

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO EN EL MARCO DE LA
NTC GP 1000:2009 Y MECI - 2014

LUZ ÁNGELA AMÓRTEGUI RODRÍGUEZ

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2017

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO EN EL MARCO DE LA
NTC GP 1000:2009 Y MECI - 2014

LUZ ÁNGELA AMORTEGUI RODRIGUEZ

Monografía para optar el título de Especialista en
Gerencia de la Calidad

Orientador:

Angélica María Alzate Ibáñez
Magíster, Ingeniera Química

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C, Marzo de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Postgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia de la Calidad

Dr. Emerson Mahecha Roa

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

A Dios por hacer posible este proyecto, a mi familia por animarme a perseguir mis sueños, a todas y cada una de las personas que con sus enseñanzas han contribuido en este proceso de aprendizaje.

CONTENIDO

	pág
INTRODUCCIÓN	16
OBJETIVOS	18
1. MARCO TEÓRICO	19
1.1. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD - NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA - NTC GP 1000:2009	19
1.2. MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO – MECI 2014	22
1.3. RELACION EXISTENTE ENTRE LA GESTION DE LA CALIDAD, LA GESTION DEL TALENTO HUMANO Y LA GESTION PÚBLICA	25
1.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	27
1.4.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	30
1.4.1.1. ETAPA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	32
1.4.1.2. ETAPA DE GESTION Y PROVISIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO	33
1.4.1.3. ETAPA GESTION DEL RENDIMIENTO	33
1.4.1.4. ETAPA GESTION DE LA COMPENSACIÓN	33
1.4.1.5. ETAPA GESTION DEL DESARROLLO	33
1.4.1.6. ETAPA DE LA GESTION DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES	34
1.5. LA CARRERA ADMINISTRATIVA Y LOS REGÍMENES DE CARRERA ESPECIAL	35
1.6. EL RÉGIMEN ESPECIAL DE CARRERA DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN Y SUS ENTIDADES ADSCRITAS.	38
1.7. GESTIÓN DEL DESARROLLO – FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	42
1.8. PROGRAMA DE PRE INDUCCIÓN, INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN	44
1.8.1. PROGRAMA DE INDUCCIÓN	45
1.8.2. PROGRAMA DE REINDUCCIÓN	46
1.8.3. PROCEDIMIENTO DE PRE INDUCCIÓN EN EL INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL	47
2. DISEÑO METODOLÓGICO	48
2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
2.2. FUENTES DE INFORMACIÓN	48
2.3. ACTIVIDADES DETALLADAS	48
3. EMPRESA CASO DE ESTUDIO	49
3.1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	49
3.2. MISIÓN	51
3.3. VISIÓN	51
3.4. FUNCIONES	51
3.5. OBJETIVOS ESTRATEGICOS	52

3.6.	VALORES INSTITUCIONALES	55
3.7.	PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN	56
3.8.	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	57
3.9.	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	60
4.	FACTORES CLAVES EN EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN	61
4.1.	ASPECTOS TÉCNICOS	61
4.2.	PREVISIONES LEGALES VIGENTES AL PROCESO DE PRE INDUCCIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	66
4.2.1.	A NIVEL NACIONAL	67
4.2.2.	A NIVEL INTERNACIONAL	68
5.	ESTADO ACTUAL DEL PROCEDIMIENTO DE PRE INDUCCION FRENTE AL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS LEGALES.	70
5.1.	DIAGNÓSTICO CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC GP 1000:2009	72
5.2.	ANÁLISIS DE CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS	75
5.3.	DIAGNÓSTICO CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS MODELO ESTADAR DE CONTROL INTERNO (NUMERAL 6.1 Y 6.2)	78
6.	PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA AL PROCEDIMIENTO DE PREINDUCCION – PROGRAMA DE INDUCCIÓN – PROCESO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO	83
7.	CONCLUSIONES	94
8.	RECOMENDACIONES	96
	BIBLIOGRAFIA	98
	ANEXOS	103

LISTADO DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Estructura del componente de talento humano, Herramientas – Subsistemas en el Modelo Estándar de Control Interno MECI	21
Cuadro 2. Estructura de la gestión del talento humano planteado por el Decreto 20 de 2014.	39
Cuadro 3. Matriz Normativa Nacional	66
Cuadro 4. Matriz Normativa Internacional	68
Cuadro 5. Matriz de cumplimiento de requisitos NTC GP 1000:2009	72
Cuadro 6. Matriz de cumplimiento de requisitos - MECI	76
Cuadro 7. Matriz DOFA	79
Cuadro 8. Estrategia 1. Propuesta plan de mejora del procedimiento de Pre inducción – Programa de Inducción.	88
Cuadro 9. Estrategia 2. Propuesta plan de mejora del procedimiento de Pre inducción – Programa de Inducción.	89
Cuadro 10. Estrategia 3. Propuesta plan de mejora del procedimiento de Pre inducción – Programa de Inducción.	90
Cuadro 11. Estrategia 4. Propuesta plan de mejora del procedimiento de Pre inducción – Programa de Inducción.	91
Cuadro 12. Estrategia 5. Propuesta plan de mejora del procedimiento de Pre inducción – Programa de Inducción.	92
Cuadro 13. Estrategia 6. Propuesta plan de mejora del procedimiento de Pre inducción – Programa de Inducción.	93

LISTADO DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Componentes y elementos del Modelo Estándar de Control Interno – MECI 2014 – Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) – Junio 2016	24
Figura 2. Articulación de los componentes y elementos del Modelo Estándar de Control Interno – MECI 2014 – Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) – Junio 2016.	25
Figura 3. Esquema historia de la organización	50
Figura 4. Esquema lineamientos Estratégicos.	53
Figura 5. Esquema Valores Institucionales	55
Figura 6. Esquema principios de la Organización.	57
Figura 7. Organigrama de la Estructura General del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses (Acuerdo 08 de 2012) Recuperado: http://www. Medicinalegal.gov.co//	58
Figura 8. Grupos Internos de Trabajo del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses (Resolución No. 00135 de 2011) Recuperado: http://www. Medicinalegal.gov.co//	59
Figura 9. Áreas en las que prestan sus servicios los laboratorios del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses	60

LISTADO DE GRAFICAS

	pág.
Grafica 1. Cumplimiento de requisitos (numeral 6 – provisión de recursos) de la norma NTC GP 1000:200.	73
Grafica 2. Cumplimiento de la norma, Modulo de Control Planeación y Gestión – Componente de Talento Humano - MECI 2014	77

GLOSARIO

ÁMBITO LABORAL: contempla las actitudes, necesidades, expectativas y comportamientos de los servidores públicos en lo que a motivación hacia el cargo, conocimiento del campo de trabajo (previo al ingreso y en el cargo mismo), ejercicio del cargo (rendimiento y satisfacción), y relaciones institución-servidor (carrera administrativa; selección y ubicación laboral; capacitación; diseño y divulgación de objetivos institucionales; bienestar social; planeación; planta física e implementos de trabajo); y por último, actitud del servidor público hacia la entidad.

CAPACITACIÓN: se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.

CULTURA DEL SERVICIO PÚBLICO: se denomina así el conjunto de valores, conocimientos, actitudes y comportamientos que deben desarrollar progresivamente los servidores públicos para hacer realidad una nueva manera de atender los requerimientos de los ciudadanos.

CULTURA ORGANIZACIONAL: sistema de valores y creencias que reciben la influencia del diseño estructural de la entidad, su tecnología y su medio ambiente, tanto interno como externo, siendo éstos elementos los que determinan las formas de pensamiento y normas de conducta que comparten todos los miembros de dicha entidad.

Serie de pensamientos, reglas y principios a partir de los cuales se construye el marco de referencia o conjunto de acciones futuras que permiten establecer las metas y el desarrollo de la organización.

MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO (MECI): el Modelo Estándar de Control Interno, MECI, es una herramienta de gestión que busca unificar criterios en materia de control interno para el sector público, estableciendo una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación.

El Modelo Estándar de Control Interno surge a partir de la estructura establecida por la Ley 87 de 1993 para el Sistema de Control Interno, el cual se compone por una serie de Subsistemas, Componentes y Elementos de Control. MECI permite el

diseño, desarrollo y operación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado.

MECI, promueve tres principios para su gestión, a saber: 1. Autocontrol: Es la capacidad de cada servidor público, independientemente de su nivel jerárquico, para controlar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos y garantizar los resultados que se esperan en el desarrollo de su función. 2. Autorregulación: Establecer de manera participativa las normas, procesos y procedimientos bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública. 3. Autogestión: Interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada.

NTC GP 1000:2009: la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, surge en cumplimiento de lo normado en el artículo 6º de la Ley 872 de 2003, esta disposición específica los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. Esta norma está dirigida a todas las entidades, y se ha elaborado con el propósito de que éstas puedan mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Para la elaboración de este documento se han empleado como base las normas internacionales ISO 9000:2005 y la ISO 9001:2008 sobre gestión de la calidad. En esta medida, la implementación de la presente norma permite el cumplimiento de la norma internacional ISO 9001:2008, puesto que ajusta la terminología y los requisitos de ésta a la aplicación específica en las entidades.

La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, el cual consiste en determinar y gestionar, de manera eficaz, una serie de actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que forman parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Este enfoque permite mejorar la satisfacción de los clientes y el desempeño de las entidades, circunstancia que debe ser la principal motivación para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, y no simplemente la certificación con una norma, la cual debe verse como un reconocimiento, pero nunca como un fin.

PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN: es el plan diseñado por el gobierno nacional, componente del Sistema Nacional de Capacitación, en el cual se señala la política general en materia de capacitación y las prioridades que deben atender las entidades públicas, allí se establecen los mecanismos de coordinación, cooperación, asesoría, seguimiento y control. Éste plan es

formulado y actualizado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, coordinación con la Escuela Superior de Administración Pública.

PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN: Consiste en el conjunto de lineamientos, estrategias y acciones orientadas a incrementar las competencias laborales de sus servidores, a través de procesos de formación y capacitación, previamente programadas de acuerdo al diagnóstico de necesidades.

Este plan se formula con una periodicidad mínima de un año, las estrategias esenciales deben estar directamente ligadas al logro de los objetivos y metas previstos en los planes operativos anuales, los planes indicativos y de desarrollo administrativo.

Deberá guardar concordancia con las políticas y estrategias del Plan Nacional de Formación y Capacitación, con la participación de la comisión de personal.

PRE INDUCCIÓN: proceso en el cual se presenta al nuevo servidor público, el Instituto Nacional de Medicina legal y Ciencias Forenses, sus beneficios e información organizacional

PROCEDIMIENTO: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

SERVIDOR PÚBLICO: miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del estado y sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios, así mismo, el término Servidor Público se utiliza para referirse a las personas que prestan servicios al estado, de acuerdo a las previsiones del artículo 123 de la Constitución Política de 1991.

RESUMEN

El propósito de la presente investigación se orientó principalmente a formular una propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano en una empresa del sector público en el marco de la norma técnica de calidad en la gestión pública GP 1000:2009 y el modelo estándar de control interno (MECI 2014), específicamente dentro del programa de inducción – procedimiento de pre inducción, que permitiera plantear unas estrategias para la optimización del recurso humano, el fortalecimiento de la gestión pública, la satisfacción de las necesidades propias del cliente interno, referidas a objetivos individuales, que converjan con los propósitos y metas institucionales.

De igual manera surge el planteamiento, atendiendo a la necesidad de actualizar el procedimiento con ocasión a la expedición de los Decretos 020 del 9 de enero de 2014 y 021 de la misma fecha, por los cuales se clasificaron los empleos y se expidió el régimen de carrera especial de la Fiscalía General de la Nación y de sus entidades adscrita, así como armonizar sus actividades a las disposiciones contenidas en el sistema de gestión de calidad - NTC GP 1000:2009 y el Modelo Estándar de Control Interno MECI - 2014.

A fin de cumplir objetivo, se eligió una empresa caso de estudio perteneciente al sector público del orden nacional, se aplicaron dos herramientas con el fin de identificar aquellas situaciones que afectarían la conformidad, respecto al cumplimiento de los requerimientos planteados por la norma técnica de calidad para el sector público, así como de los requisitos previstos en el componente de talento humano en MECI – 2014 y las potencialidades y las oportunidades de mejora en la organización.

A partir de los resultados arrojados por el diagnóstico, se formula una propuesta consistente en un plan de mejora del procedimiento de pre inducción – programa de inducción al nuevo servidor, dentro del proceso de gestión del talento humano en una empresa del sector público, en la cual se describen unas estrategias y unas actividades tendientes a actualizar el procedimiento en el marco de la normativa anteriormente señalada.

Con la implementación de las mejoras identificadas en el programa de inducción - procedimiento de pre inducción, se pretende no solo propender por satisfacer las expectativas del nuevo servidor, sino también integrarlo de una forma más adecuada a la cultura organizacional propia basada en la calidad, crear sentido de pertenencia hacia la entidad y agregar valor al servicio que se presta desde la administración pública para el cliente interno.

Palabras Claves: Gestión del Talento Humano, Programa de Inducción, Modelo Estándar de Control Interno MECI - 2014, Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública Decreto 020 de 2014, Plan de Mejora. Gestión por procesos.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, a través de la Ley 872 de 2003, se dispuso la creación del sistema de gestión de calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios, y en cumplimiento de lo señalado en su artículo 6 se expidió la NTC GP 1000:2009 - Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, con el propósito de que las entidades pudieran mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondieran a las necesidades y expectativas de los ciudadanos o los clientes que reciban los servicios.

Vista ésta norma como una herramienta para la optimización de los recursos y para el fortalecimiento de los procesos al interior de las instituciones, resalta la necesidad de articularse con la gestión del talento humano, atendiendo a que las necesidades y expectativas a satisfacer se encuentran alineadas directamente con las finalidades propias del estado y se satisfacen, a través del desarrollo de las funciones que le son propias al servidor público en razón de un cargo y nivel, por el cual se le vinculó a la administración.

En éste orden de ideas, en cuanto a los servidores públicos, son los responsables del desarrollo eficiente de las funciones a su cargo, las cuales así mismo les son dadas por la ley o el reglamento, los mismos, deberán velar permanentemente por la supervisión de los controles formulados, por evaluar permanentemente su gestión y tomar las acciones necesarias que le permitan tener una mejora continua, así como cumplir con los objetivos y metas establecidos; en esta línea los procesos se verán robustecidos, mediante la implementación de estrategias adecuadas que permitan que éstos servidores como abanderados de su gestión, logren la competencia necesaria para el óptimo desarrollo de sus funciones y que se apropien “del conjunto de valores, conocimientos, actitudes, aptitudes y comportamientos que deben desarrollar progresivamente para hacer realidad una manera dinámica para la atención de los requerimientos de los ciudadanos”¹.

Con el propósito de estructurar la propuesta de mejoramiento objeto del presente estudio, se hizo necesario hacer un levantamiento de los aspectos más relevantes de la empresa caso de estudio, establecer los factores claves para llevar a cabo el programa de inducción en una entidad pública; efectuar la relación de las disposiciones normativas aplicables al proceso de gestión del talento humano en el programa de inducción, tanto en el ámbito nacional como en el internacional; se formuló un diagnóstico del estado de cumplimiento por parte de la entidad respecto del componente de talento humano, frente a los requisitos previstos tanto en la norma técnica de calidad de la gestión pública NTC GP 1000:2009, como en

¹ RIVEROS PINZON, Rafael Enrique, Formación y Capacitación del servidor Público; Guía para implementar los programas de Inducción y Reinducción. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá, D.C., 2003. [Consultado en Noviembre de 2016]

el modelo estándar de control interno MECI – 2014, los cuales analizados, permitieron la identificación de oportunidades de mejora, así como debilidades, que sirvieron como insumo para la elaboración de las estrategias y actividades que integran la propuesta de mejora en el proceso de gestión del talento humano, dentro del programa de inducción – procedimiento de preinducción que aquí se presenta.

Por lo anterior, a través de ésta investigación se pretende estructurar una propuesta de mejoramiento al proceso de gestión del talento humano en una entidad pública, en el Programa de Inducción – Procedimiento de Pre inducción, con base en los cambios normativos vigentes, que le permita a los servidores nuevos, entender y familiarizarse con el sistema de gestión del talento humano por competencias laborales, con la plataforma estratégica de la entidad (Misión, Visión, Cultura Corporativa, entre otros elementos) así como con sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos y el contexto ético en el cual debe efectuar la prestación de un servicio con calidad a su cliente interno y externo.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Estructurar una propuesta de mejoramiento del procedimiento de preinducción en el proceso de gestión del talento humano en una empresa del sector público, con base en los cambios normativos vigentes en cumplimiento de la NTC GP 1000:2009 y el modelo estándar de control interno – MECI 2014

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Describir los aspectos o factores claves a tener en cuenta en el desarrollo de los procedimientos de pre inducción, del proceso de gestión humana en una empresa del sector público.
- ✓ Detallar las previsiones legales vigentes y aplicables al proceso de gestión del talento humano y en particular al procedimiento de preinducción en una empresa del sector público.
- ✓ Establecer el estado actual del procedimientos de preinducción, en cumplimiento de la NTC G.P. 1000:2009, numeral 6.2, así mismo alineada con el Modelo Estándar de Control Interno – MECI 2014 – dentro del módulo de Control, Planeación y Gestión, componente talento humano, numeral 1.1.2, relativo al desarrollo del talento humano y con los Decretos 020 y 021 del 9 de enero de 2014.
- ✓ Formular el procedimiento de preinducción actualizado en relación a la normatividad y condiciones previstas en el Decreto 020 y 021 de 2014 acorde con las previsiones contenidas en la Norma Técnica para la Gestión Pública (GP 1000) y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

1. MARCO TEÓRICO

1.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD - NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA - NTC GP 1000:2009

En Colombia a través de la Ley 872 de 2003 se dispuso la creación del sistema de gestión de calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios, norma que en su artículo 6, consagró la obligatoriedad para su reglamentación por parte del Gobierno Nacional, mediante la expedición de una norma técnica de calidad en la gestión pública.

En cumplimiento de lo preceptuado por el referido artículo 6 de la Ley 872 de 2003 y el Decreto 4110 del 9 de diciembre de 2004, se expidió la norma técnica de calidad en la gestión pública – NTC GP 100:2004, la cual sufrió su última actualización, con la expedición del Decreto 4485 del 18 de noviembre de 2009, generando la norma técnica de calidad en la gestión pública – NTC GP 1000:2009", "con el propósito de que las entidades pudieran mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondieran a las necesidades y expectativas de sus clientes"² (ciudadanos)

"La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, el cual consiste en determinar y gestionar, de manera eficaz, una serie de actividades relacionadas entre sí"³.

La norma técnica de calidad se rige por unos principios "los cuales se enmarcan, integran, complementan y desarrollan dentro de los principios constitucionales"⁴, los que, aplicados por la alta dirección pueden conducir a la entidad a una mejora en su desempeño, a saber:

1. **Enfoque al cliente.** Satisfacción de las necesidades del cliente, apuntando a superar sus expectativas.
2. **Liderazgo:** Involucramiento para el logro de los objetivos de la entidad.
3. **Participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas.** Compromiso de las partes involucradas con la prestación del servicio para el logro.

² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Norma técnica de la calidad en la gestión pública. NTC GP 1000. Bogotá D.C.: El Instituto, 2009.

³ *Ibíd.*, Pg. 29.

⁴ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 87. (29, Noviembre, 1993). Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial no. 41120, Bogotá. D.C., 1993

4. **Enfoque basado en procesos.** Cadena de valor. Actividades y recursos relacionados que se gestionan como un proceso en pro del logro de un objetivo.
5. **Enfoque del sistema para la gestión.** gestionar los procesos para el cumplimiento de logros de manera eficiente, eficaz y efectiva.
6. **Mejora continua.** Objetivo permanente para aumentar la eficiencia, eficacia y efectividad.
7. **Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones.** Decisiones eficaces fundamentadas en datos e información.
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes o servicios.** Equilibrio contractual.
9. **Coordinación, Cooperación y Articulación.** Trabajo en equipo
10. **Transparencia.** Acceso a la información para el control social.

En tal sentido, el Sistema de Gestión de la Calidad:

Promueve la transparencia y la comunicación con el cliente, garantizando el fácil acceso a la información, objetivos que se encuentran orientados en la misma dirección de la política de racionalización de trámites consagrada en la Ley 962 de 2005, la cual busca facilitar las relaciones de los particulares con la Administración Pública, de tal forma que las actuaciones que deban surtirse ante ella para el ejercicio de actividades, derechos o cumplimiento de obligaciones se desarrollen de conformidad con la Constitución Nacional⁵.

La NTC GP 1000:2009, cuenta con doscientos cuarenta y dos (242) requisitos normativos, divididos a su vez en: ocho (8) capítulos, tres primeros capítulos (3) generales y cinco (5) capítulos específicos

En tal contexto, indica la norma técnica que las organizaciones para mantenerse en un ciclo de mejora continua, deberán:

'Establecer, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad que permita mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del desempeño de la organización dentro de un alcance que considere todos los procesos que le permiten a la entidad cumplir su función, deberá prever los siguientes aspectos:

⁵ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN, Norma técnica de la calidad en la gestión pública. NTC GP 1000. Bogotá D.C.: El Instituto, 2009.

1. Proyectar y establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la entidad. (Planear)
2. Implementar los procesos y procedimientos establecidos y ejecutar los planes, programas y proyectos definidos (Hacer)
3. Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y/o servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos establecidos para el producto y/o servicio, e informar sobre los resultados (Verificar)
4. Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos y asegurar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos. (Actuar)⁶

Para el caso particular de la presente investigación, la norma técnica de la gestión pública - NTC G.P. 1000:2009, en su numeral 6, al referir la gestión de recursos dentro del sistema, señala que la entidad deberá determinar y proveer los recursos necesarios (humanos, financieros y operacionales) “a fin de implementar y mantener dicho sistema de gestión de calidad, mejorar continuamente su eficiencia, eficacia y efectividad y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de requisitos, acorde con los objetivos de la entidad”⁷.

En tal sentido, la entidad deberá garantizar que la calidad de cada bien dispuesto para la prestación del servicio que se ofrece en cumplimiento de las funciones asignadas por la Ley, sea óptimo para establecer y desarrollar los objetivos institucionales, respecto del talento humano, previsto en el numeral 6.2., el bien o servicio a prestar puede verse afectado por los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas en el desempeño de sus funciones propias, “para lo cual deberán ser competentes con base en la educación, formación y experiencia apropiadas”⁸, en ese contexto, indica la norma técnica de calidad, que para garantizar la conformidad del servicio que la entidad presta deberá:

- a. Determinar la competencia necesaria de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas o que realizan trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio;
- b. Proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria cuando se requiera;
- c. Evaluar las acciones tomadas, en términos de su efecto sobre la eficacia, eficiencia o efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad de la entidad;
- d. Asegurarse de que los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas son conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e. Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas”⁹.

⁶ *Ibíd.*, pg. 29

⁷ *Ibíd.*, pg. 29

⁸ *Ibíd.*, pg. 29

⁹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Norma técnica de la calidad en la gestión pública. NTC GP 1000. Bogotá D.C.: El Instituto, 2009.

Por lo anterior, el cumplimiento del requisito busca “garantizar que los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas cuenten con las competencias (educación, formación, habilidades y experiencia) necesarias para realizar los trabajos que afectan la calidad del producto o servicio”¹⁰, con miras a conseguir éste objetivo, la gestión del talento humano se puede apalancar durante todas sus etapas (ingreso, permanencia y retiro) mediante el uso de diferentes herramientas dispuestas para ello en el ordenamiento legal, a continuación en el cuadro 1, se describe la relación de herramientas que estructuran el componente del talento humano bajo la dinámica propuesta por el modelo estándar de control interno así:

Cuadro 1. Estructura del componente de talento humano, Herramientas – Subsistemas en el Modelo Estándar de Control Interno MECI

COMPONENTE	HERRAMIENTA - SUBSISTEMAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Manual de Funciones y competencias Laborales,
	Programa Institucional de Formación y Capacitación
	Programa de Inducción y Reinducción
	Programa de Bienestar
	Plan de Incentivos
	Evaluación del Desempeño

Fuente: Autor, basado en el componente del Talento Humano, dispuesto en el modelo estándar de control interno.

1.2. MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO – MECI 2014

El modelo estándar de control interno - MECI, “es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad”¹¹.

El propósito fundamental de la norma está orientado al fortalecimiento de a las entidades públicas, para que establezcan en su interior mecanismos preventivos que permitan proporcionar una seguridad razonable acerca del logro de las metas y objetivos institucionales trazados por la dirección, de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes.

¹⁰ Ibid., p. 29

¹¹ COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Ley 943 (21, Mayo, 2014). Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno – MECI. Diario Oficial no.49158, Bogotá. D.C. 2014.

Por consiguiente, su implementación en las entidades tiene como finalidad:

- ✓ Aumentar la eficacia, eficiencia y efectividad en la gestión institucional.
- ✓ Generar mecanismos que permitan la evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
- ✓ Establecer lineamientos que permitan oportunidad y confiabilidad de la información en los reportes de carácter contable y financiero.
- ✓ Establecer mecanismos para la protección de los recursos de la organización ante posibles riesgos que los afecten.

El modelo estándar de control interno – MECI, tiene sus antecedentes normativos en la Ley 87 de 1993, Decreto 1599 de 2005, Decreto 943 de 2014, con la expedición de la Ley 1083 de 2015¹², surtió su actualización más reciente.

Resulta preciso indicar, que el objetivo primordial del modelo, es consolidarse como “una herramienta de control que sirve a las entidades para facilitar la implementación y fortalecimiento de sus Sistemas de Control Interno, asegurando razonablemente el cumplimiento de sus objetivos”¹³.

Éste modelo se enmarca en tres principios que involucran directamente al servidor como responsable del control efectivo durante el desarrollo de sus funciones, a saber: autocontrol, autorregulación y autogestión, los cuales se encuentran orientados a la gestión ética, comprometida, oportuna y adecuada para el cumplimiento de los fines esenciales del Estado, con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.

Para el caso que nos ocupa, el modelo estándar de control interno – MECI 2014 – dentro del módulo de Control, Planeación y Gestión, prevé el componente correspondiente al talento humano (numeral 1.1.2), refiriendo sobre el desarrollo del talento humano, que éste debe “Garantizar que los servidores públicos cuenten con las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad necesarias para cumplir la función de la entidad.”¹⁴

Dentro de las estrategias que pueden emplear las instituciones para responder a este aspecto, en el marco de los procesos de gestión del talento humano, se

¹² COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 1083 (26, Mayo, 2015). “Por medio del cual se expide el Decreto único reglamentario del sector de Función Pública. Diario Oficial no. 49639. 2015.

¹³ COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Ley 943 (21, Mayo, 2014). Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno – MECI. Diario Oficial no.49158, Bogotá. D.C. 2014.

¹⁴ COLOMBIA, DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014, Bogotá. D.C., 2014 [Consultado: Diciembre 2016] Disponible en: http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/MANUALTECNICOMEICI2014_7_7_2014.pdf

encuentran entre otras, los - Manuales de funciones - Perfiles de cargo - Manuales de competencias laborales - Programas de bienestar - Plan de formación y/o capacitación. De tal forma, que éstos mecanismos puedan cubrir el ingreso, la permanencia y retiro del servidor público y/o particulares que ejercen funciones públicas¹⁵.

A continuación se presentan las figuras 1 y 2, por medio de las cuales puede observarse de manera esquemática la estructura del modelo, respecto a sus componentes y la forma como éstos se articulan entre sí para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, de acuerdo a las expectativas establecidas en la Ley, con miras a conseguir el cumplimiento mismo de los fines del Estado.

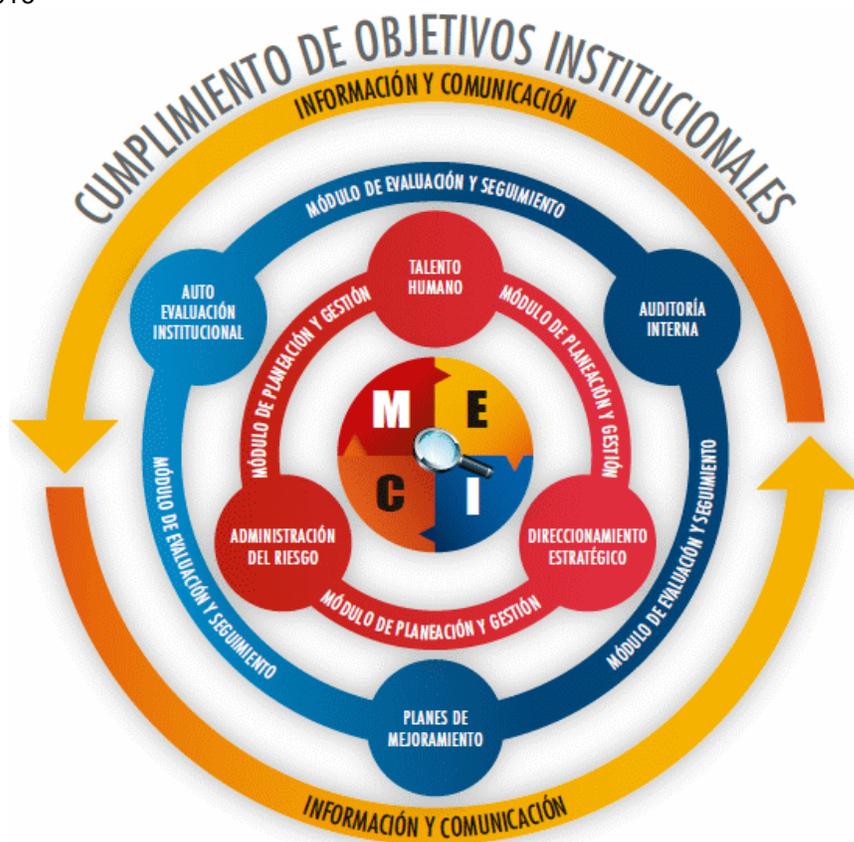
Figura 1. Componentes y elementos del Modelo Estándar de Control Interno – MECI 2014 – Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) – Junio 2016



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

¹⁵ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Norma técnica de la calidad en la gestión pública. NTC GP 1000. Bogotá D.C.: El Instituto, 2009.

