



PROCESO			
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
NOMBRE DEL DOCUMENTO			
PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO 2025			
CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN			
Pública	☒	Pública Clasificada ☐	Pública Reservada ☐

Versión 2

Marzo del 2025

Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol

Plan modificado y aprobado en la sesión del Comité institucional de Gestión y Desempeño según consta en Acta No. 55 del 27 de marzo del 2025



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1. Generalidades del Plan de Gestión Estratégica del Talento Humano	7
2. Marco legal	9
3. Alcance	15
4. Objetivo	15
6.1 Objetivos específicos	15
5. Previo a la Planeación de la Gestión Estratégica del Talento Humano	16
6.1 Disposición de la información	16
6.1 Caracterización de los empleos y número de cargos	16
6.1 Diagnóstico de la gestión estratégica del talento humano	16
5.3.1 Autodiagnóstico de la Gestión Estratégica del Talento Humano a través de la Matriz GETH	16
5.3.2 Diagnóstico de Cultura organizacional	19
5.3.3 Resultados de la medición del clima organizacional	27
5.3.4 Resultados Divulgación y Apropiación del Código de Integridad Política de Integridad	32
5.3.5 Medición Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión- FURAG 2023	41
5.3.6 Avances en el logro del Objetivo Estratégico	49
6. Estrategias para la Gestión del Talento Humano	50
6.1 Estrategia Cultura Organizacional	51
6.1 Estrategia política de Integridad	56
6.1 Estrategia para la Vinculación del Talento Humano	56
5.3.1 Provisión definitiva de los empleos de carrera	57
5.3.2 Provisión transitoria de los empleos de carrera	59
5.3.3 Provisión de vacantes definitivas de empleos de Libre Nombramiento y Remoción de naturaleza gerencial	61
5.3.4 Provisión de vacantes de Trabajadores Oficiales	62
5.3.5 Vinculación de Población Joven	64
5.3.6 Vinculación de Personas con Discapacidad	68
5.3.7 Formalización de Empleo Público vigencia 2024 - 2025 (Decreto 1800 de 2019)	80
6.1 Estrategia Programa de Capacitación institucional	81
6.1 Estrategia de Bienestar Social e Incentivos	82
6.1 Estrategia Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo	84
6.1 Estrategia de Administración del Talento Humano:	88
5.3.8 Evaluación del Desempeño Laboral para Empleados de Carrera Administrativa	89
5.3.9 Acuerdos de Gestión	90
5.3.10 Retiro	91



5.3.11	Desvinculación asistida	92
5.3.12	Salario emocional.....	93
6.1	Estrategia de Administración de Salarios.....	95
6.1	Estrategia de Gestión de la información - SIGEP II.....	95
5.3.13	Actualización de la información en los aplicativos SIGEP II y KACTUS Biodata:	95
5.3.14	Estrategia de Gestión de la Información SIGEP II – Contratistas	98
6.1	Estrategia Administración de Pensiones	100
6.1	Estrategia Diálogo Social	100
6.1	Estrategia para la Administración del Fondo Nacional de Vivienda	102
6.1	Estrategia para la Administración y Funcionamiento del Servicio Médico Asistencial SENA	104
7.	Cronograma.....	104
8.	Evaluación del Plan Estratégico del Talento Humano	104
6.1	Matriz de seguimiento.	105
9.	FURAG 2023 _Formato Único de Reporte de Avance de la Gestión	106
10.	Planes de Adquisiciones	106
11.	Distribución Presupuestal en los proyectos de inversión	107
12.	Mapa de riesgos	107
13.	Bibliografía.....	107





INTRODUCCIÓN

El Plan de Gestión Estratégica del Talento Humano 2025 en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, forma parte de la Dimensión del Talento Humano, que, a su vez, incorpora dos políticas de gestión y desempeño: la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano y la Política de Integridad, las cuales buscan fortalecer el liderazgo y desarrollo personal, profesional y social del servidor público, con el propósito de generar confianza para ejercer su labor frente a los ciudadanos, particulares, empresarios, servidores y funcionarios, beneficiarios de los servicios del SENA, y entidades públicas del orden nacional y/o territorial.

Por otra parte, a través de Plan Estratégico Institucional - PEI SENA 2023-2026, se contempla la alineación con la Gestión Estratégica del Talento Humano de la entidad como soporte al desempeño de la estrategia institucional; en este sentido, se desarrollarán las 5 etapas para la implementación de una Gestión Estratégica del Talento Humano eficaz y efectiva: 1. Disponibilidad de información, 2. Diagnóstico, 3. las estrategias 4. Implementación de las estrategias y 5. Evaluación de las Estrategias.

Por otro lado, a partir del análisis sobre el resultado de algunas mediciones realizadas en el 2024, como del clima organizacional, encuesta apropiación de los valores de integridad, el autodiagnóstico en la “Matriz de Gestión Estratégica del Talento Humano” así como, los avances de las estrategias definidas en el Plan de Acción Institucional 2024, la información estadística, los resultados del formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión- FURAG2023, se logra obtener elementos claves que, se constituyen en insumos para la construcción de este “Plan Estratégico del Talento humano SENA 2025”, el que se definen sus objetivos y las estrategias durante el ciclo de vida laboral de los servidores públicos a partir de la vinculación, desarrollo/permanencia y su retiro, enfocadas al mejoramiento continuo y a contar con personal competente, comprometido, integro que permita hacer realidad la gestión encomendada.

En cuanto a la estrategia de cultura organizacional y en cumplimiento al Acuerdo No. 03 del 2022 del Consejo Directivo del SENA, nuevamente, se contempla para la vigencia 2025 un proyecto de cultura, sujeto a la disponibilidad de recursos presupuestales para su ejecución, de manera que se logre consolidar el talento humano como el principal activo de la entidad, a través de la identificación e intervención en la reducción de brechas en materia de cultura organizacional.

También se contempla el desarrollo de la política del ingreso de los Jóvenes al Sector Público, en el marco de lo ordenado por la Ley 2214 de 2022 orientada a fortalecer las medidas que promueven el empleo juvenil, así como el Decreto 2365 de 2019 y el componente de “Jóvenes con derechos que lideran las transformaciones para la vida” de las bases de Plan Nacional de Desarrollo 2022- 2026, y se determinan las



estrategias de vinculación de jóvenes en la entidad, por lo que resulta oportuno su promoción y desarrollo durante la vigencia 2025.

En lo relacionado con el porcentaje de vinculación laboral de Personas con Discapacidad, en lo atinente a la garantía del pleno ejercicio de los derechos de las Personas con discapacidad (Ley Estatutaria 1618 de 2013), y el componente de “Garantías hacia un mundo sin barreras para las personas con discapacidad” de las bases de Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, el SENA continuará desplegando en la vigencia 2025 las respectivas acciones que permitan la vinculación y reconocimiento de personas con discapacidad en la entidad.

Por último, resulta necesario considerar que el Congreso de la República dictó la Ley 581 de 2000, en lo relacionado con la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público y de conformidad con la normatividad que lo rige, se exige que un determinado porcentaje de cargos de nivel directivo, sean desempeñados por mujeres y el componente de “Mujeres en el centro de la democracia y garantes de la paz” de las bases de Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 coincide con tal exigencia. Es por esto por lo que, dentro de las acciones a desarrollar en la vigencia 2025 se desplegarán mecanismos de control y de rendición de cuentas relacionados con el cumplimiento de las citadas disposiciones.



1. Generalidades del Plan de Gestión Estratégica del Talento Humano

La Gestión Integral del Talento Humano en el SENA, tiene como propósito esencial lograr que la planeación, procedimientos y acciones orientadas a brindar desarrollo y bienestar al talento humano vinculado a la entidad, se ejecuten en el marco de la normatividad vigente, las políticas institucionales, la integración y uso eficaz y eficiente de los recursos, de forma tal que los servidores públicos del SENA posean las aptitudes necesarias para actuar con integridad y con el compromiso que exige el cumplimiento de las funciones que están a su cargo, de manera que, sus acciones generen condiciones y ambientes laborales favorables para que su contribución sea constante al logro de la misión, objetivos, planes y metas institucionales.

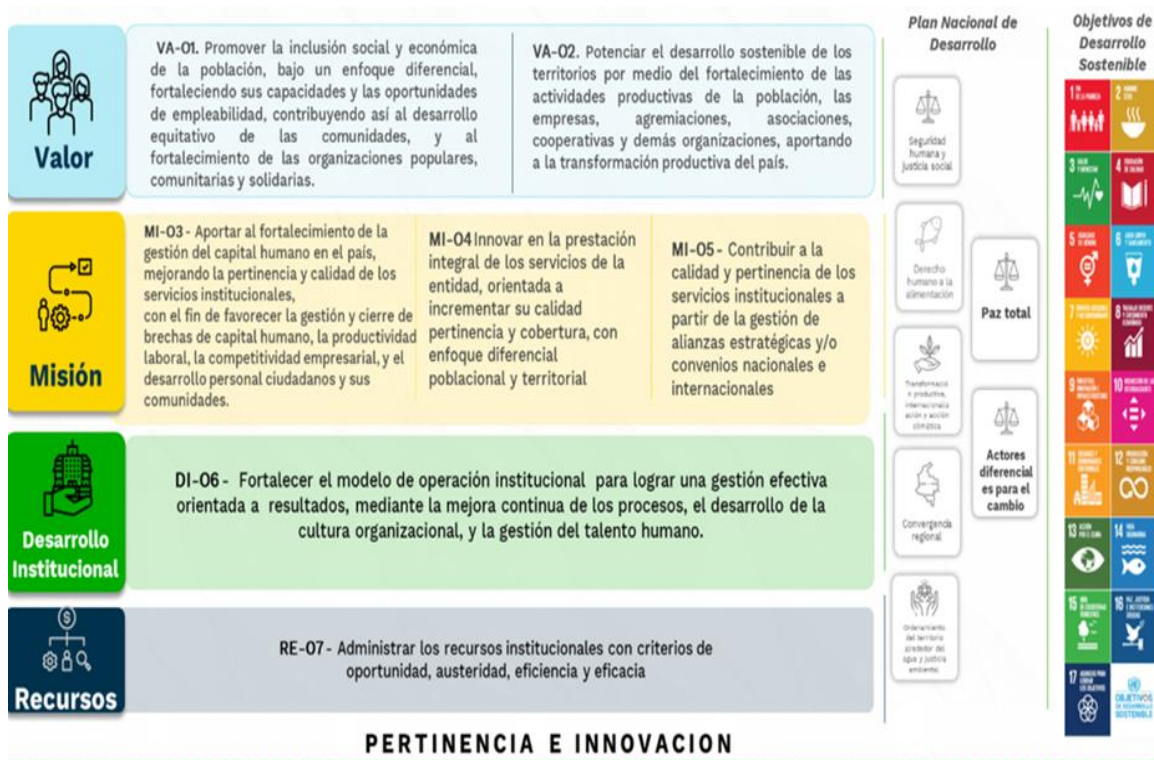
Se destaca en el “Plan Estratégico Institucional PEI SENA 2023-2026” los elementos direccionados para la proyección institucional hasta el año 2026, con visión al 2030, sustentado en los principios, valores y compromisos institucionales, la misión, la visión, las perspectivas, los objetivos estratégicos, las iniciativas y los indicadores estratégicos. Por otro lado, el mapa estratégico formulado permite visualizar la forma en la cual se estructura la estrategia a través de objetivos estratégicos que tiene como finalidad la creación de valor público; así mismo definen lo que se debe o tiene que hacer, los derechos que se garantizan con el quehacer de la entidad y las prioridades fijadas por la administración en línea con las apuestas del gobierno nacional.

(dpdc_pei_2023_2026_sena_sembrando_el_cambio_51223.pdf).

A continuación, se observa en la gráfica, el mapa estratégico de la Entidad, 2023-2026:



Imagen 1 Mapa Estratégico - “Plan Estratégico Institucional - PEI SENA 2023-2026”



Fuente: Plan Estratégico Institucional - PEI SENA 2023-2026, Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo

En el PEI SENA 2023-2026 se da la articulación con la Perspectiva “Desarrollo Institucional” y con el siguiente objetivo estratégico que se conecta con la gestión del talento humano, el cual contribuye al logro de los propósitos anteriormente señalados y con el siguiente objetivo:

DI-06- Fortalecer el modelo de operación institucional para lograr una gestión efectiva orientada a resultados, mediante la mejora continua de los procesos, el desarrollo de la cultura organizacional, y la gestión del talento humano.

Esta perspectiva está relacionada con el aprendizaje, el desarrollo continuo y el mejoramiento de la cualificación y el conocimiento generado en el personal y los agentes institucionales, para obtener resultados a largo plazo, siendo el talento humano y el impacto social el centro de atención. Las iniciativas que la componen están orientados a fortalecer el liderazgo y el talento humano de la institución, agilizar, simplificar y flexibilizar la operación, desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, así como facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación.



En la siguiente gráfica, se visualiza la perspectiva y la iniciativa estratégica que soportará la estrategia institucional de la entidad para el 2023-2026:

Tabla 1 Desarrollo Institucional - Objetivo 6

Perspectiva - Desarrollo Institucional - Objetivo 6 Fortalecer el modelo de operación institucional para lograr una gestión efectiva orientada a resultados, mediante la mejora continua de los procesos, el desarrollo de la cultura organizacional, y la gestión del talento humano.									
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	PROCESOS	RESPONSABLE	INDICADORES N/A (LA INICIATIVA NO COMPRENDE INDICADOR, SI NO DESPLIEGUE TÁCTICO)	LÍNEA DE BASE 2022	META CUATRIENIO	META 2023	META 2024	META 2025	META 2026
DI-O6-I45 Plan Estratégico de Talento Humano	PE-GTH	SG	Porcentaje de avance en la evolución de la implementación de plan estratégico del Talento Humano	95	95	95	95	95	95

Fuente: Plan Estratégico Institucional - PEI SENA 2023-2026, Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo

2. Marco legal

El Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente, y autonomía administrativa; adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia. Ofrece formación gratuita a millones de colombianos que se benefician con programas técnicos, tecnológicos y complementarios, que, enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país, entran a engrosar las actividades productivas de las empresas y de la industria, para obtener mejor competitividad y producción con los mercados globalizados.

El SENA fue creado mediante el Decreto Ley 118, del 21 de junio de 1957. Su función, definida en el Decreto 164 del 6 de agosto de 1957, fue brindar formación profesional a trabajadores, jóvenes y adultos de la industria, el comercio, el campo, la minería y la ganadería. Luego, fue reestructurada mediante la Ley 119 de 1994, e igualmente mediante el Decreto 249 de 2004 modificado parcialmente por el Decreto 2520 de 2013, establece la actual estructura del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA., para el desarrollo de las funciones institucionales a través de las diferentes dependencias.

Es así como, le fue asignada a la Secretaría General entre otras, la función de “ejecutar, coordinar y controlar los planes y programas institucionales para el desarrollo de los procesos de la gestión del talento humano al servicio de la entidad”.



Por otra parte, a través del Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol- SIGA, la Entidad ha identificado en el mapa de procesos, el de Gestión del Talento Humano como estratégico, entendiendo de manera básica su definición, como el conjunto de actividades que se desarrollan de manera articulada pasando de una etapa a otra para poder lograr el objetivo propuesto como es, el de “Administrar el talento humano a través de la selección, vinculación, inducción, entrenamiento en el puesto de trabajo, capacitación, bienestar, compensación, evaluación del desempeño, preparación del retiro, para propiciar ambientes de trabajo adecuados, fortalecer competencias y contribuir al logro de los objetivos institucionales.”

Proceso al cual se puede acceder a través del link <http://compromiso.sena.edu.co/mapa/>, en donde se puede consultar información general sobre el proceso, documentos de referencia, formatos y guías asociados.

Por otro lado, teniendo en cuenta que, la Secretaría General del SENA tiene la responsabilidad de liderar el proceso de Gestión del Talento Humano, también es importante mencionar los otros procesos a su cargo, como el de Gestión Documental y su participación en la responsabilidad en el proceso de Gestión Organizacional y del Riesgo.

A continuación, se relaciona las principales normas aplicable y los procedimientos que conforman el proceso de Gestión del talento Humano:

Tabla 2: Normatividad

Normatividad	Aplicación específica
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.
Ley 1221 de 2008	Establece normas para promover y regular el Teletrabajo.
Ley 1952 de 2019	Expide el Código General Disciplinario y deroga la Ley 734 de 2002 y algunas disposiciones de la Ley 1474 de 2011 relacionadas con Derecho Disciplinario
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 249 de 2004	Por el cual se modifica la estructura del SENA.
Decreto 250 de 2004	Por el cual se adopta la planta de personal del SENA.



Normatividad	Aplicación específica
Decreto 1972 de 2002	Por el cual se reglamenta la designación de los directores o gerentes regionales o Seccionales quienes hagan sus veces, en los establecimientos públicos de la Rama Ejecutiva del orden nacional.
Decreto 1227 de 2005	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto Ley 1567 de 1998.
Decreto 2989 de 2008	Por el cual se aprueba la modificación de la planta de personal del SENA.
Decreto 2520 del 2013	Por el cual se establece la actual estructura del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
Decreto 1083 de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública
Decreto 1072 de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (establece el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo).
Decreto 612 DE 2018	Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado.
Acuerdo 05 del 2018	Por la cual se adopta la política de Integridad y el Código de Integridad SENA.
Acuerdo 6176 del 10 de octubre de 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
Acuerdo Colectivo de 2021	Mediante Resolución 01-00032 del 12 enero 2022 se adopta el Acuerdo Colectivo con seis (6) organizaciones sindicales.
Acuerdo 004 de 2021	Por la cual se adopta el Modelo Integrado de planeación y Gestión – MIPG en el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y se dictan otras disposiciones
Acuerdo 003 de 2022	Por medio del cual se dictan disposiciones sobre el “Plan Estratégico para la Renovación Cultural del SENA”.
Decreto 1567 de 1998	Por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de estímulos para los empleados del estado.
Resolución 196 de 2017	“Por la cual se reglamenta el Sistema Integrado de Gestión y Auto Control- SIGA en el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA”
Resolución 2387 de 2017	“Por la cual se crea el Comité Institucional de Gestión y Desempeño del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA y se dictan otras disposiciones
Resolución 2303 de 2017	“Por la cual se crean el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno y los Subcomités Regionales de Coordinación de Control Interno del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA



Normatividad	Aplicación específica
Resolución 390 de 2017	Por el cual se actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación.
Resolución 1458 de 2017.	Por la cual se actualiza el Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.
Resolución 1694 de 2017.	Por la cual se adopta el Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales para los Empleos de la Planta Temporal del Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA. / derogo completamente la 716 de 2017.
Resolución 585 de 18 de abril de 2022.	Por la cual modifica la Resolución 2303 de 2017.
Resolución 1382 de 2018	Por la cual se modifica parcialmente el Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal del Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA, adoptado mediante la Resolución No 1458 de 2017.
Resolución 978 del 17 de junio de 2021.	Modifica la Resolución 2387 de 2017
Resolución 2472 de 2021	Por la cual articula el Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol - SIGA al Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG-, en el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.
Resolución No.1-1987 del 2023	Por medio de la cual se crean unos grupos de trabajo en la secretaria general del SENA y se modifican los grupos existentes en esa área.
Resolución No. 1-02173 del 2023	Por medio de la cual se modifican unos grupos de trabajo en la secretaria general del SENA y se asignan funciones de coordinación.
Resolución No. 1 – 00174 del 2024	Por la cual se establecen directrices para el Sistema de Estimulos y del Plan de Bienestar Social e Incentivos del SENA

En el marco del Sistema Integrado de Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol – SIGA del SENA, en el proceso de gestión de Talento Humano, se relacionan 29 guías, 8 instructivos, 2 manuales, 16 procedimientos y 4 protocolos que apoyan la implementación de la política de GETH:



Tabla 3: Documentos del Proceso Plataforma Compromiso

GUÍAS
GTH-G-033 Guía Encargos Decreto 1233 de 2023
GTH-G-038 Guía de desconexión laboral
GTH-G-024 Guía para liquidar, reconocer y ordenar el pago de salarios y/o prestaciones sociales, o indemnizaciones de carácter laboral
GTH-G-023 Guía para la provisión transitoria de empleos permanentes del SENA mediante nombramientos provisionales
GTH-G-009 Guía de evaluación del desempeño laboral en período de prueba
GTH-G-006 Guía para la evaluación anual u ordinaria en el sistema tipo
GTH-G-030 Guía para el proceso de la Prima de Navidad y Mesada Pensional de diciembre en el Aplicativo Kactus
GTH-G-031 Guía para el registro y revisión de embargos aplicativo Kactus.
GTH-G-019 Guía para proveer vacantes de la planta temporal
GTH-G-010 Guía de actualización de hoja de vida en Kactus
GTH-G-015 Guía Básica de trabajo en casa
GTH-G-012 Guía para validación hoja de vida en kactus
GTH-G-025 Guía Desvinculación asistida
GTH-G-016 Guía verificación cumplimiento de requisitos para ingreso de empleados públicos de la planta
GTH-G-029 Guía Plan de Multiplicación
GTH-G-011 Guía para proveer vacantes mediante encargo
GTH-G-020 Guía para realizar el trámite de pignoración y aplicación de cesantías a créditos hipotecarios del fondo nacional de vivienda del SENA
GTH-G-039 Guía Para la Presentación y Evaluación de Productos Técnico-Pedagógicos
GTH-G-034 Guía Evaluación Acuerdos Gestión
GTH-G-036 Guía de Implementación Política de Integridad
GTH-G-035 Guía de Implementación Política de Gestión Estratégica del Talento Humano
GTH-G-008 Guía Incapacidades
GTH-G-018 Guía para la implementación del Teletrabajo.
GTH-G-026 Guía para provisión permanente de vacantes de cargos de libre nombramiento y remoción de gerencia pública
INSTRUCTIVOS
GTH-I-010 Instructivo para registro de conformación Consejo Regional y Comité Técnico de Centro
GTH-I-014 Instructivo para asignación de permisos frente a roles operativos y administrativos en el aplicativo Kactus.



GTH-I-011 Instructivo inscripción, actualización y cancelación del registro público de carrera administrativa

GTH-I-001 Instructivo para la Prestación del Servicio Médico Asistencial

GTH-I-003 Instructivo legalización de créditos de vivienda

GTH-I-004 Instructivo selección personal trabajadores oficiales

GTH-I-013 Instructivo para la gestión adecuada del SIGEP: Decreto 1083 de 2015 y normas complementarias, Ley 2013 de 2019 y Decreto 830 del 2021

GTH-I-012 Instructivo para la liquidación de prestaciones sociales definitivas en el aplicativo kactus.

MANUALES

GTH-M-002 Manual ropa de trabajo instructores

GTH-M-001 Manual de prestaciones Sociales

PROCEDIMIENTOS

GTH-P-013 Procedimiento para la contratación de prestación de servicios profesionales y/o apoyo a la gestión diferente a instructor

GTH-P-020 Procedimiento Identificación y Declaración del Conflicto de Intereses

GTH-P-012 Procedimiento Administración de Pensiones

GTH-P-001 Procedimiento Vinculación del Talento Humano

GTH-P-021 Procedimiento Incapacidades, licencias de maternidad y paternidad

GTH-P-018 Procedimiento Seguridad Social

GTH-P-017 Procedimiento de Nómina

GTH-P-019 Procedimiento de Cesantías

GTH-P-015 Procedimiento para presentar denuncia presunto acoso laboral o sexual

GTH-P-011 Procedimiento Retiro del Talento Humano

GTH-P-022 Procedimiento Gestión de Comisiones al Exterior

GTH-P-016 Procedimiento evaluación del desempeño para funcionarios en período de prueba - sistema tipo de evaluación del desempeño laboral

GTH-P-002 Procedimiento Evaluación del Desempeño para funcionarios de Carrera Administrativa - Evaluación Anual U Ordinaria

GTH-P-006 Procedimiento Bienestar Social e Incentivos a funcionarios

GTH-P-004 Procedimiento Capacitación Servidores Públicos al Servicio del SENA

GTH-P-005 Procedimiento Administración Fondo Nacional de Vivienda SENA

PROTOCOLOS

GTH-PR-003 Protocolo Red de Apoyo

GTH-PR-007 Protocolo de prevención de Violencia de Género y Feminicidio

GTH-PR-006 Protocolo Gestión de compromisos adquiridos en las reuniones relacionamiento sindical

GTH-PR-004 Protocolo de traslado de personal SENA previo a intervenciones en infraestructura



3. Alcance

El Plan de Gestión Estratégica de Talento Humano del SENA inicia con el análisis de la información disponible, de los resultados de las mediciones, resultados FURAG de la vigencia inmediatamente anterior, identificación de nuevas necesidades, definición de las estrategias, cronograma de ejecución, termina con el seguimiento y evaluación de las actividades desarrolladas en el mismo, para la mejora continua. Aplica a todos los servidores del SENA.

4. Objetivo

Planear, desarrollar y evaluar la Gestión del Talento Humano, a través de las estrategias establecidas en cada una de las etapas del ciclo de vida laboral de los servidores del SENA, de tal forma que las acciones que se desarrollen estén debidamente articuladas y se direccionen al cumplimiento de los objetivos y necesidades institucionales, brindando servicios de calidad, con oportunidad y pertinencia.

6.1 Objetivos específicos

- ✓ Diseñar e implementar acciones estratégicas para el fortalecimiento de la cultura organizacional que contribuyan al cumplimiento del plan estratégico institucional.
- ✓ Fortalecer las habilidades y competencias a través de actividades de capacitación, inducción y reinducción, acordes con las necesidades identificadas en los diagnósticos realizados.
- ✓ Propiciar condiciones para el mejoramiento de la calidad de vida laboral de los servidores públicos de la entidad y su desempeño laboral, generando espacios de reconocimiento (incentivos), esparcimiento e integración familiar, a través de programas que fomenten el desarrollo integral y actividades que satisfagan las necesidades de los servidores, así como actividades de preparación para el retiro de la entidad por pensión.
- ✓ Definir e implementar programas que permitan controlar los riesgos que puedan afectar la integridad física y mental de los trabajadores en el desempeño de sus actividades.
- ✓ Establecer acciones que fortalezcan las diferentes actividades relacionadas con los componentes del proceso de Gestión Estratégica del Talento Humano.



5. Previo a la Planeación de la Gestión Estratégica del Talento Humano

6.1 Disposición de la información

De acuerdo con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, contar con información oportuna y actualizada permite que el Plan de gestión Estratégica de Talento Humano tenga insumos confiables para desarrollar una gestión con impacto en la productividad de los servidores y, por ende, en el bienestar de los ciudadanos.

Por lo anterior, el desarrollo de la Dimensión del Talento Humano en el SENA cuenta con la información actualizada, régimen laboral (marco legal), caracterización de los servidores y de los empleos, así como con los resultados obtenidos de las diferentes mediciones adelantadas en la vigencia 2024.

6.1 Caracterización de los empleos y número de cargos

En la actualidad, la planta de personal del SENA está conformada por un total de 11.057 empleos, distribuidos así:

Tabla 4 Distribución Empleos Planta Personal

Empleos	No. De Empleos
Empleos de Carrera Administrativa	9.065
Trabajadores oficiales	680
Empleos de Libre Nombramiento y Remoción	160
Nuevos empleos de carrera administrativa creados por el Decreto 1233 de 25 de julio de 2023	1151
Nuevos empleos de Libre Nombramiento y Remoción del nivel Directivo creados por el Decreto 1233 de 25 de julio de 2023	1
Total	11.057

Fuente: Secretaría General – – Coordinación Grupo de Provisión de Talento Humano

6.1 Diagnóstico de la gestión estratégica del talento humano

5.3.1 Autodiagnóstico de la Gestión Estratégica del Talento Humano a través de la Matriz GETH.

Una vez adelantado el diagnóstico de las variables a través de la matriz de GETH realizado en la vigencia 2024 a través del Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión-FURAG, en la que se midió la gestión de la vigencia 2023, se evidencia una calificación de 93,7%, ubicándola en un nivel de madurez: “**Consolidación**”, quiere decir que se encuentra en el tercer nivel, con un nivel óptimo en cuanto a la implementación de la



política de GETH y, adicionalmente, cuenta con buenas prácticas que podrían ser replicadas por otras entidades públicas.

En comparación con la medición del índice de gestión y desempeño en la vigencia 2022 con una calificación del 98%, para el 2023 disminuyó en - 4,3 puntos, toda vez que, se tiene como resultado un IDI de 93,7%, no obstante parte de la disminución de la calificación es derivada a que se presentó una variación en las preguntas del FURAG, en la que se eliminaron unas y se incluyeron nuevas preguntas, afectando el resultado con una variación negativa.

Del mismo modo, la entidad realizó el propio Autodiagnóstico de la Gestión Estratégica del Talento Humano a través de la Matriz GETH, registrando una calificación de 99%, con el siguiente detalle en los componentes y categorías:

Tabla 5: Autodiagnóstico de la Gestión Estratégica del Talento Humano

Componente	Categoría	Calificación
PLANEACIÓN 100%	Conocimiento Normativo y del Entorno	100%
	Gestión de la Información	99%
	Planeación Estratégica	100%
	Manual de Funciones y Competencias	100%
	Arreglo Institucional	100%
INGRESO 100%	Provisión del Empleo	100%
	Gestión de la Información	100%
	Meritocracia	100%
	Gestión del Desempeño	100%
	Inclusión	100%
DESARROLLO 100%	Gestión de la Información	100%
	Gestión del Desempeño	100%
	Capacitación	100%
	Bienestar	95%
	Administración del Talento Humano	100%
	Clima Organizacional y Cambio Cultural	100%
	Seguridad y Salud en el Trabajo	100%
	Valores	100%
	Contratistas	88%
	Negociación Colectiva	100%
	Gerencia Pública	100%
RETIRO	Gestión de la información	100%



Componente	Categoría	Calificación
100%	Administración del Talento Humano	100%
	Desvinculación Asistida	100%
	Gestión del Conocimiento	100%
CALIFICACIÓN		99%

Fuente: Autodiagnóstico Gestión del Talento Humano, plataforma Compromiso 2024

La anterior tabla ilustra las distintas etapas del ciclo de vida laboral del servidor público en la entidad: planeación, ingreso, desarrollo y retiro, de las cuales se desprenden las categorías que permiten contribuir en el autodiagnóstico de la gestión estratégica del talento humano, para la formulación de los distintos planes y programas instituciones. Del componente con calificación inferior a 100%, como: gestión de la información del componente de planeación, y de las categorías de bienestar y contratistas del componente de desarrollo, es necesario establecer un plan de acción para cerrar las brechas y fortalecer la gestión de estos competentes y/o categorías.

