

Actualización
2023

PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO 2022-2025

DIRECCION ADMINISTRATIVA DE GESTIÓN HUMANA Y
FINANCIERA



Descarga la app
"VALLE DENUNCIA"

PRESENTACIÓN

Los cambios normativos en el ejercicio del control fiscal territorial contenidos en el Acto Legislativo 04 de 2019 y los Decretos Reglamentarios 403 y 409 de 2020, le imprimen una dinámica especial a la administración del talento humano vinculado a los organismos de control fiscal. El régimen especial de carrera administrativa para la selección, promoción y retiro de los funcionarios conlleva a que la Comisión Nacional del Servicio Civil deje de realizar la administración y vigilancia del sistema de carrera para dejarlo a cargo de la instancia que las entidades responsables creen para tal fin.

El objetivo principal de la carrera administrativa especial es garantizar el ingreso, el ascenso, la permanencia y el retiro de los empleados con base en el mérito e igualdad de condiciones para el acceso, así como promover el desarrollo integral del talento humano. Esta dinámica se encuentra alineada a los principios de la política de gestión estratégica del talento humano establecida en el Modelo Integrado de Planeación y Control - MIPG, orientada al mejoramiento de las entidades, la satisfacción de las expectativas del empleado, la productividad en el sector público y el bienestar de los ciudadanos; sin embargo, el ejercicio de todos los componentes queda sujeto a la disponibilidad de recursos financieros que deben considerarse en la iniciativa de fortalecimiento presupuestal que debe adoptarse por parte de la rama legislativa.

El Plan Estratégico del Talento Humano es una herramienta que fortalece la actitud y el compromiso de los funcionarios, y conlleva a incrementar los resultados de los indicadores de gestión y desempeño, mejora la imagen institucional de la Contraloría Departamental en atención a los criterios de certificación determinados por la Auditoría General de la República.

LIGIA STELLA CHAVES ORTIZ

Contralora del Valle del Cauca



INTRODUCCIÓN

El Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, señala que el propósito de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH, es que: “las entidades cuenten con talento humano integral, idóneo, comprometido y transparente, que contribuya a cumplir con la misión institucional y los fines del Estado, para lograr su propio desarrollo personal y laboral.” Para lograrlo, la GETH requiere de la alineación de las prácticas de talento humano con los objetivos y con el propósito fundamental de la entidad.

La construcción de la política requiere igualmente que se cuente con información oportuna y actualizada, de tal forma que ésta se convierta en el insumo confiable que genere un impacto en la labor de los servidores y en el bienestar de los ciudadanos. A partir de este precepto, a la construcción del PETH se allegan insumos como el marco normativo, la reseña histórica de la entidad, funciones, misión, visión y política de calidad, todos enmarcados dentro del Plan Estratégico 2022 – 2025, con relación específica con la Política de GETH. Además de lo anterior, se actualizó la caracterización de los servidores públicos y los empleos mediante el autodiagnóstico de la matriz de GETH, las necesidades y expectativas sobre requerimientos de capacitación, bienestar y seguridad y salud en el trabajo, que soportan el PETH contenidos en los planes de Bienestar, Capacitación, Seguridad y Salud en el Trabajo.

El Plan Estratégico de Gestión Humana busca garantizar la previsión, capacitación, bienestar e incentivos, y seguridad y salud en el trabajo de los servidores de la entidad, al reconocerlos como el principal recurso de la organización para el logro de los objetivos institucionales. Adicionalmente está alineado con las metas establecidas en el Plan Estratégico Institucional 2022-2025, el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG. Este plan considera las fases de i. Diagnóstico, ii. Planeación Estratégica, iii. Ejecución, iv. Seguimiento y Control y v. Análisis de resultados para cada uno de los planes que los componen



MARCO NORMATIVO

En cuanto al marco normativo, el Decreto 612 de 2018 establece que las Entidades del Estado, de acuerdo con el ámbito de aplicación del MIPG, deben integrar al Plan de Acción de que trata el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011, los planes institucionales y de talento humano que se relacionan a continuación:

- Plan Estratégico de Talento Humano
- Plan Anual de Vacantes
- Plan de Previsión de Recursos Humanos
- Plan Institucional de Capacitación
- Plan de Bienestar Social e Incentivos
- Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo

La referencia a los planes estratégicos de recursos humanos está dada en el artículo 15 de la Ley 909 de 2004, en el cual se determinan las funciones específicas de las unidades de personal. Estos planes se encuentran dispuestos en el literal b) del artículo 17 y se dirigen a prever y adelantar las acciones necesarias para la mejor utilización de los recursos humanos en función de los cometidos organizacionales y de las necesidades de desarrollo y crecimiento del personal.

Por su parte el Decreto 409 de 2020, por el cual se crea el régimen de carrera especial de los servidores de las Contralorías Territoriales, señala que el Plan Estratégico de Talento Humano es un instrumento técnico y de gestión a través del cual la Entidad identifica las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal para el período anual, y, de esta manera puede determinar las necesidades de ingreso, ascenso, desarrollo, capacitación, formación e incentivos en las Contralorías Territoriales.

El Plan Estratégico del Talento Humano de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca que se presenta en este documento, reúne, además de todo lo relacionado con la etapa de desarrollo (capacitación, bienestar, incentivos y seguridad y salud en el trabajo), la descripción de estrategias y acciones en cuanto a ingreso y retiro, todo enmarcado en la planeación, lo cual implica disponer de información sobre los servidores públicos vinculados a la Entidad, el diagnóstico de necesidades en materia de talento humano y, un análisis sobre la capacidad institucional para materializar las acciones contempladas en la dimensión de Gestión Estratégica del Talento Humano del MIPG.

Este Plan se encuentra fundamentado en la integralidad del ser humano en sus dimensiones básicas: el saber, el hacer y el ser, entendiéndose que para alcanzar la felicidad a nivel laboral, las dimensiones mencionadas deben ser intervenidas a través de la capacitación, promoción y prevención de la salud, el bienestar laboral y del clima y la cultura organizacional, principalmente.



Un componente vital que empieza a hacer parte de este plan estratégico es el que tiene que ver con la integridad, dado que es obligación de toda entidad pública adoptar el Código de Integridad de los servidores públicos como una estrategia pública para prevenir acciones contrarias a las normas (Código disciplinario – Estatuto Anticorrupción – Ley de Transparencia) y orientar las actuaciones de los servidores, estableciendo pautas concretas de cómo debe ser su comportamiento en su labor; es decir implementar una Política de Integridad.

Para la formulación de este Plan se tuvieron en cuenta los siguientes insumos:

- Normatividad vigente en temas de capacitación, bienestar, seguridad y saluden el trabajo, y carrera administrativa.
- Procedimientos del SIG correspondientes al Proceso de Gestión Humana
- Resultados de la última medición de Clima Laboral
- Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST
- Caracterización de los servidores públicos
- Autodiagnóstico de la Gestión del Talento Humano del MIPG

Complementariamente, el Plan Estratégico del Talento Humano se soporta en los Planes: Anual de Vacantes, Bienestar Social e Incentivos, Institucional de Capacitación, y Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo con los cuales se pretende:

- Incrementar el nivel de satisfacción del talento humano con el Plan de Bienestar Social y de Incentivos.
- Establecer los incentivos de conformidad con las disponibilidades presupuestales.
- Fortalecer las competencias funcionales y comportamentales del talento humano.
- Mejorar los resultados de la evaluación del clima laboral.
- Identificar y determinar las actividades de los programas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Determinar las necesidades de provisión definitiva de empleos públicos.

Los planes deberán en el mediano plazo, consolidar los atributos de calidad que permitan constatarla en la dimensión del talento humano. Estos atributos son:

- Vinculación de talento humano mediante el sistema de méritos, que responde a los perfiles y competencias definidos para atender las prioridades estratégicas y satisfacer las necesidades cambiantes de los grupos de valor, de acuerdo con la naturaleza de los empleos, la normatividad que los regula y la estructura óptima de la Entidad.
- Servidores públicos conocedores de las políticas institucionales, del Direccionamiento Estratégico y Planeación, de los procesos de operación y



de su rol fundamental dentro de la Entidad.

- Funcionarios fortalecidos en sus conocimientos y competencias, de acuerdo con las necesidades institucionales y comprometidos a llevar a cabo sus funciones bajo atributos de calidad en busca de la mejora y la excelencia.
- Servidores públicos comprometidos y ejerciendo en su actuación los valores del servicio público (Código de Integridad).
- Funcionarios con condiciones de salud y seguridad en el trabajo que preservan su bienestar y con mínimos niveles de riesgos materializados, que les permiten alcanzar altos índices de productividad y cumplimiento de resultados.
- Servidores preparados física y emocionalmente para el retiro del servicio ante la culminación de su ciclo laboral.
- Directivos enfocados tanto en el logro de resultados como en el desarrollo de las personas a su cargo, que ejemplifican los valores del servicio público con su actuación diaria en ejercicio de sus funciones y que con su liderazgo llevan logran el cumplimiento del propósito fundamental.



MIPG, CLIMA LABORAL, CARACTERIZACION Y DATOS DE LA ENTIDAD

La dimensión del talento humano del MIPG establece que la gestionarla adecuada se debe realizar a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las prioridades estratégicas, de tal forma que oriente el ingreso y desarrollo de los funcionarios, garantizando el principio de mérito en la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, la prestación del servicio, la aplicación de estímulos y el desempeño individual, razón por la cual se agrupa la normatividad de acuerdo con dichos componentes:

MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN - MIPG

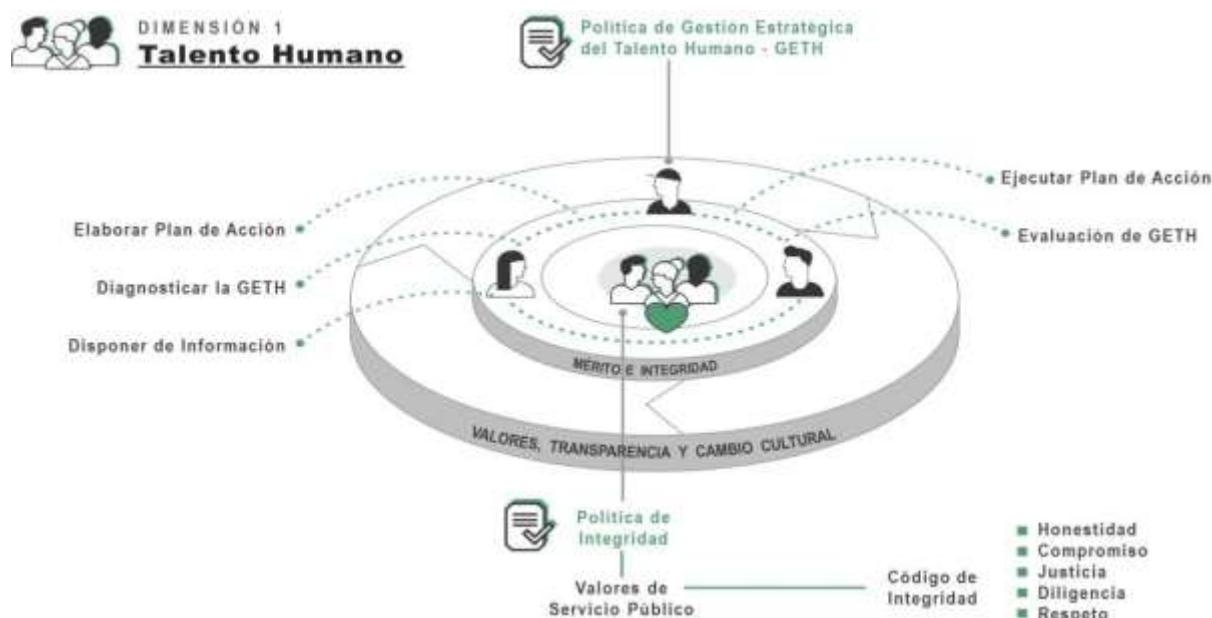
El MIPG es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades públicas, con el fin de generar resultados que atiendan los planes y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

El modelo opera a través de 7 dimensiones que agrupan 16 políticas de gestión y desempeño institucional, así:

Dimensión	Política
Talento Humano	Talento humano Integridad
Direccionamiento estratégico y Planeación	Planeación Institucional Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
Gestión con valores para resultados	Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción Gobierno digital Seguridad digital Defensa jurídica Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos Servicio al ciudadano Participación ciudadana en la gestión pública Racionalización de trámites
Evaluación de resultados	Seguimiento y evaluación del desempeño institucional
Información y comunicación	Gestión documental
Gestión del conocimiento	Gestión del conocimiento y la innovación
Control Interno	Control interno



El modelo se concentra en las prácticas y procesos que deben adelantar las Entidades públicas para transformar insumos en resultados que produzcan impactos deseados, esto es, una gestión y un desempeño institucional que generen valor público



Fuente: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg/pdf/Presentacion_MIPG.pdf

En lo que respecta al talento humano, el MIPG se enfoca en fortalecer el liderazgo y el talento humano para atender de manera eficiente y efectiva las necesidades de los ciudadanos, interactuar con las comunidades y los usuarios de los servicios y desarrollar reflexivamente su propio sentido de vocación y deber público, a través de motores como la integralidad, la legalidad y el cambio cultural, dado que las personas son el recurso más importante de las organizaciones, pues son quienes con su trabajologran que todos los recursos se enfoquen hacia el cumplimiento del propósito fundamental; de allí, se deriva la importancia de valorar el trabajo de los servidores públicos, brindarles adecuada calidad de vida laboral y desarrollo de sus competencias y habilidades.

En cumplimiento de los Decretos 1083 de 2015 y 1499 de 2017, la CDVC a través de la Resolución Reglamentaria N°014 del 30 de octubre de 2019 adoptó el MIPG como el marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento,



evaluar y controlar la gestión, que genere resultados para el cumplimiento de la misión institucional; también se creó el Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

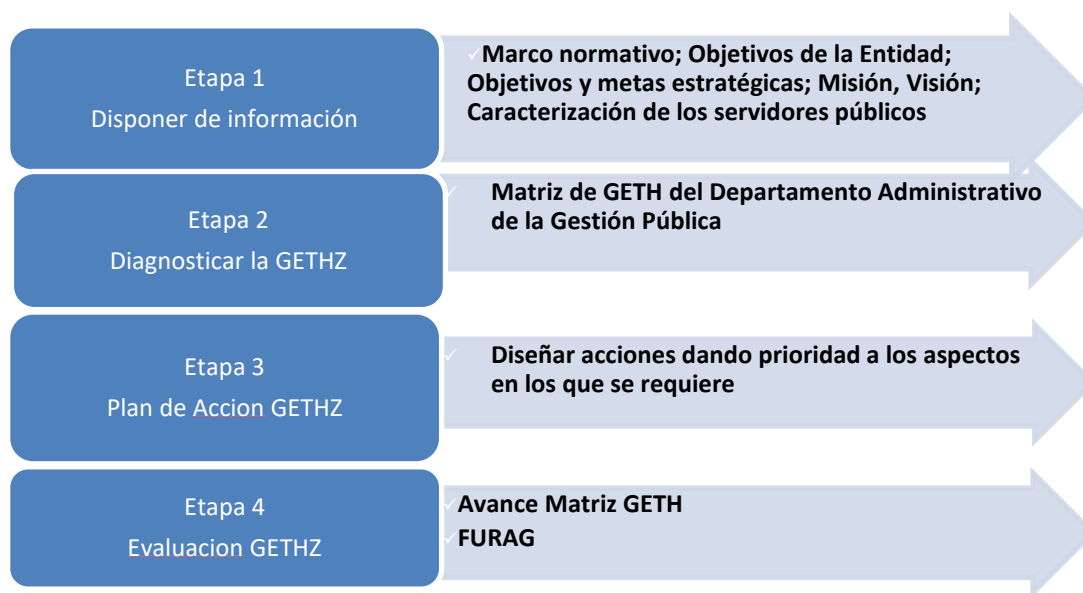
Para la implementación de las políticas del MIPG, en la Resolución N°014 de 2019 se designaron las dependencias líderes de la implementación de cada política, correspondiendo a la Dirección Administrativa de Gestión Humana y Financiera las políticas de Gestión Estratégica del Talento Humano, la de Integridad y la de Gestión del Conocimiento y la Innovación.

