las herramientas con las que pueden o están contando como apoyo. Fueron tres las preguntas en las que se hizo el análisis.

N°	Ítem	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	N/A	Total
1	Considero que existe un buen ambiente de trabajo.	1	1	10	14	6		32
2	Cuento con la colaboración de mis compañeros de proceso.			6	6	20		32
3	Cuento con la colaboración de las personas de otros procesos.	1	1	7	10	13		32

En los resultados obtenidos se puede evidenciar como en la primera pregunta acerca del ambiente laboral los funcionarios manifiestan una opinión compartida en su mayoría que "A veces o Casi siempre" existe un buen ambiente laboral y no es constante esta situación en su clima organizacional.

Cosa muy distinta arrojan los resultados con relación a la colaboración de los compañeros de proceso pues son 20 de los 32 quienes manifiestan el buen comportamiento de esta situación.

Opinión dividida existe en la colaboración de las personas de otro proceso ya que 13 de los funcionarios dan como hecho que siempre se cuenta con esta ayuda.

Formación

Otro de los aspectos medidos fue el de la formación de los empleados para el desempeño de sus funciones, en el que se hicieron dos preguntas.

N°	Ítem	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	N/A	Total
1	Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo.	2	5	7	4	12	2	32
2	Los planes de formación del Instituto de Desarrollo de Arauca - IDEAR se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la entidad.	2	3	8	7	9	3	32

Dentro de este diagnóstico se abordó a los funcionarios con el fin de medir su percepción acerca de la formación para actualizar sus conocimientos, lo cual generó una respuesta importante en el cumplimiento de la entidad en este tema siendo 12 las personas que ven siempre su capacitación para el desarrollo de su trabajo; en cuanto a si se adecuan los planes de formación a las necesidades de desarrollo profesional en la entidad la opinión fue dividida, los empleados sostienen que no siempre se determina lo mejor para la capacitación de cada uno en el cumplimiento de su labor.

Liderazgo

Para este aspecto se permitió medir el liderazgo de cada uno de los empleados acerca de la toma de decisiones, su relación con sus jefes inmediatos y el Gerente; las características de cada uno de ellos, si cumple con las diferentes cualidades, aptitudes y destrezas para manejar situaciones inherentes a la relación con sus subordinados en el cumplimiento de las funciones.

N°	Ítem	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	N/A	Total
1	Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe inmediato.	11	6	9	3	1	2	32
2	Mantengo una buena relación con mi jefe inmediato.			1	4	27		32
3	Mi jefe inmediato se preocupa por conocer mis necesidades e intereses.	3	1	7	7	14		32
4	Mi jefe inmediato es un referente en la entidad.		1	4	7	19	1	32
5	Mi jefe inmediato hace un seguimiento de mi Plan de Desarrollo Individual.	2	1	6	4	18	1	32
6	Mi jefe inmediato respeta las diferencias de cultura, sexo, religión...			2	2	28		32

7	Mi jefe inmediato se preocupa por mantener un buen clima en el equipo de trabajo.	2	1	6	2	21		32
8	Mi jefe inmediato me felicita cuando realizo bien mi trabajo.	6	2	9	3	10	2	32
9	Mi jefe inmediato me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos.	1		4	5	21	1	32
10	Mi jefe inmediato escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones.	5	1	4	7	13	2	32
11	El gerente escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones.	5	1	7	7	9	3	32
12	Mi jefe inmediato es claro y específico cuando define los objetivos de mi puesto de trabajo.			6	4	22		32
13	Mi jefe inmediato se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos del Instituto de Desarrollo de Arauca - IDEAR.	3	3	1	8	17		32

Los resultados fueron favorables en relación a la buena dinámica y entendimiento con el jefe inmediato y el Gerente, ya que en su gran mayoría respondieron que siempre cumple con las necesidades y situaciones en pro del desarrollo de las funciones, solo en la pregunta relacionada con la toma de decisiones sin consultar al jefe fue clara la respuesta con que nunca se puede proceder sin consultar.

Generales

En cuanto a los aspectos generales se permitió medir como se encuentra la entidad, los valores inculcados, beneficios sociales a que son acreedores los funcionarios, el sentido de pertenencia de cada uno por su entidad, de cómo mejora el Instituto día tras día y finalmente si en la actualidad se encuentran satisfechos del poder hacer parte de esta gran entidad. Fue claro el punto de vista en la mayoría de los funcionarios encuestados pues miran que siempre es la secuencia con que se cuenta con cada uno de los parámetros evaluados.