Imagen 2 Resultados Gestión estratégica del Talento Humano

 modelo integrado de planeación y gestión 			
RESULTADOS GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO			
RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR			
RUTA DE LA FELICIDAD La felicidad nos hace productivos	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
		- Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional	100
		- Ruta para generar innovación con pasión	100
RUTA DEL CRECIMIENTO Liderando talento	100	- Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento	98
		- Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro	100
		- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores	100
		- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen	100
RUTA DEL SERVICIO Al servicio de los ciudadanos	100	- Ruta para implementar una cultura basada en el servicio	100
		- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar	100
RUTA DE LA CALIDAD La cultura de hacer las cosas bien	100	- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en "hacer siempre las cosas bien"	100
		- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad	100
RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS Conociendo el talento	97	- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos	97

Fuente: Autodiagnóstico Gestión del Talento Humano, junio del 2024, Matriz GET, herramienta (Excel)



Que de conformidad con la Matriz GETH, herramienta de autodiagnóstico que permite identificar el estado de la dimensión de Talento Humano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y ayuda a identificar el estado de las Rutas de Creación de Valor, que son agrupaciones de temas de Talento Humano que permiten orientar y priorizar la planeación para el avance en los niveles de madurez de la Gestión Estratégica del Talento Humano; que de conformidad con lo anterior resultado es necesario fortalecer la ruta de análisis de datos y la ruta de crecimiento (especial lo relacionado con una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento).

5.3.2 Diagnóstico de Cultura organizacional

Este informe presenta los avances en la gestión de la cultura organizacional del SENA durante el 2024, enmarcados dentro de la Estrategia de gestión del Talento Humano. Este plan estratégico busca consolidar al talento humano como el principal activo de la entidad, promoviendo una cultura organizacional humanista, responsable y competitiva, alineada con los objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2026.

La estrategia de cultura se articula como un eje transversal y prioritario en la gestión del talento humano, integrando los pilares de relaciones, liderazgo, principios, innovación y comunicación con el propósito de fortalecer el sentido de pertenencia, la colaboración y el liderazgo efectivo en toda la entidad. Asimismo, responde al compromiso de mejorar continuamente los procesos institucionales, fomentar el desarrollo profesional y social de los trabajadores, y garantizar la sostenibilidad de las acciones en un entorno diverso e inclusivo.

Este informe integra la información recolectada a lo largo del 2024 para establecer un diagnóstico claro y detallado de la cultura organizacional del SENA. Además, presenta las acciones desarrolladas en línea con los pilares estratégicos de la gestión del talento humano, y concluye con la identificación de oportunidades clave para fortalecer la cultura institucional de cara al 2025, garantizando así la sostenibilidad y el impacto de las iniciativas en beneficio de los trabajadores y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

I. Antecedentes

Desde 2018, el SENA ha implementado estrategias para reducir brechas en su cultura organizacional, logrando avances significativos. Un estudio inicial en 2018 calificó la cultura como limitante (-0,84), mientras que en 2021 un nuevo análisis reflejó una mejora al pasar a una cultura sana y positiva (-0,31). Estas mejoras se basan en un modelo que integra tres tipos de cultura: Humanista, Responsable y Competitiva, con nueve dimensiones clave y 72 atributos medidos.



En 2022, el Acuerdo 0003 del Consejo Directivo estableció la cultura organizacional como eje estratégico, destacando la necesidad de actualizar y ejecutar planes para fortalecerla. Para 2024, el SENA se ha enfocado en aprovechar las capacidades instaladas, actualizar el diagnóstico institucional y desarrollar estrategias basadas en los pilares priorizados, con el objetivo de dinamizar los cambios necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la consolidación de una cultura organizacional consistente.

La gestión de la cultura organizacional en el SENA se fundamenta en los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), que promueve el fortalecimiento de las capacidades institucionales mediante la consolidación de un talento humano competente, ético y comprometido con el servicio público. La Política de Integridad refuerza la importancia de una gestión centrada en principios como la equidad, la transparencia y la inclusión, elementos esenciales para garantizar la excelencia en la función pública y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

En este contexto, el Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano del SENA 2024, establece la cultura organizacional como un eje transversal clave para desarrollar una entidad más competitiva, responsable y humanista. Lo que busca no solo mejorar las condiciones laborales y el bienestar de los trabajadores, sino también potenciar la capacidad del SENA para cumplir con su misión de promover el desarrollo económico y social del país mediante la formación integral. La estrategia de cultura se articula directamente con los valores institucionales y el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la cohesión entre los diferentes niveles y áreas de la entidad.

Las ventajas competitivas del enfoque del SENA en su gestión de talento humano radican en su capacidad de integrar pilares fundamentales como las Relaciones, el Liderazgo y los Principios en todas sus acciones. Esto permite desarrollar competencias específicas en los trabajadores, optimizar la colaboración interdepartamental y promover un liderazgo transformacional que alinea los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos institucionales. Además, la incorporación de herramientas innovadoras y un enfoque en la equidad de género y la diversidad garantizan un entorno inclusivo y adaptable a los retos actuales.

Esta articulación estratégica entre la cultura organizacional y la misión, propósito y valores del SENA posiciona a la entidad como un modelo de gestión pública efectiva, capaz de responder de manera integral a las demandas de un entorno social y económico en constante evolución. La consolidación de estas bases permite al SENA, no solo cumplir con los estándares y directrices normativas, sino también liderar en la implementación de políticas públicas orientadas a la excelencia en el servicio.

II. Objetivo de la estrategia 2024

Promover la apropiación y el fortalecimiento de una cultura SENA humanista, responsable y competitiva con sentido de pertenencia y una visión compartida de los objetivos estratégicos de la entidad, que se dinamiza de manera coordinada y colaborativa, bajo principios éticos y la construcción de relaciones de confianza;



para gestionar y apropiar los cambios institucionales en torno a retos y ejes prioritarios tales como la inclusión económica y social con enfoque diferencial y propender por el desarrollo económico y social de la población a través del liderazgo y ejecución de proyectos como Campe Sena, Economía popular y Sena emprende rural.

III. Resultados de las mediciones

Para establecer un diagnóstico integral del estado actual de la cultura organizacional en el SENA, se utilizaron diversos instrumentos diseñados para captar elementos clave asociados al desarrollo cultural. Entre estos, destacan la **Encuesta de clima laboral 2024**, aplicada a una muestra representativa de 11,818 colaboradores, y los **Pulse Check regionales**, que incluyeron entrevistas, grupos focales y encuestas específicas en regiones como Boyacá, Chocó y Meta. Además, se realizó el **Análisis de factores de riesgo psicosocial (BRPS)**, que evaluó dimensiones como liderazgo, relaciones interpersonales y control sobre el trabajo en 17,344 participantes.

Estos instrumentos fueron integrados para construir un marco de referencia, permitiendo identificar patrones, brechas y fortalezas comunes en aspectos clave como liderazgo, relaciones y principios organizacionales. Este enfoque multidimensional permite una comprensión objetiva, sirviendo como base para establecer el diagnóstico y priorizar las acciones necesarias para avanzar en la estrategia de transformación cultural.

i. Liderazgo

El liderazgo en el SENA ha sido evaluado como un pilar fundamental para la movilización de la cultura organizacional hacia los retos definidos en 2024. Las mediciones reflejan avances significativos en la percepción de los líderes como guías estratégicos y agentes de cambio, aunque también evidencian brechas relacionadas con la retroalimentación efectiva, la homogeneidad en los estilos de liderazgo entre regiones y la articulación de los objetivos estratégicos a todos los niveles. Fortalecer las competencias de liderazgo, tanto en el nivel directivo como en los líderes regionales y tácticos, es crucial para promover una visión compartida que integre los valores institucionales, fomente relaciones de confianza y potencie la capacidad del SENA para cumplir con sus objetivos misionales en el marco de proyectos como **Campe SENA, Fondo Emprender y SENA Emprende Rural**.

Los resultados del **índice de clima laboral 2024**, basado en 11,818 respuestas efectivas (cobertura del 27% del universo total de 42,957 funcionarios), reflejan una percepción positiva hacia el liderazgo, con un índice promedio de **85.2%**, indicando una fortaleza relativa en este ámbito.



Brechas identificadas:

Retroalimentación insuficiente: Un **28%** de los encuestados manifestó que no recibe retroalimentación adecuada sobre su desempeño, limitando la capacidad de desarrollo de los equipos.

Diferencias regionales: La percepción del liderazgo varía significativamente según la región, como se evidenció en los análisis realizados en Boyacá y Meta, donde la confianza en la gestión regional obtuvo calificaciones dispares, generando un impacto en la homogeneidad institucional.

Aunque el liderazgo es percibido como efectivo en general, se necesita implementar un modelo de liderazgo transformacional que fortalezca la consistencia y fomente retroalimentación efectiva en todos los niveles.

ii. Relaciones

El pilar de Relaciones en el SENA se destaca como un componente esencial para fortalecer la cohesión y el sentido de pertenencia en todos los niveles de la entidad. Las mediciones realizadas en 2024 reflejan avances en la percepción de colaboración entre equipos, pero también revelan retos significativos como tensiones entre funcionarios y contratistas, limitaciones en la comunicación interdepartamental y la ausencia de rituales organizacionales que promuevan la integración.

Para abordar estas brechas, resulta prioritario desarrollar estrategias que fomenten relaciones de confianza, implementen espacios de interacción efectiva y consoliden una narrativa institucional que refuerce la identidad colectiva. Este enfoque es clave para articular esfuerzos en torno a proyectos misionales, promoviendo la sinergia necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos de inclusión y desarrollo económico y social.

En cuanto al entorno relacional, el **índice de relaciones interpersonales** mostró un promedio del **84%**, lo que refleja una percepción de colaboración moderada entre los equipos. Sin embargo, persistieron situaciones fundamentales:

Brechas identificadas:

Conflictos entre funcionarios y contratistas: Un **32%** de los participantes identificó tensiones relacionadas con inequidades en condiciones laborales y de reconocimiento.

Déficit en comunicación: El **29%** de los encuestados señaló dificultades para acceder a información oportuna para el desempeño de sus funciones.

Falta de integración: No existen rituales organizacionales que promuevan cohesión y refuercen la identidad institucional, situación recurrente en varias regiones.



En conclusión, es necesario mejorar la articulación entre las áreas, fortalecer la comunicación interna y establecer prácticas que fomenten la integración y el sentido de pertenencia.

iii. Principios

El pilar de Principios en el SENA constituye la base ética y moral que guía el comportamiento de sus trabajadores, sustentado en sus valores fundamentales. Las mediciones de 2024 evidencian que, aunque estos valores son ampliamente reconocidos, su práctica diaria aún presenta brechas significativas, especialmente en la promoción activa y la coherencia en su vivencia a nivel institucional. La implementación de iniciativas como la "Tienda de la Honestidad" ha mostrado potencial, pero su alcance limitado subraya la necesidad de estrategias más integrales y consistentes.

Para fortalecer este pilar, es crucial desarrollar campañas de sensibilización, incorporar mecanismos de evaluación que monitoreen la apropiación de los valores en las actividades cotidianas y fomentar una cultura organizacional que respalde estas conductas en todos los niveles. Este enfoque permitirá al SENA consolidar una cultura humanista y responsable, alineada con su misión y visión estratégica.

El nivel de conocimiento y práctica de los valores institucionales, como el respeto y el compromiso, mostró avances limitados. En un **Pulse Check** realizado en Boyacá, el **72%** de los colaboradores destacó que estos valores no se promueven suficientemente en las actividades cotidianas.

Brechas identificadas:

Desconexión en la práctica de valores: Las iniciativas, como la "Tienda de la Honestidad", no han sido aplicadas ampliamente, limitando su impacto en la consolidación de principios organizacionales.

Falta de medición: No se cuenta con indicadores específicos para evaluar la vivencia de los valores a nivel individual y grupal.

Es prioritario reforzar campañas de promoción de los valores institucionales, implementando mecanismos para monitorear su aplicación e impacto.

IV. Conclusiones de los resultados de las mediciones

Una de las principales fortalezas identificadas en las mediciones de 2024 es el compromiso mostrado por líderes y trabajadores hacia los objetivos estratégicos de la entidad. Este compromiso se refleja en el **85.2%** de los encuestados que perciben a los líderes como guías orientados al logro de los proyectos misionales, tales como Campe SENA y Fondo Emprender. Este nivel de compromiso fortalece la capacidad del SENA para movilizar a sus equipos en torno a metas comunes, garantizando la alineación estratégica en todos los niveles.



de la organización. Este hallazgo destaca la importancia de continuar reforzando las competencias de liderazgo y su conexión con los valores institucionales, consolidando así una visión compartida en la entidad.

Otra fortaleza significativa es la percepción positiva de las relaciones interpersonales, con un índice promedio del **84%** que refleja un entorno colaborativo en algunas de las dimensiones. Las mediciones resaltan que la mayoría de los colaboradores valoran el trabajo en equipo y la disposición de sus pares para apoyar en el cumplimiento de las tareas y metas institucionales.

Esta fortaleza representa un pilar esencial para el fortalecimiento de la cohesión interna y el sentido de pertenencia, fundamentales para enfrentar los retos estratégicos de 2024. A pesar de los desafíos identificados, como las brechas en comunicación y tensiones entre funcionarios y contratistas, esta percepción positiva establece una base sólida para el diseño de estrategias que refuercen la integración y la confianza entre los equipos.

En el marco de las oportunidades que reflejan las mediciones realizadas, se identifican áreas críticas que requieren atención prioritaria para fortalecer la cultura organizacional del SENA. Una de estas áreas es la necesidad de promover un liderazgo uniforme y consistente en todas las regiones, ya que las diferencias en estilos y prácticas de liderazgo generan experiencias dispares entre los colaboradores, afectando la cohesión y la alineación estratégica. Asimismo, se identificó la carencia de rituales organizacionales que refuercen la cohesión y los valores institucionales. La falta de estas prácticas limita la consolidación de un sentido de pertenencia y la interiorización de los principios organizacionales en las actividades diarias.

Otra oportunidad de mejora es el fortalecimiento de los mecanismos de comunicación interna, ya que las brechas identificadas en el acceso a información dificultan la articulación entre áreas y procesos. Diseñar canales de comunicación efectivos y accesibles será esencial para que todos los colaboradores cuenten con la información necesaria para lograr la alineación estratégica de la entidad.

V. Anexo mediciones realizadas

Clima Laboral: septiembre de 2024.

Pulse Check Regional Boyacá: febrero 2024)

Pulse Check Regional Meta: mayo 2024

Batería de Riesgo Psicosocial 2024

VI. Intervenciones realizadas

La falta de aprobación presupuestal por parte de la Dirección de Planeación representó un desafío significativo para la implementación integral de la estrategia de cultura organizacional del SENA en 2024. Este hecho impactó directamente la capacidad de ejecución de iniciativas planificadas, limitando el alcance de las acciones destinadas a fortalecer los pilares de **liderazgo, relaciones, principios, innovación y**



comunicación, Sin embargo, en un ejercicio de articulación se lograron avances importantes en el diagnóstico y formación en habilidades de algunos stakeholders clave.

i. **Mesas de trabajo sobre cultura organizacional**

A finales de mayo, se llevó a cabo la primera mesa de trabajo con representantes de los grupos de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y de Bienestar, en la que se presentó el contexto de la estrategia de cultura organizacional. Este espacio sirvió para revisar la estrategia planteada en 2023 y proponer ajustes que priorizaran los pilares de **Relaciones, Liderazgo, Principios, innovación y comunicación**. Se establecieron propósitos como el de articular actividades con diferentes áreas, contrarrestar debilidades detectadas en el diagnóstico 2023 y dar continuidad a la renovación cultural iniciada en 2018.

ii. **Talleres y capacitaciones**

Para fortalecer las competencias de liderazgo y relaciones interpersonales, se llevaron a cabo las siguientes capacitaciones, alcanzando un total de 347 colaboradores capacitados:

Comunicación asertiva y efectiva en equipos de trabajo: 27 participantes.

Pensamiento sistémico y trabajo en equipo con enfoque en gestión del conocimiento e innovación: 123 participantes.

Programación Neurolingüística aplicada al entorno público, basada en comunicación asertiva: 183 participantes.

Programación Neurolingüística y comunicación en el ámbito público: 14 participantes.

iii. **Actualización de Imagen y Comunicaciones**

La Oficina de Comunicaciones colaboró en el rediseño de la imagen de **Cultura SENA**, que se incluyó en publicaciones institucionales, como e-cards y flyers, para socializar el objetivo, pilares y enfoque de la estrategia. Adicionalmente, se diseñó un video institucional sobre el contexto de la entidad, orientado a promover el sentido de pertenencia entre funcionarios y contratistas.

iv. **Primer encuentro de cultura organizacional**

El 22 de octubre, en la sede del Cubo de Colsubsidio, se llevó a cabo el **Primer encuentro de cultura organizacional SENA**, con la participación de 301 contratistas y trabajadores. Este evento nacional incluyó charlas sobre liderazgo, valores y habilidades blandas, impartidas por expertos internos y representantes de la Función Pública, como:



Juan Pablo Espinel – Grupo de Gestión Administrativa - Secretaría General con la Charla - Servir con pasión y excelencia

Alejandra Charry - Función Pública - El buen trato en el servicio público

Expresión artística con los Aprendices del Centro de Formación en Actividad Física y Cultura

Fernando Moreno - con la Charla “Procedimiento Sancionatorio Contractual: Colaboración y Compromiso de los Contratistas como Parte Integral de la Administración” - Doctor en Derecho - Profesor Universitario

Neila Charris Pertuz – Psicóloga - Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo - Secretaría General con la Charla Habilidades blandas para del Crecimiento Organizacional: ¿Cómo se desarrollan en el sector público?

Juan Francisco Martínez – Instructor – Regional Distrito con la Charla - **Con los valores en cada acción y la integridad en cada decisión.**

El evento promovió la participación y reflexión en torno a los pilares priorizados y fue transmitido a nivel nacional para maximizar su alcance.

v. **Iniciativas para Fortalecer Relaciones**

Desde la Secretaría General, se diseñaron e-cards y comunicaciones institucionales para fortalecer las relaciones de confianza entre áreas. Además, se llevaron a cabo tomas fotográficas de grupos internos para visibilizar y reconocer su contribución, en espera de completarse tras el retorno a las instalaciones.

vi. **Estrategias de Principios**

Se continuó con la implementación de la **Tienda de la Honestidad**, enfocada en la apropiación del valor de la honestidad, mientras se desarrollaron actividades como el diseño del evento **"Un millón de razones para poner en práctica los valores"**, pendiente de lanzamiento en la Dirección General.

vii. **Articulación de diagnóstico y Medición de Cultura**

La psicóloga Neila Charris, del grupo de SST, lideró la revisión de la información recolectada en colaboración con un proveedor externo, como parte de las acciones para consolidar el diagnóstico institucional y dar continuidad a la estrategia de cultura organizacional. Este diagnóstico permitió establecer un contexto claro sobre los desafíos actuales, sirviendo como base para la priorización de intervenciones.

VII. Análisis del impacto

A pesar de las restricciones presupuestales que limitaron el alcance total de la estrategia de cultura organizacional en 2024, el proceso avanzó gracias a la articulación con otras áreas de la entidad. Estas acciones permitieron consolidar avances significativos para la estrategia, sentando las bases para fortalecer



los pilares de relaciones, liderazgo y principios, y alineando los esfuerzos hacia la continuidad del proceso de transformación cultural.

Entre los logros alcanzados, se destaca un incremento moderado en la percepción positiva de las relaciones laborales, evidenciado en las mediciones realizadas. a través de acciones específicas, como la creación de e-cards, actividades de integración y talleres sobre comunicación efectiva, se logró fomentar relaciones de confianza y colaboración entre áreas, aunque con un alcance limitado debido a la falta de recursos.

Adicionalmente, se logró una participación significativa en actividades de formación, con 347 colaboradores capacitados en competencias esenciales como comunicación asertiva, trabajo en equipo e innovación. Estas iniciativas, aunque restringidas en cobertura, representan un avance importante para la subdirección de talento humano.

Sin embargo, el impacto general se vio limitado por la persistencia de brechas en la articulación de procesos misionales y de apoyo, un desafío que aún requiere atención prioritaria. Estas dificultades subrayan la necesidad de continuar fortaleciendo los mecanismos de comunicación y alineación interdepartamental, elementos esenciales para garantizar una ejecución más eficiente y efectiva en el futuro. Aunque los recursos fueron limitados, las acciones realizadas reflejan el compromiso institucional por avanzar en el fortalecimiento de la cultura organizacional, estableciendo un marco de referencia para próximas intervenciones.

5.3.3 Resultados de la medición del clima organizacional

Principales Hallazgos de la Medición del Clima Organizacional 2024 para el SENA:

En 2024, el SENA evaluó el clima organizacional mediante una encuesta aplicada a 11,818 personas (32.84% personal de planta y 67.16% contratistas). La medición incluyó 84 preguntas, segmentadas en macro dimensiones y factores clave, que permitieron identificar tanto fortalezas como áreas de mejora en el ambiente laboral de la entidad.

Resultados caracterización

A continuación, se presentan los datos generales:

Tabla 6 Porcentaje de Participación por Dirección

Porcentaje de Participación por Dirección		
Dirección a la que pertenece	No. Personas	Porcentaje
Dirección General	654	5,53%
Dirección Regional	11.164	94,47%



Fuente: Informe Ejecutivo medición de clima 2024

Resultados demográficos:

Antigüedad en el SENA:

El 57,5% de los encuestados tiene más de 5 años en la entidad, destacándose el rango de 5 a 10 años (22,1%). Los colaboradores con menos de 5 años representan el 40,6%, lo que refleja una combinación equilibrada entre experiencia y renovación en el talento humano. Tipo de Vinculación:

La mayoría (67,2%) son contratistas bajo la modalidad de prestación de servicios, mientras que el 32,8% pertenece a la planta como funcionarios públicos o trabajadores oficiales.

Nivel de Formación Académica:

El nivel académico es alto, predominando los colaboradores con estudios de maestría (34,9%) y profesional (25,8%). Además, un 21,3% cuenta con especialización, lo que evidencia un personal altamente calificado.

Tipo de Cargo:

El 59,4% de los participantes son instructores, seguidos por profesionales (23,0%). Los cargos técnicos y asistenciales representan el 12,7%.

Apoyo y Roles:

Más de la mitad (55,3%) identifican su rol como instructor, y un 43,3% está clasificado en otros roles operativos, administrativos o técnicos.

Modalidad y Lugar de Trabajo:

El 94,4% trabaja presencialmente en las instalaciones del SENA, aunque un 12,6% realiza actividades extramurales. Solo el 5,6% tiene modalidad de teletrabajo.

Flexibilidad Laboral:

El horario flexible es autorizado solo para el 21,4% de los colaboradores, lo que indica que la mayoría (78,6%) no tiene esta opción.

Tabla 7 Caracterización por Cargo

¿Cuál es su tipo de cargo?	
Nivel Directivo	1,6%
Asesor	0,4%
Profesional	23,0%
Técnico	8,5%
Asistencial	4,2%



Instructor	59,4%
Trabajador oficial	2,9%
¿Cuál es su tipo de apoyo en el SENA?	
Instructor	55,3%
Otros	43,3%
NS/NR	1,4%

¿Cuál es su cargo, labor o rol en el SENA?	
Aseador	0,9%
Asesor	0,3%
Auxiliar	1,6%
Conductor	0,2%
Director de Área	0,2%
Director General	0,1%
Director Regional	0,2%
Instructor	59,1%
Médico	0,1%
Oficial Mtto General	1,0%
Oficinista	1,1%
Operario Almacén	0,2%
Operario Mtto General	0,3%
Profesional	22,4%
Secretaria	1,6%
Secretario General	0,0%
Subdirector de Centro	1,1%
Técnico	8,1%
Trabajador de Campo	0,4%
Jefe de Oficina	1,2%

Fuente: Informe Ejecutivo medición de clima 2024

Tabla 8 Caracterización Modalidad y Lugar de Trabajo

¿Cuál es su modalidad de trabajo?	
Teletrabajo	5,6%
Instalaciones de la Entidad	94,4%



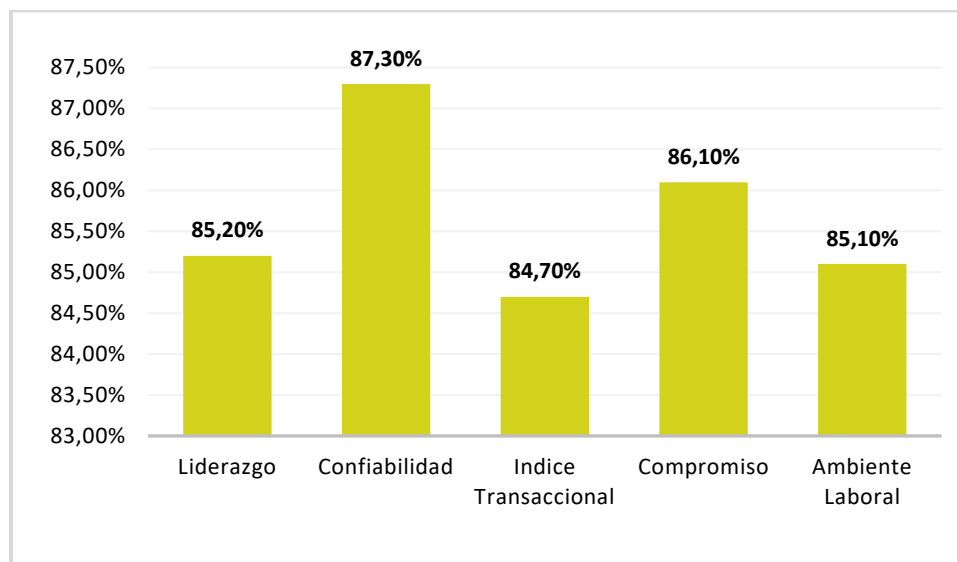
¿Dónde realiza su trabajo habitualmente?	
Instalaciones de la Entidad	87,4%
Extramurales	12,6%

¿Le ha sido autorizado el disfrute de Horario Flexible?	
Sí	21,4%
No	78,6%

Fuente: Informe Ejecutivo medición de clima 2024

Resultados Clave por Índices:

Gráfica 1 Resultados Clave por Índices



Fuente: Informe Ejecutivo medición de clima 2024

1. **Índice de Liderazgo (85.2%)**: Los trabajadores perciben un liderazgo efectivo, valorando la comunicación, el apoyo al equipo y la ética de los líderes. Este índice refleja una gestión favorable del equipo de liderazgo en SENA.
2. **Índice de Confiabilidad (87.3%)**: Los trabajadores muestran altos niveles de confianza en la entidad, valorando la transparencia, integridad y equidad en las decisiones y la comunicación de la administración.



3. **Índice Transaccional (84.7%):** Los trabajadores consideran que las compensaciones, beneficios y oportunidades de desarrollo son adecuados y alineados con la promesa de valor de la organización.
4. **Índice de Compromiso (86.1%):** Se evidencia un alto sentido de pertenencia y orgullo hacia la entidad. Los trabajadores se sienten valorados y respaldados en su labor, lo cual contribuye a un clima de colaboración positivo.
5. **Índice de Ambiente Laboral (85.1%):** El entorno laboral es percibido como saludable, con una comunicación efectiva y un respaldo adecuado de los supervisores, promoviendo una cultura organizacional favorable.

Áreas con Mayor Favorabilidad:

- ✓ **Orgullo y compromiso:** Los trabajadores expresaron un fuerte sentido de pertenencia, con altos puntajes en preguntas como “Ser parte de esta Entidad es motivo de gran orgullo para mí” (94.85%).
- ✓ **Capacidad Profesional:** Los trabajadores valoran la oportunidad de aplicar y desarrollar sus habilidades (Empoderamiento, 90.62%).

Áreas de Mejora Identificadas:

1. **Reconocimiento:** Aunque existen programas de reconocimiento, solo el 73.83% de los trabajadores percibe que todos tienen la misma oportunidad de recibir reconocimientos especiales.
2. **Inducción y Entrenamiento:** La adecuación del proceso de inducción y contextualización para nuevos empleados fue señalada como un área de mejora (73.36%).
3. **Recursos Físicos y Seguridad:** La disponibilidad de equipos y recursos necesarios para el trabajo obtuvo un puntaje de 74.48%, indicando que se requieren mejoras en el acceso y calidad de los recursos físicos.

Conclusiones y Recomendaciones:

El SENA presenta una percepción favorable general de su clima laboral, con áreas sólidas en liderazgo, compromiso y confiabilidad. Para consolidar estos resultados, se recomienda:

- ✓ Fortalecer los Programas de Reconocimiento y Bienestar: Incrementar la visibilidad y accesibilidad a los programas de beneficios y reconocimiento para elevar la percepción de equidad.
- ✓ Mejorar el Proceso de Inducción: liderar mesas de trabajo interdisciplinarias, en colaboración con el grupo de relaciones laborales, para diseñar y ejecutar medidas preventivas y correctivas orientadas a mejorar el clima laboral y promover entornos de trabajo saludables y efectivos.



- ✓ Optimizar Recursos Físicos: Evaluar y mejorar las condiciones de trabajo en cuanto a equipos y recursos físicos, que contribuyan a la seguridad y funcionalidad de los espacios laborales.

5.3.4 Resultados Divulgación y Apropiación del Código de Integridad Política de Integridad

La aplicación de la encuesta de percepción sobre la política de integridad pretendió evaluar qué tan familiarizados están los funcionarios y contratistas con los valores y directrices contenidos en la política de integridad de la Entidad.

