

# PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO 2019

GRUPO DE TALENTO HUMANO

AUTORIDAD NACIONAL DE LICENCIAS AMBIENTALES

CRISTIAN CAMILO ANGULO ESCOBAR  
CONTRATISTA GRUPO DE TALENTO HUMANO

LUZ DARY VELÁSQUEZ ROMERO  
COORDINADORA DEL GRUPO DE TALENTO HUMANO

Enero de 2019



## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO .....	4
OBJETIVO GENERAL .....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
MARCO NORMATIVO DEL EMPLEO PÚBLICO EN COLOMBIA .....	4
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN INSTITUCIONAL.....	7
GENERALIDADES DEL EMPLEO PÚBLICO EN LA ANLA .....	8
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL RECURSO HUMANO.....	11
LÍNEAS ESTRATÉGICAS POR DESARROLLAR .....	19
BIBLIOGRAFÍA.....	27

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con los nuevos lineamientos introducidos por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG publicado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, el cual concibe al talento humano como “el activo más importante con el que cuentan las entidades y, por lo tanto, como el gran factor crítico de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados” (DAFP, 2018) se plantea el presente Plan Estratégico de Talento Humano, con el fin de articular las acciones que se adelantan desde la Dirección General y el grupo de talento humano, orientándolas al desarrollo de las capacidades y la calidad de vida de quienes conforman la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales – ANLA.

A partir del interés de la Entidad por contar con un documento que no sólo dé cumplimiento a la normativa en la materia, sino que establezca los lineamientos para la contribución desde el talento humano de la entidad al logro de los objetivos institucionales, se construye este Plan Estratégico de Talento Humano – PETH en el cual se plantean las estrategias a desarrollar durante la vigencia, determinando los plazos de cumplimiento y los indicadores asociados en el marco del proceso de Gestión Estratégica del Talento Humano contenido en el MIPG.

De acuerdo con los lineamientos dados en el documento Planeación de los Recursos Humanos de la Función Pública (2005), los Planes Estratégicos de Recursos Humanos son instrumentos de gestión del talento humano que al tiempo que permiten organizar y racionalizar la gestión del Grupo de Talento Humano y fomentan el desarrollo permanente de los servidores públicos durante su vida laboral en la entidad. La planeación estratégica de recursos humanos hace parte del proceso de planeación organizacional, por ello los Planes que se formulen deben reflejar el aporte que realiza la gestión del talento humano al logro de los objetivos institucionales, a través de las acciones que la entidad va a desarrollar para potenciar el talento y mejorar las relaciones humanas al interior de la organización (DAFP, 2005).

El presente documento contiene, en primer lugar, los objetivos que guían el desarrollo del presente Plan; segundo, el direccionamiento estratégico de la entidad; tercero, un apartado sobre la caracterización del empleo público en la ANLA; cuarto, el diagnóstico de la gestión realizada por el área de talento humano en 2018 y, finalmente, se trazarán algunas líneas estratégicas para desarrollar al interior de la entidad para la vigencia de este plan.

## **OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO**

### **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar la Gestión del Talento Humano en la ANLA en aras de contribuir al mejoramiento de las capacidades, conocimientos, habilidades y calidad de vida de sus colaboradores, apuntando al cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Establecer acciones que fortalezcan las diferentes actividades relacionadas con el proceso de gestión estratégica del Talento Humano.
2. Generar acciones para fortalecer el ambiente organizacional y clima laboral en el marco de la ejecución acciones de bienestar social.
3. Fortalecer la cultura de la prevención y manejo de los riesgos en el entorno laboral en la entidad, a través del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.

## **MARCO NORMATIVO DEL EMPLEO PÚBLICO EN COLOMBIA**

La gestión del talento humano en Colombia, para las entidades públicas de la Rama Ejecutiva del Poder Público, se encuentra asociado a la siguiente normativa:

- Constitución Política de Colombia, 1991.
- Ley 190 de 1995 “Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa”.
- Ley 734 de 2002. Artículo 33 Numerales 4 y 5 (Derecho a participar de los programas de bienestar social e incentivos – empleados y sus familias de acuerdo a la ley).
- Ley 755 de 2002. “Por la cual se modifica el párrafo del artículo 236 del Código Sustantivo del Trabajo - Ley María”.

