



PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO 2021

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA
DIRECCIÓN GENERAL**

SECRETARÍA GENERAL

Bogotá, D.C., enero de 2021



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
1.GENERALIDADES DEL PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.....	4
2.MARCO LEGAL	6
3.ALCANCE.....	7
4.OBJETIVO GENERAL.....	8
4.1 Objetivos específicos	8
5.PREVIO A LA PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	8
5.1 Disposición de la información	8
5.2 Caracterización de los Servidores Públicos	9
5.3 Resultados de Mediciones adelantadas en el año 2020	11
5.3.1 Autodiagnóstico de la Gestión Estratégica del Talento Humano a través de la Matriz GETH.	11
5.3.2 Resultados de la intervención del clima organizacional.....	12
5.3.3 Resultados de la encuesta de divulgación y apropiación del Código de Integridad	13
5.3.4 Medición Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión.....	14
5.3.5 Avances del Objetivo Estratégico	17
6.DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO.....	23
6.1 ESTRATEGIAS DE TALENTO HUMANO 2021	24
6.1.1 Estrategia Cultura Organizacional	24
6.1.2 Estrategia de Gestión del Talento Humano.....	28
6.1.3 Estrategia de Programa de Capacitación institucional.....	31
6.1.4 Estrategia del Sistema de estímulos	33
6.1.5 Estrategia Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	33
6.1.6 Estrategia de evaluación del desempeño.....	35
6.1.7 Estrategia de Administración de Nómina.....	35
6.1.8 Estrategia de Gestión de la información	35
6.1.9 Estrategia Administración de Pensiones	36
6.1.10 Estrategia Programa Servimos	36
6.1.11 Estrategia Diálogo Social	36
6.1.12 Estrategia para la Administración del Fondo Nacional de Vivienda.....	39
6.1.13 Estrategia para la Administración y Funcionamiento del Servicio Médico Asistencial SENA	40
7.PLAN DE ACCIÓN 2021	41
8.EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO.....	51
9.BIBLIOGRAFÍA.....	52



INTRODUCCIÓN

El Plan de Gestión Estratégica del Talento Humano 2021 en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, forma parte de la Dimensión del Talento Humano y que a su vez, incorpora la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano y la de Integridad, que busca en cada servidor, fortalecer su liderazgo y su desarrollo a nivel personal, profesional, social, etc., de forma que genere confianza para ejercer su labor frente al Estado.

El desafío en el SENA sobre la Renovación cultural es la implementación de las fases II (vigencia 2020) y III (vigencia 2021) del Plan Estratégico de Renovación Cultural. Se proyecta para el año 2021 realizar las nuevas mediciones de cultura con el fin de determinar el cierre de brechas con respecto al diagnóstico realizado en 2018.

El SENA mediante una adecuada planeación del talento humano, determina los requerimientos cuantitativos y cualitativos necesarios para atender las condiciones de vinculación, desarrollo y retiro de los servidores públicos, garantizando que la entidad cuente con personal adecuado para hacer realidad la gestión encomendada.

Para este nuevo año, analizando el estado actual de desarrollo de los componentes y categorías establecidas en la herramienta “Matriz de Gestión Estratégica del Talento Humano” y considerando los avances de las estrategias definidas en el Plan de Acción Institucional 2021, se involucra el desarrollo de los componentes definidos en la estructura de la matriz, así: I. Planeación; II. Ingreso; III. Desarrollo y IV. Retiro.

Este Plan presenta los objetivos, la política de talento humano, la información estadística y los componentes institucionales de gestión para la planeación, desarrollo y retiro del talento humano, que corresponden a los grandes agregados que en esta materia desarrolla la entidad y que constituyen un referente de consulta y actualización, conforme lo exigen las dinámicas de dirección y mejora continua que enmarcan el ejercicio de la función pública.

El presente Plan de Gestión Estratégica del Talento Humano 2021, fue aprobado por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño del SENA, según consta en el acta No 10 del 14 de diciembre del 2020.



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, cumplan con los postulados de la normatividad vigente, las políticas institucionales, la integración y uso eficaz y eficiente de los recursos, de forma tal que los servidores públicos vinculados al SENA posean las aptitudes necesarias para actuar con la integridad y el compromiso que exige el cumplimiento de las funciones a su cargo, de manera que sus acciones generen condiciones favorables para contribuir continuamente al logro de la misión, objetivos, planes y metas de la Entidad.

Es importante destacar los avances de los proyectos asumidos en la nueva administración, papel que debe asumir el talento humano del SENA en la búsqueda de este propósito, e igualmente resaltar el aporte que se obtiene al contar con el presente Plan de Gestión Estratégica del Talento Humano, en el cual se articulan integralmente los recursos y acciones que contribuyen al logro de los propósitos arriba señalados.

En consecuencia, con la necesidad de establecer una estrategia para el talento humano, se destaca en el “Plan Estratégico Institucional PEI 2019-2022” que el SENA con los proyectos estratégicos de Renovación Cultural, Transformación Digital, actualización del manual de funciones y procedimientos ha contribuido a generar un trabajo articulado e integrado que favorece el logro de resultados con valores, es decir, bienes y servicios que tengan efecto en el mejoramiento del bienestar de los ciudadanos, con fundamento en los valores del servicio público (honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia) y los adicionales establecidos por el SENA, como son solidaridad y lealtad.

Es importante destacar los avances de los proyectos asumidos por la administración de la entidad, en donde el talento humano del SENA asume un papel trascendental para la búsqueda de este propósito, a través del presente Plan de Gestión Estratégica del Talento Humano, se evidencia la articulación integral con la Perspectiva **Desarrollo Institucional** y con los objetivos estratégicos descritos en el “Plan Estratégico Institucional - PEI 2019-2022”, fundamentalmente en lo pertinente a los siguientes compromisos estratégicos, los cuales contribuyen al logro de los propósitos arriba señalados:

D1. Promover el desarrollo integral del talento humano SENA.

D2. Consolidar una cultura SENA humanista, responsable y competitiva.



Mapa Estratégico - “Plan Estratégico Institucional - PEI 2019-2022”



Fuente: Plan Estratégico Institucional - PEI 2019-2022



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.

La Entidad fue reestructurada mediante la Ley 119 de 1994, e igualmente mediante el Decreto 249 de 2004 fue modificada su estructura, para lo cual a cargo de la Secretaría General se encuentra el proceso de Gestión del Talento Humano, siendo necesario indicar la siguiente normatividad vigente:

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.
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.
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.
Acuerdo Colectivo de 2018	Acta de concertación del pliego unificado de solicitudes presentado por Sindesena, Setrasena, Sinsindesena, Unaltrasena y Cossena.
MIPG	Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.
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 390 de 2017	Por el cual se actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación.
Guía GTH-G-009	Guía de evaluación del desempeño laboral en periodo de prueba
Proceso Gestión del Talento Humano	Procedimiento vinculación de talento humano, Procedimiento retiro de talento humano Procedimiento contratación de servicios personales diferente a instructor Procedimiento evaluación del desempeño Procedimiento evaluación del desempeño para funcionarios en período de prueba - sistema tipo de evaluación del desempeño laboral Procedimiento Evaluación del Desempeño para Funcionarios de Carrera Administrativa - Evaluación Anual U Ordinaria Procedimiento para presentar denuncia presunto acoso laboral o sexual Procedimiento capacitación servidores públicos del Sena Procedimiento Bienestar Social e Incentivos a funcionarios Procedimiento administración de pensiones Procedimiento de nómina Procedimiento de cesantías Procedimiento seguridad social Procedimiento de incapacidad, licencias de maternidad y paternidad Procedimiento Administración del Fondo Nacional de Vivienda Procedimiento de Identificación y declaración de conflicto de intereses

El proceso Gestión del Talento Humano, se ubica como un Proceso Estratégico del SENA y así se refleja en el mapa de procesos del Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol – SIGA, 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.

3. ALCANCE

El Plan de Gestión Estratégica de Talento Humano del SENA inicia con el análisis de lo realizado en el año 2020, frente a las brechas que aún existen, basado en las necesidades de cada uno de los componentes (Planes) y termina con el seguimiento y control de las actividades desarrolladas en el mismo. Aplica a todos los servidores del SENA.



4. OBJETIVO GENERAL

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, oportunidad y pertinencia.

4.1 Objetivos específicos

- 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 seguridad y salud en el desempeño de las actividades de los servidores.
- 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

5.1 Disposición de la información

De acuerdo con el 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.

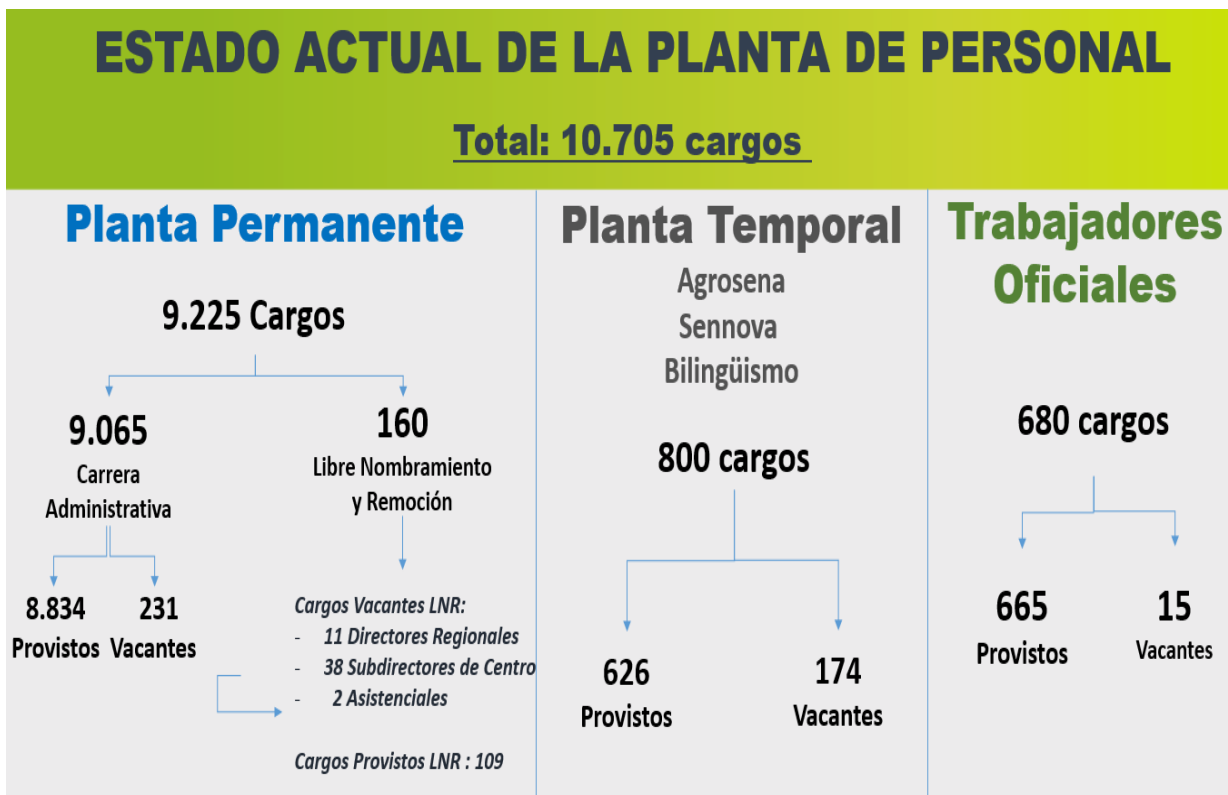
Por lo anterior, el desarrollo de la Dimensión del Talento Humano en el SENA cuenta con la



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 el año 2020.