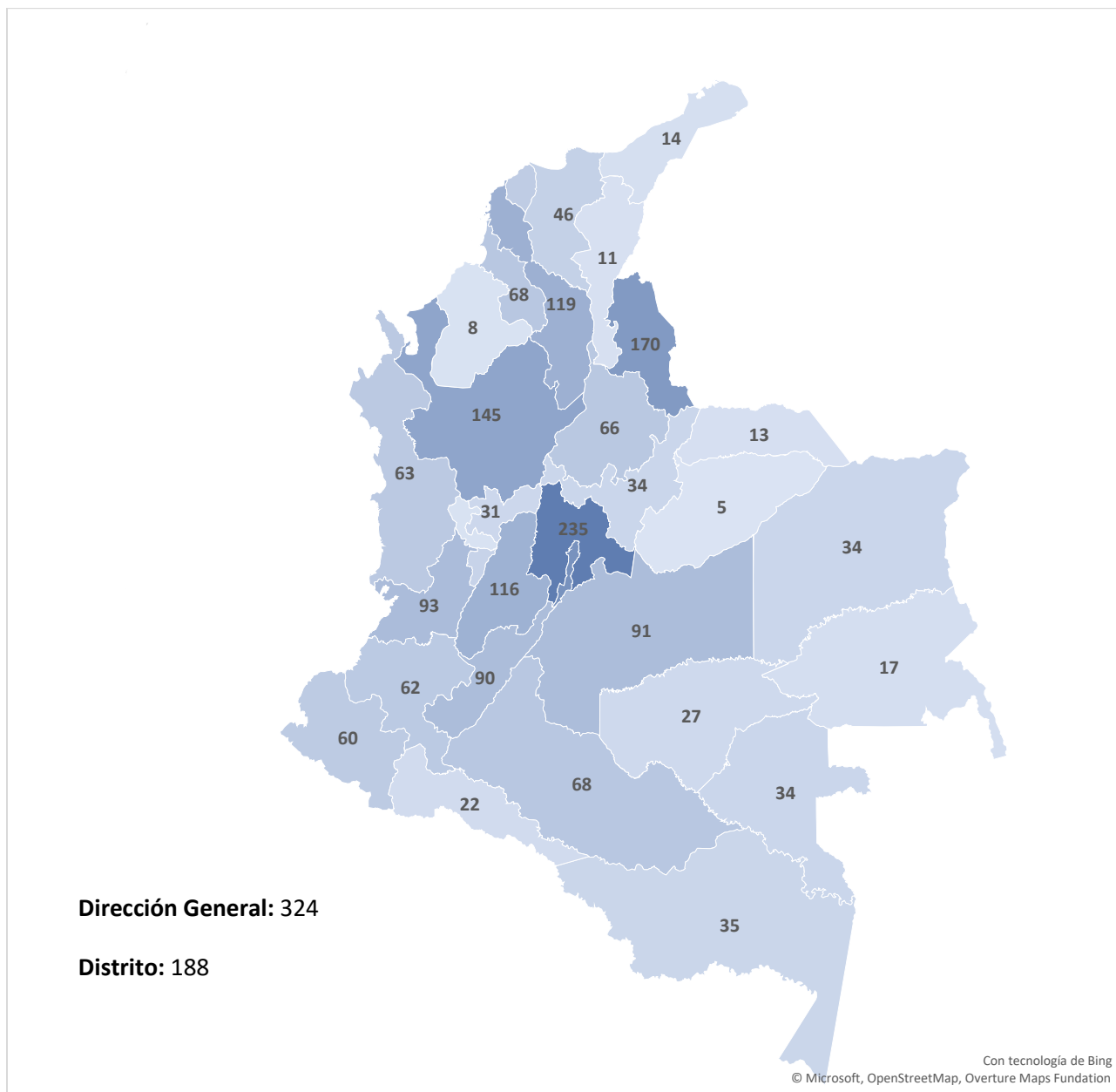
Determinar si los métodos de difusión, como sensibilizaciones, inducciones y canales de comunicación internos, están siendo efectivos para transmitir los mensajes clave relacionados con el código de integridad y conflictos de interés.

Recoger opiniones sobre posibles aspectos de la política que puedan necesitar ajustes o actualizaciones, ya sea en su contenido, implementación o en las actividades de sensibilización.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta, aplicada a nivel nacional en las 33 regionales y la Dirección General, con la participación de 2.399 contratistas y funcionarios.

Información general

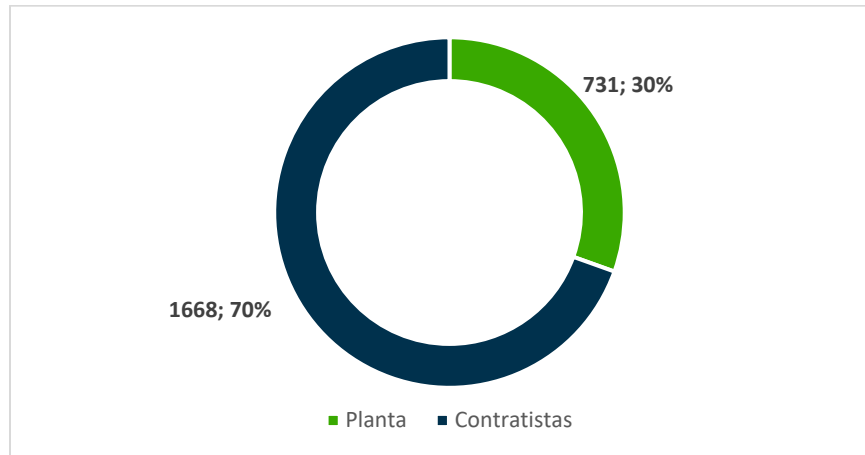
Representación gráfica del total de participantes por Regional



Fuente: Encuesta realizada a nivel nacional - Sena



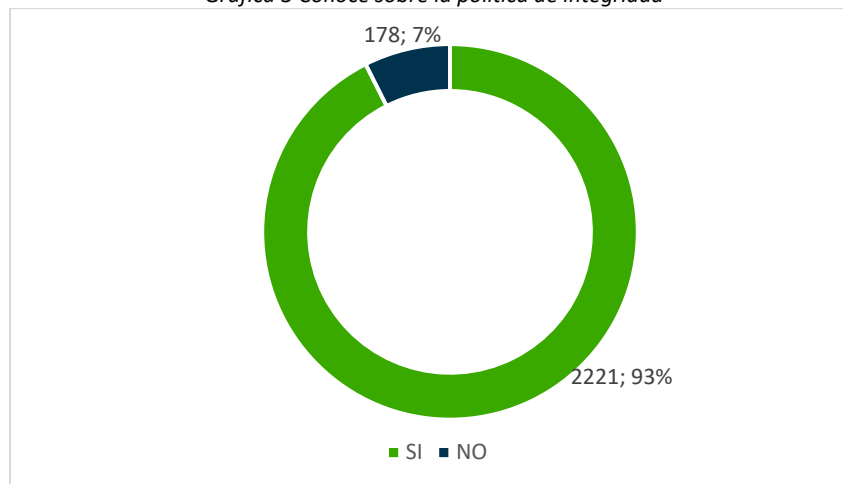
Gráfica 2 Forma de vinculación con la entidad:



Fuente: Encuesta realizada a nivel nacional - Sena

En total, se contó con la participación de 2.399 personas en la encuesta de divulgación y apropiación del Código de Integridad y la Política de Integridad, distribuidas entre 731 personas de planta y 1.668 contratistas. Este desglose ofrece una visión interesante sobre la implicación de los distintos grupos dentro de la entidad en el proceso de internalización de la política de integridad

Gráfica 3 Conoce sobre la política de integridad



Fuente: Encuesta realizada a nivel nacional – Sena

El 92.8% de los encuestados afirmaron conocer la política de integridad de la entidad, lo que es un resultado positivo y refleja el éxito de los esfuerzos realizados por la organización para promover y divulgar el Código de Integridad. Este porcentaje sugiere que las estrategias de comunicación y sensibilización de la entidad han

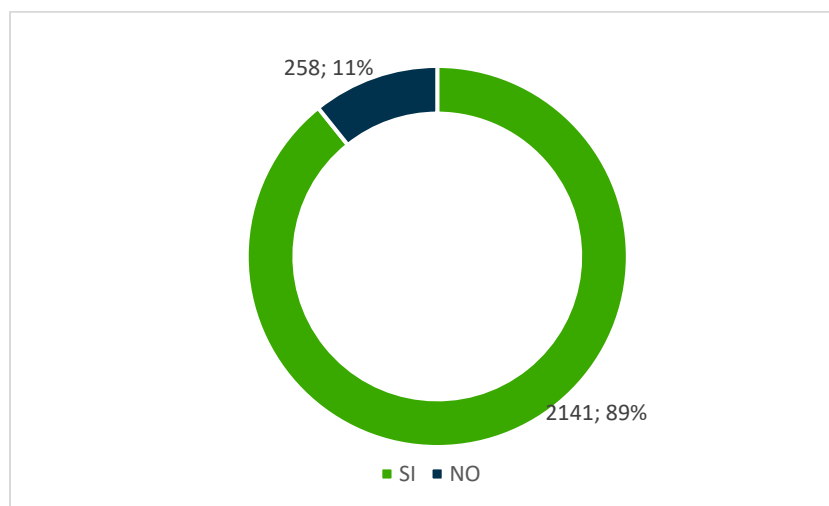


tenido un impacto considerable en el conocimiento de la política, logrando alcanzar a una gran parte del personal.

Este alto nivel de conocimiento puede estar relacionado con diversas iniciativas, como capacitaciones, mensajes internos, o la disponibilidad de documentos e información accesible sobre la política de integridad en los diferentes canales de comunicación institucionales. Es una muestra del compromiso de la entidad en asegurar que todos sus colaboradores comprendan la importancia y los principios éticos que rigen su trabajo en la entidad, conforme a los principios éticos de la función pública.

Por otra parte, un 7.2% de los encuestados indicaron que no conocen la política de la entidad. Aunque este porcentaje es relativamente bajo, representa un área de oportunidad para la mejora en la difusión de la política. Este grupo podría corresponder principalmente a nuevos servidores públicos, contratistas o a aquellos trabajadores que no han tenido suficiente acceso a los recursos o actividades informativas sobre la política de integridad.

Gráfica 4 ¿Conoce el código de integridad de la Entidad?



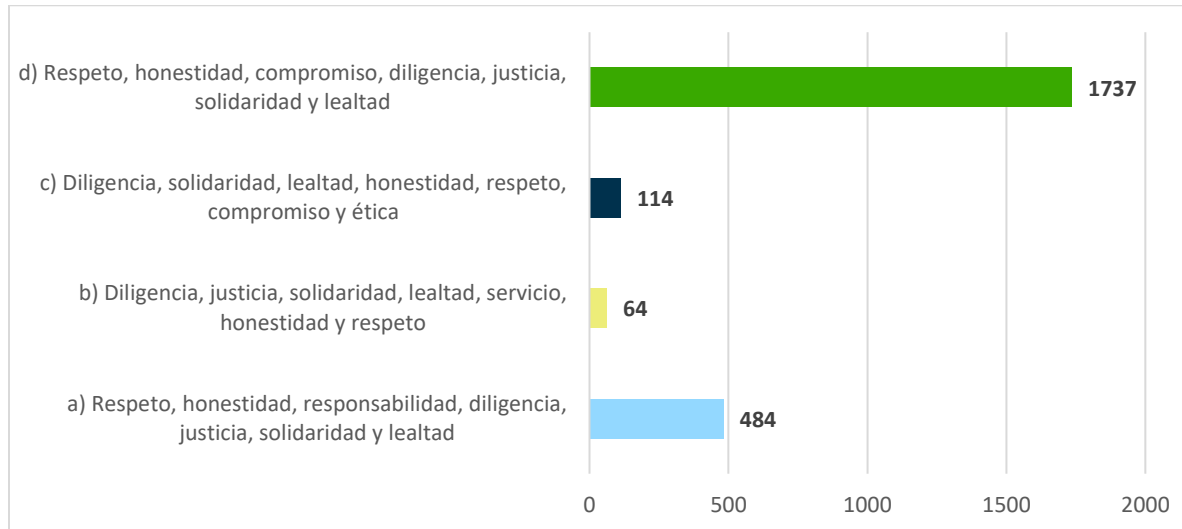
Fuente: Encuesta realizada a nivel nacional – Sena

El 89.2% de los encuestados afirmó conocer el Código de Integridad de la entidad. Este resultado muestra que una gran parte de los colaboradores se encuentran familiarizados con los principios éticos que guían el comportamiento en la entidad.

Por otro lado, el 10.8% de los encuestados señaló que no conoce el Código de Integridad. Aunque es un porcentaje bajo, representa un área de mejora para la entidad, ya que es importante que todos los servidores públicos y contratistas del SENA estén completamente familiarizados con los principios y normativas que rigen su conducta y trabajo de conformidad con los principios éticos que rigen la función pública.



Gráfica 5 Cuál de las siguientes opciones contiene los valores de integridad de la Entidad:

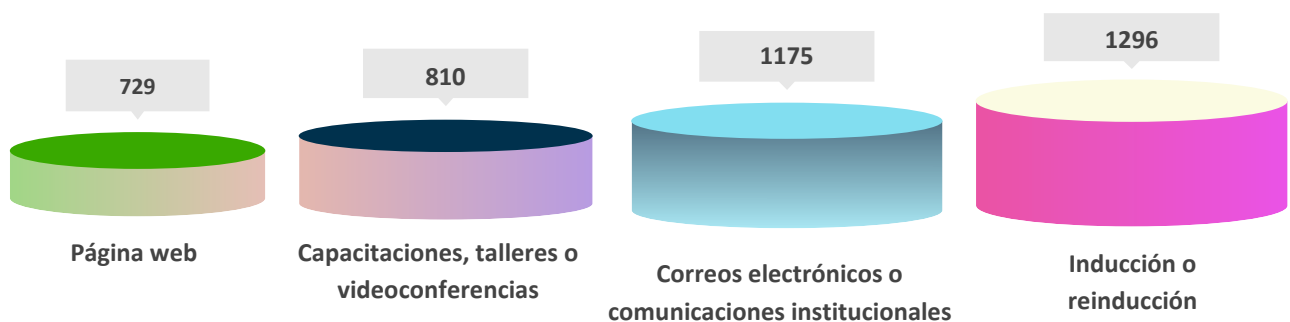


Fuente: Encuesta realizada a nivel nacional – Sena

De los 2.399 encuestados, el porcentaje que conoce los valores del código de integridad es del 72.4% (1.737 encuestados), lo cual evidencia que se encuentran familiarizados con los valores del código de integridad.

Aunque la mayoría está informada, un 27.6% de los encuestados no conoce estos valores, lo que podría sugerir la necesidad de reforzar las estrategias de difusión o formación en relación con el código de integridad.

Frente a la pregunta si considera que los medios utilizados para la difusión del código de integridad son apropiados el 91% correspondiente a 2189 encuestados indique que sí lo que es un buen indicador de la efectividad general. Los medios con mayor porcentaje a través de los cuales conoció los valores de integridad:



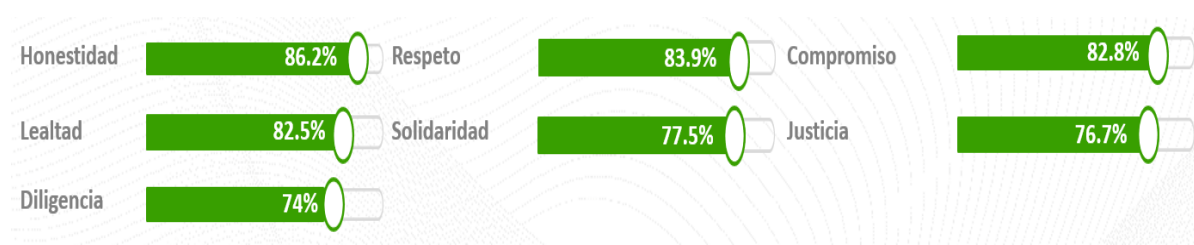
Fuente: Encuesta realizada a nivel nacional - Sena



En cuanto a los mecanismos, medios o herramientas más apropiadas para socializar los valores de integridad, de manera que se perciba o sea evidente su apropiación, además de los que ya se utilizan, se opina lo siguiente:

- Liderazgo por el Ejemplo
- Talleres y Capacitación Presencial
- Inclusión de Contratistas en los Procesos de Inducción
- Cultura de Integridad Permanente
- Metodologías Interactivas y Participativas
- Videoconferencias y Webinars

Indique su nivel de apropiación de los valores de integridad, con base en la siguiente puntuación de 1 a 5 (donde 1 es la menor apropiación y 5 mayor apropiación).



Fuente: Encuesta realizada a nivel nacional - Sena

En general, los valores de integridad tienen un nivel de apropiación bastante alto, ya que todos los porcentajes están por encima del 70%. Esto refleja que, en su mayoría, los encuestados se sienten identificados con los valores fundamentales de la organización

▪ **Honestidad:**

Este valor es el más apropiado entre los encuestados, con un alto porcentaje de personas que consideran haber internalizado este valor. La honestidad es fundamental en una cultura de integridad, y un 86,2% sugiere un fuerte compromiso con este principio.



- **Respeto:**

El respeto también tiene un alto nivel de apropiación, con un 83,9%. Esto indica que la mayoría de los encuestados valora y practica el respeto como un principio central en su comportamiento, lo que contribuye a un ambiente organizacional saludable.

- **Compromiso:**

El compromiso también muestra una alta tasa de apropiación (82,8%). Esto sugiere que la mayoría de los miembros de la organización se sienten responsables de su trabajo y tienen una actitud proactiva hacia los objetivos de la entidad.

- **Lealtad:**

La lealtad tiene un porcentaje de apropiación cercano al de compromiso (82,5%), lo que indica que los encuestados valoran la fidelidad hacia la organización y sus principios, lo que también puede contribuir a una cultura organizacional sólida.

- **Solidaridad:**

Aunque sigue siendo un porcentaje alto, la solidaridad muestra un nivel ligeramente menor de apropiación (77,5%) en comparación con los valores anteriores. Este valor, aunque importante, podría necesitar más énfasis en el proceso de apropiación, dado que es clave para fomentar la cooperación y el trabajo en equipo.

- **Justicia:**

La justicia también presenta una puntuación relativamente alta (76,7%), pero ligeramente inferior a los valores mencionados anteriormente. Este valor es fundamental para asegurar un trato equitativo y transparente dentro de la organización, y sugiere que podría requerir más acciones para su integración completa.

- **Diligencia:**

La diligencia, aunque aún en un nivel positivo, es el valor con el porcentaje más bajo (74%). Esto podría indicar que algunos encuestados no perciben este valor como tan internalizado o no lo practican tanto en su día a día. Dado que la diligencia está estrechamente relacionada con la eficiencia y la responsabilidad en el trabajo, sería conveniente reforzar su promoción.

En general, los valores de integridad han sido bien apropiados por la mayoría de los encuestados, con **honestidad, respeto y compromiso** destacándose como los más internalizados. Sin embargo, **solidaridad,**

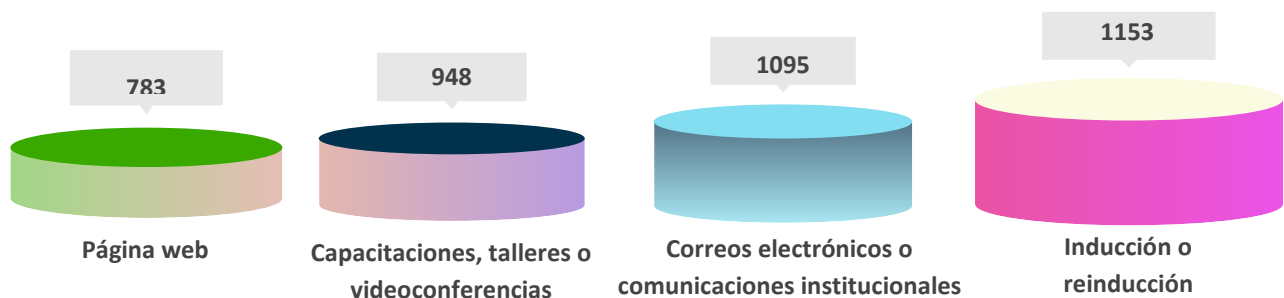


justicia y diligencia presentan una oportunidad para ser reforzados, lo que podría contribuir a una integración aún más profunda de la cultura de integridad en la organización.

Por otro lado, el 65% de los encuestados indicó que sí, ha asistido a eventos como capacitaciones, talleres, charlas, mesas de trabajo, entre otros, en donde se ha divulgado información sobre la política de integridad que se puede interpretar como un porcentaje relativamente bueno, indicando que más de la mitad de las personas están comprometidas y han tomado parte en actividades relacionadas con la política de integridad. Sin embargo, un 35% no ha participado, lo cual deja espacio para mejorar la cobertura y la inclusión de todos los contratistas y funcionarios en estos temas tan importantes.

Asimismo, se evidencia que el 99% de los encuestados sabe qué es un conflicto de intereses lo cual sugiere que el concepto de conflicto de intereses es reconocido y entendido dentro de la Entidad, sin embargo, con respecto a la clasificación de las 3 formas en las que se pueden presentar los conflictos de intereses, el 77% que corresponde a 1859 encuestados, refleja una comprensión adecuada del tema. No obstante, existe una oportunidad para aumentar este conocimiento en un 23% adicional, lo cual fortalecería aún más la cultura y cumplimiento de la política de integridad.

Frente a la pregunta si considera que los medios utilizados para la difusión acerca conflictos de intereses son apropiados el 89% correspondiente a 2129 encuestados indique que sí lo que es un buen indicador de la efectividad general. Los medios con mayor porcentaje a través de los cuales conoció sobre conflictos de intereses:



Fuente: Encuesta realizada a nivel nacional - Sena

En cuanto a los mecanismos, medios o herramientas más apropiadas para socializar la gestión de conflictos de interés, de manera que se perciba o sea evidente su apropiación, además de los que ya se utilizan, se considera lo siguiente:

- ✓ Liderazgo y Ejemplo desde la Alta Dirección



- ✓ Espacios de Diálogo y Participación
- ✓ Aplicación Práctica a Través de Casos y Ejemplos Reales
- ✓ Evaluación y Retroalimentación Continuas
- ✓ Uso de Canales de Comunicación Diversos
- ✓ Crear Espacios de Retroalimentación y Monitoreo
- ✓ Incorporación de Contratistas y Participación

A continuación, se establecen las siguientes conclusiones de la encuesta y las acciones para fortalecer la implementación de la política de integridad a nivel nacional:

Los resultados de la encuesta permiten a la Entidad hacer una autoevaluación y ser más transparente en cuanto a la efectividad de su política de integridad.

Política de Integridad

Aunque la entidad ya promueve la política de integridad mediante varios medios, en la vigencia 2025 la Secretaría General continuará implementando acciones adicionales como talleres, eventos y charlas para fomentar el diálogo y la participación para funcionarios y contratistas. También diversificando los canales de comunicación y crear espacios de evaluación y retroalimentación.

Estas acciones son clave para integrar la política de integridad a todos los niveles de la organización, asegurando que tanto funcionarios y contratistas no solo comprendan, sino que vivan y promuevan los valores de integridad.

Código de integridad

El proceso de inducción y reinducción fue el medio más efectivo para comunicar el código de integridad y conflicto de intereses, según los encuestados. Sin embargo, la Secretaría General en la vigencia 2025, continuará reforzando su contenido y difusión para lograr una apropiación efectiva de la política.

Conflicto de Intereses

Mediante actividades pedagógicas, sensibilización continua y la aplicación práctica seguiremos fomentando la identificación temprana de conflictos de interés, proporcionando herramientas para gestionar estas situaciones de manera adecuada.



5.3.5 Medición Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión- FURAG 2023

El Índice de Desempeño Institucional se genera anualidad vencida, es decir que en el año 2024 se evaluó la vigencia 2023.

En cumplimiento del Decreto 1499 de 2017, El Departamento Administrativo la Función Pública - DAFP envió el Formulario Único de Reporte de Avance de Gestión- FURAG vigencia 2023 para ser diligenciado en la plataforma FURAG, lo cual tiene como propósito el identificar el grado de avance en la implementación en cuanto a las dimensiones, políticas y componentes del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG; cuyos resultados fueron informados en el mes de julio del 2024 y cuyo resultado se enuncia a continuación:

Teniendo en cuenta que los resultados de la vigencia 2023 son comparables con los resultados del 2022 y no para años anteriores, es importante mencionar que el Índice de desempeño institucional_IDI para el SENA 2022 fue del **93,9**, frente al **94,3** resultado para el 2023; reflejando un incremento 0,6 de un año a otro y por encima del promedio del sector trabajo que fue de **89,4** para el 2023, como se observa a continuación en la gráfica:

Imagen 3 Índice de desempeño institucional



Fuente: Presentación FURAG2023 SENA, Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo SENA, julio 2024



Lo anterior, gracias al trabajo conjunto y articulado con los responsables de implementación de la política en la Entidad y el desarrollo del MIPG al interior del SENA, permitiendo que el trabajo transversal mejore los avances de la gestión de acuerdo con el monitoreo, evaluación y control de los resultados institucionales.

El reporte de los resultados FURAG 2023 de la entidad, fueron generados el 26 de Julio del 2024, del micrositio del <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoizmE5Mjg3ZTktdmVkbWY0OQWQ0LTk2MDctNDM2YmU0YzdlYmU3IiwidCI6IjU1MDNhYWMyLTdhMTU0tNDZhZi1iNTIwLTJhNjc1YWQxZGYxNiIsImMiOiR9>

Medición de la implementación de MIPG, SECTOR TRABAJO:

El SENA continua en el primer lugar con un IDI de **94,3** dentro del sector trabajo, el cual, lo conforman 6 entidades. (ver imagen 5)

Imagen 4 Medición de la Implementación MIPG, Sector Trabajo



Fuente: Presentación FURAG 2023 SENA, Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo SENA, julio 2024



El Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, es el marco de referencia para la gestión institucional, y consta de dos componentes articulados: el sistema de Gestión y el Sistema de Control Interno, que opera bajo 7 dimensiones y 19 políticas de gestión, de cuya operativización luego, se realiza la verificación, medición y evaluación de evolución de la implementación de estas políticas, a través del formulario único de reporte de avance de la gestión – FURAG, obteniendo como resultado el índice de desempeño institucional- IDI lo que a su vez, permitirá la formulación de acciones de mejoramiento a que haya lugar para el cierre de brechas.

Dimensiones y Políticas en el SENA

Bajo la responsabilidad de la secretaria general se encuentra la implementación de la dimensión D1. Talento Humano que, a su vez, se compone de dos políticas institucionales: la de Gestión Estratégica del Talento Humano y la de Integridad. Adicionalmente, por competencias funcionales de la estructura organizativa de la Entidad según el Decreto 249 de 2004, le corresponde administrar los archivos de la entidad, lo que hace coherente que también tenga la responsabilidad de la implementación de la política institucional Administración de Archivos y Gestión Documental, ésta se encuentra dentro de la dimensión D5. Información y comunicación:

Imagen 5: Dimensiones y Políticas en el SENA

7 DIMENSIONES: D1. Talento Humano D2. Direccionamiento Estratégico y Planeación D3. Gestión con valores para resultados D4. Evaluación de Resultados D5. Información y Comunicación D6. Gestión del Conocimiento D7. Control Interno	19 POLÍTICAS : 1. Planeación Institucional 2. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público 3. Gestión Estratégica del Talento humano 4. Integridad 5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción 6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos 7. Servicio al ciudadano 8. Participación ciudadana en la gestión pública 9. Racionalización de trámites 10. Administración de Archivos y Gestión documental 11. Gobierno digital 12. Seguridad digital 13. Defensa jurídica 14. Gestión del conocimiento y la innovación 15. Control interno 16. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional 17. Mejora normativa 18. Gestión de la Información Estadística (Decreto 454 de 2020) 19. Compras y contratación pública
---	--

Fuente: Diseño propio, Secretaría General SENA

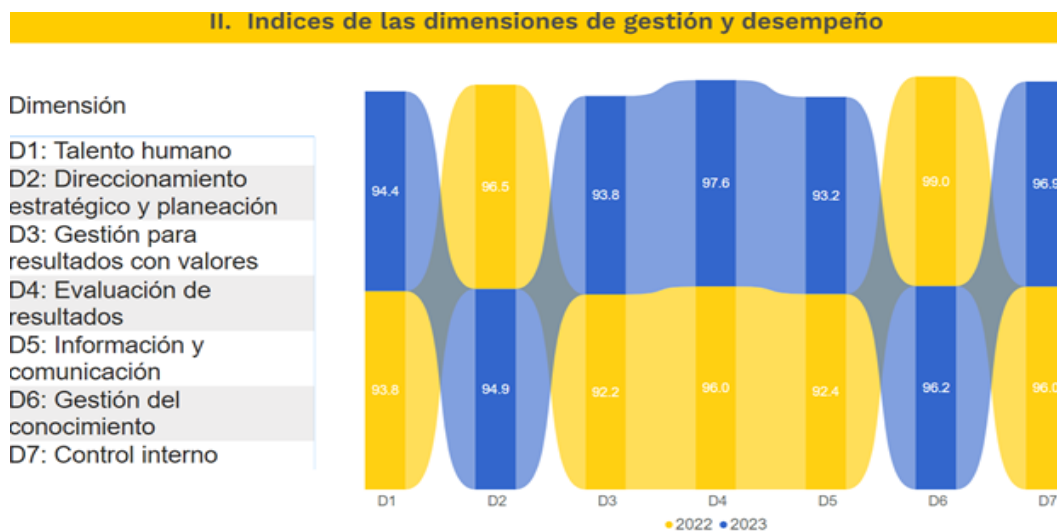


Índice de desempeño institucional por Dimensión SENA:

Para el (2018-2022) con respecto a la Dimensión del Talento Humano se dio un crecimiento de **24 puntos** durante este de tiempo, pasando del 2018 con un índice de **75,1** a uno de **99** para el 2021, lo que evidencia la gestión y desempeño del SENA, llegando a ocupar el primer lugar, por el mayor puntaje en el índice obtenido con respecto a las demás dimensiones en la Entidad.