POLITICA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO -GETH

La política de Gestión Estratégica del Talento Humano permitirá contar con talento humano integral, idóneo, comprometido y transparente, que contribuya a cumplir con la misión y la visión estratégica, así como los fines del Estado, orientada al desarrollo personal y laboral de los servidores públicos. La GETH exige la alineación de las prácticas de talento humano con la normatividad que reglamenta la materia, los objetivos del Plan Estratégico y el propósito fundamental de la CDVC.

Lineamientos generales para la implementación de la Política GETH

Con el propósito de implementar la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano de manera eficaz y efectiva, la Dirección Administrativa de Gestión Humana y Financiera desarrollará las etapas que se describen a continuación:



Rutas de creación de valor

La política de Gestión Estratégica del Talento Humano incluye las Rutas de Creación de Valor. Estas son herramientas conceptuales y metodológicas que permiten priorizar las acciones previstas en el Plan de Acción de la GETH y que conducen a la creación de valor público a través del fortalecimiento del talento humano. Cada ruta está compuesta por subrutas, que permiten puntualizar aspectos relacionados entre sí.

Ilustración 5. Rutas de creación de valor para los resultados eficaces de la GETH



Fuente: Dirección de Empleo Público de Función Pública, 2017.

RUTA DE CREACION DE VALOR, SUBRUTA Y TEMATICAS:

RUTA	SUBRUTA	TEMATICAS
Ruta de la Felicidad: <i>Cuando el servidor público es feliz en el trabajo tiende a ser más productivo, pues el bienestar que experimenta por contar con un entorno físico adecuado, con equilibrio entre el</i>	Sub ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto: el ambiente físico, las condiciones de seguridad y salud en el trabajo deben propiciar un entorno sano y agradable para que el servidor público de la CDVC se sienta cómodo y en plenas facultades para dar el máximo de su rendimiento.	Clima organizacional Bienestar Promoción y prevención de la salud Teletrabajo Ambiente Físico Incentivos Horarios Flexibles Inducción y



RUTA	SUBRUTA	TEMATICAS
<p>trabajo y su vida personal, con incentivos y con la posibilidad de innovar se refleja en la calidad y eficiencia; por ello la importancia que en la CDVC se genere conciencia sobre la importancia de la satisfacción de sus servidores públicos.</p>	<p>Sub ruta para facilitar que los servidores públicos cuenten con el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: para poder tener la atención y la motivación necesarias, el funcionario debe percibir que en la CDVC se respeta y valora en su justa medida las otras dimensiones de la vida del servidor. La entidad es consciente de que el funcionario necesita esparcimiento, espacios y tiempos para poder realizar sus actividades particulares y sobre todo, para compartir con su familia, para su crecimiento personal o profesional, o incluso para actividades de ocio. Si el trabajador siente que la entidad respeta estos tiempos y espacios sentirá mayor compromiso e interés por avanzar en el cumplimiento de sus responsabilidades.</p>	<p>Reinducción Mejoramiento Laboral</p>
	<p>Sub ruta para implementar incentivos basados en salario emocional: más allá de la retribución salarial, el servidor público de la CDVC será recompensado por su contribución al logro de los objetivos de diversas maneras, a través del reconocimiento público en donde se muestre su aporte o su tiempo de vinculación (antigüedad) son elementos que contribuyen de manera importante a la motivación y al compromiso del funcionario.</p>	



RUTA	SUBRUTA	TEMATICAS
	<p>Sub ruta para generar innovación con pasión: las ideas y aportes de los servidores públicos de la CDVC serán escuchados y adoptados por la Entidad a través del reconocimiento de incentivos a Equipos de Trabajo. La creatividad y la innovación son un insumo fundamental que proviene de los servidores públicos comprometidos con lo que hacen. La Dirección Administrativa de Gestión Humana y Financiera en coordinación con la Subdirección Administrativa Escuela de Capacitación propiciará espacios que permitan que las ideas se expresen y que la innovación surja</p>	
<p>Ruta del Crecimiento: Los directivos de la CDVC deben tener claro que para el cumplimiento de las metas del Plan Estratégico y de los Planes de Acción es imperativo contar con el compromiso de los servidores públicos de la Entidad, y en ese sentido deben ser conscientes de su rol como formadores y motivadores, para ello deben fortalecer sus competencias de líderes e igualmente</p>	<p>Sub ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento: los jefes de cada área deben adquirir conciencia de su participación en la formación de su personal, así como de la importancia que se vinculen con la obtención de resultados en equipo y con la motivación constante de los servidores a través del reconocimiento de sus logros y avances.</p> <p>Sub ruta para implementar una cultura de liderazgo orientado hacia el bienestar del talento orientado al logro: el jefe de cada área no puede perder de vista que el elemento fundamental para alcanzar las metas de su Plan de Acción es el talento humano. El liderazgo y las orientaciones deben estar</p>	<p>Capacitación Gerencia Publica Desarrollo de Competencias Gerenciales Trabajo en Equipo Integridad Clima Organizacional Inducción y Reinducción Valores Cultura Organizacional Estilo de dirección Comunicación e integración Evaluación de desempeño</p>



RUTA	SUBRUTA	TEMATICAS
propiciar espacios de desarrollo y crecimiento.	enmarcadas y deben partir de que los servidores públicos vinculados a estas iniciativas se encuentren motivados y sientan el bienestar necesario para concentrarse en su trabajo.	
	Sub ruta para implementar un liderazgo basado en valores: Los valores del Código de Integridad, los principios de la función pública y los postulados éticos de la CDVC son el fundamento básico del liderazgo que apunta al crecimiento, al desarrollo y al bienestar del equipo de trabajo de cada área. El jefe como líder no solamente enseña a través de la formación, sino principalmente a través de sus actuaciones y de su ejemplo.	
	Sub ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen: la formación del jefe de área como líder debe asegurar que el conocimiento se transmite de forma clara y asertiva para garantizar que la prestación del servicio siempre se hace bajo parámetros de calidad. Un principio básico es que el servidor público de la CDVC es competente para realizar sus actividades; y el líder juega un papel clave para garantizar el cumplimiento y el desarrollo de esas competencias.	
Ruta del Servicio: El cambio cultural en la CDVC debe ser objetivo permanente, enfocado en el desarrollo y	Sub ruta para implementar una cultura basada en el servicio: el cambio cultural en la CDVC debe ser un objetivo permanente enfocado en el desarrollo y el bienestar de los servidores públicos de la Entidad, de manera	Capacitación Bienestar Incentivos Inducción Reinducción Cultura Organizacional



RUTA	SUBRUTA	TEMATICAS
<i>bienestar de sus servidores públicos de manera que gradualmente se avance hacia la generación de convicciones y la creación de mecanismos innovadores que permitan la satisfacción de los ciudadanos. La cultura, además de centrarse en los valores del Código de Integridad y en la orientación a resultados, debe incluir como eje el bienestar de los servidores para garantizar que el compromiso, la motivación y el desarrollo estén permanentemente presentes.</i>	<p>que gradualmente se vaya avanzando hacia la generación de convicciones en los funcionarios y hacia la creación de mecanismos innovadores que permitan la satisfacción de los ciudadanos</p> <p><i>Sub ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar:</i> la cultura organizacional a la que apunta la CDVC debe centrarse en valores y en la orientación a resultados, incluyendo como eje el bienestar de sus servidores públicos para garantizar que el compromiso, la motivación y el desarrollo estarán permanentemente presentes.</p>	<p>Evaluación de Desempeño</p> <p>Cambio Cultural</p> <p>Integridad</p> <p>Lenguaje Claro</p>
<i>Ruta de la Calidad: La calidad de los servicios ofrecidos por la CDVC a los ciudadanos debe satisfacer sus necesidades y expectativas. necesariamente está articulado a que en la Gestión Estratégica del Talento Humano se hagan revisiones periódicas y</i>	<i>Sub ruta para generar rutinas de trabajo basadas en “hacer siempre las cosas bien”:</i> los jefes de cada área como líderes de las mismas deben establecer lineamientos y orientaciones para hacer las cosas; así como establecer mecanismos de evaluación del desempeño laboral para verificar que lo planeado se haya cumplido de la manera previamente establecida. La CDVC debe garantizar que la calidad de los servicios que ofrece se ajusta a las expectativas de los	<p>Evaluación de desempeño</p> <p>Acuerdos de Gestión Cultural Organizacional</p> <p>Integridad</p> <p>Evaluación de Competencias</p> <p>Valores</p> <p>Gestión de Conflictos</p>



RUTA	SUBRUTA	TEMATICAS
<p>objetivas del desempeño institucional y de la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos de la Entidad. De allí la importancia de la gestión del rendimiento, enmarcada en el contexto general de la GETH.</p> <p>Lograr la calidad y buscar que los servidores públicos de la CDVC “siempre hagan las cosas bien”, implica trabajar en la gestión del rendimiento enfocada en los valores del Código de Integridad y en la retroalimentación constante y permanente en todas las vías de comunicación dentro y fuera de la Entidad.</p>	<p>ciudadanos y grupos de valor interesados.</p> <p>Sub ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad: la evaluación del desempeño laboral y la verificación del cumplimiento de los requisitos de los procesos es un propósito integral de la CDVC incluyendo competencias comportamentales de los servidores públicos para mantener bajo revisión las acciones de esto, buscando que los valores del Código de Integridad sean un parámetro en el que se enmarquen siempre las actuaciones de los funcionarios.</p>	



RUTA	SUBRUTA	TEMATICAS
Ruta del análisis de datos: La primera etapa para la implementación de la política de GETH correspondiente a la obtención de información actualizada sobre el talento humano, lo cual permite a la CDVC tomar decisiones basadas en datos y diseñar estrategias que permitan impactar su desarrollo, crecimiento y bienestar, obteniendo desarrollo de competencias, motivación y compromiso.	Sub ruta para entender a las personas a través del uso de los datos: es necesario que la Dirección Administrativa de Gestión Humana y Financiera avance en el desarrollo de métodos de recolección de datos, de estrategias de actualización oportuna y confiable de la información y de técnicas estadísticas de análisis para poder cada vez más contar con la información que se requiere para la toma de decisiones en relación con el talento humano	Planta de Personal Caracterización del Talento Humano Ley de Cuotas Identificación de necesidades SIGEP
Temáticas comunes a las rutas: Algunas rutas tienen temáticas comunes, lo cual facilita el desarrollo de las mismas dado que al trabajar en dichas temáticas se impactan varias rutas a la vez. Estas temáticas son:		
• Clima organizacional		
• Bienestar		
• Incentivos		
• Integridad		
• Capacitación		
• Inducción y reintroducción		
• Cultura organizacional		
• Evaluación de desempeño		
• Valores		



INGRESO Y RETIRO

Norma	Objeto
Ley 909 de 2004	Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones
Decreto 1083 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública
Ley 1821 de 2016	Por medio de la cual se modifica la edad máxima para el retiro forzoso de las personas que desempeñan funciones públicas ampliándola hasta los 70 años
Decreto 648 de 2017	Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentaria Único del Sector de la Función Pública
Decreto 484 de 2017	Por el cual se modifican unos artículos del Título 16 del Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública (Actualización de la declaración de bienes y rentas y de la actividad económica)
Ley 1960 de 2019	Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto-ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones.
Decreto 409 de 2020	Por el cual se crea el régimen de carrera especial de los servidores de las Contralorías Territoriales
Decreto 493 de 2020	Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública (orden provisión empleos de carrera)

Nota: La Ley 909 de 2004 y demás normas de carrera administrativa vigentes, en concordancia con el Decreto 409 de 2020 se aplicará sobre las situaciones administrativas y aspectos no contemplados o no previstos en materia de carrera administrativa con arreglo a lo contenido en las normas generales de carrera.

DESARROLLO

Norma	Objeto
Decreto 1567 de 1998	Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado
Ley 581 de 2000	Por la cual se reglamenta la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público, de conformidad con los artículos 13, 40 y 43 de la Constitución Nacional y se dictan otras disposiciones.
Ley 734 de 2002	Por la cual se expide el Código Disciplinario Único



Norma	Objeto
Ley 909 de 2004	Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones básicos relacionados con la capacitación en las Entidades públicas (capacitación interna) Implementación de programas de bienestar e incentivos con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.
Ley 1010 de 2006	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo
Decreto 4665 de 2007	Plan Nacional de Formación y Capacitación (Segunda Edición: 30 de mayo de 2010)
Ley 1221 de 2008	Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones
Decreto 884 de 2012	Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones
Ley 1651 de 2013	Por medio de la cual se modifican los artículos 13, 20, 21, 22, 30 y 38 de la Ley 115 de 1994 y se dictan otras disposiciones-ley de bilingüismo.
Ley 1712 de 2014	Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1072 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo Capítulo 6, Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).
Decreto 1083 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública
Ley 1780 de 2016	Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar -barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones
Decreto 171 de 2016	Por medio del cual se modifica el artículo 2.2.4.6.37 del Capítulo 6 del Título 4 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).
Decreto 484 de 2017	Por el cual se modifican unos artículos del Título 16 del Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública – Actualización declaración de bienes y rentas



Norma	Objeto
Decreto 894 de 2017	Por el cual se dictan normas en materia de empleo público con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera.
Decreto 1499 de 2017	Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015
Decreto 2011 de 2017	Por el cual se adiciona el Capítulo 2 al Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector público
Acuerdo CNSC – 20181000006176 del 10/10/2018	Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.
Decreto 815 de 2018	Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos
Ley 1960 de 2019	Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto-ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones.
Resolución Reglamentaria N°009 del 27 de mayo de 2019	Por la cual se ajusta y actualiza el Manual de Funciones y de competencias laborales de la Contraloría Departamental del valle del Cauca

RESEÑA HISTÓRICA CONTRALORÍA DEPARTAMENTAL DEL VALLE DELCAUCA

La Contraloría Departamental del Valle del Cauca fue creada mediante Ordenanza N°37 del 29 de abril de 1924, por la Asamblea Departamental del Valle, con una función administrativa e independiente de las demás ramas del poder central del Departamento. De acuerdo con el inciso 4°, artículo 267 de la Constitución Política, la Contraloría Departamental es una Entidad de carácter técnico con autonomía administrativa y presupuestal, encargada de ejercer vigilancia a la gestión fiscal de la administración y de los particulares o Entidades que manejen fondos o bienes del Departamento.

La Constitución de 1991 introdujo para el Control Fiscal cambios sustanciales como



el período del Contralor, proceso de selección, aplicación del control posterior y selectivo, entre otros. En esta dinámica y atemperándose a la Carta Política, la Asamblea Departamental del Valle del Cauca, aprobó las ordenanzas 054 de 1993 estableciéndola estructura orgánica y la 055 de 1993 por el cual se adopta la nueva clasificación de empleos y escalafón salarial.

Posteriormente, la Asamblea del Valle del Cauca, mediante Ordenanza 101 del 5 de enero de 2001, adoptó una nueva estructura administrativa para la Contraloría Departamental del Valle del Cauca, determinó las funciones generales de sus dependencias, adoptó la planta de personal, así como la remuneración. En el año 2001, el artículo décimo de esta Ordenanza fue modificado mediante la Ordenanza N°122, en el sentido de modificar la estructura orgánica de la Entidad, con el propósito de obtener resultados de interés común de beneficio general y de cumplimiento de funciones propias de las dependencias que la integran, creando cuatro Centros Regionales de Control Fiscal – CERCOFIS, en los municipios de: Cali, Palmira, Tuluá y Cartago, dependencias a las que les compete el control de la gestión pública en su jurisdicción territorial, abarcando incluso los municipios aledaños, de acuerdo con la distribución geográfica y el número de entes a controlar.