N°	Item	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	N/A	Total
1	Considero que el Instituto de Desarrollo de Arauca - IDEAR es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí.				2	29	1	32

2	Considero que los Valores del Instituto de Desarrollo de Arauca - IDEAR reflejan el estilo de trabajo que existe en la entidad.			6	6	18	2	32
3	Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece el Instituto de Desarrollo de Arauca - IDEAR.		2	1	3	24	2	32
4	Estoy satisfecho con las actividades deportivas que apoya el Instituto de Desarrollo de Arauca - IDEAR.		1	4	5	21	1	32
5	Desde mi entrada en la entidad, considero que el Instituto de Desarrollo de Arauca - IDEAR se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar.			3	4	24	1	32
6	Me siento orgulloso de trabajar para el Instituto de Desarrollo de Arauca - IDEAR.				3	29		32
7	el Instituto de Desarrollo de Arauca - IDEAR innova y mejora continuamente para ser el líder de su sector.	1		2	5	24		32
8	Las personas con las que me relaciono en el Instituto de Desarrollo de Arauca - IDEAR actúan con respeto y de manera ética.		1	8	8	15		32
9	Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en el Instituto de Desarrollo de Arauca - IDEAR.			3	3	26		32

11. Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia, con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

Los empleados que son responsables de evaluar el desempeño laboral del personal de la Entidad deben realizarlo siguiendo la metodología y términos de los periodos de concertación de compromisos, seguimiento, evaluación y calificación, expedido por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC).

Por otra parte, la Ley 909 del 2004, art. 39, señala que, “El incumplimiento de este deber constituye falta grave y será sancionable disciplinariamente, sin perjuicio de que se cumpla con la obligación de evaluar y aplicar rigurosamente el procedimiento señalado”, esta misma ley, establece todo el régimen aplicable para los funcionarios de carrera tanto para su incorporación como para su permanencia y retiro.

El instrumento que se utiliza para la evaluación del desempeño para los empleados vinculados mediante carrera administrativa en la Entidad, es el sistema tipo, adoptado por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC).

Actualmente el IDEAR cuenta con una funcionaria vinculada mediante carrera administrativa, la responsabilidad de evaluarla recae en el jefe inmediato, quien la evalúa.

12. Inducción y Reinducción.

Inducción: De conformidad con el Decreto Ley 1567 de 1998, la inducción es un proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación.

Objetivos:

1. Guiar y orientar el comportamiento de los nuevos integrantes hacia la comprensión y adopción de los valores organizacionales del Instituto.
2. Iniciar su integración al sistema deseado por la Entidad, así como el fortalecimiento de su formación ética.
3. Dar a conocer la estructura de la empresa: ubicación geográfica, cultura organizacional, canales de comunicación, entre otras.
4. Dar a conocer claramente los roles y responsabilidades de las distintas áreas mediante la socialización del organigrama.
5. Dar a conocer y explicar de manera clara y oportuna, las tareas que debe realizar el nuevo miembro en el IDEAR.
6. Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los funcionarios con respecto al Instituto.
7. Cumplir con lo exigido en el artículo 7 del Decreto Ley 1567 de 1998.

En el IDEAR este proceso se lleva a cabo al momento en que se vinculan nuevos funcionarios, con la orientación del responsable del Proceso de Talento Humano.

Reinducción:

Es un proceso dirigido a actualizar a los funcionarios antiguos del Instituto, en relación con la normatividad, estructura, procedimientos, como también a reorientar su integración a la cultura

organizacional. Este proceso se debe realizar cada 2 años, o cuando la Entidad enfrente cambios significativos en sus procesos.

El proceso de reinducción es orientado desde talento humano, con el apoyo de los jefes de áreas, la pasada reinducción se llevó a cabo en el mes de enero de 2019, asistiendo el 100% de los funcionarios a estas capacitaciones.

En estos momentos se lleva a cabo el proceso con los jefes de las diferentes áreas de la entidad para realizar la reinducción para la vigencia 2021 y de esta forma dar cumplimiento a la norma, se tiene previsto cumplir con este proceso para el mes de marzo.