Para el nuevo cuatrienio 2023-2026, el resultado obtenido en el Índice de Desempeño Institucional SENA vigencia 2023 para la dimensión del talento humano fue de **94.4**, frente a la obtenida en el 2022 de **93,8** representa una variación positiva incrementando en 0,6 puntos:

Imagen 6 resultados FURAG, Función Pública vigencia 2023



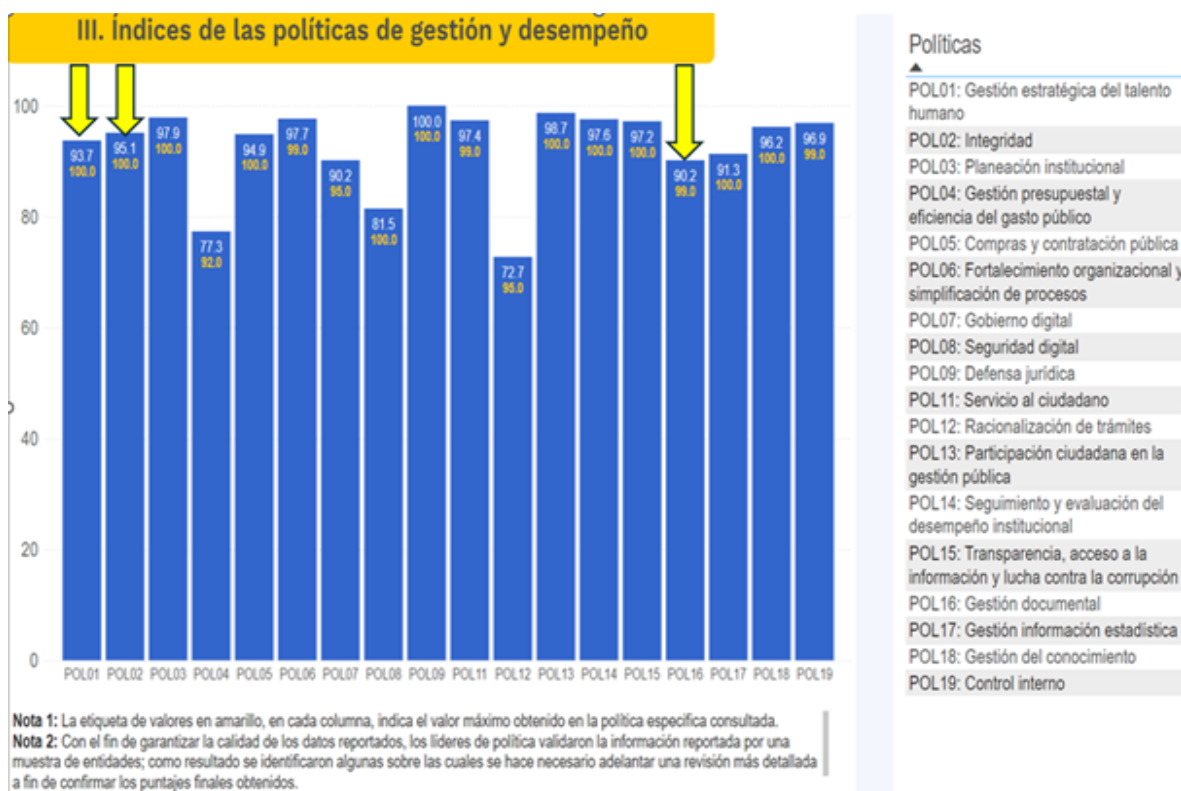
Fuente: Función Pública vigencia 2023

Índice de desempeño institucional por Políticas SENA:

Los resultados FURAG 2023 SENA, por cada una de las 19 políticas institucionales que integran el MIPG, se pueden observar en la siguiente gráfica. Las políticas de responsabilidad de la secretaria general son tres: la de Gestión Estratégica del Talento Humano con un **ID: 93,7**, de Integridad **IDI: 95,1** y la de Gestión documental (Administración de archivos y gestión documental) con un **IDI: 90,2** (Ver imagen 8)



Imagen 8: Índice de Desempeño Institucional por Política SENA



Fuente: Micrositios resultados FURAG, Función Pública vigencia 2023

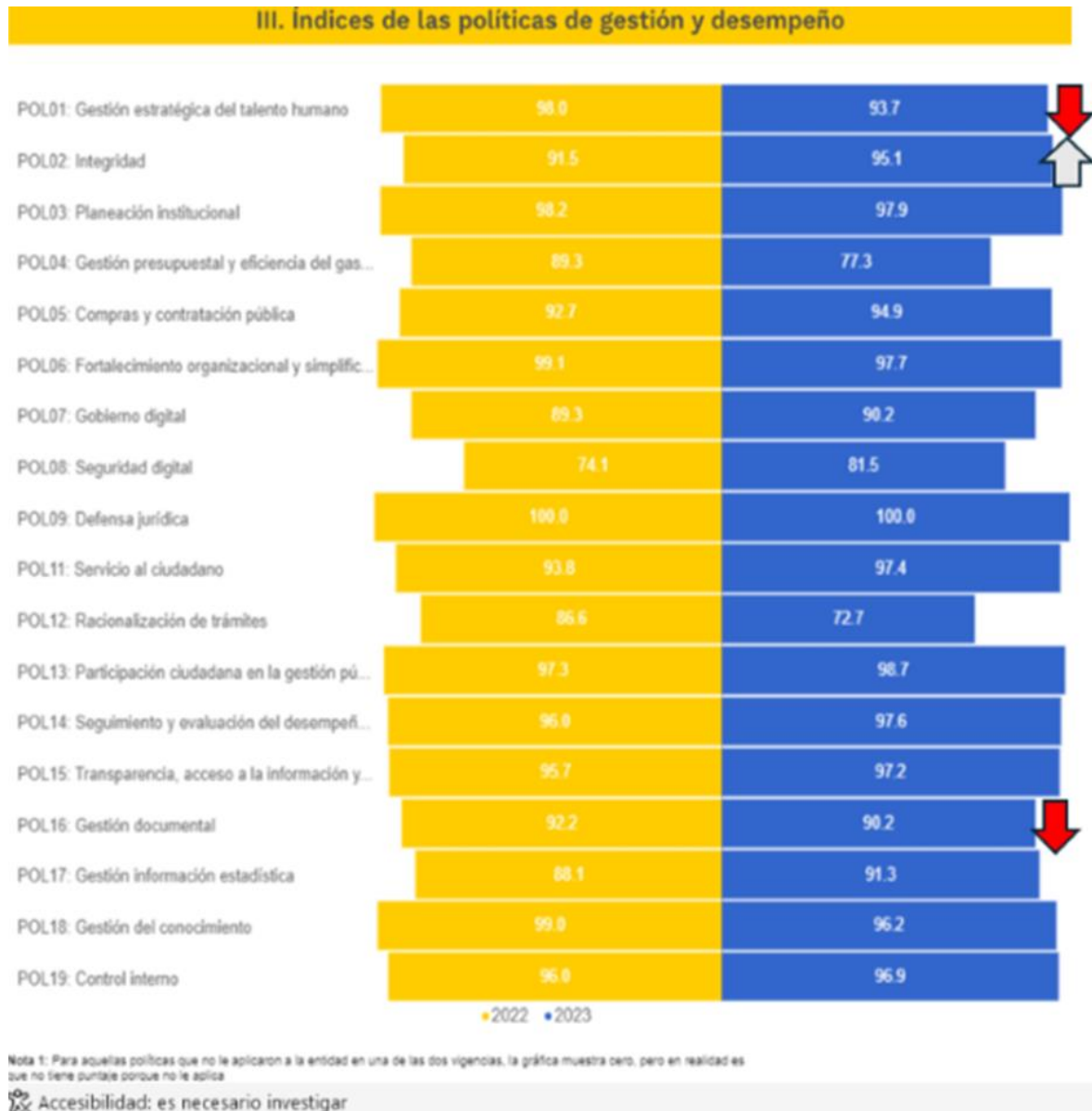
Política de Gestión Estratégica del Talento Humano: el índice de gestión y desempeño en el 2022 fue del **98** y para el 2023 disminuyó en **- 4,3 puntos**, toda vez que, se tiene como resultado un IDI de **93,7** (Ver gráfico 6).

Con respecto a la **Política de Integridad** en el 2022 fue de **91,5 puntos** y para el 2023 creció en 3,6 puntos, teniendo como resultado un IDI del **95,1** para el 2023 (Ver gráfico 6).

Por otro lado, en la implementación de la **política de Gestión Documental y Administración de Archivos**, iniciamos en el 2022 con un índice de gestión y desempeño de **92,2** y en la medición del año 2023 se obtuvo un índice de **90,2**, mostrando un retroceso de 2 puntos (Ver gráfico 6).



Gráfico 6: Resultados Medición FURAG Política de Gestión Estratégica del Talento Humano



Fuente: Micrositios resultados FURAG, Función Pública vigencia 2023

Recomendaciones por Política:

Adicionalmente el DAFP hace las siguientes recomendaciones a la entidad como resultado de los índices de desempeño institucional obtenidos del FURAG 2023:



Política de Gestión Estratégica del Talento Humano

Tabla 9 Recomendaciones FURAG 2023

DEBILIDADES	RECOMENDACIONES FURAG	RECOMENDACIONES DPDC
La política tuvo una reducción del 4.3 % en el IDI en referencia con la medición del año 2022	- Se recomienda suscribir los Acuerdos de Gestión con los gerentes públicos los primeros cuatro meses después de su posesión. - Realizar un diagnóstico relacionado con la cultura organizacional y finalmente, - Emplear diferentes mecanismos de selección meritocrática de los gerentes públicos o servidores de libre nombramiento y remoción	Se recomienda adoptar las buenas prácticas de entidades públicas en temas relacionados con mecanismos de selección, analizar y publicar los datos de la encuesta de clima organizacional realizada en la entidad en la vigencia 2024.

Fuente: Presentación resultados FURAG 2022, Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo

Política de Integridad

Tabla 10 Recomendaciones FURAG 2023

FORTALEZAS	RECOMENDACIONES FURAG	RECOMENDACIONES DPDC
Esta política obtuvo un crecimiento positivo de 3.6 en el IDI mostrando crecimiento para la vigencia 2024	Se recomienda trabajar en conjunto con la OCI para evaluar los posibles conflictos de interés de acuerdo con los protocolos establecidos en el SENA, identificar, documentar e incorporar buenas prácticas y lecciones aprendidas del sector público y privado en temas de integridad, tener en cuenta el reporte de cumplimiento de Ley 2013 de 2019 y el Decreto 830 de 2021 para evaluar la política.	Establecer estrategias de trabajo conjunto con la OCI que permitan fortalecer las acciones y ruta frente a la prevención de conflictos intereses de la entidad

Fuente: Presentación resultados FURAG 2022, Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo

Política de Gestión Documental y Administración de Archivos



Tabla 11 Recomendaciones FURAG 2023

DEBILIDADES	RECOMENDACIONES FURAG	RECOMENDACIONES DPDC
Se cuenta con los lineamientos y procedimientos orientados a la conservación de documentos en cumplimiento con la normativa archivística vigente.	• Asignar los espacios físicos suficientes para el funcionamiento de los archivos en la fase de gestión. • Evaluar porque las capacitaciones dadas en materia de gestión documental no han servido para mejorar los procesos de la gestión documental. • Evaluar si los temas impartidos en las capacitaciones en materia de gestión documental han servido para fomentar una mayor conciencia sobre la importancia de la gestión documental en la cultura organizacional. • Frente a la conservación documental de los soportes físicos, detectar si los documentos presentan situación de riesgo ocasionada por otras razones. • Garantizar la implementación del Plan de Conservación Documental, como parte integral del Sistema Integrado de Conservación - SIC a través de la adopción de decisiones en el Comité Institucional de Gestión y Desempeño o Comité de Archivo, que permitieron la implementación de los Programas de conservación preventiva, y contar con las evidencias. • Generar acciones para promover y divulgar la información con fines culturales, de los documentos de carácter histórico. • Generar documentos electrónicos de archivo en formatos de preservación digital a largo plazo, independientemente del sistema que utilicen. • Implementar las TRD para efectuar las transferencias documentales secundarias. • Implementar y parametrizar el Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo (SGDEA) a partir del Modelo de Requisitos para la Gestión de Documentos Electrónicos. • La entidad debe intervenir el fondo documental Acumulado y elaborar sus Tablas de Valoración Documental para valorar los documentos producidos sin criterios y conservación. • Programar y ejecutar presupuesto dentro de la planeación estratégica, para servicios de custodia, de ser requerido en la vigencia. • Registrar en el Programa de Reprografía del Programa de Gestión Documental, los procesos de digitalización conforme	Es necesario buscar espacios físicos suficientes que cuenten con las especificaciones técnicas existentes, para garantizar la conservación de los documentos de archivo.



DEBILIDADES	RECOMENDACIONES FURAG	RECOMENDACIONES DPDC
	a la disposición final de los documentos • Tener inventariada la documentación de sus archivos de gestión en el Formato Único del inventario Documental - FUID por parte de todas las dependencias de la entidad • Tener inventariada la totalidad de la documentación de su archivo central en el Formato Único de Inventario Documental - FUID	

Fuente: Presentación resultados FURAG 2022, Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo

Con base en las brechas identificadas a través de los puntajes obtenidos en el FURAG 2023, así como del autodiagnóstico y teniendo en cuenta las recomendaciones dadas por el DAFP, se elabora el correspondiente Plan de cierre de brechas orientado a realizar acciones de mejora, lo que se espera evidenciar con la evaluación FURAG 2024, que se hará en el año 2025.

5.3.6 Avances en el logro del Objetivo Estratégico

Teniendo en cuenta que en el PEI SENA 2023-2026 se da la articulación con respecto a la gestión del talento humano con la Perspectiva “Desarrollo Institucional” y con el siguiente objetivo estratégico:

DI-06- Fortalecer el modelo de operación institucional para lograr una gestión efectiva orientada a resultados, mediante la mejora continua de los procesos, el desarrollo de la cultura organizacional, y la gestión del talento humano.

Para la vigencia 2024, a partir de las directrices señaladas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público con respecto a los recursos de la Nación; la entidad priorizó la asignación de recursos presupuestales enfatizando por derecho propio los requeridos para el ejercicio misional, quedando sin soporte presupuestal para la ejecución de la estrategia sobre cultura organizacional inmersa dentro del Plan de gestión estratégica del talento humano para el 2024; sin embargo, a través de la Secretaria General se logró ejecutar diferentes acciones que aportan al fortalecimiento de una cultura organizacional sana, basada en las relaciones y los principios, a través de la divulgación a nivel nacional, en los medios de comunicación con que cuenta la entidad, en la que se proporciona información sobre su objetivo, los pilares fundamentales y su enfoque dentro de la entidad, buscando de esta manera, dar continuidad al fortalecimiento de la Cultura Sena, lo que refleja un firme compromiso con la misión institucional.



Por otro lado, se realizó el primer encuentro cultura organizacional SENA el 22 de octubre en la sede del Cubo de Colsubsidio, con una asistencia de aproximadamente 500 personas (contratistas y funcionarios), los cuales tuvieron la oportunidad de conocer sobre diferentes temáticas de cultura y de la política de integridad incluyendo los pilares de Liderazgo, Principios y Relaciones los que fueron priorizados para desarrollar actividades y continuar con la estrategia, contando con la presentación de expositores que hacen parte de la Entidad como la presencia de un representante de la Función Pública. Este evento fue promocionado y transmitido a nivel nacional a través de la plataforma Teams.

Las temáticas fueron las siguientes:

- Servir con pasión y excelencia
- El buen trato en el servicio público
- “Procedimiento Sancionatorio Contractual: Colaboración y Compromiso de los Contratistas como Parte Integral de la Administración” -
- Habilidades blandas para del Crecimiento Organizacional: ¿Cómo se desarrollan en el sector público
- Con los valores en cada acción y la integridad en cada decisión.

Sumado a lo anterior, para el III trimestre del 2024 se adelantaron actividades sobre la Gestión Estratégica del Talento Humano obteniendo resultados satisfactorios, particularmente en los Planes: con el 65,12% de Cumplimiento del Plan Anual de Trabajo de Seguridad y Salud en el Trabajo Nacional, 43% de Cupos del Plan de Bienestar para Servidores Públicos, en el 94% en el cumplimiento del Plan anual de vacantes, en el 75% en Plan de Previsión de recursos Humanos, 21,95 % de Capacitación para Servidores Públicos, por otro lado, también se cuenta en un avance en el 97,5 % de cobertura en créditos de vivienda de Afiliados FNV, 75% de Incidencia en las competencias del Talento Humano. 80% de Acciones ejecutadas en materia de Política de Integridad, 83% de Actividades programadas para determinar el porcentaje de satisfacción de los beneficiarios del SMA. lo cual, impacta positivamente en el talento humano de la Entidad, así como en su grupo familiar.

Lo cual indica que en lo corrido del año se tiene un avance en el 75% de lo previsto para ese periodo, lo que equivale a un avance del 71.2%, corresponde al nivel de cumplimiento en relación con la meta para el 2024 del 95% establecida para el indicador.

6. Estrategias para la Gestión del Talento Humano

El Plan Estratégico de Gestión Humana en el SENA, se desarrolla a través del ciclo de vida laboral del servidor público: Ingreso, desarrollo y retiro.



La implementación de este plan se enfoca a potencializar las variables con las puntuaciones más bajas, obtenidas tanto en el autodiagnóstico de la Matriz GETH, como en las otras mediciones hechas en el 2024, así como al cierre de brechas entre el estado actual y el esperado, a través de la implementación de acciones eficaces que transformen las oportunidades de mejora en un avance real.

Para la creación de valor público, la Gestión de Talento Humano en el SENA, se enmarca en las agrupaciones de temáticas denominadas por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, Rutas de Creación de Valor, a través de la implementación de acciones efectivas que se relacionan a continuación:

6.1 Estrategia Cultura Organizacional

En un entorno global que presenta complejidades y procesos sociales de cambio constante, apalancados en la tecnología, la interconectividad, el acceso a datos y la inmediatez, es esencial que una entidad con la misión, vocación de servicio y relevancia para el desarrollo del país propicie la transformación de su cultura organizacional. Esto se logrará mediante elementos fundamentales que permitan evaluar y fomentar comportamientos concretos que hagan sustentable la estrategia institucional para ser cada vez más competitivos y vigentes.

Para este período, la estrategia de transformación se concentrará en dos valores institucionales clave: Respeto y Compromiso, los cuales resultan significativos, pertinentes respecto a los retos actuales y prácticos para el despliegue de acciones de comunicación, liderazgo y desarrollo de dinámicas de equipo.

Este plan busca generar compromisos alcanzables, por lo que se priorizará la gestión en los pilares de Liderazgo, Relaciones y Principios. Esto implica desarrollar un modelo de liderazgo transformacional que distinga los diferentes niveles de líderes dentro de la institución, promover los valores institucionales y fortalecer la identidad y el amor por el SENA. En el pilar de Relaciones, se trabajará en el desarrollo de dinámicas efectivas de los equipos de trabajo para lograr iniciativas de articulación de procesos y seccionales en torno a la estrategia institucional. Todo esto, teniendo como ejes transversales la Comunicación y la Innovación.

Objetivo General

Implementar una estrategia de transformación cultural basada en los valores de Respeto y Compromiso para desarrollar un modelo de liderazgo transformacional, fortalecer las relaciones entre equipos y promover los principios organizacionales. Esto se logrará a través de programas de formación para el desarrollo de capacidades, optimización de los canales de comunicación e iniciativas de integración y articulación que mejoren la alineación con los objetivos estratégicos, fomentando una visión compartida.



Objetivos específicos

- Desarrollar un modelo de liderazgo transformacional que distinga y fortalezca los diferentes niveles de líderes en el SENA, promoviendo el respeto y el compromiso como valores esenciales.
- Mejorar las dinámicas de los equipos de trabajo para promover la articulación de procesos y seccionales, fortaleciendo el respeto y el compromiso en todas las interacciones.
- Promover los valores institucionales de respeto y compromiso, fortaleciendo el sentido de pertenencia y orgullo institucional.

Despliegue Estratégico

Tabla 12 Despliegue Estratégico

OBJETIVOS	VALORES	PILARES	ACCIDENTES E INICIATIVAS
Desarrollar un modelo de liderazgo transformacional que distinga y fortalezca los diferentes niveles de líderes en el SENA, promoviendo el respeto y el compromiso como valores esenciales.	Compromiso	Liderazgo	Implementación del Modelo de Liderazgo Transformacional: Acción: Diseñar un modelo de liderazgo que identifique las competencias y comportamientos esperados en cada nivel de liderazgo (directivos, coordinadores, líderes de equipo). Estrategia: Integrar el respeto y el compromiso en los criterios de selección, evaluación y desarrollo de líderes. Ejes Transversales: Incorpora prácticas de comunicación efectiva, agilidad, innovación y visión estratégica en el desarrollo del modelo de liderazgo transformacional.



OBJETIVOS	VALORES	PILARES	ACCIDENTES E INICIATIVAS
			Programas de Formación y Desarrollo para Líderes: Acción: Ofrecer capacitaciones enfocadas en habilidades de liderazgo transformacional, gestión de equipos, resolución de conflictos y adaptación al cambio. Problemas Abordados: Resistencia al cambio; falta de alineación estratégica; deficiencias en comunicación. Mentoría en liderazgo: Acción: Establecer programas de mentoría (interna y externa) donde líderes experimentados apoyen el desarrollo de nuevos líderes, fomentando el intercambio de conocimientos y experiencias que soporten el cierre en las brechas generacionales. Beneficios: Reducir la pérdida de conocimiento institucional; fortalecer el sentido de pertenencia.
Mejorar las dinámicas de los equipos de trabajo para promover la articulación de procesos y seccionales, fortaleciendo el respeto y el compromiso en todas las interacciones.	Respeto, compromiso	Relaciones	Fortalecimiento de Equipos de Trabajo: Acción: Implementar talleres y actividades de integración que promuevan la colaboración, la confianza y el respeto mutuo entre los miembros del equipo. Problemas Abordados: Desarticulación entre áreas; actitudes defensivas y agresivas; falta de confianza. Mejora de la Comunicación Interdepartamental: Acción: Crear canales y plataformas que faciliten el intercambio de información y el diálogo abierto entre diferentes áreas y niveles jerárquicos. Ejes Transversales: Utilizar herramientas innovadoras de comunicación interna. Políticas de Bienestar y Clima Laboral:



OBJETIVOS	VALORES	PILARES	ACCIDENTES E INICIATIVAS
			Acción: Establecer políticas que aborden el estrés laboral, promuevan el equilibrio vida-trabajo y fomenten un ambiente laboral saludable y respetuoso. Problemas Abordados: Estrés laboral; irrespeto; desmotivación.
Promover los valores institucionales de respeto y compromiso, fortaleciendo el sentido de pertenencia y orgullo institucional.	Compromiso	Principios	Campañas de Difusión de Valores Institucionales: Acción: Desarrollar campañas comunicativas que refuercen los valores de respeto y compromiso, utilizando historias de éxito, reconocimientos y testimonios. Ejes Transversales: Aplicar estrategias innovadoras en la difusión (videos, infografías, redes sociales internas). Eventos de Identidad y Pertenencia: Acción: Integrar eventos institucionales que celebren la historia, logros y contribuciones del SENA, fortaleciendo el orgullo y amor por la institución. Acción: Desarrollar un programa de reconocimiento a los funcionarios que se distingan por sus iniciativas y participación en el programa de cultura. Beneficios: Aumentar el sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores. Integración de Valores en Procesos y Políticas: Acción: Revisar y actualizar las políticas institucionales para asegurar que reflejen y promuevan activamente los valores de respeto y compromiso. Acción: Integrar los comportamientos y desarrollo de capacidades en la evaluación de desempeño de los funcionarios.



OBJETIVOS	VALORES	PILARES	ACCIDENTES E INICIATIVAS
			Ejemplo: Incorporar criterios de respeto y compromiso en evaluaciones de desempeño y procesos de reconocimiento.
Mejorar la comunicación interna para facilitar la articulación de procesos, promover los valores institucionales y asegurar la participación de todos los colaboradores.	Eje transversal		Estrategia de Comunicación Interna: Desarrollar una estrategia que considere las últimas tendencias de formatos y canales de comunicación (redes sociales). Desarrollo en Habilidades Comunicativas: Ofrecer talleres en comunicación asertiva, escucha activa y retroalimentación constructiva.
Fomentar una cultura de innovación que apoye la transformación cultural y mejore la eficiencia y eficacia del proceso.	Eje transversal		Espacios para la Innovación: Crear laboratorios de ideas donde los colaboradores puedan proponer y desarrollar iniciativas innovadoras en función de la estrategia institucional y la de transformación cultural. Reconocimiento a la Innovación: Establecer programas de reconocimiento para proyectos innovadores que generen impacto positivo en la institución.

Seguimiento y evaluación:

- Indicadores de Comportamiento Basados en Valores:

Acción: Definir y monitorear indicadores que reflejen la práctica del respeto y el compromiso en el día a día (ejemplo: encuestas de satisfacción, reportes de incidentes positivos).

- Evaluaciones Periódicas del Liderazgo:

Acción: Realizar evaluaciones 360° para líderes de alto impacto y/o influencia, enfocadas en competencias de liderazgo transformacional y en la vivencia de los valores institucionales.

- Feedback Constante y Abierto:

Acción: Implementar mecanismos que permitan a los colaboradores brindar retroalimentación sobre las iniciativas y el ambiente laboral, fomentando la mejora continua.

- Informes de Progreso y Comunicación Transparente:



Acción: Elaborar y compartir informes periódicos sobre los avances de la transformación cultural, manteniendo a todos informados y comprometidos.

6.1 Estrategia política de Integridad

Desarrollar acciones estratégicas para la implementación y fortalecimiento de la Política de Integridad, a través de sus dos componentes: los planes de acción del Código de Integridad y la Gestión de Conflictos de Intereses, como mecanismos esenciales para fortalecer la transparencia, prevenir la corrupción e impulsar la ética en los funcionarios y contratistas de la entidad, en el ejercicio de la función pública y servicio a la ciudadanía, primando el interés general sobre el particular. Este despliegue se realiza con el apoyo del equipo conformado por representantes de las 33 regionales y los representantes de las 11 áreas de la Dirección General para afianzar su implementación a nivel nacional.

Estas acciones se constituyen en herramientas esenciales para fortalecer la transparencia, prevenir la corrupción y promover la ética en el sector público.

Evidencia: Indicador Porcentaje de Acciones ejecutadas en materia de Política de Integridad.

6.1 Estrategia para la Vinculación del Talento Humano

A través de esta estrategia, se busca vincular el mejor talento humano conforme con las normas de provisión, la normativa interna de la entidad, y las instrucciones y lineamientos otorgados desde el Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP, mediante herramientas de selección que permitan identificar el candidato con las competencias, los conocimientos técnicos y la vocación de servicio requerido, para articular su desempeño con los objetivos institucionales.

El procedimiento de vinculación en todas sus modalidades se destacará por su transparencia, legalidad y prontitud, a través del cumplimiento de los procedimientos establecidos, con el fin de que se cuente con el personal competente que aporte a la consecución de las metas, en las diferentes áreas de la entidad.

Por otro lado, es importante considerar que en virtud de lo ordenado por el Decreto 2011 de 2017, del 30 de noviembre, *“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”*, y de conformidad con los lineamientos otorgados



por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP en Rad. 20213000452271 del 17 de diciembre de 2021, desde el SENA se garantizará la libre participación de la ciudadanía en los diferentes procesos de vinculación, privilegiando el principio constitucional del mérito y soportado en efectivos canales de comunicación y publicidad.

Así mismo se continuarán desplegando diferentes estrategias para el auto reconocimiento e identificación de los servidores públicos con discapacidad.

5.3.1 Provisión definitiva de los empleos de carrera

La provisión definitiva de los empleos de carrera administrativa que se encuentran en vacancia definitiva debe realizarse a partir del sistema del mérito de acuerdo con lo establecido en el artículo 125 de la Constitución Política y el artículo 29 de la Ley 909 de 2004, modificado por el artículo 2º de la Ley 1960 de 2019, de la que se concluye que la forma de provisión definitiva de empleos de carrera administrativa se efectúa de la siguiente manera:

1. De manera directa para los cargos convocados en un concurso,
2. Por uso de listas de elegibles para mismos empleos y
3. Por uso de listas de elegibles para empleos equivalentes.

De otra parte, el SENA deberá tener en cuenta el orden de provisión establecido en el artículo 2.2.5.3.2 del Decreto 1083 de 2015, modificado por el artículo 1º del Decreto 498 de 2020.

"ARTÍCULO 2.2.5.3.2. Orden para la provisión definitiva de los empleos de carrera. La provisión definitiva de los empleos de carrera se efectuará teniendo en cuenta el siguiente orden:

- 1. Con la persona que al momento de su retiro ostentaba derechos de carrera y cuyo reintegro haya sido ordenado por autoridad judicial.*
- 2. Por traslado del empleado con derechos de carrera que demuestre su condición de desplazado por razones de violencia en los términos de la Ley 387 de 1997, una vez impartida la orden por la Comisión Nacional del Servicio Civil.*
- 3. Con la persona de carrera administrativa a la cual se le haya suprimido el cargo y que hubiere optado por el derecho preferencial a ser reincorporado a empleos iguales o equivalentes, conforme con las reglas establecidas en el presente decreto y de acuerdo con lo ordenado por la Comisión Nacional del Servicio Civil.*
- 4. Con la persona que al momento en que deba producirse el nombramiento ocupe el primer puesto en lista de elegibles para el empleo ofertado que fue objeto de convocatoria para la respectiva entidad.*



Si agotadas las anteriores opciones no fuere posible la provisión del empleo deberá adelantarse proceso de selección específico para la respectiva entidad.