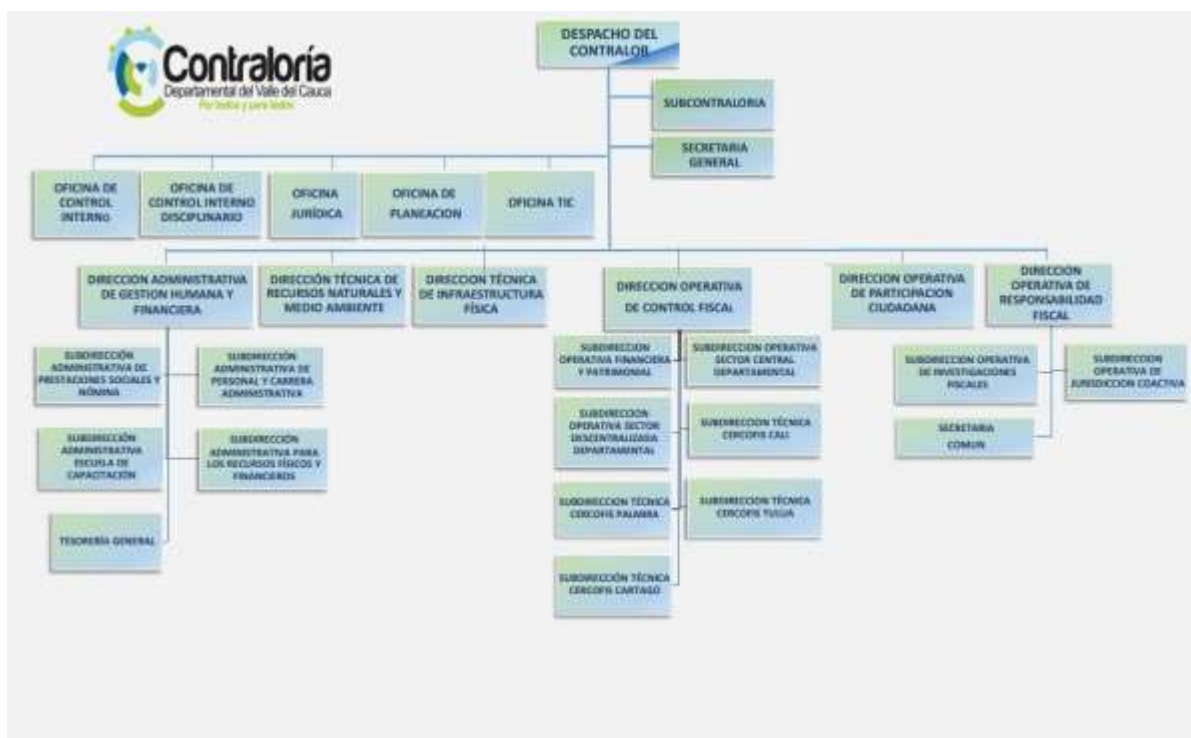
En el año 2006, la Asamblea Departamental, a través de Ordenanza N°214 del 15 de agosto, modificó parcialmente el artículo primero de la Ordenanza N°122 de 2001 y parcialmente el artículo tercero de la Ordenanza N°209 de mayo de 2006, ordenando nueva denominación para los cargos de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca, y fijando la planta global de cargos para la Entidad.

A través de la Ordenanza N°344 del 5 de marzo de 2012, la Asamblea del Valle modificó el artículo primero de la Ordenanza N°214 de 2006, en el sentido de variar la denominación de las dependencias, fijó la planta de personal y la escala salarial de los empleos de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca.

Recientemente, a través de la Ordenanza N°500 de 2018 se modificó parcialmente la organización estructural de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca, en tanto que se creó la Subcontraloría, se cambió la denominación de algunas dependencias, se modificó parcialmente la planta global de cargos del nivel directivo y asesor, y se fijó la escala salarial de tales empleos. La estructura organizacional fijada en esta ordenanza se refleja en el siguiente organigrama.



ORGANIGRAMA



MISION

La Contraloría Departamental del Valle del Cauca ejerce control Fiscal al patrimonio público vallecaucano con énfasis en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, contando con un talento humano altamente calificado, transparente y comprometido, con valores enfocados al servicio público y al control social, a fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los vallecaucanos, así como la preservación y conservación del medio ambiente

VISION

Para el año 2025, la Contraloría Departamental del Valle del Cauca será reconocida a nivel nacional e internacional, como el órgano de control más efectivo de Colombia, destacándose por la mejora continua de un Control Fiscal integral moderno, innovador y gestor desde el Territorio, vigilante del medio ambiente, transparente y confiable.



POLÍTICA DE CALIDAD

La Contraloría Departamental cuenta con un Sistema Integrado de Gestión que se autorregula y mejora continuamente, desarrollando su gestión a través de un Modelo de Operación por Procesos de acuerdo con el MIPG, generando valor agregado para contribuir al bienestar de la comunidad, la protección y la preservación de los recursos naturales del Valle del Cauca.

VALORES CORPORATIVOS

Conforme al Código de Integridad, los valores que identifican a los servidores públicos de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca son los establecidos en éste, ajustados a las particularidades de la Entidad.

En consecuencia, las actuaciones de los servidores públicos de la CDVC además de basarse en los principios de la función administrativa establecidos en la Constitución Política de Colombia: igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, se encuentra fundamentado en los valores mínimos de integridad homogéneos para todos los servidores públicos en Colombia establecidos en el Código de Integridad del Servicio Público, adoptado mediante Resolución Reglamentaria.

El Código de Integridad del servidor público identifica los valores de honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia; como los valores que deben estar presentes en todas sus labores cotidianas, tal como se muestra a continuación:

Honestidad: Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.

Respeto: Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.

Compromiso: Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.

Diligencia: Cumpló con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.

Justicia: Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.



PLAN ESTRATÉGICO

El contexto de los cambios estructurales en el modelo de Control Fiscal con ocasión del Acto Legislativo 04 de septiembre de 2019 y el Decreto Reglamentario 403 de marzo de 2020, plantea un desafío para que la Contraloría Departamental del Valle del Cauca demuestre su rol en la vigilancia y control fiscal territorial; adicionalmente, la realidad financiera de la mayoría de los órganos de control fiscal territorial se caracteriza por lo limitado de los recursos con destino a la capacitación formal de los funcionarios para el cumplimiento de la misión institucional, afectando directamente la idoneidad de los auditores frente a los funcionarios de las Entidades vigiladas.

En cuanto al tema de bienestar y seguridad y salud en el trabajo la Entidad ha asignado los recursos necesarios para dar cumplimiento a las actividades requeridas, se evidencia el mejoramiento de indicadores de eficacia y efectividad de la gestión de vigilancia y control que demanda el nuevo modelo de control fiscal, dado que es el talento humano el que debe contribuir a cumplir con la misión institucional y los fines del Estado.

RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

En cumplimiento a lo establecido en el artículo 2.2.10.7 del Decreto 1083 de 2015, el cual señala que las Entidades deben medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención, lo cual debe estar contenido en los programas de bienestar de calidad de vida laboral, con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, la CDVC efectuó la medición del clima laboral en el año 2022, obteniendo los siguientes resultados:

Según el documento “Sistema de Estímulos. Orientaciones Metodológicas” emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, el Clima Laboral hace referencia “a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente en el mismo medio y tienen repercusiones en el comportamiento laboral, ya que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. [...] Estas características de la entidad son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra, dentro de una misma entidad”.

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

Es importante tener en cuenta para evaluar y mejorar el clima laboral de la entidad la percepción que el empleado tiene de todo lo que ocurre en su trabajo; ese “todo”



se extiende, desde la forma en que se adapta a su puesto de trabajo hasta el rendimiento que da en el mismo. El buen clima laboral se orienta hacia los objetivos generales, pero el mal clima puede destruir el ambiente de trabajo ocasionando conflictos y bajo rendimiento

El instrumento que mide el Clima Laboral según el DAFP comprende 7 dimensiones así:

- **Orientación organizacional:** Claridad de los servidores públicos sobre la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrollan la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y la dotación de recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.
- **Administración del talento humano:** Nivel de percepción de los servidores públicos sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de éstos en sus respectivos cargos y a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.
- **Estilo de dirección:** Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área. Rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.
- **Comunicación e integración:** Es el intercambio retro alimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades, orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.
- **Trabajo en grupo:** Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.
- **Capacidad profesional:** Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.
- **Medio ambiente físico:** Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos.

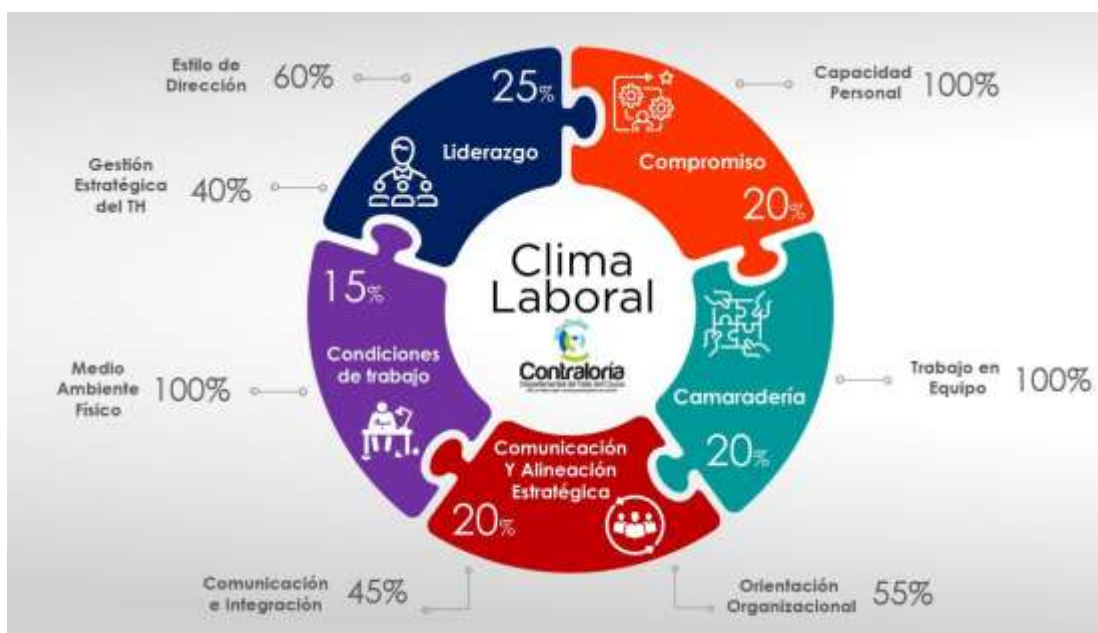
Índice de Ambiente Laboral:

El índice de Ambiente Laboral, nos permite correlacionar las diferentes variables,



en este caso dimensiones que constituyen la medición de Clima Laboral y determinar así que tan saludable o no se encuentra la medición al interior de la entidad. Para el caso en particular de la Contraloría del Valle del Cauca se tuvieron en cuenta 8 dimensiones agrupadas en 5 dimensiones con sus respectivas ponderaciones de la siguiente manera

Grafica 1. Índice de Ambiente laboral



Grafica 2. Categorías de Cambio Organizacional



: Grafica 3. Niveles de Valoración



Grafica 4. Ponderado de Factores Clima laboral



Grafica 5. Ponderado de Categorías Clima laboral



Grafica 7-1. Percepciones Factor Liderazgo



Grafica 7-2. Percepciones Factor Liderazgo



Tabla 12. Ponderado categorías Cambio Organizacional



Liderazgo (86%):

En términos generales podemos afirmar que los funcionarios de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca, tienen una buena percepción de sus líderes, los cuales cuentan con un 86% de aceptación, sin embargo es importante reforzar algunos aspectos:

- Sobre el Estilo de Dirección (90,7%):
 - El 15% de los funcionarios consideran que no tienen el suficiente empoderamiento y que se deben consultar todas las acciones en la realización del trabajo, lo que podría generar re procesos y demoras innecesarias.
 - Nos llama la atención que 3 elementos en la gestión de los líderes (Conocimientos y Destrezas, la forma como plantea argumentos y la forma como asigna las cargas de trabajo), tuvieron la misma puntuación y casi un 15% de los funcionarios están en desacuerdo en la forma como se gestionan. Aquí hay un tema a trabajar.
 - Es importante destacar que prácticamente el 100% de los funcionarios consideran que reciben un trato respetuoso por parte de sus jefes.
- Sobre la Gestión Estratégica del Talento Humano (79,4):
 - El 40% de los encuestados consideran que los encargos no se otorgan a las personas que lo merecen.
 - Un grupo importante, la tercera parte, es decir un 33% de los funcionarios piensan que la entidad no los incentiva cuando alcanzan sus metas y un grupo prácticamente igual, piensan que no se está realizando el entrenamiento adecuado al momento de vincular nuevos funcionarios.
 - Es por esto que recomendamos que se debe trabajar en meritocracia, incentivo por objetivos y metas y el fortalecimiento de los procesos de entrenamiento al ingreso o vinculación.

Compromiso (98%):

Esta es la variable que más sobresale en la calificación, llegando prácticamente a la excelencia, es por esto que podemos afirmar que los funcionarios de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca están altamente comprometidos con su labor, sin embargo se recomienda que se revise el manejo de las cargas de trabajo y algunos aspectos que puedan estar originando desmotivación para trabajar en el mejoramiento de los procesos.

Camaradería: (91%):

Este es uno de los factores que más sobresale en el Clima de la entidad, prácticamente se mantuvo respecto a la medición del año 2020.



Las decisiones que se toman en grupo, así como los objetivos grupales se evidencian como una fortaleza dentro del trabajo en equipo

Nuevamente evidenciamos algunas situaciones que pueden no estar fomentando la autonomía, pues el 12% de los encuestados consideran que se trabaja con una autonomía diferente a la de otros grupos.

Comunicación y Alineación Estratégica (91%):

Podemos decir que existe una adecuada comunicación y una buena alineación con el propósito de la entidad, sin embargo, encontramos algunas situaciones que deben ser revisadas y analizadas con mayor profundidad y que describimos a continuación:

- Respecto a la Orientación Organizacional (93,7%):
 - Los funcionarios en su gran mayoría entienden claramente su papel dentro de sus respectivas áreas de trabajo, como aspecto a mejorar casi un 15% de los funcionarios, consideran que la entidad no pone en práctica sus valores organizacionales.
- Respecto a la Comunicación e Integración (87,2%):
 - Se evidencia de forma muy marcada la necesidad de generar el buen relacionamiento y comunicación al interior y entre diferentes áreas de la Entidad, pues el 30% considera que este es un tema a mejorar y el 15% no se entera de lo que ocurre por los canales formales.

Condiciones de trabajo (85%):

Este factor tuvo un incremento importante de 7,9% respecto a la medición del 2020. Esto se puede interpretar como el mejoramiento de las condiciones de trabajo comparado con lo vivido en época de pandemia, donde se tuvo que adecuar y aprender sobre la marcha como trabajar desde casa. Al retornar a la normalidad, la cercanía y el medio ambiente físico natural produce un impacto positivo en la percepción de este factor.

Como aspectos a mejorar se debe revisar algunas situaciones de contaminación auditiva y escasa ventilación.

Recomendaciones para Cambio Organizacional

Preparación para el cambio (94%):

Los funcionarios perciben claridad respecto a los objetivos de la entidad y las prioridades para el desarrollo del trabajo. Una más vez se evidencia la necesidad de los funcionarios a ser tenidos en cuenta para la planeación de las actividades. Respecto a este último aspecto se recomienda desarrollar esquemas de comunicación más



cercanos, profundizando en la escucha y la valoración por su participación.

Asimilación para el cambio (83,3%):

Este aspecto arroja un retroceso de 3,6% respecto a la medición del 2020. Si por un lado se destaca los procesos de capacitación y bienestar, por otro lado se debe insistir en la revisión del modelo de inducción y entrenamiento. Es importante que los funcionarios entiendan los principios y valores a exteriorizar, sus funciones y su quehacer diario al igual que el impacto que tienen todos estos elementos en la comunidad.

Se recomienda una vez más definir un modelo de reconocimiento no necesariamente monetario, Trabajando más con elementos emocionales donde se aprenda a motivar y a generar refuerzo positivo.

Aceptación para el cambio (88,6%):

Desarrollar esquemas de comunicación más cercanos y en doble vía con los funcionarios, profundizando en el empoderamiento y delegación.