Figura 2. Articulación de los componentes y elementos del Modelo Estándar de Control Interno – MECI 2014 – Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) – Junio 2016



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

1.3. RELACIÓN EXISTENTE ENTRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA GESTIÓN PÚBLICA.

En Colombia, la necesidad de dinamizar y modernizar la administración, suscitó la necesidad de formular una herramienta de gestión que le permitiera a todas las entidades del Estado mejorar su desempeño y la capacidad para ofrecer o proporcionar bienes y servicios, según las funciones asignadas por la ley, que además estuviera orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de tal forma que se expidió la Ley 872 de 2003¹⁶, la cual dispuso la creación de un sistema de gestión de calidad.

¹⁶ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA, Ley 872 (30, diciembre, 2003). Por el cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios. Diario Oficial no. 45418, Bogotá, D.C., 2003.

Señala la precitada Ley 872 de 2003¹⁷, en su artículo 1° “que el sistema de gestión, plantea un enfoque basado en los procesos que se surte en la entidad y en las expectativas de los usuarios destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas en la Ley”, situación que consiste en determinar y gestionar, una serie de actividades relacionadas e interrelacionadas entre sí, de manera eficaz, que permitan mejorar el desempeño de la entidad y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

En tal sentido, un sistema de gestión de Calidad en la gestión Pública apalanca el direccionamiento y el desarrollo de las organizaciones, dado que permite estarse en un ciclo de mejora continua, bajo la implementación de la metodología del de Planear, Hacer, Verificar y Actuar, para alcanzar sus fines y metas institucionales.

La calidad en la gestión pública, reviste un enfoque de excelencia, en el que se han adoptado prácticas que confluyen con el cumplimiento de los fines del Estado, por parte de quienes a su servicio se encuentran, es decir, los funcionarios o servidores públicos, quienes cuentan con un rol de gran importancia en el engranaje del desarrollo de toda la gestión pública, atendiendo a que recae en ellos la prestación del servicio conforme a los requerimientos legales.

En este contexto, es preciso indicar que las relaciones entre la gestión de la calidad y la gestión del talento humano, van estrechamente ligadas, en cuanto sobre los servidores públicos, recae la responsabilidad del desarrollo eficiente de las funciones a su cargo, las cuales así mismo les son dadas por la ley o el reglamento, los mismos deberán velar permanentemente por la supervisión de los controles formulados, evaluar permanentemente su gestión y tomar las acciones necesarias que le permitan tener una mejora continua y cumplir con los objetivos y metas establecidos, procesos que se ven robustecidos, a través de la implementación de herramientas adecuadas que permitan que éstos servidores como abanderados de su gestión, sean “competentes y que se apropien del conjunto de valores, conocimientos, actitudes, aptitudes y comportamientos que deben desarrollar progresivamente para hacer realidad una manera dinámica para la atención de los requerimientos de los ciudadanos”¹⁸ e introducir valor su gestión.

La gestión pública vista como el hacer por parte del Estado, para satisfacer los fines que le son propios, entre ellos, “servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y

¹⁷ *Ibíd.*, p. 1

¹⁸ RIVEROS PINZON, Rafael Enrique, Formación y Capacitación del servidor Público; Guía para implementar los programas de Inducción y Reinducción. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá, D.C., 2003. [Consultado en Noviembre de 2016]

deberes consagrados en la Constitución¹⁹, necesita de los gestión de la calidad, para poder cumplir con tales propósitos de manera eficiente, eficaz y en el marco de los requerimientos legales y siempre hacerlo de la mejor forma

Por su parte la gestión de la calidad, como proceso de la gestión del talento humano van a requerir ambas en términos de la norma de calidad para la gestión pública²⁰, el cumplimiento de aspectos comunes, a saber, hacer la determinación de los procesos que le permitirán cumplir la función asignada; determinar la secuencia e interacción de estos; determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces y eficientes; asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los mismos; realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos; implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos, y establecer controles sobre los riesgos identificados y valorados que puedan afectar la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de la entidad.

Por lo anteriormente expuesto, se concluye que los sistemas de gestión son herramientas dispuestas para la optimización de los recursos, el fortalecimiento de los procesos y el cumplimiento de metas y objetivos, en el marco de la mejora continua; por su parte, también corresponde señalar que un sistema de la calidad aplicado a la gestión del talento humano, se constituye como una oportunidad para garantizar la adecuada prestación del servicio (conformidad), en ejecución del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), la satisfacción de las necesidades y expectativas tanto del cliente interno (servidor) como del externo (usuario), la formulación de oportunidades de mejora y el establecimiento de riesgos, con ocasión a las mediciones y controles, entre otros, el establecimiento del impacto de la implementación de buenas prácticas organizaciones en la cultura organizacional.

1.4. PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

"La administración pública no es meramente una máquina inanimada que ejecuta irreflexiblemente el trabajo del gobierno. Si la administración pública tiene relación con los problemas del gobierno, es que está interesada en conseguir los fines y los objetivos del Estado. La administración pública es el Estado en acción, el Estado como constructor"²¹.

19 servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución.

²⁰ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN, Norma técnica de la calidad en la gestión pública. NTC GP 1000. Bogotá D.C.: El Instituto, 2009.

²¹ GUERRERO OROZCO, Omar. Principios de la Administración Pública; Definición de Administración Pública. [<http://www.iapqroo.org.mx/>]. 1 Ed. Bogotá, D.C.: 1997. P28. [Consultado en Diciembre, 2016]. Disponible en:

El Estado, en la búsqueda del bienestar colectivo y en el propósito de construir, ha apoyado su quehacer en las personas que a su servicio se encuentran, los cuales se han denominado a lo largo de la historia, funcionarios públicos, servicio civil, función pública o servidores públicos, en quienes se encuentra la responsabilidad de materializar los fines esenciales del Estado.

De acuerdo a lo dispuesto por el artículo 1 de la Ley 909 de 2004 “ Quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria en los organismos y entidades de la administración pública, conforman la función pública. En desarrollo de sus funciones y en el cumplimiento de sus diferentes cometidos, la función pública asegurará la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad”²².

Con el propósito de llevar una adecuada administración del recurso humano, a lo largo de la historia se han generado normativas en las cuales se han consagrado las reglas para la administración de la relación entre el Estado y los servidores públicos, las cuales responden a necesidades específicas dada la naturaleza de ésta relación, luego en cuanto el empleador es el propio Estado, la finalidad de la prestación de su servicio, la especialidad de la vinculación, la estabilidad laboral, las calidades con las que debe contar quien presta servicios a favor del Estado, tanto las académicas, como las habilidades, destrezas, aptitudes, entre otros aspectos, que determinarán el producto final en términos de satisfacción de las necesidades del cliente final, el cual es el ciudadano.

En el marco de las dinámicas modernas y los constantes procesos de transformación global en los diferentes ámbitos, económico, social, cultural, tecnológico, ambiental, entre otros, que han permitido analizar otras formas de hacer las cosas, optimizar los recursos, controlar la producción, la generación de material primas, desarrollar relaciones internas y externas para la consecución de objetivos, el Estado también ha querido generar procesos que le permitan generar un mayor valor a su gestión en cumplimiento de sus fines esenciales.

En tal sentido, el Estado en desarrollo de su cadena de valor ha buscado articular políticas desde sus diversos sectores, encaminadas a fortalecer su capacidad administrativa y el desempeño institucional, para robustecer y empoderar su gestión con calidad, eficacia, eficiencia y transparencia; dentro de tales políticas, dada su importancia, se ha previsto la política de gestión del talento humano, la cual en el Estado Colombiano, se encuentra “Orientada al desarrollo y cualificación de los servidores públicos buscando la observancia del principio de

<http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/PRINCIPIOS%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA.pdf>

²²COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 909 (23, septiembre, 2004). Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia publica y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2004.no. 45680

mérito para la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados. Incluye, entre otros el Plan Institucional de Capacitación, el Plan de Bienestar e Incentivos, los temas relacionados con Clima Organizacional y el Plan Anual de Vacante”²³.

La gestión del talento humano en ejercicio de la función pública, puede concebirse como un proceso de apoyo en la cadena de procesos propios de una organización (Estado), el cual se encuentra previsto para que a través de sus planes, programas y proyectos, soporte el desarrollo y crecimiento de ésta misma en cumplimiento de su misión y así mismo, acompañe al colaborador durante su ingreso, permanencia y retiro, generando en tales etapas, procesos tales como *calificación* para el desarrollo de las funciones propias y el desarrollo de competencias, capacidades, conocimientos, habilidades, vocación de servicio (gestión del conocimiento), evaluación del desempeño, para establecer oportunidades de mejora en el desarrollo de sus funciones, así como necesidades de formación y capacitación (gestión de desempeño), motivación para permanencia (Plan de Bienestar e incentivos) Calidad de Vida y la articulación de todos estos elementos en la Cultura Organizacional y permita a través de la prestación de sus servicios, la materialización de los fines esenciales del Estado.

Dicho modelo, encuentra sustento en el modelo de gestión del talento humano por competencias laborales, el cual es un modelo que busca a través del desarrollo e implementación de un sistema de procesos eficiente, generar la producción de bienes y/o servicios de calidad conforme a unas especificaciones técnicas, desarrollado por parte de personas competentes, que encuentran alineadas sus funciones con la misión, visión, objetivos estratégicos y demás elementos propios de la plataforma estratégica de la entidad, que finalmente permiten el cumplimiento de las metas, objetivos y fines consagrados en la Ley.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en la Recomendación 195 de 2004 sobre *el desarrollo de los recursos humanos: Educación, formación y aprendizaje*, invita a los Estados miembros a valorar éstos tres elementos como eje del desarrollo económico y social, sugiriendo la introducción de políticas de educación, formación y aprendizaje de calidad, que permitan a las personas además de vincularse a un empleo y mantenerse en él, desarrollar aptitudes que a través de mecanismos de evaluación, reconocimiento y certificación permitan la transferencia del conocimiento en los diferentes sectores y sus unidades productivas.

²³ COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, Decreto 2482 (3 diciembre de 2012). Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. Diario Oficial. Bogotá D.C 2012. No. 48634

Indica la referida recomendación que el término «competencias» abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico²⁴; y se exhortó a los estados miembros al desarrollo de las mismas, en la dinámica de un dialogo social que permita la identificación de las tendencias sobre competencias en los diferentes sectores, al reconocimiento del aprendizaje en el lugar de trabajo, la experiencia laboral, así como la necesidad de la formación y capacitación para desarrollar en debida forma el trabajo, sugiriendo como mecanismos:

‘i) la adopción de prácticas laborales calificantes y de excelencia, que mejoren las aptitudes profesionales; ii) la organización de actividades de formación en el trabajo y fuera de él, conjuntamente con prestadores públicos y privados de servicios de formación, que permitan aprovechar mejor las tecnologías de la información y la comunicación, y iii) la utilización de nuevas modalidades de adquisición de conocimientos, junto con políticas y medidas sociales apropiadas que faciliten la participación en la formación’’²⁵.

1.4.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Algunos autores, han definido las competencias laborales como “conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión”²⁶, conocimientos que le permiten al trabajador “resolver problemas de forma autónoma y flexible, y le permiten estar capacitado para ofrecer colaboración en su entorno profesional y en la organización del trabajo”²⁷.

María Angélica Ducci, Jefa del Servicio de Políticas y Sistemas de Formación, Oficina Internacional del Trabajo (OIT), sobre “la competencia laboral señaló que es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real del trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también – en gran medida – mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”²⁸.

²⁴ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), Recomendación 195 de 2004, sobre el desarrollo de los recursos humanos: Educación, formación y aprendizaje.(2004). [Consultado en; Enero de 2017]. Disponible en:
<https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/rec195.pdf>

²⁵ *Ibíd.*, Pg. 8.

²⁶ GONZALEZ ARIZA, Ángel León .Métodos de Compensación basados en competencias. Pg. 36, [https://books.google.com.co].Barranquilla: Universidad del Norte, 2006. [Consultado en Enero 2017]. Disponible en:
https://books.google.com.co/books/about/M%C3%A9todos_de_compensaci%C3%B3n_basados_en_com.html?id=v3qclemGtvkC

²⁷ *Ibíd.*, Pg. 38

²⁸ DUCCI, María Angélica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional, Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas. Seminario Internacional, OIT/CINTERFOR/CONOCER. (23-25 de mayo, Guanajuato, México). [Consultado en Enero de 2017].

Las competencias laborales, “son un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional”²⁹.

La organización internacional del trabajo citando la definición del *National Council Vocational Qualifications* (NCVQ), indicó que:

“la competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos. En este sistema se ha definido cinco niveles de competencia que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro”³⁰.

En este contexto, podría concluirse que la competencia laboral, reviste el conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades, que relacionados entre sí, producen resultados ajustados a las metas u objetivos de la organización, mediante desempeños eficaces y eficientes en contextos reales de trabajo, los cuales deberán poder medirse.

De manera que el desarrollo de competencias laborales, tanto para trabajadores del sector privado como para los servidores públicos, se introducen no solo como elementos esenciales para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, sectoriales y a su vez los plasmados en el Plan Nacional den Desarrollo, sino como herramientas para un desempeño eficiente y de calidad en la ejecución de las funciones otorgadas por la ley y el reglamento.

En consecuencia, también resulta dable concluir que la gestión del talento humano por competencias laborales, tiene como propósito identificar las competencias en las dimensiones del ser, saber, y hacer de los colaboradores, necesarias para que a través de un rendimiento eficaz y eficiente, se produzca el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización y el desarrollo de estos conocimientos, actitudes, valores y habilidades en el personal.

Disponible en: http://cmap.upb.edu.co/rid=1133967433770_979963846_282/Competencias%20Laborales%20OIT.pdf

²⁹URUGUAY, ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), Competencias Laborales. Cinterfor [<http://www.oitcinterfor.org>]. Montevideo, (2015) [Consultado en Enero de 2017]. Disponible en:http://cmap.upb.edu.co/rid=1133967433770_979963846_282/Competencias%20Laborales%20OIT.pdf

³⁰ *Ibíd.*, Pg.3

La gestión del talento humano por competencias laborales, se puede gestionar a través de unos componentes, que le son propios, los cuales se articulan y se interrelacionan entre sí, durante las diferentes etapas en las cuales el colaborador se encuentra al servicio del Estado, a saber, inicio, permanencia y retiro.

Tejada, Navío³¹, citando a Hooghiemstra, (1994 p 32) señala los elementos a interrelacionarse en materia de talento humano, así:

- Selección y Contratación
- Evaluación del desempeño
- Valoración del Potencial
- Remuneración
- Formación y Desarrollo
- Planificación de la sucesión
- Planes de Carrera
- Diseño de evaluación de puestos de trabajo

En tal contexto, resulta preciso señalar que la Gestión del Talento Humano en el sector público, para poder suplir sus necesidades propias requiere de la articulación de cada uno de sus componentes, en cuanto tal y como quedo dicho en la Carta Iberoamericana de la Función Pública³², documento mediante el cual, los ministros de administración pública de Latinoamérica definieron las bases para configurar un sistema profesional, señalaron que “la función pública, debía diseñarse y operar como un sistema integrado de gestión cuyo propósito básico o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de la organización, para la producción de resultados acordes con tales prioridades estratégicas”³³.

Refrendando tal postura, la Carta Iberoamericana de la Función Pública, planteó que el talento humano a fin de gestionarse desde las organizaciones del estado, debería tener en cuenta los siguientes componentes:

1.4.1.1. ETAPA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En ésta etapa la organización deberá establecer sus necesidades de personal, los requerimientos de las áreas, las cantidades, las calidades de los profesionales,

³¹ TEJADA, Navío. El desarrollo y la gestión de competencias profesionales, una mirada desde la formación. En Revista Iberoamericana de Educación. Volumen 37. No. 2. [Consultado en Enero de 2017]. Disponible en: <http://rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>

³² BOLIVIA, DEPARTAMENTO DE ASUNTOS ECONOMICOS Y SOCIALES / NACIONES UNIDAS, Carta Iberoamericana de la Función Pública, V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. [Consultado en: Enero de 2017] Disponible en: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>

³³Ibíd., p10.

atendiendo los perfiles, manuales de funciones y competencias laborales, la adecuada distribución de los recursos que se tengan disponibles, deberán verificarse las funciones existente para evaluarse la posibilidad de su adición, actualización o eliminación, establecerse las necesidades de personal dentro del largo, mediano y corto plazo, y en ese sentido identificar las acciones que permitirán atender ésta demanda institucional.

1.4.1.2. GESTIÓN Y PROVISIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO

El ingreso al Estado deberá llevarse a cabo en el marco de los principios de publicidad, libre concurrencia, transparencia, imparcialidad, mérito, especialidad de los órganos y organismos que llevan a cabo los procesos de selección, fiabilidad y validez de las pruebas a practicar, eficacia y eficiencia de los procesos de reclutamiento.

Dentro de sus etapas se encuentran la preselección, selección, vinculación y desvinculación, a través de concurso en sus diversas modalidades, atendiendo a la naturaleza de la entidad, a saber, exámenes, entrevistas, simulaciones, pruebas psicométricas, concurso de ingreso, concurso de ascenso, concurso, curso – concurso, periodo de prueba.

1.4.1.3. GESTIÓN DE RENDIMIENTO

Prevé la evaluación del rendimiento y desempeño laboral de las personas, con fines de mejora en la prestación del servicio o de estímulo, dentro de ellas se encuentra el concepto de desempeño, el diseño y planificación de evaluación de Desempeño, el plan de incentivos o estímulos y las evaluaciones.

1.4.1.4 GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN

Refiere “las políticas de retribución, las cuales intentarán en todo caso estimular en los servidores públicos el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias”³⁴. Aquí se enmarcan los planes de incentivos pecuniarios y no pecuniarios.

³⁴ BOLIVIA, DEPARTAMENTO DE ASUNTOS ECONOMICOS Y SOCIALES / NACIONES UNIDAS, Carta Iberoamericana de la Función Pública, V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. [Consultado en: Enero de 2017] Disponible en: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>

1.4.1.5. GESTIÓN DEL DESARROLLO

Aquí se encuentran previstos los mecanismos que favorezcan el crecimiento y desarrollo de competencias de los servidores públicos, “que mantengan alto su valor de contribución y satisfagan en lo posible sus expectativas de progreso profesional, armonizando éstas con las necesidades de la organización”³⁵.

En desarrollo de ésta gestión, se puede establecer el autodiagnóstico para la identificación de las necesidades de fortalecimiento de competencias ya bien de ser, del saber o del hacer, para un adecuado desarrollo de sus funciones y así diseñar, actualizar o modificar el Plan Institucional de Capacitación, el cual estará diseñado con el propósito de apoyar el cumplimiento de los fines institucionales, desde el que hacer individual de cada servidor.

La capacitación deberá recibirse en todas las etapas laborales del servidor, ya bien para complementar su formación inicial, para robustecer el desarrollo de sus funciones o para afrontar los constantes cambios ya bien normativos, tecnológicos, entre otros, que se presenten durante su servicio.

1.4.1.6. GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES

A éste apartado corresponden todos los procesos, procedimientos y mecanismos que deberán establecer las organizaciones tendientes a facilitar la relación laboral entre el servidor y la administración, entre ellos encontramos, las directrices u orientaciones para garantizar a los servidores el ejercicio de los derechos y deberes, publicidad de la información en cuanto al ejercicio de los mismos, para el cumplimiento de la misión institucional y en sí los fines del Estado.

En Colombia, con la expedición de la Ley 909 de 2004, sobre empleo público, carrera administrativa y gerencia pública, se trazaron los derroteros en los cuales se desarrollaría la gestión del talento humano por competencias laborales, incluyéndose los modelos de gestión el modelo se fundamenta en función de la estrategia organizacional, encontrándose integrado por unos subsistemas interrelacionados e interoperables entre sí.

Tal y como se dijo en precedencia, en Colombia se adoptó la política de gestión del talento humano para los servidores del sector público, mediante el Decreto 2482 de 2012, disponiéndose que la misma deberá estar “Orientada al desarrollo y cualificación de los servidores públicos buscando la observancia del principio de mérito para la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, la vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados. Incluye, entre otros el Plan Institucional de Capacitación, el Plan de Bienestar e Incentivos, los temas relacionados con Clima

³⁵Ibid., Pg. 21

Organizacional y el Plan Anual de Vacantes”³⁶, de lo cual se puede colegir que en Colombia se aplica la gestión del talento humano por competencias laborales. En tal sentido, la Carta Iberoamericana señaló que las finalidades en un sistema de gestión del empleo y de recursos humanos, en un ámbito público, deben compatibilizar los objetivos de eficacia y eficiencia con los requerimientos de igualdad, mérito e imparcialidad que son propios de administraciones profesionales en contextos democráticos³⁷.

1.5. LA CARRERA ADMINISTRATIVA Y LOS REGÍMENES DE CARRERA ESPECIAL

La carrera administrativa tiene su origen en Colombia en 1938, con la expedición de la Ley 165, la cual trata de manera esencial la función pública, dicha norma rigió hasta que el plebiscito realizado en 1957 le dio origen a la Reforma Administrativa de 1958, en donde se elevó a principio constitucional la carrera administrativa, y se consagró la noción de estabilidad en el cargo, retirando del poder ejecutivo la potestad de nombrar y remover a funcionarios que desempeñen cargos públicos; dio origen al Departamento Administrativo de Servicio Civil (encargado de organizar el servicio civil y la carrera administrativa en Colombia).

Posterior a ello, se promulgó el Decreto 1732 de 1960, que clasificó los empleos considerados como de libre nombramiento y remoción, planteando que la selección del personal para los empleos que no fueran de libre nombramiento, se debería llevar a cabo a través de la realización de concursos y la elaboración de listas de elegibles.

Atendiendo a las facultades extraordinarias concedidas al Ejecutivo en 1968, tuvo lugar la expedición del Decreto 2400 de 1968, el cual descentralizó los procesos de selección y permitió el ingreso de manera extraordinaria a la carrera administrativa, lo cual permitió que muchas personas que se encontraban al servicio de la administración pudieran quedar inscritas en la carrera administrativa.

Con el Decreto 1950 de 1973, se continuó con la descentralización de los procesos de selección, asignándose al Departamento Administrativo del Servicio Civil, la dirección y coordinación de éste proceso, en ésta norma así mismo se definió a la carrera administrativa como un sistema de administración de personal basado en el mérito.

³⁶COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 2482, (3, diciembre, 2012). Por la cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. Diario Oficial. no 48634. Bogotá. D.C., 2012

³⁷BOLIVIA, DEPARTAMENTO DE ASUNTOS ECONOMICOS Y SOCIALES / NACIONES UNIDAS, Carta Iberoamericana de la Función Pública, V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. [Consultado en: Enero de 2017] Disponible en: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>

En 1984, se expide el Decreto 583, el cual permitió una vez más la vinculación a la carrera sin la realización de conjuntos, planteando que podrán proveerse los cargos, así como la reubicación de personal, simplemente con la acreditación del cumplimiento de los requisitos del cargo y la realización de diversas pruebas.

La Ley 61 de 1987, desarrolló una nueva clasificación de los cargos de carrera, prohibió los nombramientos provisionales a funcionarios de carrera y planteó que el retiro se puede producir por la repetición de calificaciones insatisfactorias. Finalmente, la Constitución de 1991 consagró el sistema de carrera administrativa como la regla general para el acceso al servicio público³⁸, otorgando su administración a la Comisión Nacional del Servicio Civil, el cual de acuerdo a lo previsto en el artículo 27 de la Ley 909 de 2004, “es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer; estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna”³⁹.

No obstante, en la Constitución Política de Colombia, se encuentran previstos otros regímenes especiales de carrera cuya regulación debe acatar los principios que rigen el sistema general de carrera administrativa, a saber:

- ✓ Igualdad de todos los ciudadanos, sin discriminación de género, raza, religión, tendencia política u otras.
- ✓ Mérito, desempeño y capacidad como criterios orientadores del acceso, la carrera y las restantes políticas de recursos humanos.
- ✓ Eficacia, efectividad y eficiencia de la acción pública y de las políticas y procesos de gestión del empleo y las personas.
- ✓ Transparencia, objetividad e imparcialidad.
- ✓ Pleno sometimiento a la ley y al derecho.⁴⁰

³⁸COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. Constitución Política de Colombia (7, julio, 1991). Diario Oficial. Bogotá D.C., 1991.no. 40995-1

³⁹COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 909 (23, septiembre, 2004). Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia publica y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2004.no. 45680

⁴⁰BOLIVIA, DEPARTAMENTO DE ASUNTOS ECONOMICOS Y SOCIALES / NACIONES UNIDAS, Carta Iberoamericana de la Función Pública, V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. [Consultado en: Enero de 2017] Disponible en: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>

La Corte constitucional, como guardiana de la Constitución Política en Colombia, mediante sentencia C – 984 de 2010, sobre los regímenes de carrera ha precisado que:

“(…) junto al régimen general de carrera administrativa, existen unos especiales caracterizados por contar con un fundamento constitucional que luego el legislador desarrolla y otros llamados específicos de creación eminentemente legal.

Tratándose de los regímenes especiales en distintas sentencias la Corte ha señalado que, en razón de su origen constitucional, a esta categoría se adscriben las carreras correspondientes a los servidores públicos de (i) las Fuerzas Militares y la Policía Nacional (C.P. artículos 217 y 218); (ii) la Fiscalía General de la Nación (C.P. artículo 253); (iii) la Rama Judicial del poder público (C.P. artículo 256-1); (iv) la Contraloría General de la República (C.P. artículo 268-10); la Procuraduría General de la Nación (C.P. artículo 279) y las universidades del Estado (C.P. artículo 69)”⁴¹.

En tal sentido, puede colegirse que los regímenes de carrera diferentes al general, es decir, los regímenes especiales y los específicos tienen carácter excepcional⁴².

La Corte Constitucional, mediante sentencia C – 315 de 2007, con ponencia del doctor Jaime Córdoba Triviño, señaló las reglas a tener en cuenta para la creación, de carreras especiales o específicas, a saber:

El reconocimiento dentro del régimen específico de los principios generales de la carrera administrativa, enfocados todos ellos a la eficacia del criterio del mérito como factor definitorio para el acceso, permanencia y retiro del empleo público.

La necesidad que el legislador consulte tanto la singularidad y especificidad de las funciones que cumplen las distintas entidades estatales, con base en criterios técnicos, operativos y funcionales destinados a optimizar el cumplimiento de las actividades del organismo;

La satisfacción de un principio de razón suficiente para la configuración del sistema específico de carrera, en el sentido que la regulación esté precedida de una “juiciosa y cuidadosa evaluación acerca de la verdadera especialidad de las funciones que cumple el respectivo órgano o institución, de manera que se pueda garantizar, por una parte, que la inclusión en el ordenamiento jurídico de un nuevo sistema específico de carrera va a contribuir en forma efectiva y eficaz al cumplimiento y realización de las funciones que le han sido asignadas por la Constitución y la ley a la entidad beneficiaria del mismo, y por la otra, que no se van a reconocer diferencias de trato para ciertos sectores de servidores

⁴¹ Cfr. Sentencias C-391 de 1993, C-356 de 1994 y C-746 de 1999, entre otras.

⁴² Cfr. Sentencia C-315 de 2007.

públicos que no se encuentren debidamente justificadas y que puedan degenerar en una violación del principio de igualdad de trato”⁴³.

En virtud de lo normado por el artículo 253 constitucional: “La ley determinará lo relativo a la estructura y funcionamiento de la Fiscalía General de la Nación, al ingreso por carrera y al retiro del servicio, a las inhabilidades e incompatibilidades, denominación, calidades, remuneración, prestaciones sociales y régimen disciplinario de los funcionarios y empleados de su dependencia.⁴⁴”. En tal sentido, la Fiscalía General de la Nación y sus entidades adscritas, cuentan con un régimen especial de carrera. Tal es el caso del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses,

1.6. EL RÉGIMEN ESPECIAL DE CARRERA DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN Y SUS ENTIDADES ADSCRITAS.

En virtud de lo dispuesto por el artículo 250, la Fiscalía General de la Nación, es el organismo por medio del cual el Estado, adelanta el ejercicio de la acción penal y realiza la investigación de los hechos que revistan las características de un delito que lleguen a su conocimiento por medio de denuncia, petición especial, querrela o de oficio, siempre y cuando medien suficientes motivos y circunstancias fácticas que indiquen la posible existencia del mismo⁴⁵; la cual atendiendo a ésta naturaleza, funciones y a los fines contemplados de manera especial en la Ley 938 de 2004⁴⁶, cuenta con régimen especial de carrera⁴⁷.

En ejercicio de las facultades extraordinarias que le confirieron los literales b) y c) del artículo 10 de la Ley 1654 del 15 de julio de 2013, el Presidente de la República, expidió el Decreto 020 de 2014, por el cual se clasifican los empleos y se expide el régimen de carrera especial de la Fiscalía General de la Nación y de sus entidades adscritas.

⁴³ Corte Constitucional, C – 315 de 2007

⁴⁴ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. Constitución Política de Colombia (7, julio, 1991). Diario Oficial. no. 40995-1, Bogotá D.C., 1991

⁴⁵COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. Constitución Política de Colombia (7, julio, 1991). Diario Oficial. no. 40995-1, Bogotá D.C., 1991

⁴⁶ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA, Ley 938, (30, Diciembre, 2004) por la cual se expide el estatuto orgánico de la Fiscalía General de la Nación. Diario Oficial no. 45778, Bogotá, D.C., 2004

⁴⁷COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. Constitución Política de Colombia (7, julio, 1991). Diario Oficial. no. 40995-1, Bogotá, D.C., (1991)

De acuerdo a lo normado en el artículo 33 de la Ley 938 de 2004, el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, pertenece a la Rama Judicial y se encuentra adscrito a la Fiscalía General de la Nación, como establecimiento público del orden nacional, dotado de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, en consecuencia, le son aplicables las disposiciones contenidas en el Decreto 020 de 2014, tal y como se encuentra previsto en el artículo 1 del precitado Decreto, el cual a su tenor señala: “Las disposiciones contenidas en el presente Decreto Ley son aplicables a los servidores públicos de la Fiscalía General de la Nación, del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses y al personal de carácter administrativo del Establecimiento Público de Educación Superior Conocimiento e Innovación para la Justicia (CIJ), entidades adscritas a la Fiscalía General de la Nación⁴⁸”

Ahora bien, el artículo 2 del Decreto 020 de 2014, definió la carrera especial de la Fiscalía General de la Nación y de sus entidades adscritas, como:

“(…) el sistema técnico de administración de personal que, en cumplimiento de los principios constitucionales de la función pública, busca garantizar la igualdad de oportunidades para acceder a los cargos, previa demostración del mérito; proteger los derechos de los servidores a la estabilidad y permanencia en los mismos; desarrollar las capacidades técnicas y funcionales del servidor mediante la capacitación, los estímulos y el ascenso. Así mismo, pretende la eficiencia y eficacia de la función que cumplen los servidores, evaluada ésta a través del desempeño del cargo y de las competencias laborales⁴⁹”.