5.2 Caracterización de los Servidores Públicos

La caracterización de los empleos se visualiza a través de la planta de personal, como se observa en las siguientes tablas:



Fuente: Grupo de Relaciones Laborales, noviembre de 2020



En cuanto al número de cargos con respecto a los niveles jerárquicos ocupacionales se tiene:

Cargos por nivel jerárquico en el SENA	
Nivel jerárquico	Número de cargos
Asesor	42
Asistencial	543
Directivo	151
Instructor	6.379
Profesional	2.117
Técnico	793
Trabajador Oficial	680
Total Cargos	10.705

Fuente: Grupo de Relaciones Laborales, noviembre de 2020

Por otro lado, el número de funcionarios Activos, por género:

NÚMERO DE FUNCIONARIOS ACTIVOS		
SEXO	TOTAL	PORCENTAJE
FEMENINO	4.304	43.04%
MASCULINO	5.875	58.07%
TOTAL	10.179	95.08%

Fuente Grupo de Relaciones Laborales, noviembre de 2020

El SENA cuenta con el aplicativo Kactus para la administración de la información de sus servidores públicos, allí se encuentran registradas las variables sociodemográficas de los empleados como: Edad, género, estudios realizados, dirección, discapacidad, etc. A la fecha se continúa trabajando en la parametrización de variables adicionales como: Condición especial (Mujer cabeza de familia; víctima de conflicto, Otro); comunidad LGTBI; enfermedades que padece, medicamentos requeridos; transporte utilizado para llegar al trabajo, etc.





El SENA cuenta con el Manual de Funciones, en donde se identifica la caracterización de dichos empleos conforme a las necesidades del servicio.



5.3 Resultados de Mediciones adelantadas en el año 2020

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 se evidencia una calificación de 90,2 ubicándola en un nivel de madurez: “Consolidación”:

		modelo integrado de planeación y gestión			
		INICIO	GRÁFICAS	DISEÑO DE ACCIONES	
RESULTADOS GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO					
RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR					
RUTA DE LA FELICIDAD La felicidad nos hace productivos	91	- Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto			87
		- Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio			95
		- Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional			93
		- Ruta para generar innovación con pasión			87
RUTA DEL CRECIMIENTO Liderando talento	90	- Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento			91
		- Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro			88
		- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores			88
		- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen			93
RUTA DEL SERVICIO Al servicio de los ciudadanos	89	- Ruta para implementar una cultura basada en el servicio			90
		- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar			88
RUTA DE LA CALIDAD La cultura de hacer las cosas bien	88	- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en “hacer siempre las cosas bien”			88
		- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad			89
RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS Conociendo el talento	88	- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos			88

Fuente: Autodiagnóstico Gestión del Talento Humano, septiembre 2020



Este resultado posibilita identificar las fortalezas y oportunidades de mejora para incrementar el crecimiento de la Gestión Estratégica del Talento Humano.

5.3.2 Resultados de la intervención del clima organizacional

Los resultados del estudio de medición evidenciaron un índice de clima laboral de 80 puntos, valor que mostró no sólo el cumplimiento de la meta esperada desde la última medición, sino que también posicionó a la Entidad como un referente en el sector gubernamental, obteniendo en consecuencia el certificado de Great Place to Work® Colombia e Icontec por los resultados de nivel Sobresaliente y visionan a la Entidad como candidato para el ranking de empresas catalogadas como mejores lugares para trabajar a nivel nacional.

Las variables analizadas en el índice de Clima laboral fueron Credibilidad, Respeto e Imparcialidad, que da cuenta de la relación del colaborador con su líder; Orgullo, que es la manera en que se relaciona propiamente con su trabajo y Camaradería, que mide la relación de colaboración con sus pares. Este índice resume el nivel de logro de la Entidad en la gestión del Clima laboral. Corresponde al promedio de las valoraciones de las variables del modelo de Great Place to Work.

La entidad soportada en el “Informe técnico Great Place to Work en el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA 2019”, en el cual se establecieron los resultados del clima laboral y los índices que la componen, evidenció que para llegar al nivel de Excelencia del clima laboral existe una brecha de 6.8 puntos.

Para el caso particular del SENA, se consideró oportuna la metodología de los grupos focales comparados con la entrevista individual, que también hacen parte de esta contratación, puede complementar la información para la toma de decisiones en la intervención del ambiente laboral, teniendo en cuenta que los grupos focales permiten obtener una multiplicidad de miradas y procesos emocionales dentro del contexto del grupo (Gibb, 1997). Se espera que con esta metodología exista una mayor disposición a la participación, a la cooperación y se fortalezcan los lazos de confianza generando un mayor compromiso con los planes de acción definidos para cada grupo.

Aunado a lo anterior y con el fin de generar una estrategia de implementación que genere una disminución del riesgo ante la contingencia actual por la epidemia del COVID-19, se ha tomado la decisión de que estos grupos focales se desarrollen virtualmente y de manera sincrónica (con interacción inmediata, simultánea y online entre los participantes), sin que ello implique afectar la metodología y objetivos de dichos grupos.

Adicional a ello se establece la metodología de conciencia plena (mindfulness) tendrá como fin reducir niveles de estrés, fortalecer el autocontrol y las relaciones interpersonales de los



colaboradores, cultivando así bienestar en el ámbito profesional, impactando positivamente el ambiente laboral.

Para ello la entidad viene adelantando las siguientes estrategias:

1. Intervenir a la Dirección General y a las regionales que obtuvieron índice de clima laboral menor a 80.1 y a los centros de formación que obtuvieron índice menor a 68.3.
2. Desarrollo de actividades de conciencia plena (mindfulness) que fortalezcan la capacidad de los colaboradores SENA para adaptarse a los procesos de cambio y gestionar eficazmente el control de las emociones intra e interpersonales.
3. Plan de trabajo de sostenibilidad del clima laboral para el SENA a nivel nacional.

El objetivo de estos planes será afianzar las actividades de intervención de la vigencia 2020 y dar línea para la continuidad de las acciones de mejoramiento en torno al cierre de brechas del clima laboral.

Dichas sesiones tendrán como fin realizar un plan de trabajo individual para mejorar el clima laboral de las regionales mencionadas y las direcciones de área teniendo en cuenta las entrevistas iniciales y el contexto específico encontrado en cada regional y dirección general.

5.3.3 Resultados de la encuesta de divulgación y apropiación del Código de Integridad

Con el fin de indagar la percepción que tienen los colaboradores del SENA frente a las estrategias de divulgación y apropiación del código se diseñó y aplicó una encuesta dirigida a toda la población a través del correo electrónico, dicha encuesta estuvo publicada entre el 26 de noviembre y el 1 de diciembre y conto con la efectiva participación de 1810 colaboradores, 836 servidores públicos y 964 contratistas.

Los resultados de la encuesta arrojaron los siguientes valores agregados:

- Distrito Capital fue la Regional con mayor número de participantes, con 351 encuestas diligenciadas, seguido de la Regionales Antioquia (240) y Dirección General (108).
- Un 93% de las personas que contestaron la encuesta dicen tener conocimiento del código.
- El 92% de los colaboradores encuestados refieren conocer los valores inmersos en el código.
- Al evaluar el conocimiento de los valores, en un 76% de los encuestados se evidencia conocimiento del grupo de valores inmersos en el código.



- Se resaltan como medios de conocimiento del código los correos electrónicos, la inducción - reinducción y la página web.
- En su mayoría (un 88% de la población encuestada) evalúa los medios de comunicación implementados para la divulgación del código de manera satisfactoria.
- Al cuestionar frente a qué otros medios se estiman convenientes utilizar para la socialización del código, la sugerencia más representativa fue la realización de videoconferencias.
- Un 51% de los encuestados mostró tener conocimiento frente a la definición de la temática de conflictos de interés.
- Los valores institucionales que evidencian una mayor apropiación entre los encuestados son el respeto y la diligencia, mientras que los valores que evidencian una menor apropiación son la solidaridad y la lealtad.

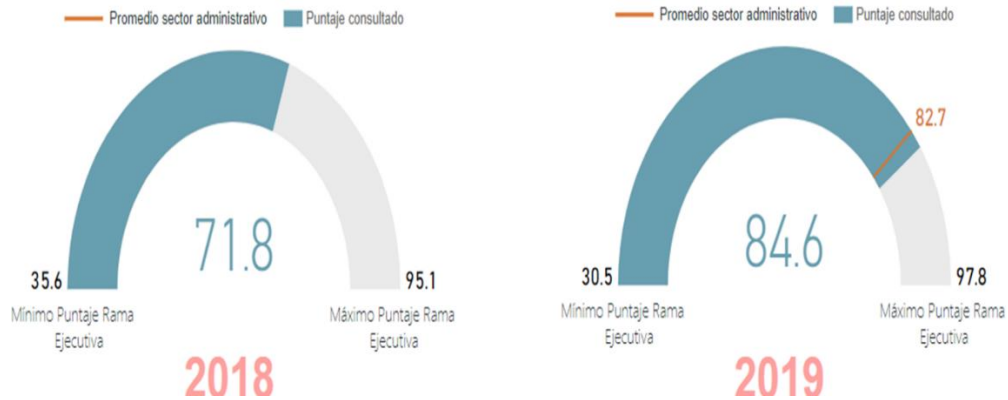
Como conclusión de la aplicación de la encuesta se identificó que las estrategias para la divulgación y apropiación del código han sido las adecuadas, sin embargo, se debe dar continuidad a las acciones iniciadas para seguir reforzando el conocimiento de los valores dado que es un proceso permanente y sostenible en el tiempo.

5.3.4 Medición Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión

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 2019 para ser diligenciado en la plataforma FURAG, colocando como fecha límite el 13 de marzo de 2020 y con un total de 487 preguntas para ser respondidas por parte de la entidad, el 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 v2; cuyos resultados fueron informados en el mes de mayo de ese mismo año y con el siguiente resultado:

Como se observa en el siguiente gráfico, el Índice de desempeño institucional para el Sena 2018 fue del **71.8**, frente al **84.6** resultado para el 2019; reflejando un incremento 12,8 de un año a otro y por encima del promedio nacional que fue de 82,7 para el 2019. Adicionalmente, superando la meta de 10 punto para el cuatrienio establecida en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022, tomando como línea base, el 2018.

Índice de desempeño Institucional para el SENA 2018 - 2019:



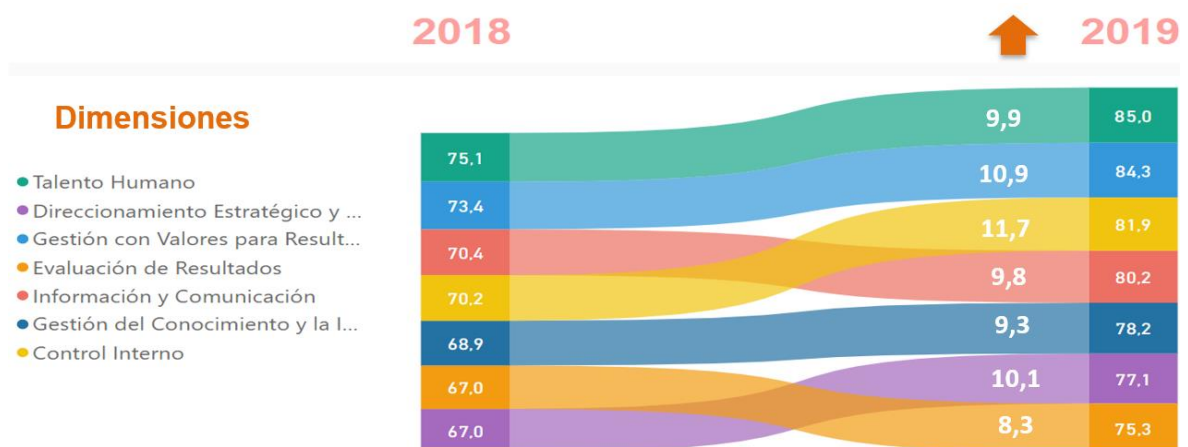
Fuente: Grafica micrositio resultados FURAG, Función Pública vigencia 2019

Lo anterior, gracias al trabajo conjunto y articulado de los líderes de política en el desarrollo de la implementación de MIPG en la entidad permitiendo que el trabajo transversal mejore los avances de la gestión de acuerdo con el monitoreo, evaluación y control de los resultados institucionales

En el siguiente gráfico, se muestra el índice de desempeño por cada una de las siete (7) dimensiones, mostrando tendencia al crecimiento de la vigencia anterior 2018 a los nuevos resultados FURAG vigencia 2019; sobre los cuales enfatizamos con respecto a la Dimensión del talento Humano con un crecimiento de **9,9** de un año a otro, pasando del 2018 con un índice de **75,1** a uno de **85** para el 2019, lo que evidencia la gestión y desempeño del SENA.