Fortalecer los procesos comunicacionales de manera oficial al interior de cada área y entre ellas. Compromiso con el cambio (93,8%):

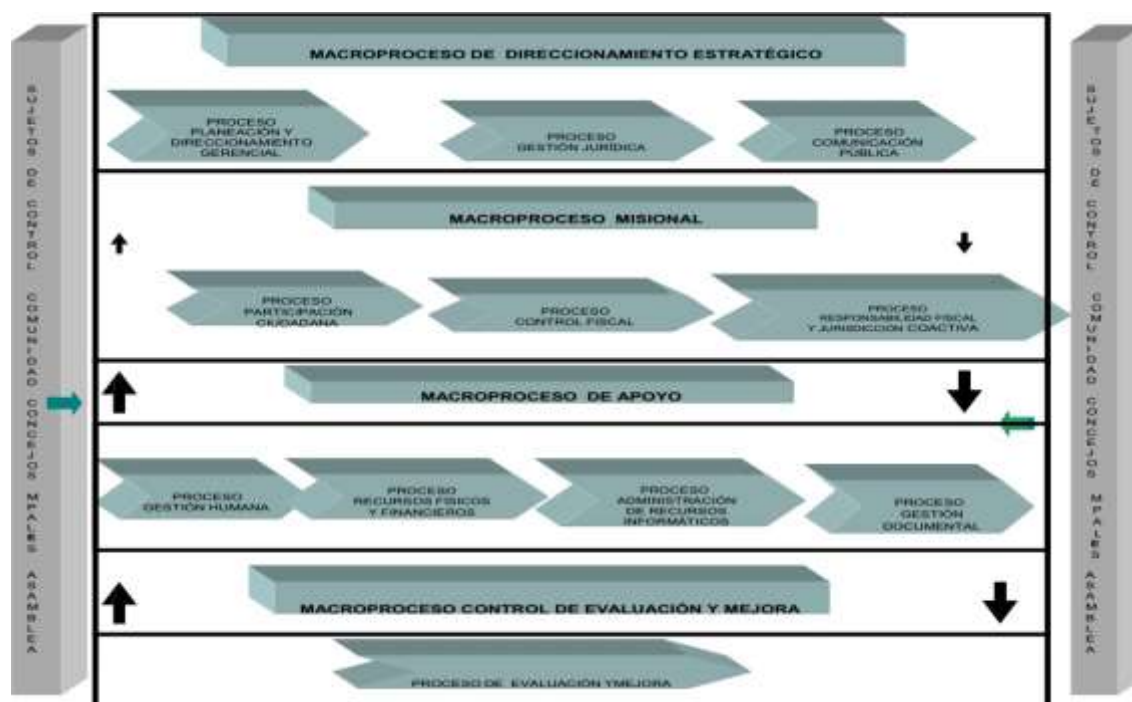
Establecer un programa de desarrollo de competencias aplicados a la entidad, donde se destaquen temas de Trabajo en Equipo, Empoderamiento, Autonomía y Accountability. Lo anterior busca generar las herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo coordinado y sostenible en el tiempo.

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN - PROCESO DE GESTIÓN HUMANA

La Contraloría Departamental del Valle del Cauca cuenta un Sistema Integrado de Gestión basado en las normas ISO 9001:2015 y MECI 2014. En el mapa de procesos se observa gráficamente la manera en que la CDVC ha estructurado su SIG:

Dentro del mapa se encuentra el Macroproceso de Apoyo del cual hace parte el Proceso de Gestión Humana. Este proceso tiene por objetivo desarrollar las competencias del talento humano, mediante la selección, vinculación y formación del personal de la CDVC, partiendo de las necesidades de personal, desarrollando acciones para optimizar la asignación del recurso humano, brindando entrenamiento y capacitación necesaria así como tramitar los procesos disciplinarios generados por presuntas conductas irregulares de los funcionarios de la CDVC, culminando con personal competente y la desvinculación del mismo.





El Proceso de Gestión Humana se amplía en actividades a través de sus diferentes procedimientos a saber:

Procedimiento	Objetivo y alcance	Ciclo de vida del servidor público con el cual se relaciona
Proc.01 - M3P7-01 - Procedimiento Ingreso y Retiro de funcionarios	<p>OBJETIVO. Realizar una óptima selección, vinculación y desvinculación de servidores públicos, garantizando el cumplimiento de la normatividad vigente y aplicando los controles correspondientes con el fin de disminuir la materialización de riesgos.</p> <p>ALCANCE. Inicia con la información actualizada del Plan de Anual de Vacantes y termina con la recopilación de los documentos de retiro del funcionario remitiéndola al responsable del manejo de las historias laborales.</p>	Ingreso, Desarrollo, y Retiro



Procedimiento	Objetivo y alcance	Ciclo de vida del servidor público con el cual se relaciona
Proc. 02 - M3P7-02 - Procedimiento Plan Institucional de Formación y Capacitación - Convenios de Cooperación para la Gestión del Conocimiento y la Innovación	OBJETIVO. Elaborar el Plan Institucional de Formación y Capacitación para la profesionalización de los servidores públicos de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca articulado al desarrollo de sus capacidades, cultura del servicio público y de una gestión pública efectiva; así como la suscripción de convenios de cooperación para la gestión del conocimiento y la innovación con diferentes organizaciones que permitan ampliar las posibilidades de intercambio y gestión de recursos, con mayor relacionamiento y cooperación. ALCANCE. Inicia con la aplicación de la encuesta sobre necesidades individuales de capacitación a los servidores públicos de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca y termina con la expedición de certificados a pasantes, practicantes e investigadores.	Desarrollo
Proc. 03 - M3P7-03 - Procedimiento Nomina y Prestaciones Sociales	OBJETIVO. Coordinar, ejecutar, controlar y elaborar eficaz y oportunamente la liquidación de la nómina y las prestaciones sociales de los servidores públicos de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca, al igual que la liquidación definitiva de las prestaciones sociales y factores salariales de los funcionarios retirados, conforme a las normas legales vigentes, aplicando los controles correspondientes con el fin de disminuir la materialización de riesgos. ALCANCE. Inicia con la recepción de todas las solicitudes y novedades que afectan la liquidación de la nómina, seguridad social y prestaciones sociales de los servidores públicos y finaliza con la generación, revisión y envío del reporte mensual de retención en la fuente a la Subdirección Administrativa para los Recursos Físicos y Financieros.	Ingreso, Desarrollo, y Retiro



Procedimiento	Objetivo y alcance	Ciclo de vida del servidor público con el cual se relaciona
Proc. 04 - M3P7-04 - Procedimiento Desarrollo de Personal	<p>OBJETIVO. Realizar las diferentes actividades relacionadas con la etapa más amplia del ciclo de vida del servidor público, orientadas a que el funcionario apropie su rol, desarrolle competencias, habilidades y conocimientos para el desarrollo del empleo y crezca profesionalmente, contribuyendo a agregar valor a la función pública y a obtener buenos resultados en la gestión de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca.</p> <p>ALCANCE. Inicia con la inducción general y termina con la evaluación de la implementación del Código y la política de integridad</p>	
Proc. 5 M3P7-05 Procedimiento Proceso Disciplinario	<p>OBJETIVO. Proteger la función pública al interior de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca, adelantando las actuaciones disciplinarias relacionadas con sus servidores públicos, determinando así la posible responsabilidad frente a la ocurrencia de conductas disciplinables.</p> <p>ALCANCE. Aplica a los servidores públicos de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca. El proceso disciplinario inicia de oficio, con ocasión de una queja o informe de servidor público. La evaluación de la queja puede dar lugar a un auto inhibitorio, auto de indagación preliminar, auto de investigación disciplinaria, auto por remisión de competencia. Igualmente concluye con auto de terminación y/o archivo, fallo sancionatorio o absolutorio.</p>	Desarrollo



Procedimiento	Objetivo y alcance	Ciclo de vida del servidor público con el cual se relaciona
Proc. 6 - M3P7-06 - Procedimiento Historias Laborales	<p>OBJETIVO. Organizar, mantener, proteger y salvaguardar las historias laborales los servidores públicos activos, retirados, jubilados y fallecidos de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca, en el marco normativo de la Ley de Archivo y Gestión de la Calidad.</p> <p>ALCANCE. Inicia con la remisión de documentación que conforman la historia laboral y culmina con la disposición final de la misma.</p>	
Proc. 7 - M3P7-07 - Procedimiento Incapacidades	<p>OBJETIVO. Direccionar los pasos a seguir para para el trámite de radicación, reconocimiento, liquidación, pago y/o descuento en nómina de las incapacidades y/o licencias de los servidores públicos, tanto por parte de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca (cuando sea el caso) como por parte de la Entidad Promotora de Salud (EPS), Administradora de Fondo de Pensiones (AFP) y/o Administradora de Riesgos laborales (ARL). ALCANCE. Inicia con la notificación y radicación de las incapacidades o Licencias y termina con la emisión de la cuenta de cobro de las incapacidades</p>	Desarrollo



Procedimiento	Objetivo y alcance	Ciclo de vida del servidor público con el cual se relaciona
Proc. 8 - M3P7-08 - Procedimiento Gestión Plan Bienestar Social e Incentivos	<p>OBJETIVO. Formular, ejecutar y evaluar el Plan de Bienestar e Incentivos dirigido a los servidores públicos de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca, con el fin de contribuir al mejoramiento de su calidad de vida y desempeño laboral, generando y manteniendo espacios que favorezcan su desarrollo integral de conocimiento, esparcimiento e integración familiar, fomentando una cultura organizacional que manifieste en los funcionarios un sentido de pertenencia, motivación y calidez humana en la prestación de servicios en la Entidad y buen clima organizacional.</p> <p>ALCANCE. Inicia con la aplicación de la encuesta para identificar las necesidades, expectativas, gustos y preferencias en lo referente a temas de bienestar social y calidad de vida laboral y finaliza con la evaluación de las actividades ejecutadas.</p>	Desarrollo
Proc. 10 - M3P7-10 - Procedimiento Comisiones de Servicios de Funcionarios de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca	<p>OBJETIVO. Tramitar la comisión de servicios a servidores públicos de la Entidad.</p> <p>ALCANCE. Inicia con la solicitud de expedición de acto administrativo para autorización y pago de la comisión y termina con la legalización.</p>	Desarrollo
Proc. 11 - M3P7-11 - Procedimiento para la Expedición de Certificados Electrónicos de Tiempos Laborados y Salarios - CETIL	<p>OBJETIVO. Expedir Certificados electrónicos de tiempos laborados y salarios – CETIL de los servidores públicos activos y retirados de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca y confirmar las historias laborales con destino a bono pensional para que surtan trámite ante la OBP del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.</p> <p>ALCANCE. Se inicia con la solicitud de la certificación, y se finaliza con la proyección y envío del oficio de confirmación de historia laboral.</p>	Desarrollo



SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

En cumplimiento del Capítulo 6° del Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 1111 de 2017 (hoy derogada por resolución 0312 de 2019), la Contraloría Departamental del Valle del Cauca, mediante Resolución Reglamentaria N°015 del 10 de abril de 2018 adoptó el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual tiene como objetivo prevenir los riesgos laborales y de salud en el trabajo; a través de un conjunto de medidas que promueven el bienestar físico, mental y social de los servidores públicos de la Entidad.

Desde la adopción de este sistema se inició el proceso para su implementación formulando para cada vigencia el Plan de Trabajo de SST, con base en los resultados de la evaluación inicial de estándares mínimos para cada vigencia; este Plan de Trabajos soporta el Plan Estratégico del Talento Humano

Los diferentes programas y actividades del SG-SST están enfocados en brindar a los servidores públicos condiciones de salud y seguridad en el trabajo que preserven su bienestar con mínimos niveles de riesgos y de esta forma alcanzar altos índices de productividad y cumplimiento de resultados



El avance en el cumplimiento de los estándares mínimos establecidos en la Resolución 0312 se encuentra en el 86%, razón por la cual la mayor parte de actividades del Plan de Trabajo se orientan a cumplir con el 100% de los estándares, así como los objetivos de los diferentes programas que lo integran.

CARACTERIZACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA CONTRALORIA DEPARTAMENTAL DEL VALLE DEL CAUCA

La caracterización de los servidores públicos permite identificar variables internas propias del talento humano de la Entidad, a partir de las cuales se toman las decisiones de intervención en los diferentes programas de bienestar, capacitación, sistema de seguridad y salud en el trabajo, previsión de necesidades de personal, entre otras; igualmente la caracterización permite conocer el nivel en el que se encuentran los componentes de la política de Gestión Estratégica del Talento Humano a partir del ejercicio de autovaloración permanente, del autodiagnóstico verificando avances, realizando análisis y retroalimentación para convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

CARACTERIZACION POR GENERACIÓN

Edad	Cant.	%	Generación
60 a 67 años	41	33%	Generación Baby boomer
39 a 59 años	64	51%	Generación X
24 a 38 años	20	16%	Generación Y

Al momento de efectuar la caracterización de los funcionarios de la Entidad se encontraban dos empleos de libre nombramiento y remoción en vacancia definitiva.

Cada generación tiene sus propias características, de ahí la importancia de identificarlas, dado que esto permitirá establecer categorías para efectuar las diferentes intervenciones encaminadas a desarrollar una política de gestión del talento humano ajustada a las realidades de los servidores públicos de la Entidad.



La Generación Baby Boomer. En esta generación se encuentran 26 servidores públicos que corresponde a los nacidos entre los años 1943 y 1960 con rangos de edad que van desde 60 a 67 años, y cuyo porcentaje de participación en la totalidad de la planta corresponde al 21%.

Incumbe a las personas que nacieron durante el período posterior a la Segunda Guerra Mundial y se caracterizan por tener principios y valores muy tradicionales, costumbres muy arraigadas por lo cual les afecta mucho los cambios; son metódicos y disciplinados, más apegados a la religión que las otras dos generaciones; su medio masivo favorito es la televisión y tienen la cultura del ahorro por lo cual son muy ambiciosos en el tema financiero. Son personas con autoconceptos propios, experiencias vividas, y preconcepciones y limitaciones sobre el uso de las tecnologías, dado que en el tema laboral son los que han trabajado con máquinas de escribir mecánicas y eléctricas, sumadoras, teléfono y telefax, por lo cual se les dificulta el uso de las TIC tanto en el trabajo como en el aprendizaje.

Generación X. Corresponden a esta generación el grupo de funcionarios nacidos entre los años 1961 y 1981. Es el grupo más representativo de la Entidad con 73 funcionarios con edades que oscilan entre los 39 y 59 años y que equivalen al 59% de la planta.

El término generación X se usa normalmente para referirse a las personas nacidas en la década de los 70s, pero suele aceptarse a los nacidos entre los años 1965 y 1984. También se ha definido a la generación X a las personas que vivieron sus años de adolescencia en la década de los 80s.

Las personas de esta generación vivieron intensas transformaciones experimentadas en la comunicación y las telecomunicaciones, como pasar del diskette de 3 ½ al CD y la USB, los PC de escritorio, el walkman y el fin de los casetes y videocasetes, el nacimiento de Internet y la burbuja .com (período en el cual se produjo un fuerte y rápido crecimiento del valor en las bolsas de valores de empresas relacionadas con internet 1997-2000).

Es una generación afectada por el bombardeo del consumismo de los años 80s y principios de los años 90s, grandes cambios sociales, políticos y económicos y cambios históricos como la caída del muro de Berlín, el fin de la Guerra Fría, el glasnost, la perestroika, y hasta la aparición de nuevas enfermedades como el sida. Les interesa mucha el estatus de la familia y el sitio donde se ha nacido. Fueron los primeros que se familiarizaron con los ordenadores como herramienta de trabajo.



Esta generación se caracteriza principalmente por la resistencia a las tecnologías totalmente digitales; todavía prefieren ir a elegir y comprar música en las tiendas de discos, en vez de pagar y descargarlos. Dado que nacieron en una época de cambios, algunos no necesitan de Internet para vivir sus vidas o divertirse, buscan permanente la profesionalización para ser personas exitosas, son fieles con las marcas y el consumo, no creen en todo lo que encuentran en la red y usan la tecnología sólo para información

Generación Y. En este grupo se encuentran los servidores públicos nacidos entre los años 1976 y 2001. Es el grupo más pequeño de la Entidad con 24 funcionarios con edades que van desde los 24 hasta los 38 años y que equivalen al 20% de la planta.

Esta generación que también es denominada millenials, era de adolescentes o adultos jóvenes durante la década de 1990 y principios del 2000. Han vivido drásticos cambios afectivos pues pertenecen a una generación en la cual se ha visto más marcada la disolución de las familias con altas tasas de divorcio, pertenecen a hogares donde ambos padres trabajan, y es la primera generación que puede considerarse global.