PARÁGRAFO 1º. Una vez provistos en período de prueba los empleos convocados a concurso con las listas de elegibles elaboradas como resultado de los procesos de selección, tales listas, durante su vigencia, podrán ser utilizadas para proveer de manera específica las vacancias definitivas que se generen en los mismos empleos inicialmente provistos, con ocasión de la configuración para su titular de alguna de las causales de retiro del servicio consagradas en el artículo 41 de la Ley 909 de 2004 y para proveer las vacantes definitivas de cargos equivalentes no convocados, que surjan con posterioridad a la convocatoria de concurso en la misma Entidad”.

Lo anterior sin perjuicio de lo señalado en el numeral 3 del artículo 21 de la Ley 909 de 2004.

“PARÁGRAFO 2º. Cuando la lista de elegibles elaborada como resultado de un proceso de selección esté conformada por un número menor de aspirantes al de empleos ofertados a proveer, la administración, antes de efectuar los respectivos nombramientos en período de prueba y retirar del servicio a los provisionales, deberá tener en cuenta el siguiente orden de protección generado por:

- 1. Enfermedad catastrófica o algún tipo de discapacidad.*
- 2. Acreditar la condición de padre o madre cabeza de familia en los términos señalados en las normas vigentes y la jurisprudencia sobre la materia.*
- 3. Ostentar la condición de pre pensionados en los términos señalados en las normas vigentes y la jurisprudencia sobre la materia.*
- 4. Tener la condición de empleado amparado con fuero sindical.*

PARÁGRAFO 3. Cuando la lista de elegibles esté conformada por un número igual o superior al número de empleos a proveer, la administración deberá adelantar acciones afirmativas para que en lo posible los servidores que se encuentren en las condiciones señaladas en el párrafo anterior sean reubicados en otros empleos de carrera o temporales que se encuentren vacantes, y para los cuales cumplan requisitos, en la respectiva entidad o en entidades que integran el sector administrativo.

PARÁGRAFO 4. La administración antes de ofertar los empleos a la Comisión Nacional del Servicio Civil, deberá identificar los empleos que están ocupados por personas en condición de prepensionados para dar aplicación a lo señalado en el párrafo 2 del artículo 263 de la Ley 1955 de 2019”.

Para la vigencia 2025 se continuará impulsando la provisión definitiva de **2023** vacantes definitivas **(identificadas con corte a noviembre de 2024)**, frente a las cuales para la vigencia 2025 se continuará desarrollando sus respectivas fases de provisión así:



Tabla 13 Provisión de vacantes de carrera administrativa

Convocatoria 436 de 2017	1545 EON 2020-2	Vacantes Nuevas
▪ 2 vacantes – Uso directo listas ▪ 4 vacantes – Desiertos ▪ 15 vacantes – Mismo empleo ▪ 61 vacantes – Exhorto ▪ 13 – Fallos de tutela	▪ 2 vacantes – Uso Directo listas modalidad de ascenso ▪ 19 vacantes – Uso directo listas modalidad abierto ▪ 19 vacantes – Uso listas por empleos equivalentes	▪ 1869 vacantes – 1151 ampliación D.1233/23 y 737 ▪ 19 vacantes – En perfilación
Total: 95	Total: 40	Total: 1888

Fuente: Secretaría General – Coordinación de Gestión del Talento Humano, noviembre 2024

Respecto de las 1888 vacantes identificadas, para la vigencia 2025 se continuarán adelantando los tramites con la CNSC para el desarrollo de un concurso de méritos, conforme lo señala el artículo 29 de la Ley 909 de 2004.

Se aclara que toda provisión de un cargo de la planta global del SENA se efectuará conforme los requisitos exigidos en el **Manual de Funciones y competencias laborales**, en donde se identifica la caracterización de los empleos conforme con las necesidades del servicio, también precisa la ubicación del empleo dentro del esquema funcional de la Entidad, orientándolo al proceso al que pertenece dentro del mapa del Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol- SIGA.

Para ello se continuarán utilizando los formatos de certificación de cumplimiento de requisitos y competencias laborales GTH-F-230, los cuales son suscritos por la coordinación del grupo de Provisión de Talento Humano (en el caso de las vacantes de la Dirección General) y por los correspondientes coordinadores de los grupos Regionales de Talento Humano, documentos que son llevados como soporte a las historias laborales de los respectivos servidores.

El manual de funciones junto con sus modificaciones puede ser consultado en el siguiente link <https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/manua-funciones.aspx>.

5.3.2 Provisión transitoria de los empleos de carrera

Una vez verificadas las vacantes definitivas que no hayan sido provistas mediante el sistema del mérito, el SENA debe realizar la provisión transitoria de los empleos de carrera mediante encargos y nombramientos provisionales.



Para la **provisión transitoria mediante encargos**, se deberán tener en cuenta los parámetros y requisitos establecidos en el artículo 24 de la Ley 909 de 2004, modificado por el artículo 1º de la Ley 1960 de 2019 para de esta forma adelantar el proceso de convocatoria de encargos.

Es necesario considerar que el procedimiento de la convocatoria de encargos se encuentra descrito en la Guía para proveer vacantes mediante encargo, código GTH-G-011, versión 9, sin perjuicio de las actualizaciones que se efectúen con posterioridad sobre los formatos y documentos del proceso.

Con relación a la provisión mediante **nombramientos provisionales**, se atenderá a lo dispuesto en el artículo 25 de la Ley 909 de 2004 y los artículos 2.2.5.3.1 y 2.2.5.3.3 del Decreto 648 de 2017, que señalan que en el evento que no sea posible proveer un empleo vacante de carrera administrativa mediante encargo, podrá ser provisto mediante nombramiento provisional.

Así mismo se atenderá a lo recomendado por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, mediante comunicaciones 20216000090621 del 15 de marzo de 2021 y 20216000117811 del 04 de abril de 2021, donde se concluyó:

“1. Cuando existan vacantes temporales o definitivas en entidades públicas, éstas deben respetar el derecho preferente de los servidores públicos que gozan de derechos de carrera administrativa para su provisión.

2. Los nombramientos provisionales son excepcionales, y proceden sólo cuando no haya sido posible proveer las vacantes con empleados de carrera administrativa.

3. En caso que las entidades públicas deban efectuar nombramientos en período de prueba con base en una lista de elegibles surgida de un proceso de selección y en los empleos a proveer se encuentren posesionados empleados con nombramiento provisional y en una situación de las descritas en el artículo 2.2.5.3.2 (enfermedad catastrófica o algún tipo de discapacidad, condición de padre o madre cabeza y condición de prepensionado y condición de empleado amparado con fuero sindical), previendo mecanismos para garantizar que las personas en las condiciones entredichas, sean las últimas en ser desvinculadas (pues prevalecen los derechos de quienes ganan el concurso público de méritos).

4. Bajo este mismo concepto proteccionista, no podrá desvincularse a un servidor con nombramiento provisional en alguna de las situaciones especiales, para dar paso a la vinculación también provisional de un joven entre los 18 y 28 años para dicha vinculación.



5. La legislación prevé una prelación para los nombramientos provisionales, que consiste en designar a jóvenes entre los 18 y 28 años para dicha vinculación. Siendo una prelación normativa, deberá efectuarse aun antes de vincular a personas en situación de discapacidad que fueron retiradas del servicio para efectuar nombramientos en período de prueba.

6. Las entidades públicas deberán valorar la específica situación de su entidad, garantizando los derechos de carrera administrativa, efectuando de manera prioritaria el nombramiento provisional de jóvenes (cuando sea el caso) y cumpliendo con los porcentajes de vinculación de personas en situación de discapacidad, recordando que para estos últimos se incluyen los nombramientos ordinarios, en carrera y provisionales (...)."

Con base en lo anterior, se continuará operando el proceso con los documentos internos expedidos en el SENA, esto es la *"Guía para la provisión transitoria de empleos permanentes del SENA mediante nombramientos provisionales"*, Código: GTH-G-023 Versión: 03, sin perjuicio de las actualizaciones que se efectúen sobre los formatos y documentos del proceso.

Cabe señalar que el artículo 3º del Decreto 1233 de 2023, señala que luego de agotar el derecho preferente y prelación para nombramientos provisionales, el SENA podrá considerar a las personas que vienen ocupando los empleos temporales creados por el Decreto 553 de 2017 mediante nombramiento provisional para la provisión de las vacantes creadas por el citado Decreto 1233 de 2023:

"ARTÍCULO 3. Provisión de los empleos. Luego de cumplir las disposiciones establecidas en las normas vigentes sobre derecho preferente y prelación para nombramientos provisionales, el SENA podrá proveer mediante nombramiento provisional los empleos de carrera administrativa que se crean en el artículo 1 del presente decreto para la atención de los programas Agrosena, Sennova y Bilingüismo, con las personas que vienen ocupando los empleos temporales creados por el Decreto 553 de 2017, hasta tanto se surta el proceso de selección meritocrático".

5.3.3 Provisión de vacantes definitivas de empleos de Libre Nombramiento y Remoción de naturaleza gerencial

Para la vigencia 2025, la provisión definitiva de los empleos de libre nombramiento y remoción de naturaleza gerencial (cargos de Directores Regionales y Subdirectores de Centro) se realizará mediante procesos de selección meritocráticos.

La provisión de las vacantes del cargo Director Regional se realizará mediante un proceso de meritocracia acorde con los parámetros establecidos en el Título 28 del Decreto 1083 de 2015, a través del cual se busca



conformar una terna para que el Gobernador del Departamento en virtud de lo señalado en el numeral 13 del artículo 305 de la Constitución Política escoja al Director Regional.

Entretanto, el proceso de meritocracia para la provisión de los empleos de Subdirector de Centro de Formación encuentra su fundamento en el artículo 26 del Decreto 249 de 2004:

“Artículo 26. Los Subdirectores de los Centros de Formación Profesional Integral del SENA son funcionarios de libre remoción por parte del Director General del SENA. En todo caso, su nombramiento deberá realizarse mediante un proceso de selección meritocrático, sujeto a veeduría ciudadana. Para tal fin deberá realizarse una selección de por lo menos tres (3) candidatos por cada Centro.(...)”

Para el desarrollo de este proceso de selección y atendiendo los principios de igualdad, objetividad y transparencia que caracterizan los procesos meritocráticos conforme lo establece el Art. 125 de la Constitución Política, para la vigencia 2025, se continuará con el desarrollo de las fases para la provisión de las vacantes de los empleos libre nombramiento y remoción del nivel directivo.

Es importante considerar que durante la vigencia 2023 y 2024 se desarrollaron las etapas de verificación de antecedentes y prueba de conocimientos a través del contrato interadministrativo SENA - ESAP, No. CO1.PCCNTR.5086901_2023 del 30 de junio de 2023, cuyo objeto fue:

“ELABORAR, ENSAMBLAR Y APLICAR LAS PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BLANDAS O SOCIOEMOCIONALES A LOS ASPIRANTES A LOS CARGOS DE DIRECTOR REGIONAL Y SUBDIRECTOR DE CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA, ATENDER RECLAMACIONES Y LAS ACCIONES JUDICIALES RESPECTIVAS, ASÍ COMO EFECTUAR LA OPERACIÓN TECNOLÓGICA Y LOGÍSTICA INTEGRAL REQUERIDA PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO MERITOCRÁTICO”.

No obstante, el 16 de abril de 2024, el contrato interadministrativo No. CO1.PCCNTR.5086901 suscrito entre SENA y ESAP fue finalizado, correspondiendo al SENA continuar con la fase de la “Prueba Oral” (entrevista).

Luego de diferentes recomendaciones y exhortos por parte de la Procuraduría General de la Nación, las fases pendientes se desarrollarán bajo la coordinación del SENA con el acompañamiento del Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP.

5.3.4 Provisión de vacantes de Trabajadores Oficiales

La constitución política, establece en sus artículos 123 y 125, que:



“ARTICULO 123. Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios”.

“ARTICULO 125. Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley.

Los funcionarios, cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o la ley, serán nombrados por concurso público.

El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes”.

Con respecto a las categorías de empleados públicos y trabajadores oficiales, el artículo 5 del Decreto Ley 3135 de 1968, señala:

“ARTICULO 5. EMPLEADOS PÚBLICOS Y TRABAJADORES OFICIALES. <Aparte entre paréntesis declarado INEXEQUIBLE> Las personas que prestan sus servicios en los Ministerios Departamentos Administrativos, Superintendencias y Establecimientos Públicos son empleados públicos; sin embargo, los trabajadores de la construcción y sostenimiento de obras públicas son trabajadores oficiales. (En los estatutos de los establecimientos Públicos se precisará que actividades pueden ser desempeñadas por personas vinculadas mediante contrato de trabajo).

Las personas que prestan sus servicios en las Empresas Industriales y Comerciales del Estado son trabajadores oficiales; sin embargo, los estatutos de dichas empresas precisarán qué actividades de dirección o confianza deban ser desempeñadas por personas que tengan la calidad de empleados públicos”.

Así las cosas, los tipos de vinculación de los servidores públicos con la administración pública, es:

- EMPLEADOS PÚBLICOS: Relación legal o reglamentaria, debe existir un acto administrativo de nombramiento, precedido de la respectiva acta de posesión.
- TRABAJADORES OFICIALES: Relación contractual, existe un contrato laboral de trabajo que contiene las condiciones de la relación. El régimen laboral para los trabajadores oficiales está contenido en el mismo contrato de trabajo, así como en la convención colectiva, pacto colectivo, reglamento interno



de trabajo, si los hubiere y por lo no previsto en estos instrumentos, por la Ley 6ª de 1945 el Decreto 1083 de 2015.

De acuerdo con lo anterior, los trabajadores oficiales se vinculan mediante contrato a término indefinido. En el SENA la planta de Personal Global Permanente, fue adoptada por el Gobierno Nacional mediante el Decreto 250 de 2004 *“Por el cual se adopta la Planta de Personal del Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA”*, en donde fueron creados 680 cargos de trabajadores oficiales.

De acuerdo con lo anterior, para la vigencia 2025 el SENA proveerá las vacantes de trabajadores oficiales conforme las disposiciones contenidas en la *“Convención Colectiva de Trabajo SENA-SINTRASENA”* (vigente desde marzo de 2003), el *“Manual de Funciones y Requerimientos de Trabajadores Oficiales”* y el *“Instructivo para selección de trabajadores oficiales”* GTH-I-004 o el que haga sus veces los cuales determinan las siguientes etapas para surtir el proceso:

- Traslado Horizontal
- Aceptación elegibilidades obtenidas en concurso para personal vinculado.
- Convocatoria para personal vinculado.
- Aceptación elegibilidades obtenidas en concurso para personal no vinculado.
- Convocatoria para personal no vinculado

5.3.5 Vinculación de Población Joven

El Decreto 2365 de 2019, alusivo al ingreso de los jóvenes al servicio público, señala lo siguiente:

“ARTÍCULO 2.2.1.5.2. Lineamientos para la modificación de las plantas de personal. Las entidades públicas para dar cumplimiento a lo señalado en el artículo 196 de la ley 1955 de 2019, deberán seguir los siguientes lineamientos:

1. En la adopción o modificación de sus plantas de personal permanente o temporal, el diez (10%) de los nuevos empleos, no deberá exigir experiencia profesional para el nivel profesional, con el fin de viabilizar la vinculación al servicio público de los jóvenes entre 18 y 28 años”.

De la misma manera, el Departamento Administrativo de la Función Pública por medio del Rad. 20226000209011 del 7 de junio de 2022 brindó una serie de orientaciones en materia de vinculación de jóvenes entre los 18 y 28 años:



“Como se ha dejado indicado hasta ahora, el proceso de incorporación de la población joven se dará cuando las entidades públicas adelanten adopciones y modificaciones de su planta de personal permanente o temporal. En tal virtud, al realizar dicha modificación deberán adecuar la modificación en sus manuales de funciones y competencias laborales para permitir así, el nombramiento de jóvenes entre los 18 y 28 años graduados y que no tengan experiencia, o para determinar las equivalencias que corresponda, siempre y cuando cumplan con los requisitos del cargo.

En otras palabras, no se establece una obligación general, vale decir, una orden perentoria que ordene a las entidades públicas efectuar una modificación de la planta. La norma hace uso de una eventualidad, consistente en que, si las entidades públicas adelantan modificaciones a sus plantas, deberán atender la condición expuesta. Si no están adelantando las modificaciones, no se encuentran en la obligación de iniciarla para cumplir con la cuota del 10%”.

Por último, dentro de las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, se establece el componente de “Jóvenes con derechos que lideran las transformaciones para la vida”, donde se señala:

“3. La población joven gozará de oportunidades de empleo para cerrar la brecha que siempre los ha afectado en el mercado laboral.

De acuerdo con todo lo anterior, el SENA para dar cumplimiento a las medidas señaladas, ha desarrollado las siguientes actividades:

6.3.1.1 Nombramientos Provisionales de Población Joven

El párrafo primero del artículo 82 de la Ley 2294 de 2023, “por la cual se expide el plan nacional de desarrollo 2022-2026, Colombia potencia mundial de la vida”, señala lo siguiente:

PARÁGRAFO PRIMERO. Cuando se vayan a proveer empleos a través de una planta temporal nueva, como una de las maneras de formalizar el empleo, y se haya agotado el procedimiento establecido en los artículos 2.2.1.2.6 y 2.2.5.3.5 del Decreto 1083 de 2015 respecto de su provisión, se deberá garantizar en condiciones de igualdad la inclusión principalmente de los jóvenes, las personas con discapacidad, las personas con identidad de género diversa y otras poblaciones vulnerables, buscando siempre la paridad de género, de acuerdo con lo dispuesto en las normas para estos efectos. Lo anterior, también será aplicable cuando los órganos, organismos y entidades de la Administración Pública amplíen, modifiquen o provean sus plantas de personal.



De otra parte, con el Rad. 20216000090621 del 15 de marzo de 2021 del Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, en materia de provisión transitoria de vacantes a través de la figura del nombramiento provisional, señala:

“Debe entenderse entonces que la Ley 1955 de 2019, crea una nueva prioridad respecto a la provisión de cargos cuando se efectúa un nombramiento provisional, dirigida a jóvenes entre 18 y 28 años de edad. (...).

Así las cosas, esta Dirección Jurídica aclara el concepto con radicado No. 20196000324191, así:

- 1. Cuando existan vacantes temporales o definitivas en entidades públicas, éstas deben respetar el derecho preferente de los servidores públicos que gozan de derechos de carrera administrativa para su provisión.*
- 2. Los nombramientos provisionales son excepcionales, y proceden sólo cuando no haya sido posible proveer las vacantes con empleados de carrera administrativa.*
- 3. En caso que las entidades públicas deban efectuar nombramientos en período de prueba con base en una lista de elegibles surgida de un proceso de selección y en los empleos a proveer se encuentren posesionados empleados con nombramiento provisional y en una situación de las descritas en el artículo 2.2.5.3.2 (enfermedad catastrófica o algún tipo de discapacidad, condición de padre o madre cabeza y condición de prepensionado y condición de empleado amparado con fuero sindical), previendo mecanismos para garantizar que las personas en las condiciones antedichas, sean las últimas en ser desvinculadas, (pues prevalecen los derechos de quienes ganan el concurso público de méritos).*
- 4. Bajo este mismo concepto proteccionista, no podrá desvincularse a un servidor con nombramiento provisional en alguna de las situaciones especiales, para dar paso a la vinculación también provisional de un joven entre los 18 y 28 años para dicha vinculación.*
- 5. La legislación prevé una prelación para los nombramientos provisionales, que consiste en designar a jóvenes entre los 18 y 28 años para dicha vinculación. Siendo una prelación normativa, deberá efectuarse aun antes de vincular a personas en situación de discapacidad que fueron retiradas del servicio para efectuar nombramientos en período de prueba.*
- 6. Las entidades públicas deberán valorar la específica situación de su entidad, garantizando los derechos de carrera administrativa, efectuando de manera prioritaria el nombramiento*



provisional de jóvenes (cuando sea el caso) y cumpliendo con los porcentajes de vinculación de personas en situación de discapacidad, recordando que para estos últimos se incluyen los nombramientos ordinarios, en carrera y provisionales.

7. *Corresponde a este Departamento, en coordinación con la Comisión Nacional del Servicio Civil, identificar los empleos que se encuentran en vacancia definitiva y estén ofertados mediante concurso de méritos, que no requieran experiencia profesional o que permitan la aplicación de equivalencias, con el fin de darlos a conocer a los jóvenes a través de su publicación mensual en la página web de las entidades del Estado que se encuentran adelantando dichos concursos. Esta información puede ser consultada en el link referenciado. A su vez, corresponde a las entidades públicas de la rama ejecutiva del orden nacional remitir la información sobre los concursos de mérito para la provisión de empleos que se encuentran en vacancia definitiva, que no requieran experiencia profesional o que permitan la aplicación de equivalencias a la Consejería Presidencial para la Juventud - Colombia Joven”.*

De acuerdo con lo anterior, a través de la Guía para la provisión transitoria de empleos permanentes del SENA mediante nombramientos provisionales, identificada con el código GTH-G-023 publicada en la plataforma CompromISO, o el que haga sus veces, se establece el procedimiento para la provisión de vacantes a través del nombramiento provisional, en donde se da cumplimiento a lo señalado en el artículo 196 de la Ley 1955 y concepto 20216000090621 del 15 de marzo de 2021 del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.

Cabe añadir que mediante Circular conjunta 100-002 de 2020 del DAFP y el Servicio Público de Empleo se estableció:

“Las entidades públicas deberán publicar al momento de proveer los empleos temporales y los empleos de carrera administrativa a través de nombramiento provisional y los nuevos empleos creados, a través de la plataforma del Servicio Público de Empleo; a raíz de lo dispuesto en el artículo 196 de la Ley 1955 de 2019, el Decreto 2365 de 2019 y la Directiva Presidencial 01 de 2020, disposiciones que buscan promover la vinculación de jóvenes entre los 18 y 28 años en el empleo público”.

De acuerdo con lo anterior, para la vigencia 2025 se continuarán impulsando convocatorias para cubrir vacantes de la planta de personal del SENA a través de la figura del nombramiento provisional, conforme los lineamientos legales y las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública.



6.3.1.2 Diez por ciento (10%) de los nuevos empleos para participación de la Población Joven

Ahora bien, en lo relacionado con la disposición del diez por ciento (10%) de los nuevos empleos, para que en ellos puedan participar los jóvenes (cargos donde no se exige experiencia profesional), el Decreto 1233 de 25 de julio de 2023, dispuso la creación de setenta y siete (77) cargos del nivel profesional en el grado 1, y cuarenta y seis (46) cargos del nivel técnico en el grado 1, los cuales podrán ser ocupados por población joven, conforme con los parámetros de la Ley 1955 de 2019.

Con la intención de dar cumplimiento a la normativa anteriormente transcrita, la planta creada a partir del Decreto 1233 de 2023, dispone un total de 10,6% de empleos que no exigen experiencia del nivel profesional y técnico.

Frente a lo anterior y como quedo advertido en puntos atrás, desde el SENA se adelantan los trámites ante la CNSC para proveer a través de concurso de mérito las vacantes destinadas para población joven.

5.3.6 Vinculación de Personas con Discapacidad

El Gobierno Nacional expidió el Decreto 2011 de 2017 (compilado en el Decreto 1083 de 2015, Artículo 2.2.12.2.1 y siguientes), mediante del cual se establece el porcentaje de vinculación laboral de Personas con Discapacidad, en los órganos, organismos y entidades del Estado en sus tres ramas del poder público, a nivel nacional, departamental, distrital y municipal, en los sectores central y descentralizado y a los órganos autónomos e independientes.

El artículo 2.2.12.2.3. del Decreto 2011 de 2017 señala lo siguiente:

“ARTÍCULO 2.2.12.2.3. Porcentaje de vinculación de personas con discapacidad en el sector público. El Estado, a través de todos los órganos, organismos y entidades de los niveles nacional, departamental, distrital y municipal, en los sectores central y descentralizado y a los órganos autónomos e independientes, para promover el acceso al empleo público de las personas con discapacidad deberán vincular como mínimo el porcentaje que este Capítulo establece de acuerdo con las siguientes reglas:

- 1. Se establecerá un mínimo de cargos que serán desempeñados por personas con discapacidad de acuerdo con la cantidad de empleos de cada entidad pública. El cálculo de este porcentaje se establecerá de acuerdo con el tamaño total de la planta (obtenida de la sumatoria de la planta permanente Integrada por empleos de libre nombramiento y remoción, de carrera administrativa, de periodo u otros que determine la ley, temporal, trabajadores oficiales y planta de trabajadores privados) de las entidades, de la siguiente forma:*



Tabla 14 Mínimo de cargos desempeñados por personas con discapacidad.

Tamaño de la planta	Porcentaje de la planta con participación de personas con discapacidad Al 31 2019 de diciembre de 2019 (SIC)	Porcentaje de la planta con participación de personas con discapacidad Al 31 de diciembre de 2023	Porcentaje de la planta con participación de personas con discapacidad Al 31 de diciembre de 2027
Plantas entre 1 y 1000 empleos	2%	3%	4%
Plantas entre 1001 y 3000 empleos	1%	2%	3%
Plantas mayores a 3001 empleos	0.5%	1%	2%

Fuente: artículo 2.2.12.2.3. del Decreto 2011 de 2017

2. Las entidades deberán efectuar el alistamiento necesario para el cumplimiento de la participación, en términos de la vinculación del porcentaje requerido y de ajustes razonables para la inclusión de esta población.
3. Las disposiciones contenidas en el presente Capítulo no afectan al mérito como mecanismo para el ingreso, permanencia, ascenso y retiro. En los casos de ingreso y ascenso en la carrera administrativa o en cualquiera de los sistemas especiales de carrera de la administración pública en los que la selección se realice mediante concurso de méritos se garantizara el acceso en igualdad de condiciones y la equiparación de oportunidades para la población con discapacidad.
4. Los procedimientos para la convocatoria y cobertura de estas plazas, así como el número de plazas disponibles serán publicados cada año al comienzo del año fiscal por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Comisión Nacional del Servicio Civil y por el Servicio Público de Empleo.
5. Deberá promoverse al interior de las entidades el uso de alternativas y programas como el teletrabajo y horarios flexibles para este tipo de población.
6. El porcentaje aquí establecido se podrá cumplir con personas ya vinculadas a la entidad respectiva en cualquiera de los niveles jerárquicos y en cualquier forma de vinculación laboral.
7. En cualquier caso, la desvinculación o retiro se realizará de acuerdo al ordenamiento jurídico vigente.



8. *Los organismos deberán reportar al Departamento Administrativo de la Función Pública en el primer bimestre de cada año el cumplimiento del porcentaje de vinculación de servidores con discapacidad a través del Sistema de Información y Gestión del Empleo Público - SIGEP.*
9. *El Departamento Administrativo de la Función Pública y el Ministerio del Trabajo determinaran las estrategias de publicidad, divulgación y acompañamiento a las entidades para el cumplimiento de esta medida”.*

Por otro lado, la Ley Estatutaria 1618 de 2013 *“Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las Personas con discapacidad”*, señala en su artículo 13 lo siguiente:

“ARTÍCULO 13. DERECHO AL TRABAJO. <Artículo CONDICIONALMENTE exequible> Todas las personas con discapacidad tienen derecho al trabajo. Para garantizar el ejercicio efectivo del derecho al trabajo de las personas con discapacidad, en términos de igualdad de oportunidades, equidad e inclusión, en concordancia con el artículo 27 de la Ley 1346 de 2009, el Ministerio de Trabajo o quien haga sus veces y demás entidades competentes establecerán entre otras, las siguientes medidas: (...)

3. El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, deberá:

- a) Asegurar la inclusión efectiva de las personas con discapacidad a todos sus programas y servicios de la entidad, además garantizar su acceso a los diferentes servicios de apoyo pedagógico;*
- b) Garantizar la prestación del servicio de intérpretes de lengua de señas y guías intérpretes, para la población con discapacidad auditiva y sordoceguera, y ayudas tecnológicas para las personas con discapacidad visual, así como los apoyos específicos que requieren las personas con discapacidad intelectual;*
- c) Garantizar asesoría y acompañamiento a los empresarios que deseen contratar personas con discapacidad;*
- d) Asegurar la capacitación y formación al trabajo de las personas con discapacidad teniendo en cuenta la oferta laboral del país;*
- e) Fortalecer el Servicio Nacional de Empleo SNE de cada Regional para que garantice el acceso y beneficio de las personas con discapacidad mediante estrategias de promoción direccionadas hacia el sector empresarial;*



f) Otorgar títulos de formación profesional en diferentes áreas, a partir del reconocimiento de los procesos formativos que realizan las organizaciones de y para personas con discapacidad, que cumplan con los requisitos establecidos por esta entidad;

g) Formar evaluadores en procesos de certificación de evaluación de competencias en diferentes áreas, que permitan a las personas con discapacidad adquirir una certificación de competencias laborales de acuerdo a su experiencia;

4. El Fondo Nacional de Ahorro o quien haga sus veces, otorgará créditos de vivienda y educación para las personas con discapacidad, con una tasa de interés preferencial. El Fondo reglamentará la materia.

5. El Banco de Comercio Exterior de Colombia, Bancóldex, creará líneas de crédito con tasas de interés blandas, para los emprendimientos económicos o de las empresas en que sean titulares las personas con discapacidad en el 20%.

6. Los empresarios y empleadores que vinculen laboralmente personas con discapacidad, tendrán además de lo establecido en el capítulo IV de la Ley 361 de 1997, los estímulos económicos que establezca el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, de conformidad al artículo 27 numeral 1 literales h), i) de la Ley 1346 de 2009.

7. El Gobierno Nacional deberá implementar mediante Decreto reglamentario un sistema de preferencias a favor de los empleadores particulares que vinculen laboralmente personas con discapacidad debidamente certificadas, en un porcentaje mínimo del 10% de su planta de trabajadores. Tal sistema de preferencias será aplicable a los procesos de adjudicación y celebración de contratos, y al otorgamiento de créditos o subvenciones de organismos estatales.

8. Los gobiernos nacionales, departamentales, distritales y municipales deberán fijar mediante decreto reglamentario, en los procesos de selección de los contratistas y proveedores, un sistema de preferencias a favor de las personas con discapacidad”.