En tal sentido, describió los principios que orientarían el desarrollo del régimen especial de carrera que guardan total armonía con los dispuestos para la carrera administrativa general, como presupuestos de existencia del mismo.

Guardando relación con éste esquema, el mismo Decreto 020 de 2014, previó en el artículo 57, que:

“La administración de recursos humanos en la Fiscalía General de la Nación y sus entidades adscritas podría adelantarse con base en el modelo de gestión por competencias laborales y adoptar un modelo de gestión por competencias y definir el alcance de la implementación de dicho modelo, tomando en consideración la complejidad y pertinencia del área, grupo funcional o planta específica en donde se decida aplicar este esquema de administración de personal⁵⁰”.

⁴⁸COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, Decreto 020, (9, enero, 2014). Diario Oficial no. 49028. Bogotá, D.C., 2014

⁴⁹Ibíd., Pg. 1.

⁵⁰ Ibíd. Pg., 20.

Un sistema de administración de recursos humanos bajo el modelo de gestión por competencias laborales, en los términos de lo dispuesto por la norma, busca que el aspirante o servidor público, a través del desarrollo de competencias laborales, entendidas como un conjunto de conocimientos específicos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes, realice un desempeño eficaz de sus funciones, orientadas al cumplimiento de metas y objetivos.

Tal y como quedo dicho en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, celebrada en Santa Cruz de la Sierra, en el año 2003, “la función pública, debe diseñarse y operar como un sistema integrado de gestión cuyo propósito básico o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de la organización, para la producción de resultados acordes con tales prioridades estratégicas”⁵¹, dicho documento así mismo señaló que para lograr tal objetivo, era necesaria la interrelación de los componentes, gestión y provisión del empleo, gestión del desarrollo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación y gestión del clima organizacional, basado en relaciones sociales, los cuales articulados permitirán el desarrollo de una administración pública profesional y efectiva al servicio del interés general, en línea con lo previsto por el Decreto 020 de 2014.

A continuación, se describen los elementos propios del sistema de gestión del talento humano por Competencias, que pretende ser implementado en desarrollo del Decreto 20 de 2014, el cual se describe así:

Cuadro 2. Estructura de la gestión del talento humano planteada por el Decreto 20 de 2014.

Subsistema	Objetivo del Subsistema	Herramientas para el cumplimiento de los objetivos
Planificación	Desarrollo, implementación de planes para alcanzar objetivos y metas establecidas en un tiempo determinado.	* Plan de previsión y plan anual de vacantes
Organización del Trabajo	Diseñar y/o modificar la planta de personal, y definir los perfiles ocupacionales del empleo con los requisitos de idoneidad.	*Estructura del Instituto Nacional de Medicina Legal - Manuales de Funciones por competencias Laborales, Nomenclatura y clasificación de empleos.
Gestión del Empleo	Dar cumplimiento a la normatividad en cuanto a ingreso, permanencia y retiro de los servidores del Departamento.	Normativa vigente en materia de Talento Humano. * Procedimiento de ingreso y permanencia de personal, procedimiento de retiro * Selección (Mérito) *Situaciones Administrativas * Preparación pre-pensionados por medio del programa de Bienestar e Incentivos.

⁵¹BOLIVIA, DEPARTAMENTO DE ASUNTOS ECONOMICOS Y SOCIALES / NACIONES UNIDAS, Carta Iberoamericana de la Función Pública, V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. [Consultado en: Enero de 2017] Disponible en: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>

Continuación Cuadro 2. Estructura de la gestión del talento humano planteada por el Decreto 20 de 2014.

Gestión del rendimiento	Planificar, estimular y evaluar la contribución de los servidores en el cumplimiento de las metas y objetivos Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> * Normativa Vigente * Sistema Propio de Evaluación del Desempeño * Procedimiento de Evaluación del desempeño y calificación de servicios * Formatos establecidos para el desarrollo de la evaluación de desempeño y acuerdos de gestión en el sistema de Gestión de la Entidad.
Gestión de la Compensación	Dar cumplimiento al régimen salarial y prestacional de conformidad con la normativa vigente y expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública	<ul style="list-style-type: none"> * Normatividad Vigente * Procedimiento de Nómina y * Procedimiento de seguridad social y parafiscales * Sistema SIGEP
Gestión del desarrollo	Desarrollo de capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios de conformidad con los Decreto 020 y 021 de 2014 y las demás normas concordantes y vigentes.	* Plan Institucional de Capacitación basado en las fases anteriormente mencionadas publicado en la página WEB y el Sistema de Gestión de la Entidad. Previo estudio de necesidades institucionales.
Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales	Establecer las relaciones entre la organización y sus servidores, en torno a las políticas y prácticas de personal, (Clima Laboral, Relaciones Laborales, Políticas Sociales e incentivos).	*Programas de bienestar e incentivos publicado en la página WEB y el Sistema de Gestión de la Entidad

Fuente: Autor, basado en la estructura de gestión del talento humano por competencias propuesto en el Decreto 020 de 2014.

La gestión del talento humano por competencias, implica un reto para la administración de personal, en cuanto involucra un alto componente de compromiso de ambas partes, tanto del servidor público, para incorporarse en procesos formativos que impactarán su ámbito laboral, profesional y personal, así como de las organizaciones, para instituirse como gestor de éstos a fin de ayudar al servidor a conseguir el cumplimiento de sus expectativas personales, laborales y personas, como alinear estos nuevos conocimientos al desarrollo institucional, para el cumplimiento eficaz de la función administrativa, y en sí, de los fines del Estado.

1.7. GESTIÓN DEL DESARROLLO – FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

La gestión del desarrollo, se refiere al componente que implica la incorporación en los servidores públicos de mecanismos que propendan y estimulen el desarrollo y crecimiento de competencias, impactando dos puntos fundamentalmente, a saber, la satisfacción de las necesidades personales del trabajador, en lo que respecta a su crecimiento profesional y la sincronía de ésta con las necesidades propias de la organización.

De lo anterior se colige, que la formación y capacitación, se advierten como instrumentos de primordial importancia dentro de la gestión del talento humano, en cuanto permite acceder a trabajadores más competentes, que desarrollarán sus labores aplicando sus conocimientos y habilidades, siempre orientadas a garantizar los resultados esperados.

El Consejo Nacional de Política Económica y Social de la República de Colombia, mediante el documento CONPES 3674⁵², advirtió, que “aumentar el valor del capital humano es un elemento crucial para el desarrollo y el progreso. Los modelos de enseñanza basados en competencias tienen el potencial de mejorar el vínculo entre educación y trabajo, ya que establece nuevas vías desde la educación hacia el empleo y reduce algunas barreras del aprendizaje (aprender haciendo), por ejemplo al utilizar nuevas formas de evaluación”.

Situación que así mismo, encuentra sustento en lo dispuesto en la Recomendación No. 195 de la Organización Internacional del Trabajo sobre el desarrollo de los recursos humanos: Educación, formación y aprendizaje, en consecuencia, la formación y capacitación para los trabajadores al servicio del Estado, es lograr la prestación óptima del servicio en términos de calidad, para lograr el bienestar general y dar cumplimiento a los fines del Estado.

Mediante el Documento CONPES 2790 de 1995⁵³ se asignó la responsabilidad a la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP y al Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP de formular el Plan Nacional de Formación y Capacitación del Servicio Público, con el propósito de consolidar una cultura de servicio orientada al cumplimiento de los resultados institucionales. Dicha tarea fue concebida como la formulación de políticas públicas y de

⁵²COLOMBIA. CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL REPÚBLICA DE COLOMBIA DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Conpes 3674. Lineamientos de política para el fortalecimiento del sistema de formación de capital humano – SFCH. Departamento Administrativo de Planeación Nacional. (2010). [Consultado: Febrero de 2017] Disponible en: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-277170_conpes_3674.pdf

⁵³ COLOMBIA, CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN NACIONAL. Gestión Pública orientada a resultados. Documento Conpes 2790. Departamento Nacional de Planeación. (1995). [Consultado en: Enero de 2017]. Disponible en: https://www.armada.mil.co/sites/default/files/conpes_2790-gestion_publica_resultados.pdf

estrategias generales que orientarán la gestión de la capacitación y la formación en las entidades públicas.

A continuación se enuncia el marco normativo en el cual se ha desarrollado el plan nacional de formación y capacitación de empleados públicos para el desarrollo de competencias, a saber:

- **Decreto 1567 de Agosto 5/1998** “por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”
- **Decreto No. 682 de 2. Abril 16 /2001** “por el cual se adopta el Plan Nacional de Formación y Capacitación”.
- **Ley 909 de Septiembre 23/ 2004** “por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”.
- **Decreto 1227 de Abril 21/ 2005** “por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004”.
- **Decreto - ley 1567 de 1998.** Título V Sistema Nacional De Capacitación Y Estímulos Capítulo I Sistema nacional de capacitación Artículo 65.
- **Decreto 4665 de Noviembre 29/ 2007** Por el cual se adopta el Plan Nacional de Formación y Capacitación de empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias.
- **Resolución 440 de Noviembre /2008** “Por la cual se reglamenta el Plan Institucional de Capacitación y Formación de los empleados del Departamento Administrativo de la Función Pública”

El componente de formación y capacitación debe acompañar al servidor desde el ingreso al servicio y durante su permanencia, inducción, al momento del ingreso, reinducción cuando se hayan producido cambios normativos que impacten en el conocimiento que el servidor debe tener, ya bien sobre la entidad, o sobre el ejercicio de la función pública, propiamente dicha; Capacitación y formación, con carácter permanente, atendiendo a las necesidades identificadas al interior de la entidad, incluidas en el Plan Institucional de Capacitación, con el propósito de:

- ✓ ‘facilitar el desarrollo de competencias (ser, saber y hacer)
- ✓ Mejoramiento de los procesos institucionales
- ✓ Fortalecimiento de la capacidad laboral de los servidores”⁵⁴

Orientado al logro de metas y objetivos institucionales.

⁵⁴ ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Guía para la formulación del plan institucional de capacitación PIC, [www.funcionpublica.gov.co]. Bogotá, 2013. Ed. Departamento Administrativo de la función pública. [Consultado en Febrero de 2017] Disponible en: <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaFormulacionPlanInstitucionalCapacitacionPIC.pdf/7e32ce9f-8ee1-4944-b4cd-e3cdf3703c37>

Nota: Las normas aquí citadas, corresponden a leyes y decretos expedidos por el Congreso de la República y la Presidencia de la República aplicables al caso particular.

1.8. PROGRAMA DE PRE INDUCCIÓN, INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN

Los programas de pre inducción, inducción y reintroducción, así como el programa de orientación al servicio público, son programas que forman parte del área básica de la capacitación que debe recibir el servidor, al momento de su incorporación, dado que éste es el momento en el cual debe producirse la integración entre el nuevo trabajador y la entidad a la cual va a prestar sus servicios.

En el marco de las directrices propuestas para implementar el Plan Nacional de Formación y Capacitación, se identificó como una de las estrategias importantes, el diseño por parte de la ESAP y el DAFP de un currículo básico en el cual se señalarán lineamientos para el manejo de procesos de *inducción* y *reinducción* de los servidores públicos⁵⁵

La importancia de atender mediante la capacitación y la formación el fortalecimiento de los procesos de desarrollo institucional, radica en facilitar a los servidores públicos aprendizajes que permitan superar las falencias de gestión, adecuadas a los requerimientos ciudadanos.

Por otra parte, el autor Idalberto Chiavenato en su obra Administración de Recursos Humanos, indica sobre la importancia de los programas de inducción y reintroducción que los mismos “constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la organización. Su finalidad es hacer que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores, normas y patrones de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para un buen desempeño⁵⁶.”

El recibimiento y la socialización constituyen el aparato de bienvenida a los nuevos participantes. En realidad, son dos aspectos particularmente importantes en la creación de una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización. El programa de inducción o de integración a la empresa: busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará.

⁵⁵DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano, Modelo Estándar de Control Interno – MECI (2014).[www.funcionpublica.gov.co] Bogotá, D.C. 2014 [Consultado en Enero de 2017] Disponible en: <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Manual+T%C3%A9cnico+del+Modelo+Est%C3%A1ndar+de+Control+Interno+para+el+Estado+Colombiano+MECI+2014/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd>

⁵⁶ CHIAVENATO, Idalberto, (2005). Colombia. La Gestión del Talento Humano, Ed. Mc Graw Hill. Documento disponible en: <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-GESTIÓN-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

1.8.1. PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Sobre el programa de inducción el Decreto 020 de 2014 en su artículo 66, prevé que "... el mismo se encuentra dirigido a iniciar al servidor en su integración a la cultura organizacional⁵⁷(...)".

La inducción es un "proceso aprendizaje y desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo"⁵⁸.

El Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, ha señalado en su guía para la formación y capacitación del servidor público⁵⁹, sobre la importancia que reviste el programa de inducción que "(...) Mediante los programas de inducción se busca facilitarles a los nuevos empleados su proceso de integración a la cultura organizacional. En este sentido, vale la pena entender el proceso mismo de inducción como una inversión en tiempo, esfuerzos y recursos que a mediano plazo ha de redundar en productividad y satisfacción de los nuevos servidores".

FASES DEL PROCESO DE INDUCCIÓN.

1. Vinculación y recibimiento del servidor.

Reviste gran importancia esta etapa, en cuanto es el primer contacto del servidor con la organización y su cultura propia, valores, creencias, expectativas, temores, entre otros aspectos, de manera que en ésta deberá transmitirse seriedad, respeto y compromiso, así como deseo de aportar a su proceso de integración a la cultura organizacional.

En ésta etapa se produce la posesión, respecto de la cual sugiere la guía para la elaboración de los procesos de inducción y reinducción, que la misma se realice ante las personas más representativas de la entidad (Director, Secretario General, Subdirectores, etc).

2. Ubicación en relación con la entidad.

Aquí empieza el camino de ambientación del nuevo servidor, en cuanto es aquí en donde éste deberá empezar a ser orientado sobre los aspectos fundamentales de la entidad, de la dependencia, de su puesto de trabajo. La información que se suministre en éste momento, deberá permitir al nuevo servidor, su integración y engranaje al cumplimiento y metas institucionales.

⁵⁷ COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto 020 (9, ENERO, 2014) Por el cual se clasifican los empleos y se expide el régimen de carrera especial de la Fiscalía General de la Nación y de sus entidades adscritas. Diario Oficina no. 49028. Bogotá, D.C., 2014.

⁵⁸ Departamento Administrativo de la Función Pública, Guía para la formación y capacitación del servidor público. [Bogotá, D.C., 2003. [Consultado en: Diciembre de 2016] Disponible en: <https://ingenieriaemprendimiento.files.wordpress.com/2016/01/programa-de-induccion-y-reinduccion.pdf>

⁵⁹ *Ibíd.*, P

3. Ubicación en el puesto de trabajo.

Ésta etapa deberá coordinarla quien se desempeñará como jefe inmediato del nuevo servidor, para lo cual deberá preparar al grupo para recibir al nuevo servidor, designar a la persona que se encargará de guiar al nuevo servidor en el conocimiento de los procesos y procedimientos propios de área, presentarlo a los nuevos compañeros de trabajo, a otras personas de las diferentes áreas, con las cuales deberá interactuar con ocasión al trabajo, para el logro de los resultados esperados; proporcionar los elementos de trabajo, así como el lugar en el cual se ubicará, por último hacer seguimiento y evaluación sobre la calidad del proceso de inducción al servidor.

Resulta preciso indicar que la finalidad de la Inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del nuevo servidor y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma; en tal sentido, como se indicó en precedencia, el programa de inducción reviste una gran importancia, en cuanto es el punto de partida del nuevo servidor, para surtir su proceso de integración con la nueva entidad, sus valores, creencias, y demás aspectos propios.

1.8.2. PROGRAMA DE REINDUCCIÓN

En los términos del artículo 66 del precitado Decreto 020 de 2014, el programa de reinducción, *“... se encuentra dirigido a todos los servidores de la entidad, cuando se presenten cambios organizacionales y normativos que ameriten ser comunicados y asumidos por todos”*.

Por su parte el artículo 64 de la Ley 190 de 1995, así como el artículo 7 del Decreto Ley 1567 de 1998, establecen que las entidades en sus planes institucionales de capacitación y formación, además de los programas de inducción, deberán incluir los programas de reinducción, los cuales deberán llevarse a cabo por lo menos cada dos (2) años o antes, atendiendo a la dinámica propia de los cambios que se generen.

Atendiendo a que la naturaleza de éstos es la actualización normativa, la apropiación de los cambios estructurales y culturales de las entidades y sus respectivas áreas, la reflexión, fortalecimiento y afianzamiento de principios y valores, aspectos éticos, identidad institucional, desarrollo de sentido de pertenencia, entre otros aspectos propios de la cultura de la organización, que propenderán por el cumplimiento de las metas organizacionales, la reinducción es un programa que deberá gozar de dinamismo y crear espacios en los cuales se propicie la discusión de ideas, propuestas de mejora, aportes y sugerencias por parte de los servidores. El responsable del desarrollo de éste programa será el Jefe de la Oficina de Gestión Humana o quien haga sus veces.

1.8.3. PROCEDIMIENTO DE PRE INDUCCIÓN EN EL INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL

La idea de hacer un proceso previo a la inducción en el Instituto, surge en el año 1998, como aporte a la entidad de una funcionaria practicante de psicología⁶⁰, cuyo propósito era lograr recibir a las personas que ingresaban al Instituto en forma personalizada y darles a conocer globalmente la cultura organizacional, los beneficios, deberes y derechos que como servidor público debería conocer y apropiarse en su nuevo empleo.

En ese entonces se diseñó un folleto guía para las personas que fueran a manejar este proceso, ya que la intención era lograr implementarlo a nivel nacional; proyecto que logró aprobación en la entidad.

En el año 2001, se da inicio a la fase de implementación del proyecto, empezando por la sede central, mediante la realización de una entrevista personalizada en la cual se exponían los aspectos relevantes del servicio público, a saber, historia de la entidad, deberes, derechos, responsabilidades, horarios, entre otros, experiencia que a lo largo de los años se ha ido enriqueciendo en el quehacer diario.

En el año 2002, con el auge de los sistemas integrados de gestión, se busca armonizar el proyecto a la luz de las normas técnicas de calidad, estableciéndose la necesidad de plasmar esa experiencia, en un documento estándar que sirviera de guía no solo en el nivel central, sino a nivel nacional, dada la relevancia de su misión, introduciendo dicho procedimiento a la gestión del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, el cual se ha venido implementando, actualizando y desarrollando en el instituto hasta el día de hoy.

El procedimiento de pre inducción, se adoptó en el Instituto Nacional de Medicina Legal, como estrategia para reforzar el cumplimiento de los objetivos previstos en el programa de inducción, en especial, para familiarizar e integrar a los servidores a la cultura organizacional, con el fin de transmitirle al nuevo servidor tanto las expectativas de la ciudadanía o de alguna de las partes interesadas a las cuales les servirá, como de las relaciones con otras entidades públicas y su especial papel en el engranaje del cumplimiento de los fines del Estado, en el marco del desarrollo de sus funciones, dada la especial naturaleza de las funciones desarrolladas por el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses.

⁶⁰Carmen Patricia Pataquiva Rodríguez, Profesional Especializado Forense, Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación a realizar es de tipo documental, atendiendo a que todas las actividades se encuentran orientadas a recopilar información concreta, tendiente formular una propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano, dando a conocer las diferentes estrategias para la actualización del procedimiento de *pre inducción* en una empresa del sector público, para la implementación del Decreto 020 de 2014, en el marco de la NTC GP 1000:2009 y el Modelo Estándar de Control Interno - MECI 2014.

2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información a emplear para el desarrollo de la presente investigación corresponden a las publicaciones que reposan en las portales web de las distintas entidades públicas de carácter nacional e internacional; las bases de datos suscritas por la Universidad de América, en las cuales se encuentran artículos y documentos académicos que brindan soporte a la investigación. Así mismo, se cuenta con acceso a la información de la empresa caso de estudio.

2.3 ACTIVIDADES DETALLADAS

1. Se efectúa una revisión bibliográfica, con el fin de establecer si el tema ha sido objeto de desarrollo en la literatura, o si existen casos relacionados o temas que puedan tener injerencia en el tema de investigación.
2. Se realiza una descripción de los aspectos más relevantes de la empresa caso de estudio (Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses), a saber, breve historia, misión, visión, objetivos estratégicos, principios, valores, entre otros aspectos.
3. Identificar, enunciar y describir los factores claves de orden técnico y legal en el desarrollo de un programa de *Pre inducción*. Para lo cual se elaborará una matriz normativa y de requerimientos técnicos.
4. Realizar un diagnóstico del estado actual del procedimiento de *pre inducción* frente al cumplimiento de requisitos legales. Se realizará una lista de chequeo estado actual de la entidad, frente al cumplimiento de requisitos legales vigentes.
5. Estructurar una propuesta que atienda las disposiciones legales actuales y concordantes sobre el tema objeto de investigación. Con fundamento en los resultados obtenidos en el diagnóstico se elaborará una relación de actividades orientadas a actualizar el procedimiento de *Pre inducción* y el cumplimiento de los requisitos legales vigentes.
6. Se formularan conclusiones y recomendaciones con ocasión del estudio.

3 EMPRESA CASO DE ESTUDIO

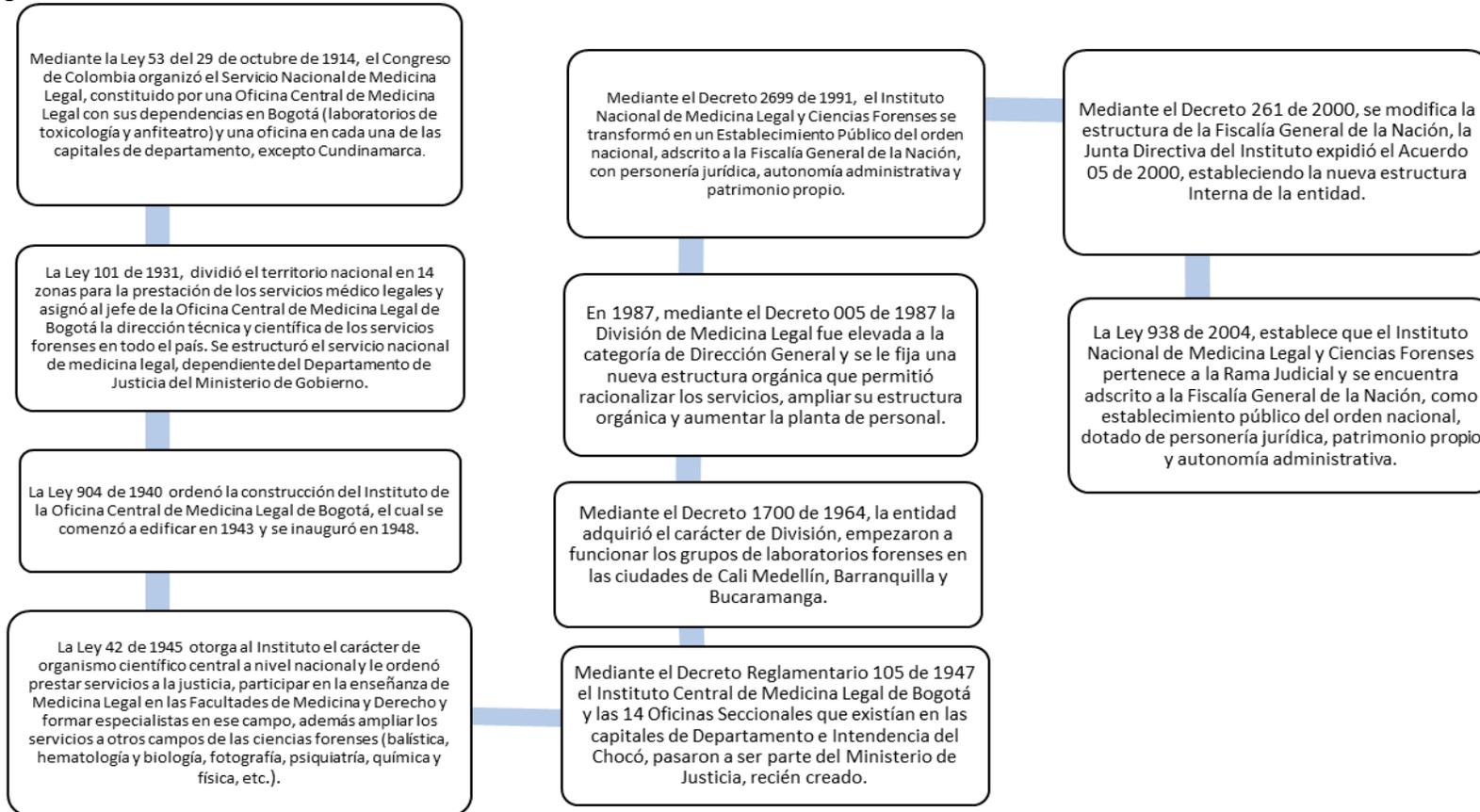
3.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

El Instituto Nacional de Medicina Legal, como referente técnico científico de apoyo a la justicia para la búsqueda de la verdad, ha tenido una trayectoria de diez décadas y tres años, contando con eventos tan representativos para su historia institucional, que han marcado su paso en la historia Colombiana, los cuales se detallan en la figura 3, dentro de las labores más significativas hoy se puede resaltar que el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses se erige como referente a nivel latinoamericano en temas de técnicas forenses, laboratorios, búsquedas de personas, identificación de personas en condición de no identificados, investigación genética, dentro de varios frentes de acción, los cuales se han visto reconocidos con ocasión al arduo trabajo de cada una de las personas que desde las áreas misionales y de apoyo, han prestado para afrontar una realidad que poco a poco parece tener visos de cambio, en el marco de los acuerdos de paz suscritos por el actual gobierno del presidente Santos.

En el año 2014, su Director el doctor Carlos Eduardo Valdés Moreno, fue galardonado con el premio nacional de alta gerencia, con ocasión a la implementación de una iniciativa que tenía como finalidad la implementación de una ruta de atención para las mujeres víctimas de hechos criminales en Buenaventura, y así estimular la denuncia de agresiones y brindar una atención de calidad, oportuna y eficiente.

De otra parte, el Instituto de Medicina Legal y ciencias forense, se constituye también como referente para la elaboración de política criminal, a través de la consolidación y publicación tanto de la Revista Forensis como de la revista Masatugó, en la cual se incluyen datos anuales sobre delitos en los diversos ámbitos, estadísticas sobre poblaciones y en general, se constituye como una herramienta para la interpretación, intervención y prevención de lesiones de causa externa en Colombia para las mujeres. La información está relacionada con homicidios, violencia interpersonal, violencia intrafamiliar, delitos sexuales, suicidios y desaparición forzada.

Figura 3. Esquema historia de la organización



Fuente: Autor, basada en la información contenida en la revista FORENSIS 2004, Datos para la Vida, Herramientas para la interpretación, intervención y prevención del hecho violento en Colombia, Imprenta Nacional, 14 - 18. Disponible en: www.medicinalegal.gov.co

3.2 MISIÓN

“Como institución rectora del Sistema Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, prestamos servicios a la sociedad en un marco de la calidad, para apoyar técnica y científicamente a la administración de justicia, respetando la dignidad de las personas y contribuyendo a restablecer sus derechos”⁶¹.

3.3 VISIÓN

“En el 2025 seremos líderes a nivel nacional e internacional en Medicina Legal y Ciencias Forenses y generadores del conocimiento innovador”⁶².

3.4 FUNCIONES

“El objetivo fundamental del Instituto, es la prestación de servicios forenses a la comunidad como apoyo técnico a la administración de justicia, en todo el territorio nacional, en lo relacionado con la medicina legal y las ciencias forenses”⁶³.

“Atendiendo a las previsiones del artículo 36 de la Ley 938 de 2004, el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, en desarrollo de su misión, tiene las siguientes funciones:

Organizar y dirigir el Sistema de Medicina Legal y Ciencias Forenses y controlar su funcionamiento.

1. Prestar servicios médico – legales y de ciencias forenses que sean solicitados por los Fiscales, Jueces, Policía Judicial, Defensoría del pueblo y demás autoridades competentes en todo el territorio nacional.
2. Desarrollar funciones asistenciales, científicas, extra-periciales y sociales en el área de la medicina legal y las ciencias forenses.
3. Prestar asesoría y absolver consultas sobre medicina legal y ciencias forenses a las unidades de fiscalías, tribunales y demás autoridades competentes.
4. Definir los reglamentos técnicos que deben cumplir los distintos organismos y personas que realicen funciones periciales asociadas con medicina legal, ciencias forenses y ejercer control sobre su desarrollo y cumplimiento.
5. Servir de organismo de verificación y control de las pruebas periciales y exámenes forenses practicados por los cuerpos de policía judicial del Estado y otros organismos a solicitud de autoridad competente.
6. Servir como centro científico de referencia nacional en asuntos relacionados con medicina legal y ciencias forenses.