Se les considera una generación única pues son totalmente digitales, hiperconectados y atienden varios dispositivos a la vez, a diferencia de las generaciones baby boomer y la X, también han impulsado la vida sana, la alimentación saludable o el ecologismo. Sus tendencias son los móviles, redes sociales, video online y uso de APPS. Tienen una preparación de grado superior con varios títulos universitarios y dominio de varios idiomas, por lo cual no les llama mucho la atención un trabajo estable, sino que muchos quieren ser emprendedores, puesto que es una generación con mucha creatividad e ideas novedosas

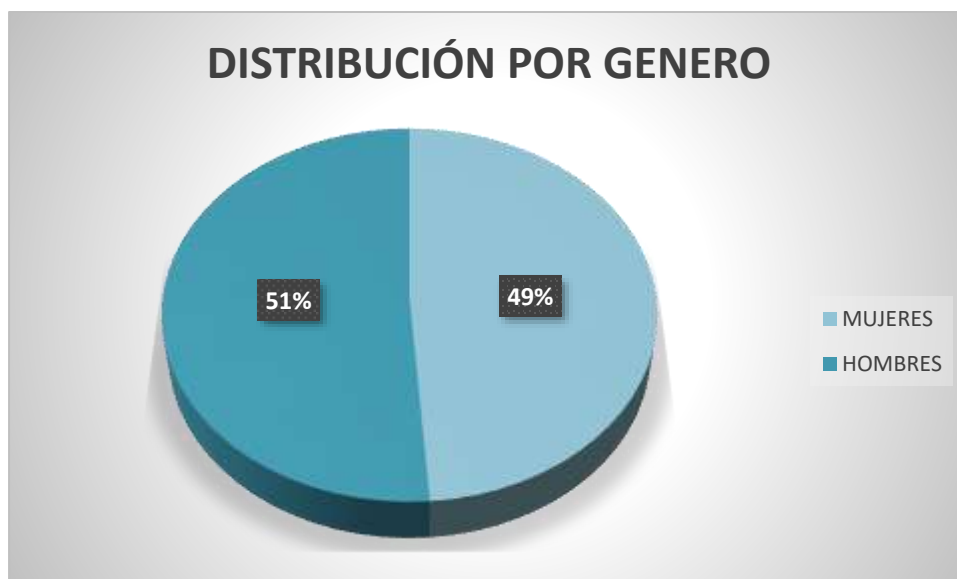
Valoran la flexibilidad en los horarios de trabajo por ello son candidatos para la modalidad de teletrabajo, ya que buscan el reconocimiento no por los años de servicio sino por las funciones que realizan y los productos que entregan. Poseen altos valores sociales y éticos, son emprendedores y por ello se resisten a las empresas tradicionales, retándolos para que los conquisten pues son creadores de contenido e influyentes entre su público, por lo cual se consideran más productivos.

CARACTERIZACIÓN POR GÉNERO

El 51% de los servidores públicos de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca son hombres en tanto el 49% restante son mujeres, se ve claramente en la Entidad la igualdad de género para acceder al trabajo.



GENERO	CANT.	%
MUJERES	61	49%
HOMBRES	64	51%



CARACTERIZACIÓN POR NIVEL SALARIAL

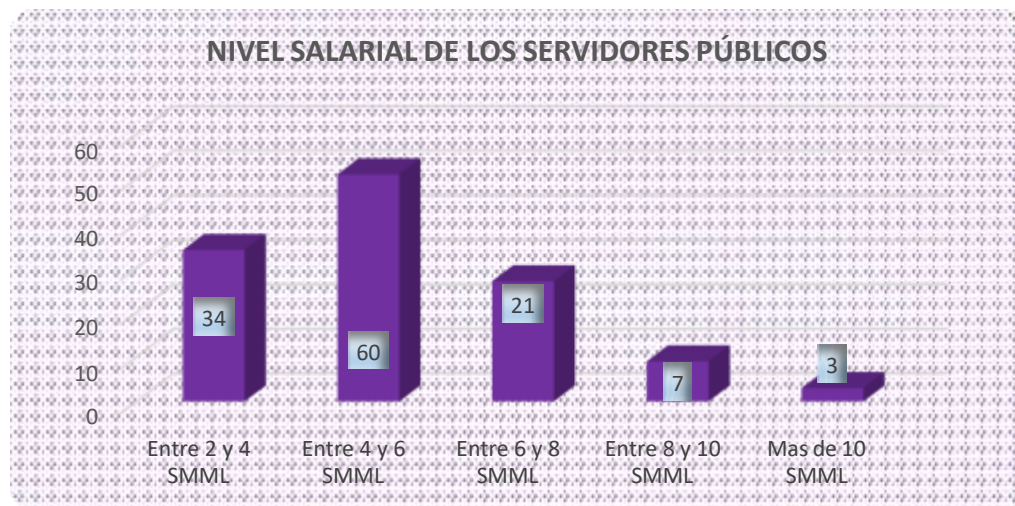
Mediante Decreto 462 del 29 de Marzo de 2022 el Departamento Administrativo de la Función Pública, señala en su artículo 2 el límite máximo salario mensual para Gobernadores a partir del 01 de enero de 2022, atendiendo la categorización establecida en la ley 617 de 2000. A través del Decreto 462 fijó los límites máximos salariales de los Gobernadores, alcaldes y empleados públicos de las Entidades territoriales.

Por su parte, la Contraloría Departamental del Valle del Cauca, a través de la Resolución N°196 de 2022, efectuó el incremento salarial decretado por el gobierno nacional, incrementando los salarios de los servidores públicos de la Entidad en el porcentaje establecido por el nivel central con retroactividad a 1° de enero de 2021, tal como se muestra en la siguiente escala establecieron 5 rangos de salarios para caracterizar el nivel salarial de los funcionarios, tal como se muestra a continuación:



ESCALA SALARIAL
RESOLUCIÓN 196 DE MARZO 31 DE 2022

GRADO	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TECNICO	ASISTENCIAL
1	\$ 6,766,042	\$ 6,766,042	\$ 5,218,225	\$ 3,291,615	\$ 2,094,493
2	\$ 8,760,987		\$ 6,164,629		\$ 2,671,726
3	\$ 11,819,364		\$ 6,766,042		\$ 2,779,854
4	\$ 12,065,654				\$ 3,011,936
5	\$ 18,755,197				\$ 3,134,743
6					\$ 3,258,955



TIPO DE VINCULACION

TIPO DE VINCULACION	CANT.	%
PERIODO FIJO	1	1%
LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCION	28	22%
CARRERA ADMINISTRATIVA	68	54%
PROVISIONAL	28	22%
TOTAL	125	100%



El único empleo de período es el de Contralor Departamental que representa el 1% de la planta de personal. El 23% son de libre nombramiento y remoción y el 18% se encuentran nombrados en provisionalidad. El 58% de los servidores públicos de la CDVC pertenecen a la carrera administrativa.

En tanto se realiza el proceso de selección mediante concurso de méritos abierto y de ascenso para proveer las vacantes definitivas, la Entidad ha promocionado a los servidores públicos a través de la figura de encargo, como se observa a continuación:

ENCARGOS DE SERVIDORES PÚBLICOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA AÑO 2022				
Nivel	Empleo	Tipo de empleo	Funcionarios encargados	Tipo de Vacancia
DIRECTIVO	SUBDIRECTOR TECNICO CERCOFIS CALI	Libre nombramiento y remoción	2	Temporal
PROFESIONAL	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	Carrera Administrativa	1	Definitiva
	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	Carrera Administrativa	2	Definitiva
TECNICO	TECNICO OPERATIVO	Carrera Administrativa	4	Temporal
ASISTENCIAL	SECRETARIA	Carrera Administrativa	1	Definitiva
	AUXILIAR CONDUCTOR	Carrera Administrativa	1	Temporal
TOTAL FUNCIONARIOS ENCARGADOS			10	

Las vacancias temporales que se originan por lo encargos de los servidores públicos de carrera también son provistas con este tipo de funcionarios, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en las normas.

Los empleos de carrera administrativa en vacancia definitiva se encuentran en proceso de selección a través de concurso de méritos que adelanta la Comisión Nacional del Servicio Civil, el cual se inició antes de la expedición del Decreto 409

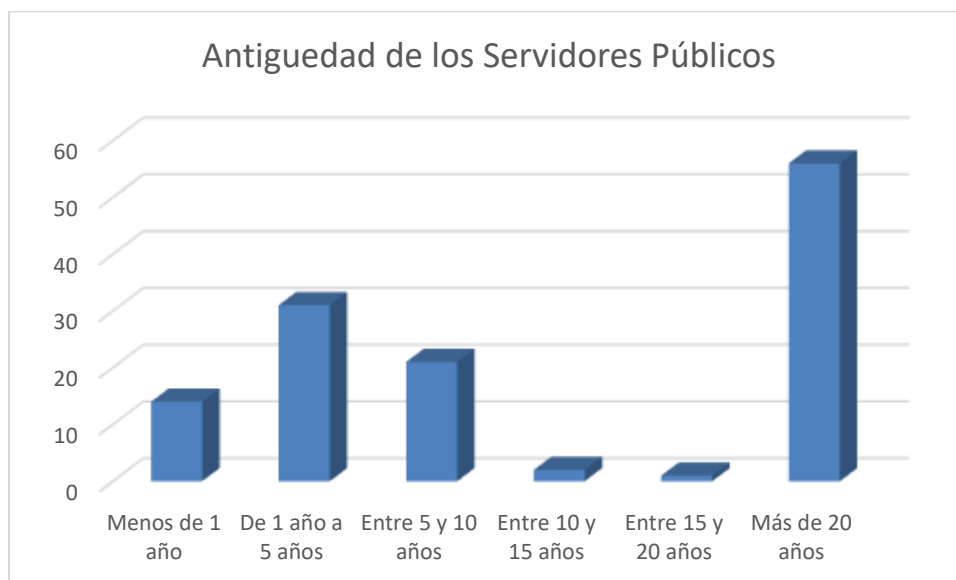


de 2020, por el cual se crea la carrera administrativa especial para las Contralorías Territoriales.

La Comisión Nacional del Servicio Civil expidió el Acuerdo No 20201000001816 Por el cual se convoca y se establecen las reglas del Proceso de Selección, en las modalidades de ascenso y abierto, para proveer definitivamente los empleos en vacancia definitiva pertenecientes al Sistema Especial de Carrera Administrativa de la planta de personal de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca - Proceso de Selección N°1372 de 2020 - Contralorías Territoriales, en el cual pueden participar todos los servidores públicos de la CDVC que cumplan requisitos, en la modalidad de ascenso y los ciudadanos en la modalidad de concurso abierto, con el fin de proveer 20 vacantes de empleos de carrera administrativa.

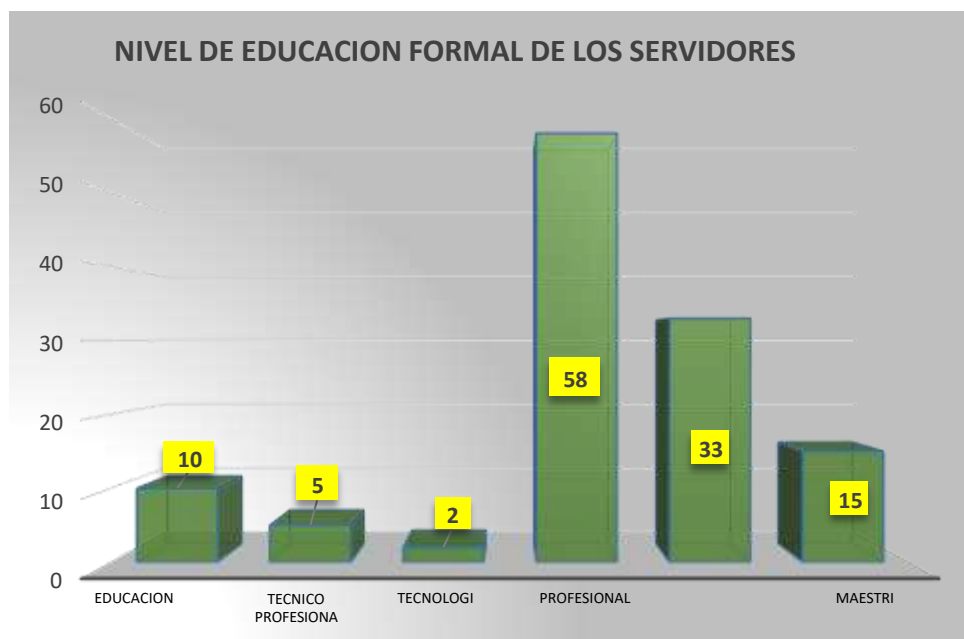
CARACTERIZACION POR ANTIGÜEDAD EN LA ENTIDAD

Años de Antigüedad	Cant.	%
Menos de 1 año	14	11%
De 1 año a 5 años	31	25%
Entre 5 y 10 años	21	17%
Entre 10 y 15 años	2	2%
Entre 15 y 20 años	1	1%
Más de 20 años	56	45%



El 11% de los funcionarios tienen menos de 1 año de antigüedad. El 25% de los servidores públicos tienen entre 1 y 5 años de antigüedad. Los 80 funcionarios restantes que representan el 64% se encuentran vinculados en su mayoría desde hace 15 años y la mayor parte tienen más de 20 años de servicio en la Entidad.

CARACTERIZACIÓN POR FORMACION - EDUCACION FORMAL



Los servidores públicos de la CDVC tienen un alto grado de formación como se observa en la gráfica, puesto que el 86% tienen estudios de pregrado y posgrado (profesional, especialización, maestría), y solamente el 14% tienen la formación en educación media, técnico profesional o tecnológica. libre nombramiento y remoción en vacancia definitiva

CARACTERIZACIÓN DE CONDICIONES ESPECÍFICAS

Participación de las mujeres en el nivel directivo. En los cargos del nivel directivo de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca, cuya naturaleza es de libre nombramiento y remoción, y que tienen atribuciones de dirección así como la responsabilidad de formular, planear, coordinar, ejecutar y controlar las actividades, procesos y procedimientos de las diferentes áreas de la Entidad, se encuentran 11 mujeres, que corresponde al 41% de los cargos de dirección, el 59% restante lo ocupan hombres, dando cumplimiento de esta manera a la Ley 581 de 2000 (Ley de cuotas).

CARACTERIZACIÓN DE CONDICIONES ESPECÍFICAS

Participación de las mujeres en el nivel directivo. En los cargos del nivel directivo de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca, cuya naturaleza es de libre nombramiento y remoción, y que tienen atribuciones de dirección así como la responsabilidad de formular, planear, coordinar, ejecutar y controlar las actividades, procesos y procedimientos de las diferentes áreas de la Entidad, se encuentran 11 mujeres, que corresponde al 41% de los cargos de dirección, el 59% restante lo ocupan hombres, dando cumplimiento de esta manera a la Ley 581 de 2000 (Ley de cuotas).

Pre pensionados. Se incluye en este grupo a los servidores públicos de la CDVC que se encuentran dentro de los tres (3) últimos años para cumplir los requisitos de pensión de vejez, partiendo de los requisitos de los dos regímenes de pensión que existen en el país:

- Régimen de prima media “RPM” con prestación definida (afiliados a la Administradora de Pensiones Colpensiones): mujeres de 57 años y hombres de 62 años, con más de 1.300 semanas cotizadas.
- Régimen de ahorro individual “Rais” (afiliados a fondos de pensiones privados): acreditar el monto suficiente para poder obtener una pensión de por lo menos 110% de un Salario Mínimo Legal Mensual Vigente (SMLMV), durante el resto de su vida.

De los 123 servidores públicos de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca 43 tienen la condición de prepensionados; es decir el 34% de la planta de personal ocupada. Adicional a estos 32 funcionarios, existen 7 funcionarios que ya tienen resolución de reconocimiento de pensión de vejez, pero se acogieron a la edad de retiro voluntario establecido en la Ley 1821 de 2016. De los 32 prepensionados, 16 se encuentran en el régimen de prima media y los 16 restantes en el régimen de ahorro individual.

Afiliación a la asociación sindical. De los 123 servidores públicos de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca, 40 se encuentran afiliados a la Asociación de Servidores Públicos de los órganos de Control de Colombia ASDECCOL Seccional Valle del Cauca; es decir el 32% de la planta de personal. De los 40 afiliados a la Asociación Sindical, 5 tienen fuero sindical debidamente registrado en el Ministerio de Trabajo y reportado a la Contraloría Departamental.



PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO

OBJETIVO GENERAL

Fomentar la gestión del talento humano a través de estrategias y acciones orientadas a su desarrollo, contribuyendo al mejoramiento de las competencias, capacidades, conocimientos, habilidades, condiciones de trabajo y calidad de vida de los servidores públicos de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca articulados con la política y misión establecida, logrando fortalecer el clima y la cultura organizacional; el código de integridad y la productividad, requeridas para implementar la Política de Gestión estratégica del Talento Humano acorde a las nuevas exigencias de modernización de la CDVC.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Lograr un buen nivel de satisfacción del talento humano de la CDVC frente a las actividades del Plan de Bienestar, mejorando su calidad de vida y su satisfacción con el trabajo y con la Entidad
- Fortalecer los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias funcionales y comportamentales de los servidores públicos de la CDVC a través de la implementación del Plan Institucional de Capacitación ajustado a las necesidades de los funcionarios que debe generar aprendizajes y capacidades conjuntas, estimulando el desempeño óptimo y un cambio en la forma de pensar, sentir y percibir su labor en la Entidad.
- Fortalecer la cultura de la prevención y manejo de los riesgos en el entorno laboral a través del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, mejorando su rendimiento y productividad.
- Promover en los servidores públicos la práctica de los valores de integridad en el ejercicio de sus funciones y competencias de acuerdo con el empleo del cual son titulares.
- Actualizar los procedimientos inherentes a la gestión del talento humano ajustándolos al ciclo de vida del servidor público, así como a la normatividad vigente en el marco del SIG y del MIPG incluyendo indicadores clave.
- Adoptar y desarrollar los programas especiales de la función pública para los servidores de la CDVC de acuerdo con la disponibilidad de recursos.
- Efectuar la medición y seguimiento a la Gestión Estratégica del Talento Humano mediante el uso de la matriz de autoevaluación, definiendo y ejecutando el Plan de Acción que se derive ésta.

POLÍTICA DE GESTIÓN HUMANA

Todas las personas vinculadas a la CDVC, en el marco de los valores del servicio público deberán contribuir con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión institucional, a garantizar los derechos y a responder las demandas de los



De igual forma, deberán buscar acciones relacionadas con la capacitación, el bienestar, los incentivos, la seguridad y salud en el trabajo, y en general todas aquellas que apunten al mejoramiento de la productividad y la satisfacción del servidor público con su trabajo y con la Entidad.

Realizar buenas prácticas y acciones críticas que contribuyan al cumplimiento de metas organizacionales a través de la atracción, desarrollo y retención del mejor talento humano posible, liderado por el nivel estratégico de la organización y articulado con la planeación institucional.

PROPÓSITO DE LA DIMENSIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN MIPG

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión la Dimensión del Talento Humano tiene como propósito brindar a la Entidad herramientas para gestionar adecuadamente su talento humano a través del ciclo de vida del servidor público de acuerdo con las prioridades del Plan Estratégico Institucional, la normatividad en materia de personal, y la garantía del derecho fundamental al diálogo social y a la concertación como principal mecanismo para resolver las controversias laborales; promoviendo siempre la práctica de los valores de integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos de conformidad con el empleo del cual son titulares.

Dentro de las políticas del MIPG se encuentra la Política de Gestión Estratégica de Talento Humano, la cual se desarrolla en el marco general de la política de empleo público del país y se fundamenta en los siguientes pilares:

- Mérito: Criterio esencial para la vinculación y la permanencia en el servicio público
- Competencias: Eje a través del cual se articulan todos los procesos de talento humano.
- Desarrollo y crecimiento: Elementos básicos para lograr que los servidores públicos aporten lo mejor de sí en su trabajo y se sientan partícipes y comprometidos con la Entidad
- Productividad: Orientación permanente hacia el resultado
- Gestión del cambio: Disposición para adaptarse a situaciones nuevas y a entornos cambiantes, así como las estrategias implementadas para facilitar la adaptación constante de entidades y servidores
- Integridad: valores con los que deben contar todos los servidores públicos
- Diálogo y concertación: Condición fundamental para buscar mecanismos y espacios de interacción entre todos los servidores públicos con el propósito de lograr acuerdos en beneficio de los actores involucrados como garantía



para obtener resultados óptimos.

Soportada en estos pilares, la política de empleo público apunta a lograr cuatro objetivos básicos: Servidores públicos con un mayor nivel de bienestar, desarrollo y compromiso

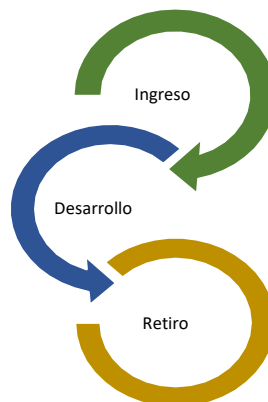
- Mayor productividad del Estado
- Incremento en los niveles de confianza del ciudadano en el Estado
- Incremento en los índices de satisfacción de los grupos de interés con los servicios prestados por el Estado

Para cumplir con estos cuatro objetivos se plantea un modelo de empleo público en el que, se identifican también cuatro componentes del proceso de gestión estratégica del talento humano, a saber:

- Planeación y direccionamiento estratégico de la Entidad
- Ingreso
- Desarrollo
- Retiro

Estos tres últimos subcomponentes corresponden al ciclo de vida del servidor público:

Ciclo de vida del servidor público



MATRIZ DE AUTODIAGNÓSTICO DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrolló una herramienta de autodiagnóstico que permite a cada entidad pública desarrollar su propio ejercicio de valoración del estado de cada una de las dimensiones en las cuales se estructura el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.



La Contraloría Departamental del Valle del Cauca ha venido utilizando esta herramienta con base en sus resultados determinó el estado de cada una de las dimensiones del MIPG identificando tanto fortalezas como debilidades, que le ha permitido tomar acciones encaminadas a la mejora continua para alcanzar la excelencia.

Para el caso de la Gestión Estratégica del Talento Humano, la matriz de autoevaluación está estructurada como se muestra a continuación:

COMPONENTE	CATEGORIA	VARIABLE
PLANEACIÓN	CONOCIMIENTO NORMATIVO Y DEL ENTORNO	Conocer y considerar el propósito, las funciones y el tipo de entidad;
		conocer su entorno; y vincular la planeación estratégica en los diseños de planeación del área.
		Conocer y considerar toda la normatividad aplicable al proceso de talento humano
		Conocer y considerar los lineamientos institucionales macro relacionados con la entidad, emitidos por Función Pública, CNSC, ESAP o Presidencia de la República.
		Conocer el acto administrativo de creación de la entidad y sus modificaciones y conocer los actos administrativos de creación o modificación de planta de personal vigentes



	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	Contar con un mecanismo de información que permita visualizar en tiempo real la planta de personal y generar reportes, articulado con la nómina o independiente, diferenciando:
		· Planta global y planta estructural, por grupos internos de trabajo
		· Tipos de vinculación, nivel, código, grado
		· Antigüedad en el Estado, nivel académico y género
		· Cargos en vacancia definitiva o temporal por niveles
		· Perfiles de Empleos
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	· Caracterización de las áreas de talento humano (prepensión, cabeza de familia, limitaciones físicas, fuero sindical)
		Diseñar la planeación estratégica del talento humano, que contemple:
		· Plan anual de vacantes y Plan de Previsión de Recursos Humanos que prevea y programe los recursos necesarios para proveer las vacantes mediante concurso



INGRESO		· Plan Institucional de Capacitación
		· Plan de bienestar e incentivos
		· Plan de seguridad y salud en el trabajo
		· Monitoreo y seguimiento del SIGEP
		· Evaluación de desempeño
		· Inducción y reinducción
		· Medición, análisis y mejoramiento del clima organizacional
	MANUAL DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS	Contar con un manual de funciones y de competencias ajustado a las directrices vigentes
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Contar con un área estratégica para la gerencia del TH
	PROVISIÓN DEL EMPLEO	<p>Tiempo de cubrimiento de vacantes temporales mediante encargo</p> <p>Proveer las vacantes en forma definitiva oportunamente, de acuerdo con el Plan Anual de Vacantes</p> <p>Proveer las vacantes de forma temporal oportunamente por</p> <p>necesidades del servicio, de acuerdo con el Plan Anual de Vacantes</p>



		Contar con las listas de elegibles vigentes en su entidad hasta su vencimiento
		Contar con mecanismos para verificar si existen servidores de carrera administrativa con derecho preferencial para ser encargados
	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	Contar con la trazabilidad electrónica y física de la historia laboral de cada servidor
		Registrar y analizar las vacantes y los tiempos de cubrimiento, especialmente de los gerentes públicos
		Coordinar lo pertinente para que los servidores públicos presenten la Declaración de Bienes y Rentas entre 1° de junio y el 31 de julio de cada vigencia.
		Contar con mecanismos para evaluar competencias para los
		candidatos a cubrir vacantes temporales o de libre nombramiento y remoción.
	MERITOCRACIA	Enviar oportunamente las solicitudes de inscripción o de actualización en carrera administrativa a la CNSC
GESTION DEL DESEMPEÑO	Verificar que se realice adecuadamente la evaluación de periodo de prueba a los servidores nuevos de	



DESARROLLO		carrera administrativa, de acuerdo con la normatividad vigente
	CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN	Realizar reinducción a todos los servidores máximo cada dos años
		Llevar registros apropiados del número de gerentes públicos que hay en la entidad, así como de su movilidad
		Contar con información confiable y oportuna sobre indicadores claves como rotación de personal (relación entre ingresos y retiros), movilidad del personal (encargos, comisiones de servicio, de estudio, reubicaciones y estado actual de situaciones administrativas), ausentismo (enfermedad, licencias, permisos), prepensionados, cargas de trabajo por empleo y por dependencia, personal afrodescendiente y LGBTI
	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	Movilidad: Contar con información confiable sobre los Servidores que, dados sus conocimientos y habilidades, potencialmente puedan ser reubicados en otras dependencias, encargarse en otro empleo o se les pueda



		comisionar para desempeñar cargos de libre nombramiento y remoción.
		Llevar registros de todas las actividades de bienestar y capacitación realizada, y contar con información sistematizada sobre número de asistentes y servidores que participaron en las actividades, incluyendo familiares.
		Adopción mediante acto administrativo del sistema de evaluación del desempeño y los acuerdos de gestión
		Se ha facilitado el proceso de acuerdos de gestión elaborando los formatos y haciendo las capacitaciones correspondientes
		Llevar a cabo las labores de evaluación de desempeño y llevar los registros correspondientes, en sus respectivas fases.
		Establecer y hacer seguimiento a los planes de mejoramiento individual teniendo en cuenta:
		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño



	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	<ul style="list-style-type: none"> · Diagnóstico de necesidades de capacitación realizada por Talento Humano
		Establecer mecanismos de evaluación periódica del desempeño en torno al servicio al ciudadano diferente a las obligatorias.
		Elaborar el plan institucional de capacitación teniendo en cuenta los siguientes elementos:
		<ul style="list-style-type: none"> · Diagnóstico de necesidades de la entidad y de los gerentes públicos
		<ul style="list-style-type: none"> · Solicitudes de los gerentes públicos
		<ul style="list-style-type: none"> · Orientaciones de la alta dirección
		<ul style="list-style-type: none"> · Oferta del sector Función Pública
		Desglosando el PIC en las siguientes fases:
		<ul style="list-style-type: none"> · Sensibilización
		<ul style="list-style-type: none"> · Formulación de los proyectos de aprendizaje
		<ul style="list-style-type: none"> · Consolidación del diagnóstico de necesidades de la entidad
		<ul style="list-style-type: none"> · Programación del Plan



		· Ejecución del Plan
		· Evaluación de la eficacia del Plan
	CAPACITACIÓN	Incluyendo en el PIC los siguientes temas:
		· Gestión del talento humano
		· Integración cultural
		· Planificación, desarrollo territorial y nacional
		· Relevancia internacional
		· Buen Gobierno
		· Contratación Pública
		· Cultura organizacional
		· Derechos humanos
		· Gestión administrativa
		· Gestión de las tecnologías de la información
		· Gestión documental



					<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Financiera
					<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno en Línea
					<ul style="list-style-type: none"> • Innovación
					<ul style="list-style-type: none"> • Participación ciudadana
					<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al ciudadano
					<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad ambiental
					<ul style="list-style-type: none"> • Derecho de acceso a la información
					<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el programa de bilingüismo en la entidad
					<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan de bienestar e incentivos, teniendo en cuenta los siguientes elementos:
					<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos para los gerentes públicos
BIENESTAR INCENTIVOS	E				<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de trabajo (pecuniarios)
					<ul style="list-style-type: none"> • Empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción (No pecuniarios)
					<ul style="list-style-type: none"> • Criterios del área de Talento Humano



		· Decisiones de la alta dirección
		Diagnóstico de necesidades con base en un instrumento de recolección de información aplicado a los servidores públicos de la entidad Incluyendo los siguientes temas:
		· Deportivos, recreativos y vacacionales
		· Artísticos y culturales
		· Promoción y prevención de la salud
		· Educación en artes y artesanías
		· Promoción de programas de vivienda
		· Clima laboral
		· Cambio organizacional
		· Adaptación laboral
		· Preparación a los prepensionados para el retiro del servicio
		· Cultura organizacional
		· Programas de incentivos



		<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo
		<ul style="list-style-type: none"> Educación formal (primaria, secundaria y media, superior)
		Desarrollar el programa de entorno laboral saludable en la entidad.
		Día del Servidor Público: Programar actividades de capacitación y jornadas de reflexión institucional dirigidas a fortalecer el sentido de pertenencia, la eficiencia, la adecuada prestación del servicio, los valores y la ética del servicio en lo público y el buen gobierno. Así mismo, adelantar actividades que exalten la labor del servidor público.
		Incorporar al menos una buena práctica en lo concerniente a los programas de Bienestar e Incentivos.
		Desarrollar el programa de Estado Joven en la entidad.
		Divulgar e implementar el programa Servimos en la entidad
		Desarrollar el programa de teletrabajo en la entidad
		Desarrollar el programa de horarios flexibles en la entidad.



		Tramitar las situaciones administrativas y llevar registros estadísticos de su incidencia.
		Realizar las elecciones de los representantes de los empleados ante la comisión de personal y conformar la comisión
		Tramitar la nómina y llevar los registros estadísticos correspondientes.
		Realizar mediciones de clima laboral (cada dos años máximo), y la correspondiente intervención de mejoramiento que permita corregir:
		· El conocimiento de la orientación organizacional
		· El estilo de dirección
		· La comunicación e integración
		· El trabajo en equipo
		· La capacidad profesional
		· El ambiente físico
	CLIMA ORGANIZACIONAL CAMBIO CULTURA	Establecer las prioridades en las situaciones que atenten o lesionen la moralidad, incluyendo actividades pedagógicas e



		informativas sobre temas asociados con la integridad, los deberes
		y las responsabilidades en la función pública, generando un cambio cultural
		Promover y mantener la participación de los servidores en la evaluación de la gestión (estratégica y operativa) para la identificación de oportunidades de mejora y el aporte de ideas innovadoras
	VALORES	Promover ejercicios participativos para la identificación de los valores y principios institucionales, su conocimiento e interiorización por parte de los todos los servidores y garantizar su cumplimiento en el ejercicio de sus funciones
	CONTRATISTAS	Proporción de contratistas con relación a los servidores de planta
	ACUERDO LABORAL	Negociar las condiciones de trabajo con sindicatos y asociaciones legalmente constituidas en el marco de la normatividad vigente.
	GERENCIA PÚBLICA	Implementar mecanismos para evaluar y desarrollar competencias directivas



		y gerenciales como liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección y desarrollo de personal y conocimiento del entorno, entre otros.
		Promocionar la rendición de cuentas por parte de los gerentes (o directivos) públicos.
		Propiciar mecanismos que faciliten la gestión de los conflictos por parte de los gerentes, de manera que tomen decisiones de forma objetiva y se eviten connotaciones negativas para la gestión.
		Desarrollar procesos de reclutamiento que garanticen una amplia concurrencia de candidatos idóneos para el acceso a los empleos gerenciales (o directivos).
		Implementar mecanismos o instrumentos para abordar y mejorar el desempeño de gerentes (o directivos) inferior a lo esperado.
RETIRO	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	Brindar oportunidades para que los servidores públicos de carrera desempeñen cargos gerenciales (o directivos).
		Contar con cifras de retiro de servidores y su correspondiente análisis



		por modalidad de retiro.
	ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Realizar entrevistas de retiro para identificar las razones por las que los servidores se retiran de la entidad.
	DESVINCULACIÓN	<p>Contar con programas de reconocimiento de la trayectoria laboral y agradecimiento por el servicio prestado a las personas que se desvinculan</p> <p>Brindar apoyo sociolaboral 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</p>
	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la Entidad a quienes continúan vinculados



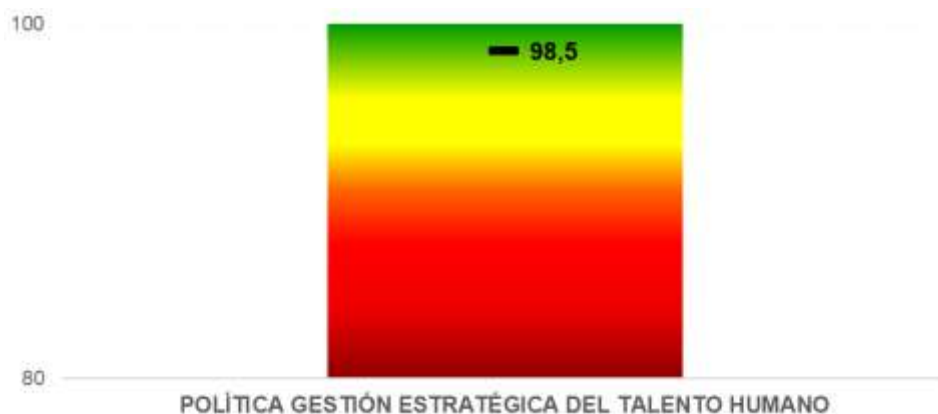
8.2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

El Departamento Administrativo de la Función Pública señala que la matriz para efectuar autodiagnóstico de la Gestión Estratégica del Talento Humano puede utilizarse en el momento en que cada entidad lo considere pertinente, sin implicar estoreporte alguno tanto a Función Pública como a otras instancias del gobierno o de organismos de control.