- 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” (la cual retoma los elementos dados por la Carta Iberoamericana de la Función Pública de 2003).
- Ley 1064 de 2006. “Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación”.
- Ley 1221 de 2008 “Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1474 de 2011. “Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”.
- Ley 1712 de 2014, “Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1753 de 2015, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014- 2018 “Todos por un nuevo país”.
- Ley 1755 de 2015. “Por medio de la cual se regula el Derecho Fundamental de Petición y se sustituye un título del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo”.
- Decreto 1567 de 1998. “Por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”.
- Decreto 1599 de 2005 “Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano”.
- Decreto 884 de 2012. “Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 103 de 2015. “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1712 de 2014 y se dictan otras disposiciones”

- Decreto 160 de 2015, “Por el cual se reglamenta la Ley 411 de 1997 aprobatoria del Convenio 151 de la OIT, en lo relativo a los procedimientos de negociación y solución de controversias con las organizaciones de empleados públicos”.
- Decreto 1072 de 2015. “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo”. Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Busca identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos y establecer los respectivos controles, mediante la mejora continua del Sistema en las empresas y cumplir con la normatividad en materia de riesgos laborales.
- Decreto 1083 de 2015. “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”.
- Decreto 648 de 2017. “Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública”.
- Decreto 894 de 2017. “Por el cual se dictan normas en materia de empleo público con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera”.
- Decreto que fija la escala salarial para cada vigencia.
- Decreto que fija escala de viáticos para cada vigencia.
- Circular 100-010-2014 del Departamento Administrativo de la Función Pública: Orientaciones en materia de capacitación y formación de los empleados públicos.
- Acuerdo 565 de 2016 de la Comisión Nacional del Servicio Civil. “Por el cual se establece el sistema tipo de evaluación de desempeño laboral de los empleados públicos de carrera administrativa y en periodo de prueba”

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN INSTITUCIONAL.

En ejercicio de las facultades extraordinarias que le confirió el Congreso de la República, el Presidente de la República en 2011 creó mediante el Decreto 3573 del 27 de septiembre de 2011 la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales – ANLA, como un organismo técnico con autonomía administrativa y financiera, cuya función principal es el estudio, aprobación, expedición y seguimiento de licencias, permisos y trámites ambientales que contribuyan a mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión ambiental y al desarrollo sostenible. Además de la facultad de otorgar licencias a proyectos, obras y actividades privativas del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (Título VIII de la Ley 99 de 1993), así como permisos y otros trámites ambientales, la ANLA podrá sancionar a aquellas empresas que no cumplan con los compromisos de cuidado del medio ambiente y de compensar los desequilibrios que el ejercicio de su actividad puedan ocasionar, puesto que siempre se genera una afectación en las condiciones ambientales de la región donde se desarrollan estos proyectos, obras o actividades.

### **Plataforma estratégica de la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales:**

La plataforma estratégica de la ANLA está dada de la siguiente manera:

#### **MISIÓN:**

Garantizar que la evaluación, seguimiento y control de los proyectos, obras o actividades sujetos a licenciamiento, permisos o trámites ambientales de nuestra competencia, se realicen de manera transparente, objetiva y oportuna, con altos estándares de calidad técnica y jurídica, para contribuir al equilibrio entre la protección del ambiente y el desarrollo del país en beneficio de la sociedad.