⁶¹ INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL Y CIENCIAS FORENSES. Quienes Somos. [www.medicinalegal.gov.co]. Bogotá, 2016 [Consultado: Noviembre de 2016] Disponible en: <http://www.medicinalegal.gov.co/>

⁶² INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL Y CIENCIAS FORENSES. Quienes Somos. [www.medicinalegal.gov.co]. Bogotá, 2016 [Consultado: Noviembre de 2016] Disponible en: <http://www.medicinalegal.gov.co/>

⁶³ INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL Y CIENCIAS FORENSES. Quienes Somos. [www.medicinalegal.gov.co]. Bogotá, 2016 [Consultado: Noviembre de 2016] Disponible en: <http://www.medicinalegal.gov.co/>

7. Ser organismo de acreditación y certificación de laboratorios, pruebas periciales y peritos en medicina legal y ciencias forenses, practicadas por entidades públicas y privadas.
8. Coordinar y adelantar la promoción y ejecución de investigaciones científicas, programas de posgrado, pregrado, educación continuada y eventos educativos en el área de la medicina legal y ciencias forenses.
9. Coordinar y promover, previa existencia de convenios, las prácticas de docencia de entidades educativas aprobadas por ICFES.
10. Divulgar los resultados de las investigaciones, avances científicos, desarrollo de las prácticas forenses y demás información del instituto considerada de interés para la comunidad en general.
11. Delegar o contratar en personas naturales o jurídicas la realización de algunas actividades periciales y controlar su ejecución”⁶⁴

3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El Plan Estratégico del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses 2015-2018, “Servicio Forense para una Colombia Diversa y en Paz”, se encuentra dispuesto bajo la metodología del Balance ScordCard, la cual está diseñada como un sistema de gestión que permite a las empresas divisar de manera clara la estrategia, que le permitirá cumplir la misión, la visión (metas y planes operativos), a través del desarrollo de los lineamientos y objetivos estratégicos, distribuidos y articulados entre sí.

Dicha herramienta, permite establecer, mediante la fijación de indicadores, si se está cumpliendo efectivamente la estrategia, retroalimentar la gestión, adoptar medidas para alinear los objetivos, siempre apuntando hacia el cumplimiento de la misión (metas u objetivos) de la organización para el período dispuesto.

En tal sentido, corresponde indicar que el Plan Estratégico del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, conforme la misión de la entidad como órgano técnico científico que presta apoyo a la administración de justicia, tiene como objetivos estratégicos:

1. Atender la demanda de las víctimas, de la Colombia diversa basados en la dignidad y derechos humanos.
2. Atender los requerimientos de las autoridades judiciales

Tales objetivos se fundan en el foco de la estrategia institucional, la cual es la atención forense oportuna a la demanda de los diferentes grupos de la Colombia Diversa; la búsqueda de la verdad, como presupuesto necesario para la realización de la justicia y la dignificación de las víctimas y victimarios.

Los indicadores frente a los cuales se efectúa la medición de los objetivos estratégicos y los resultados que se desean alcanzar con tales objetivos, se encuentran planteados respecto a la percepción del buen trato a las víctimas del servicio pericial forense y al

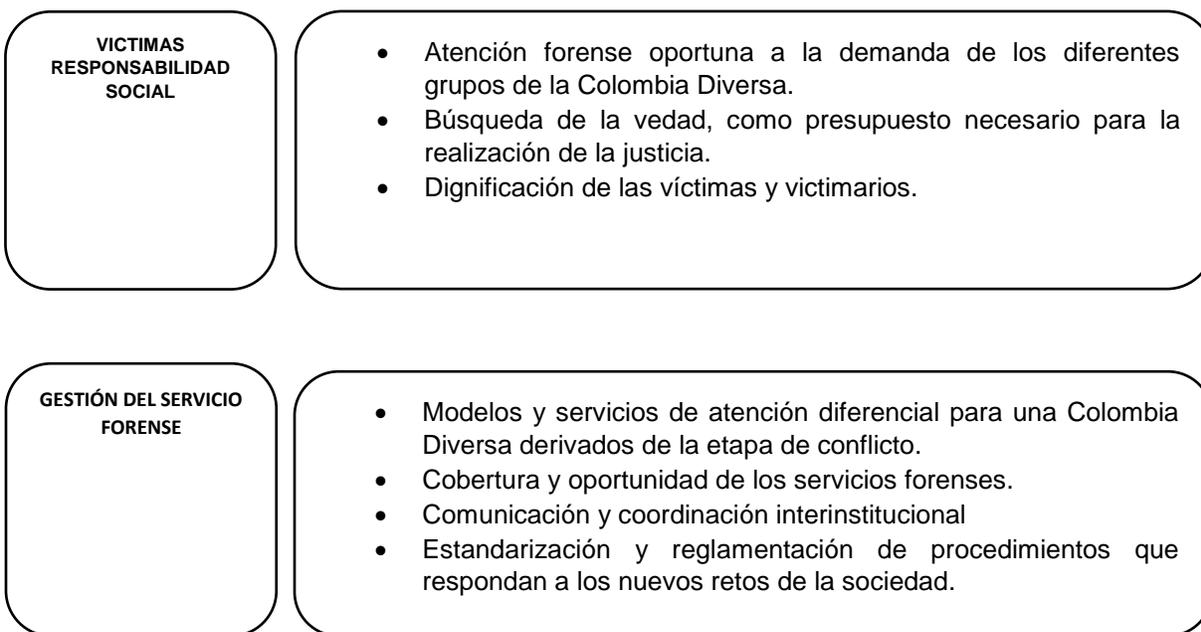
⁶⁴ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 938 (30, Diciembre, 2004). Por la cual se expide el estatuto orgánico de la Fiscalía General de la Nación. Diario Oficial no.45778, Bogotá, D.C., 2004

nivel de satisfacción de las autoridades, considerando que “su función primordial es prestar auxilio y soporte científico y técnico a la administración de justicia en todo el territorio nacional, en lo concerniente a medicina legal y las ciencias forenses”⁶⁵.

El Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, a través de sus áreas y con la articulación de cada uno de sus procesos internos ha planteado en el marco de su estrategia unos planes operativos, atendiendo la disponibilidad de recursos, su capacidad operativa, así como unos proyectos que le permitan como institución rectora del Sistema Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses⁶⁶, prestar servicios a la sociedad en un marco de la calidad, para apoyar técnica y científicamente a la administración de justicia, respetando la dignidad de las personas y contribuyendo a restablecer sus derechos

Las iniciativas estratégicas planteadas por Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, para el cumplimiento de las funciones legales que le competen en línea con lo dispuesto en el la Ley 938 de 2004, de acuerdo a lo dispuesto en el Plan Estratégico 2014 – 2018 “Servicio Forense para una Colombia Diversa y en Paz”, se resumen en la Figura 4.

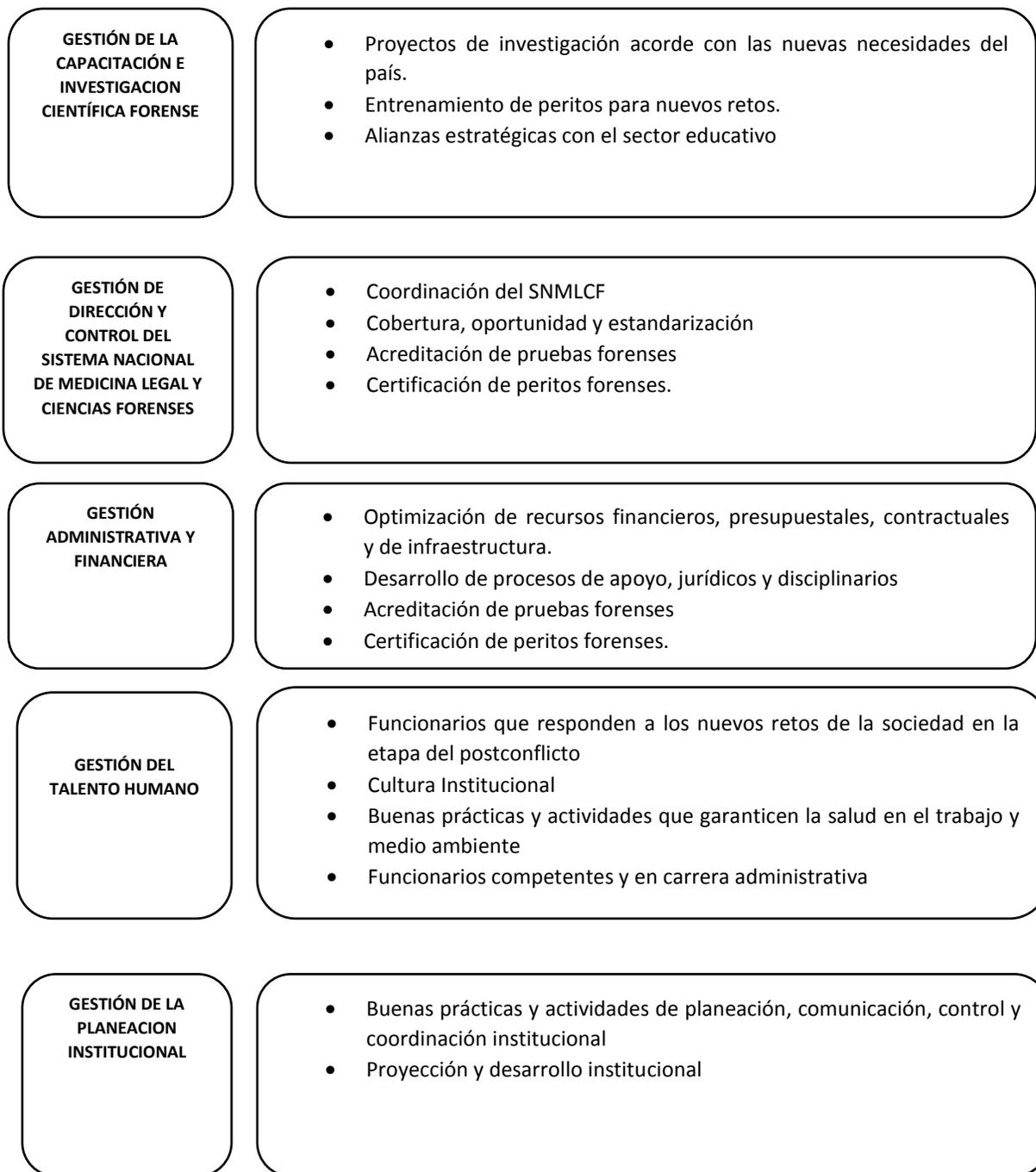
Figura 4. Esquema lineamientos Estratégicos.



⁶⁵ibíd..p 6

⁶⁶COLOMBIA, INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL Y CIENCIAS FORENSES. Resolución Interna No. 184 (27, Febrero, 2015. “Por la cual se organiza el sistema nacional de medicina legal y ciencias forenses”. Diario Oficial no.49444, Bogotá. D.C., 2015

Figura 4. Continuación Esquema lineamientos Estratégicos.



Fuente: Autor, basada en el planteamiento formulado por la entidad respecto de sus lineamientos estratégicos

3.6 VALORES INSTITUCIONALES

De acuerdo a lo preceptuado en el artículo 6 del Código de ética y buen gobierno, “Los Valores Institucionales están concebidos como las formas del saber ser de los servidores públicos, los cuales posibilitan la construcción de una convivencia en el marco de los derechos humanos. En el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses se han definido los siguientes valores para que sean promovidos y afianzados por todos los funcionarios”⁶⁷:

Figura 5. Esquema Valores Institucionales



Fuente: Autor, basado en la carta de valores de la empresa caso de estudio.

Honestidad: *somos coherentes con lo que pensamos y hacemos, conforme a la ciencia y objetividad en el cumplimiento de nuestra misión, dentro del sistema de gestión de la calidad y prevaleciendo los intereses colectivos por encima de los intereses individuales.*

Lealtad: *servimos en el cumplimiento del deber ser de nuestras responsabilidades, comprometidos con lo pactado como servidores públicos, dentro del proceso institucional para el beneficio de la sociedad.*

Compromiso: *Nuestros actos están dirigidos a la contribución del cumplimiento de nuestra misión institucional, superando situaciones adversas dentro del cumplimiento de nuestras funciones.*

⁶⁷INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL Y CIENCIAS FORENSES. Quienes Somos.[www.medicinalegal.gov.co]. Bogotá, 2016 [Consultado: Noviembre de 2016] Disponible en: <http://www.medicinalegal.gov.co/>

Responsabilidad: *Cumplimos con nuestra Misión, garantizando el accionar de todos los procesos institucionales, basados en las prácticas seguras y saludables que considera los impactos económicos, sociales y ambientales, derivados de nuestra actividad, reconociendo las consecuencias de las propias acciones.*

Integridad: *actuamos en todo momento de manera recta e intachable, conforme a nuestros principios y valores personales e institucionales, bajo los estándares de la calidad que soportan los procesos y procedimientos internos.*

Respeto: *reconocemos en sí mismos y en todas las personas internas y externas de la Institución, la condición de seres humanos con derechos, deberes y limitaciones, en equidad y justicia, prestando un servicio humanizado para una Colombia diversa y en paz.*

Tolerancia: *expresamos con claridad el reconocimiento humano de las personas, frente a sus condiciones individuales y diferentes, con derechos a ser aceptados e incluidos para que tengan acceso a los servicios Institucionales.*

Independencia: *aplicamos con libertad los criterios técnicos, científicos e institucionales, en forma objetiva y equitativamente en el desarrollo de nuestras funciones, preservando las normas éticas y legales, para apoyar a la administración de justicia, desde nuestro quehacer forense.*

Transparencia: *prestamos servicios a la comunidad en un marco de calidad, apoyando técnica y científicamente a la administración de justicia, y hacemos uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización, garantizando el acceso y dando a conocer la información de carácter público que obra en los archivos del Instituto, salvo las excepciones establecidas por la ley⁶⁸.*

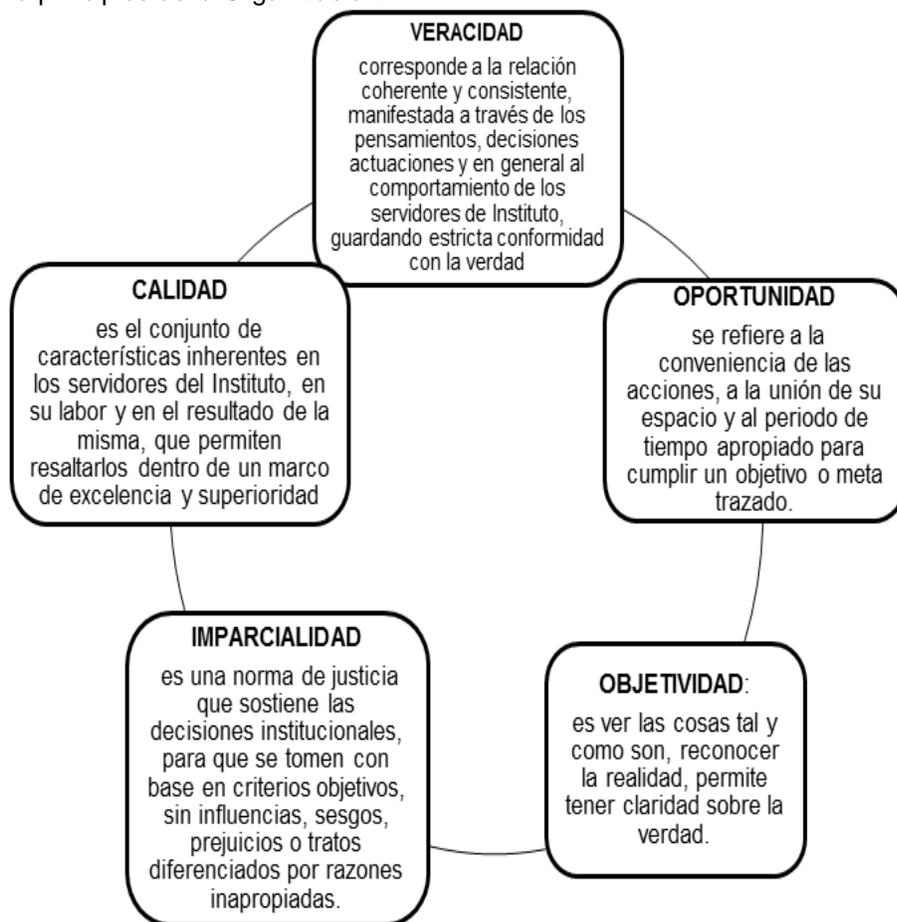
3.7 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

En cuanto, dentro de la gestión del talento humano cobra gran importancia la formulación de pautas para guiar las actuaciones de los funcionarios a su servicio, precisamente al constituirse como referentes sociales, se dispone en las entidades la necesidad de establecer códigos a seguir a fin de guardar las normas y comportamientos que permitan acercar el Estado a la ciudadanía, En el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, las actuaciones de los funcionarios del Instituto y el que hacer institucional deberán estar en el marco de los principios establecidos, como guía e incorporados al Código de Ética y Buen Gobierno, y representados como se expresa en la Figura 6, a saber⁶⁹:

⁶⁸ INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL Y CIENCIAS FORENSES. Quienes Somos. [www.medicinalegal.gov.co]. Bogotá, 2016 [Consultado: Noviembre de 2016] Disponible en: <http://www.medicinalegal.gov.co/>

⁶⁹INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL Y CIENCIAS FORENSES. Código de ética y buen gobierno. [www.medicinalegal.gov.co]. Bogotá, 2016 [Consultado: Noviembre de 2016] Disponible en: <http://www.medicinalegal.gov.co/>

Figura 6. Esquema principios de la Organización.



Fuente: Autor, basado en la carta de principios de la entidad caso de estudio.

3.8 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La Ley 938 de 2004, el Acuerdo 08 del 19 de Junio de 2012⁷⁰, y la Resolución No. 00135 del 2011⁷¹, son las normas que han fijado la estructura orgánica, por la cual el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, desarrolla las funciones asignadas por la precitada Ley 938 de 2004, a continuación en las figuras 3 y 4, se presenta un diagrama en el cual se representa cada dependencia y su relación con la Dirección General de la empresa caso de Estudio, a saber:

⁷⁰ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 938 (30, Diciembre, 2004). Por la cual se expide el estatuto orgánico de la Fiscalía General de la Nación. Diario Oficial no.45778, Bogotá, D.C., 2004

⁷¹ COLOMBIA, INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL Y CIENCIAS FORENSES. Resolución Interna no. 00135 (15, Febrero, 2011). Por la cual se establecen los grupos internos de trabajo. Bogotá. D.C. 2011

Figura 7. Organigrama de la Estructura General del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses (Acuerdo 08 de 2012)
 Recuperado: <http://www.Medicinalegal.gov.co/>

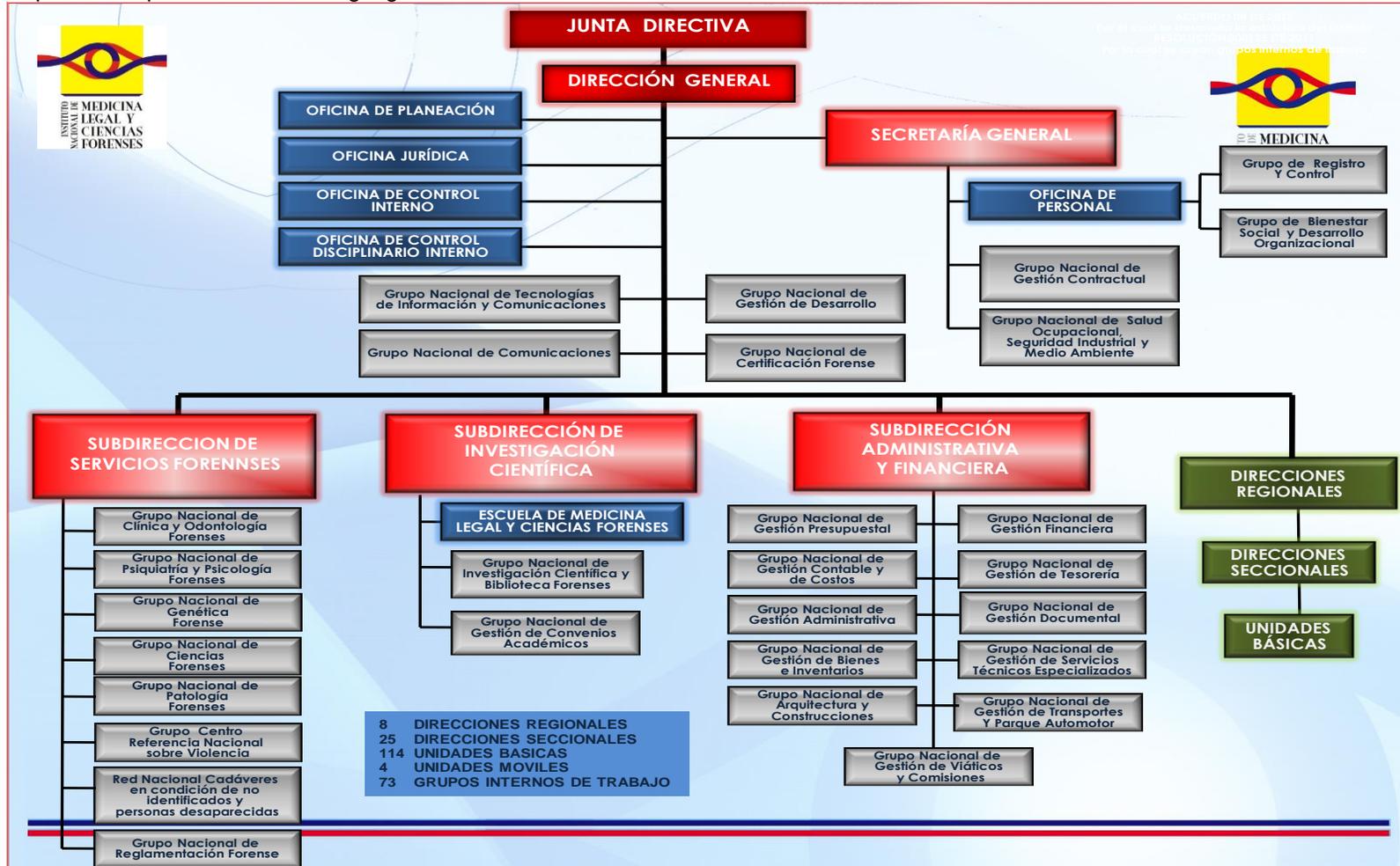
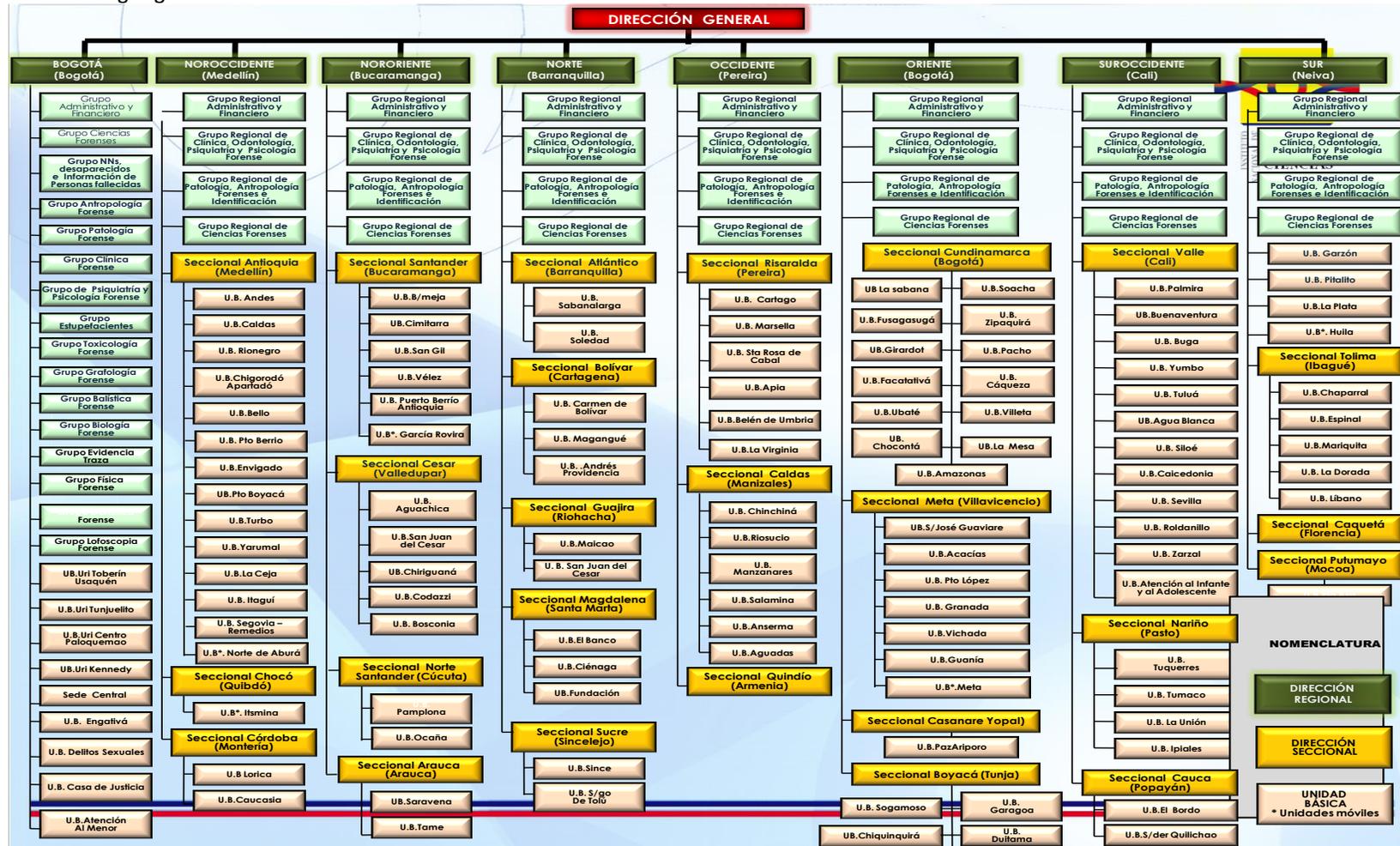


Figura 8. Grupos Internos de Trabajo del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses (Resolución No. 00135 de 2011)
 Disponible en: <http://www.Medicinalegal.gov.co//>



3.9 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

“El Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, es un establecimiento público de referencia técnico científica que dirige y controla el sistema de Medicina Legal y Ciencias Forenses en Colombia. Prestamos servicios forenses a la comunidad y a la administración de justicia sustentados en la investigación científica y la idoneidad del talento humano en un marco de calidad, imparcialidad, competitividad y respeto por la dignidad humana”⁷².

Dentro de los servicios que ofrecen los laboratorios del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, se encuentran los siguientes:

Figura No.9. Áreas en las que prestan sus servicios los laboratorios del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses



Fuente: Autor, basado en información de la empresa caso de estudio

⁷² INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL Y CIENCIAS FORENSES. Quienes Somos. [www.medicinalegal.gov.co]. Bogotá, 2016 [Consultado: Noviembre de 2016] Disponible en: <http://www.medicinalegal.gov.co/>

4 FACTORES CLAVES EN EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN

En éste capítulo se abordarán aquellos aspectos claves que deberán tener en cuenta en el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses y demás entidades del Estado que vayan a llevar a cabo un programa de inducción, en el marco del sistema nacional de formación y capacitación, a desarrollar a través de los programas propios de la gestión del desarrollo que se llevan a cabo en el marco del Plan Institucional de Capacitación y Formación (PIC), previsto a desarrollarse en la etapa de ingreso de servidor público, con el propósito de que el nuevo servidor apropie competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite su desarrollo profesional y el mejoramiento en la prestación de los servicios y la mejora en los procesos de la entidad.

A fin de desplegar la formulación y actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los servidores públicos, el Gobierno Nacional, encomendó a la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP y al Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), el diseño del currículo básico que debe contener el Programa de Inducción y reinducción a desarrollarse en las entidades públicas, así como la orientación a los responsables del talento humano en las entidades públicas en la elaboración de los Planes Institucionales de Capacitación (PIC).

Dentro de las orientaciones propuestas por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) y el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) a las entidades públicas para el desarrollo del Programa de Inducción, se deberán tener en cuenta aspectos tanto técnicos como legales, aspectos técnicos y aspectos legales, dentro de los cuales se encuentran contenidos unos lineamientos temáticos, conceptuales y pedagógicos para su abordaje, así como unos aspectos legales, que corresponden al marco normativo que deberá ser observado para el desarrollo de tal propósito, respecto de los cuales, a continuación se hará referencia.

4.1 ASPECTOS TÉCNICOS

A. LINEAMIENTOS TEMÁTICOS.

1. Estructura, organización y funcionamiento del Estado, con énfasis en la Rama Judicial del poder público.
2. Régimen laboral del empleado público, con énfasis en la comprensión de las situaciones administrativas generales y particulares.

3. El Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, que comprende la orientación sobre los siguientes temas: Antecedentes; Naturaleza Jurídica y adscripción; Objetivo; Funciones Generales; Plataforma Estratégica (misión, visión, políticas, objetivos estratégicos, mapa de procesos); Estructura administrativa; Programas Institucionales Internos; Programa de Bienestar Social; Programa de Capacitación; Inducción en el puesto de trabajo; Orientaciones básicas sobre competencias laborales en sus tres dimensiones: ser (actitudes), saber (conocimientos) y hacer (habilidades y destrezas)⁷³
4. Introducción al Sistema Integrado de Gestión.
5. Derechos, deberes y responsabilidades del servidor público.
6. Recorrido Institucional.

B. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES

Así mismo, deberán tenerse en cuenta unos lineamientos conceptuales dispuestos por la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP y el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, que deberán orientar el desarrollo de los planes y programas que integren los Planes Institucionales de Capacitación, a saber:

- a. La Dimensión territorial y Nacional en la política de Formación y Capacitación.

Modernización del Estado, en el marco de la gestión territorial, atendiendo las necesidades propias, los requerimientos y realidades particulares de cada una de ellas.

- b. Profesionalización del empleo público eje de la gestión integral de los recursos humanos.

La profesionalización del empleo público, se erige como una herramienta fundamental para el buen desempeño de las labores y la motivación en la realización del trabajo a desarrollar por parte de los servidores, en el entendido que apoya a las entidades al logro de los objetivos, tal y como lo ha indicado la Carta Iberoamericana de la Función Pública, adoptada en la V conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y reforma del Estado 2003, que en tal sentido señaló que para la consecución de un mejor Estado “La

⁷³ ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ESAP), DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (DAFP) Plan Nacional de Formación y Capacitación de empleados Públicos para el desarrollo de competencias -Guía Temática para el desarrollo de los planes institucionales de Capacitación, (2010) [Consultado en: Febrero de 2017). Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon//files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450185065_2ef719ee0eb3b2141b1a7e53bb98b887.pdf

profesionalización de la función pública es una condición necesaria. Es decir, que se debe garantizar que los empleados públicos posean una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia”⁷⁴

c. Desarrollo de competencias laborales para la gestión de la calidad en el sector público⁷⁵.