La matriz GETH está diseñada para que cada entidad analice las diferentes variables y se autocalifique en cada una de ellas con un puntaje de 0 a 100, bajo criterios previamente establecidos y con base en sus resultados establecer un Plan de Acción dando prioridad a los aspectos que muestran debilidades.

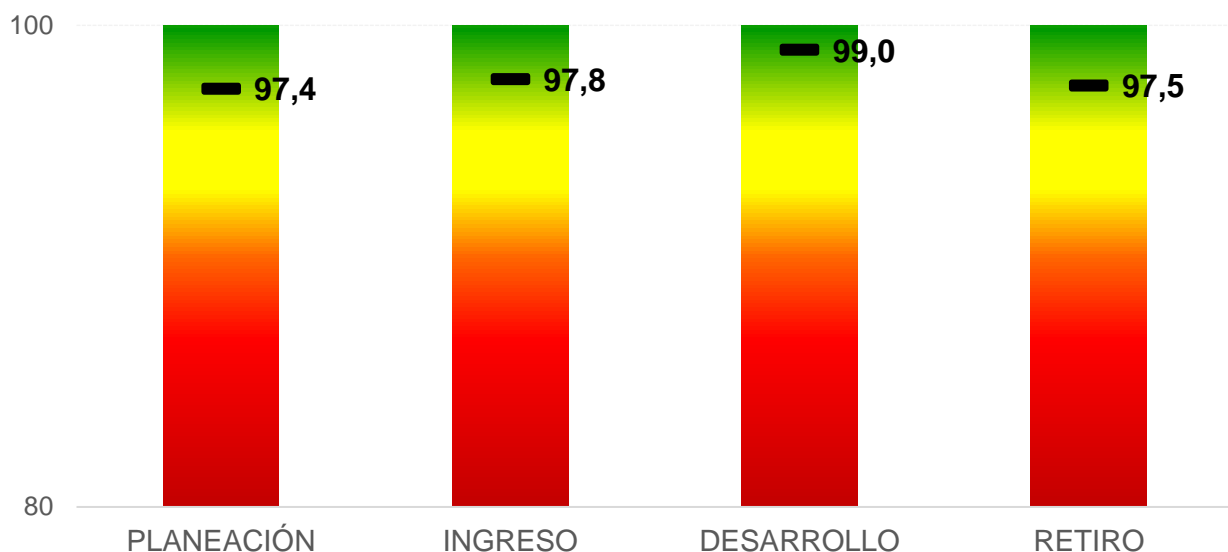
- La matriz GETH permite identificar los siguientes aspectos: Estado actual de cada uno de los subcomponentes de talento humano(planeación, ingreso, desarrollo y retiro)
- Nivel de madurez de la gestión estratégica del talento humano en la que se ubica la Contraloría Departamental del Valle del Cauca.
- Estado actual de las 5 rutas de creación de valor y de cada una de las 13 subrutas
- Aspectos por priorizar con el objetivo de avanzar en la gestión estratégica del talento humano a través del Plan de Acción.

La Dirección Administrativa de Gestión Humana y Financiera efectuó el autodiagnóstico de la Gestión Estratégica del Talento Humano utilizando esta matriz. Con base en esta información que detallada y desagregada el estado de la política deGETH en la CDVC, se determinaron acciones prioritarias para lograr consolidar la política. La Dirección Administrativa de Gestión Humana y Financiera actualizó la matriz obteniendo los siguientes resultados:



Esta gráfica muestra el porcentaje de avance general de la implementación de la Política de Gestión estratégica de Talento Humano en la Contraloría Departamental del Valle del Cauca. De acuerdo con los parámetros establecidos por el DAFP, se encuentra en el nivel de madurez denominado “Consolidación”, lo que significa que la CDVC tiene un nivel óptimo en cuanto a la implementación de la política de GETH y, adicionalmente, cuenta con buenas prácticas que hacen parte de la cultura organizacional; Se evidencia el porcentaje de mejora, frente a periodos anteriores.

Calificación por Componentes

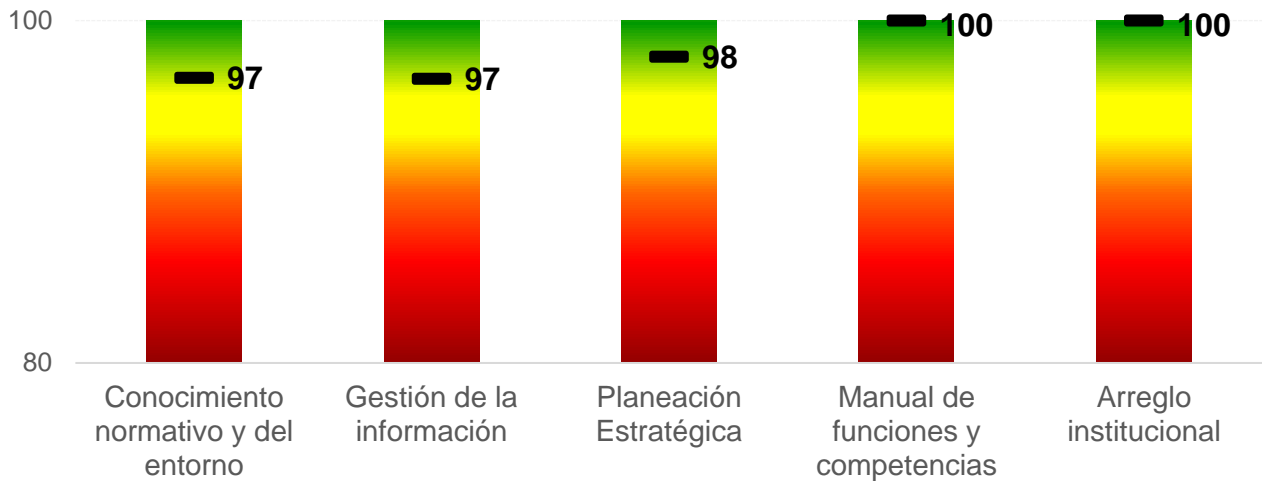


Respecto a la calificación de los componentes de la política se observa en la gráfica que el más avanzado es el de “Desarrollo” y el que requiere acciones de mejora es el correspondiente a “Planeación”. La entidad cuenta con las cifras de retiro de servidores, así como la razón de la misma pero no se ha hecho análisis al respecto, la mayor parte de funcionarios que se desvinculan pertenecen a empleos de libre nombramiento y remoción o provisionales, que por la naturaleza de los mismos no garantizan estabilidad laboral, contrario a los empleos de carrera administrativa que aproximadamente al 54% de la planta de personal

Calificación de las categorías del Componente de Planeación

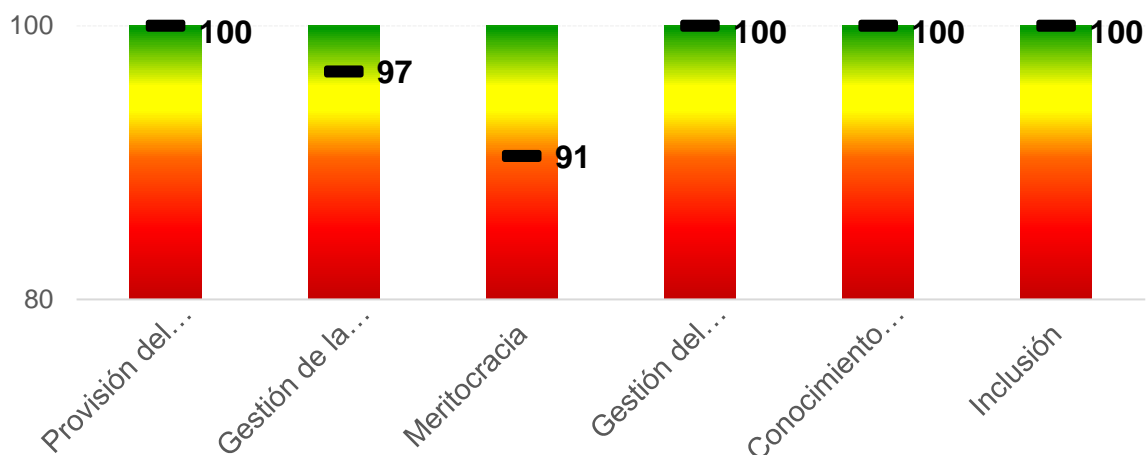
En cuanto a las categorías del componente de planeación se observa que las de menor calificación son Conocimiento normativo y del entorno, y Gestión de la Información. Al respecto, se tiene la normatividad recopilada, organizada y accesible en el link de TRANSPARENCIA de la página web institucional





Calificación de las categorías del Componente Ingreso

En las categorías del componente de ingreso las de menor calificación son Meritocracia. En cuanto a gestión de la información se tiene adoptado el SIGEP para la información básica de los servidores públicos como son la hoja de vida y la declaración de bienes y rentas; sin embargo, algunas historias laborales registradas en este aplicativo no tienen los soportes. La Dirección Administrativa de Gestión Humana y Financiera como dependencia responsable de las historias laborales tanto de servidores públicos como inactivos ha avanzado en la digitalización de éstas. Las de inactivos se encuentran completamente digitalizadas, en tanto que las de servidores públicos activos se encuentran digitalizadas hasta el 31 de diciembre de 2018.



Respecto a la categoría de Meritocracia, se reportaron todas las vacantes definitivas de empleos de carrera para llevar a cabo la selección a través de

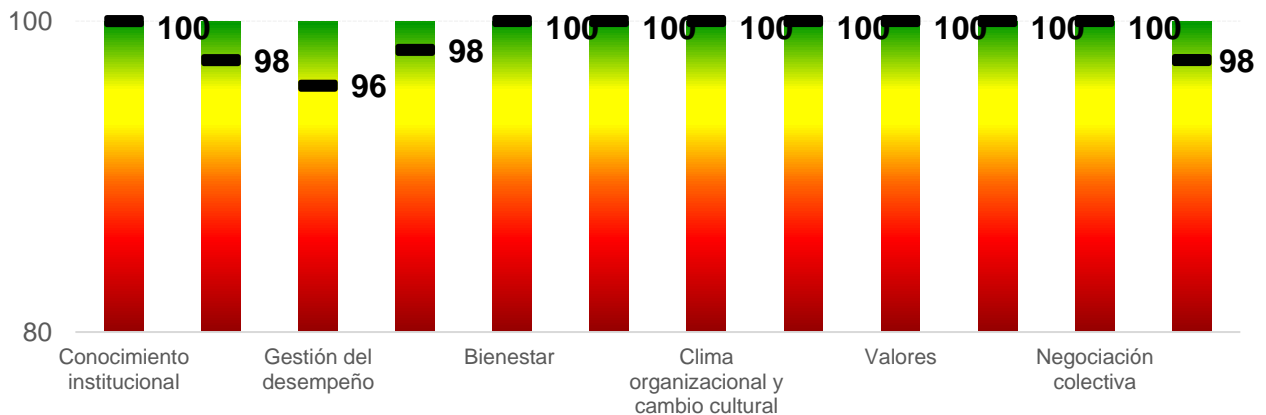


concurso de méritos; la entidad se encuentra a la espera de que la CNSC realice el proceso para proveer definitivamente estos empleos.

Calificación de las categorías del Componente Desarrollo

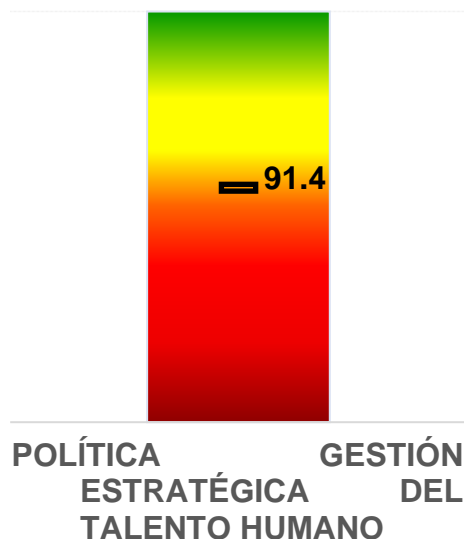
En el componente Desarrollo, las categorías con menor evaluación es Gestión de Desempeño. En cuanto a administración del talento humano la CDVC requiere fortalecer el programa Servimos e implementar la modalidad de teletrabajo.