Para el FURAG 2020 se tiene como meta obtener un índice de desempeño para la dimensión del talento humano de **86**, cuyo resultado se conocerá en el 2021.

Índice de desempeño institucional por dimensiones SENA 2018 - 2019:



Fuente: Gráfica micrositio resultados FURAG, Función Pública vigencia 2019

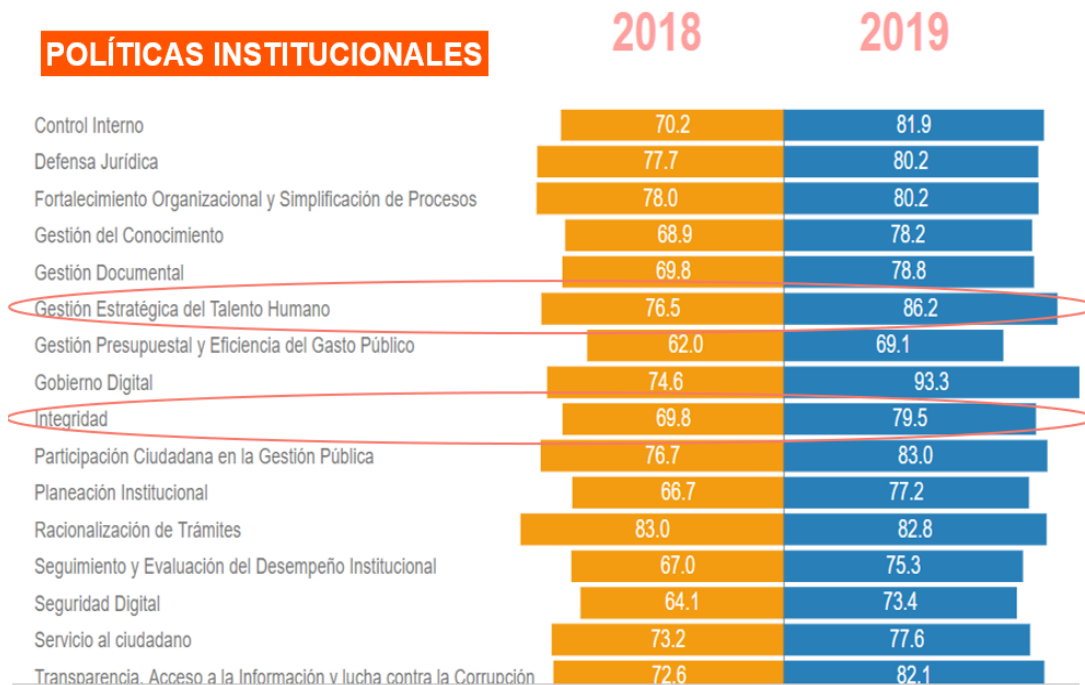


En el siguiente gráfico, se muestra el índice de desempeño por cada una de las políticas que incorpora la Dimensión1- de Talento Humano:

Política de Gestión Estratégica del Talento Humano: en el 2018 fue del **76,5** y para el 2019 creció en 9,7 puntos, teniendo como resultado el **86,2** para el 2019.

Con respecto a la Política de Integridad en el 2018 fue del **69,8** y para el 2019 creció en 9,7 puntos, teniendo como resultado el **79,5** para el 2019.

Índice de desempeño institucional por Políticas SENA 2018- 2019:



Fuente: Gráfica micrositio resultados FURAG, Función Pública vigencia 2019

Para el FURAG 2020 se tiene como meta obtener un índice de desempeño para la Política gestión estratégica del talento humano de **89** y para la de integridad de **84**, cuyos resultados se conocerán en el 2021.

Adicionalmente el DAFP hace las siguientes recomendaciones a la entidad como resultado de los índices de desempeño institucional obtenidos del FURAG 2019:

1. Establecer los empleos suficientes para cumplir con los planes y proyectos en la planta de



- personal de la entidad (o documento que contemplan los empleos de la entidad)
2. Generar proyectos de aprendizaje en equipo con acciones de enseñanza - aprendizaje
 3. Desarrollar herramientas y /o instrumentos para transferir el conocimiento y mejorar su apropiación como acción de enseñanza-aprendizaje
 4. Organizar actividades formales e informales de difusión del conocimiento como acción de enseñanza aprendizaje
 5. Diseñar y ejecutar actividades en entornos que permitan enseñar- aprender desde varios enfoques como acción de enseñanza aprendizaje
 6. Incorporar un Programa de desvinculación asistida por otras causales como actividad de La planeación del talento humano de la entidad
 7. Identificar y documenta las razones del retiro de los servidores de la entidad
 8. Analizar las causas del retiro de los servidores públicos de la entidad, con el fin de implementar acciones de mejorar en la gestión del talento humano.
 9. Implementar en la entidad un proceso de capacitación que permita al servidor el conocimiento de los objetivos institucionales ligados a la actividad que ejecuta
 10. Implementar en la entidad procesos meritocráticos para vincular los servidores en los cargos provisionales
 11. Implementar en la entidad procesos meritocráticos para vincular los servidores en los cargos de la planta temporal
 12. Establecer incentivos especiales para el personal de servicio al ciudadano, de acuerdo con lo previsto en el marco normativo vigente (Decreto 1567 de 1998, Ley 909 de 2004, Decreto 894 de 2017) y otros estímulos para quienes se encuentren con distinto tipo de vinculación (provisionales, contratistas, etc.) en la entidad

Con base en las brechas identificadas a través de los puntajes obtenidos en el FURAG 2019, así como del autodiagnóstico y teniendo en cuenta las recomendaciones dadas por el DAFP, se elabora el correspondiente Plan de cierre de brechas orientado al cierre de las mismas, lo que se espera evidenciar con la evaluación FURAG 2020, que se hará en el 2021.

5.3.5 Avances del Objetivo Estratégico

Consolidar una cultura Sena humanista, responsable y competitiva a través de la renovación cultural

Considerando las políticas y lineamientos de Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG, la Dirección del SENA realizó en noviembre de 2019 con el apoyo de Colsubsidio y la firma Organizacional Culture Compass - OCC una encuesta a 10.189 colaboradores con el objeto de identificar rasgos de la cultura actual.

Descripción de la Herramienta OCC (Organizational Culture Compass)

El cuestionario de OCC se basó en conductas observables asociadas a unos valores que definen



la Cultura Organizacional. Los resultados presentados en este reporte están basados en las percepciones de las personas que respondieron el cuestionario. Los 72 Atributos (conductas) forman nueve Dimensiones organizadas en tres Tipos de Cultura. Al analizar los datos, se pueden identificar los elementos de la Cultura que predominan y los que son menos evidentes. La aplicación de esta metodología permitió establecer un diagnóstico de la cultura actual frente a la cultura requerida, en tres tipos de cultura: responsable, competitiva y humanista, definidas así:

- **Cultura responsable:** Una organización admirada por la sociedad y sus clientes, un “buen ciudadano”, orientada hacia sus grupos de interés con una gestión ética e impecable. Comprende las dimensiones de: Principios - Sostenibilidad - Clientes.
- **Cultura Competitiva:** Una organización de resultados, eficiente y vibrante. Mantiene en equilibrio la innovación y la efectividad de sus procesos actuales a través de la gestión de líderes de clase mundial. Comprende las dimensiones de: Innovación - Logro –Liderazgo.
- **Cultura Humanista:** Una organización que entiende que necesita Talento competente y comprometida para lograr sus resultados. Una empresa que atrae desarrolla y mantiene el mejor talento, promueve excelentes relaciones y una comunicación efectiva y transparente. Comprende las dimensiones de Talento, Relaciones, Comunicación.

En el Diagnóstico de la cultura actual del SENA y la cultura requerida, se analizaron los tres tipos de cultura mencionadas anteriormente con sus respectivas dimensiones. Este análisis arrojó los siguientes resultados:

Resultados por tipo de cultura

Cultura	Cultura Actual	Cultura Requerida	Brecha
Responsable	2.01	2.83	-0.82
Competitiva	1.93	2.69	-0.76
Humanista	1.71	2.64	-0.93
Total	1.88	2.72	-0.84

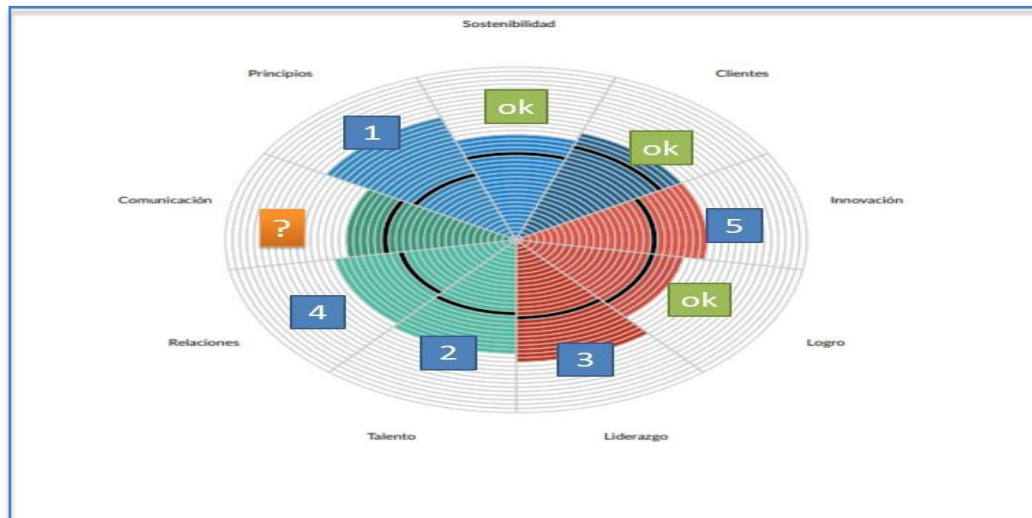
Fuente: Informe OCC, cultura actual SENA, 2018

La encuesta contempló 9 dimensiones enmarcadas en los tres tipos de cultura, tales como: principios, sostenibilidad, clientes, innovación, logros, liderazgo, talento, relaciones, comunicación.



Cultura por dimensiones

En los tres tipos de cultura los resultados son inferiores a la cultura requerida, lo que significa que se debe trabajar en distintas dimensiones. Los resultados en cada cultura y en cada dimensión se observa que las dimensiones con mayor brecha entre la cultura actual y la requerida son: principios, talento, liderazgo, relaciones e innovación. Cada una de las dimensiones de mayor brecha se caracteriza así:



Fuente: Informe OCC, cultura actual SENA, 2018

Principios: Se observa como la dimensión que tiene la mayor brecha siendo este el que se relaciona con el Código de integridad - motor de MIPG. Los principios se pueden entender como los valores: fundamental para asegurar la supervivencia de las organizaciones. Muestra el estado actual del tema de integridad.

Talento: Ocupa el segundo lugar en las brechas más altas, estando esta dimensión como el corazón de MIPG. Esta dimensión evalúa una cultura centrada en las personas, busca atraer, desarrollar y mantener el mejor talento en la organización como principal palanca para el logro de sus metas. Estas organizaciones se esfuerzan por merecer el entusiasmo y la inteligencia de todos, con su visión, su coherencia con valores, su liderazgo y sus logros. Se relaciona con la ruta de felicidad. Esta dimensión es considerada el Corazón de MIPG.