13. Plan Estratégico de Talento Humano

Administración del Talento Humano

Se entiende todas y cada una de los procesos administrativos requeridos para atender las necesidades de los servidores públicos desde su ingreso, permanencia y retiro.

Desarrollo del Talento Humano

Durante el cuatrienio 2020 – 2023, la gestión estratégica del talento humano del IDEAR, estará dirigida al desarrollo integral a través de programas y actividades orientadas a satisfacer las necesidades identificadas y mejorar la calidad de vida de los servidores, se fortalecerán las rutas de creación de valor para la conformación de un proceso eficaz y efectivo del Talento Humano.

Objetivo estratégico 2020-2023: Armonizar los programas de Talento Humano con el direccionamiento estratégico del IDEAR					
Meta: realizar programas y actividades integrales de desarrollo para el 100% de las RUTAS DE CREACION DE VALOR identificadas como críticas para el cumplimiento de las metas estratégicas del IDEAR.					
Línea de Base Se definirá a partir del autodiagnóstico realizado en la matriz MGTTH las rutas de creación de valor identificadas como críticas.	Meta Cuatrienio 100%	Distribución meta por años			
		2020	2021	2022	2023
		20%	30%	30%	20%

Como estrategias generales se definieron:

- ✓ Definir las rutas de creación de valor identificadas como más críticas.
- ✓ Elaborar el Plan Institucional de Capacitación (PIC) incluyendo capacitaciones que fortalezcan los conocimientos, competencias y habilidades.
- ✓ Elaborar y desarrollar programas y actividades de bienestar social que incluyan desarrollo de las competencias funcionales y comportamentales estratégicas.
- ✓ Desarrollar actividades que fortalezcan los valores institucionales y la atención al usuario.

Estas estrategias se consolidan a través de las siguientes herramientas:

13.1. Plan Institucional de Capacitación PIC

A través de esta herramienta la estrategia estará direccionada en coadyuvar al fortalecimiento de las habilidades, capacidades y competencias de los servidores del IDEAR, promoviendo de esta forma el desarrollo integral, personal e institucional que permita evolucionar en los diferentes contextos. Este plan se formulará anualmente, teniendo en cuentas las necesidades expresadas por los funcionarios, las necesidades identificadas por los líderes de procesos, las disposiciones normativas y los resultados de las encuestas para tal fin.

13.2. Plan de Seguridad y Salud Laboral

Teniendo como base los exámenes médicos, los resultados y las recomendaciones médicas, y partiendo de la concepción de la integralidad del ser humano, se puede definir como línea para la formulación de iniciativas de salud y seguridad en el trabajo, la promoción de hábitos de vida saludable y autocuidado, al igual como la cultura de la prevención.

13.3. Plan de Bienestar e Incentivos

La estrategia estará orientada a desarrollar un plan equitativo y eficaz que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores del Instituto de Desarrollo de Arauca – IDEAR, incluyendo sus familias, a través de un plan de desarrollo integral, fomentando la participación en programas orientados a la cultura, deporte, recreación y a la institución, teniendo como base los valores y principios de la institución, mediante actividades que respondan a las necesidades identificadas de los servidores.

Incentivos - apoyo a la educación

El Instituto de Desarrollo de Arauca – IDEAR, como parte de los incentivos brinda a los funcionarios y/o hijos el auxilio estudiantil, el cual consta en un apoyo económico para preescolares, primarios y secundarios el 40% del salario mínimo mensual vigente. Estudios técnicos y tecnológicos el 40% del salario mínimo mensual vigente y estudios universitarios y modalidad de post-grado el 50% del salario mínimo mensual vigente.

	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO	CÓDIGO. D-04
		VERSIÓN. 02
		FECHA. 17-02-2021
		PAGINA. 20 DE 28

Para los funcionarios que deseen cursar estudios de los niveles Diplomados y otros cursos de educación no formal 20%, técnicas o tecnológicas 30% y postgrados el 30%.

Clima organizacional

El Instituto de Desarrollo de Arauca- IDEAR, durante el cuatrienio que permanecerá el desarrollo del presente plan, tiene como objetivo iniciar procesos que tengan como propósito contribuir a fortalecer la Cultura Organizacional de la Entidad a través de actividades y programas dirigidos a mejorar las relaciones de servicio basadas en el liderazgo, la transparencia y la comunicación; con el fin que se traduzcan en un desempeño y desarrollo institucional de calidad y probidad.