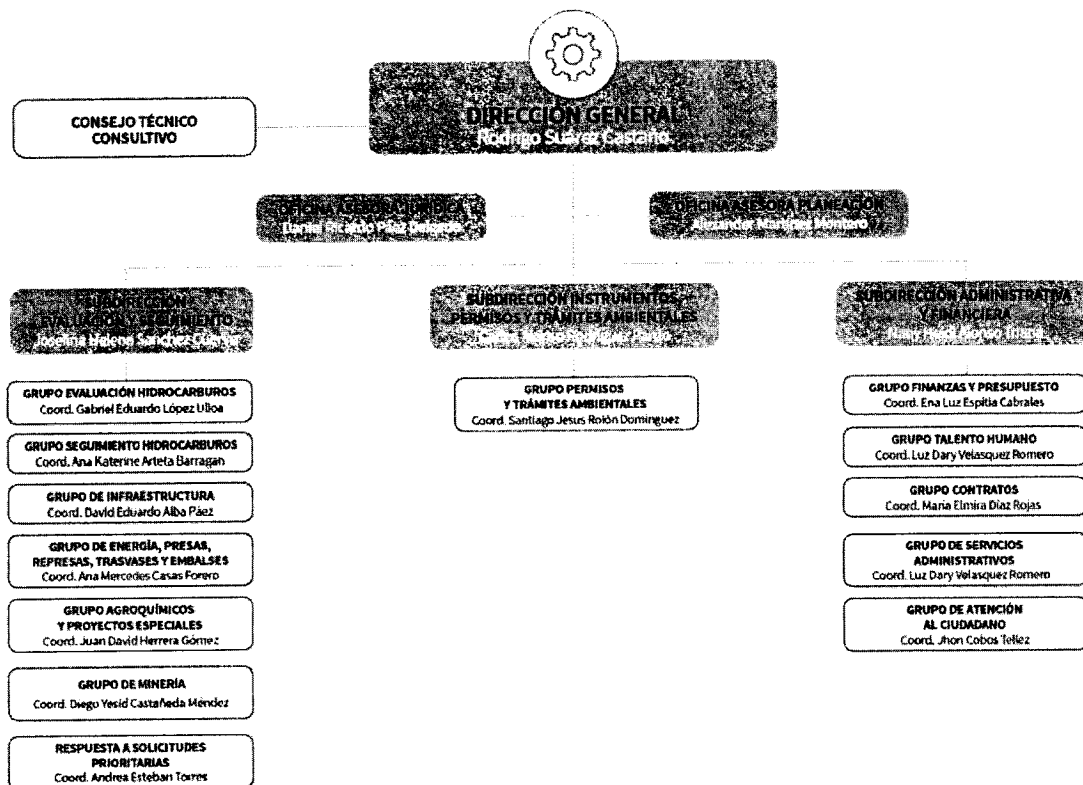
#### **VISIÓN:**

A 2025 ser un referente nacional e internacional como Autoridad Ambiental por la calidad en la evaluación, seguimiento y control a licencias, permisos y trámites de su competencia, así como por el diseño y aplicación de instrumentos técnicos que nos permitan ser garantes del desarrollo sostenible en beneficio de las generaciones presentes y futuras, contando para ello con talento humano calificado y comprometido.

VALORES DEL SERVICIO PÚBLICO

Además de los principios consagrados en el artículo 209 de la Constitución Política y en el artículo 3 de la Ley 489 de 1998, con los cuales se desarrolla la función administrativa del Estado y que son los de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad, buena fe, eficiencia, participación, responsabilidad y transparencia, la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales - ANLA, a través de la Resolución 2409 de 2018 adoptó el código de integridad que contiene los valores y directrices éticas a las que se encuentran sujetas las actuaciones y relaciones de los servidores públicos y contratistas de la ANLA. El organigrama de la entidad está definido de la siguiente manera:

**Figura 1. Organigrama de la ANLA**



Fuente: Grupo de talento humano, enero de 2019.

**GENERALIDADES DEL EMPLEO PÚBLICO EN LA ANLA**

Tal como lo define el Departamento Administrativo de la Función Pública, la planta de personal “es el conjunto de los empleos requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones



asignadas a una institución, identificados y ordenados jerárquicamente acorde con el sistema de nomenclatura y clasificación vigente (DAFP & ESAP, 2009).

La planta de la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales está conformada por 73 empleos de los cuales, a corte de enero de 2019, se encuentran provistos en 72. De la totalidad de empleos, 11 son de libre nombramiento y remoción y los 52 restantes son de carrera administrativa distribuidos en los distintos niveles administrativos de la planta de la entidad. La planta de personal de la ANLA, establecida por el Decreto 3578 de 2011 se conforma de la siguiente manera:

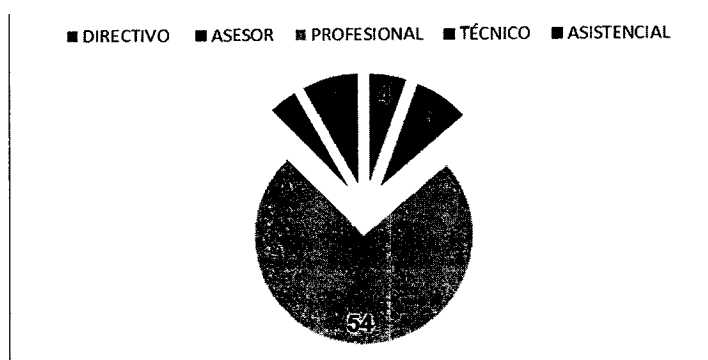
**Tabla 1. Planta de Personal de la ANLA**

No de Cargos	Denominación del Cargo	Código	Grado
<b>DESPACHO DEL DIRECTOR GENERAL</b>			
1 (Uno)	Director General de Unidad Administrativa	0015	-
2 (Dos)	Asesor	1020	13
1 (Uno)	Conductor Mecánico	4103	19
1 (Uno)	Secretario ejecutivo	4210	24
<b>PLANTA GLOBAL</b>			
2 (Dos)	Subdirector Técnico	0150	21
1 (Uno)	Subdirector Administrativo y Financiero	0150	21
2 (Dos)	Asesor	1020	13
1 (Uno)	Jefe de Oficina Asesora de Planeación	1045	16
1 (Uno)	Jefe de Oficina Asesora Jurídica	1045	16
10 (Diez)	Profesional Especializado	2028	24
1 (Uno)	Profesional Especializado	2028	21
5 (Cinco)	Profesional Especializado	2028	19
13 (Trece)	Profesional Especializado	2028	17
4 (Cuatro)	Profesional Especializado	2028	16
3 (Tres)	Profesional Especializado	2028	15
3 (Tres)	Profesional Especializado	2028	14
3 (Tres)	Profesional Especializado	2028	13
9 (Nueve)	Profesional Universitario	2044	11
1 (Uno)	Profesional Universitario	2044	09
2 (Dos)	Profesional Universitario	2044	08
1 (Uno)	Técnico Administrativo	3124	15
2 (Dos)	Técnico Administrativo	3124	14
3 (Tres)	Auxiliar Administrativo	4044	09
1 (Uno)	Secretario Ejecutivo	4210	21