Liderazgo: Con una brecha de **1.05**, siendo como las arterias que bombean sangre al corazón y su magnitud muestra realmente la línea base de la cultura actual. La calidad y capacidad de los líderes es fundamental para entender el éxito de las organizaciones.



Relaciones: Con **1.01** de brecha cuyo resultado afecta la coordinación de las áreas y el trabajo en equipo y son el resultado de la situación de las otras dos dimensiones y a su vez estas influyen en ellos como en un círculo negativo. Esta dimensión se relaciona directamente con la de talento humano y la ruta de la felicidad según MIPG. Significa conexión entre la calidad de las relaciones y los resultados, trabajo en equipo, la solidaridad y la capacidad de unir esfuerzos para lograr objetivos comunes.

Innovación: Con la menor brecha de las más altas pero que genera impacto en el logro de la misión del SENA y puede generar parálisis mental y organizacional. Se relaciona con la Ruta de la felicidad y con la capacidad de crear nuevas realidades y es vital para el éxito de las organizaciones. Una cultura de innovación fomenta la creatividad, la iniciativa y la capacidad de reinventarse para prosperar y competir en el tiempo, a la vez que permite asumir riesgos y aprender de los errores.

Comunicación: Ocupa el sexto lugar en las brechas más altas y aun cuando no se incluyó en la definición inicial, se considera fundamental tenerla como una dimensión transversal de cultura, porque en una organización con una cultura fuerte de comunicación, se comparte información con transparencia, se escucha con atención, se promueven las preguntas y se crean y mantienen relaciones de confianza y respeto mutuo. La visión y los objetivos se comunican con claridad.

Con base en estos pilares se estructuró el modelo de Renovación Cultural del SENA.

Modelo de Renovación Cultural e implementación

El objetivo de la Renovación Cultural es lograr una cultura humanista, responsable y competitiva, que trabaja para construir entornos sostenibles que nos llevarán a la excelencia en el cumplimiento de nuestra misión y visión, y que buscará el emprendimiento con legalidad para generar confianza y equidad.

Líneas de acción estratégicas

Las líneas de acción definidas para responder al cierre de brechas encontradas en cada una de las dimensiones de cultura se enmarcan en cinco pilares soportados de manera transversal por la comunicación.



Objetivos Estratégicos del Plan de Renovación Cultural



Fuente: elaboración propia del Equipo de Renovación Cultural (2020)

Estas líneas de acción se desarrollan en cuatro fases que se tienen previstas para las vigencias 2019 a 2022.

Durante la fase I de la implementación del Plan estratégico de Renovación Cultural, desarrollada en la vigencia 2019, se efectuó un contrato con la Universidad del Rosario con dos frentes de acción: el primero, el diseño y ejecución de un plan de comunicaciones de la Renovación Cultural, y el segundo, un proceso de desarrollo de habilidades blandas para líderes.

En relación con el plan de comunicaciones, se definieron elementos gráficos, mensajes y acciones desde los líderes estratégicos que permitieron un posicionamiento interno para la apropiación de las políticas, planes, programas, proyectos y actividades que hacen parte de la estrategia de Renovación Cultural del SENA, la cual también se dirigió a todos los colaboradores de la entidad, a usuarios de servicios y aliados estratégicos. Dentro de este frente también se realizaron 6 eventos de activación masivos en donde fueron socializados los pilares de la Renovación Cultural.



Logotipo de la Renovación Cultural

En 2019, 664 líderes SENA participaron en el diseño del Plan Estratégico de la Renovación Cultural. Con este grupo de líderes también se realizó un proceso de formación y acompañamiento para el desarrollo de competencias socioemocionales como la comunicación, la adaptabilidad, la toma de decisiones, la inteligencia emocional, el trabajo en equipo.

2.089 personas asistieron a los 5 espacios de socialización realizados en Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena y Armenia. Allí se generaron reflexiones sobre los valores institucionales, los cinco pilares de la Renovación Cultural: talento humano, liderazgo, relaciones, innovación y principios, y las habilidades necesarias para facilitar las dinámicas de trabajo.



Fuente: elaboración propia del Equipo de Renovación Cultural (2019)



La línea base para medir la evolución en el cuatrienio de la cultura actual a la cultura requerida por el SENA corresponde a la medición de la vigencia 2018, cuyo resultado arrojó una brecha de -0.84%.

En 2020, a noviembre 30, las 17 charlas virtuales de Renovación Cultural han sumado 13.067 asistentes, los cuales corresponden a 6.349 personas. Estos eventos quincenales se ofrecen acompañar en la virtualidad a la comunidad SENA y sus familias con herramientas socioemocionales y de desarrollo de habilidades blandas.

151 personas que representan a las 33 Regionales y 117 Centros de Formación del SENA, conforman la red de Gestores de la Renovación Cultural SENA, quienes facilitan y articulan los procesos de Renovación Cultural en territorio y han participado en 14 espacios de intercambio de experiencias y capacitación en habilidades blandas y .

700 directivos regionales y de los centros de formación a nivel nacional han participado en tres Encuentros de Líderes, donde han recibido herramientas para gestionar la incertidumbre y fortalecer su rol en medio de la pandemia.

72 personas, representantes de diferentes regionales y áreas, se formaron en metodologías ágiles y 17 en innovación.

Para la implementación de las fases II (vigencia 2020) y III (vigencia 2021) del Plan Estratégico de Renovación Cultural, luego de un proceso de selección abreviada de menor cuantía, se contrató al Consorcio TOP - USB, encargado de dar continuidad a los procesos en curso y desarrollar las actividades planeadas por la Entidad.

Se proyecta para el año 2021 realizar las nuevas mediciones de cultura con el fin de determinar el cierre de brechas con respecto al diagnóstico realizado en 2018.

6. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO

El Plan Estratégico de Gestión Humana en el SENA, se desarrolla a través del ciclo de vida 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 y al cierre de brechas entre el estado actual y el esperado, a través de la implementación de acciones eficaces que transformen las oportunidades de mejora en un avance real.



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 ESTRATEGIAS DE TALENTO HUMANO 2021

Mediante la Dimensión del Talento Humano del MIPG, el compromiso del Grupo de Relaciones laborales es la clave para el fortalecimiento y creación de valor público. Para ello, se establecen estrategias que fortalecerán y contribuirán en el impacto a los servidores para alcanzar las metas establecidas en la entidad. Estas estrategias se definen a continuación:

6.1.1 Estrategia Cultura Organizacional

En el marco del Plan Estratégico de Renovación Cultural, en cada uno de sus pilares se tienen contempladas las siguientes estrategias:

Pilar Principios

Líneas de acción	Actividades	2020	2021	2022
Línea 1- Desarrollar estrategias que faciliten el intercambio y apropiación de los pilares de la Renovación Cultural y los valores del SENA.	Realizar espacios de encuentro con la comunidad SENA que incentiven la apropiación de valores institucionales y fortalezcan vínculos de confianza en la comunidad institucional.	1 espacio realizado / 300 personas impactadas	6 espacios realizados/ 900 personas impactadas	2 espacios realizados/ 300 personas impactadas
	Realizar eventos masivos dirigidos a la comunidad SENA (charlas virtuales) de socialización y sensibilización en torno a los pilares y temas clave de la Renovación Cultural SENA	2 eventos/ 20% de la comunidad SENA impactada.	24 eventos/ 30% de la comunidad SENA impactada.	6 eventos/ 15% de la Comunidad SENA impactada.



Pilar Talento

Líneas de acción	Actividades	2020	2021	2022
Línea 1- Promover el desarrollo de habilidades blandas en el talento humano del SENA (Colaboradores y aprendices)	1. Identificar el estado actual de las habilidades blandas de los grupos de interés del SENA: colaboradores y aprendices. Estructuración, implementación y socialización para la apropiación de un curso en habilidades blandas para la Comunidad SENA	Medición de habilidades blandas (a una muestra estadísticamente representativa de la población objetivo, con un nivel de confianza igual o superior al 95% y un margen de error igual o inferior al 1%).	Estructuración y cargue del curso en la plataforma. Formación de 200 replicadores del curso que faciliten los procesos de transferencia en habilidades blandas del SENA. Implementación del curso con el fin de garantizar su ejecución y apropiación a un mínimo de 30 mil personas (aprendices y colaboradores) de la comunidad SENA de manera virtual.	Refuerzo de estrategias de sensibilización para la apropiación del programa de formación en habilidades blandas en la Comunidad SENA. 20% de personas vinculadas. Total 60% en cuatrienio.
Línea 2- Desarrollar y promover espacios de reflexión, aprendizaje y apropiación de los ejes y temas prioritarios de la renovación cultural por parte del talento humano de la entidad	Realizar foros, talleres o seminarios que promuevan pedagogía sobre temas eje de la Renovación: Innovación, Cultura Ágil, Habilidades Blandas, Gestión del Cambio, Ética y valores	1 foro virtual en vivo, con la asistencia de mínimo 300 personas.	6 espacios de formación/ 3000 personas impactadas	2 espacios de formación/ 1000 personas impactadas



Líneas de acción	Actividades	2020	2021	2022
Línea 3- Desarrollar una estrategia que exalte la contribución del talento humano a la Renovación Cultural de la entidad	Estructurar una estrategia que promueva la valoración y el reconocimiento del talento humano a la Renovación Cultural de la entidad, dirigida a todos los colaboradores SENA.	Estrategia diseñada e implementada, Colaboradores exaltados y reconocidos en 33 regionales.	Estrategia implementada, Colaboradores exaltados y reconocidos en 33 regionales.	Estrategia implementada, Colaboradores exaltados y reconocidos en 33 regionales

Pilar Liderazgo

Líneas de acción	2019	2020	2021	2022
Línea 1- Generar espacios de aprendizaje, acompañamiento, conversación y transferencia de conocimiento con los líderes del SENA que facilite la apropiación e implementación de la Renovación Cultural SENA	Fortalecimiento de habilidades blandas para los distintos niveles de líderes de manera colectiva: líderes estratégicos (151) y líderes facilitadores (596) (Coaching individual, coaching grupal, procesos de aprendizaje con metodología de educación experiencias, instrumento virtual de acompañamiento)	Acompañar y brindar herramientas de fortalecimiento de sus liderazgos a líderes SENA. Acompañamiento virtual grupal de 6 horas a los 750 líderes SENA distribuidos por nodos regionales.	Acompañar y brindar herramientas de fortalecimiento de sus liderazgos a líderes SENA. 15 nodos regionales. Acompañamiento virtual individual y grupal durante 36 horas, distribuidas así: 15 horas de aprendizaje en habilidades blandas, 15 horas de generación de acuerdos grupales, y 6 horas de acompañamiento individual /750 líderes impactados.	Generar 2 encuentros de acompañamiento y seguimiento con líderes estratégicos de los compromisos y logros de la Renovación Cultural en el cuatrienio/750 líderes impactados.
		Propiciar espacios de fortalecimiento y apropiación de la renovación	Propiciar espacios de fortalecimiento y apropiación de la renovación cultural	



Líneas de acción	2019	2020	2021	2022
		<p>cultural por parte de los líderes en los encuentros de líderes y directivos.</p> <p>2 espacios de intervención (cada uno de 1 hora de duración).</p>	<p>por parte de los líderes en los encuentros de líderes y directivos.</p> <p>8 espacios de intervención (cada espacio de 1 hora de duración).</p>	

Pilar Relaciones

Líneas de acción	Actividades	2020	2021	2022
Línea 1- Generar espacios de interacción, conversación, aprendizaje e intercambio entre las diversas áreas del SENA con el fin de facilitar el desarrollo de una cultura SENA más humana, competitiva y responsable, basada en la vivencia de principios éticos, la solidaridad, inclusión y reconocimiento de la diversidad	Generar espacios virtuales de encuentro, socialización e intercambio de experiencias y buenas prácticas entre regionales	1 espacio de encuentro virtual, de entre 2 a 4 horas duración, que convoque a 150 personas de todas las Regionales y Centros de Formación.	12 espacios virtuales/ 1800 personas impactadas.	5 espacios virtuales/ 1000 personas impactadas
	Acompañar y generar acciones virtuales para el fortalecimiento de la red de gestores culturales (151 gestores de 33 regionales y 117 centros de formación) del SENA tales como espacios de aprendizaje, intercambio y articulación de las estrategias.	<p>1 jornada de 10 horas (dividida en varias sesiones de entre 2 y 3 horas cada una) con aproximadamente 150 gestores culturales.</p> <p>1 jornada adicional de seguimiento por nodos regionales (son 4 nodos, cada nodo de 50 personas).</p> <p>Planes de apropiación regional elaborados e implementados.</p>	1 jornada de 30 horas y 4 jornadas adicionales por nodo. Planes de apropiación regional elaborados e implementados.	<p>Jornadas de acompañamiento y refuerzo de conocimientos de 20 horas y 2 jornadas de seguimiento por nodo.</p> <p>Red de gestores implementada y funcionando autónomamente.</p>



Pilar Innovación

Líneas de acción	Actividades	2020	2021	2022
Línea 1 - Implementar un plan de acción que contribuya a consolidar un equipo de facilitadores en innovación y agilísimo para la apropiación de la renovación cultural.	Desarrollar competencias en innovación y agilismo/ Brindar acompañamiento en la formulación de proyectos con metodologías ágiles y de innovación. Y Generar espacios de socialización e intercambio de buenas prácticas.	Diseño y estructuración del programa de formación en metodologías de innovación y agilismo 2 proyectos acompañados, formulados y desarrollados.	200 personas formadas en metodologías de innovación y 1.180 personas formadas en metodologías de agilísimo. 20 proyectos formulados y desarrollados.	Generar comunidades de práctica en innovación y agilísimo con 2000 personas de las 33 regionales y los 117 centros de formación.