De la misma manera, el Departamento Administrativo de la Función Pública por medio del Rad. 20226000209011 del 7 de junio de 2022 brindó una serie de orientaciones relacionadas con el cumplimiento del Decreto 2011 de 2017, en lo que respecta a la vinculación de personas con discapacidad:

“En dicho sentido para la provisión de empleos con personas en situación de discapacidad, la normativa consagra que las entidades deben establecer un mínimo de cargos para ser desempeñados por esta



población, dependiendo del tamaño de la planta. Este porcentaje se podrá cumplir con cualquier persona vinculada a la entidad sin importar el tipo de vinculación. Además, se mantienen las disposiciones sobre el mérito como mecanismo de ingreso, permanencia, ascenso y retiro de la carrera administrativa, solo se harán los ajustes razonables para garantizar el acceso en condiciones de igualdad.

En conclusión, la provisión de empleos en provisionalidad debe ser excepcional y transitoria, sin que estos dos elementos desnaturalicen el mérito como principio fundamental del acceso al empleo público. Por lo anterior, para ser considerado a un nombramiento en provisionalidad deben acreditar los requisitos sin excepción para el ejercicio del cargo, contenidos en el manual de funciones específicas y de competencias laborales que haya adoptado la entidad.

Conforme a lo anterior y para dar respuesta a su interrogante, las entidades públicas deberán valorar la específica situación de su entidad, garantizando los derechos de carrera administrativa, efectuando de manera prioritaria el encargo del personal que ostenta derechos de carrera en aquellos empleos que se encuentran vacantes. En caso de que ningún servidor cumpla con los requisitos para el empleo se podrá optar por el nombramiento provisional de personas en situación de discapacidad, en cumplimiento con los porcentajes de vinculación recordando que para estos se incluyen los nombramientos ordinarios, en carrera y provisionales”.

Por último, dentro de las bases de Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 se encuentra el componente de “Garantías hacia un mundo sin barreras para las personas con discapacidad” en donde se señala:

“3. Educación y trabajo inclusivos para garantizar autonomía e independencia.

(...) Se profundizará la política ya existente sobre participación de personas con discapacidad en el sector público y se privilegiará a las personas con discapacidad en aquellos sectores o espacios que aborden el tema de discapacidad”.

A partir de lo anterior, el SENA ha desplegado las siguientes acciones para dar cumplimiento a lo dispuesto en el Decreto 2011 de 2017 y la normatividad vigente que rige la materia. Cabe resaltar que se continuarán realizando gestiones para avanzar en esta accesibilidad, para la vigencia 2025:

6.3.1.3 Acceso, en igualdad de oportunidades, a los servicios de la Entidad

A través de la Res. 1726 de 2014, el SENA adoptó la Política Institucional para Atención de las Personas con discapacidad, en donde se estipula la definición de dicha política de la siguiente manera:



La Política Institucional para Atención de las Personas con discapacidad en el SENA, se encarga a través del Enfoque de Derechos, de promover de manera progresiva y convergente el acceso, en igualdad de oportunidades, a los servicios de la Entidad con el fin de impactar de manera pertinente de acuerdo con la dinámica del mercado laboral abierto, en la productividad y mejoramiento de la calidad de vida de las Personas con discapacidad.

6.3.1.4 Modalidad de Teletrabajo para población con discapacidad

La Ley 1221 de 2008 *"Por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones"*, cuyo propósito es *"promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC)"*, definió al teletrabajador como *"la persona que desempeña actividades laborales a través de tecnologías de la información y la comunicación por fuera de la empresa a la que presta sus servicios"*.

El Decreto 884 de 2012 *"Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones"*, tiene por objeto establecer las condiciones laborales especiales del teletrabajo que regirán las relaciones entre empleadores y teletrabajadores y que se desarrolle en el sector público y privado en relación de dependencia.

El Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en el artículo 2.2.5.5.54 establece que los jefes de los organismos y entidades de la rama ejecutiva de los órdenes nacional y territorial pueden implementar el Teletrabajo a los empleados públicos, de conformidad con la Ley 1221 de 2008 y el Decreto 1072 de 2015.

Frente a lo anterior, el SENA adoptó la modalidad suplementaria de teletrabajo a través de la Resolución 2217 de 2019, dirigida a *"empleados públicos con discapacidad por movilidad reducida o enfermedad catastrófica"*, cuyo artículo 1° señala:

"ARTÍCULO 1. Adoptar el teletrabajo en la modalidad suplementaria para empleados en situación de discapacidad por movilidad reducida, con una pérdida de capacidad laboral calificada superior al quince por ciento (15%) y/o con una situación de salud con diagnóstico o tratamiento de recuperación asociada a una enfermedad catastrófica catalogada, con concepto emitido por la EPS".

En ese sentido, el SENA a través de la Resolución 2217 de 2019, adoptó en la modalidad suplementaria el teletrabajo para empleados públicos con discapacidad por movilidad reducida o enfermedad catastrófica.

Posteriormente se expidió la Guía de implementación del Teletrabajo, identificada con el código GTH-G-018 del 2020 donde se detalló el procedimiento a seguirse para acceder a esta modalidad.



Dada la modificación que introdujo el Decreto 1227 del 2022, por el cual se efectuaron ajustes para la implementación de la modalidad organizacional de teletrabajo respecto flexibilización y eliminación de las barreras para poner en marcha la modalidad, la Entidad procedió a la expedición de la Resolución No. 1568 del 23 de agosto de 2022, por la cual se imparten lineamientos para la implementación de teletrabajo.

Entre otras modificaciones al proceso, para facilitar su efectiva implementación, se resalta la descentralización de este, pues en cada regional y centro de formación se adelantará el proceso de postulación, revisión y aprobación de solicitudes por los Subdirectores de los Centros y Directores Regionales respectivamente, con el acompañamiento de un equipo de teletrabajo que tendrá como rol en la ejecución del proceso, la validación de situaciones concretas de los trabajadores, el cual estará integrado por los miembros de los Grupos de Talento Humano y el personal de Seguridad y Salud en el Trabajo de la regional y/o del Centro de Formación.

Del mismo modo, el proceso resalta en su implementación y para la eliminación de barreras la visita domiciliaria previa a la emisión del acto administrativo. Esta visita se continuará realizando bajo el direccionamiento del Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Dirección General, conforme a la actualización de las bases de datos y suministro de los respectivos actos administrativos, por parte de las coordinaciones de talento humano en las direcciones que hacen parte integral del acuerdo de voluntades. Dichos informes de visita serán remitidos por el Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo a las coordinaciones de Talento humano, con el fin de constatar las condiciones del lugar de trabajo del teletrabajador.

Finalmente, con el ánimo de propender por la flexibilización los acuerdos y actos de teletrabajo serán a término indefinido, pero para garantizar que se den las condiciones de su aplicación, se robustecieron las causales de terminación y así no afectar la prestación del servicio.

Todo ello redundó en la modificación de la *“Guía de Teletrabajo”*, código GTH-G-018 y sus correspondientes formatos, por medio de los cuales se espera gestionar las diferentes solicitudes en la vigencia 2025.

En la vigencia 2022, la Secretaría General expidió la Circular 3-2022-000195 del 15 de noviembre de 2022, mediante la cual formalizó la de implementación del teletrabajo y emitió el lineamiento que cada regional podrá realizar una convocatoria con su respectivo cronograma, fijando los plazos para cada actividad del proceso, o podrá optar por recibir solicitudes y tramitarlas de manera permanentemente.

Así mismo en la vigencia 2024 se expidió la Circular 152 del 3 de julio de 2024 en donde se efectuaron unos ajustes relacionados con los días de la semana en la que los teletrabajadores deben prestar sus servicios de manera presencial en la sede de trabajo.



Cabe señalar, que la entidad dentro de los criterios de prelación para ser Teletrabajadores priorizó a los servidores públicos con discapacidad como una alternativa de mejorar su desempeño laboral y sus condiciones de salud física y mental.

Para la vigencia 2025, se continuarán adelantando las gestiones para el desarrollo de la estrategia de teletrabajo en la entidad, resultando oportuno su actualización en aras de la mejora continua del proceso, la disponibilidad de recursos presupuestales que tenga la entidad, todo ello sin afectar la adecuada prestación del servicio, preservando los derechos a la vida y el trabajo decente.

6.3.1.5 Vinculación de personas con discapacidad – Cumplimiento del Decreto 2011 de 2017

Considerando que el mérito es el principio rector en la provisión definitiva de los empleos de carrera administrativa, el numeral 3 del artículo 2.2.12.2.3 del Decreto 1083 de 2015 (adicionado por el artículo 1º del Decreto 2011 de 2017) contempla que las disposiciones establecidas en torno a la vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector público:

“(...) no afectan al mérito como mecanismo para el ingreso, permanencia, ascenso y retiro. En los casos de ingreso y ascenso en la carrera administrativa o en cualquiera de los sistemas especiales de carrera de la administración pública en los que la selección se realice mediante concurso de méritos se garantizará el acceso en igualdad de condiciones y la equiparación de oportunidades para la población con discapacidad.”

En cumplimiento de lo anterior, la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) dentro de la Convocatoria abierta y de ascensos No. 1545 de 2021 del SENA ha garantizado el principio de igualdad, asegurando la libre concurrencia de ciudadanos, sin discriminación alguna, permitiendo la inscripción y presentación de las pruebas del concurso para personas con discapacidad.

Bajo este entendido, en el anexo técnico de la Convocatoria No. 1545 de 2021, la Comisión dispuso los parámetros para permitir identificar a las personas con discapacidad dentro del proceso de selección:

“(...) El aspirante en condición de discapacidad debe manifestarlo en el formulario de datos básicos en SIMO, con el fin de establecer los mecanismos necesarios para que pueda presentar las pruebas y acceder a las mismas cuando a ello hubiere lugar.”

Adicionalmente, con el fin de cumplir con el porcentaje de participación de personas con discapacidad en la planta de personal, el SENA ha dispuesto de los aplicativos Kactus y Sigep, así como de los informes de Seguridad y Salud en el Trabajo para identificar los servidores públicos vinculados en condición de



discapacidad, ya sea en empleos de libre nombramiento y remoción, carrera administrativa, planta temporal y trabajadores oficiales.

De esta manera y de acuerdo con la actualización de las novedades registradas por los servidores públicos se busca dar cumplimiento al porcentaje previsto en el Decreto 2011 de 2017 para el 31 de diciembre de 2025.

6.3.1.6 Cumplimiento Ley 581 de 2000 – Ley de Cuotas

La Ley 581 de 2000 o Ley de Cuotas es una acción afirmativa adoptada por el Estado colombiano que reglamenta la adecuada y efectiva participación de la mujer en todos los niveles decisorios de las diferentes ramas y demás órganos del poder público, de acuerdo con lo establecido en los artículos 13, 40 y 43 de la Constitución Política de Colombia.

Los artículos 2 y 3 de la Ley 581 de 2000, señalan lo siguiente en lo relacionado con el concepto de “máximo nivel decisorio” y “otros niveles decisorios”:

“ARTÍCULO 2. Concepto de máximo nivel decisorio. Para los efectos de esta ley, entiéndase como "máximo nivel decisorio", el que corresponde a quienes ejercen los cargos de mayor jerarquía en las entidades de las tres ramas y órganos del poder público, en los niveles nacional, departamental, regional, provincial, distrital y municipal.

ARTÍCULO 3. Concepto de otros niveles decisorios. Entiéndase para los efectos de esta ley, por "otros niveles decisorios" los que correspondan a cargos de libre nombramiento y remoción, de la rama ejecutiva, del personal administrativo de la rama legislativa y de los demás órganos del poder público, diferentes a los contemplados en el artículo anterior, y que tengan atribuciones de dirección y mando en la formulación, planeación, coordinación, ejecución y control de las acciones y políticas del Estado, en los niveles nacional, departamental, regional, provincial, distrital y municipal, incluidos los cargos de libre nombramiento y remoción de la rama judicial”.

En el artículo 4 de la señalada ley se indica que los cargos a reportar son los de Máximo Nivel Decisorio (MND) y Otros Niveles Decisorios (OND).

Por otra parte, el artículo 5 de la Ley 581 de 2000, señala las excepciones que se deben considerar a la hora efectuar el reporte y cumplimiento de las disposiciones normativas señaladas previamente:

“ARTÍCULO 5. Excepción. Lo dispuesto en el artículo anterior no se aplica a los cargos pertenecientes a la carrera administrativa, judicial u otras carreras especiales, en las que el ingreso, permanencia y



ascenso se basan exclusivamente en el mérito, sin perjuicio de lo establecido al respecto en el artículo 7o. de esta ley.

Tampoco se aplica a la provisión de los cargos de elección y a los que se proveen por el sistema de ternas o listas, los cuales se gobiernan por el artículo 6o. de esta ley”.

Por otro lado, el Decreto 455 de 2020, “por medio del cual se adiciona el Capítulo 3 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 la paridad en los empleos de nivel directivo”, en su artículo 2.2.12.3.3. señaló lo siguiente:

“ARTÍCULO 2.2.12.3.3. Participación efectiva de la mujer. La participación de la mujer en los empleos de nivel directivo de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial, se hará efectiva aplicando por parte de las autoridades nominadoras las siguientes reglas:

- a. Para el año 2020 mínimo el treinta y cinco por ciento (35%) de los cargos de nivel directivo serán desempeñados por mujeres;*
- b. Para el año 2021 mínimo el cuarenta y cinco por ciento (45%) de los cargos de nivel directivo serán desempeñados por mujeres;*
- c. Para el año 2022 mínimo el cincuenta por ciento (50%) de los cargos de nivel directivo serán desempeñados por mujeres”.*

A su vez, Ministerio del Trabajo y el Departamento Administrativo de la Función Pública expidieron la Circular Conjunta 100-008 de 2021, en la que entre otras disposiciones se estableció:

“Así mismo debe tenerse en cuenta que uno de los objetivos del Pacto por la equidad de las mujeres, contenido en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, es incrementar la participación de las mujeres en espacios de toma de decisión, escenarios políticos y cargos directivos de primer nivel dentro de la administración pública, para lo cual se expidió el Decreto 455 de 2020 “Por el cual se adiciona el Capítulo 3 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 la paridad en los empleos de nivel directivo” estableciendo reglas para garantizar la equidad y la igualdad de oportunidades de las mujeres en la provisión de empleos de nivel directivo en las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional y territorial, por lo que para el año 2022 mínimo el cincuenta por ciento (50%) de los cargos de nivel directivo serán desempeñados por mujeres en las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional y territorial en los términos del mencionado decreto”.



De otra parte, el componente de “Mujeres en el centro de la democracia y garantes de la paz” de las bases de Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, señala lo siguiente:

“2. Mujeres en el centro de la democracia y garantes de la paz

La representación política será más diversa, con al menos 50% de las mujeres en cargos del Estado, exigencia que será monitoreada sistemáticamente por la función pública y otras instancias para las ramas legislativa y judicial”.

Por su parte, el párrafo primero del artículo 82 de la Ley 2294 de 2023, “por la cual se expide el plan nacional de desarrollo 2022-2026, Colombia potencia mundial de la vida”, señala lo siguiente:

“PARÁGRAFO PRIMERO. Cuando se vayan a proveer empleos a través de una planta temporal nueva, como una de las maneras de formalizar el empleo, y se haya agotado el procedimiento establecido en los artículos 2.2.1.2.6 y 2.2.5.3.5 del Decreto 1083 de 2015 respecto de su provisión, se deberá garantizar en condiciones de igualdad la inclusión principalmente de los jóvenes, las personas con discapacidad, las personas con identidad de género diversa y otras poblaciones vulnerables, buscando siempre la paridad de género, de acuerdo con lo dispuesto en las normas para estos efectos. Lo anterior, también será aplicable cuando los órganos, organismos y entidades de la Administración Pública amplíen, modifiquen o provean sus plantas de personal”.

Para el caso del SENA dentro de los cargos del “máximo nivel decisorio MND”, preliminarmente se encontraba el cargo del Director General, y en “Otros Niveles Decisorios OND” se encontraban los cargos de la Secretaría General, los 4 Jefes de Oficina y los 7 Directores de Área, tal y como se puede consultar en el organigrama, a través del link <https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/estructura-organizacional.aspx>.

No obstante, el 9 de septiembre de 2020, mediante concepto con radicado No. 20203000448711, el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP aclaró:

“(…) que no es procedente incluir a los Directores Regionales y subdirectores de Centro, ya que son escogidos a partir de ternas seleccionadas mediante un proceso meritocrático, por lo tanto, no se encontrarían dentro del campo de aplicación de la citada Ley, teniendo en cuenta las excepciones planteadas en el art. 5º. de esta y lo expuesto en la sentencia C-371-00 los cargos de Director Regional y Subdirector de Centro”.

Adicionalmente, mediante comunicación electrónica del 14 de octubre de 2021, el Departamento Administrativo de la Función Pública, recomendó al SENA lo siguiente:



*“En el caso de su entidad, en **máximo nivel decisorio (MND)** debe encontrarse el Director General y el Secretario General y en **otros niveles decisorios (OND)**, cargos que deben pertenecer al nivel directivo y que deben ser de libre nombramiento y remoción con atribuciones de dirección y mando en la formulación, planeación, coordinación, ejecución y control de las acciones y políticas del Estado y que sean diferentes a los cargos reportados para MND, como directores o jefes de oficina” (Énfasis fuera de texto).*

Cabe resaltar que por medio del concepto 20243000163801 del 21 de marzo de 2024, el DAFP señaló que:

*“(…) los cargos que se tienen en cuenta para el **“Máximo Nivel Decisorio”** son los siguientes: ministros, viceministros, secretarios generales, directores de departamento administrativo, en algunos casos directores o subdirectores, entre otros, es decir, aquellos con ordenación del gasto o toma de decisiones en la entidad.*

*Y para el caso de los **“Otros Niveles Decisorios”** se tienen en cuenta los siguientes cargos: directores, subdirectores, jefes de oficina, (siempre y cuando pertenezcan a nivel directivo y no asesor), jefes de control interno (solo para la rama ejecutiva del orden nacional de acuerdo con la Ley 1474 de 2011)”.*

Por lo anterior, el “máximo nivel decisorio” de la entidad lo conforman el Director General y la Secretaría General.

Por otra parte, los cargos de “otros niveles decisorios”, lo integran: Jefes de Oficina y Directores de Área.

Por último, tal y como lo señala el artículo 5° de la Ley 581 de 2000, los cargos de Director Regional y Subdirector de Centro, no se consideran objeto de las disposiciones de la citada ley, puesto que el mecanismo de ingreso se basa exclusivamente en el mérito.

A partir de todo lo anterior, para la vigencia 2025 desde la Secretaria General, se continuarán efectuando los controles semestrales del estado de cumplimiento de la Ley 581 de 2000 en el SENA, generándose los respectivos informes para posteriormente ser publicados en la página web de la entidad y debidamente comunicados al Director General de la Entidad, así como al Departamento Administrativo de la Función Pública.

Los informes de vigencias anteriores y los que se expedirán en la vigencia 2025 podrán consultarse en el siguiente link: <https://sena.edu.co/es-co/transparencia/Paginas/Informes-Ley-581-del-2000.aspx>



5.3.7 Formalización de Empleo Público vigencia 2024 - 2025 (Decreto 1800 de 2019)

En lo atinente al proceso de ampliación de planta, y cumplidos los dos (2) años que establece el Decreto 1800 de 2019 (contabilizados desde la entrega del último estudio de planta de personal realizado por la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, esto es la vigencia 2021), así como para dar cumplimiento a lo ordenado en el artículo 82 del Plan Nacional de Desarrollo “Colombia Potencia Mundial de la Vida”, y lo señalado en la circular 004/2023 del 6 de enero de 2023 del Ministerio del Trabajo, el SENA desde la vigencia 2023 y durante la vigencia 2024, adelantó el estudio de mercado, publicando a través de SECOP II la necesidad contractual de la entidad con el proceso de COTIZACION-SG-012-2024, el cual estuvo disponible en el link :

<https://community.secop.gov.co/Public/Tendering/ContractNoticePhases/View?PPI=CO1.PPI.33618114&isFromPublicArea=True&isModal=False>.

Como respuesta de dicha invitación se recibieron diferentes cotizaciones de la Universidad Nacional, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Institución Universitaria Mayor de Cartagena.

Para el mes de agosto de 2024, el SENA se reunió con el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, buscando el acompañamiento técnico para definir el alcance del citado estudio técnico. De esta reunión surge la iniciativa de realizar el estudio técnico en tres etapas así:

- *Etapas 1. Actualización de planta y estructura interna de la Dirección General.*
- *Etapas 2. Actualización de planta y estructura interna de los Despachos de las 33 Direcciones Regionales del SENA, clasificadas en: Grandes (5), medianas (12) y pequeñas (16).*
- *Etapas 3. Actualización de planta y estructura interna de los 118 Centros de Formación de la entidad.*

Posteriormente, se recibió cotización de servicios profesionales especializados, para desarrollar la ejecución de la primera etapa. La descripción de la cotización fue la siguiente:

Valor cotizado: \$419 millones

Duración: 4 meses

Incluye: La realización de los estudios técnicos de rediseño organizacional para la modernización y reorganización administrativa de la Dirección General del SENA, con un diagnóstico organizacional de conformidad con los parámetros señalados por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la elaboración de la propuesta de rediseño organizacional de la Dirección General con fundamento en las conclusiones del diagnóstico. Análisis de Cargas Laborales, Manual de Funciones por Competencias Laborales y Proyectos de actos administrativos.



De acuerdo con lo anterior, en el mes de agosto y septiembre de 2024 la Secretaría General suscribió los respectivos contratos de prestación de servicios personales con el equipo especializado para el desarrollo del estudio técnico de formalización de empleo público y rediseño institucional en el SENA, cuyo ámbito de aplicación es la Dirección General (Fase 1).

Al finalizar la vigencia 2024, se espera obtener el estudio técnico de actualización de la planta de personal de la Dirección General del SENA, y el estudio técnico de rediseño y de cargas laborales de la Dirección General, donde se obtendrá la propuesta de formalización y ampliación de planta, para así iniciar en la vigencia 2025 con las gestiones para la expedición de los Decretos de Ampliación de la Planta de Personal del SENA en la Dirección General y Decreto de actualización de la Estructura Organizacional, para aprobación y análisis de las correspondientes entidades del Gobierno Nacional.

De igual manera, para la vigencia 2025 se iniciarán los trámites contractuales para gestionar la contratación del equipo de profesionales para la realización del Estudio Técnico de la segunda y tercera fase, esto es el alusivo a la actualización de planta en las 33 Direcciones Regionales y 117 Centros de Formación Profesional.

Evidencia: Indicador Tasa de Provisión de Vacantes

6.1 Estrategia Programa de Capacitación institucional

El Programa de Capacitación Institucional del SENA está diseñado para ofrecer formación y capacitación integral a los funcionarios de la institución. El objetivo principal de este programa es desarrollar y fortalecer las competencias de los empleados, ampliando su conocimiento y habilidades. Estas actividades se realizan con la finalidad de aumentar tanto la capacidad individual como colectiva de los funcionarios, contribuyendo así al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales del SENA, buscando como resultado, una mejora significativa en la calidad del servicio que prestamos a la ciudadanía, clientes internos y externos, contribuyendo a optimizar el desempeño en los respectivos cargos.

En cumplimiento del acuerdo colectivo del año 2022 suscrito entre el SENA y las organizaciones sindicales, la Dirección General del SENA se compromete a realizar un seguimiento riguroso del cumplimiento de las actividades de inducción y reinducción presenciales para los trabajadores, el cual cita: *“Acuerdo colectivo, suscrito entre el SENA y SINDESENA, SETRASENA, SINSINDESENA, UNALTRASENA, COSSENA y SIIDSENA, resolución 01-00032 de 2022, “La Dirección General del SENA hará seguimiento al cumplimiento del punto 4.4.1 del acta de acuerdo firmada el 6 de diciembre del 2018, relacionado con la inducción y reinducción presencial a los trabajadores, y en los meses de junio y diciembre de cada año entregará a los sindicatos un reporte del cumplimiento de este por regional y centro. Mientras se mantengan las normas de emergencia sanitaria ocasionadas por la pandemia, las actividades podrán realizarse de manera virtual. Dentro de la*



agenda de inducción o reinducción se incluirá un espacio de dos horas y media para que intervengan los sindicatos firmantes del presente acuerdo que tengan subdirectiva en la respectiva Regional; la distribución de este tiempo será definido entre esas organizaciones sindicales y se la comunicarán a la administración nacional o regional que esté organizando el evento”.

Las actividades que se implementarán en este programa incluyen:

Inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo: Con los nuevos funcionarios que se vinculen a la entidad durante la vigencia 2025 se adelantará inmersión en la cultura organizacional del SENA, para que puedan familiarizarse con los valores de la entidad, la estructura organizacional, así mismo, con la historia, misión, visión, y objetivos institucionales. Este proceso también incluirá una formación específica sobre las funciones del cargo, utilizando el Formato GTH-F-132 Formato Inducción y Entrenamiento en el Puesto de Trabajo, o el que lo modifique o sustituya, disponible en la plataforma Compromiso. El objetivo es fomentar un fuerte sentido de pertenencia hacia el SENA. Los lineamientos y temas específicos para la inducción están detallados en el Plan Institucional de Capacitación del 2025, publicado en la página web de la Entidad.

Reinducción: Conforme a lo estipulado en el capítulo II del Decreto 1567 de 1968, las entidades deben realizar cada dos años un programa de reinducción. Este programa está dirigido a reorientar e integrar a los empleados con los cambios recientes en el Estado o en la entidad, fortaleciendo su sentido de pertenencia e identidad con la organización. Los lineamientos y temas específicos para la reinducción están detallados en el Plan Institucional de Capacitación 2025, publicado en la página web de la Entidad.

Capacitación no formal: Esta modalidad incluye formación tanto virtual como presencial, diseñada específicamente para satisfacer las necesidades del SENA, las cuales fueron identificadas en el Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional de la vigencia 2024 y para las cuales se asignan recursos presupuestales que permitan cubrir la mayoría de las necesidades de capacitación. La ejecución y supervisión de estos programas se realizan conforme a los procedimientos establecidos, en el Plan Institucional de Capacitación 2025, en coordinación con expertos como instructores de los Centros de Formación Profesional Integral SENA, docentes de instituciones educativas externas, y funcionarios especializados del SENA. Los lineamientos y temas de la capacitación no formal están también detallados en el Plan Institucional de Capacitación de la vigencia 2025, disponible en la página web de la Entidad.

Evidencia: Indicador Porcentaje de Capacitación para Servidores Públicos diferentes a Instructor

6.1 Estrategia de Bienestar Social e Incentivos

La Estrategia del Sistema de Bienestar Social e Incentivos está diseñada para generar condiciones y estrategias de bienestar laboral para los Servidores Públicos que contribuyan a mantener el equilibrio entre



su vida personal, familiar y laboral, y a su vez, se refleje en el aumento de la productividad, gracias a la motivación, al crecimiento y el desarrollo profesional y personal, promoviendo la identidad y pertinencia institucional. Las actividades que se implementarán incluyen:

Programas de bienestar social - Eje 1 Equilibrio psicosocial:

Este componente hace referencia a aquellas actividades que contribuyan a encontrar un balance entre la vida laboral, familiar y personal, además de favorecer la no afectación de la salud física, psíquica y social de los Servidores Públicos, buscando a su vez, fortalecer la identidad y la vocación por el servicio público, lo cual conllevara a transformar la cultura organizacional, aumentar la productividad y la generación de valor público. A través de este eje, se ofrecerán una serie de actividades dirigidas a los Servidores Públicos y sus familias, tales como:

Estos programas están dirigidos a mejorar la calidad de vida laboral de los servidores públicos y sus familias, además de fortalecer la protección de los servicios sociales. Buscan cultivar una cultura organizacional que refleje un fuerte sentido de pertenencia, motivación y empatía humana en la prestación de servicios a la ciudadanía y a otros grupos de interés. A través de esta estrategia, se ofrecerán una serie de actividades enfocadas en la protección de los servicios sociales y la mejora de la calidad de vida laboral, tales como:

- Programas deportivos y recreativos.
- Programas culturales y artísticos.
- Programas para el bienestar espiritual.
- Capacitación informal en artes y artesanías.
- Promoción de la lectura y actividades culturales en familia.
- Gestión de beneficios, incluyendo educación formal, auxilios y subsidios educativos, apoyos para hijos, aguinaldo infantil, préstamos por calamidad y educativos.
- Programa de Calidad de Vida Laboral, que abarca pre-pensionados, desvinculación asistida e incentivos pecuniarios y no pecuniarios.

Programas de incentivos: Estos programas tienen como finalidad reconocer y premiar el buen desempeño de los servidores, tanto en su labor individual como en el logro de objetivos grupales. Los incentivos se otorgarán en dos categorías: pecuniarios y no pecuniarios. Estos reconocimientos están diseñados para estimular y valorar la contribución significativa de los funcionarios del SENA en el cumplimiento eficiente y efectivo de sus responsabilidades. Al igual que con los programas de bienestar, los lineamientos para la implementación de los programas de incentivos se encuentran detallados en el Plan de Bienestar Social e Incentivos y pueden consultarse en la página web de la Entidad.

Todos los lineamientos para la ejecución de estos programas se encuentran detallados en el Plan de Bienestar Social e Incentivos, disponible en la página web de la Entidad.



Programa Servimos: El programa "Servimos" es una destacada iniciativa impulsada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Su principal objetivo es reconocer y exaltar la labor esencial de los servidores públicos. Esto se logra mediante la creación de diversas alianzas tanto con entidades públicas, como mixtas y privadas. Estas alianzas están enfocadas en proporcionar bienes y servicios con condiciones preferenciales y atención especializada a todos los servidores públicos, independientemente de su modalidad de vinculación con el Estado. Para obtener más información sobre estas alianzas estratégicas y los beneficios que ofrecen, los interesados pueden visitar el enlace proporcionado: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/programa-servimos>

Como parte del Plan de Bienestar Social e Incentivos, que se encuentra disponible en la página web de la Entidad, corresponde a cada Regional del SENA a nivel nacional la responsabilidad de difundir esta información entre sus Servidores Públicos. Posteriormente, se realiza un seguimiento para verificar el uso efectivo de estas alianzas por parte de los servidores. Este seguimiento se lleva a cabo mediante un formulario específico, diseñado para recopilar información sobre la participación y aprovechamiento de los beneficios ofrecidos por el programa "Servimos". Este enfoque permite que los servidores públicos estén bien informados sobre los recursos y ventajas a su disposición, fomentando así su bienestar y satisfacción laboral.