Fuente: Decreto 3578 de 2011

De acuerdo con el nivel administrativo del empleo al que pertenecen, los empleos públicos de la ANLA se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

**Figura 2. Número actual de cargos actual de la ANLA, por nivel jerárquico**



Fuente: Decreto 3578 de 2011.

A su vez, la distribución de los empleos en las diferentes dependencias de la entidad es la siguiente:

**Tabla 2. Distribución de los empleos por dependencias**

DEPENDENCIA	No EMPLEOS
Despacho Dirección General	5
Oficina Asesora de Planeación	3
Oficina Asesora Jurídica	3
Subdirección Administrativa y Financiera	25
Subdirección de Evaluación y Seguimiento	29
Subdirección de Instrumentos, Permisos y Trámites Ambientales	8
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>

Fuente: Distribución de planta ANLA. Grupo de Talento Humano

Adicionalmente, el 78% de la planta de personal ejerce funciones misionales, mientras que el 22% de la planta desempeña funciones de apoyo:

**Tabla 3. Distribución por naturaleza de funciones**

TIPO DE FUNCIÓN	No. DE CARGOS	%
<b>MISIONAL</b>	57	78%
<b>APOYO</b>	16	22%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Grupo de Talento Humano, 2018.

## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL RECURSO HUMANO

Para avanzar en el diagnóstico por cada uno de los subsistemas del modelo de gestión del talento humano, se tienen los siguientes resultados obtenidos en la vigencia 2018:

### Gestión del Empleo.

Se ejecutaron las actividades asociadas a las etapas de ingreso, permanencia y retiro de los empleados públicos de la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales – ANLA, actualizando constantemente la historia laboral conforme a las situaciones administrativas que se han presentado, dando cumplimiento a la normatividad vigente.

La composición de la planta de personal por nivel y naturaleza del empleo a 31 de diciembre del 2018 es la siguiente:

**Tabla 4. Distribución de planta por nivel y naturaleza de empleo**

NIVEL	LNJR* (11, 13,70%)	CARRERA (57,53%)	PROV** (26,03%)	VACANTES (2,74%)	TOTAL
<b>DIRECTIVO</b> <b>(4, 5.48%)</b>	4				4
<b>ASESOR</b> <b>(6, 8.22%)</b>	4	2			6
<b>PROFESIONAL</b> <b>(54, 75,34%)</b>		34	18	2	54
<b>TECNICO</b> <b>(3, 4,11%)</b>		2	1		3
<b>ASISTENCIAL</b> <b>(6; 6,85%)</b>	2	4			6
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>42</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>73</b>

\* LNJR: Libre Nombramiento y Remoción

\*\* PROV: Cargos de carrera con nombramientos provisionales

Fuente: Grupo de Talento Humano, 2018.

De los setenta y tres (73) cargos el 5,48% pertenece al nivel Directivo, el 8,22% al nivel asesor, el 75.34% pertenece al nivel profesional, el 4.11% al nivel técnico y el 6.85% al nivel asistencial.

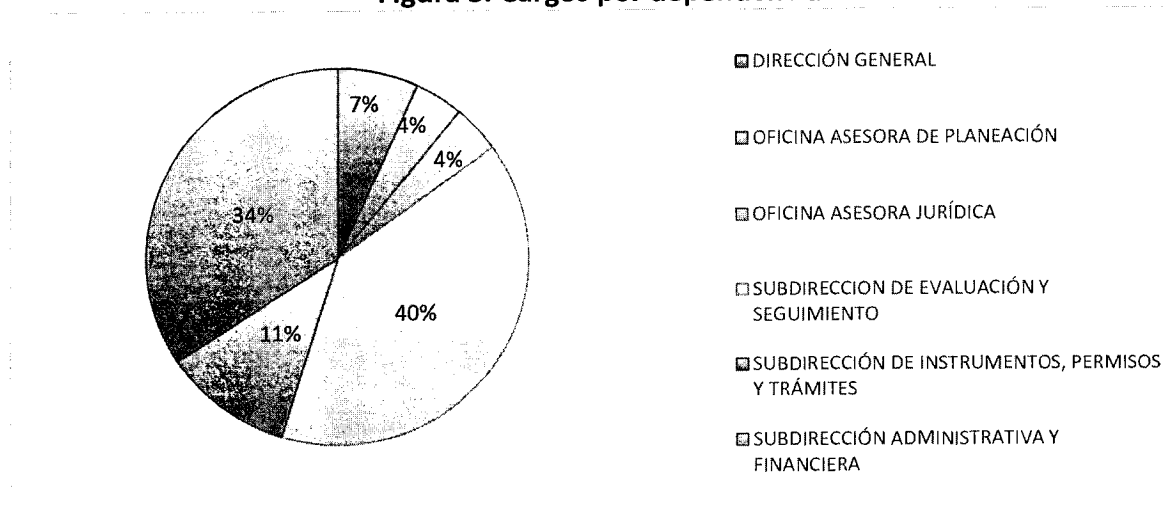
Se puede observar que el 26.03% de los cargos se encuentran en provisionalidad, el 57.53% son de carrera, el 13.70% son de libre nombramiento y remoción (LNYR) y se contaba con dos (2) vacantes para un equivalente al 2.74%.