6.1.2. Estrategia de Gestión del Talento Humano

Vinculación

A través de esta estrategia el Grupo de Relaciones Laborales velará por la vinculación del mejor talento humano, 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 se destacará por su transparencia, legalidad y prontitud, a través del cumplimiento de los procedimientos establecidos, con el fin de ofrecer el personal competente que aporte a la consecución de las metas, en las diferentes áreas de la entidad.

De esta forma, el proceso para la provisión definitiva de las vacantes de los empleos de carrera administrativa se llevará a cabo a partir de lo dispuesto en el artículo 125 de la Constitución Política y la Ley 909 de 2004, con la realización de un concurso público de méritos y el uso de las listas de elegibles vigentes de la Convocatoria No. 436 de 2017, acorde con lo señalado por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) en el Criterio Unificado del 16 de enero de 2020.

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.(...)”*

La provisión de los empleos temporales de la planta de personal del SENA se llevará a cabo de acuerdo con lo contemplado en el artículo 21 de la Ley 909 de 2004, el artículo 2.2.5.3.5 del Decreto 1083 de 2015 y la Sentencia C-288 de 2004 de la Corte Constitucional, para lo cual se deberán adelantar las fases establecidas en esta normatividad en concordancia con los parámetros definidos en la guía para provisión de empleos de la planta temporal, divulgada en el aplicativo de gestión de la calidad denominado “CompromISO” con el Código GTH G 019.

Ahora bien, en el marco de lo previsto en el en el Decreto 1800 de 2019, el SENA en el año 2020 suscribió con la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) el Contrato Interadministrativo No. CO1.PCCNTR.2012355, cuyo objeto es *“Realizar los estudios técnicos establecidos en el Decreto 1800 de 2019, con el fin de actualizar la planta global de personal del Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA”*. Por consiguiente, se tiene previsto que la ESAP para el año 2021 haga entrega del estudio técnico, la propuesta de ampliación de planta y el proyecto de decreto de ampliación de planta; con lo cual el SENA adelantará los trámites ante el Consejo Directivo Nacional y las instancias nacionales, para la expedición de dicho decreto antes del 31 de diciembre de 2021.

De acuerdo con lo que establecen las normas y lineamientos vigentes, todo el trámite del proyecto se adelantará con la asesoría y acompañamiento del Departamento Administrativo de la Función Pública y en cada una de las etapas del proceso el SENA socializará y consultará los avances y documentos con las organizaciones sindicales de la entidad.

Es oportuno señalar, que por disposición del artículo 2º del Decreto 1009 de 2019 sobre austeridad del gasto público, la ampliación de la planta de personal del SENA debe hacerse a costo cero, y que la provisión de esos cargos se hará en la forma que señalan las normas vigentes; como el SENA carece de competencia en esta materia, las dudas y decisiones sobre



la provisión de esos empleos deben ser analizadas y definidas por el DAFP y la CNSC

Teletrabajo

Para aliviar y compensar la condición de desigualdad y deficiencia funcional de aquellos servidores de planta que se encuentren en condición de discapacidad - movilidad, el SENA se compromete a adelantar la adaptación de puestos de trabajo de acuerdo a su condición de discapacidad y/o reubicar al servidor público funcionalmente y/o geográficamente en el centro más cercano a su lugar de domicilio, previo diagnóstico y recomendación del Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo y solicitud presentada por el servidor público.

Así mismo, se continuará con la implementación de teletrabajo como modalidad de trabajo para los empleados públicos, siempre y cuando no afecte las necesidades del servicio, de conformidad con lo establecido en la Ley 1221 de 2008, en especial en lo referente al artículo 6º, numeral 10, y demás normas reglamentarias, como una forma de prestación de servicios opcional para los funcionarios que se encuentren en condición de discapacidad y/o en una situación de salud con diagnóstico o tratamiento de recuperación asociada a una enfermedad terminal, previo dictamen de la EPS, ARL, y de la valoración médica y psicológica adelantada por el Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo; implementación que estará sujeta a la disponibilidad presupuestal de la entidad y teniendo en cuenta el cumplimiento de la garantía en la no afectación de las necesidades del servicio.

Retiro

El SENA en el proceso “Gestión del Talento Humano”, dispone del procedimiento “Retiro del Talento Humano”, el cual tiene como objetivo: “Establecer las actividades para el retiro de servidores públicos del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA”

Para el año 2020, se llevó a cabo la creación de un instrumento denominado “Encuesta de retiro” para determinar las razones de retiro de los funcionarios que presentan su renuncia, con el fin de generar estrategias de retención del talento humano. Este instrumento es de obligatorio diligenciamiento por parte del funcionario que se retira, teniendo en cuenta que forma parte del procedimiento de “Retiro del Talento Humano”

El Grupo de Relaciones Laborales tiene previsto para el año 2021 realizar un análisis trimestral de los resultados de la encuesta, con el fin de brindar un insumo para la generación de nuevas estrategias para de retención del talento humano.

Desvinculación asistida

La desvinculación y el retiro son de gran importancia dentro de los lineamientos de 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 las áreas de talento humano¹. En el SENA se desarrollará este programa el cual contiene los siguientes componentes y responsables:

1. Entrevistas de retiro para identificar las razones de este.
Responsable: Grupo Relaciones Laborales
2. Reconocimiento a la trayectoria laboral y agradecimiento por el servicio prestado:
 - a. Incentivos no pecuniarios.
Responsable: Grupo Formación y Desarrollo del Talento Humano.
 - b. Bonificación por Servicios Prestados y Prima Quinquenal.
Responsable: Grupo de Salarios
3. Apoyo sociolaboral y emocional a las personas que se desvinculan por pensión, reestructuración o finalización del nombramiento en provisionalidad.
 - a. Verificación de las condiciones físicas y psicológicas
Responsable: Grupo Seguridad y Salud en el Trabajo
 - b. Desvinculación por pensión
Responsable: Grupo de Pensiones
 - c. Programa pre- pensionados
Responsable: Grupo Formación y Desarrollo del Talento Humano.
4. Acompañamiento del proceso de desvinculación o retiro
Responsable: Caja de Compensación Familiar
5. Alianza con Colpensiones en el marco del Programa Servimos
Responsable: Función Pública,
<https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/colpensiones>
6. Transferencia del Conocimiento para funcionarios que se desvinculan o retiran.
Responsable: Grupo Relaciones Laborales.

6.1.3 Estrategia de Programa de Capacitación institucional

Este programa pretende desarrollar actividades de formación y capacitación para los funcionarios del SENA, a través de la generación de conocimientos, el desarrollo y fortalecimiento de competencias, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, mejorando la calidad en la prestación del servicio a la ciudadanía y el eficaz desempeño del cargo. Las estrategias por implementar son las siguientes:

¹ Funcionpublica.gov.co. 2018. Departamento Administrativo De La Función Pública. [En línea] Disponible en: <<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+de+est%C3%ADmulos+de+los+servidores+p%C3%BAblicos+-+Versi%C3%B3n+1+-+Septiembre+de+2018.pdf/3b282230-8bc0-3392-7357-077cd3d1d055?t=1571413324604&download=true>> [Acceso 28 septiembre 2020].



a. Inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo: Se integrará a los funcionarios que ingresen a la entidad en la vigencia 2021 a la cultura organizacional, al sistema de valores de la entidad, familiarizándolo con el servicio público, instruyéndolo acerca de la estructura organizacional, historia, misión, visión y objetivos institucionales, funciones, además las que contiene el Formato GTH-F-132 Inducción Servidores Públicos y los lineamientos del Plan Institucional de Capacitación, con el fin de crear sentido de pertenencia hacia el SENA, el cual se encuentra publicado en la página Web de la Entidad.

Así mismo, en cumplimiento a la concertación laboral suscrita entre Sindesena, Setrasena y Sinsindesena, se encuentra estipulado: “En las actividades presenciales de inducción y reinducción que realicen las direcciones regionales, centros de formación profesional y la Dirección General se concederá una vez por semestre y en un espacio de dos (2) horas para que los sindicatos a través de sus subdirectivas regionales, presenten sus respectivas organizaciones. Para tal efecto las organizaciones sindicales acordarán previamente el tiempo que cada una de ellas utilizará dentro de este espacio de dos (2) horas.”

b. Reinducción: De conformidad con lo estipulado en el capítulo II del Decreto 1567 de 1968, las entidades deben adelantar cada dos años un programa de reinducción dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en el Estado o en la entidad, fortaleciendo el sentido de pertenencia e identidad de los funcionarios frente a la entidad. El Plan Institucional de Capacitación contiene los lineamientos y temas que se deben ejecutar en la vigencia, el cual se encuentra publicado en la página Web de la Entidad.

Así mismo, en cumplimiento a la concertación laboral suscrita entre Sindesena, Setrasena y Sinsindesena, se encuentra estipulado: “En las actividades presenciales de inducción y reinducción que realicen las direcciones regionales, centros de formación profesional y la Dirección General se concederá una vez por semestre y en un espacio de dos (2) horas para que los sindicatos a través de sus subdirectivas regionales presenten sus respectivas organizaciones. Para tal efecto las organizaciones sindicales acordarán previamente el tiempo que cada una de ellas utilizará dentro de este espacio de dos (2) horas.”

c. Capacitación no formal: Formación virtual y presencial, diseñada a la medida de las necesidades del SENA de conformidad al Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional anual, la cual será ejecutada y contralada de conformidad a los procedimientos establecidos, en coordinación de los siguientes expertos: Instructores de los Centros de Formación Profesional Integral SENA; docentes de entidades de educación externos y funcionarios especializados del SENA. El Plan Institucional de Capacitación contiene los lineamientos y temas que se deben ejecutar en la vigencia, el cual se encuentra publicado en la página Web de la Entidad.