El Plan Estratégico de Talento Humano 2020 – 2023, se adelantará el estudio anual de Clima Organizacional, el cual tendrá como objetivo medir la percepción de los servidores con respecto al ambiente laboral y poder generar acciones de intervención con respecto a los resultados del mismo.

13.4. Plan de Vacantes

El Plan Anual de Vacantes tiene por objetivo la provisión definitiva de los empleos según sus características:

En el marco de la Convocatoria 1046 de 2019 – TERRITORIAL 2019, el Instituto de Desarrollo de Arauca- IDEAR, ofertó dieciséis (16) empleos que se encuentran en vacancia temporal, mediante el Acuerdo No. 2019100000996 del 04 de marzo de 2019, se establecen las reglas del proceso de selección por mérito para proveer definitivamente los empleos vacantes pertenecientes al Sistema General de Carrera Administrativa de la planta de personal del Instituto IDEAR.

Los empleos de libre nombramiento y remoción, cuyas vacantes surjan en la vigencia, se proveen a través del sistema de meritocracia.

La provisión transitoria de los empleos de carrera administrativa se hace a través de las figuras de encargo o excepcionalmente mediante nombramiento provisional.

13.5. Plan de Previsión de Recursos Humanos

La planta de personal del Instituto de Desarrollo de Arauca – IDEAR, se reestructuró en el mes de noviembre de 2017, mediante Decreto Ordenanzal No. 723 del 25 de octubre de 2017 y por medio del Acuerdo No. 010 del 07 de Noviembre de 2017 se estableció la nueva planta de personal, la cual aumentó con ocasión al proceso de transformación, pasó de ser una planta de personal conformada por 17 cargos a 34 en noviembre del año 2017, número que se ha mantenido hasta la fecha, lo que deja ver que por ser reciente la transformación del Instituto, la planta de personal se encuentra acorde con la estructura organizacional actual.

Es importante mencionar que el Instituto de Desarrollo de Arauca –IDEAR, teniendo en cuenta que de los 34 funcionarios que conforman la planta de personal, 16 empleos son vacantes temporales, cargos que ya fueron ofertados ante la Comisión Nacional del Servicio Civil, mediante Acuerdo No. 20191000000996 del 04 de marzo de 2019, Convocatoria 1046 de 2019 – TERRITORIAL 2019.

Retiro:

Los procesos de desvinculación estarán orientados a brindar apoyo socio laboral y emocional a las personas que se desvinculan por pensión, por reestructuración o por finalización del nombramiento en provisionalidad, de manera que se les facilite enfrentar el cambio, mediante un plan de desvinculación asistida, así como contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la entidad a quienes continúan vinculados.

14. Articulación de las estrategias con las rutas de valor

Para la creación de valor público, la Gestión de Talento Humano del Instituto de Desarrollo de Arauca –IDEAR, se enmarca en las rutas de creación de valor, que muestran la interrelación entre las dimensiones que se desarrollan a través de una o varias Políticas de Gestión y Desempeño Institucional señaladas en MIPG.

Rutas de Creación de Valor	Planes y procesos relacionados en el Plan Estratégico de Talento humano.
Ruta de la Felicidad <ul style="list-style-type: none"> • La felicidad nos hace productivos • Entornos físicos • Equilibrio de vida • Salario emocional • Innovación con pasión 	Plan de Bienestar e incentivos Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo Plan Institucional de Capacitación (PIC) Política de Integridad
Ruta del Crecimiento <ul style="list-style-type: none"> • Liderando Talento • Cultura del liderazgo • Liderazgo de valores • Servidores que saben lo que hacen 	Vinculación Evaluación del Desempeño Gestión de la Información
Ruta del Servicio <ul style="list-style-type: none"> • Al servicio de los ciudadanos • Cultura que genera logro y bienestar 	Plan de Bienestar e incentivos Plan Institucional de Capacitación
Ruta de la Calidad <ul style="list-style-type: none"> • La cultura de hacer las cosas bien • Hacer siempre las cosas bien • Cultura de la calidad y la Integridad 	Plan de Bienestar e incentivos Plan Institucional de Capacitación