Así mismo, a partir de la presentación del pliego de solicitudes presentado por la organización Unión Sindical del Sector Ambiental – USSA el 27 de febrero de 2018, inicio el periodo de negociación que culminó con el acuerdo colectivo acogido por la Resolución No 00785 del 24 de mayo de 2018. Al respecto, se han presentado avances en el otorgamiento de permisos sindicales extraordinarios, adopción del día libre remunerado por el día de cumpleaños del personal, otorgamiento de permisos para estudio, adición de opción para el horario de trabajo, entre otros.

- **Distribución de la planta de personal**

De acuerdo con las necesidades de la entidad los cargos de la planta de personal a 31 de diciembre de 2018 quedaron distribuidos de la siguiente manera:

**Figura 3. Cargos por dependencia**



Fuente: Grupo de Talento Humano, 2018

- **Fortalecimiento organizacional**
  - a) **Manual de Funciones**

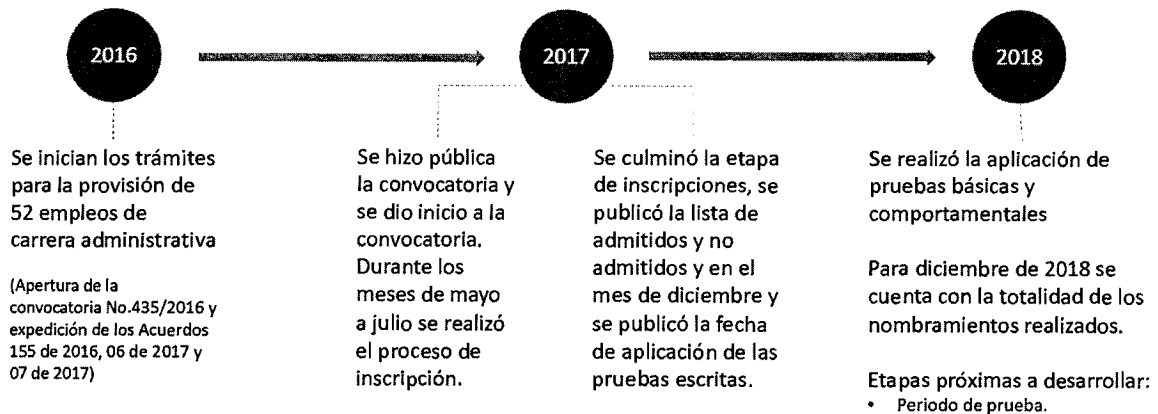
En septiembre de 2018 se realizó la modificación del manual de funciones y competencias básicas para los empleos de Libre Nombramiento y Remoción de la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales- ANLA adoptado a través de la Resolución N°01511 del 7 de septiembre de 2018.

Esta modificación se realizó con el fin de incluir las competencias laborales generales para los empleos públicos de los diferentes niveles jerárquicos agrupadas en transversales, directivas y profesionales, para así actualizar a la nueva dinámica que exige el empleo público, de acuerdo con la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el sector público, cambio introducido a través del Decreto 815 de mayo 8 de 2018, modificadorio del Decreto 1083 de 2015.

### **b) Concurso de méritos para la provisión de cargos**

La ANLA dando cumplimiento a lo establecido en la ley 909 de 2004 y sus decretos reglamentarios, mediante convocatoria No. 435 de 2016, inició concurso de méritos para proveer 52 cargos en vacancia definitiva, enmarcado en los principios que orientan el ingreso y el ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa. El proceso surtido hasta el momento se describe a continuación:

**Figura 4. Proceso Concurso de Méritos**



Fuente: Archivos Grupo de Talento Humano, Página web CNSC Convocatoria No. 435 de 2016 y SIMO

El 3 de agosto de 2018 la Comisión Nacional del Servicio Civil publicó en su página web que el 27 de agosto se daría a conocer las listas de elegibles de la convocatoria 435 de 2016, iniciando los términos para proceder a la respectiva revisión de la Comisión de personal de la entidad

sobre solicitudes de exclusión, etapa que se surtirá entre el 28 de agosto al 3 de septiembre. Finalmente, las listas de elegibles cobraron firmeza el 04 de septiembre de 2018.