6.1.4 Estrategia del Sistema de estímulos

El sistema de estímulos pretende construir un ambiente laboral que contribuya a la productividad, al desarrollo de los funcionarios y que propicie el buen desempeño tanto a nivel individual como grupal. Las estrategias por implementar son las siguientes:

a) **Programas de bienestar social:** encaminados a la protección y de servicios sociales y mejorar la calidad de vida laboral de los servidores públicos y sus familias. Así mismo, buscan fomentar una cultura organizacional que manifieste un sentido de pertenencia, motivación y calidez humana en la prestación de servicios a la ciudadanía y otros grupos de valor. Mediante esta estrategia se ofrecerán los siguientes beneficios orientados a la Protección de servicios sociales y calidad de vida laboral:

- Programas Deportivos y recreativos
- Programas Artísticos y culturales
- Programas para el bienestar espiritual
- Programas de Capacitación informal en artes y artesanías
- Programas de educación formal
- Programa gestión de beneficios (apoyos para hijos, aguinaldo infantil, préstamos de calamidad y educativos.)
- Pre- pensionados – Desvinculación asistida.

El Plan de Bienestar Social e Incentivos contiene los lineamientos para su ejecución, el cual se encuentra publicado en la página Web de la Entidad.

b) **Programas de incentivos:** son una estrategia que busca reconocer el buen desempeño de los servidores tanto de manera grupal como individual en el cumplimiento de sus labores y en la consecución de resultados de gestión. Se otorgarán incentivos No pecuniarios: y Pecuniarios a los funcionarios del SENA. El Plan de Bienestar Social e Incentivos contiene los lineamientos para su ejecución, el cual se encuentra publicado en la página Web de la Entidad.

6.1.5 Estrategia Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo

Equipo de Trabajo

Definir las características y asegurar que los perfiles de las personas a contratar para apoyar la gestión en la implementación del Subsistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, de tal forma que sean idóneos.

Plan Anual de trabajo Seguridad y Salud en el Trabajo 2021

Diseñar y ejecutar el plan de trabajo de Seguridad y Salud en el Trabajo para Dirección General,



Regionales y Centros de Formación.

Conformación y seguimiento de los Comités

Asegurar la conformación de los comités de convivencia laboral, Comité de seguridad vial y Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo - COPASST y realizar seguimiento a la gestión de los mismos a nivel nacional, de igual manera establecer el cronograma de actividades acorde a las funciones de cada comité y solicitar aprobación de parte del ordenador el gasto correspondiente.

Valoraciones Médicas Laborales

Analizar y recopilar las valoraciones médicas realizadas mediante exámenes médicos ocupacionales (Ingreso, periódicos y egreso) a funcionarios, Trabajadores Oficiales y contratistas para identificar enfermedades preexistentes, de esta forma disminuir los riesgos que pueden incurrir por la labor a desempeñar.

Diagnóstico de condiciones de Salud

Diagnosticar, recopilar y apoyar la atención de necesidades identificadas para la población con movilidad reducida, enfermedades osteomusculares reconocidas y condiciones críticas reportadas a nivel nacional articuladas con los informes de discapacidad para el DAFP y en el SIGEP.

Seguimiento a normas de infraestructura

Realizar la evaluación del debido cumplimiento normativo de las obras, adecuaciones, remodelaciones y mantenimientos que se realicen a nivel nacional en la entidad, en sus etapas de diseño, construcción y dotación según se requiera.

Insumo para atención de emergencias

Realizar un diagnóstico de los insumos y equipos necesarios para la prevención, preparación y respuesta ante emergencias y recopilar los diagnósticos de cada una de las sedes propias del SENA.

Intervención Ambiente Laboral

Identificar la población, grupos y variables más significativas para priorizar las intervenciones de ambiente laboral como resultado de las mediciones 2019 e intervenciones de 2020.



Intervención Riesgo Psicosocial

Llevar a cabo la intervención de la batería de riesgo psicosocial a nivel nacional.

Cumplimiento de medidas de bioseguridad

Contemplar la metodología para aplicar las directrices del gobierno nacional frente a la post-pandemia.

6.1.6. Estrategia de evaluación del desempeño

Brindar lineamientos en materia de evaluación del desempeño laboral para que los responsables de talento humano en cada una de las Regionales lideren y asesoren el proceso de evaluación en cada una de las dependencias, promoviendo el cumplimiento de la normatividad vigente por parte de los evaluadores y evaluados. A su vez, brindar asesoría a los evaluados y evaluadores de la Dirección General para que apliquen en forma correcta el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral definido por la Comisión Nacional del Servicio Civil en los términos y condiciones señaladas en la normatividad vigente.

Así mismo y conforme al proceso que lleva adelantado la entidad en relación con el proceso de construcción participativa del sistema propio de evaluación del desempeño laboral de instructores, en el mes de febrero de 2020 se presentó la propuesta ante la Comisión Nacional del Servicio Civil y se espera finalizar en el mes de diciembre de 2020 con el proceso de validación de la propuesta para ponerla de nuevo a consideración de dicha entidad, quien indicará los pasos a seguir.

6.1.7 Estrategia de Administración de Nómina

Dar cumplimiento estricto a las actividades establecidas en el calendario de nómina y 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.

6.1.8 Estrategia de Gestión de la información

Teniendo en cuenta que la gestión documental es un proceso transversal, la población objetivo de esta estrategia son todos los servidores públicos, contratistas y personal de apoyo que intervienen y son responsables de los documentos y de cada uno de los archivos a nivel nacional en su diferente nivel estratégico.

Por ese motivo el Grupo Administración de Documentos utilizará como estrategia trabajar articuladamente con el grupo de Formación y Desarrollo del talento Humano para que a través



de las Inducción y reinducción se logre implementar una cultura archivística al interior de la Entidad relacionada con las mejores prácticas archivísticas, como gestores de información y activo estratégico de la entidad, por cuanto permite potenciar las capacidades de todos los servidores públicos para la administración y manejo de la información tanto física como electrónica, con el fin de asegurar la calidad en todos los procesos y procedimientos a partir de la accesibilidad a los trámites y servicios, ofrecidos por la Entidad. Una de las estrategias es reforzar la política cero papeles, cambiando la forma de pensar y de actuar de las personas vinculadas con la entidad. Para lograrlo es importante contar con el apoyo de toda la comunidad SENA; es importante diseñar estrategias creativas e innovadoras que logren impactar verdaderamente la cultura organizacional de la entidad.

6.1.9 Estrategia Administración de Pensiones

1. Garantizar la oportuna gestión en los tramites de pensión de los funcionarios que la soliciten, incluida la articulación con el proceso de “retiro de la entidad” para su inclusión en nómina de pensionados en su respectivo fondo de pensión.

Optimizar el proceso mensual de identificación y actualización de la lista de pre pensionados de la entidad, con el objetivo de vincularlos al programa de pre pensionados.

2. Coordinar acciones de seguimiento, a nivel nacional, para la realización de trámites pensionales y temas relacionados con los funcionarios pre-pensionados SENA, como la corrección o inclusión de documentos en la historia laboral.

3. Organizar conferencias o reuniones informativas con Colpensiones y los Fondos de pensión privados para mejorar el conocimiento de los funcionarios sobre los trámites pensionales, beneficios y productos a los cuales pueden acceder en el régimen de prima media y régimen de ahorro individual.

6.1.10 Estrategia Programa Servimos

El programa Servimos es una iniciativa de Función Pública que busca enaltecer la labor del servidor público por medio de la generación de diferentes alianzas públicas, mixtas y privadas, con el fin de otorgar bienes y servicios con una atención especial para todos los servidores públicos, sin importar su tipo de vinculación. Para conocer las alianzas estratégicas diríjase al siguiente enlace:

<https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/programa-servimos>

6.1.11 Estrategia Diálogo Social

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.

Desde el 2019 en el marco del fortalecimiento de la cultura organizacional se estableció una línea de acción enfocada a capacitar al talento humano de la Entidad en el conocimiento de los derechos y garantías laborales, divulgando en la plataforma institucional, canales de comunicación oficial la normativa, nacional e internacional y las líneas jurisprudenciales y doctrinales sobre la materia.

En dicho contexto, se puede consultar en la página web de la entidad los principales convenios de la Organización Internacional del Trabajo - OIT, sobre las peores formas de trabajo infantil; edad mínima de admisión al empleo; discriminación (empleo y ocupación); abolición del trabajo forzoso; igualdad de remuneración; derecho de sindicación y de negociación colectiva; libertad sindical y protección del derecho de sindicación; el trabajo forzoso; la Convención Americana sobre Derechos Humanos y entre otras, recomendaciones de la OIT en cuanto a la protección de la maternidad; inspección del trabajo; prevención de los accidentes del trabajo y el desempleo.

Adicional, se publicarán periódicamente disposiciones y contenidos relacionados con derechos fundamentales en el trabajo y se mantendrán actualizados los lineamientos que sobre el particular expidan las autoridades competentes nacionales.

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 2021, 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.

Como soporte normativo adicional se encuentra lo pactado en el Acuerdo Colectivo suscrito el 6 de diciembre de 2018, entre el SENA y cinco de sus organizaciones sindicales, a saber: Sindesena, Setrasena, Sinsindesena, Unaltrasena y Cossensa, en los siguientes términos: *“1.3 A partir de la firma del presente acuerdo en el marco de la Política Pública de Trabajo Decente y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, las normas legales vigentes y los convenios de la OIT el SENA se compromete a incorporar y adoptar en su Plan Estratégico, y específicamente en su Plan Estratégico de Talento Humano, el efectivo ejercicio de los derechos fundamentales en el trabajo, entre los que se respetará el trabajo digno y decente a todos los integrantes de la comunidad educativa, la libertad sindical, el derecho de asociación, la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación, de la cual serán beneficiarios todos los servidores públicos del SENA al margen de su forma de vinculación.”*



De otro lado, el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, pretende que: “... Colombia se constituya en 2022 en una sociedad caracterizada por el trabajo decente, donde se garantice el empleo productivo, la protección social, el respeto y cumplimiento de los derechos fundamentales del trabajo y el dialogo social, entre trabajadores, empresarios y Gobierno. Un país que brinde oportunidades para que hombre y mujeres en territorios urbanos y rurales puedan conseguir un trabajo en condiciones de libertad, seguridad y dignidad humana OIT, 199). También está acorde con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en su objetivo de promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos ONU. 2015)”.

En el Pacto por la Equidad, se consagra una política social moderna centrada en la familia, eficiente, de calidad y conectada a mercados y, en su literal F, se hace referencia al “Trabajo Decente, acceso a mercados e ingresos dignos: acelerando la inclusión productiva”

De la mano del Plan Estratégico del Sector Trabajo 2018-2022, el Sena al construir su Plan Estratégico Institucional - PEI 2019-2022, estructuró objetivos estratégicos que apuntan a la generación de empleo decente, a la promoción y desarrollo integral del talento humano y a la consolidación de una cultura Sena humanista, responsable y competitiva.

Al abordar el diagnóstico del trabajo decente, se parte de un nivel mínimo de garantía de los derechos fundamentales en el trabajo y de una escasa efectividad en espacios de diálogo social.

Por eso, desde el mismo Plan Estratégico de Talento Humano, se indica que se publicarán disposiciones y contenidos relacionados con derechos fundamentales en el trabajo y en la ejecución del Plan de Institucional de Capacitación se desarrollaran temáticas de la negociación colectiva en el sector público; aspectos que se han venido cumpliendo.

En concordancia con el diagnóstico del Plan Nacional de Desarrollo, en el Plan de Acción del Sena, el lineamiento consiste en 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.

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, todo esto en los términos del Plan Nacional de Desarrollo.

En el marco del plan, se harán publicaciones, videoconferencias, periódicas y videoclips en diferentes medios masivos internos, pantallas internas de sedes y de ser posible después del



minuto de seguridad en los diferentes eventos, sobre cada uno de los derechos fundamentales en el trabajo y dialogo social; así mismo, esta información se encontrará en la nube Sena y en los fondos de pantalla.

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 escuchara las posturas de las organizaciones sindicales con respeto y formulara las suyas, atendiendo los marcos constitucionales y legales, procurando hasta donde le sea posible superar diferencias y construir entidad.

Se promoverá la sensibilización de los actores institucionales frente a los derechos y garantías laborales y el diálogo social se tendrán en la secretaría general estadísticas de todas las acciones desarrolladas.