	Vinculación
<p>Ruta de Análisis de Datos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conociendo el Talento • Entendiendo personas a través del uso de los datos 	<p>Plan de Bienestar e incentivos</p> <p>Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo</p>

COPIA ORIGINAL

RUTA	SUBRUTAS	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	PUNTAJE DE LAS SUBRUTAS	ACTIVIDADES / VIGENCIAS				PLAN BASE
				2020	2021	2022	2023	
RUTA DEL CRECIMIENTO Liderando Talento	-Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento.	-Desarrollar capacitaciones orientadas al liderazgo para los funcionarios, Jefes de Oficinas, Asesores, Subgerentes y Gerente. -Desarrollar capacitaciones y actividades enfocadas a mejorar el clima laboral y trabajo en equipo. -Impulsar las competencias gerenciales a través del desarrollo de los acuerdos de gestión.	50	-Impulsar las competencias gerenciales a través del desarrollo de los acuerdos de gestión	-Desarrollar capacitaciones orientadas al liderazgo para los funcionarios, Jefes de Oficinas, Asesores, Subgerentes y Gerente.	-Desarrollar capacitaciones y actividades enfocadas a mejorar el clima laboral y trabajo en equipo	-Desarrollar capacitaciones y actividades enfocadas a mejorar el clima laboral y trabajo en equipo	Plan de Capacitación. Plan de Bienestar Social
	- Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro	-Fomentar el entrenamiento en los puestos de trabajo y gestión del conocimiento. -Implementar Estrategias de inducción y reinducción a los funcionarios del IDEAR, con actualización en la información.	52	-Implementar Estrategias de inducción y reinducción a los funcionarios del IDEAR, con actualización en la información.	-Implementar Estrategias de inducción y reinducción a los funcionarios del IDEAR, con actualización en la información.	-Implementar Estrategias de inducción y reinducción a los funcionarios del IDEAR, con actualización en la información.	-Implementar Estrategias de inducción y reinducción a los funcionarios del IDEAR, con actualización en la información.	Plan de Capacitación. Plan de Bienestar Social
	-Ruta para implementar un liderazgo basado en valores	-Desarrollar capacitaciones dirigidas a los funcionarios sobre	43	Desarrollar capacitaciones dirigidas a los funcionarios sobre	-Promover capacitaciones y actividades con el fin de fortalecer la adopción y	-Promover capacitaciones y actividades con el fin de fortalecer la adopción y	-Promover capacitaciones y actividades con el fin de fortalecer la adopción y	Plan de Capacitación.

		temáticas del Buen Gobierno.		temáticas del Buen Gobierno.	apropiación del Código del Integridad	apropiación del Código del Integridad	apropiación del Código del Integridad	Código de Integridad
		-Promover capacitaciones y actividades con el fin de fortalecer los valores institucionales y los establecidos en el Código del Integridad		-Promover capacitaciones y actividades con el fin de fortalecer los valores institucionales y los establecidos en el Código del Integridad				
	-Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen.	-Capacitar a los servidores en el puesto de trabajo. -Desarrollar capacitaciones enfocadas a las necesidades que presenten los funcionarios según el área, en la cual se desempeñan. -Fomentar la participación de los funcionarios para que transfieran sus conocimientos de las capacitaciones a las cuales asisten, dictando charlas o capacitaciones internas a los demás funcionarios de la entidad. (Gestionar el Conocimiento).	46	-Capacitar a los servidores en el puesto de trabajo, en temáticas relacionadas con: -Gestión de las tecnologías de la información. -Gestión documental, Mantener actualizada la Matriz de Caracterización de los funcionarios de la entidad.	Mantener actualizada la Matriz de Caracterización de la Población de Función Pública. Generar conjuntamente con la Caja de Compensación, Universidad Cooperativa de Colombia y la ARL POSITIVA, una estrategia a través de la cual se brinde apoyo emocional y herramientas para afrontar el cambio por parte de las personas que se retiran por pensión o en finalización de la planta temporal.	Capacitar o fomentar entrenamiento en el puesto de trabajo a los servidores en temáticas relacionadas con: -Servicio al ciudadano, -Derecho de acceso a la información. Mantener actualizada la Matriz de Caracterización de los funcionarios de la entidad	Mantener actualizada la Matriz de Caracterización de los funcionarios de la entidad	Programa de Bienestar Social e Incentivos Plan de Capacitación Código de Integridad

15. Estrategias de Talento Humano

El responsable del Proceso de Talento Humano del Instituto de Desarrollo de Arauca – IDEAR, direccionará los planes de acuerdo a la normatividad y directrices que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.