Entre los meses de septiembre y noviembre se realizaron la totalidad de los nombramientos en periodo de prueba de las vacantes ofertadas con listas de elegibles en firme; se realizaron 51 nombramientos de los cuales, a corte 31 de diciembre de 2018, se contaba con 14 prorrogas otorgadas y 3 derogatorias de nombramiento, 2 de las cuales se encuentran en trámite ante la Comisión Nacional del Servicio Civil.

El empleo cuyo nombramiento se encuentra pendiente corresponde al Asesor Código 1020 Grado 13 de la Subdirección de Evaluación y Seguimiento, debido a que se encuentra en actuación administrativa por parte de la CNSC como consecuencia de la solicitud de exclusión de la Comisión de Personal de la ANLA.

### Gestión del rendimiento

En cumplimiento de lo establecido en el Acuerdo 565 de 2016 emitido por la CNSC, el Grupo de Talento Humano adelantó las gestiones para que tanto evaluadores como evaluados realizaran el proceso de evaluación de desempeño conforme a los lineamientos establecidos. Adicionalmente la entidad realizó el proceso de evaluación de los provisionales en cumplimiento a lo establecido en la Resolución No. 0334 de 2017. Lo resultados definitivos se realizarán con corte a 31 de enero de 2019.

En relación con los acuerdos de gestión de los gerentes públicos para la vigencia 2018, se cuenta con concertación en todos ellos y seguimiento del primer semestre de gestión. Igualmente, se realizó capacitaciones en esta materia llevada a cabo el 1 de febrero de 2018 y en Evaluación de desempeño durante las siguientes fechas:

**Tabla 5. Capacitaciones en Evaluación de desempeño laboral**

MESAS DE TRABAJO T.H. - GILT		
AÑO	MES	FECHA
2017	Febrero	24/02/2017
2017	Marzo	8/03/2017
2017	Abril	25/04/2017
2017	Mayo	2/05/2017
2018	Febrero	1/02/2018
2018	Febrero	5/02/2018

MESAS DE TRABAJO T.H. – G.I.T.		
AÑO	MES	FECHA
2018	Febrero	12/02/2018
2018	Febrero	13/02/2018
2018	Febrero	20, 21, 22/02/2018
2018	Marzo	01, 02, 05, 06/03/2018
2018	Julio	13, 19, 30/07/2018
2018	Agosto	9/08/2018

Fuente: Grupo de Talento Humano, 2018

### Gestión del desarrollo

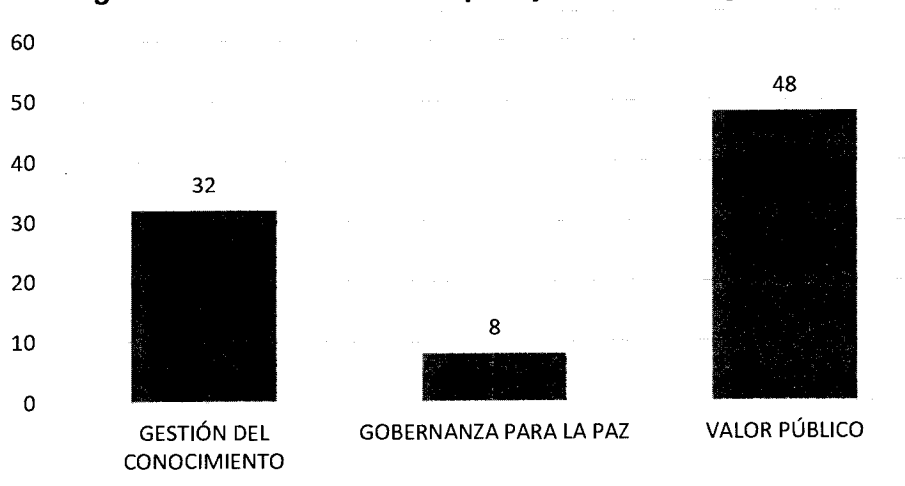
Durante el mes de diciembre de 2017 se realizó la aplicación del formato de identificación de necesidades de capacitación, basado en la metodología de problemas y temas de actualización, el cual permitió la construcción del PIC para el año 2018.