Robustecimiento del Estado desde el quehacer diario de cada empleado, para mejorar la capacidad de respuesta a las necesidades planteadas por los ciudadanos. Tal propósito se apalanca en la gestión pública desde un enfoque basado en procesos que garantice que desde el talento humano, se de la competencia en sus servidores necesaria, para ofrecer un producto con el lleno de los requerimientos formulados en la ley, para hacer efectivo el goce de los derechos de los ciudadanos

d. Enfoque de la formación basada en competencias.

“En el marco de un Sistema de gestión de Calidad, en el cual se requiere que el recurso humano que presta el servicio, cuente con la competencia en términos de “la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado”⁷⁶, la capacitación juega un papel primordial para el desarrollo de las competencias requeridas.

En tal sentido, es necesario formular un cambio en las formas en las que se producen los aprendizajes, en cuanto además de generarse esfuerzos por parte de las entidades, es vital el desarrollo y apropiación de la conciencia por parte de

⁷⁴ BOLIVIA, DEPARTAMENTO DE ASUNTOS ECONOMICOS Y SOCIALES / NACIONES UNIDAS, Carta Iberoamericana de la Función Pública, V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. [Consultado en: Enero de 2017] Disponible en: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>.

⁷⁵ ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ESAP), DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (DAFP) Plan Nacional de Formación y Capacitación de empleados Públicos para el desarrollo de competencias -Guía Temática para el desarrollo de los planes institucionales de Capacitación, (2010) [Consultado en: Febrero de 2017]. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon//files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450185065_2ef719ee0eb3b2141b1a7e53bb98b887.pdf

⁷⁶ COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, Decreto 2539 (22, Julio, 2005, Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos 770 y 785 de 2005. Presidencia de la República-Departamento Administrativo de la Función Pública. [Consultado en: Febrero de 2017] Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>

los servidores y su responsabilidad en estos procesos, para que a través de la integración de nuevos métodos a los procesos, se genere la introyección de cada conocimiento que se brinda al servidor para su formación.

En este contexto, dado que la introducción del enfoque por competencias laborales a la gestión del talento humano en el sector público, ha supuesto un reto a la administración y a los mismos servidores, es necesario que se genere desde la Política de Formación y Capacitación al interior de las entidades, una debida identificación de las necesidades institucionales de formación y capacitación, relacionadas con las problemáticas o demandas propias.

Señala el Plan Nacional de Formación y Capacitación de empleados Públicos para el desarrollo de competencias laborales, “que las actividades a desarrollar por las entidades en los Planes Institucionales de Capacitación deberán enfocarse en el desarrollo de competencias laborales que despliegue los siguientes aspectos:

- ✓ Proyectos de aprendizaje (individuales y grupales por proyectos)
- ✓ Programas articulados a problemas o necesidades laborales propias del entorno que deba resolver el servidor en el desempeño de sus funciones.
- ✓ Involucrar a los funcionarios en su proceso de aprendizaje.
- ✓ Asegurar que tanto los jefes como los responsables del talento humano en las entidades, como encargados de orientar los procesos de aprendizaje, conozcan el enfoque de educación por competencias y desarrollen todas las actividades con observancia de éste.
- ✓ Replantear la forma de evaluación – Resolución de Problemas – Saber, Hacer y Ser.
- ✓ Programas de Educación para el Trabajo y el desarrollo Humano⁷⁷.”

C. LINEAMIENTOS PEDAGÓGICOS.

a. EDUCACIÓN BASADA EN PROBLEMAS

Se encuentra previsto éste elemento en cuanto a partir de las condiciones de desempeño, de las situaciones afrontadas para obtener resultados, de los retos, expectativas, se pueden reconocer necesidades específicas de aprendizaje, se

⁷⁷ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Departamento administrativo de la función pública. Plan Nacional de Formación y Capacitación de empleados Públicos para el desarrollo de competencias laborales, ESAP , DAFP . 2010. [Consultado en Enero de 2017]. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon//files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450185065_2ef719ee0eb3b2141b1a7e53bb98b887.pdf

propician en los servidores habilidades tales como raciocinio, creatividad, entre otras.

b. PROYECTO DE APRENDIZAJE EN EQUIPO

Los equipos son una estrategia de organización que puede tener como objetivo, la formulación de un proyecto, escenario que propicia los aprendizajes en cuanto a través de la experiencia personal de cada uno, su formación y demás elementos van aportando a la construcción para la resolución del problema que plantea el desarrollo de su proyecto, y que se pretende resolver.

En tal sentido en las organizaciones deberá formarse a los servidores, para el desarrollo de proyectos que a su vez generaran dos componentes, a saber Proyecto de Aprendizaje en Equipo y Proyecto de Aprendizaje Individual, que deberán ser desarrollados en el Plan Institucional de Capacitación y Formación.

Por su parte, es clave disponer de cada uno de los elementos de orden logístico que implica llevar a cabo las actividades propias en las cuales se llevará a cabo la inducción, a saber:

1. Presentaciones

- Al Jefe inmediato
- Compañeros de Trabajo
- Personas Claves en otras áreas.

2. Apoyos (Recursos)

- Cartillas de Inducción, con los aspectos anteriormente señalados
- Cartas de Presentación
- Programa de Inducción, con los temas, capacitadores, fechas.
- Videos Institucionales, entre otros recursos audiovisuales.
- El espacio en el cual se llevará a cabo la preinducción – inducción o reinducción
- El sonido, de ser necesario.
- Video Beam, Computador (es).
- La programación de los invitados a charlas que se dictaran en desarrollo de la inducción.
- Las publicaciones que se socializaran.
- Personal que se encargara de llevar a cabo el proceso de inducción o pre inducción. (Capacitador (es) - Apoyo Logístico)
- Obtener los permisos o autorizaciones, de ser necesarios, así como contar con los elementos de protección personal para ingresar a las diferentes áreas.

De acuerdo con la guía para la implementación de los programa de inducción y reinducción, desarrollada por la ESAP y el DAFP, para que un programa de inducción sea efectivo deberá ser desarrollado de forma inmediata, completa, Técnica, participativa y contar con apoyo institucional para su realización

4.2 PREVISIONES LEGALES VIGENTES AL PROCESO DE PRE INDUCCIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

En cuanto la función pública, reviste una naturaleza reglada, a continuación se presenta una relación de las normas de carácter interno y externo bajo las cuales, desde las entidades se regula el desarrollo de los planes de formación y capacitación en las diferentes etapas del servicio público (ingreso, permanencia y retiro) en el marco de la gestión del talento humano por competencias.

En tal sentido en los acápite subsiguientes, se enunciará la normativa aplicable al programa de Inducción (ingreso del nuevo servidor), tanto en el ámbito interno, como en el ámbito externo.

4.2.1 A NIVEL NACIONAL

Cuadro 3. Matriz Normativa Nacional

REFERENCIA NORMATIVA	DESCRIPCIÓN
<p>Decreto Ley 1567 de Agosto 5/1998.</p>	<p>Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.</p> <p>Artículo 4 - “Definición de capacitación: <i>Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y complementar la educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad , al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.</i></p> <p>Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa”</p>

Continuación Cuadro 3. Matriz Normativa Nacional

REFERENCIA NORMATIVA	DESCRIPCIÓN
Decreto 1083 de 2015,	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.
Artículo 2.2.9.1. (Decreto 1227 de 2005, artículo 65)	<p>Planes de capacitación.</p> <p>Los planes de capacitación de las entidades públicas deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales, para lo cual se apoyarán en los instrumentos desarrollados por el Departamento Administrativo de la Función Pública y por la Escuela Superior de Administración Pública.</p> <p>Los recursos con que cuente la administración para capacitación deberán atender las necesidades establecidas en los planes institucionales de capacitación</p>
"Artículo 2.2.9.3 (Decreto 1227 de 2005, arto 67)"	<p>Plan Nacional de Formación y Capacitación. El Departamento Administrativo de la Función Pública, con el apoyo de la Escuela Superior de Administración Pública, adelantará la evaluación anual del Plan Nacional de Formación y Capacitación, con el fin de revisar el cumplimiento por parte de las entidades de las orientaciones y prioridades allí establecidas. Igualmente, establecerá los mecanismos de seguimiento a los Planes Institucionales de Capacitación que éstas formulen.</p> <p>La evaluación y el seguimiento buscarán especialmente medir el impacto y los resultados de la capacitación. Para medir el impacto se estudiarán los cambios organizacionales y para analizar los resultados se estudiarán los cambios en el desempeño de los empleados en sus áreas de trabajo como consecuencia de acciones de capacitación.</p>
Artículo 2.2.9.4 (Decreto 1227 de 2005, artículo 68)	<p>Red Interinstitucional de Capacitación para Empleados Públicos. En desarrollo del artículo 3°, literal e), numeral 3 del Decreto-ley 1567 1998, conformase la Red Interinstitucional de Capacitación para Empleados Públicos, con el objeto de apoyar los planes de capacitación institucional. La Red estará integrada por las entidades públicas a las cuales se aplica la Ley 909 de 2004. La Escuela Superior de Administración Pública coordinará y administrará la Red de acuerdo con el reglamento que expida para su funcionamiento. Para el desarrollo de los programas de capacitación que programe la Red. Cada entidad aportará recursos humanos y logísticos, de acuerdo con sus disponibilidades.</p>
Artículo 2.2.9.5 (Decreto 4665 de 2007, artículo 1)	<p>Actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos. Adoptar la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos, formulado por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública,</p>
Artículo 2.2.9.6 (Decreto 4665 de 2007, artículo 1)"	<p>Proyectos de Aprendizaje por Competencias.</p> <p>Departamento Administrativo de Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública, diseñarán y divulgarán los instrumentos necesarios, para la formulación e implementación de los Planes Institucionales de Capacitación con base en Proyectos de Aprendizaje por Competencias.</p>

Continuación Cuadro 3. Matriz Normativa Nacional

Decreto 2539 de 2005.	Consagrado en el Decreto 1083 de 2015 artículos 2.2.4.6 y 2.2.4.7. Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005.
Guía para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación –PIC- con base en Proyectos de aprendizaje en equipo.- establece las pautas para que la formulación de los Planes Institucionales de Capacitación. PIC se aborden de manera integral: Proporciona pasos, instrumentos, formatos para entender el aprendizaje basado en problemas y el enfoque de capacitación por competencias.	
Bases Plan Nacional de Desarrollo. Atendiendo los pilares y estrategias propuestas para vigencia 2014-2018.	
Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias. Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) - Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2010)	
Artículo 65 y 66, de Decreto 020 de 2014, 9 de enero de 2014.	

Fuente: Autor, basada en la normativa expedida por el Congreso y la presidencia de la República y otros entes aplicable al proceso de talento humano

4.2.2 A NIVEL INTERNACIONAL

Cuadro 4. Matriz Normativa Internacional

REFERENCIA NORMATIVA	DESCRIPCIÓN
Carta Iberoamericana de la Función Pública. V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio de 2003.	<p>La Carta Iberoamericana se sustenta en un modelo de servicio civil o de función pública en el que se asume la Gestión del Talento Humano como un sistema integrado, cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización, de manera que se logre una administración pública profesional y efectiva, al servicio del interés general. De acuerdo con los planteamientos de la Carta Iberoamericana, las competencias laborales son un elemento fundamental para el buen desempeño de la tarea y la motivación en la realización del trabajo, pues de estas depende que las organizaciones públicas alcancen los resultados que se han propuesto.</p> <p>Es por ello que la normatividad colombiana incorpora a través de la Ley 909 de 2004 las competencias laborales como un componente central para el diseño y gestión del empleo público.</p> <p>Las competencias laborales constituyen el eje del modelo integrado de gestión del empleo público en Colombia y confieren a la formación y capacitación un papel fundamental para garantizar el logro de los atributos de profesionalización del empleo público.</p>

Continuación Cuadro 4. Matriz Normativa Internacional

<ul style="list-style-type: none"> • Recomendación No 195 de la Organización Internacional del Trabajo sobre el desarrollo de los recursos humanos: Educación, formación y aprendizaje. 	<p>Es un instrumento internacional que insta a los gobiernos, los empleadores y los trabajadores a poner en práctica políticas y programas de educación, formación y aprendizaje permanente para el siglo XXI</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008. 	<p>Es un instrumento internacional que surge con el propósito de fortalecer la gestión pública, para ponerla al servicio de la cohesión social, promover el establecimiento de un enfoque común acerca de las nociones de calidad y de excelencia en la gestión pública, que permitan la mejora continua.</p>

Fuente: Autor, basado en los documentos contenidos en Instrumentos Internacionales, dentro de las Organizaciones en las cuales Colombia es miembro.

5. ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PROGRAMA DE INDUCCIÓN - PROCEDIMIENTO DE PREINDUCCION FRENTE AL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS LEGALES

Con el propósito de conocer el estado actual de la entidad, se adjunta al presente estudio el anexo técnico A, en el cual puede observarse el procedimiento que en la actualidad se viene aplicando en el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, de manera que permita contar con una base o punto de partida frente al cumplimiento de los requisitos técnicos y legales que debe acreditar el programa de inducción y que en consecuencia debe cumplir el procedimiento de preinducción, como estrategia para el cumplimiento de los objetivos propios de éste programa, a la luz de la normativa vigente.

En tal sentido, y con el propósito de adelantar el levantamiento del diagnóstico y la información pertinente que apoyara la labor de identificación de factores preponderantes que permitan establecer los puntos de criticidad susceptibles de oportunidad de mejora, se emplearon dos herramientas, a saber, la primera consistió en el diseño de dos listas de chequeo (cuadros 5 y 6) relativas al cumplimiento de requisitos en el componente de talento humano (recursos humanos) de ambas normas, es decir, tanto de la norma técnica de calidad en la gestión pública NTC GP 1000:2009, como a la luz de las previsiones contenidas en el modelo estándar de control interno MECI – 2014; Y la segunda, relativa a un análisis de cuestiones internas y externas del proceso de gestión del talento humano en la entidad, para lo cual se dispuso la elaboración de una matriz DOFA, contenida en el Cuadro 7, que permite hacer un ejercicio de verificación y análisis tendiente a generar las variables para la estructuración de la propuesta de mejora al procedimiento del preinducción.

Por lo anterior, dicha lista de chequeo se planteó en un escenario (deber ser) alineado con los objetivos que pretenden satisfacer los requerimientos formulados en la NTC G.P. 1000:2009, numeral 6.2, el Modelo Estándar de Control Interno – MECI 2014 – dentro del módulo de Control, Planeación y Gestión, componente talento humano, numeral 1.1.2, relativo al desarrollo del talento humano y lo dispuesto en los Decretos 020⁷⁸ y 021⁷⁹ del 9 de enero de 2014. Para llevar a

⁷⁸COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, Decreto 020 (9, enero, 2014) “Por el cual se clasifican los empleos y se expide el régimen de carrera especial de la Fiscalía General de la Nación y de sus entidades adscritas”. Diario Oficial no. 49028, Bogotá, D.C., [Consultado en: Enero de 2017] Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_0020_2014.html

⁷⁹COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, Decreto 021 (9, enero, 2014) “Por el cual se clasifican los empleos y se expide el régimen de carrera especial de la Fiscalía General de la Nación y de sus entidades adscritas”. Diario Oficial no. 49028, Bogotá, D.C., [Consultado en: Enero de 2017] Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_0021_2014.html

cabo la evaluación se agregaron las casillas de cumplimiento, cumplimiento parcial y no cumplimiento, así como su forma de evidenciarlo.

Resulta preciso señalar que al acopio y construcción de la información objeto del presente estudio, concurrieron varios actores del proceso de la gestión del talento humano de la entidad, en desarrollo de diversas mesas de trabajo, a desarrollar , con ocasión a las estrategias que viene adelantando el Estado Colombiano para su modernización y en especial por las discusiones que se generaron en el marco de expedición de los Decretos 020 y 021 de 2014, con miras a ingresar como entidad en cada una de las etapas que propone la implementación del régimen de carrera especial y la propuesta de introducir una gestión del talento humano por competencias laborales, atendiendo a la especial naturaleza de las funciones que por Ley le viene asignadas al Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses.

Como consecuencia de ello surgen varias preocupaciones desde la oficina de talento humano, tendientes a formular estrategias que permitan a la entidad, por conducto de sus funcionarios, alinearse a las nuevas estructuras que se están planteando desde el gobierna nacional, para el cumplimiento de los fines del Estado, de manera eficaz, eficiente y con transparencia, surgiendo la inquietud de efectuar un fortalecimiento al programa que recibe al servidor desde el inicio de su relación laboral, para adecuarlo a la cultura organizacional propia de la entidad, así como de sus funciones y en general, al nuevo mundo que se enfrentará.

Dentro de los actores más representativos en éstos diálogos encontramos a la administración, comprometida siempre con los retos y derroteros que supone el Estado para mejorar la gestión pública; las asociaciones sindicales, que desde su preocupación en brindar las mejores garantías para el desarrollo de las funciones de cada servidor, plantea la preocupación de brindar un acoplamiento adecuado a quien por primera vez se enfrenta al panorama de lo público y a la cultura organizacional de una entidad de las naturaleza, bagaje y responsabilidad a la cual prestará sus servicios; Funcionarios de la entidad de los diferentes niveles, adscritos a la oficina de talento humano, encargados de trabajar para sus propios compañeros y para brindar las condiciones necesarias para atender desde su función las necesidades y expectativas que surjan desde el cliente interno (servidor) así como de la retroalimentación en el desarrollo de cada procedimiento propio de área.

Las listas de chequeo surgen con ocasión a la necesidad de un primer estadio de diagnóstico, tendiente a establecer el estado de cumplimiento de las normas relativas al talento humano en la entidad, tanto de la norma técnica de calidad en la gestión pública NTC GP 1000:2009 (Cuadro 5), como del modelo estándar de control interno MECI – 2014 (Cuadro 6), los cuales se pueden observar a continuación.

5.1 DIAGNÓSTICO CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS NTC GP 1000:2009 Y MODELO ESTADAR DE CONTROL INTERNO (NUMERAL 6.1 Y 6.2)

A continuación se presentan el estado de cumplimiento de los requisitos contenidos en la norma técnica NTC GP 1000:2009 por parte de la organización, así:

Cuadro 5. Lista de Chequeo NTC GP 1000:2009

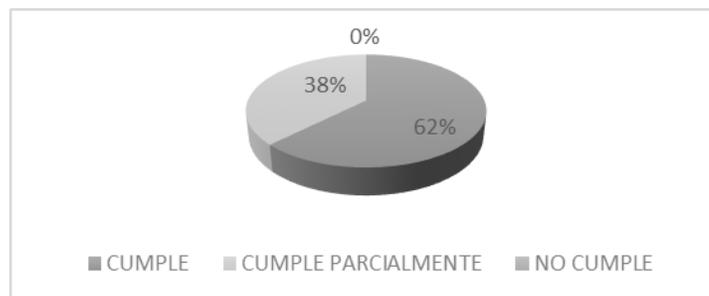
PROGRAMA DE INDUCCIÓN - PROCEDIMIENTO DE PREINDUCCIÓN					
OBJETIVO: Lograr el acercamiento del funcionario, a partir del primer contacto con la Institución y su Grupo de trabajo, con el propósito de asistirlos psicológicamente en su proceso de vinculación y/o traslado de Regional adaptándolo en forma personalizada al medio laboral, para su permanencia en la Institución.					
ALCANCE: Inicia con la recepción de la información de los funcionarios que participarán en el programa de pre-inducción y finaliza cuando se presenten los informes consolidados de gestión del programa de preinducción. Aplica en la Oficina de Personal, Grupo de Registro y Control, Grupo de Salud Ocupacional, Higiene, Seguridad Industrial y Ambiente, Grupo Nacional de Servicios Informáticos, las Direcciones Regionales, Seccionales y las Unidades Organizacionales que ingrese personal.					
PRODUCTO O SERVICIO: Procedimiento de Preinducción					
NORMATIVIDAD: LEY 190 DE 1995, LEY 489 DE 1998, LEY 734 DE 2002, LEY 909 DE 2004, DECRETO. 1228/05, DECRETO. 1227/05, DECRETO 4665 DE NOVIEMBRE 29/ 2007; DECRETO LEY 1567 DE 1998, DECRETO 019 DE 2012, MEC-2014, DECRETO 943 DE 2014,					
RECURSOS: Infraestructura, Tecnológicos, Logísticos, áreas de trabajo, humanos, metodológicos, pedagógicos.					
AREA RESPONSABLE: Oficina de Personal Grupo Registro y control, Direcciones Regionales y Seccionales					
CARGO RESPONSABLE: Jefe Oficina de Personal, Coordinador Grupo de Registro y Control, Profesional y asistente Grupo de Registro y Control - Directores Regionales y Directores Seccionales y servidor público asignado para realizar la preinducción en la Regional o Seccional.					
REGISTROS: Anexo A – Carta de bienvenida - Copia carta de bienvenida firmada por el nuevo servidor público.; Formato de evaluación de preinducción diligenciado; Informe con Soportes diligenciados y firmados; Informe Consolidado a nivel nacional de la gestión del Programa preinducción. Formato de Informe de gestión, Código DG A-P-05-V04-F05; Informe de gestión consolidado a nivel nacional					
NTC GP1000:2009	DESCRIPCION DEL REQUISITO	REGISTRO		CUMPLE CUMPLE PARCIALMEN TE	NO CUMPLE
		VERBAL	ESCRITO		
GESTION DE LOS RECURSOS PROVISION DE LOS RECURSOS 6.1	La entidad debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para: a) Implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad y mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y efectividad		X	X	
	La entidad debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para: b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos		X		X
GESTION DE LOS RECURSOS TALENTO HUMANO 6.2 - 6.2.1 Y 6.2.2	6.2.1. Los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas que realicen trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.		X	X	
	6.2.2. Competencia Formación y Toma de Conciencia.				
	La entidad debe:		X	X	
	a) determinar la competencia necesaria de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas o que realizan trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio;		X	X	
	b) proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria cuando se requiera;		X		X
	c) evaluar las acciones tomadas, en términos de su efecto sobre la eficacia, eficiencia o efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad de la entidad;		X		X
d) asegurarse de que los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas son conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y				X	
e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas.		X	X		

Fuente: Autor, basado en la NTC GP 1000:2009

Para el análisis del estado actual de la empresa frente al cumplimiento de numerales, los resultados obtenidos se tabularon, graficaron y determinaron los porcentajes de cumplimiento.

En la gráfica 1 se observan los resultados generales arrojados por el diagnóstico, en términos de requisitos que cumple, no cumple o cumple parcialmente la organización, respecto a la NTC GP 1000:2009.

Grafica 1. Cumplimiento de requisitos (numeral 6 – provisión de recursos) de la norma NTC GP 1000:2009



Fuente: Autor, basado en los resultados plasmados en el Cuadro 5. Lista de chequeo de la NTC GP 1000:2009

Respecto al numeral 6.1 (provisión de los recursos), literales a y b, se advierte respecto al proceso de gestión del talento humano – Programa de Inducción - procedimiento de preinducción, que se cumple con las actividades de planeación, propendiendo por la priorización de los recursos (personal, financieros, operacionales) dado que se generan por parte del Gobierno Nacional recortes presupuestales que afectan la ejecución de algunas actividades institucionales, no obstante, atendiendo a la necesidad y la obligación legal de ejecutar cada plan y programa, se realiza el apalancamiento a través de otros actores, como por ejemplo, la caja de compensación, convenios interinstitucionales, entre otros, a fin de dar cumplimiento a lo requerido.

En consecuencia, se considera que se cumple parcialmente, en cuanto se acata el requisito de manera material, permite la verificación de su ejecución propiamente dicha, pero no existe manera de establecer si el cliente (nuevo servidor) se encuentra satisfecho con el desarrollo del procedimiento, o si con la manera como se está llevando a cabo la capacitación, se están logrando los aprendizajes requeridos, como quiera que en ocasiones tampoco el nuevo servidor conoce su responsabilidad dentro de estos procesos.

Respecto al numeral 6.2, relativo al desarrollo del talento humano, se puede advertir de la gráfica 1 y de las conclusiones obtenidas en las mesas de trabajo

que efectivamente se cumplen los requisitos, lo cual puede evidenciarse en el ingreso de los funcionarios, el cual se realiza con observancia de los requisitos de estudio y experiencia requeridos para el ejercicio de los empleos, de acuerdo al cargo y al nivel jerárquico, su inobservancia generaría un riesgo grave de carácter legal, de dicha información reposan los registros en cada una de las historias laborales de cada funcionario.

Dentro de las acciones que la entidad adelanta con el fin de lograr la competencia de sus servidores, se puede evidenciar que las necesidades de capacitación de las áreas se plasman en el Plan Institucional de Capacitación (PIC), que si bien, también prioriza las necesidades de capacitación y formación institucionales, apunta a “que los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas que realicen trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio sean competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas⁸⁰”, dentro de las alternativas más exploradas, se encuentra la educación virtual, la cual se ha ido posicionando, en tanto involucra directamente al funcionario con su proceso de aprendizaje, así mismo se han adelantado gestiones con el Sistema Nacional de Aprendizaje – SENA, a fin de certificar a los servidores en normas de competencia laboral, las cuales dada la especialidad de la entidad se han ido construyendo de manera gradual, para áreas tales como entomología forense, patología forense, entre otras, así mismo normas de competencia laboral de carácter transversal.

El instituto dentro de sus objetivos estratégicos ha apostado a contar con funcionarios competentes y en carrera administrativa, que puedan atender los retos que se susciten en el marco del pos conflicto, respecto de lo cual ha destinado gran empeño, buscando la implementación en una primera fase de un sistema de gestión del talento humano por competencias laborales, en concordancia con lo dispuesto en el Decreto 020 de 2014.

Sobre la política de Formación y Capacitación, el plan nacional de formación y capacitación de empleados públicos para el desarrollo de competencias, ha indicado que se deberán “establecer parámetros para que cada entidad desarrolle tanto las competencias laborales definidas previamente, en el proceso de identificación de competencias laborales, y diseño de manuales de funciones y requisitos, así como para que se desarrollen aquellas competencias que se requieren para resolver problemas o contingencias organizacionales de la realidad laboral en el cumplimiento de la misión, visión, metas, planes o estrategias institucionales⁸¹”.

⁸⁰ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Norma técnica de la calidad en la gestión pública. NTC GP 1000. Bogotá D.C.: El Instituto, 2009.

⁸¹ ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Departamento administrativo de la función pública. Plan Nacional de Formación y Capacitación de empleados Públicos para el desarrollo de competencias laborales, ESAP, DAFP. 2010. [Consultado en Enero de 2017]. Disponible en:

De acuerdo, a lo evidenciado en los literales c y d del numeral 6.2.2, se concluyó que el cumplimiento era parcial, en cuanto debe indicarse que no hay mecanismo de control que permita evaluar las acciones que se toman, en términos de su efecto sobre la eficacia, eficiencia o efectividad respecto del Sistema de Gestión de la Calidad de la entidad; como quiera que no se valora el impacto de las estrategias que se desarrollan, por el momento se está evaluando la gestión, el desarrollo en sí, pero no hay un proceso o un instrumento en el cual la entidad efectivamente se asegure “de que los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas sean conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad”⁸², en cuanto dentro de los aspectos analizados, se detecta que es necesario desarrollar estrategias que permitan robustecer en el colectivo institucional la conciencia sobre la pertinencia del desempeño de sus funciones en la cadena de valor de la entidad, entendido como conciencia sobre mi aporte individual, en el engranaje del que hacer forense para una Colombia Diversa y en paz, así mismo, desde las áreas de apoyo.

5.2 DIAGNÓSTICO CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO (NUMERAL 6.1 Y 6.2)

Ahora bien, tal y como se enunció en precedencia, de igual forma se tomaron los elementos propios del modelo estándar de control interno MECI, relativos al componente del talento humano, del subsistema control estratégico y se elaboró una lista de chequeo, la cual se puede evidenciar en el cuadro 6, respecto de los requisitos con los cuales debe desarrollarse el talento humano, a fin de garantizar el cumplimiento de los fines del estado, en el marco de la articulación de las metas y fines institucionales, desde el desarrollo de las funciones propias del cargo y la interiorización de una cultura organizacional que le permita al servidor público, identificar su lugar en la cadena de valor de la satisfacción de las necesidades del ciudadano.

De tal ejercicio pudo establecerse un bajo nivel de cumplimiento de los objetivos propios del programa de inducción, dado el nivel de los requerimientos técnicos y legales en el engranaje del cumplimiento de los objetivos propios del programa de inducción y un evento de riesgo que eventualmente podría afectar la conformidad del servicio que se presta por parte del servidor público, al no contar con la competencia necesaria para iniciarse en el servicio público, dadas las falencias detectadas en el actual procedimiento. (Cuadro 6)

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450185065_2ef719ee0eb3b2141b1a7e53bb98b887.pdf

⁸² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN, Norma técnica de la calidad en la gestión pública. NTC GP 1000. Bogotá D.C.: El Instituto, 2009.