Por lo tanto, se definieron las estrategias que se describen a continuación:

1. Estrategia de Talento Humano 2021
2. Estrategia del Plan de Seguridad y Salud en el trabajo
3. Estrategia del Plan de Bienestar Social e Incentivos
4. Estrategia Plan Institucional de Capacitación
5. Estrategia de Gestión de la Información
6. Estrategia Situaciones Administrativas

15.1. Estrategia de Talento Humano 2021

Mediante el compromiso del Proceso de Talento Humano y la Dimensión del Talento Humano del MIPG, son la clave para fortalecer y crear valor público. Por tal razón se crean estrategias que contribuirán a fortalecer a los funcionarios públicos del IDEAR, para lograr alcanzar las metas de la Entidad y estas se definen así:

15.2. Estrategia del Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo

Mediante los Programas del Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, para el año 2021, se direccionan teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de los estándares mínimos y recomendaciones realizadas por la ARL POSITIVA: Exámenes médicos, evaluación del riesgo cardiovascular, encuesta de necesidades de Seguridad y Salud en el Trabajo, entre otros. Para el desarrollo y cumplimiento de las actividades, se tienen en cuenta las siguientes iniciativas de intervención que impacten a los servidores públicos de la Entidad:

- a. Encuesta de perfil sociodemográfico
- b. Campañas de prevención de riesgo cardiovascular
- c. Exámenes médicos de ingreso, retiro y periódicos (anuales)
- d. Divulgación de resultados de riesgo psicosocial
- e. Simulación de simulacros, primeros auxilios y manejo de extintores
- f. Inspecciones
- g. Riesgos de no practicar hábitos de vida saludable
- h. Seguimiento de acciones correctivas
- i. Capacitaciones, entre otras

	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO	CÓDIGO. D-04
		VERSIÓN. 02
		FECHA. 17-02-2021
		PAGINA. 26 DE 28

15.3. Estrategia del Plan de Bienestar Social e Incentivos

El Plan de Bienestar Social e Incentivos del Instituto de Desarrollo de Arauca – IDEAR, lo conforman las áreas educativa, deportiva, cultural, recreativa, social, promoción y prevención de la salud, estos programas serán ejecutados de acuerdo al plan de trabajo para la vigencia 2021.

En este Plan se encuentran los programas institucionales como el auxilio estudiantil para los hijos de los servidores que se encuentran vinculados a través de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción, de igual manera se desarrolla actividades deportivas, recreativas y acciones para la promoción y prevención de la salud.

A través de los programas del presente plan, se busca fortalecer el clima laboral, la comunicación interna, el trabajo en equipo y el liderazgo. Asimismo, con las actividades del área social, se pretende rescatar los valores y creencias tanto a nivel individual como colectivo, afianzando las relaciones interpersonales, la confianza, participación y la integración de los servidores públicos del Instituto.

Como reconocimientos a los funcionarios se enaltecerá al mejor funcionario, la labor meritoria y antigüedad laboral en la Institución. Además, como parte del salario emocional este se ejecutará mediante descanso por tiempo compensado en la Semana Santa, Navidad, Año Nuevo, Día del Llanero y Fiestas Patronales de Santa Bárbara de Arauca.

15.4. Estrategia Plan Institucional de Capacitación

Mediante esta herramienta se fortalecerán los conocimientos, teniendo en cuenta las acciones formativas solicitadas a través de la encuesta realizada. El Plan Institucional de Capacitación del Instituto de Desarrollo de Arauca - DEAR, se orienta a mejorar los saberes, actitudes, habilidades, destrezas, competencias y conocimientos de los servidores, a fin de promover el desarrollo institucional, personal e integral.

15.5. Estrategia de Gestión de la Información

La estrategia consiste en continuar robusteciendo la información consolidada en los procedimientos del Proceso del Talento Humano, que permitan agilidad en suministrar reportes de las actividades y seguimientos de los planes generados por el área a las demás dependencias que lo requieran, mejorando la calidad de la información y los tiempos de respuesta como insumo para la toma de decisiones y la mejora continua.