Referente a la variable de Valores, se cuenta con Código de Ética, pero como consecuencia del proceso de implementación del MIPG se adoptó el Código de Integridad dado a conocer a los funcionarios y que de su parte se logre la interiorización de los valores institucionales, de tal manera que se garantice su cumplimiento en el ejercicio de las funciones

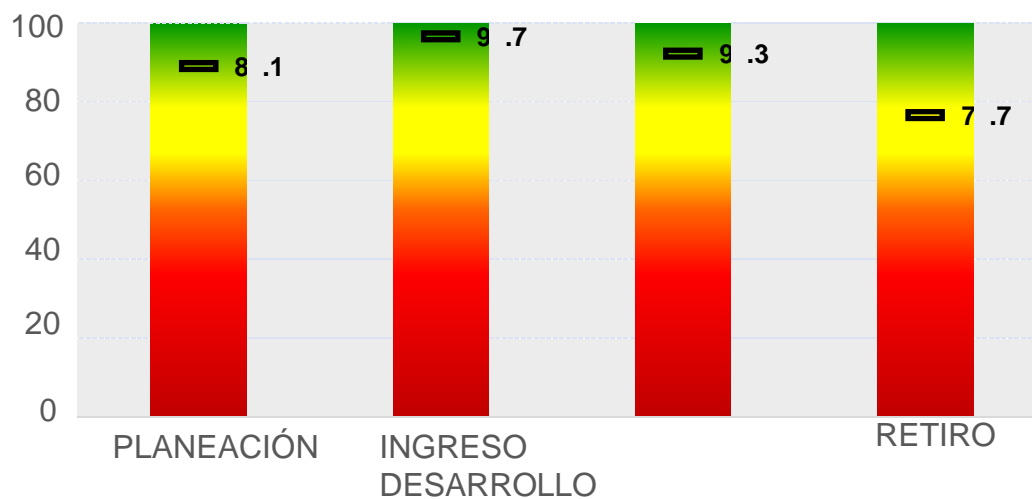


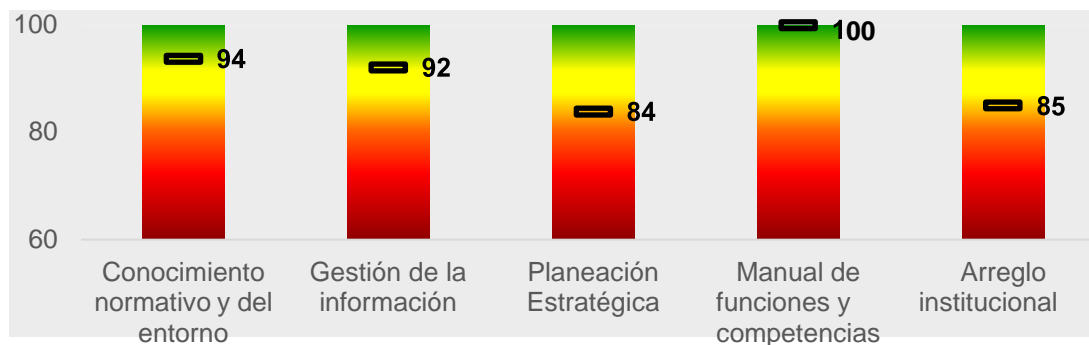
100

80

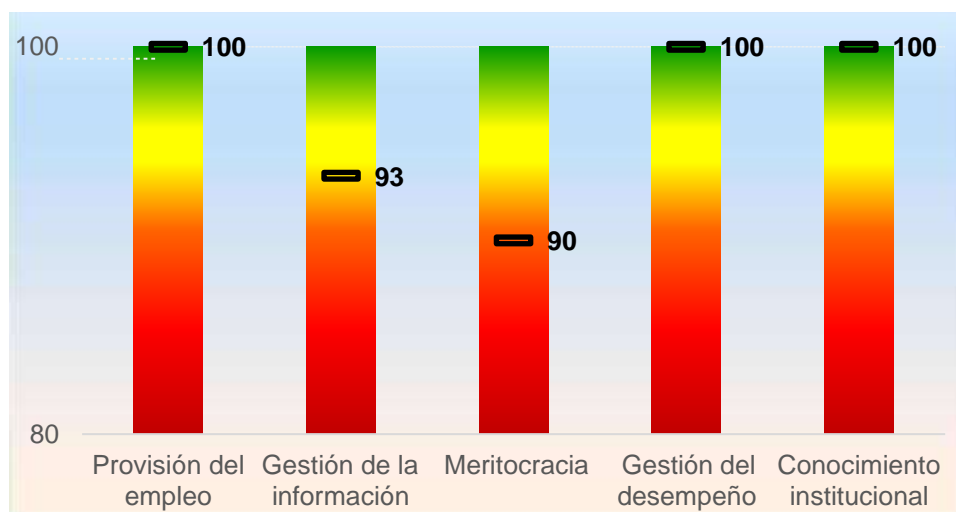


Calificación por componentes





Calificación de las categorías del Componente Ingreso



Carrera 6 entre Calles 9 y 10, Edificio de la Gobernación del Valle del Cauca - Piso 6
 Conmutador: (+57 2) 882 2488 / 888 1891 / 883 1099 - Línea de atención al ciudadano: 880 0304
www.contraloriavalledelcauca.gov.co / Correo: contactenos@contraloriavalledelcauca.gov.co
 Redes Sociales: [Facebook](https://www.facebook.com/ContraloriaValleDelCauca) /ContraloriaValleDelCauca [Instagram](https://www.instagram.com/ContraloraValle) @ContraloraValle



Descarga la app
"VALLE DENUNCIA"

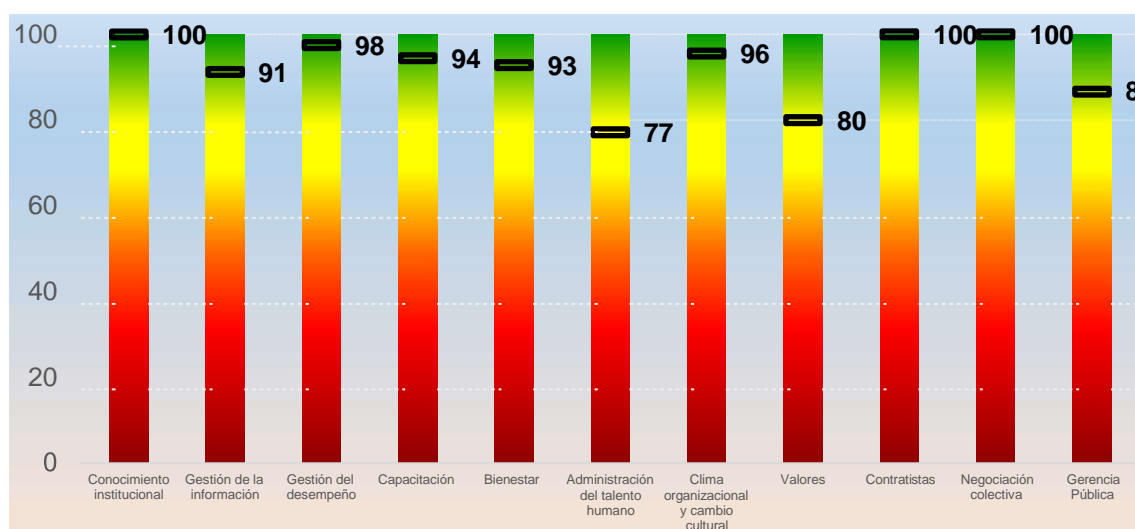


Descarga la app
"VALLE DENUNCIA"

En las categorías del componente de ingreso las de menor calificación son Gestión de la Información y Meritocracia. En cuanto a gestión de la información se tiene adoptado el SIGEP para la información básica de los servidores públicos como son la hoja de vida y la declaración de bienes y rentas; sin embargo, algunas historias laborales registradas en este aplicativo no tienen los soportes. La Dirección Administrativa de Gestión Humana y Financiera como dependencia responsable de las historias laborales tanto de servidores públicos como inactivos ha avanzado en la digitalización de éstas. Las de inactivos se encuentran completamente digitalizadas, en tanto que las de servidores públicos activos se encuentran digitalizadas hasta el 31 de diciembre de 2018.

Respecto a la categoría de Meritocracia, se reportaron todas las vacantes definitivas de empleos de carrera para llevar a cabo la selección a través de concurso de méritos; la entidad se encuentra a la espera de que la CNSC realice el proceso para proveer definitivamente estos empleos.

Calificación de las categorías del Componente Desarrollo



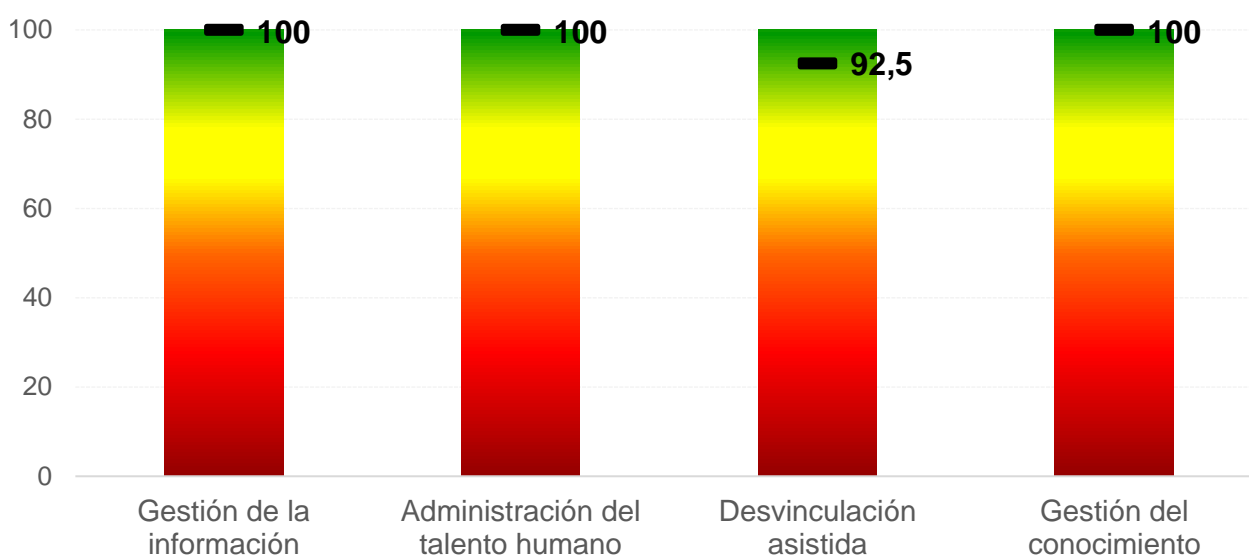
En el componente Desarrollo, las categorías con menor evaluación son Administración del Talento Humano, Valores y Gerencia Pública. En cuanto a administración del talento humano la CDVC requiere fortalecer el programa Servimos e implementar la modalidad de teletrabajo.

Referente a la variable de Valores, se cuenta con Código de Ética, pero como consecuencia del proceso de implementación del MIPG se adoptó el Código de Integridad dado a conocer a los funcionarios y que de su parte se logre la

interiorización de los valores institucionales, de tal manera que se garantice su cumplimiento en el ejercicio de las funciones.

Calificación de las categorías del Componente Desarrollo

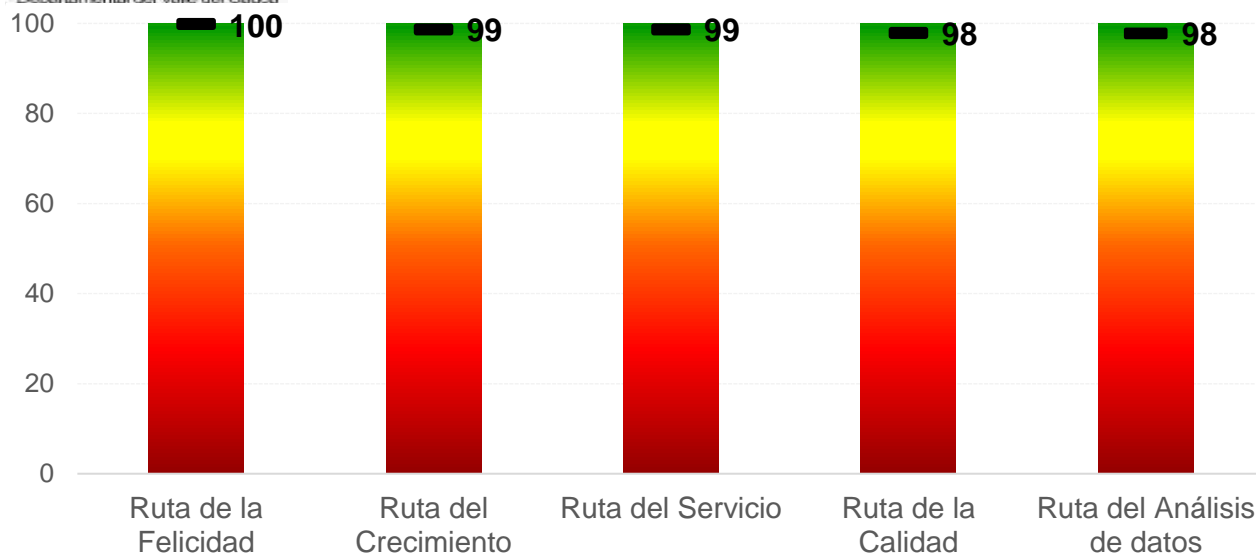
La categoría Desvinculación Asistida es la de menor calificación en el componente de retiro; por lo que se requiere fortalecer los programas de reconocimiento de la trayectoria laboral y agradecimiento por el servicio prestado a las personas que se desvinculan; así como el de acompañamiento para brindar apoyo sociolaboral y emocional a los servidores públicos que se retiran por reconocimiento de la pensión o por finalización del nombramiento en provisionalidad, de manera que se les facilite enfrentar el cambio mediante un Plan de Desvinculación Asistida.



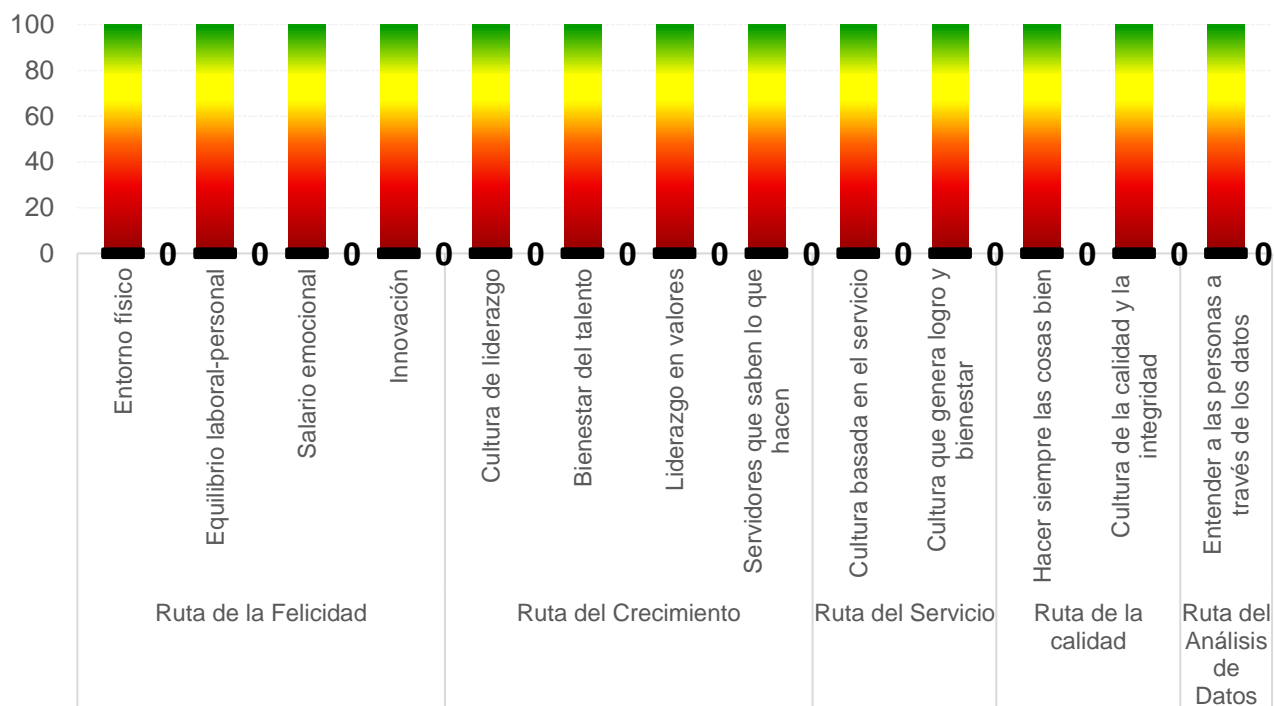
Calificación por Rutas de Creación de Valor

Las Rutas del Servicio y del crecimiento fueron las que obtuvieron la menor calificación. En cuanto a la primera, se deben diseñar estrategias para lograr el cambio cultural enfocado en el desarrollo y bienestar de los servidores públicos, de manera que gradualmente se avance hacia la creación de mecanismos innovadores que permitan la satisfacción de los ciudadanos; adicionalmente, debe centrarse en la creación de políticas internas de encargos, con el fin de que los funcionarios de la entidad estén enterados de promociones que se puedan generar a través de encargos, con el cumplimiento de todos los requisitos establecidos por la norma.





Calificación por subrutas de Creación de Valor



RESULTADOS GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO

RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR

RUTA DE LA FELICIDAD	100	- Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto	100
		- Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio	100
La felicidad nos hace productivos		- Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional	100
		- Ruta para generar innovación con pasión	100
RUTA DEL CRECIMIENTO	99	- Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento	99
		- Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro	99
Liderando talento		- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores	98
		- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen	99
RUTA DEL SERVICIO	99	- Ruta para implementar una cultura basada en el servicio	98
Al servicio de los ciudadanos		- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar	99
RUTA DE LA CALIDAD	98	- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en “hacer siempre las cosas bien”	98
La cultura de hacer las cosas bien		- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad	97
RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS	98	- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos	98



RESULTADOS GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO

RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR

Conociendo el talento				