Cuadro 6. Lista de Chequeo Modelo Estándar de Control Interno MECI 2014

PROGRAMA DE INDUCCIÓN - PROCEDIMIENTO DE PREINDUCCIÓN								
OBJETIVO: Lograr el acercamiento del funcionario, a partir del primer contacto con la Institución y su Grupo de trabajo, con el propósito de asistirlos psicológicamente en su proceso de vinculación y/o traslado de Regional adaptándolo en forma personalizada al medio laboral, para su permanencia en la Institución.								
ALCANCE: Inicia con la recepción de la información de los funcionarios que participarán en el programa de pre-inducción y finaliza cuando se presenten los informes consolidados de gestión del programa de preinducción. Aplica en la Oficina de Personal, Grupo de Registro y Control, Grupo de Salud Ocupacional, Higiene, Seguridad Industrial y Ambiente, Grupo Nacional de Servicios Informáticos, las Direcciones Regionales, Seccionales y las Unidades Organizacionales que ingrese personal.								
PRODUCTO O SERVICIO: Procedimiento de Preinducción								
NORMATIVIDAD: LEY 190 DE 1995, LEY 489 DE 1998, LEY 734 DE 2002, LEY 909 DE 2004, DECRETO. 1228/05, DECRETO. 1227/05, DECRETO 4665 DE NOVIEMBRE 29/ 2007; DECRETO LEY 1567 DE 1998, DECRETO 019 DE 2012, DECRETO 020 DEL 9 DE ENERO 2014, MECI-2014, DECRETO 943 DE 2014.								
RECURSOS: Infraestructura, Tecnológicos, Logísticos, áreas de trabajo, humanos, metodológicos								
AREA RESPONSABLE: Oficina de Personal Grupo Registro y control, Direcciones Regionales y Seccionales								
CARGO RESPONSABLE: Jefe Oficina de Personal, Coordinador Grupo de Registro y Control, Profesional y asistente Grupo de Registro y Control - Directores Regionales y Directores Seccionales y servidor público asignado para realizar la preinducción en la Regional o Seccional.								
diligenciados y firmados; Informe Consolidado a nivel nacional de la gestión del Programa preinducción. Formato de Informe de gestión, Código DG-A-P-05-V04-F05; Informe de gestión consolidado a nivel nacional								
MECI 2014	PRODUCTO	No	DESCRIPCION DEL REQUISITO	REGISTRO		CUMPLE	CUMPLE PARCIALM	NO CUMPLE
				VERBAL	ESCRITO			
SUBSISTEMA: CONTROL ESTRATEGICO COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO ELEMENTO: PLANES Y PROGRAMAS	1. Documento con los Principios y Valores de la Entidad. Carta de valores y políticas éticas de la entidad, Código de ético y buen gobierno. 2. Acto Administrativo por el cual se adopta el documento con los principios y valores de la entidad. (Resolución 0495 del 26 de Junio de 2015). Módulo en el procedimiento de Preinducción. 3. Estrategias de Socialización permanente de los principios y valores de la entidad.	1	En desarrollo del Programa de Inducción - Procedimiento de Preinducción, se adelanta alguna actividad por parte de la Oficina de Personal que asegure la socialización y comprensión del documento que contiene los principios y valores de la Entidad, su plataforma estratégica (misión, visión, objetivos institucionales, planes, programas, proyectos) de tal manera que éste sea conocido por todos los funcionarios, y que éstos lo entiendan y apliquen de	x		x		
		2	Se adelantan actividades que involucran la creatividad y el compromiso de los servidores públicos, para la construcción y mejora del documento que contiene los principios éticos de la entidad, así como su plataforma estratégica (misión, visión, objetivos institucionales, planes, programas, proyectos)				x	
		3	Se llevan a cabo revisiones periódicas del Código de ética y buen gobierno, a fin de establecer si el mismo se encuentra ajustado a los valores y principios dispuestos para la entidad			x		
		4	Se adelantan acciones tendientes a mantener vigente el documento de ética de la entidad, así como la socialización de sus cambios o mejoras de manera oportuna.			x		
		5	Los nuevos servidores tienen la posibilidad de expresar sus expectativas y sugerencias con respecto a la identificación de los principios y valores éticos definidos por la entidad.					x
SUBSISTEMA: CONTROL ESTRATEGICO COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL ELEMENTO: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	Programa de Inducción - Procedimiento de Preinducción Aquí se especifican los temas y el procedimiento de inducción y preinducción para empleados nuevos.	6	Se aplican los principios de justicia, transparencia y equidad al realizar el procedimiento de preinducción.			x		
		7	Los procesos y prácticas del talento humano se adelantan de manera articulada con los demás procesos de gestión de la entidad, evidenciándose coherencia entre el desempeño de las personas y las estrategias de la entidad.				x	
		8	Se adelantan acciones que fomenten el desarrollo permanente de los servidores públicos durante su vida laboral en la entidad en la cual desempeñan sus funciones.					x
		9	Se realiza el proceso de planeación, identificando y cubriendo las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal. Se definen las acciones a realizar en cada una de las etapas del servicio (ingreso, permanencia y retiro).					x
		10	Se toman los esquemas de elección por meritocracia, capacitación y evaluación de los servidores públicos como gerentes			x		
		11	Se llevan a cabo ejercicios de autoevaluación, en las que se involucran las disposiciones sobre talento humano con el fin de tener información que permita tomar decisiones que sirvan para proponer cambios o ajustes en las políticas de talento humano adoptadas por la entidad.				x	
		12	Se cuenta con mecanismos que le permitan a los servidores públicos pronunciarse sobre sus necesidades, con el propósito de conocer sus expectativas y evaluarlas y priorizarlas según los recursos y proyecciones que tenga la entidad.					x
		13	Se socializan las políticas de talento humano.			x		
		14	Se adelantan acciones de evaluación y seguimiento orientadas a establecer la idoneidad de los servidores públicos nombrados, frente a lo establecido en su manual de funciones y competencias.					x
		15	El Plan Institucional de Capacitación y Formación responde a las necesidades de los servidores públicos (entidad y dependencia) - pertinencia capacitaciones				x	
		16	Con los programas de formación y capacitación se contribuye a la modernización del Estado. (profesionalización del empleo Público)				x	
		17	Los programas de formación y capacitación pueden verse como oportunidades de desarrollo necesarias para que cada funcionario pueda integrar tales aspectos a su labor cotidiana, así como contribuir a que los procesos y los productos de la entidad se realicen de conformidad con los requerimientos previstos para ello				x	
		18	El programa de inducción fortalece los conocimientos de los servidores públicos en los aspectos propios de la entidad, la dependencia	x			x	
		19	Se recogen evidencias de los procesos de aprendizaje que ha desarrollado el funcionario		x		x	
		20	Se mantienen los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas.		x		x	

Fuente: Autor, basado en el MECI - 2014

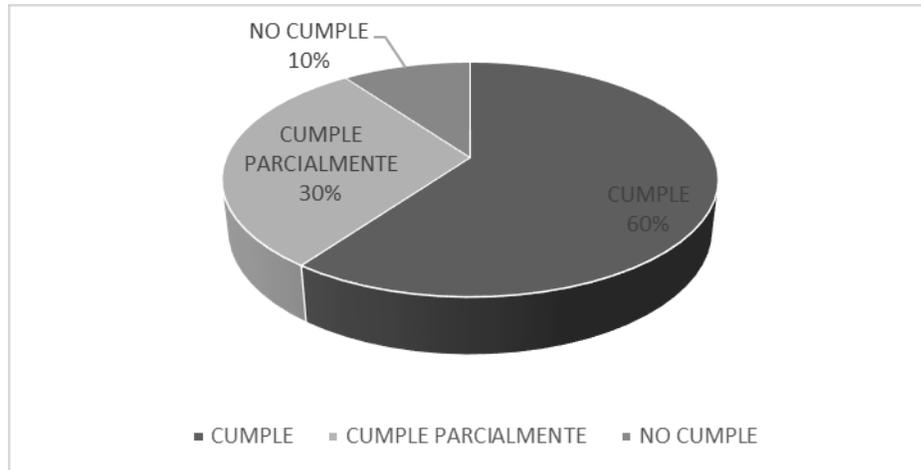
Analizada, tabulada y graficada la información se puede concluir que la mayor criticidad se encuentra en las actividades de verificación.

Así mismo, se establecieron varios aspectos que requieren acciones de mejora que apunten al cumplimiento de los objetivos del programa a lo largo de la metodología dispuesta en la estrategia, con el fin de fortalecer los procesos y optimizar los recursos, los cuales fueron enlistados.

Así mismo se detectó que hace falta involucramiento de los servidores en sus procesos de aprendizaje, así como mayores actividades tendientes a la socialización de los planes, programas y demás instrumentos de los cuales puede servirse la administración, con miras a lograr articular los conocimientos, a empoderar al servidor para la mejora de su función así como del proceso en la cadena de valor de la entidad.

A continuación en la gráfica 2, se presenta el índice de cumplimiento de la organización respecto de los requisitos previstos por el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) 2014.

Grafica 2. Cumplimiento de la norma, Modulo de Control Planeación y Gestión – Componente de Talento Humano - MECI 2014.



Fuente: Autor, basado en los resultados plasmados en el cuadro 6. Lista de Chequeo del MECI - 20414

5.3 ANALISIS DE CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS

En consideración a la necesidad de establecer tanto una perspectiva general como una específica de la organización y de hacer la identificación de esos factores débiles y fuertes de la entidad, se dispuso hacer uso de una matriz, DOFA (Cuadro 7) que permitiera elaborar el diagnóstico tendiente a la identificación de aquellos aspectos susceptibles de intervención al Proceso de Gestión del Talento Humano – Programa de Inducción - procedimiento de preinducción, estableciendo las oportunidades de mejora que permitirá la formulación de una propuesta de actualización del mismo, atendiendo a las previsiones contenidas en la NTC GP 1000:2009, MECI 2014 y Decretos 020 y 021 de 2014 y que concurrirán al fortalecimiento de los procesos al interior de la organización, a la optimización del uso de los recursos y al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

En palabras de Humberto Ponce Talancón, el análisis FODA consiste “en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas”⁸³

De igual forma, la profesora Ana María Fosciatti, en la Revista Geográfica Digital, en el artículo denominado el uso de matrices DAFO como herramientas de gestión y análisis geográfico, indicó que “el análisis DAFO es una herramienta sencilla de utilizar, pero muy potente como mecanismo de análisis de la realidad y de la toma de decisiones. Su nombre proviene de las cuatro ideas que centran el mismo: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Es una metodología de estudio donde se analiza la situación externa e interna y cuyo objetivo es determinar las características de un escenario. Se puede denominar también con las expresiones FODA, DOFA y AODF. Su principal objetivo consiste en sintetizar, en un gráfico o tabla resumen, la valoración de las cuestiones fuertes y débiles y de las amenazas y oportunidades externas, coherentes con la estrategia hacia el logro de un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición externa”.⁸⁴

⁸³ PONCE TALANCÓN, Humberto. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006.[Consultado en: Marzo de 2017]. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/>

⁸⁴ FOSCHIATTI, Ana María, y ALBERTO, Jorge Alfredo. el uso de matrices DOFA como herramientas de gestión y análisis geográfico. Revista Geográfica Digital. IGUNNE. Facultad de Humanidades. UNNE. Año 9. N° 18. Julio - Diciembre 2012. ISSN 1668-5180 Resistencia, Chaco. En: <http://hum.unne.edu.ar/revistas/geoweb/default.htm>

Cuadro 7. Matriz DOFA

Fuente: Autor, basada en las conclusiones obtenidas en las mesas de trabajo y el análisis actual del proceso.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
Los recursos para llevar a cabo el procedimiento de preinducción, son muy limitados. (humano, operativo y tecnológico)	Existen excelentes relaciones con las instituciones de educación superior, propicias para la celebración de convenios y acuerdos interadministrativos para el desarrollo de programas de formación y capacitación orientados al desarrollo de competencias laborales.	Se estableció este procedimiento como estrategia de apoyo al programa de inducción, con el fin de iniciar al funcionario en su integración a la cultura organizacional, familiarizarlo con el servicio público, crear sentido de pertenencia hacia el INMLYCF y mitigar el impacto que produce la llegada del nuevo funcionario a la Institución.	Recortes de presupuesto sobre los recursos que el Gobierno Nacional le otorga a la entidad para sus gastos de funcionamiento y gastos de inversión.
No se cuenta con un instrumento que permita a la entidad evaluar los contenidos vistos en desarrollo del procedimiento de preinducción y su correspondiente retroalimentación al nuevo servidor.	La articulación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) , La Norma Técnica Colombiana de la Gestión Pública NTC GP 1000:2009 y Sistema de Desarrollo Administrativo (SISTEDA), para el fortalecimiento de los procesos y la optimización de los recursos del INMLYCF	Comportamientos éticos en los servidores públicos, colaboradores y contratistas de la institución, en el marco de los principios y valores institucionales, orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales, la misión y la visión de la entidad	Los cambios normativos
No se cuenta con una herramienta, ni un canal en la cual el nuevo funcionario pueda formular comentarios, quejas, y sugerencias u oportunidades de mejora respecto de la metodología, y contenidos del desarrollo del procedimiento.	Políticas Públicas del Estado - Política Gestión del Talento Humano	Es la Entidad rectora del Sistema Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, prestando servicios a la sociedad en un marco de calidad, para prestar apoyo técnico científico a la administración de justicia, respetando la dignidad de las personas y contribuyendo a restablecer sus derechos.	Componente Político
No se proponen metodologías de aprendizaje en las cuales se propicien los principios propuestos por el Modelo Estándar de Control de Interno (MECI)	Apoyo técnico de otras entidades. (ESAP - DAFP - FGN)	Funcionarios competentes, capaces de responder a los retos que implican la etapa del posconflicto.	La ausencia de destinación de presupuestal para la implementación de la primera fase del regimen especial de carrera administrativa (Decreto 20/2014)
Los funcionarios no conocen su rol, dentro de la cadena de valor de la entidad, es decir, desde sus funciones, no conocen como éstas contribuyen al logro del logro de las metas institucionales	La implementación del régimen de carrera especial en el INML, el cual propone que la administración de los recursos humanos en la FGN y sus entidades adscritas, podrá adelantarse con base en el modelo de gestión por competencias laborales. (Con ocasión a la expedición de los Decretos 020 y 021/2014)	Cultura Institucional	Factores Sociales y Culturales
Falta sensibilizar a los servidores sobre la importancia del Programa de Inducción - procedimiento de preinducción, en todas las áreas y en todos los niveles.	Capacitaciones orientadas a que el funcionario apropie el conocimiento e introyecte, el objetivo de su rol en la cadena de valor de la entidad. (Reconocimiento del valor de su trabajo en el marco del desempeño de sus funciones para el cumplimiento de los fines del Estado).	Compromiso de los Servidores	Conectividad en las regiones
Debe robustecerse la articulación funcional entre la SIC - Escuela y la of de Personal, para el desarrollo de programas de formación y capacitación en competencias laborales para los servidores en todas y cada una de las etapas del servicio y en todas las dimensiones (ser, saber y hacer)	Optimización del Uso de la Plataforma Live Survey	Implementación del Régimen Especial de Carrera Administrativa para la FGN y sus entidades adscritas, de acuerdo a las previsiones contenidas en el Decreto 020 del 9 de Enero de 2014. (Gestión del Talento Humano, bajo el modelo de Competencias Laborales.)	
No se alcanza a cubrir la totalidad de necesidades de formación y capacitación en cuanto se priorizan recursos y actividades atendiendo el presupuesto que se aprueba para la vigencia	Investigación - Publicación de Artículos en Revistas Especializadas, Pasantía de Estudiantes de Diversas Facultades en el INMLYCF		

De lo anterior, se analizará la información de la siguiente manera, serán consideradas potencialidades, aquellos avances existentes que dinamizarán el procedimiento de Preinducción (Fortalezas/Oportunidades), y como oportunidades de mejora (Debilidades/Amenazas), los aspectos susceptibles a ser fortalecidos para que contribuyan al logro de los objetivos propuestos.

A continuación se relacionan las potencialidades (Fortalezas/ Oportunidades):

1. Formulación de procedimientos como estrategia para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
2. Equipos de trabajo con comportamientos éticos, alineados con los postulados previstos en la plataforma estratégica, orientados al cumplimiento de las metas institucionales.
3. Funcionarios competentes, capaces de responder a los retos que implican la etapa del posconflicto.
4. Relaciones con las Instituciones de Educación Superior, que apuntan al fortalecimiento de la capacitación y formación en número y calidad.
5. Profesionalización del Personal Administrativo y Forense.
6. Reconocer la importancia de las políticas públicas, para alinear el cumplimiento de los fines del Estado, desde el que hacer institucional.
7. Liderazgo de la Oficina de Personal para la articulación de la gestión de formación y Capacitación con la Subdirección de Servicios Forenses – Escuela de Medicina Legal, que apunte al robustecimiento del Plan Institucional de Capacitación.
8. Uso y optimización de los recursos informáticos para implementar estrategias pedagógicas que contribuyan al diseño de programas académicos que permitan al funcionario la apropiación de los conceptos básicos sobre la gestión pública, los aspectos institucionales más relevantes, el objetivo de su rol en la cadena de valor de la entidad, entre otros temas, con el fin de iniciar al funcionario en su integración a la cultura organizacional, familiarizarlo con el servicio público, crear sentido de pertenencia hacia el INMLYCF y mitigar el impacto que produce la llegada del nuevo funcionario a la Institución.
9. Articulación del Sistema de Control Interno (MECI 2014), el Sistema de Desarrollo Administrativo (SISTEDA) y el Sistema de Gestión de la Calidad (NTC GP 1000:2009), para el fortalecimiento de los procesos y optimización de los recursos.

10. Desarrollo de la gestión del talento humano bajo el modelo de competencias laborales.
11. Incentivar a los funcionarios para la construcción conjunta de la entidad, aportando desde el desempeño de sus funciones al mejoramiento continuo.
12. Desarrollar e implementar herramientas de control, que permitan a la entidad conocer aquellos aspectos susceptibles de intervención para su mejora, así como su articulación, para la adecuada implementación y cumplimiento de los objetivos, que garanticen la conformidad del servicio que se presta.
13. Forjar una cultura institucional basada en el respeto a la dignidad humana, al restablecimiento de los derechos de sus usuarios, en un marco de calidad, desde la labor técnico científica, prestando apoyo y colaboración a la administración de Justicia.

Por su parte, a continuación se relacionan las oportunidades de mejora, (Debilidades/Amenazas), relativas a aquellos aspectos susceptibles de ser fortalecidos para que contribuyan al logro de los objetivos propuestos:

1. Propender por proporcionar los recursos necesarios (humanos, financieros y operacionales) para el logro de los fines de la entidad, en lo relativo a la gestión del talento humano. En tal sentido La Oficina de Personal deberá replantear el diseño de la planeación de sus recursos, a través de la identificación cuantitativa y cualitativa de sus necesidades, en consideración a que las mismas han cambiado con ocasión a la implementación del régimen de carrera especial, de la expedición de los Decretos 020 y 021 de 2014.
2. Celebrar convenios con instituciones de educación superior, tendientes a aumentar la oferta de programas de formación y capacitación en número y en calidad, para la mejor prestación del servicio por parte de los servidores, en las dimensiones del ser, saber y hacer, así como el mejoramiento de los procesos.
3. Los funcionarios deben propender por su autoaprendizaje mediante el uso de los recursos suministrados por la entidad. (Curso Virtual)
4. Sensibilización a los funcionarios sobre la importancia de los programas de Formación y Capacitación, para el mejor desarrollo de sus funciones propias, y el mejoramiento de los procesos.
5. Diseñar y promover, desde la Oficina de Personal, la creación de un programa de formación para funcionarios, que involucre a los servidores como formadores para el desarrollo de programas que permitan cubrir cada uno de

las etapas del servicio (ingreso. Permanencia y retiro), en este caso para el desarrollo del procedimiento de preinducción.

6. Conocer las expectativas de las partes interesadas sobre los servicios prestados por parte de la Oficina de Personal respecto de su portafolio de Servicios, para cada una de las etapas del servicio, para contribuir al cierre de brechas existentes entre el servicio que se presta y las expectativas de nuestros clientes Internos, para brindar el mejor servicio y robustecer los procesos internos.

Sintetizando, del precedente análisis puede advertirse que la entidad en el marco de articulación del sistema de gestión de calidad y el sistema de control interno, carece de los controles necesarios para el desarrollo del procedimiento de preinducción, los cuales le permitan garantizar el mejoramiento continuo de su engranaje, para el óptima gestión pública, para el cumplimiento de sus objetivos y el logro de sus resultados; en tal sentido la propuesta de mejoramiento se orientará a formular unas estrategias y actividades, tendientes a mejorar la planeación, la gestión del conocimiento y los controles para asegurar que los requerimientos previstos en las políticas de desarrollo administrativo se hayan definido y se estén cumpliendo de acuerdo a lo previsto.

Resulta preciso señalar, que dada la especialidad de las funciones que desempeña el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses y el apoyo técnico científico que brinda a la administración de justicia, la gestión con el medio académico es bastante amplia, en cuanto el nicho de investigación para las áreas misionales, así como de rotación por prácticas académicas son un factor bastante relevante para que la comunidad conozca y genere expectativas respecto de los servicios que presta el Instituto, así mismo de oportunidades de aprendizajes diversos, con ocasión a la contraprestación originada en desarrollo de los convenios interadministrativos, surgiendo una posibilidad de apalancamiento para la optimización del recurso financiero, en pro del desarrollo de los programas de Formación y Capacitación.

En conclusión, en cuanto la gestión de la calidad ha ido abriéndose paso dentro de las expectativas de modernización del Estado como garante de la efectividad, es necesario que el servidor desde un primer momento tenga claro el enfoque por procesos, así mismo su papel dentro de la cadena de valor de la entidad, que el mismo se concientice sobre la pertinencia y la necesidad de fortalecerse para desarrollar cada vez mejor su labor, así como detectar oportunidades de mejora en los procesos propios en los cuales desarrolla sus labores, en tal sentido, en la actualidad al procedimiento de preinducción – programa de inducción, se le deben realizar algunos ajustes específicamente en el tema de los controles para garantizar el cumplimiento de los objetivos propios del procedimiento, así como sus respectivas evidencias.

6. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO - PROGRAMA DE INDUCCIÓN (PROCEDIMIENTO DE PREINDUCCION)

En éste acápite, se pretende formular una propuesta de plan de mejora al proceso de Gestión del Talento Humano, en especial en la etapa de ingreso del funcionario al servicio público, en consecuencia, la propuesta se efectuará sobre el Programa de Inducción al procedimiento de preinducción.

La precitada propuesta se presenta con fundamento en los resultados obtenidos en el diagnóstico del Estado actual del Procedimiento de Pre inducción en una entidad pública del orden nacional, en el marco de la norma técnica de la Gestión Pública NTC GP 1000:2009⁸⁵, el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) 2014⁸⁶ y las disposiciones contenida en el Decreto 020 de 2014⁸⁷, desde donde se advierte preliminarmente, la necesidad de plantear algunas acciones tendientes a armonizar ambas metodologías (norma técnica de calidad – sistema de control interno) para la posible implementación de la propuesta de actualización al procedimiento que se viene adelanto en la actualidad.

Lo anterior, reviste gran importancia, en cuanto la Gestión del Talento Humano por competencias, con los parámetros legales y técnicos requeridos, supone un reto para la administración pública, además de un trabajo mancomunado entre cada servidor y el aparato que mueve la administración, propiamente dicha, dada la orientación y la alineación en la que se deben encontrar ambos, para el logro de los objetivos institucionales y en sí de los fines del Estado previstos en la Constitución Política de Colombia, desde el que hacer diario.

En tal sentido, la propuesta que se formulará pretende además del cumplimiento de los objetivos previstos para el programa de inducción, promover desde el primer encuentro entre el nuevo servidor y la entidad, oportunidades de desarrollo que enriquezcan no solo el que hacer diario del servidor, desde su experiencia individual en el ámbito del desarrollo de sus funciones, sino en la identificación continua de mejora en el marco del proceso del cual hace parte en cadena de valor de la entidad, a favor de la cual presta sus servicios, todo esto siempre apuntando a prestar un servicio de calidad, eficaz, eficiente y con transparencia,

En consecuencia, se procura estructurar una propuesta de mejoramiento con base en los cambios normativos vigentes, que permita a los servidores nuevos,

⁸⁵ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN, Norma técnica de la calidad en la gestión pública. NTC GP 1000. Bogotá D.C.: El Instituto, 2009.

⁸⁶ COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Ley 943 (21, Mayo, 2014). Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno – MECI. Diario Oficial no.49158, Bogotá. D.C. 2014.

⁸⁷ COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, Decreto 020, (9, enero, 2014). Diario Oficial no. 49028. Bogotá, D.C., 2014

entender y familiarizarse con el sistema de gestión del talento humano por competencias laborales, con la plataforma estratégica de la entidad (Misión, Visión, Cultura Corporativa, entre otros elementos) así como en sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos y el contexto ético en el cual debe efectuar la prestación de un servicio con calidad a su cliente interno y externo, la cual se desarrollará en varias estrategias, proyectos y actividades.

La propuesta de mejora del procedimiento de preinducción – programa de inducción dentro del proceso de gestión del talento humano en una empresa del sector público en el marco de la NTC GP 1000:2009 y MECI 2014, se abordó desde la óptica de los procedimientos internos y desde la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente interno, desplegando estrategias, planes y proyectos diseñados en el marco de los elementos propios de la gestión del talento humano por competencias propuesta en el Decreto 020 del 9 de Enero de 2014, y originadas en los resultados del diagnóstico del caso de empresa, así:

A continuación se presentan seis (6) estrategias con sus respectivos proyectos y actividades, propuestos como mejora al procedimiento de Pre inducción – Programa de Inducción, en el Proceso de Gestión del Talento Humano, en una entidad Pública, los cuales se describen con sus respectivas estrategias, proyectos actividades, responsables, tiempos, recursos e indicadores en los cuadros 8, 9, 10, 11, 12 y 13.

No obstante, a continuación se hace una breve reseña de cada una de las estrategias a desarrollar en términos de mejora para la gestión de la calidad en el proceso de gestión del talento humano, a saber:

✓ **ESTRATEGIA 1. Optimización de los recursos.**

Propender por proporcionar los recursos necesarios (humanos, financieros y operacionales) para el logro de los fines de la entidad, en lo relativo a la gestión del talento humano por competencias laborales. En tal sentido La Oficina de Personal deberá replantear el diseño de la planeación de sus recursos, a través de la identificación cuantitativa y cualitativa de sus necesidades, en consideración a que las mismas han cambiado con ocasión a la implementación del régimen de carrera especial, de la expedición de los Decretos 020 y 021 de 2014. (Ver cuadro 8)

✓ **ESTRATEGIA 2. Formación y Capacitación como pilar para la mejora de la calidad y el cumplimiento de los fines institucionales**

Adelantar gestiones para aumentar la oferta de programas de formación y capacitación en número y en calidad, para la mejor prestación del servicio por parte de los servidores, en las dimensiones del ser, saber y hacer, así como el

mejoramiento de los procesos, en el marco de los convenios suscritos con las instituciones de educación superior. (Ver cuadro 9)

✓ **ESTRATEGIA 3. Compromiso con la organización – Participación para la mejora en la calidad de la gestión.**

Los funcionarios deben propender por su autoaprendizaje mediante el uso de los recursos suministrados por la entidad. (Ver cuadro 10)

✓ **ESTRATEGIA 4. Aprendizaje para la Mejora Continua.**

Sensibilización a los funcionarios sobre la importancia de los programas de Formación y Capacitación, para el mejor desarrollo de sus funciones propias, y el mejoramiento de los procesos. (Ver Cuadro 11)

✓ **ESTRATEGIA 5. Participación para la Mejora Continua – Sinergia y Cohesión**

Involucrar a los funcionarios en los procesos internos de formación y capacitación para el fomento de los aprendizajes individuales y en equipo. (Ver cuadro 12)

✓ **ESTRATEGIA 6. Participación para la Mejora Continua – Satisfacción de las expectativas del cliente interno**

Conocer las expectativas de las partes interesadas sobre los servicios prestados por parte de la Oficina de Personal respecto de su portafolio de Servicios, para cada una de las etapas del servicio, para contribuir al cierre de brechas existentes entre el servicio que se presta y las expectativas de nuestros clientes Internos, para brindar el mejor servicio. (Ver cuadro 13)

Las precitadas estrategias, se formularon en el marco de los resultados obtenidos con ocasión al diagnóstico elaborado, tanto de los requerimientos expresados en el ordenamiento legal, como en la norma técnica, así como en los aspectos identificados en el análisis de la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la órbita institucional del proceso de gestión del talento humano.

En cuanto la gestión pública, presupone el cumplimiento de objetivos, metas, directrices, entre otras orientaciones que vienen señaladas en la norma y que adicional a ello implican la satisfacción de las expectativas del ciudadano, como cliente, en un marco de gestión de la calidad, deberá cumplir con unas características.

Cada estrategia viene ambientada con un proyecto para poder dar aplicación a la misma, en tal sentido plantea unas actividades, unos resultados producto de tales actividades, su frecuencia, responsables de su ejecución, los recursos necesarios

para la ejecución de esas actividades y los indicadores de gestión que permitirán evidenciar la conformidad en el cumplimiento de las actividades, ya bien para continuar haciéndolo bien, o introducir modificaciones tendientes a obtener la mejora en los procesos de la gestión del talento humano, en el momento en el cual el servidor ingresa a la entidad, para concluir en un posible resultado esperado, de la implementación de la estrategia.

El momento en el cual el servidor ingresa a la entidad, es un momento crucial, en cuanto es allí, en donde por primera vez, el servidor se enfrenta al universo que le propone la entidad, desde la apropiación de normas éticas que le darán las pautas de comportamiento para el servicio público, como la sensibilización en la necesidad de mantenerse en un proceso de aprendizaje continuo que robustecerá tanto su gestión, para el desempeño adecuado y óptimo de sus funciones, como su aporte en el engranaje de la entidad hacia el cumplimiento de los fines institucionales, y a su vez del cumplimiento de los fines del Estado, desde la gestión de su entidad en el sector propio.

En línea con lo enunciado, corresponde indicar que el procedimiento de Preinducción pertenece al proceso de gestión del talento humano – gestión del desarrollo, desplegando el programa de inducción a nuevos funcionarios, que el mismo tiene como objetivos primordiales, operar como estrategia para reforzar el cumplimiento de los objetivos previstos en el programa de inducción e Iniciar al funcionario en su integración a la cultura organizacional, familiarizarlo con el servicio público, crear sentido de pertenencia hacia la entidad y mitigar el impacto que produce la llegada del nuevo funcionario a la Institución.

Se encuentra previsto para ser desarrollado dentro del mes siguiente a la toma de posesión del cargo por parte del nuevo servidor. Inicia con la detección de necesidades cuantitativas y cualitativas propias del programa de inducción, incluye las actividades de intervención y finaliza con la aplicación de la evaluación, en la cual se mide la eficacia de las actividades ejecutadas y retroalimentación de ésta.

Tiene aplicabilidad en cada una de las sedes de la empresa caso de estudio y en general donde haya vinculación de nuevos servidores públicos.

Tiene como meta, formular una estrategia que permita a los servidores nuevos, entender y familiarizarse con el sistema de gestión del talento humano por competencias laborales, con la plataforma estratégica de la entidad (Misión, Visión, Cultura Corporativa, entre otros elementos) así como en sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos y el contexto ético en el cual debe efectuar la prestación de un servicio con calidad a su cliente interno y externo.