Se está dando cumplimiento a lo pactado sobre la materia en el último párrafo del ítem 4.4.3 del acuerdo colectivo suscrito el 6 de diciembre de 2018.

El Sena continuará promoviendo 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 y de trabajadores oficiales Sintrasena.

6.1.12 Estrategia para la Administración del Fondo Nacional de Vivienda

En cumplimiento a normatividad vigente el Fondo Nacional de Vivienda 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 2021, se dará continuidad a las etapas previstas en el calendario de convocatoria de afiliados según circular 01-3-2020- 000178 de 5 de octubre de 2020, créditos que serán aprobados por los respectivos Comités de Vivienda Regional de acuerdo con presupuesto que se distribuya a inicio del año 2021 y serán legalizados conforme a normatividad vigente y presupuesto distribuido por el Comité Nacional de Vivienda.



Durante el primer trimestre del año 2021 se dará apertura a la segunda convocatoria de beneficiarios del FNV conforme a lo dispuesto en el Acuerdo 003 de 2019, 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. La convocatoria será publicada por la Secretaría General a través de la Oficina de Comunicaciones del SENA y cada Dirección Regional a través de su Administrador del FNV será el encargado de desarrollar la misma en cada una de sus etapas bajo la Coordinación del Grupo de Vivienda de la Secretaría General. Los créditos de vivienda de esta población serán aprobados según criterios establecidos según lo dispuesto en el (Acuerdo 12 de 2014, Acuerdo 004 de 2017, Acuerdo 003 de 2019, Resolución 1-1721 de 2019).

Se soportará el desarrollo de las convocatorias de vivienda de afiliados y beneficiarios a través de la plataforma del Fondo de Vivienda y bajo la responsabilidad de Directores Regionales para así garantizar el uso y actualización de esta aplicación por parte de Administradores de Vivienda con el fin de contar con registros en línea a nivel nacional.

La Secretaría General y Direcciones Regionales continuarán tramitando los demás conceptos como pago parcial y definitivo de cesantías, devolución de ahorros, préstamos sobre ahorros previa verificación de requisitos y saldos disponibles certificados por cada sede, utilizando los formatos establecidos por el Fondo, previa confirmación de disponibilidad presupuestal que emita el Grupo de Vivienda de la Secretaría General.

6.1.13 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; beneficio que según normatividad interna y registros de afiliación reciben actualmente algunas de las familias de los servidores públicos, pensionados y trabajadores oficiales, beneficio en salud con cobertura a nivel nacional; con atención a 7.850 beneficiarios, entre los cuales 4.059 (51.7%) son atendidos por tratamientos relacionados con patologías crónicas y 3.791 (48.2%) por tratamientos de enfermedad común (tratamiento normal).

El Servicio Médico Asistencial del SENA, es un componente de bienestar del proceso de gestión del Talento Humano de la Entidad, pues presta el servicio a familiares de los servidores públicos, pensionados y trabajadores oficiales, a fin de mejorar las condiciones de la calidad de vida laboral de esta población beneficiaria, más exactamente al núcleo familiar.

Desde la Dirección General del SENA, específicamente desde la Secretaria General se sigue



trabajando con criterios éticos, salvaguardando la salud de los beneficiarios mediante la pertinencia, oportunidad, continuidad, accesibilidad y seguridad en los tratamientos, mediante una red amplia de prestadores de servicio de salud con varios especialistas, mediante la contratación suficiente e idónea de personal y profesionales de la salud, la mejora en la infraestructura física de los Servicios Médicos, la unificación de criterios normativos, el fortalecimiento de la gestión administrativa, y el control y seguimiento de la actuación médica y el control de riesgos operativos.

7. PLAN DE ACCIÓN 2021

MATRIZ ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO

DIMENSIÓN	TEMA	LINEAMIENTO	ACCIÓN
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Plan Institucional de Capacitación - PIC	Generar conocimientos y fortalecer las competencias de los servidores públicos al servicio del SENA, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva de los funcionarios para que logren el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, mejorando la calidad en la prestación del servicio a la ciudadanía y el eficaz desempeño del cargo.	Elaborar, publicar, ejecutar y realizar seguimiento al Plan Institucional de capacitación.
	Plan de Bienestar Social y Estímulos	Fortalecer, mantener y mejorar las condiciones laborales de los empleados públicos para contribuir a su bienestar y motivación, permitiendo el desempeño institucional con mayor satisfacción y productividad.	Elaborar, publicar, ejecutar y realizar el seguimiento al Plan de Bienestar Social y estímulos.
	Derechos fundamentales del trabajo	Impulsar el trabajo decente a través del conocimiento y respeto de los derechos y deberes fundamentales del trabajo.	Sensibilización a funcionarios a nivel nacional y regional sobre los derechos fundamentales del trabajo mediante publicaciones de piezas informativas por correo institucional.



DIMENSIÓN	TEMA	LINEAMIENTO	ACCIÓN
	Diálogo Social	Dar continuidad al cumplimiento del acuerdo colectivo vigente	Adelantar las gestiones que se requieran dentro del marco normativo para lograr la materialización de los puntos del acuerdo colectivo.
	Diálogo Social	Realizar las reuniones de relacionamiento sindical regional de acuerdo con lo establecido en el acuerdo colectivo vigente.	Ejecutar el cronograma de reuniones de relacionamiento sindical regional y el cumplimiento de los compromisos que se deriven de estos.
	Diálogo Social	Realizar las reuniones de relacionamiento sindical nacional de acuerdo con lo establecido en el acuerdo colectivo vigente.	Adelantar las gestiones que se requieran dentro del marco normativo para mejorar el seguimiento y reporte de los compromisos derivados de las reuniones de relacionamiento sindical nacional.
	Convocatorias del Fondo Nacional de Vivienda para beneficiarios y afiliados.	Convocatorias del Fondo Nacional de Vivienda para beneficiarios y afiliados.	<p>Dar cumplimiento a normatividad vigente que regula el FNV, presentando para aprobación del Comité Nacional de Vivienda el cronograma y requisitos de participación para la apertura, divulgación y desarrollo de Convocatorias de vivienda para afiliados y beneficiarios.</p> <p>Evaluar, por la Dirección General o Regional según corresponda, las solicitudes presentadas dando cumplimiento a la normatividad vigente, soportes aportados por cada participante y de acuerdo con el calendario de convocatoria.</p>
	Legalización de créditos de vivienda	Prestar acompañamiento a cada servidor favorecido con crédito de vivienda, realizando un estudio de títulos y constitución de hipotecas a favor del SENA acorde con normatividad vigente del FNV, seguimiento a trámites notariales y presentación de títulos para su desembolso, garantizando una efectiva ejecución de recursos asignados a cada Regional dentro de	Actualizar los registros del aplicativo FNV, cada Administrador del FNV dejará el registro del avance de cada crédito en etapa de legalización, permitiendo al Grupo de Vivienda de la Secretaría General realizar seguimiento desde el nivel central para la legalización y desembolso de créditos de vivienda, garantizando el cumplimiento de la normatividad



		la vigencia.	del FNV y ejecución de recursos dentro de la vigencia.
Informe de gestión del Fondo Nacional de Vivienda- FNV	Hacer seguimiento al comportamiento de la cartera del Fondo Nacional de Vivienda por concepto, regional y deudor para su clasificación y reporte a la Dirección Administrativa y Financiera		Revisar mensualmente el comportamiento de la cartera, cada Regional deberá mantener actualizada la información de sus deudores, cuotas descontadas o canceladas, aplicación de tasas de interés, saldo total y estado de la deuda, acciones adelantadas frente a la cartera en mora para su recuperación según condiciones de escritura pública, permitiendo así reportar al Grupo de Vivienda de la Dirección General un informe de gestión mensual para su revisión, consolidación y reporte a la Dirección Administrativa y Financiera en cumplimiento al Manual de Políticas Contables de la Entidad.
Reconocimiento de obligaciones de pago de Cesantías, Devolución de Ahorros y Préstamos sobre Ahorros a afiliados del FNV	Tramitar el pago de cesantías, devoluciones de ahorro, aprobación de préstamos sobre ahorro según saldos actualizados de cesantías y ahorros a favor de afiliados del FNV y conforme a soportes aportados por los mismos según normatividad vigente que regula el FNV y presupuesto disponible en cada concepto para la vigencia.		Velar por la efectiva ejecución de recursos del Fondo Nacional de Vivienda, cada Regional deberá mantener actualizados los saldos de cesantías y ahorros a favor de cada afiliado del FNV, los cuales serán certificados previo al reconocimiento de obligaciones del FNV y expedición de actos administrativos según formatos establecidos por el FNV.
Asesoría y apoyo a tramites en asuntos pensionales	Coadyuvar en las gestiones en materia pensional que requieran los funcionarios activos (prepensionados) y jubilados SENA ante las entidades administradoras de Fondo de Pensiones.		Atender, gestionar y realizar seguimiento a los requerimientos pensionales presentados ante la entidad en la Dirección General y Regionales por los prepensionados y jubilados SENA.
Cumplimiento fallos judiciales por reliquidación pensional.	Garantizar por parte de las regionales con oportunidad y calidad, la remisión al Grupo de Pensiones de la Dirección General los documentos necesarios para el cumplimiento de las sentencias judiciales.		Remitir oportunamente por parte de las regionales, con oportunidad y calidad los documentos requeridos para el cumplimiento de las Sentencias Judiciales.



DIMENSIÓN	TEMA	LINEAMIENTO	ACCIÓN
	Administración eficiente del sistema de información pensional mediante aplicativo.	Asegurar la actualización de las versiones necesarias que requiera el aplicativo Intrasuite y que permita el uso eficiente de la información, asimismo garantizar la calidad documental que es cargada de acuerdo con lo establecido en la normativa del Archivo General de la Nación.	Gestionar las actualizaciones del aplicativo Intrasuite y el uso correcto del mismo en Dirección General y las regionales. Garantizar que la documentación de los expedientes digitales cumpla con la normatividad vigente.
	Reconocimiento pensión de sobrevivientes	Suministrar por parte de la regional y la Dirección General la documentación requerida para dar trámite de la pensión de sobrevivientes de acuerdo con la lista de chequeo GTH-F-053-Vo.2 al Grupo de Pensiones.	Remitir oportunamente por parte de las regionales y Dirección General los documentos establecidos en la lista de chequeo GTH-F-053-Vo.2 al Grupo de Pensiones requeridos para el cumplimiento de sustitución pensional.
	Seguimiento o gestión de cartera pensional no misional SENA	Seguimiento y control por parte del Grupo de Pensiones de la Dirección General a la base de datos de los procesos de cobro de doble mesada pensional y cuotas partes por cobrar con el apoyo de las regionales y el grupo de recaudo y cartera.	Gestionar las acciones administrativas que permitan la actualización de la base de datos llevando al cobro persuasivo de doble mesadas pensionales y cuotas partes pensionales.
		Asegurar el reintegro de retropatronos en suspenso frente a las entidades administradoras de Fondo de Pensiones.	Garantizar las acciones administrativas que permitan el reintegro de retropatronos en suspenso frente a las entidades administradoras de Fondo de pensiones.
	Retención del Talento Humano	Generar estrategias de retención con el fin de cerrar brechas de retiro del talento humano.	Aplicar la encuesta de retiro al total de funcionarios que presenten su renuncia para determinar las razones de su retiro, con el fin de generar estrategias de retención del talento humano
			Identificar las brechas existentes entre las expectativas laborales de los funcionarios y la calidad laboral que brinda la entidad con el fin de establecer estrategias que permitan la retención del talento humano.