15.6. Estrategia Situaciones Administrativas

Consolidar la programación de vacaciones, que permita prever situaciones administrativas que afecten a los servidores, contribuyendo a una proyección y expedición anticipada de los actos administrativos. Como también a la notificación oportuna de los mismos, con esta estrategia se busca generar bienestar, constituyéndose en un insumo para articular la ruta de la felicidad y el bienestar.

	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO	CÓDIGO. D-04
		VERSIÓN. 02
		FECHA. 17-02-2021
		PAGINA. 27 DE 28

Igualmente, se fortalecerá la herramienta de permisos y control de horarios, con el propósito de obtener información estadística sobre estas situaciones. (Matriz de Ausentismo)

16. PLAN DE ACCIÓN DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO

Efectuada la calificación de la Matriz de Gestión de Talento Humano, se identificó el siguiente plan de acción:

- a. Nombre de la Ruta de Creación de Valor con menor puntaje:
 - ✓ Ruta de Crecimiento – liderando talento
- b. Sub rutas en las que obtuvo puntajes más bajos
 - Ruta para implementar un liderazgo basado en valores / 43
 - Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen / 46
 - Ruta para implementar una cultura de liderazgo / 50 puntos
- c. De las variables resultantes, se identificaron aquellas en las que sería pertinente y viable iniciar mejoras en el corto plazo y se optó por la siguiente:

“Promover ejercicios participativos para la identificación de los valores y principios institucionales, su conocimiento e interiorización por parte de todos los servidores, para garantizar el cumplimiento en el ejercicio de sus funciones y fomentar una cultura de liderazgo a través de capacitaciones y actividades apoyadas con el Plan Institucional de Capacitación (PIC), el Programa de Bienestar Social y el Código de Integridad del Servicio Público”.

Con estas actividades se busca que al finalizar el cuatrienio 2020 – 2023, se obtengan resultados óptimos de mejora en las variables que resultaron con los puntajes más bajos en el autodiagnóstico, según lo establecido en la Matriz Estratégica de Talento Humano. De esta forma, se establecen estas oportunidades de mejora que permitirán generar mayor impacto y contribuir a una mejor calificación de la Matriz Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) para la vigencia 2024.

17. EVALUACIÓN DEL PLAN

Los mecanismos desarrollados para evaluar la Gestión Estratégica de Talento Humano son los siguientes:

- a. Matriz de seguimiento

Para el seguimiento del Plan Estratégico, se ha diseñado un mecanismo por Talento Humano, a través de una herramienta denominada (Matriz de seguimiento), la cual permitirá el control y cumplimiento de los temas estratégicos y operativos en el marco de la planeación del Talento Humano del Instituto de Desarrollo de Arauca – IDEAR.

- b. Comité Institucional de Gestión y Desempeño

 idear <small>OPORTUNIDADES PARA TODOS</small>	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO	CÓDIGO. D-04
		VERSIÓN. 02
		FECHA. 17-02-2021
		PAGINA. 28 DE 28

A través de este comité, se realizará el seguimiento de la ejecución de los diferentes planes que integran el Plan Estratégico del Proceso de Talento Humano.

c. FURAG II (Formato único de reporte de avance de la gestión)

REVISÓ	APROBÓ
ORIGINAL FIRMADO PROFESIONAL UNIVERSITARIO DE TALENTO HUMANO	ORIGINAL FIRMADO GERENTE

CONTROL DE CAMBIOS			
FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	VERSIÓN	MODIFICADO POR
21 de mayo de 2020	Adopción del Plan Estratégico de Talento Humano, mediante Acta de Comité Institucional de Gestión y Desempeño No. 03	1	Comité Institucional de Gestión y Desempeño
17 de febrero de 2021	Actualización del Plan Estratégico de Talento Humano, mediante Acta de Comité Institucional de Gestión y Desempeño No. 02	2	Comité Institucional de Gestión y Desempeño

Revisó: Taymar Andreina Gallardo, Subgerente Administrativa

Jorge Mario Rojas Rojas, Profesional Universitario - Planeación

Proyectó: Clara Edilia Díaz Soledad, Profesional Universitario - Talento Humano