6.1 Estrategia Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo

Conforme a lo preceptuado en el Decreto 1072 de 2015, artículo **2.2.4.6.17** es obligación de la entidad realizar la estructuración de la estrategia del Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo para la vigencia 2025 dentro de esta estructuración, se debe construir un plan de trabajo por cada vigencia, de acuerdo con el seguimiento y resultados obtenidos de los informes, mediciones, etc., de cada uno de los programas, en la vigencia inmediatamente anterior (2024). En virtud de lo anterior, y teniendo en cuenta los lineamientos emitidos en el Plan de Acción Institucional, el plan de la vigencia 2025, tendrá enfoque en los siguientes temas:

Equipo de Trabajo

Para el cumplimiento de las actividades establecidas en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), y en articulación con el Plan de mejoramiento del Sistema de Gestión Integrado de Autocontrol, se establecen los roles y responsabilidades teniendo en cuenta el marco normativo interno en el que se asignan las responsabilidades, las cuales son socializadas a nivel nacional por la Dirección de Planeación. Estos roles deben atenderse para la contratación de prestación de servicios personales, que apoya las actividades a desarrollar, tanto en el Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Dirección General, como en las Direcciones regionales y centros de formación de acuerdo con las funciones asignadas



a los coordinadores de talento humano de las respectivas regionales, sin perjuicio de que los funcionarios de la planta de personal del SENA que reúnan estos presupuestos, puedan asumir estos roles, tanto en la Dirección General, como en las direcciones regionales y centros de formación.

El responsable del cumplimiento del sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo a nivel nacional y de la Dirección General, es el funcionario que tenga asignada las funciones de Coordinador de Seguridad y Salud en el Trabajo, conforme a lo preceptuado en la Resolución 1987 de 2023 o la que la modifique, derogue o sustituya. Así mismo, en las Direcciones Regionales del SENA, esta responsabilidad se encuentra asignada, según se establece en la Resolución 760 de 2020, a los coordinadores del Grupo de Gestión del Talento Humano, quienes deben dirigir y gestionar en las respectivas Regionales la ejecución, cumplimiento de las metas e indicadores del Plan de Trabajo de la respectiva vigencia.

Este plan de trabajo incluye las actividades de los programas asociados a cada uno de los ejes del sistema, que son: Higiene y Seguridad Industrial, Sena Mentalmente Saludable, Medicina Preventiva y del Trabajo, de acuerdo con los lineamientos que se emitan desde el Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Dirección General, En el Anexo “Roles y Responsabilidades equipo SIGA” GOR-AN-002 se establecen las responsabilidades que tiene los diferentes roles del SSST el cual se puede consultar en plataforma CompromISO, así mismo desde la Dirección General establecen los requisitos para evaluar la idoneidad de los profesionales que llevan a cabo la implementación del SGSST, los cuales serán compartidos a cada Regional.

Plan Anual de trabajo Seguridad y Salud en el Trabajo 2025

Para cada vigencia se estructura un documento que relaciona las actividades asociadas a los Programas de cada eje, el cual es revisado y aprobado por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño. Este documento contiene las actividades a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), las cuales son divulgadas a los coordinadores de talento humano, Copasst regionales, Copasst Nacional y a los equipos de seguridad y salud en el Trabajo a nivel nacional. Del avance de ejecución de este plan de trabajo se realiza seguimiento mediante informes trimestrales, el cual contiene el porcentaje de cumplimiento de las metas previstas, lo cual permite evaluar el avance de la gestión e implementar las acciones de mejora por parte de los responsables del sistema según corresponda, esto es, a nivel regional, centro de formación o dirección General. Adicionalmente, una vez el plan es aprobado por el Comité de gestión y desempeño, este es publicado para su socialización en la página Web de la entidad, antes del 31 de enero de cada vigencia.

En la vigencia 2025 se actualizarán los programas de seguridad y salud en el trabajo en los diferentes ejes temáticos y los formatos e instructivos que los componen. De igual manera se culminará con toda la programación de las mediciones higiénicas en las regionales y centros de formación.



Conformación y seguimiento de los Comités

Como partes interesadas del SGSST, el SENA emite los lineamientos para llevar a cabo la conformación de los comités de convivencia laboral y de los Comités Paritarios de Seguridad y Salud en el Trabajo – COPASST, (Regionales y Nacional), acorde al marco normativo establecido para cada uno de ellos (Resolución 652 de 2012 Resolución 2013 de 1986) Así mismo, el Grupo de seguridad y salud en el Trabajo de la Dirección General, llevará a cabo el seguimiento de la gestión de estos órganos colegiados a nivel nacional, con el insumo obtenido de sus rendiciones de cuentas, reuniones trimestrales, cumplimiento de las capacitaciones, tanto de las sugeridas y actualidad normativa, como de las que son obligatorias. . Estas actividades se incorporarán dentro de las actividades del Plan Anual de Trabajo de la vigencia 2025 Para los Copasst, se establece el cronograma de actividades vigencia 2025, acorde a las funciones establecidas en la Resolución 2013 de 1986, cuya aprobación le corresponde al Director Regional o Secretaria General, según sea el caso

Corresponde al médico laboral, bien sea de la Dirección General o de la respectiva regional socializar en la primera reunión de la vigencia 2025, a los COPASST (nacional, regional o Dirección General), los informes de ausentismo y de condiciones de salud de la respectiva regional.

Las valoraciones médicas ocupacionales e informe diagnóstico de condiciones de salud

Con el fin de dar cumplimiento a la normatividad legal vigente, desde el Eje de medicina preventiva del trabajo se establecen las estrategias para realizar las valoraciones médicas ocupacionales (Ingreso, periódicos y egreso) a funcionarios, trabajadores oficiales y contratistas para identificar condiciones de salud preexistentes y aquellas que hayan sido detectadas, como consecuencia a la exposición a riesgos laborales, o por accidentes laborales, de acuerdo con el profesiograma y con los informes de las actividades de promoción y prevención adelantadas con el plan de trabajo de la ARL POSITIVA en la vigencia 2024, para de esta forma monitorear y mitigar los factores de riesgo en la labor a desempeñar por parte de los trabajadores.

El resultado de estas valoraciones hace parte de los programas del eje medicina preventiva y del trabajo, por lo que su seguimiento y cumplimiento es evaluado en el Plan Anual de Trabajo de la vigencia respectiva. Toda la información recopilada de las valoraciones médicas ocupacionales es analizada por el médico laboral que tenga el rol de dinamizador del eje de medicina en la vigencia 2025, quien deberá generar el informe diagnóstico de condiciones de salud consolidado de la vigencia 2024, el cual permite identificar las causas de morbilidad a nivel laboral e implementar estrategias para su intervención y adelantar el estudio y seguimiento de casos críticos en las respectivas mesas laborales en la vigencia 2025.

En la vigencia 2025, se diseñará la caracterización y diseño del procedimiento correspondiente para articular con los coordinadores de talento humano el seguimiento y el plan de acción dirigido a aquellos trabajadores a quienes sea susceptible adelantar el reconocimiento de pensión anticipada, cuando su estado de salud le impida el normal desarrollo de sus funciones.



Registro Anual de Estándares mínimos

De acuerdo con lo establecido en la resolución No. 0312 del 13 febrero de 2023 *“Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST”* y conforme a los resultados de la vigencia 2024, y conforme la política del sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo del SENA, se deben implementar las acciones de mejora, evaluación, y valoración de los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo. Estas acciones de mejora serán incorporadas en el plan anual de seguridad y salud en el trabajo de la vigencia 2025 y los resultados de la evaluación, serán registrados conforme a los plazos que establezca el Ministerio de Trabajo para la vigencia 2025. Esta actividad será realizada por el coordinador de Seguridad y Salud en el Trabajo, en su rol de responsable del Sistema de la entidad.

Su seguimiento y cumplimiento hace parte de las actividades evaluadas en el Plan Anual de Trabajo correspondiente al Eje de Higiene y Seguridad Industrial de la vigencia 2025.

Intervención Resultados de Clima

Desde el eje Sena Mentalmente saludable, a través de su dinamizador, deberá emitir en la vigencia 2025, los lineamientos a nivel nacional para implementar las actividades dirigidas a mejorar los factores que fueron identificados en la medición de clima organizacional en la vigencia 2024. Estas actividades deberán adelantarse con los psicólogos laborales de las regionales y de la Dirección General del SENA, conforme a las actividades técnicas que se establezca en el plan de trabajo de la ARL, y en plan de trabajo de seguridad y salud en el trabajo de la vigencia 2025 para abordar las dimensiones que así lo requieren. Su seguimiento y cumplimiento hace parte de las actividades del Eje Sena Mentalmente Saludable, las cuales son evaluadas en el Plan Anual de Trabajo de la vigencia respectiva.

Encuestas de pulso:

En el año 2025, se continuarán realizando encuestas de pulso, con el fin de obtener información ágil y focalizada para definir las acciones a implementar en las diferentes áreas y grupos de trabajo, para de esta manera generar intervenciones que permitan generar análisis a profundidad, para descubrir las brechas, las tendencias y los patrones que están afectando el clima organizacional. Estos datos y su retroalimentación permitirán adelantar los correctivos que generen los cambios necesarios en las áreas y/o grupos de trabajo.

Intervención para mitigación del Riesgo Psicosocial

De acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación de las baterías de riesgo psicosocial en la vigencia 2024, los psicólogos laborales regionales y de dirección General, deben establecer las actividades de intervención específicos y personalizados b de acuerdo con lo establecido en la Resolución 2764 de 2022. Estas actividades incluirán tanto intervenciones a nivel organizacional (mejoras en condiciones de trabajo grupales) como a nivel individual (asesoría y orientación psicológica).



De otra parte y atendiendo lo contemplado en el artículo 3 de la Resolución 2764 de 2022, y conforme a la metodología establecida, y a los resultados obtenidos en el análisis de factores de riesgos el cual arrojo un nivel de riesgo ponderado MEDIO por lo cual el SENA deberá realizar la próxima medición en la vigencia 2026.

Corresponde a los psicólogos regionales, y al dinamizador del eje Sena Mentalmente salud al socializar en la primera reunión de estos organismos, en la vigencia 2025, los resultados de las baterías realizadas en la vigencia 2024, a los COPASST (regional y nacional) y a los Comités de convivencia, con el fin de que dichos organismos puedan contribuir en la mejora del sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Su seguimiento y cumplimiento hace parte de las actividades del Eje Sena Mentalmente Saludable, las cuales son evaluadas en el Plan Anual de Trabajo de la vigencia respectiva

De cada uno de los temas relacionados anteriormente, más las actividades establecidas para el cumplimiento de los programas y planes de gestión de los ejes Higiene y Seguridad Industrial, Medicina Preventiva y del Trabajo y Sena Mentalmente Saludable se consolida el total de actividades, de tal forma que los resultados de los mismos, en regionales y centros de formación se les asigna un valor para proceder a su medición; estos valores nos permiten identificar por cada eje, la sumatoria nacional de actividades que se ejecutan y la sumatoria nacional de actividades que se planean.

De igual forma, en cada corte trimestral, se consolidará la información de actividades ejecutadas a corte, por cada uno de los ejes y la sumatoria del mismo permitirá arrojar el porcentaje total de las actividades ejecutadas del plan anual.

La meta de cumplimiento final del plan anual está establecida en un porcentaje igual o superior al **90%**, para tal efecto se proyectan porcentajes trimestrales de la siguiente forma:

Trimestre 1 (enero – marzo): Meta del **15%** de actividades ejecutadas

Trimestre 2 (abril – junio): Meta del **40%** de actividades ejecutadas

Trimestre 3 (julio- septiembre) Meta del **65%** de actividades ejecutadas

Trimestre 4 (octubre – diciembre): Meta del **90%** de actividades ejecutadas

Evidencia: Indicador Porcentaje de ejecución del Plan Anual de Trabajo de SST

6.1 Estrategia de Administración del Talento Humano:

Teniendo en cuenta las competencias asignadas al Grupo de Gestión del Talento Humano, durante la vigencia 2025 se gestionarán en el SENA los siguientes procesos relacionados con la Gestión del Talento Humano:



5.3.8 Evaluación del Desempeño Laboral para Empleados de Carrera Administrativa.

El SENA cuenta actualmente en su planta de personal con 8.197 empleados inscritos en el escalafón de la carrera administrativa, que ingresaron a la entidad por concurso de mérito, dentro de los cuales 5.345 pertenecen al nivel ocupacional Instructor.

En cumplimiento de las normas legales y reglamentarias que regulan la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa (Ley 909 de 2004, Decreto 1083 de 2015 y el Acuerdo vigente de la Comisión Nacional de Servicio Civil), el SENA realizará en la vigencia 2025 las siguientes actividades a nivel nacional para todos los empleados inscritos en la carrera administrativa:

- Dentro de los primeros 15 días hábiles del mes de febrero de 2025 será realizará la evaluación parcial del segundo semestre (agosto de 2024 a enero de 2025).
- En el mismo término se realizará la evaluación definitiva anual del periodo enero de 2024 a febrero de 2025, con la consecuente notificación y trámite de los recursos que se interpongan oportunamente.
- En los mismos días hábiles de febrero de 2025, el SENA realizará con sus empleados de carrera administrativa la concertación de los compromisos laborales para el periodo de evaluación febrero de 2025 a enero de 2026.
- En los primeros 15 días hábiles del mes de agosto de 2025, el SENA realizará la evaluación del primer semestre (febrero a julio de 2025).
- Dentro de los primeros 15 días del mes de febrero de 2025, esta entidad iniciará la aplicación a nivel nacional del “Sistema” propio de “Evaluación del Desempeño Laboral para Instructores” de carrera administrativa del SENA, denominado – SEDIS, para el periodo febrero de 2025 a enero de 2026, el cual fue aprobado por la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC de acuerdo con comunicación del 14 de septiembre de 2023. Para su adopción en la entidad, el SENA expidió la Resolución No. 667 del 22 de marzo de 2024, que fue socializada mediante la Circular No. 01-3-2024-000115 del 17 de abril de 2024. Con este fin, el SENA continuará realizando durante el 2025 la socialización y acompañamiento a los actores del proceso.
- Durante todo el año el SENA realizará los seguimientos al desempeño laboral de los empleados de carrera y las evaluaciones parciales eventuales que se requieran por la ocurrencia de las causales establecidas normativamente.



- Durante todo el 2025, el SENA realizará la evaluación oportuna del periodo de prueba de los empleados que ingresaron a la entidad por concurso de mérito abierto o de ascenso, dentro de los 15 días hábiles siguientes a la finalización de ese periodo.

En el caso de los empleados de carrera administrativa de los niveles ocupacionales diferentes a Instructor, la evaluación del desempeño laboral del periodo febrero de 2024 a enero de 2025, y del periodo febrero de 2025 a enero de 2026, se realizará a través del aplicativo de la Comisión Nacional del Servicio Civil, utilizando los formatos establecidos por esa entidad y con el procedimiento establecido en el Acuerdo de esa Comisión.

Para los empleados de carrera administrativa pertenecientes al nivel ocupacional Instructor, la evaluación del desempeño laboral del periodo febrero de 2024 a enero de 2025 se realizará y finalizará utilizando el aplicativo de la Comisión Nacional del Servicio Civil, utilizando los formatos establecidos por esa entidad y con el procedimiento establecido en el Acuerdo de esa Comisión. Por su parte, la evaluación del desempeño laboral del periodo febrero de 2025 a enero de 2026 se realizará aplicando el sistema propio de evaluación para los Instructores de carrera administrativa de la entidad – SEDIS, de acuerdo con la aprobación de la CNSC, a través del aplicativo institucional Kactus, con los formatos institucionales y el procedimiento señalado en la Resolución No. 667 del 22 de marzo de 2024, que fue socializada mediante la Circular No. 01-3-2024-000115 del 17 de abril de 2024.

Con el fin de promover y facilitar el cumplimiento de las normas que regulan el proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa de la entidad a nivel nacional, la Secretaría General, a través del Grupo de Gestión del Talento Humano, emitirá en enero de 2025 los lineamientos operativos que deben aplicar todos los actores del proceso, con el cronograma respectivo, y brindará asesoría para resolver las dudas que surjan durante el año.

Los resultados de la evaluación de los empleados de carrera administrativa en el 2025 determinarán su continuidad o permanencia en el empleo, y se utilizará además para definir otros aspectos institucionales, como los encargos, estímulos, etc. Estos resultados serán publicados en la página web institucional

5.3.9 Acuerdos de Gestión

Los gerentes públicos del SENA que conforman el equipo directivo de la entidad (Directores de Área, Secretario(a) General, Jefes de Oficina, Directores Regionales y Subdirectores de Centro), serán evaluados en el 2025, aplicando las normas legales y reglamentarias que regulan los Acuerdos de Gestión (Ley 909 de 2004, Decreto 1083 de 2015), la *“Guía para la Gestión de los empleos de naturaleza gerencial. Versión 3”* expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, y la Resolución SENA No. 1487 del 2 de



agosto del 2023 *“Por la cual se adopta el Sistema de Evaluación de Acuerdos de Gestión de Gerentes Públicos del SENA ...”*

Con este fin:

- Entre el 1 de enero y el 31 de marzo de 2025, se realizará la evaluación de los acuerdos de gestión correspondientes al periodo comprendido entre el 1º de enero al 31 de diciembre de 2024, con base en los indicadores determinados y de acuerdo con el grado de cumplimiento de los resultados alcanzados por cada gerente público.
- Entre febrero y abril de 2025 se realizará la concertación y formalización de los acuerdos de gestión anual para esa vigencia (por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2025), utilizando los siguientes formatos: *“formato 1. Concertación, seguimiento, retroalimentación y evaluación de compromisos gerenciales”*, *“formato 2. Valoración de competencias a través de los pilares”* y *“Formato 3. Consolidado de evaluación del Acuerdo de Gestión”*. Para los gerentes públicos que se posesionen durante la vigencia 2025, el plazo de la concertación y de la formalización del Acuerdo de Gestión no debe ser superior a cuatro (4) meses contados a partir de la fecha de posesión.
- En el mes de julio de 2025, se realizará el seguimiento semestral al cumplimiento de los acuerdos de gestión, con el fin de verificar el avance del cumplimiento de los compromisos concertados.

Para promover y facilitar el cumplimiento de las normas que regulan los acuerdos de gestión de los gerentes públicos del SENA a nivel nacional, la Secretaría General, a través del Grupo de Gestión del Talento Humano, emitirá en enero de 2025 los lineamientos operativos que deben aplicar todos los actores del proceso, con el cronograma respectivo, y brindará asesoría para resolver las dudas que surjan durante el año.

5.3.10 Retiro

Dentro del proceso de “Gestión del Talento Humano”, el SENA cuenta con un procedimiento para el “Retiro del Talento Humano”, el cual tiene como objetivo: “Establecer las actividades para el retiro de servidores públicos del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA”.

Con este fin, desde el año 2020 el SENA viene aplicando el instrumento denominado “Encuesta de retiro”, en el cual se busca identificar las razones de retiro de los funcionarios que presentan su renuncia, con el fin de diseñar e implementar estrategias de retención del talento humano.



En el año 2025 el SENA continuará aplicando este instrumento a los funcionarios que se retiren de la entidad, con base en lo cual se generará un informe trimestral, en el cual se identificarán y analizarán las principales causas de retiro.

Estos informes serán analizados en el 2025 por la Secretaría General para el diseño de estrategias y acciones que mitiguen las causas de retiro en los que la entidad tenga incidencia.

Cuando el empleado que se retira está inscrito en el escalafón de la carrera administrativa, la Secretaría General, a través del Grupo de Gestión del Talento Humano, y en cada Regional, el Grupo de Gestión del Talento Humano, debe adelantar en el 2025 ante la Comisión Nacional del Servicio Civil el trámite de cancelación del registro público de carrera administrativa RPCA. Es preciso recordar que el Registro Público de Carrera Administrativa (RPCA) es el documento que contiene la anotación formal, histórica y consecutiva, de todos los datos relacionados con el servidor público que ostenta derechos de carrera administrativa.

En este registro se gestionan las inscripciones vigentes, las cuales serán actualizadas en el 2025, cuando hubiere lugar a ello, y las no vigentes por el retiro de los empleados de carrera, de conformidad con lo previsto en las causales de retiro del servicio contempladas en el artículo 41 de la Ley 909 de 2004 y Decreto 1083 de 2015.

5.3.11 Desvinculación asistida

La desvinculación y el retiro de los servidores públicos del SENA en la vigencia 2025, seguirá siendo de gran importancia dentro de los lineamientos de la gestión estratégica del talento humano, pues constituyen la última fase en el ciclo de vida del servidor público y, por lo tanto, merecen la total atención y planeación por parte de la entidad, en cabeza de los Grupos de Talento Humano de la entidad, tanto en la Dirección General como en cada una de las Regionales.

En el 2025 este programa incluirá los siguientes componentes y responsables:

1. Encuesta de retiro para identificar las razones de este.
Responsable: Grupo de Gestión del Talento Humano de la Dirección General y Grupos Regionales de Gestión del Talento Humano.
2. Reconocimiento a la trayectoria laboral y agradecimiento por el servicio prestado:
Incentivos no pecuniarios.
Responsable: Grupo Formación y Desarrollo del Talento Humano y Grupos Regionales de Gestión del Talento Humano.



3. Bonificación por Servicios Prestados y Prima Quinquenal.
Responsable: Grupo de Salarios.
4. Apoyo sociolaboral y emocional a las personas que se desvinculan por pensión, reestructuración o finalización del nombramiento en provisionalidad.
Verificación de las condiciones físicas y psicológicas.
Responsable: Grupo Seguridad y Salud en el Trabajo de la Dirección General y Grupos Regionales de Gestión del Talento Humano.
5. Desvinculación por pensión.
Responsable: Grupo de Pensiones y Grupos Regionales de Gestión del Talento Humano.
6. Programa prepensionados.
Responsable: Grupo Formación y Desarrollo del Talento Humano y Grupos Regionales de Gestión del Talento Humano.
7. Acompañamiento del proceso de desvinculación o retiro.
Responsable: Caja de Compensación Familiar.
Grupo Formación y Desarrollo del talento humano y Grupos Regionales de Gestión del Talento Humano.
8. Alianza con Colpensiones en el marco del Programa Servimos
Responsable: Función Pública,
<https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/colpensiones>
9. Transferencia del Conocimiento para funcionarios que se desvinculan o retiran.
Responsable: Secretaría General y Grupos Regionales de Gestión del Talento Humano.

5.3.12 Salario emocional

En el 2025 el SENA continuará aplicando las normas que regulan las opciones de salario emocional en el sector público nacional, así como las políticas y lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública- DAFP, como entidad rectora en el tema.

El objetivo de la aplicación de esta estrategia durante el 2025 en el SENA, será motivar, retener y reconocer el trabajo del talento humano vinculado a la entidad, mediante la retribución emocional con aspectos no económicos, destinados a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional de los empleados, mejorando su calidad de vida y generando impacto positivo dentro de la Institución.



De acuerdo con los lineamientos del DAFP para el salario emocional, el SENA continuará implementando en el 2025 las políticas de Teletrabajo y de Horarios Flexibles.

a. Teletrabajo:

Actualmente hay en el SENA trescientos quince (315) empleados públicos con teletrabajo, de los cuales 54 están en la Dirección General y 261 en las Regionales y Centros de Formación.

De acuerdo con lo establecido en la Ley 1221 de 2008 y las políticas del Gobierno Nacional, el SENA continuará implementando y fomentando en el 2025 el teletrabajo, como modalidad de prestación del servicio, específicamente en su modalidad de teletrabajo suplementario.

Con el fin de unificar y organizar el teletrabajo en la entidad, el SENA continuará dando cumplimiento a la Circular No. 3-2024-000152 del 2024, mediante la cual se definió que el martes y el jueves son los días de trabajo en la casa para toda la entidad, y los otros 3 días en las instalaciones de la entidad.

b. Horarios flexibles:

El Decreto 1083 de 2015 dispone en su artículo 2.2.5.5.53 que “Los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial podrán implementar mecanismos que, sin afectar la jornada laboral y de acuerdo con las necesidades del servicio, permitan establecer distintos horarios de trabajo para sus servidores”.

Teniendo en cuenta que en el SENA la función de definir la jornada laboral de los servidores públicos de la entidad se encuentra delegada mediante la Resolución 2529 de 2004 en la Secretaría General y en los Directores Regionales, los lineamientos para la implementación u otorgamiento de Horarios Flexibles en la entidad fueron establecidos en la Circular No. 98 de 2018.

En el 2025, el SENA continuará gestionando de manera oportuna las solicitudes de horario flexible que presenten sus servidores públicos, siguiendo el procedimiento indicado en la mencionada circular, para asignar horarios diferentes a la jornada ordinaria dentro de las opciones fijadas por cada Regional y por la Dirección General.

Evidencia: Indicador Porcentaje de avance evaluación de desempeño



6.1 Estrategia de Administración de Salarios

De acuerdo con la Resolución de asignación de funciones del grupo Administración de Salarios No. 1-01987 del 02 de octubre de 2023, se establecen las siguientes estrategias para el año 2025:

a. Gestión presupuestal:

Gestionar permanentemente el control y seguimiento a través del aplicativo kactus y archivos de trabajo del presupuesto asignado para el pago de la nómina y las prestaciones sociales a nivel nacional incluidos los recursos de Horas extras y apoyo de sostenimiento de Aprendices, lo cual garantizará que los emolumentos se distribuyan conforme al Presupuesto General de la Nación y la austeridad del gasto.

b. Gestión de nómina, seguridad social, cesantías y prestaciones sociales:

Dar cumplimiento estricto a las actividades establecidas en el calendario de nómina proyectando los lineamientos que emita la Dirección General, para garantizar el pago oportuno de la nómina, seguridad social y cesantías de los funcionarios, pensionados y aprendices, así como la liquidación de las prestaciones sociales.

c. Gestión de divulgación de beneficios prestacionales para Servidores públicos:

Realizar divulgación a los servidores públicos a través de la Oficina de comunicaciones institucionales, acerca de los beneficios salariales a que tienen derecho y los tiempos de pago de acuerdo con la normatividad salarial vigente aplicable.

Evidencia: Informe ejecutivo de seguimiento SEMESTRAL

6.1 Estrategia de Gestión de la información - SIGEP II

5.3.13 Actualización de la información en los aplicativos SIGEP II y KACTUS Biodata:

El **Sistema de Información y Gestión del Empleo Público SIGEP** (en su más reciente versión 2), corresponde al Sistema General de Información Administrativa del Sector Público de que trata la Ley 909 de 2004; es una herramienta tecnológica que sirve de apoyo a las entidades en los procesos de planificación, desarrollo y la gestión del recurso humano al servicio del Estado.



Adicionalmente, el SIGEP suministra la información necesaria para la formulación de políticas de organización institucional y recursos humanos. El SIGEP está orientado a cubrir los organismos y entidades de las tres ramas del poder público, organismos de control, organización electoral y organismos autónomos.

En el SENA se manejan entre otros módulos: i) vinculación; ii) reporte de bienes y rentas, iii) monitoreo y registro de hojas de vida; y iv) conflicto de intereses Ley 2013.

De otra parte, la Oficina de Control Interno realizó la verificación y seguimiento a la información registrada por los funcionarios Públicos y Contratistas de Prestación de Servicios Personales del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, en el Sistema de Información y Gestión del Empleo Público – SIGEP II y en el Aplicativo por la Integridad Pública, dispuestos por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, en el periodo comprendido entre enero – agosto 2024.

A partir del anterior ejercicio la señalada oficina emitió el *“Informe de seguimiento a la información registrada en SIGEP enero-agosto 2024”* del mes de octubre de 2024 en donde efectuó una serie de recomendaciones para ser implementadas en la entidad.

De acuerdo con lo anterior, para la vigencia 2025 se espera continuar desplegando las siguientes actividades relacionadas con el SIGEP II:

- Verificar permanentemente la información contenida en el SIGEP II y realizar la gestión ante el Departamento Administrativo de la Función Pública para realizar los ajustes y correcciones requeridos.
- Adelantar campañas entre los servidores públicos para promover el diligenciamiento y la actualización periódica de su información. Para ello se ha puesto a disposición de los servidores el Instructivo para la gestión adecuada del SIGEP: Decreto 1083 de 2015 y normas complementarias, Ley 2013 de 2019 y Decreto 830 del 2021, en la plataforma CompromISO con el código GTH-I-013, en su más reciente versión.
- Realizar la desactivación de los funcionarios que no se encuentran activos en la entidad (en el marco de las competencias asignadas a la Secretaría General en la Dirección General y a cada Dirección Regional).
- Realizar el correcto registro de los datos como tipo de vinculación y demás datos en el aplicativo SIGEP II (en el marco de las competencias asignadas a la Secretaría General en la Dirección General y a cada Dirección Regional).
- Fortalecer los mecanismos de divulgación y monitoreo para garantizar que los servidores realicen la declaración de bienes y rentas de manera oportuna en los tiempos establecidos en la normatividad.
- Hacer efectiva la remisión a la Oficina de Control Interno Disciplinario, por parte de los nominadores, de los servidores que no hayan cumplido con el registro de Bienes y Rentas en los plazos establecidos



por la norma (en el marco de las competencias asignadas a la Secretaría General en la Dirección General y a cada Dirección Regional).