DIMENSIÓN	TEMA	LINEAMIENTO	ACCIÓN
	Informe planta de personal	Establecer un control mediante la actualización oportuna en el aplicativo Kactus para el reporte de las novedades de la planta de personal de la entidad.	Generar un informe que permita visualizar el estado actualizado de la planta, indicando naturaleza de los empleos y estado de provisión.
	Identificación de población con enfoque diferencial en la planta	Determinar el perfil sociodemográfico de los funcionarios con el propósito de generar acciones pertinentes a las características diferenciales de la población.	Realizar las respectivas campañas de socialización para el diligenciamiento de los datos en el aplicativo Kactus.
	Teletrabajo	Continuar con la implementación de teletrabajo como modalidad de trabajo para los empleados públicos que se encuentren en situación de discapacidad movilidad o con enfermedad catastrófica con diagnóstico de recuperación, siempre y cuando no afecte las necesidades del servicio.	Implementar el teletrabajo como modalidad de trabajo alternativa para los empleados públicos que se encuentren en situación de discapacidad-movilidad o con enfermedad catastrófica con diagnóstico de recuperación, siempre y cuando no afecte las necesidades del servicio.
	Manual de funciones	Facilitar el acceso de la información de los empleos de la planta de personal a través del aplicativo Kactus	Realizar campañas de socialización y pedagogía en el acceso al Manual de Funciones en el aplicativo Kactus.
	Acuerdos de Gestión	Realizar la consolidación y comunicación de los Acuerdos de Gestión de los gerentes públicos del SENA teniendo en cuenta la información remitida por la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo.	Suministrar, a los gerentes públicos, oportunamente los instrumentos remitidos por la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo para la concertación y formalización de los Acuerdos de Gestión.

DIMENSIÓN	TEMA	LINEAMIENTO	ACCIÓN
	Evaluación del desempeño Laboral	Fomentar una cultura de responsabilidad en los servidores públicos para la aplicación de las fases del proceso de Evaluación de Desempeño Laboral	Liderar campañas de sensibilización, capacitación y empoderamiento de los roles del evaluado y del evaluador a nivel nacional conforme a las responsabilidades descritas en la normatividad vigente aplicable en esta materia.



Incorporación de población joven a la Planta de personal	Priorizar el nombramiento provisional de personas entre 18 y 28 años de edad que cumplan los requisitos para el empleo, de conformidad con lo señalado en la Ley 1955 de 2019.	Emitir lineamientos para la provisión de cargos en nombramiento provisional de personas entre 18 Y 28 AÑOS de edad, de acuerdo a la legislación vigente y a los lineamientos expedidos por el Gobierno Nacional.
Calendario de Nómina	Dar cumplimiento estricto a las actividades establecidas en el calendario de nómina y 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.	Realizar la revisión permanente a las novedades ingresadas de funcionarios, pensionados y aprendices a nivel nacional, esta revisión conduce a la efectiva liquidación de seguridad social, así mismo anualmente se realiza la solicitud de recursos presupuestales con el fin de garantizar el constante control y seguimiento al presupuesto, con esta planeación se garantiza el pago oportuno de las obligaciones que el SENA tiene como empleador.
Afiliación a Seguridad Social	Dar cumplimiento estricto a las actividades establecidas en el calendario de nómina y 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.	Afiliar oportunamente a funcionarios y aprendices que ingresen al SENA a nivel nacional al sistema general de seguridad social.

DIMENSIÓN	TEMA	LINEAMIENTO	ACCIÓN
	Horas extras y aprendices	Dar cumplimiento estricto a las actividades establecidas en el calendario de nómina y 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.	Realizar la planeación de las Horas extras y contratos regulares de aprendizaje por parte de los Directores Regionales y Subdirectores de Centro, garantizando el uso eficiente de los recursos y la austeridad en el gasto público de acuerdo a la normatividad vigente, así mismo deberán realizar control y



			seguimiento a la ejecución presupuestal mensualmente de los rubros correspondientes.
	Primas de Coordinación y Primas académicas	Dar cumplimiento estricto a las actividades establecidas en el calendario de nómina y 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.	Verificar el cumplimiento de requisitos en la asignación de Primas de Coordinación académicas y administrativas por parte de las Regionales e informar al Grupo de Administración de Salarios.
	Procedimientos y demás documentos soporte	Controlar y realizar oportunamente las actualizaciones que requiera el procedimiento y demás documentos soporte al mismo en temas de nómina, seguridad social, cesantías y prestaciones sociales.	Actualizar el procedimiento de nómina y seguridad social, de acuerdo con la normatividad vigente con el fin de facilitar el desarrollo de las actividades y conduzca a su efectiva aplicación.



DIMENSIÓN	TEMA	LINEAMIENTO	ACCIÓN
	COPASST, Comités de Convivencia y Comités de Seguridad vial	Conformación de los COPASST, Comités de Convivencia Laboral y Comités de Seguridad Vial establecidas en la normatividad vigente.	Asegurar la conformación de los comités y realizar seguimiento a la gestión de los mismos a nivel nacional, de igual manera establecer el cronograma de actividades acorde a las funciones de cada comité y solicitar aprobación de parte del ordenador el gasto correspondiente.
		Operatividad de los COPASST, Comités de Convivencia Laboral y Comités de Seguridad Vial establecidas en la normatividad vigente.	Asegurar la conformación de los comités y realizar seguimiento a la gestión de los mismos a nivel nacional, de igual manera establecer el cronograma de actividades acorde a las funciones de cada comité y solicitar aprobación de parte del ordenador el gasto correspondiente.
	Diagnóstico de condiciones de salud	Realizar valoraciones médicas de acuerdo con los profesiogramas establecidos en el SENA, para determinar el estado físico del personal que ingresa e identificar al personal que ingresa a los programas de vigilancia epidemiológico para seguimiento y control respectivos.	Analizar y recopilar las valoraciones medicas realizadas mediante exámenes médicos ocupacionales (Ingreso, periódicos y egreso) a funcionarios, Trabajadores Oficiales y contratistas para identificar enfermedades preexistentes, de esta forma disminuir los riesgos que pueden incurrir por la labor a desempeñar.
	Elementos ergonómicos	Diagnosticar y presentar necesidades en términos de elementos ergonómicos de acuerdo a la caracterización de la población con requerimientos, acorde a los resultados de los análisis de puesto de trabajo e inspecciones de puesto de trabajo e inspecciones de puesto de trabajo realizadas.	Diagnosticar, recopilar y apoyar la atención de necesidades identificadas para la población con movilidad reducida, enfermedades osteomusculares reconocidas y condiciones críticas reportadas a nivel nacional.



Implementar condiciones adecuadas de seguridad y salud en el trabajo en la infraestructura a Sena	Realizar los lineamientos, seguimientos y apoyos requeridos para llevar a cabo la correcta adecuación de la infraestructura a las normas de seguridad y salud en el trabajo en la entidad.	Realizar la evaluación del debido cumplimiento normativo de las obras, adecuaciones, remodelaciones y mantenimientos que se realicen a nivel nacional en la entidad, en sus etapas de diseño, construcción y dotación según se requiera.
Insumos de emergencias	Diagnosticar y presentar a la Coordinación de Seguridad y Salud en el Trabajo las necesidades en términos de condiciones de emergencia de las sedes de trabajo que permitan disminuir la vulnerabilidad en situaciones de emergencia	Realizar un diagnóstico de los insumos y equipos necesarios para la prevención, preparación y respuesta ante emergencias y recopilar los diagnósticos de cada una de las sedes propias del SENA.

DIMENSIÓN	TEMA	LINEAMIENTO	ACCIÓN
	Intervención de clima organizacional	Realizar intervención de clima organizacional acorde a los resultados de la medición realizada en 2019	Identificar la población, grupos y variables más significativas para priorizar las intervenciones
	Medición de Factores de riesgo psicosocial	Realizar diagnóstico de los factores de Riesgo Psicosocial a nivel nacional.	Llevar a cabo la medición de la batería de riesgo psicosocial a nivel nacional.
	Implementación de medidas para el manejo del Covid 19 postpandemia	Establecer las medidas aplicables acorde a las directrices gubernamentales y que sean aplicables al SENA frente al manejo de la postpandemia generada por el Covid-19	Contemplar la metodología de aplicar las directrices del gobierno nacional frente a la postpandemia
		Implementar y hacer seguimiento a los lineamientos establecidos por la Dirección General del SENA frente al manejo de la postpandemia generada por el Covid-19	Llevar a cabo la implementación de los lineamientos de la Dirección General

DIMENSIÓN	TEMA	LINEAMIENTO	ACCIÓN
	Contratación de prestación de servicios personales	Realizar el alistamiento para la contratación de Prestación de Servicios Personales a nivel nacional para la vigencia 2021 de acuerdo con la normatividad vigente y las instrucciones emitidas por el Dirección General.	Estructurar dentro de la plataforma SECOP II los equipos de trabajo y los flujos de aprobación; así mismo elaborar los Estudios Previos y obtener las autorizaciones requeridas cuando corresponda.



Unificación de Procesos y Procedimientos del SMA	Dar cumplimiento a la unificación de procesos y procedimientos establecidos, los cuales están registrados para el Servicio Médico Asistencial en el aplicativo de compromiso y en la plataforma SPU.	Aplicar los instrumentos y formatos definidos en las normas e instructivo vigente y aplicable al SMA.
Habilitación de los servicios de salud del SMA	Cumplir los estándares en materia de habilitación de servicios de salud, de acuerdo con lo definido en la Resolución 3100 de 2019 y demás normas vigentes relacionadas.	Garantizar el desarrollo y cumplimiento de las condiciones de Habilitación, para cada una de las Regionales donde existen consultorios médicos u odontológicos en las instalaciones SENA, en búsqueda de contar con las condiciones mínimas para atención de los beneficiarios del Servicio Médico Asistencial.
Carteras excedentes SMA	Gestionar la cartera no misional, generada por concepto de excedentes del Servicio Médico Asistencial.	Realizar los trámites y controles para generación del excedente, reporte y cobro de excedentes del Servicio Médico a los servidores públicos y pensionados, de acuerdo con lo establecido en la normatividad interna vigente para el Servicio Médico Asistencial.

DIMENSIÓN	TEMA	LINEAMIENTO	ACCIÓN
	Gastos de desplazamientos para miembros de Consejos Regionales y Comités técnicos de Centro	Aprovisionamiento de presupuesto para los gastos de desplazamiento de miembros de Consejo Regional y Comités Técnicos de Centro.	Aprovisionar recursos para el cubrir los gastos de desplazamiento a integrantes de Consejos Regionales y Comités Técnicos de Centro
	Modificación de la estructura interna del SENA mediante nuevo Decreto.	Fortalecer la estructura interna del SENA para mejorar dificultades estructurales en la gestión institucional y la prestación de los servicios a cargo de esta entidad pública.	Continuar trámite ante instancias gubernamentales para la expedición del nuevo Decreto que modifica la estructura interna de la entidad y gestionar posteriormente su implementación al interior de la entidad.



Contratación de personal Gestión Documental	Contratar personal idóneo para el manejo del archivo central, de acuerdo con el perfil que establezca la Dirección General y de acuerdo con la normatividad vigente.	Realizar la contratación, previa aprobación de la hoja de vida por parte de la Coordinación del Grupo Administración de Documentos.
Conservación del Patrimonio Documental	Asegurar el mantenimiento adecuado de los documentos, garantizando su integridad física y funcional en cualquier etapa del ciclo vital.	Implementar el Sistema Integrado de Conservación Documental de la Entidad aprobado mediante Resolución 01-612 de junio 2020
Archivos Centrales	Las Regionales deben garantizar que sus archivos de Gestión están completamente organizados, aplicando el Formato Único de Inventario Documental FUID para realizar las transferencias al archivo central.	Aplicar las tablas de retención Documental y utilizar el FUID garantizando transferencias a los archivos Centrales y al archivo Histórico.

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 3, 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:

a. Matriz de seguimiento.

Matriz de seguimiento que permitirá el control y cumplimiento de los temas estratégicos y operativos en el marco de la planeación del Talento Humano.

b. FURAG 2020 (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 la 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 lo concerniente a la Gestión del Talento Humano.

Los resultados obtenidos de esta medición permitirán la formulación de acciones de mejoramiento a que haya lugar.



9. BIBLIOGRAFÍA

Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional, Manual Operativo Sistema de Gestión, Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG V3. Bogotá, diciembre de 2019

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.