Los responsables de hacer posible la ejecución de las actividades en los diferentes momentos estarán en cabeza de Jefe Oficina de Personal, Coordinador

Grupo de Registro y Control, Profesional y asistente Grupo de Registro y Control - Directores Regionales y Directores Seccionales y servidor público asignado para realizar la *pre inducción* en la Regional o Seccional.

Los recursos necesarios para llevar a cabo el procedimiento serán: infraestructura, tecnológicos, logísticos, áreas de trabajo, humanos, metodológicos, pedagógicos.

Para llevar a cabo la documentación del proceso, se diligenciarán y custodiarán los siguientes registros: carta de bienvenida - copia carta de bienvenida firmada por el nuevo servidor público; formato de evaluación de preinducción diligenciado; Informe con soportes diligenciados y firmados; informe consolidado a nivel nacional de la gestión del programa preinducción; formato de Informe de gestión; informe de gestión consolidado a nivel nacional. Se sugiere la actualización de los formatos de avalarse cualquiera de las estrategias.

A continuación se presentan las estrategias a implementar, tal y como se citó en precedencia, las mismas tienden fortalecer la gestión de la calidad, desde la implementación de acciones en el marco del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) en el proceso de gestión del talento humano, el cual además de actualizarse a la normativa nueva sobre el particular; así mismo, se encuentran formuladas con el fin de que descendan a la realidad de la entidad principios como la eficacia, vista como hacer las cosas bien desde el principio, eficiencia, entendida como el mejor uso de los recursos en todo el contexto de la comprensión de recurso, desde el ámbito público, transparencia, en términos de participación, empoderamiento de mi labor en el engranaje del cumplimiento de los fines del Estado y conciencia del ejercicio del servicio público.

La gestión de la Calidad, en el proceso de gestión del talento humano, es una herramienta que no solo posibilita el cumplimiento de los fines y metas institucionales, sino que se constituye como el elemento que dará la ventaja competitiva a la organización, en cuanto, dados los fines que persigue el Estado, a su servicio debe encontrarse el mejor talento humano, el más capacitado, el de mejores condiciones humanas, el servidor público en el marco de la gestión de la calidad, debe constituirse como referente de la sociedad en la producción de valor en el marco del servicio que presta a la sociedad, desde el desempeño de su labor en la consecución de los fines de estado y como garantes del ejercicio de derechos y deberes por parte de sus demás conciudadanos.

A continuación en los cuadros 8 a 13, se presentan las estrategias propuestas como plan de mejora al proceso de gestión del talento humano, en el programa de inducción, a saber:

Cuadro 8. Estrategia 1. Propuesta plan de mejora del procedimiento de Pre inducción – Programa de Inducción.

ESTRATEGIA	Propender por proporcionar los recursos necesarios (humanos, financieros y operacionales) para el logro de los fines de la entidad, en lo relativo a la gestión del talento humano por competencias laborales. En tal sentido La Oficina de Personal deberá replantear el diseño de la planeación de sus recursos, a través de la identificación cuantitativa y cualitativa de sus necesidades, en consideración a que las mismas han cambiado con ocasión a la implementación del régimen de carrera especial, de la expedición de los Decretos 020 y 021 de 2014.					
PROYECTO (EJECUCION EN EL CORTO PLAZO)	Asegurar que tanto el Jefe de Personal, los Directores Regionales, los funcionarios del nivel profesional y asistencial que orientan directamente los procesos de aprendizaje dominen el enfoque de educación por competencias y en consecuencia sus acciones.					
ACTIVIDADES	Efectuar reuniones grupales para identificar las necesidades de capacitación de las personas que aplican el procedimiento de preinducción a nivel central y a nivel regional, en: 1.técnicas pedagógicas 2. mejoramiento continuo a través de los procesos de calidad 3. temas y conceptos a aplicar en el procedimiento, los cuales estén generando confusión. 4. Metodologías para el planteamiento y resolución de problemas aplicados directamente sobre los procesos objeto de aprendizaje. 5. Enfoque de la información basada en competencias laborales.	Mejoramiento Continuo del Servicio	semestral	Jefe de Personal - Coordinador de Registro y Control - Directores Regionales	Tiempo para reuniones	número de reuniones realizadas al año
	Capacitaciones dirigidas a las personas que aplican el procedimiento de preinducción a nivel central y a nivel regional.	Servidores Públicos entrenados por expertos o por los otros funcionarios	trimestral	Jefe de Personal - Coordinador de Registro y Control - Funcionarios Oficina de Personal	Contraprestación por compensación con Instituciones de Educación Superior - Viáticos para funcionarios expertos que deban desplazarse a las regionales	número de capacitaciones realizadas al año
	Identificar los servidores o expertos en las diversas temáticas que apoyarán las mesas de trabajo	Consolidado de expertos de diferentes áreas (misionales - apoyo)	semestral	Funcionarios del INMLYCF	Tiempo para el levantamiento de la información y consolidación	Listado consolidado de expertos de diferentes áreas (misionales - apoyo)
	Llevar a cabo reuniones tanto en el nivel central como en las Direcciones Regionales, con los expertos tanto de las áreas misionales como de las áreas de apoyo, con el fin de construir un banco de temáticas - problemas e inquietudes relacionadas con su entorno y gestión laboral, para la construcción de los casos y sus opciones de resolución que se explicarán en el procedimiento de preinducción y susceptibles de evaluación.	Mejoramiento continuo del servicio	semestral	Funcionarios del INMLYCF	Tiempo para las reuniones	numero de problemas o situaciones ingresadas al banco de datos
	Diseñar, implementar y realizar una evaluación virtual, que permita establecer el grado de conocimiento de los procesos internos y los temas sobre los cuales ha versado la capacitación.	Reporte de los resultados obtenidos de aplicar la evaluación	semestral	Jefe de Personal - Coordinador de Registro y Control - Directores Regionales	* Plataforma tecnológica * Tiempo para el análisis de los resultados obtenidos	número de funcionarios evaluados
RESULTADO ESPERADO	Severá beneficiada la Gestión del Talento Humano, en su etapa más primigenia, advirtiéndose conciencia de la mejora continua del proceso y mayor refuerzo en las actividades de planeación de recursos, se introduce el enfoque de la información basada en competencias laborales.					

Cuadro 9. Estrategia 2. Propuesta plan de mejora del procedimiento de Pre inducción – Programa de Inducción.

ESTRATEGIA	En el marco de los convenios con las instituciones de educación superior, adelantar gestiones para aumentar la oferta de programas de formación y capacitación en número y en calidad, para la mejor prestación del servicio por parte de los servidores, en las dimensiones del ser, saber y hacer, así como el mejoramiento de los procesos.					
PROYECTO (EJECUCION EN EL CORTO PLAZO)		Articulación de la gestión de la Oficina de Personal con la Escuela de Medicina Legal (Subdirección de Investigación Científica) para el fortalecimiento del programa de formación y Capacitación para la gestión del talento humano por competencias laborales, a través del Plan Institucional de Capacitación. (Ingreso del servidor público a la entidad)				
		RESULTADO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADORES
ACTIVIDADES	Establecimiento de un equipo de trabajo integrado por funcionarios de ambas áreas, para la gestión de los programas que integrarán el Plan Institucional de Capacitación y Formación, atendiendo a las necesidades institucionales identificadas, para el formateamiento de las competencias laborales en cada una de las dimensiones (SER, SABER y HACER), aprobadas por parte del Comité de Capacitación y Formación,	Funcionarios enfocados a la gestión de programas de Formación y Capacitación coherente con las necesidades institucionales.	trimestral	Jefe de Personal - Coordinador de Registro y Control - Directores Regionales	*Tiempo para reuniones * Insumo de necesidades institucionales detectadas * Distribución de los responsables y actividades	Informe en el cual se especifique integrantes del equipo, cronograma de actividades trimestral y responsables de las mismas.
	Capacitaciones dirigidas a las personas que llevarán a cabo la gestión a nivel central y a nivel regional, relacionadas con aspectos pedagógicos, gestión del cambio, procesos internos, normatividad, contratación, diseño curricular.	Servidores Públicos entrenados por expertos o por los otros funcionarios	trimestral	Jefe de Personal - Coordinador de Registro y Control - Funcionarios Oficina de Personal	Contraprestación por compensación con Instituciones de Educación Superior - Viáticos para funcionarios expertos que deban desplazarse a las regionales	número de capacitaciones realizadas al año
	Previa aprobación del Plan Institucional de Capacitación, establecer contacto con las Instituciones de Educación Superior, demás entes y personas candidatas a proporcionar la capacitación, a fin de ponerlos en contexto con la necesidad de que tales conocimientos sean provistos como oportunidades de desarrollo de actitudes y aptitudes para la mejora continua, así como de las necesidades, problemáticas, inquietudes propias del que hacer del funcionario. (misional - apoyo). Así mismo conocer las ofertas académicas y posibilidades de cada Institución de Educación Superior que pueda promover al robustecimiento de la gestión del talento humano por competencias laborales.	Pertinencia en los programas de Formación y Capacitación y coherencia con las necesidades institucionales	mensual	Jefe de Personal - Subdirector de Investigación Científica - Funcionarios del INMLYCF (Equipo de trabajo)	* Tiempo para el análisis, consolidación y socialización de la información. * Conocer los recursos con los que se cuenta por concepto de contraprestación con las Instituciones con las cuales existen convenios interadministrativos	* Informe de gestión en el cual el equipo presente a las áreas el listado de programas pertinentes, atendiendo a las necesidades formuladas. * Matriz de Pertinencia - Programas de Formación y Capacitación.
	Socializar con cada una de las áreas la gestión adelantada, para establecer, el programa con mayor pertinencia y coherencia que deberá postularse para aprobación en el Plan Institucional de Capacitación, actividad que deberá llevarse a cabo durante los dos primeros meses de año.		semestral	Jefe de Personal - Subdirector de Investigación Científica - Funcionarios del INMLYCF (Equipo de trabajo)	* Tiempo para el análisis y preparación de la información consolidación	matriz de pertinencia - Programas de Formación y Capacitación (etapa de ingreso)
	Unavez surtidas las actividades de capacitación y formación llevar a cabo una evaluación a los funcionarios capacitados sobre la pertinencia de los temas tratados con su entorno y gestión laboral	Mejoramiento continuo del servicio	cada vez que se culmine un programa de formación y capacitación	Funcionarios del INMLYCF	Tiempo para las llevar a cabo evaluación, tabularlas, analizarlas y formular propuestas atendiendo a los resultados obtenidos	numero de evaluaciones/numero de capacitaciones
RESULTADO ESPERADO	Se verá beneficiada la Gestión del Talento Humano, en su etapa más primigenia, advirtiéndose conciencia de la mejora continua del proceso y mayor refuerzo en las actividades de planeación de recursos, se introduce el enfoque de la información basada en competencias laborales. Así mismo resulta positivo para la entidad buscar un enfoque que atienda a las necesidades institucionales.					

Cuadro 10. Estrategia 3. Propuesta plan de mejora del procedimiento de Pre inducción – Programa de Inducción.

ESTRATEGIA	Los funcionarios deben propender por su autoaprendizaje mediante el uso de los recursos suministrados por la entidad.					
PROYECTO (EJECUCION EN EL CORTO PLAZO)	Diseño e implementación de una capacitación virtual, a través de la Plataforma Live Survey u otra herramienta, en la cual el nuevo servidor, pueda acceder desde cualquier lugar en cualquier tiempo, con un usuario y una contraseña, a los contenidos desarrollados en la sensibilización realizada por el funcionario de la oficina de personal, con el fin de reforzar y profundizar los conocimientos.					
	RESULTADO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADORES	
ACTIVIDADES	Coordinar la estructuración del curso virtual del procedimiento de preinducción con la Subdirección de Investigación Científica, para lo cual se conformará un equipo de trabajo integrado por servidores de ambas oficinas, encargado del diseño curricular y de la parte técnica, logística, legal y operativa, estrategias pedagógicas y demás factores, que permitan la implementación de dicho recurso, ya bien en la plataforma Live Sourvey u otra que se considere pertinente para tales fines.	Entrega del Curso Virtual del procedimiento de preinducción con sus respectivos módulos temáticos y módulo de evaluación	una vez	Jefe de Personal - Coordinador de Registro y Control - Funcionarios Oficina de Personal/ Subdirección de Investigación Científica - Coordinador de la Escuela de Medicina Legal - Funcionarios de la Escuela.	* Plataforma Tecnológica * Diseño Curricular * Tiempo para la programación y el Diseño del curso en la plataforma informática * Tiempo para correr las pruebas necesarias	entrega del curso virtual del procedimiento de preinducción
	Capacitaciones dirigidas a las personas que llevarán a cabo el procedimiento de preinducción a nivel central y a nivel regional, para la aplicación del curso virtual. (Aspectos Técnicos/ Aspectos Temáticos)	Servidores Públicos entrenados por expertos o por los otros funcionarios	trimestral	Jefe de Personal - Coordinador de Registro y Control - Funcionarios Oficina de Personal/ Subdirección de Investigación Científica - Coordinador de la Escuela de Medicina Legal	Contraprestación por compensación con Instituciones de Educación Superior - Viáticos para funcionarios expertos que deban desplazarse a las regionales	número de capacitaciones realizadas durante la fase de implementación
	Desarrollo de una prueba piloto para verificar la aplicabilidad del curso del procedimiento de preinducción	Validación para adoptar la herramienta	cada vez que se actualice o modifique algún aspecto relevante en alguno de los módulos que integran el programa de capacitación	Jefe de Personal - Coordinador de Registro y Control - Funcionarios Oficina de Personal/ Subdirección de Investigación Científica - Coordinador de la Escuela de Medicina Legal	* Plataforma informática * Tiempo para el análisis de la ejecución del curso como herramienta para mejorar la apropiación de los conocimientos por parte del nuevo servidor.	numero de pruebas/ numero actualizaciones o modificaciones
	El curso deberá contar con un modulo de evaluación, el cual permita además de propiciar el autoaprendizaje, facilitar al nuevo servidor apropiación de los conceptos nuevos y familiarizarse con ellos. En dicho modulo deberá dejarse habilitado así mismo un espacio para que el nuevo servidor registre su experiencia, sus sugerencias (oportunidades de mejora)	evaluación	cada vez que se aplique el curso	Nuevo Servidor	* Tiempo para el desarrollo del Curso Virtual	numero de vinculaciones/numero de evaluaciones
	De los resultados obtenidos de las evaluaciones, se deberá retroalimentar al nuevo servidor a fin de que realice los reforzos en los módulos respectivos. Así mismo se tomarán las sugerencias y opiniones expresadas por el servidor para adelantar las mejoras correspondientes, cuando ha ello hubiere lugar.	Mejoramiento continuo del servicio	cada vez que se aplique el curso	funcionarios oficina de personal	Tiempo para las llevar a cabo evaluación, tabularlas, analizarlas y formular propuestas atendiendo a los resultados obtenidos	numero de evaluaciones/numero de capacitaciones
RESULTADO ESPERADO	Se verá beneficiada la Gestión del Talento Humano, generándose espacios de autoaprendizaje para el nuevo servidor, apropiación de nuevos conceptos, implementación de nuevas metodologías, conciencia de la mejora continua del proceso .					

Cuadro 11. Estrategia 4. Propuesta plan de mejora del procedimiento de Pre inducción – Programa de Inducción.

ESTRATEGIA	Sensibilización a los funcionarios sobre la importancia de los programas de Formación y Capacitación, para el mejor desarrollo de sus funciones propias, y el mejoramiento de los procesos.					
PROYECTO (EJECUCION EN EL CORTO PLAZO)		Llevar a cabo el diseño e implementación de campañas que permitan a los funcionarios sensibilizarse frente a la importancia de llevar a cabo los programas de formación y capacitación, para el mejor desarrollo de sus funciones y el mejoramiento continuo de los procesos de la entidad, en el marco de las competencias laborales.				
		RESULTADO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADORES
ACTIVIDADES	La oficina personal en concurso con el grupo de comunicaciones designaran un equipo de trabajo, con el fin de hacer el diseño de la campaña política interactiva, la cual hará uso de los medios digitales dispuestos en la entidad para su divulgación,	Entrega de productos asociados a la campaña (protectores de pantalla -descanza pantalla - lema - slogan - dibujos representativos - relacionamiento en redes sociales)	anual	Jefe de Personal - Coordinador de Registro y Control - Funcionarios Oficina de Personal/ Coordinador del Grupo de Comunicaciones - Funcionarios del Grupo.	* Plataforma Tecnológica * Temas objeto de capacitación * Tiempo para la programación y el Diseño de los productos de la campaña * Tiempo para llevar a cabo las validaciones antes las instancias correspondientes	Entrega de productos asociados a la campaña (protectores de pantalla -descanza pantalla - lema - slogan - dibujos representativos - relacionamiento en redes) para la vigencia correspondiente.
	Divulgacion de productos asociados a la campaña (protectores de pantalla - descanza pantalla - lema - slogan - dibujos representativos - relacionamiento en redes sociales)	socialización de la campaña	quincenal	funcionarios oficina de personal/ Grupo de Comunicaciones	* Recursos Audiovisuales * Plataforma Tecnológica * Temas objeto de capacitación * Tiempo para la disponer la socialización de los productos la campaña	numero de veces de publicación o tiraje de las campañas en redes, medios intranet/ quincena
	La oficina de Personal, deberá escoger un pequeño grupo integrado por funcionarios de varias áreas, niveles, cargos y antigüedad, con el fin de diligenciar una encuesta en la cual se pueda registrar nivel de recordación de la campaña, para lo cual dispondrá un sencillo cuestionario, evaluando el impacto de la actividad de manera periodica.	evaluación	semestral	funcionarios oficina de personal	* Tiempo para el diseño de la encuesta * Tiempo para el analisis, tabulación y consolidación de información.	numero de evaluaciones/semestre
	De los resultados obtenidos de las evaluaciones, se deberán retroalimentar las estrategias a plasmar en las proximas campañas del servicio	Mejoramiento continuo del servicio	anual	funcionarios oficina de personal/ funcionarios Grupo de Comunicaciones	Tiempo para analizar y verificar la procedencia de las propuestas atendiendo a los resultados obtenidos	propuestas de mejora/año
RESULTADO ESPERADO	Se verá beneficiada la Gestión del Talento Humano, generándose espacios de sensibilización frente a la importancia de capacitarse y formarse para el mejor desempeño de las funciones, apropiación de nuevos conceptos, implementación de nuevas metodologías, conciencia de la mejora continua del proceso , en el marco de las competencias laborales.					

Cuadro 12. Estrategia 5. Propuesta plan de mejora del procedimiento de Pre inducción – Programa de Inducción.

ESTRATEGIA		Involucrar a los funcionarios en los procesos internos de formación y capacitación para el fomento de los aprendizajes individuales y en equipo.				
PROYECTO (EJECUCION EN EL CORTO PLAZO)		Asegurar que los funcionarios se involucren en los procesos internos de aprendizaje, para empoderarlos sobre el enfoque de educación por competencias laborales, para el mejoramiento continuo de la gestión en desarrollo del que hacer funcional.				
		RESULTADO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADORES
ACTIVIDADES	Diseñar y promover, desde la Oficina de Personal, la creación de un programa de formación para funcionarios, que involucre a los servidores como formadores para el desarrollo de actividades que permitan cubrir cada uno de las etapas del servicio (ingreso, Permanencia y retiro), en este caso para el desarrollo del procedimiento de preinducción, dentro del programa de inducción, fomentando los aprendizajes individuales y en equipo.	Formación de un Programa de Formación de Formadores	Cuando sea Necesario	Jefe de Personal - Coordinador	*Tiempo para reuniones * Tiempo para el Diseño del Programa * Tiempo para llevar a cabo las validaciones antes las instancias correspondientes	número de reuniones realizadas al año
	Convocar a los servidores expertos en las diversas temáticas que quieran participar en el programa	Consolidado de expertos de diferentes áreas (misionales - apoyo)	anual	Funcionarios del INMLYCF	Tiempo para el levantamiento de la información y consolidación	Listado consolidado de expertos de diferentes áreas (misionales - apoyo)
	Capacitaciones y sensibilizaciones dirigidas a los servidores inscritos en el Programa de Formador de Formadores. Estrategias Pedagógicas, ModeloEstandar de Control Interno, Sistema de Gestión de Calidad, Formación en Competencias Laborales, manejo de público.	Servidores Públicos entrenados por expertos o por los otros funcionarios	Cuando sea necesario	Jefe de Personal - Coordinador de Registro y Control - Funcionarios Oficina de Personal/ expertos	Contraprestación por compensación con Instituciones de Educación Superior - Viáticos para funcionarios expertos que deban desplazarse a las regionales	número de capacitaciones realizadas al año
	Llevar a cabo mesas de trabajo tanto en el nivel central como Direcciones Regionales, en la cual participen los funcionarios inscritos en el Programa de Formación de Formadores con los expertos tanto de las áreas misionales como de las áreas de apoyo para la socializar las temáticas - problemas e inquietudes relacionadas con su entorno y gestión laboral, construidas con retroalimentación en el que hacer diario.	Mejoramiento continuo del servicio	trimestral	Funcionarios del INMLYCF	Tiempo para las mesas de trabajo	número de mesas de trabajo realizadas al año
	Los formadores deberán ser evaluados en su desempeño y en los conocimientos adquiridos, para poder así mismo oficiar en el rol correspondiente.	Reporte de los resultados obtenidos de aplicar la evaluación	anual	Jefe de Personal - Coordinador	* Papelería * Tiempo para el análisis de los resultados obtenidos	número de funcionarios evaluados
	Conformar un banco de Formadores con sus respectivas especialidades, para el apoyo de actividades de capacitación a otros funcionarios	Base de Datos Banco de Formadores	anual	Funcionarios Oficina de Personal	* Tiempo para consolidar el Banco de Formadores	Base de datos de Formadores. (criterios de formación, experiencia y especialidad)
	Los formadores atenderán las citaciones que desde la Oficina de Personal se programen	calendario de eventos	cuando se requiera atendiendo al cronograma de actividades de formación y capacitación dispuesto por la Oficina de Personal	Funcionarios Oficina de Personal	* Tiempo para la formulación del cronograma de actividades de formación y capacitación en la cual apoyarán los formadores	número de capacitaciones a
	RESULTADO ESPERADO	Se verá beneficiada la Gestión del Talento Humano, en cuanto se pondrán en acción las competencias laborales desde las dimensiones del SER, HACER, SABER, fomentando el autoaprendizaje y los aprendizajes en equipo.				

Cuadro 13. Estrategia 6. Propuesta plan de mejora del procedimiento de Pre inducción – Programa de Inducción.

ESTRATEGIA	Conocer las expectativas de las partes interesadas sobre los servicios prestados por parte de la Oficina de Personal respecto de su portafolio de Servicios, para cada una de las etapas del servicio, para contribuir al cierre de brechas existentes entre el servicio que se presta y las expectativas de nuestros clientes Internos, para brindar el mejor servicio					
PROYECTO (EJECUCION EN EL CORTO PLAZO)		Indagar a los funcionarios, sobre la calidad, pertinencia, eficacia, eficiencia del los servicios que conforman el portafolio de servicios que se prestan desde la Oficina de Personal, así como de sus expectativas para el cierre de brechas y el mejoramiento continuo del servicio.				
		RESULTADO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADORES
ACTIVIDADES	Diseñar e implementar un instrumento en el cual se indague a los funcionarios sobre sobre la oportunidad, calidad, pertinencia, eficacia, eficiencia del los servicios que conforman el portafolio de servicios que se prestan desde la Oficina de Personal, así como de sus expectativas en cada una de las etapas del servicio (ingreso, Permanencia y retiro), para retroalimentación del área y mejoramiento del proceso de gestión del talento humano.	Encuesta o evaluación de satisfacción y manifestación de expectativas	anual	Jefe de Personal - Coordinador de Registro y Control - Directores Regionales	* Tiempo para el Diseño de la encuesta o evaluación * Tiempo para llevar a cabo las validaciones antes las instancias correspondientes	Entrega del instrumento (encuesta o evaluación)
	Realizar la aplicación de la encuesta en todas y cada una de las dependencias y regionales del INMLYCF	Resultados de la aplicación de la evaluación o encuesta	anual	Jefes de Oficina - Directores Regionales - Coordinadores de Grupo	* Tiempo para la recolección, análisis, tabulación y consolidación de la información.	numero de evaluaciones o encuestas/ año
	Consolidar la información relativa a la oportunidad, calidad, pertinencia, eficacia, eficiencia del los servicios que conforman el portafolio de servicios que se prestan desde la Oficina de Personal.	Conocer la percepción de los servicios prestados dentro del proceso de gestión del talento humano.	anual	Funcionarios Oficina de Personal	* Tiempo para la recolección, análisis, tabulación y consolidación de la información.	numero de evaluaciones o encuestas/ año
	Consolidar las expectativas de los funcionarios respecto al portafolio de servicios y a la portunidad, calidad, pertinencia, eficacia, eficiencia del los servicios que conforman el portafolio de servicios que se prestan desde la Oficina de Personal.	Conocer las expectativas de nuestro cliente interno	Cuando sea necesario	Funcionarios Oficina de Personal	* Tiempo para la recolección, análisis, tabulación y consolidación de la información.	numero de evaluaciones o encuestas/ año
	Retroalimentar a todos y cada uno de los funcionarios sobre los hallazgos arrojados del ejercicio	Informe de hallazgos	anual	Funcionarios Oficina de Personal	* Tiempo para la recolección, análisis, tabulación y consolidación de la información. *Tiempo para reuniones - socialización	numero de hallazgos/ número de procesos
	Formular un diagnóstico del estado de los procesos, con el fin de proponer oportunidades de mejora e introducir las al proceso de gestión del talento humano por competencias.	Mejoramiento continuo del servicio	anual	Funcionarios Oficina de Personal	* Tiempo para reuniones - socialización	número de oportunidades de mejora/ número de procesos
RESULTADO ESPERADO	Se verá beneficiada la Gestión del Talento Humano, en cuanto se fortalece el mejoramiento continuo, a través de controles en la gestión y en la conformidad de la misma.					

7. CONCLUSIONES

De la presente investigación puede concluirse:

1. La entidad cumple en un porcentaje superior al 60% con los requerimientos exigidos tanto por la Norma Técnica de Calidad en la gestión pública (GP 1000:2009), como los exigidos en el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) 2014, lo cual resulta satisfactorio, en el marco del proceso de modernización de la gestión pública en el cual se encuentra el Estado Colombiano.
2. Tanto el Sistema de Control Interno, como el de gestión de Calidad, son herramientas que contribuyen al fortalecimiento de los procesos y optimización de los recursos.
3. En el marco de la gestión del talento humano por competencias laborales, resulta de gran importancia alinear las expectativas individuales del trabajador, con los fines y metas de la organización.
4. La Calidad en la gestión pública, supone un esfuerzo desde cada una de las instancias de la administración pública, en cuanto el enfoque es la mejora continua, para la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, en línea con los fines del Estado.
5. Se presenta una propuesta de mejoramiento basado en seis (6) estrategias sobre el procedimiento de Preinducción – Programa de Inducción, dentro del proceso de Gestión del Talento Humano de una empresa del sector público, la cual involucra los elementos necesarios para la incorporación de acciones facilitadoras, que permitirán dar cumplimiento a los objetivos previstos para el programa de inducción, es decir, para Iniciar al funcionario en su integración a la cultura organizacional, familiarizarlo con el servicio público, crear sentido de pertenencia hacia la entidad y mitigar el impacto que produce la llegada del nuevo funcionario a la Institución.
6. Con la actualización del procedimiento, se irá avanzando en mejorar desde el ingreso del servidor, la experiencia de la relación con el Estado, el conocimiento sobre sus aspectos más relevantes, el fortalecimiento de la conciencia que como servidor público se debe tener para apoyar en el cumplimiento de los fines del Estado.
7. Los procesos en la gestión pública, deben siempre estar en procura de la creación de valor, tanto desde la óptica individual del servidor, como desde lo institucional.

8. Resulta necesaria la implementación de controles al interior del proceso actual, como quiera que no es posible acceder a mediciones que permitan adelantar acciones de mejora, atendiendo a que no se detectan.
9. Desde el proceso de Gestión del Talento Humano, surgen alternativas para mejorar la oportunidad, calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, para la mejora del servicio, en términos de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente interno.
10. Debe llevarse a cabo una sensibilización mayor sobre la gestión por procesos, su impacto en la mejora continua, la creación de valor desde el desempeño desde la órbita del desarrollo de las funciones de cada funcionario.
11. Es necesario que la administración, implemente estrategias para conocer la percepción de los servidores, en cuanto desde el que hacer diario, pueden enriquecerse los saberes tendientes a la implementación de mejoras tanto en los procesos como en los procedimientos, en cuanto los aprendizajes son pieza fundamental en la consecución de los logros individuales, grupales e institucionales, todo esto alineado con el cumplimiento de los fines del estado, es decir, con la satisfacción de las necesidades y la garantía de los derechos consagrados en la constitución y la ley.
12. Los procesos de formación y capacitación de los funcionarios públicos deben atender a necesidades institucionales, que permitan la integración de los saberes que se adquieren con la experiencia del día a día.

8. RECOMENDACIONES

A continuación, se enunciarán algunas recomendaciones dirigidas a la entidad con el fin de adelantar la posible implementación de alguna de las estrategias señaladas en el plan de mejora presentado, a saber:

1. Adelantar las gestiones correspondientes, por parte del área de talento humano, para buscar el apoyo de la alta dirección a fin de implementar alguna o todas las estrategias para la mejora del procedimiento de pre inducción.
2. Que de implementar las estrategias, planes y actividades planteadas, siempre se realicen las actividades de retroalimentación a fin de seguir en el ciclo de la mejora continua.
3. Reforzar la capacitación sobre el enfoque por competencias a todos y cada uno de los funcionarios de la entidad, a fin de generar conciencia y responsabilidad sobre las acciones de formación y capacitación.
4. Adelantar procesos de aprendizaje individuales y colectivos tendientes a la apropiación de principios sobre la Cultura de la Calidad, el enfoque en procesos y la mejora continua.
5. Actualizar los demás procedimientos del Proceso de Gestión del Talento Humano en el enfoque de Competencias Laborales, planteado por el Decreto 020 del 9 de enero de 2014.
6. Se advierte la necesidad de actualizar los procedimientos del proceso de gestión del talento humano, con ocasión a la expedición de los Decretos 020 y 021 del 9 de enero de 2014.
7. Documentar el cumplimiento de los requisitos previstos en las normas.
8. Adelantar acciones que permitan alinear la estrategia de la entidad a prestar un servicio oportuno, eficiente y que atienda las expectativas y necesidades del nuevo servidor y que cumpla con los requerimientos legales necesarios.
9. En un momento posterior a la implementación de alguna de las estrategias formuladas como planes de mejora, se sugiere realizar un estudio del impacto de su ejecución.
10. Fortalecer las acciones de planeación anual, de las actividades del proceso de gestión del talento humano.