La entidad, a través de la contratación de la Universidad Nacional de Colombia, logró la capacitación y actualización a la entidad a través de cursos, talleres y sesiones de coaching. Para la vigencia del 2018, el fortalecimiento y desarrollo de las competencias y capacidades necesarias en los servidores públicos se hizo a través de los tres ejes temáticos planteados por el Departamento Administrativo de la Función Pública a través del Plan Nacional de Formación y Capacitación para el desarrollo y profesionalización del servidor público. Estos tres Ejes Temáticos fueron: Gobernanza para la paz, Gestión del Conocimiento y Valor Público. Durante la vigencia del año 2018 se desarrollaron 98 eventos de capacitación desde los tres ejes temáticos con un total de 3.408 asistentes a los eventos. Las actividades realizadas por eje fueron, entre otras, las siguientes:

- **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:** Manejo de GPS, GDB, SIGWEB, Compensación y 1%, Contingencia y regulación, Nueva regulación de calidad del aire, Jornada de Actualización en permisos del sector de Agroquímicos y Proyectos Especiales Compensación por pérdida de Biodiversidad, Jornada de Actualización temas de Función Pública Ley de Gestión del Riesgo, MIPG: Gestión de Resultados, MIPG: Trabajo en equipo y Comunicación, MIPG: Formación de Entrenadores, MIPG: Herramientas para la Gestión de Micro datos y Metadatos, Sistema de Gestión de Calidad: Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Redacción Profesional Jurídica: Para Abogados y no abogados, ARCGIS – QGIS, Evaluación de Proyectos, Supervisión Contractual.

- **GOBERNANZA PARA LA PAZ:** Rendición de cuentas, Protocolo de consultas Previas, Actualización en los mecanismos de participación ciudadana (Atención al Ciudadano), MIPG: Inteligencia emocional, MIPG: Habilidades para hablar en público, MIPG: Imagen Profesional, Día del funcionario, Negociación colectiva.
- **VALOR PÚBLICO:** Implementación TRD (Tablas de retención Documental), SIGPRO, SILA Y VITAL, Acuerdos de Gestión, Evaluación de Desempeño, Conociendo la ANLA, Curso Internacional: Hacienda Pública La Experiencia de la República Dominicana, MIPG: Liderazgo y Empoderamiento, MIPG: Actualización Tributaria, Programa de Coaching Jefes de Oficina, Programa de Coaching Asesores, Programa de Coaching Coordinadores.

**Figura 5. Número de Eventos por Eje Temático Vigencia 2018**



Fuente: Grupo de Talento Humano, 2018

Los eventos programados en el Plan de Acción frente a los ejecutados se cumplieron en un 98%.

Acciones destacadas:

- ✓ *Sistema de Gestión de Calidad: Modelo Integrado de Planeación y Gestión:* Esta acción permitió la actualización y revisión del estado de la entidad frente al modelo con casos prácticos y aplicados a la realidad de la ANLA
- ✓ *Actualización en los mecanismos de participación ciudadana:* Gracias a la experticia de un colaborador de la entidad las personas pudieron conocer al detalle los mecanismos de participación ciudadana y las experiencias que la ANLA ha tenido en este tema. El



tema fue sugerido para ser repetido en la siguiente vigencia debido al manejo adecuado de los temas que tenía el facilitador.

- ✓ *MIPG- Inteligencia Emocional:* Fue la primera vez se tocaron temas inherentes a las emociones y su importancia en el rol profesional, fue del agrado de los asistentes debido a la divulgación de herramientas para el desarrollo de las competencias del ser.
- ✓ *Día del funcionario:* A través de una actividad de educación experiencial los funcionarios pudieron interiorizar los cinco valores del Código de Integridad mediante una metodología de aprendizaje participativo.
- ✓ *Programa de Coaching Coordinadores:* La vigencia del 2018 estuvo acompañada por el fortalecimiento de las competencias del ser a los Coordinadores de la entidad a través de sesiones individuales de coaching las cuales permitieron involucrar de manera activa a este nivel de cargo en la entidad.

En los diferentes eventos se aplicaron las encuestas de satisfacción cuyos resultados consolidados fueron los siguientes:

**Tabla 6. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN 2018**

INDICADORES	Excelente		Bueno		Regular		Malo	
	Númer o	%	Númer o	%	Númer o	%	Númer o	%
<b>CONTENIDO</b>	766	66%	375	32%	15	1%	1	0,001
<b>METODOLOGI A</b>	696	60%	430	37%	30	3%	3	0,003
<b>FACILITADOR</b>	847	73%	293	25%	15	1%	2	0,002
<b>LOGISTICA</b>	622	54%	463	40%	69	6%	4	0,003
<b>TOTAL</b>	<b>733</b>	<b>63,28</b> %	<b>390</b>	<b>33,70</b> %	<b>32</b>	<b>2,79</b> %	<b>3</b>	<b>0,23</b> %

Fuente: Grupo Talento Humano, 2018.