- Continuar con la ejecución de campañas, recordatorios y requerimientos a aquellos funcionarios que no cumplan con la actualización de la declaración de bienes y rentas y de hojas de vida en SIGEP II.
- Fortalecer a través de socializaciones o capacitaciones a ordenadores del gasto, nominadores y personas a nivel nacional que tienen habilitado los roles de talento humano u operador de contratos en las dependencias, para que cumplan de manera adecuada sus actividades relacionadas con el registro y gestión de la información de acuerdo con lo indicado en el instructivo para la gestión del SIGEP.
- Llevar a cabo acciones para fortalecer el cumplimiento de la Ley 2013 de 2019, a través de los diferentes mecanismos de divulgación.
- Dar estricto cumplimiento a la Declaración Personas Expuestas Políticamente PEP.
- Oficiar a la Dirección Jurídica consultando sobre la viabilidad de ampliar el alcance del cumplimiento de la Declaración Personas Expuestas Políticamente PEP, a otros posibles sujetos obligados de la Entidad, según lo indicado en el ARTICULO 2.1.4.2.3. del Decreto 830 de 2021, *“(...)cuando tengan asignadas o delegadas funciones de: expedición de normas o regulaciones, dirección general, formulación de políticas institucionales y adopción de planes, programas y proyectos, manejo directo de bienes, dineros o valores del Estado (...)”*.

Reiterar al Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, para que en el aplicativo SIGEP2, se visualice la estructura informal de la entidad inclusive al nivel de “Grupos Internos de Trabajo”, esto con el propósito de cargar los cargos al módulo de “Planta de Personal” identificando su efectiva y real ubicación.

En lo relacionado con el **aplicativo Kactus Biodata**, se trata de una herramienta que ofrece la consulta, análisis y estadística de una amplia gama de datos de los servidores públicos. Así mismo a través de este aplicativo se consigna la información familiar, y de beneficiarios, registrando los datos relevantes para la proyección de programas dirigidos a la familia. También el aplicativo cuenta con la posibilidad de registrar la experiencia laboral detallada, la información sobre educación formal y no formal, administración de pagos de estudios compartidos entre la entidad y el funcionario, entre otros.

El Grupo de Provisión de Talento Humano tiene a cargo el usuario funcional del aplicativo para realizar modificaciones y correcciones frente a ingresos de datos erróneos.

En cualquier caso, se resalta que uno de los aspectos más relevantes en el marco del aprovechamiento de los aplicativos citados, es el auto-diligenciamiento y actualización de la información profesional, laboral, académica, sociodemográfica e incluso si cuenta con algún tipo de discapacidad, por cada funcionario.



De acuerdo con lo anterior, para la vigencia 2025 se continuará con el despliegue de estrategias de comunicación para incentivar la actualización de dicho aplicativo.

Evidencia: Seguimiento a la actualización de la información en el aplicativo SIGEP II

5.3.14 Estrategia de Gestión de la Información SIGEP II – Contratistas

La estrategia para la vigencia 2025 tiene como objetivo fomentar el cumplimiento normativo en la gestión de contratistas, en lo referente a aprobación de hojas de vida, actualización de hojas de vida, y vinculación de contratos.

Para ello, se implementarán diversas acciones enfocadas en la optimización de la transparencia, la eficiencia y el cumplimiento de la normativa vigente. Estas acciones incluyen la formulación de indicadores, el seguimiento riguroso de los mismos, la depuración de datos, la colaboración con entidades externas y la formación interna.

Con base en lo anterior, y en estricta alineación con el plan de cierre de brechas realizado en 2024 para la gestión de la información en SIGEP II, específicamente en lo relacionado con los Contratos de Prestación de Servicios Profesionales y/o de Apoyo a la Gestión, se han llevado a cabo varias actividades clave para garantizar una adecuada gestión de la información en el sistema de gestión del empleo público.

Entre estas actividades se destacan:

1. Seguimiento al reporte de información en SIGEP II, en los módulos de:
 - Aprobación de hojas de vida: Cruce de información hojas de vida aprobadas reportadas en la plataforma SIGEP II versus número contratos suscritos en la entidad.
Evidencia: Indicador Cumplimiento en la aprobación de hojas de vida en la plataforma SIGEP II – Contratistas
 - Actualización de hojas de vida: Cruce de información modulo actualización hojas de vida SIGEP II versus, contratos activos por vigencia con fecha de reporte de actualización conforme a la vigencia de suscripción del contrato.
Evidencia: Indicador Cumplimiento en la actualización de hojas de vida en la plataforma SIGEP II - Contratistas
 - Vinculación de contratos: Cruce de información modulo Contratos de prestación de servicios SIGEP II, versus reporte SICONTRATISTA y plataforma datos abiertos.



Evidencia: Indicador Cumplimiento en la vinculación de contratos plataforma SIGEP II - Contratistas

Estos cruces de bases de datos arrojan porcentajes de cumplimiento que se socializan a nivel nacional con cada una de las regionales con el objetivo de que se tomen las medidas necesarias tendientes a garantizar el cumplimiento normativo, de igual manera, posterior a la socialización, se realizan informes de seguimiento que permiten monitorear el avance.

2. Actualización del instructivo para la gestión adecuada del SIGEP, conforme al Decreto 1083 de 2015 y normas complementarias, la Ley 2013 de 2019 y el Decreto 830 de 2021 (versión 04), al cual se puede acceder a través de la plataforma compromiso.

Objetivos para la vigencia 2025:

En el marco de la estrategia para 2025, se han tomado en cuenta las actividades realizadas durante 2024, así como las recomendaciones derivadas de las auditorías efectuadas por la Oficina de Control Interno de gestión.

Las acciones previstas incluyen:

- Formulación de indicadores de cumplimiento para los módulos de aprobación de hojas de vida, actualización de hojas de vida y vinculación de contratos.
- Seguimiento trimestral al cumplimiento de los indicadores establecidos.
- Monitoreo del cumplimiento de la Declaración de la Ley 2013 de 2019 en aquellos casos que aplique, siguiendo las directrices del Instructivo para la gestión adecuada del SIGEP II.
- Depuración de la información de contratistas activos en la entidad, conforme con los reportes SIGEP II.
- Revisión y depuración de roles asignados en SIGEP II.
- Articulación con el Departamento Administrativo de la Función Pública para revisar inconsistencias y mejorar los reportes.
- Trabajo conjunto con el grupo de Provisión del Talento Humano para realizar procesos de socialización y apropiación del Instructivo para la gestión adecuada del SIGEP II, en concordancia con el Decreto 1083 de 2015, la Ley 2013 de 2019 y el Decreto 830 de 2021 (versión 4).

Importancia de la formulación de indicadores y actividades:

La formulación de indicadores y las actividades propuestas están orientadas a garantizar un seguimiento claro y efectivo de los procesos relacionados con la aprobación de hojas de vida, vinculación de contratos y el cumplimiento normativo especialmente la Ley 2013 de 2019. Por lo que es fundamental mantener un ciclo constante de revisión y depuración para asegurar que los datos sean precisos, actualizados y que los procesos



se lleven a cabo de acuerdo con las disposiciones que imparte el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Para finalizar, se considera importante resaltar lo establecido en el Instructivo para la gestión adecuada del SIGEP II, conforme al Decreto 1083 de 2015, las normas complementarias, la Ley 2013 de 2019 y el Decreto 830 de 2021 (versión 4), el cual señala frente a la responsabilidad de la información del SIGEP II:

“... En todo caso serán los delegatarios de la ordenación del gasto para contratos de prestación de servicios personales a nivel nacional, descritos en el artículo 5° de la Resolución 054 de 2018 o la que lo modifique, los responsables de la entrega, verificación y consolidación de la información de sus contratistas y quienes responderán y resolverán de fondo cualquier requerimiento de órgano interno o externo que verse sobre la información de sus contratistas respecto del cumplimiento de las obligaciones establecidas en el SIGEP - Decreto 1083 de 2015;Aplicativo por la Integridad Pública - Ley 2013 de 2019 y Decreto 830 de 2021 sobre personas expuestas políticamente...”

6.1 Estrategia Administración de Pensiones

Esta estrategia tiene como objetivo, fortalecer los conocimientos en temas pensionales de la población que se encuentra próxima a adquirir el estatus pensional, así como la comunidad SENA que se encuentren interesados, brindando orientación y acompañamiento sobre la documentación y procesos anexos para el reconocimiento de la pensión y la desvinculación del SENA.

A fin de fortalecer el conocimiento de la comunidad SENA sobre sus derechos y las oportunidades disponibles en cuanto a pensiones, se organizarán anualmente conferencias y/o charlas informativas con Colpensiones y los Fondos de Pensión Privados, en las que se brindarán detalles sobre los trámites pensionales, beneficios y productos disponibles en el régimen público y privado.

Asimismo, se busca no solo mejorar la gestión administrativa y operativa en torno a los procesos de pensión, sino también brindar un apoyo continuo y personalizado a los funcionarios en su camino hacia su nuevo estatus pensional, promoviendo un ambiente de seguridad y confianza en los beneficios pensionales.

Evidencia: Informe ejecutivo de seguimiento SEMESTRAL

6.1 Estrategia Diálogo Social



Esta estrategia busca impulsar el trabajo decente expuesto por la OIT, respetando los principios y derechos laborales fundamentales de los trabajadores del SENA, con el fin de mejorar las condiciones laborales. En el marco del fortalecimiento de la cultura organizacional se estableció una línea de acción enfocada a socializar al talento humano de la Entidad sobre los derechos y garantías laborales, divulgando en la plataforma institucional, y los canales de comunicación oficial, la normativa nacional e internacional y las líneas jurisprudenciales y doctrinales sobre la materia. En virtud de lo establecido en el Decreto 1072 de 2015 que compiló el Decreto 160 de 2014, “Artículo 2.2.24.15 Capacitación. Los organismos y entidades públicas que están dentro del campo de aplicación del presente decreto deberán incluir dentro de los Planes Institucionales de Capacitación la realización de programas y talleres dirigidos a impartir formación a los servidores públicos en materia de negociación colectiva. (Decreto 160 de 2014 art. 16), en el Plan institucional de capacitación para el 2025, se continuarán incluyendo para funcionarios públicos de planta, temas de negociación colectiva, y derechos fundamentales. De igual manera, se incluirán temas de capacitación en cuanto a trabajo decente y se continuarán los talleres sobre derechos de asociación y libertad sindical. Referente a este tema se atiende lo pactado como producto del proceso de negociación que se adelantó entre el SENA y 10 (diez) organizaciones sindicales constituidas por empleados públicos de la entidad como son Sindesena, Setrasena, Sinsindesena, Unaltrasena, Cossena, Siidsena, Seasena, Sindetrasena, Sinfusena y SENA-USCTRAB, el cual se espera termine en diciembre de 2024.

En concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 Capítulo 2. Seguridad Humana y Justicia Social C. Expansión de capacidades: más y mejores oportunidades de la población para lograr sus proyectos de vida. Numeral 6 Trabajo Digno y Decente; el lineamiento consiste en impulsar el trabajo decente, respetando los principios y derechos laborales fundamentales de los trabajadores del Sena, con el fin de mejorar las condiciones laborales. Se encuentran en el plan dos grandes acciones a desarrollar, una: la Sensibilización a los funcionarios a nivel nacional y regional sobre los derechos fundamentales y diálogo social y, otra, mejorar el monitoreo, seguimiento y análisis de las conflictividades laborales para la toma de decisiones y alertas tempranas. En el marco del plan, se harán publicaciones periódicas de piezas o videos mediante los correos institucionales masivos internos, sobre cada uno de los derechos fundamentales en el trabajo y dialogo social. En toda esta información se precisa que el SENA respeta y promueve entre sus funcionarios y directivos, en el marco de la ley, la garantía y pleno respeto por los derechos fundamentales en el trabajo. El SENA enfocará su gestión misional y administrativa respetando y promoviendo el derecho al trabajo en su integralidad y el diálogo social como premisa para resolver los conflictos que se puedan suscitar. Los espacios internos de diálogo social serán escenarios de análisis y discusión de situaciones y problemáticas de la entidad, en los que la administración escuchará las posturas de las organizaciones sindicales con respeto y formulará las suyas, atendiendo los marcos constitucionales y legales, procurando hasta donde le sea posible superar diferencias y construir entidad. Lo anterior, mediante seguimiento al cumplimiento de los compromisos sindicales pactados que se pueden desarrollar a través de reuniones de relacionamiento sindical y reuniones de seguimiento al acuerdo colectivo suscrito con las organizaciones sindicales del Sena. El número de las reuniones está establecido en los Acuerdo Sindicales.



Se continuará dando cumplimiento a lo pactado en los Acuerdos Colectivos 2021 (Resolución 32 de 2022) y Acuerdo colectivo 2024, manteniéndose y garantizando todas las instancias de diálogo social, de manera respetuosa y razonada con sus servidores públicos y los representantes de las organizaciones sindicales de empleados públicos a saber: SINDESENA, SETRASENA, SINSINDESENA, UNALTRASENA, COSSENA, SIIDSENA, SEASENA, SINDETRASENA, SINFUSENA, SENA-USCTRAB, USINTRASENA, SINDETRASENA, ASESENA, ASESENA–CFDAE, ASESENA- CGMLTI, ASESENA–ASPYP, ASESENA – CBTA, ASOSERVICIOS, ATRAES-SENA, ATRAES, ASOMERITOS, SUNET, SINALTRASEC, SINDEP y SINTRASENA.

De igual manera, desde el Grupo de Relaciones Sindicales se estará garantizando la respuesta oportuna de PQRS, expedición de actos de permisos sindicales, reuniones de relacionamiento sindical nacional con las organizaciones sindicales, y seguimiento oportuno al Acuerdo Colectivo vigente entre la administración y los sindicatos de la entidad.

Evidencia: Informe ejecutivo de seguimiento SEMESTRAL

6.1 Estrategia para la Administración del Fondo Nacional de Vivienda

En cumplimiento a la normatividad vigente que regula el Fondo Nacional de Vivienda del SENA y según calendario aprobado por el Comité Nacional de Vivienda, se continuará realizando las convocatorias de afiliados y beneficiarios con presupuesto, formatos y de manera independiente.

De este modo, para el año 2025, se dará continuidad a las etapas previstas en el calendario de convocatoria de afiliados según circular 3-2024- 000227 de 2 de octubre de 2024 y circular 3-2024-000263 de 7 de noviembre de 2024, créditos que serán aprobados por los respectivos Comités de Vivienda Regionales y para el caso de servidores de la Dirección General por el Comité Nacional de Vivienda; de acuerdo con el presupuesto que se distribuya a inicio del año 2025 y serán legalizados conforme a normatividad vigente.

En el año 2025 se dará apertura a la sexta convocatoria de beneficiarios del Fondo Nacional de Vivienda- FNV conforme a lo dispuesto en normatividad vigente entre ellas el Acuerdo 003 de 2019, Acuerdo 002 de 2022 o el que lo modifique, dando así la oportunidad a la nueva población del Fondo de presentar una solicitud de crédito hipotecario en la modalidad de compra, liberación de gravamen hipotecario y construcción de hasta 220 SMMLV y de mejoras hasta por 77 SMMLV.

Las convocatorias del año 2025 se socializarán a través de videoconferencias y medios internos de divulgación que disponga la Oficina de Comunicaciones del SENA, cada Dirección Regional a través de la



Coordinación de Grupo de Gestión de Talento Humano o quien haga sus veces, será la encargada de desarrollar la misma en cada una de sus etapas bajo la Coordinación del Grupo de Vivienda de la Secretaría General. El desarrollo de estas convocatorias se llevará a cabo a través de la plataforma del Fondo Nacional de Vivienda- FNV y soporte técnico de la Oficina de Sistemas de la Entidad.

Los créditos de vivienda serán aprobados conforme a criterios y requisitos definidos en la circular que de apertura a la misma y serán legalizados previa revisión de todos los documentos señalados en la reglamentación interna del Fondo de acuerdo a modalidad y soportarán los conceptos favorables, de acuerdo con los estudios de títulos que realicen los abogados de apoyo en cada regional y Dirección General según corresponda, esto con el fin de asegurar la constitución de hipotecas a favor de la entidad que permitan respaldar jurídicamente el cumplimiento de obligaciones pactadas por parte de los deudores hipotecarios y la recuperación de obligaciones a favor del Fondo Nacional de Vivienda en caso de incumplimiento en los pagos de las mismas.

Asimismo, es responsabilidad de cada regional mantener actualizados los registros y estados de créditos en legalización en el aplicativo Fondo Nacional de Vivienda- FNV que permitan a la Dirección General contar con información en línea para el seguimiento y proyecciones de tipo presupuestal, con el fin de asegurar el desembolso de créditos y la ejecución de recursos antes del cierre de la vigencia 2025.

La Secretaría General y las Direcciones Regionales continuarán tramitando los demás conceptos como pago parcial y definitivo de cesantías, devolución de ahorros y préstamos sobre ahorros. Estos trámites se realizarán previa verificación de requisitos y presupuesto disponible, certificados por la coordinación encargada del manejo de la cartera y el control de saldos de ahorro en la Dirección General (Grupo de Recaudo y Cartera de la Dirección Administrativa y Financiera) y Regionales (Grupo de Apoyo Administrativo Mixto), utilizando los formatos establecidos por el Fondo de vivienda en el respectivo sistema integrado de gestión, los cuales se podrán consultar en la plataforma www.compromiso.edu.co. Cada regional deberá adelantar la revisión de los documentos que soporten el reconocimiento de cada concepto acorde a normatividad vigente que regula el Fondo Nacional de Vivienda y la confirmación de disponibilidad presupuestal que emita el Grupo de Vivienda de la Secretaría General.

Con el fin de atender requerimientos de la Dirección Administrativa y Financiera frente a la consolidación de informes para soportar el proceso contable para la vigencia 2025, cada regional continuará certificando mensualmente el Informe de Gestión del Fondo Nacional de Vivienda, donde se incluya la relación de créditos de vivienda, préstamos sobre ahorros y ahorros, acciones adelantadas para la recuperación de cartera en mora, conforme a los saldos previamente conciliados entre Grupo de Recaudo y Cartera de la Dirección Administrativa y Financiera, Regionales y Grupo de Contabilidad.



6.1 Estrategia para la Administración y Funcionamiento del Servicio Médico Asistencial SENA

El Servicio Médico Asistencial del SENA, creado mediante Decreto 907 del 16 de mayo de 1975, en cuyo artículo 30, estableció la seguridad social para la familia del empleado y determinó que el SENA asumirá directamente o contratará con una o varias entidades públicas o privadas, especializadas en seguridad social, un seguro médico asistencial para los parientes de los empleados; servicio que según normatividad interna y registros de afiliación reciben actualmente familiares de los servidores públicos, pensionados y trabajadores oficiales, servicio en salud con cobertura a nivel nacional; atención de 5359 beneficiarios afiliados, entre los cuales 2895 (54%) son atendidos por tratamientos relacionados con patologías crónicas y 2.464 (46%) por tratamientos de enfermedad común (tratamiento normal) según datos del aplicativo SMA. Con corte al 30 de septiembre del 2024

El Servicio Médico Asistencial del SENA, (SMA) es un componente del proceso de Gestión del Talento Humano de la Entidad, pues presta el servicio a familiares de los servidores públicos, pensionados y trabajadores oficiales, cumpliendo la función de diagnóstico, tratamiento y rehabilitación a la población beneficiaria del SMA.

Para la vigencia 2025, se continuará con los procedimientos asistenciales y administrativos, con el objetivo principal de preservar y proteger la salud de los beneficiarios. Esto se logrará mediante la implementación rigurosa de los atributos de calidad. Este proceso se desarrollará cumpliendo plenamente con el marco normativo interno y el establecido para las entidades del sector salud.

Adicionalmente, se continuará fortaleciendo el proceso de contratación de talento humano suficiente e idóneo en cada Regional, así como con los prestadores de servicios de salud externos, con el fin de asegurar la continuidad de los tratamientos. Todo esto contribuirá a la mejora del Sistema de Gestión de Calidad, lo que permitirá ofrecer un servicio más eficiente y de mayor calidad a los beneficiarios del SMA.

7. Cronograma

Se anexa la matriz del cronograma que contiene información relacionada con los tiempos previstos para la ejecución de las estrategias que contribuyen a la gestión del talento humano, así como de los grupos de trabajo de la Secretaría General responsables de su logro. Ver Anexo 1. Cronograma de ejecución Plan de Gestión estratégica del talento humano 2025.

8. Evaluación del Plan Estratégico del Talento Humano

Considerando la mejor práctica del Departamento Administrativo de la Función Pública sobre lo consignado en el Manual Operativo de MIPG Vs5, capítulo “Evaluar la Gestión Estratégica del Talento Humano”; la



Secretaría General, da aplicación respectiva mediante la evaluación de planeación estratégica de Talento Humano y los mecanismos desarrollados para evaluar la Gestión Estratégica de Talento Humano, así:

6.1 Matriz de seguimiento.

La Matriz de seguimiento permite el control y cumplimiento de las acciones estratégicas y operativas previstas en la planeación para la gestión del Talento Humano. Dentro de los objetivos principales de la Secretaría General está el de otorgar a los funcionarios de la entidad, los beneficios que por ley o que se logren por medio de pactos colectivos con las organizaciones sindicales, propiciando de esta manera, un ambiente laboral adecuado, generando sentido de pertenencia en los servidores públicos, que luego, se refleja en el desempeño y una mayor productividad que se traduce en los resultados de los indicadores de gestión.

Con esta matriz de seguimiento, a partir del cronograma de ejecución de las estrategias que se incorporan en este Plan, se evidencian los aspectos a mejorar y se realizan los ajustes necesarios para su mejora continua; lo cual se complementa con el indicador de medición

Para la vigencia 2024 se adelantaron seguimientos trimestrales, obteniendo un desempeño satisfactorio bajo la óptica de lo ejecutado vs lo proyectado, resaltando avances específicos en el materia de acciones ejecutadas en Cultural organizacional, Dialogo Social, cobertura en créditos de vivienda de Afiliados Fondo Nacional, ejecución en las actividades para obtener la percepción de atención en el Servicio Médico Asistencial, Incidencia en las competencias del Talento Humano, mejora del índice de desempeño de la Dimensión Operativa de Talento Humano, Capacitación de Servidores Públicos, gestiones en materia de Bienestar para servidores, cumplimiento al Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, Plan anual de vacantes, Plan de previsión de recursos humanos, entre otros.

Control de seguimiento:

- ✓ **Indicador de medición:** Porcentaje de avance en la evolución de la implementación de plan estratégico del Talento Humano- Ver Anexo 2. Hoja de vida del indicador PGETH 2025
- ✓ **Informes ejecutivos Trimestral:** Estrategia Cultura organizacional, Estrategia administración de salarios, Estrategia administración de pensiones, estrategia dialogo social, Estrategia para la administración del Fondo Nacional de Vivienda, Estrategia para la administración y funcionamiento de servicio médico asistencial



9. FURAG 2023 _Formato Único de Reporte de Avance de la Gestión

Este instrumento está diseñado por el DAFP para la verificación, medición y evaluación de evolución de la implementación de las políticas institucionales a que hace referencia el MIPG en la que se incluye lo correspondiente a la Gestión Estratégica de Talento Humano, como una mirada complementaria y como línea para el mejoramiento continuo en la Gestión. Se diligenciará en las fechas establecidas las temáticas concernientes a la Gestión del Talento Humano.

Teniendo en cuenta que el Índice de Desempeño Institucional se genera anualidad vencida, es decir que en el año 2024 se evaluó la vigencia 2023, a través del cual se identifica el grado de avance en la implementación en cuanto a la política de Gestión Estratégica del Talento Humano, sus resultados fueron informados en el mes de julio del 2024 como se enuncia a continuación:

Los resultados de la vigencia 2023 son comparables con los resultados del 2022 y no para años anteriores; en este sentido, el índice de gestión y desempeño en el 2022 fue del 98 y para el 2023 disminuyó en - 4,3 puntos, toda vez que, se tiene como resultado un IDI de 93,7.

Los resultados obtenidos de esta medición permitieron la formulación de acciones de mejoramiento lo cual se evidencia en el plan de cierre de brechas de esta política; igualmente, se incorpora en este plan la estrategia que, con su ejecución, contribuye al mejoramiento de las acciones encontradas con debilidades.

10. Planes de Anual de Adquisiciones

Como un principio de la planeación estratégica para lograr la ejecución de las estrategias que se incorporan en este Plan, se requiere disponer de los recursos necesarios y suficientes que soporten su gestión y normal desarrollo para la vigencia 2025, y en consecuencia, a alcanzar el objetivo propuesto.

Siendo entonces importante resaltar que, para la ejecución de la estrategia institucional propuesta de cultura organizacional, está sujeta a la asignación de recursos presupuestales que fueron solicitados a la dependencia competente de la entidad a través del Plan de Acción 2025, los cuales suman \$3.017.155.178. Así mismo, se encuentran registrados en el Plan Anual de Adquisiciones 2025 de la siguiente manera:



Tabla 115 Plan de adquisiciones del Plan de Gestión Estratégica del Talento Humano 2025

Código UNSPSC	Descripción	Fecha estimada de inicio de proceso de selección (mes)	Fecha estimada de presentación de ofertas (mes)	Duración del contrato (número)	Duración del contrato (intervalo: días, meses, años)	Modalidad de selección	Valor estimado en la vigencia actual
80111500	Prestación de servicios para la generación de la estrategia de cultura organizacional del SENA	4	4	120	1	CCE-06	3.017.155.178 COP

Fuente: Plan Anual de adquisiciones 2025 de Dirección General

Para las 12 estrategias restantes, descritas en este Plan, se desarrollarán conforme con los recursos disponibles con que vienen contando año tras año los diferentes grupos de trabajo de la secretaria general para su normal operación; ello significa que, no se requieren recursos adicionales para la vigencia 2025.

11. Distribución Presupuestal en los proyectos de inversión

A partir del requerimiento hecho a la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo de la entidad para la asignación de recursos presupuestales adicionales, por la suma de \$3.017.155.178 para la ejecución de la estrategia de cultura organizacional, se espera una respuesta por parte de esta dependencia, para viabilizar y gestionar esta estrategia propuesta para la vigencia 2025.

12. Mapa de riesgos

Considerando que la entidad cuenta con matriz de riesgos institucional para cada uno de los 20 procesos definidos en el marco del Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol_SIGA, también es importante utilizar esta herramienta para los planes institucionales a que hace referencia el Decreto 612 de 2018; en este sentido, la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo del SENA se encuentra gestionando lo pertinente para dar el lineamiento institucional.

13. Bibliografía

Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional, Manual Operativo Sistema de Gestión, Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG V5. Bogotá, marzo del 2023.



Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, Dirección de Empleo, Guía de gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) para el Sector Público colombiano. Bogotá, abril de 2018.

Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, Documento parámetro para la planeación Estratégica del Talento Humano. Bogotá, julio del 2020.

Anexos

Anexo 1. Cronograma de ejecución Plan de Gestión estratégica del talento humano 2025 V02.

Anexo 2. Justificación de modificación Plan Estratégico de Talento Humano - cultura organizacional



ANEXO 2.

Justificación de modificación del Plan de Gestión Estratégica del Talento Humano 2025
Comité Institucional de Gestión y Desempeño, 27 de marzo 2025

Estrategia de Cultura Organizacional 2025

Resumen Ejecutivo

En el Plan de Gestión Estratégica de Talento Humano SENA 2025 se incorporó la estrategia de cultura organizacional, en cumplimiento del Acuerdo No. 03 de 2022 del Consejo Directivo del SENA. Dentro de esta estrategia, se contempló un proyecto de cultura sujeto a la disponibilidad de recursos presupuestales por un monto de \$3.017.155.178 para su ejecución.

Sin embargo, hasta la fecha, no se ha asignado el presupuesto solicitado para su desarrollo. Por esta razón, es necesario replantear la estrategia, ajustándola a la capacidad instalada de la entidad y articulándola con otros planes y estrategias de gestión del talento humano en ejecución, optimizando el uso de los recursos disponibles. Asimismo, será clave el apoyo en la difusión y sensibilización a través de los diferentes canales de comunicación interna, para fortalecer la apropiación de la estrategia en la entidad.

Como resultado de estos ajustes, tanto la población objetivo como las actividades previstas se verán reducidas y adaptadas a las nuevas condiciones. Además, para esta vigencia, no se llevará a cabo la medición de cultura inicialmente programada.

Estos cambios quedarán registrados en la versión 2 del Plan Estratégico de Talento Humano 2025, una vez sea aprobada por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

A continuación, se presenta la nueva estrategia la cual también incorpora ajustes en su cronograma:

Objetivos Estratégicos

1. Desarrollar un modelo de liderazgo transformacional que promueva el respeto y el compromiso en los diferentes niveles de la institución.
2. Fortalecer las relaciones interpersonales y la articulación entre equipos de trabajo para generar dinámicas colaborativas y efectivas.
3. Reforzar los principios institucionales a través de iniciativas de comunicación, reconocimiento y apropiación cultural.
4. Implementar estrategias de comunicación interna e innovación para fomentar la participación y el sentido de pertenencia.



Pilares de la Estrategia

- Liderazgo: Implementación de un modelo de liderazgo transformacional con programas de formación y mentoría.
- Relaciones: Desarrollo de dinámicas de equipo para mejorar la integración y colaboración entre áreas.
- Principios: Promoción de campañas y eventos que refuercen los valores institucionales.

Principales Iniciativas y Acciones

- Modelo de Liderazgo Transformacional: Formación especializada para líderes y equipos de alto desempeño, con el apoyo de Colsubsidio y la Universidad de los Andes.
- Fortalecimiento de Equipos de Trabajo: Implementación de talleres y actividades de integración en alianza con Colsubsidio.
- Campañas de Difusión de Valores Institucionales: Estrategia “Piso a Piso, Construyendo Cultura Organizacional”, con presentaciones artísticas breves y contenido multimedia.
- Eventos de Identidad y Pertenencia: Encuentro cultural, desafíos de valores y creación de espacios de orgullo institucional.
- Estrategia de Comunicación Interna: Implementación de canales innovadores y espacios de diálogo abierto.
- Innovación Organizacional: Creación de laboratorios de ideas y programas de reconocimiento a iniciativas innovadoras.

Seguimiento y Evaluación

Se han definido indicadores de comportamiento alineados con los valores institucionales, evaluaciones periódicas del liderazgo y mecanismos de retroalimentación constante para garantizar la mejora continua de la estrategia.

Con estas acciones, el SENA avanza en la construcción de una cultura organizacional sólida y alineada con sus valores institucionales, promoviendo un entorno de trabajo que fomente la colaboración, la innovación y el sentido de pertenencia.

Anexo: Cronograma Cultura Organizacional ajustado 2025.