11. Se requiere del compromiso de todas y cada una de las áreas para hacer exitosa la implementación y el desarrollo del proyecto.
12. Generar registros periódicos para la evaluación constante del desempeño y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad de la organización, para el fortalecimiento del proceso de toma de decisiones debidamente informadas, a través de seguimientos, mediciones y análisis de información.
13. Empoderar a los funcionarios sobre la responsabilidad de surtir los Procesos de Formación y capacitación en cada una de las etapas del Servicio.

BIBLIOGRAFIA

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. Constitución Política de Colombia (7, julio, 1991). Diario Oficial. Bogotá D.C., 1991.no. 40995-1

RIVEROS PINZON, Rafael Enrique, Formación y Capacitación del servidor Público; Guía para implementar los programas de Inducción y Reinducción. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá, D.C., 2003. [Consultado en Noviembre de 2016]

COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto 1567. (5, agosto, 1998). Por la cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del estado. Bogotá, D.C., Diario Oficial 43358.

GUERRERO OROZCO, Omar. Principios de la Administración Pública; Definición de Administración Pública. [<http://www.iapqroo.org.mx/>]. 1 Ed. Bogotá, D.C: 1997. P28. [Consultado en Diciembre, 2016]. Disponible en: <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/PRINCIPIOS%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA.pdf>

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 909 (23, septiembre, 2004). Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia publica y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2004.no. 45680

COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, Decreto 2482 (3 diciembre de 2012). Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. Diario Oficial. Bogotá D.C 2012. No. 48634

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), Recomendación 195 de 2004, sobre el desarrollo de los recursos humanos: Educación, formación y aprendizaje (2004). [Consultado en; Enero de 2017]. Disponible en: <https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/rec195.pdf>

GONZALEZ ARIZA, Ángel León .Métodos de Compensación basados en competencias. [<https://books.google.com.co/>].Barranquilla: Universidad del Norte, 2006. [Consultado en Enero 2017]. Disponible en: https://books.google.com.co/books/about/M%C3%A9todos_de_compensaci%C3%B3n_basados_en_com.html?id=v3qclemGtvkC

DUCCI, María Angélica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional, Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas. Seminario Internacional, OIT/CINTERFOR/CONOCER. (23-25 de mayo, Guanajuato, México). [Consultado en Enero de 2017]. Disponible en:

http://cmap.upb.edu.co/rid=1133967433770_979963846_282/Competencias%20Laborales%20OIT.pdf

URUGUAY, ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), Competencias Laborales. Cinterfor [<http://www.oitcinterfor.org>]. Montevideo, (2015) [Consultado en Enero de 2017]. Disponible en: http://cmap.upb.edu.co/rid=1133967433770_979963846_282/Competencias%20Laborales%20OIT.pdf

TEJADA, Navío. El desarrollo y la gestión de competencias profesionales, una mirada desde la formación. En Revista Iberoamericana de Educación. Volumen 37. No. 2. [Consultado en Enero de 2017]. Disponible en: <http://rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>

BOLIVIA, DEPARTAMENTO DE ASUNTOS ECONOMICOS Y SOCIALES / NACIONES UNIDAS, Carta Iberoamericana de la Función Pública, V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. [Consultado en: Enero de 2017] Disponible en: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 2482, (3, diciembre, 2012). Por la cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. Diario Oficial. no 48634. Bogotá. D.C., 2012

COLOMBIA, CORTE CONSTITUCIONAL, Sentencias C-391 de 1993, C-356 de 1994 y C-746 de 1999, Sentencia C-315 de 2007, C – 315 de 2007,

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA, Ley 938, (30, Diciembre, 2004) por la cual se expide el estatuto orgánico de la Fiscalía General de la Nación. Diario Oficial no. 45778, Bogotá, D.C., 2004

COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, Decreto 020, (9, enero, 2014). Diario Oficial no. 49028. Bogotá, D.C., 2014

COLOMBIA. CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL REPÚBLICA DE COLOMBIA DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Conpes 3674. Lineamientos de política para el fortalecimiento del sistema de formación de capital humano – SFCH. Departamento Administrativo de Planeación Nacional. (2010). [Consultado: Febrero de 2017] Disponible en: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-277170_conpes_3674.pdf

COLOMBIA, CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN NACIONAL. Gestión Pública orientada a resultados. Documento Conpes 2790. Departamento Nacional de

Planeación. (1995). [Consultado en: Enero de 2017]. Disponible en: https://www.armada.mil.co/sites/default/files/conpes_2790-gestion_publica_resultados.pdf

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Guía para la formulación del plan institucional de capacitación PIC, [www.funcionpublica.gov.co]. Bogotá, 2013. Ed. Departamento Administrativo de la función pública. [Consultado en Febrero de 2017] Disponible en: <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuiaFormulacionPlanInstitucionalCapacitacionPIC.pdf/7e32ce9f-8ee1-4944-b4cd-e3cdf3703c37>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano, Modelo Estándar de Control Interno – MECI (2014).[www.funcionpublica.gov.co] Bogotá, D.C. 2014 [Consultado en Enero de 2017] Disponible en: <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Manual+T%C3%A9cnico+del+Modelo+Est%C3%A1ndar+de+Control+Interno+para+el+Estado+Colombiano+MECI+2014/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd>

CHIAVENATO, Idalberto, (2005). Colombia. La Gestión del Talento Humano, Ed. Mc Graw Hill. Documento disponible en: <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-GESTIÓN-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto 020 (9, ENERO, 2014) Por el cual se clasifican los empleos y se expide el régimen de carrera especial de la Fiscalía General de la Nación y de sus entidades adscritas. Diario Oficina no. 49028. Bogotá, D.C., 2014.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Guía para la formación y capacitación del servidor público. [Bogotá, D.C., 2003. [Consultado en: Diciembre de 2016] Disponible en: <https://ingenieriaemprendimiento.files.wordpress.com/2016/01/programa-de-induccion-y-reinduccion.pdf>

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 87. (29, Noviembre, 1993). Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial no. 41120, Bogotá. D.C., 1993

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Norma técnica de la calidad en la gestión pública. NTC GP 1000. Bogotá D.C.: El Instituto, 2009.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 1083 (26, Mayo, 2015). “Por medio del cual se expide el Decreto único reglamentario del sector de Función Pública. Diario Oficial no. 49639. 2015

COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Ley 943 (21, Mayo, 2014). Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno – MECI. Diario Oficial no.49158, Bogotá. D.C. 2014.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN, Norma técnica de la calidad en la gestión pública. NTC GP 1000. Bogotá D.C.: El Instituto, 2009.

BERENGUER, Ana María. El Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, 90 años de Servicio al País, FORENSIS 2004, Datos para la Vida, Herramientas para la interpretación, intervención y prevención del hecho violento en Colombia, Imprenta Nacional, 14 - 18. Disponible en: www.medicinalegal.gov.co

COLOMBIA, INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL Y CIENCIAS FORENSES. Resolución Interna No. 184 (27, Febrero, 2015. “Por la cual se organiza el sistema nacional de medicina legal y ciencias forenses”. Diario Oficial no.49444, Bogotá. D.C., 2015

INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL Y CIENCIAS FORENSES. Código de ética y buen gobierno. [www.medicinalegal.gov.co]. Bogotá, 2016 [Consultado: Noviembre de 2016] Disponible en: <http://www.medicinalegal.gov.co/>

COLOMBIA, INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL Y CIENCIAS FORENSES. Resolución Interna no. 00135 (15, Febrero, 2011). Por la cual se establecen los grupos internos de trabajo. Bogotá. D.C. 2011

COLOMBIA, INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL Y CIENCIAS FORENSES. Quienes Somos. [www.medicinalegal.gov.co]. Bogotá, 2016 [Consultado: Noviembre de 2016] Disponible en: <http://www.medicinalegal.gov.co/>

COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, Decreto 2539 (22, Julio, 2005, Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos 770 y 785 de 2005. Presidencia de la República-Departamento Administrativo de la Función Pública. [Consultado en: Febrero de 2017] Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>

COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, Decreto 021 (9, enero, 2014) “Por el cual se clasifican los empleos y se expide el régimen de carrera especial

de la Fiscalía General de la Nación y de sus entidades adscritas". Diario Oficial no. 49028, Bogotá, D.C., [Consultado en: Enero de 2017] Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_0021_2014.html

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN, Norma técnica de la calidad en la gestión pública. NTC GP 1000. Bogotá D.C.: El Instituto, 2009.

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Departamento administrativo de la función pública. Plan Nacional de Formación y Capacitación de empleados Públicos para el desarrollo de competencias laborales, ESAP, DAFP. 2010. [Consultado en Enero de 2017]. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon//files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450185065_2ef719ee0eb3b2141b1a7e53bb98b887.pdf

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN, Norma técnica de la calidad en la gestión pública. NTC GP 1000. Bogotá D.C.: El Instituto, 2009.

PONCE TALANCÓN, Humberto. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006.[Consultado en: Marzo de 2017]. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/>

FOSCHIATTI, Ana María, y ALBERTO, Jorge Alfredo. el uso de matrices DOFA como herramientas de gestión y análisis geográfico. Revista Geográfica Digital. IGUNNE. Facultad de Humanidades. UNNE. Año 9. N° 18. Julio - Diciembre 2012. ISSN 1668-5180 Resistencia, Chaco. En: <http://hum.unne.edu.ar/revistas/geoweb/default.htm>

ANEXOS

Anexo A Procedimiento de preinducción actual

	PROCEDIMIENTO	Código: DG-A-P-05
		Versión: 4
	PREINDUCCION	Fecha de Vigencia: 04/Jul/2012

1. OBJETIVO

Lograr el acercamiento del funcionario, a partir del primer contacto con la Institución y su Grupo de trabajo, con el propósito de asistirlos psicológicamente en su proceso de vinculación y/o traslado de Regional adaptándolo en forma personalizada al medio laboral, para su permanencia en la Institución.

2. ALCANCE

Inicia con la recepción de la información de los funcionarios que participarán en el programa de pre-inducción y finaliza cuando se presenten los informes consolidados de gestión del programa de preinducción. Aplica en la Oficina de Personal, Grupo de Registro y Control, Grupo de Salud Ocupacional, Higiene, Seguridad Industrial y Ambiente, Grupo Nacional de Servicios Informáticos, las Direcciones Regionales, Seccionales y las Unidades Organizacionales que ingrese personal.

3. DEFINICIONES

3.1. PREINDUCCIÓN: Proceso en el cual se realiza un primer contacto con el funcionario, y se presenta la institución, beneficios e información relevante al nuevo servidor.

3.2. VINCULACIÓN: Proceso de ingreso en el cual comienza una relación del nuevo servidor con la Institución.

3.3. ADAPTACIÓN: Proceso de ajuste dentro de la Institución que facilita la permanencia acomodación y eficiencia laboral.

3.4. MEDIO LABORAL: Conjunto de condiciones ambientales que rodean la Institución y su puesto de trabajo.

4. PRODUCTO O SERVICIO

Programa de preinducción realizado a nuevos funcionarios vinculados.

5. NORMATIVIDAD

· Decreto 1567 de 1998 . Art. 7. 14, 15. Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y sistema de

estímulos para los empleados del estado.

- Ley 734 de 2002. Por el cual se expide el Código Disciplinario Único.
- Ley 489 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.
- Decreto. 1599 de 2005. Por la cual se crea el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.
- Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública, y se dictan otras disposiciones.

6. RECURSOS

6.1 INFRAESTRUCTURA

| No aplica

6.1.1 TECNOLÓGICOS

Equipos de ofimática, Video Beam, Vídeo Institucional

6.1.2 LOGÍSTICOS

Papelería, folletos informativos, información corporativa.

6.1.3 ÁREAS DE TRABAJO

| Lugar privado y adecuado para entrevistas.

6.2 HUMANOS

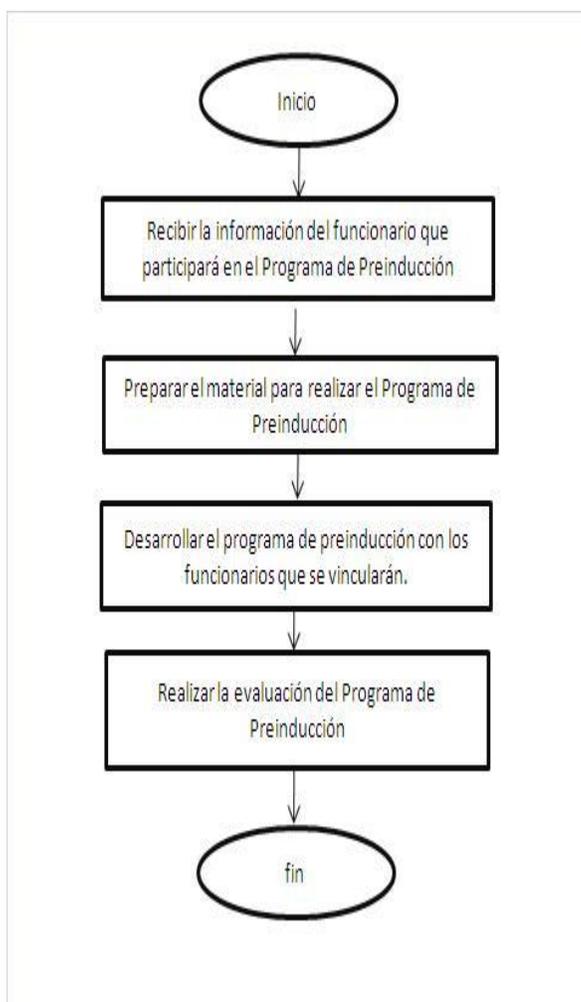
Profesional con experiencia en entrevistas individuales de tipo técnico y psicológico, con conocimientos en evaluación.

6.3 METODOLÓGICOS

- Guía de preinducción
- Plan Estratégico vigente.
- Presentación en Power Point

7. DESARROLLO / DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

7.1 DIAGRAMA DE FLUJO



7.2 ACTIVIDADES

No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	ÁREA RESPONSABLE	CARGO DEL RESPONSABLE	REGISTRO
1	Recibir la información de los funcionarios que participarán en el programa de Pre – Inducción.	Grupo de Registro y Control – Direcciones Regionales y Direcciones Seccionales	Profesional Grupo de Registro y Control - Directores Regionales y Directores Seccionales	Formato Revisión Hoja de Vida para Preinducción. Formato DG-A-P-05-V04-F01
2	Preparar el material para realizar la preinducción.	Grupo de Registro y Control, Direcciones Regionales y Direcciones Seccionales	Profesional Grupo de Registro y Control Directores Regionales y Directores Seccionales	Documentos organizados
3	Desarrollar el programa de preinducción a los funcionarios que se vincularán.	Grupo de Registro y Control, Direcciones Regionales y Direcciones Seccionales	Profesional Unidad de Registro y Control Directores Regionales y Directores Seccionales	Formato de entrevista de Preinducción. Código DG-A-P-05-V04-F02. Formato de evaluación de preinducción. Código

				DG-A-P-05-V04-F03 diligenciados
4	Realizar la evaluación del programa de preinducción.	Grupo de Registro y Control, Direcciones Regionales y Direcciones Seccionales	Profesional Grupo de Registro y Control Directores Regionales y Directores Seccionales	Formato de entrevista de Preinducción. Código DG-A-P-05-V04-F03. Formato de evaluación de preinducción. Código DG-A-P-05-V04-F04 diligenciado.

7.3 CUADRO DE TAREAS

7.3.1. ACTIVIDAD No 1. RECIBIR LA INFORMACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS QUE PARTICIPARÁN EN EL PROGRAMA DE PRE-INDUCCIÓN.

No.	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	ÁREA RESPONSABLE	CARGO DEL RESPONSABLE	REGISTRO
1.1	Disponer de los documentos que debe presentar el aspirante para ingresar a laborar en el Instituto.	Grupo de Registro y Control, Direcciones Regionales, Direcciones Seccionales	Coordinador de Grupo de Registro y Control, Directores Regionales, Directores Seccionales	Revisión Hoja de Vida y documentos soportes.
1.2	Realizar revisión de la hoja de vida del funcionario, de acuerdo con: Empleo, Grupo Organizacional y perfil, diligenciando el "Anexo A" Nota: Debe ser diligenciado por cada facilitador del proceso.	Grupo de Registro y Control, Direcciones Regionales, Direcciones Seccionales	Profesional Grupo de Registro y Control, Directores Regionales, Directores Seccionales	Revisión de Hoja de Vida para Preinducción. Formato DG-A-P-05 -V04-F01
1.3	Elaborar una carta de bienvenida a cada funcionario que se vinculará acorde al modelo "Anexo B", para funcionarios nuevos y al modelo "Anexo C" cuando se trate del traslado de Regional a un funcionario activo.	Oficina de Personal, Direcciones Regionales, Direcciones Seccionales	Jefe de Oficina de Personal, Directores Regionales, Directores Seccionales.	Carta de Bienvenida. Sin código

7.3.2. ACTIVIDAD No 2. PREPARAR EL MATERIAL PARA REALIZAR LA PREINDUCCIÓN.

No.	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	ÁREA RESPONSABLE	CARGO DEL RESPONSABLE	REGISTRO
2.1	Organizar los documentos para realizar el programa de preinducción, así: <ul style="list-style-type: none"> . Carta de Bienvenida . Objetivos de la Preinducción . Reseña Histórica . Símbolos Institucionales . Plan Estratégico vigente . Generalidades Plan de Acción vigente por cada Unidad Organizacional . Estructura Orgánica del Estado Colombiano 	Grupo de Registro y Control, Direcciones Regionales, Direcciones Seccionales	Profesional Grupo de Registro y Control, Directores Regionales, Directores Seccionales.	Documentos organizados.

	<ul style="list-style-type: none"> . Organigrama Institucional. . Verificación de Afiliaciones a ARP, AFC, AFP, EPS, Caja de Compensación Familiar . Información sobre Salarios y Prestaciones Sociales, capacitación, Familegal, Bienestar Social y Desarrollo Organizacional y Fondos y Cooperativas . Ley 734 de 2002. . Sistema de Gestión de Calidad . Acto de Posesión . Horarios . Identificación Institucional . Página web . Código Etica vigente . Reglas de convivencia Institucional . Observaciones del objetivo del Recorrido . Vídeo Institucional vigente . Guía de Preinducción . Formato de entrevista de Preinducción. Código DG-A-P-05-V02-F03. . Formato de evaluación de preinducción. Código DG-A-P-05-V02-F04. 			
2.2	Definir un lugar privado y adecuado con equipo de computo y vídeo beam o ayuda didáctica para realizar el programa de preinducción	Grupo de Registro y Control, Direcciones Regionales, Direcciones Seccionales	Profesional Grupo de Registro y Control, Directores Regionales, Directores Seccionales.	No requiere
2.3	Citar al funcionario nombrado a reunión, para desarrollar el programa de preinducción	Grupo de Registro y Control, Direcciones Regionales, Direcciones Seccionales	Coordinador de Grupo de Registro y Control, Directores Regionales, Directores Seccionales.	No requiere

7.3.3. ACTIVIDAD No 3. DESARROLLAR EL PROGRAMA DE PREINDUCCIÓN A LOS FUNCIONARIOS QUE SE VINCULARÁN

No.	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	ÁREA RESPONSABLE	CARGO DEL RESPONSABLE	REGISTRO
3.1	Presentar saludo de bienvenida y objetivos del programa de preinducción, según "Anexo B" o "Anexo C", según sea el caso.	Grupo de Registro y Control, Direcciones Regionales, Direcciones Seccionales	Profesional Grupo de Registro y Control, Directores Regionales, Directores Seccionales.	Carta de Bienvenida con firma de recibido. Sin código
3.2	Desarrollar programa de preinducción, mediante la entrega y explicación detallada de los documentos de la tarea 2.1.	Grupo de Registro y Control, Direcciones Regionales, Direcciones Seccionales	Profesional Grupo de Registro y Control, Directores Regionales, Directores Seccionales.	Formato de entrevista de Preinducción. Código DG-A-P-05-V04-F03. Formato de evaluación de preinducción. Código DG-A-P-05-V04-F04 diligenciado
3.3	Realizar un recorrido por las instalaciones del Instituto, explicando la naturaleza de cada	Grupo de Registro y Control, Direcciones Regionales.	Profesional Grupo de Registro y Control, Directores Regionales.	Formato de Proceso de Vinculación vigente.

	Grupo Organizacional.	Direcciones Seccionales	Directores Seccionales.	
3.4	Presentar el vídeo institucional actualizado	Grupo de Registro y Control, Direcciones Regionales, Direcciones Seccionales	Profesional Grupo de Registro y Control Directores Regionales, Directores Seccionales.	CD de Vídeo Institucional actualizado
3.5	Presentar el funcionario aspirante al Jefe Inmediato, teniendo en cuenta el "Anexo F" y adjuntando el "Anexo G".	Oficina de Personal o Coordinador Grupo de Registro y Control, Direcciones Regionales, Direcciones Seccionales	Jefe de Oficina de Personal y/o Coordinador de Grupo de Registro y Control, Directores Regionales, Directores Seccionales.	Carta de presentación al Jefe Inmediato con firma de recibido y adjuntando el "Anexo G".
3.6	Realizar el entrenamiento y preinducción al cargo específico al nuevo funcionario, ambiente, salud ocupacional, gestión ambiental, Plataforma Informática y Sistema de Información dejando registro según "Anexo G"	Unidades Organizacionales, Grupo de Salud Ocupacional, Higiene, Seguridad Industrial y Ambiente y, Grupo Nacional de Sistemas informático.	Jefe o Coordinador de la Unidad Organizacional y Coordinador Grupo de Salud Ocupacional, Higiene, Seguridad Industrial y Ambiente.	Formato de Registro de Entrenamiento e Inducción al Cargo Específico, diligenciado. Código DG-A-P-05-V04-F04
3.7	Entregar a la Oficina de Personal el registro del entrenamiento e Inducción al Cargo Específico diligenciado por los Coordinadores de la Unidad Organizacional, Coordinador Grupo de Salud Ocupacional, Seguridad Industrial y Ambiente y Coordinador Grupo de Servicios Informáticos.	Unidad Organizacional Grupo de Salud Ocupacional, Higiene, Seguridad Industrial y Ambiente. Grupo de Servicios Informáticos	Jefe o Coordinador Unidad Organizacional Coordinador Grupo de Salud Ocupacional, Higiene, Seguridad Industrial y Ambiente o Facilitador de Salud Ocupacional Coordinador Grupo de Servicios Informáticos	Formato de Registro de Entrenamiento e Inducción al Cargo Específico diligenciado y con firma de recibido. Código DG-A-P-05-V04-F04
3.8	Realizar seguimiento mensual del diligenciamiento de los formatos de entrenamiento específico, Medicina preventiva, Seguridad en el trabajo ambiente, plataforma tecnológica y sistemas de información.	Grupo de Registro y Control	Profesional Grupo de Registro y Control, Directores Regional y Seccionales	Formato de Registro de Entrenamiento e Inducción al Cargo Específico diligenciado y con firma de recibido y archivado. Código DG-A-P-05-V04-F04

7.3.4. ACTIVIDAD No 4. REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PREINDUCCIÓN.

No.	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	ÁREA RESPONSABLE	CARGO DEL RESPONSABLE	REGISTRO
4.1	Realizar la evaluación del programa de preinducción.	Grupo de Registro y Control, Direcciones Regionales, Direcciones Seccionales	Profesional Grupo de Registro y Control, Directores Regionales, Directores Seccionales	Formato de evaluación de preinducción. Código DG-A-P-05-V04-F04 diligenciado. Formato de Vinculación vigente
4.2	Elaborar informe de gestión trimestral y enviar a la Oficina de Personal – Grupo de Registro y Control, con los soportes carta de bienvenida, formato de entrevista y evaluación. - Formato de Revisión de Hoja de	Direcciones Regionales, Direcciones Seccionales	Directores Regionales, Directores Seccionales	Oficios de recibido con Soportes diligenciados y firmados.

	Vida para Preinducción. Código DG-A-P-05-V04- F01 - Carta de Bienvenida con firma de recibido - Formato de entrevista de Preinducción. Código DG-A-P-05-V04-F02 diligenciado. - Formato de evaluación de preinducción. Código DG-A-P-05-V04-F03 diligenciado. .Formato de Informe de gestión, Código DG-A-P-05-V04-F05 .Formatos de entrenamiento específico del Cargo y preinducción en Salud Ocupacional, ggestión ambiental, plataforma tecnológica y sistemas de información			
4.3	Ingresar la información al Sistema de Información Administrativa y Financiera – SIAF.	Grupo de Registro y Control	Profesional Grupo de Registro y Control	Registros en el SIAF.
4.4	Elaborar los informes cosolidados de gestión del programa de preinducción en el "Anexo H"	Grupo de Registro y Control	Profesional Grupo de Registro y Control	Informe Consolidado a nivel nacional de la gestión del Programa preinducción. Formato de Informe de gestión, Código DG-A-P-05-V04-F05.
4.5	Presentar los informes consolidado de gestión del programa de preinducción al Jefe de la Oficina de Personal, Secretaria General y Direccion General, a nivel nacional cuando se requiera	Grupo de Registro y Control	Profesional Grupo de Registro y Control	Presentación Informe de gestión de preinducción a nivel nacional

8. RESPONSABLES

Son responsables de la aplicación de este procedimiento Oficina de Personal, Grupo de Registro y Control, grupo de Salud Ocupacional, Higiene, Seguridad Industrial y Ambiente, Directores Regionales, los Directores Seccionales y Coordinadores Unidades Organizacionales.

9. REGISTROS TÉCNICOS Y DE LA CALIDAD

Los registros generados por este procedimiento que se deben controlar por el proceso Control de Registros de la Calidad código DG-E-P-02-V03, son los siguientes:

ITEM	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO
9.1	Formato de Revisión Hoja de Vida.	DG-A-P-05-V04-F01
9.2	Formato de Entrevista de Preinducción	DG-A-P-05-V04-F02
9.3	Formato de Evaluación de Preinducción	DG-A-P-05- V04- F03
9.4	Formato de Registro de entrenamiento e Inducción al Cargo Especifico	DG-A-P-05- V04- F04
9.5	Formato Informes de Gestión Pre. Inducción	DG-A-P-05- V04- F05

10. BIBLIOGRAFÍA

No aplica.

11. HISTORIA DEL DOCUMENTO

VERSIÓN	ELABORACIÓN O MODIFICACIÓN		REVISIÓN		APROBACIÓN		MODIFICACIÓN
	NOMBRE	FECHA	NOMBRE	FECHA	NOMBRE Y CARGO	FECHA	
01	Rocío González. Jefe Grupo Bienestar Social. Carmen Patricia Pataquiva R	18/Dic/2002	Eduardo Cala R. Jefe Oficina de Personal	23/Mar/2003	Luis Fernando Arias G. Secretario General	31/Mar/2003	
02	Carmen Pataquiva R – Amparo Zambrano R. Profesionales Grupo de Registro y Control	17/Jun/2008	Luis C. Guerrero E. –Secretario General. Jorge A. Torres–Jefe Oficina de Personal	19/Jun/2008	Pedro Gabriel Franco Maz – Director General	26/Jun/2008	Modificación del alcance a la Norma NTC-GP 1000:2004
03	Carmen P Pataquiva R –Profesional Grupo de Registro y Control. Ruth Pabón Lasso	17/Dic/2010	Luis C Guerrero E - Secretario General. Jorge A Torres – Jefe Oficina de Personal	17/Dic/2010	Dr. Juan Angel Isaac Llanos – Director General	31/Dic/2010	Modificación del alcance a la Norma NTC-GP 1000:2009 Y Acuerdo N° 03. Se adicionaron algunos recursos y se modificaron las tareas 2.1, 2.2, 3.4, 4.1 y 4.2. Se modificaron los anexos B, C y D
04	RUTH YOLANDA PABON LASSO	13/Jun/2012	CARMEN PATRICIA PATAQUIVA RODRIGUEZ JORGE ALBERTO GARCES RUEDA, JORGE ALMARIO TORRES, CLAUDIA ISABEL VICTORIA	13/Jun/2012	CARLOS EDUARDO VALDES MORENO	04/Jul/2012	Modificación del alcance, se ajustaron algunas actividades y se adicionaron algunas tareas y anexos. Se ajustó a la Resolución 135 del 15 de febrero del 2011

			NIÑO IZQUIERDO				
--	--	--	-------------------	--	--	--	--

12. ANEXOS

PARTICIPARON EN LA ELABORACIÓN DE ESTA VERSIÓN
Carmen Patricia Pataquiva R y Ruth Yolanda Pabón Lasso

ELABORÓ Ó MODIFICÓ ESTA VERSIÓN	REVISÓ ESTA VERSIÓN	APROBÓ ESTA VERSIÓN
Nombre: RUTH YOLANDA PABON LASSO Cargo: Profesional Universitario Fecha: 13/Jun/2012	Nombre: CARMEN PATRICIA PATAQUIVA RODRIGUEZ Cargo: Profesional Especializado Fecha: 13/Jun/2012 Nombre: CLAUDIA ISABEL VICTORIA NIÑO IZQUIERDO Cargo: Secretario General Fecha: 13/Jun/2012 Nombre: JORGE ALBERTO GARCES RUEDA Cargo: Profesional Universitario Fecha: 13/Jun/2012 Nombre: JORGE ALMARIO TORRES Cargo: Jefe Oficina de Personal Fecha: 13/Jun/2012	Nombre: CARLOS EDUARDO VALDES MORENO Cargo: Director General Fecha: 04/Jul/2012