El promedio de satisfacción de las personas que asistieron a los eventos de capacitación con relación a los cuatro temas encuestados es del 63,28% en Excelente, de 33.70% en Bueno, de 2,79% en Regular y únicamente de 0.23% se indicó como Malo. Lo anterior, permite concluir que la percepción positiva de los asistentes a los eventos de capacitación se encuentra en 96.98%.

### Gestión del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo- SG-SST

De acuerdo a la evaluación realizada al Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST en enero de 2018, se obtuvo un puntaje de 87,1%, lo que indica una calificación de “Alto”. A partir de esto y de los aspectos para mejorar, se estableció el plan de trabajo para el año 2018 enfocado en el ciclo PHVA cambiando la estrategia de trabajo con la ARL Positiva y formando un equipo interdisciplinario compuesto por profesionales en ergonomía, psicología, e ingeniería y médico, todos especialistas en seguridad y salud en el trabajo proporcionados por la mencionada ARL. Los profesionales en ergonomía e ingeniería apoyaron 40 horas mensuales desde febrero hasta noviembre.

Por otro lado, respecto de los resultados de las encuestas de eventos de capacitación en materia del SG-SST fueron los siguientes:

**Tabla 7. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN 2018**

		CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA													
NOMBRE	CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA	VARIABLES	MES												TOTAL
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
FORMULA	$\frac{\text{(Actividades ejecutadas/Actividades programadas)} \times 100}{100}$	Programadas	12	18	34	22	13	14	16	18	13	18	13	7	198
		Ejecutadas	12	18	33	21	13	13	17	17	13	20	15	6	198
		Reprogramado	0	0	4	3	2	6	1	3	4	0	1	0	24
		Resultado	100 %	100 %	97%	95%	100 %	93%	100 %	94%	100 %	100 %	100 %	86%	100%
		Meta	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100%

Estas actividades se realizaron según el Plan Anual de Trabajo 2018 el cual estaba contenido en ocho sub-fases las cuales se relacionan a continuación:

- Plan Básico Legal: 39 Actividades
- Comités: 31 Actividades
- Medicina preventiva y del trabajo: 56 Actividades
- Plan de emergencias: 8 Actividades
- Higiene y seguridad industrial: 44 Actividades
- Proveedores: 4 Actividades
- Gestión del cambio: 2 Actividades
- Auditoria de cumplimiento: 13 Actividades

Para la vigencia 2018, el SG-SST programó 198 actividades que fueron cumplidas en su totalidad. Adicionalmente se adelantaron algunas acciones para el fomento de los entornos de trabajos seguros y saludables. Las valoraciones de la ARL Positiva sobre el cumplimiento del SG-SST han ido en permanente incremento, iniciando con 86,5% en estándares mínimos de la Resolución 1111 de 2017 de Ministerio del Trabajo y, con corte de mayo del 2018, se realizó nueva auditoría en la que se obtuvo una calificación de 95% de cumplimiento.

## **LÍNEAS ESTRATÉGICAS POR DESARROLLAR**

El presente Plan Estratégico de Recursos Humanos tiene un enfoque prioritario a la gestión y el desarrollo del talento humano al servicio de la ANLA, buscando colaboradores con un mayor sentido de pertenencia por la entidad y que aporten de forma activa durante el tiempo de su vinculación, puesto que son el activo más importante con que cuenta la entidad para el logro de los objetivos institucionales; por ello, es necesario desarrollar líneas estratégicas que apunten al logro de tales propósitos.

En este sentido, se plantean las líneas estratégicas a desarrollar durante la vigencia, a fin de que sean desarrolladas mediante el trabajo en conjunto de sus áreas y grupos de trabajo, así como de las alianzas que se establezcan con actores externos que permitan el logro de los objetivos aquí planteados. Este conjunto de iniciativas establece su correlación con la planeación institucional, desarrollando las acciones a realizar, los tiempos de ejecución y las metas a las que apunta cada una de ellas.

### **I. Calidad de vida laboral**

Las dinámicas actuales de la globalización implican la transformación de las relaciones laborales, imponiendo nuevas formas de entender el talento humano en las entidades públicas. Es así como el desarrollo de las personas de toda organización conduce al análisis de las posturas frente a las condiciones laborales y de la calidad de vida de los trabajadores.

Al respecto, autores como Segurado & Agulló (2002) sostienen que el objetivo primordial de la calidad de vida laboral radica en “alcanzar una mayor humanización del trabajo a través del diseño de puestos de trabajo más ergonómicos, unas condiciones de trabajo más seguras y saludables, y unas organizaciones eficaces, más democráticas y participativas, capaces de satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros, además de ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional y personal” (Segurado & Agulló, 2002. Pp. 831).



En concordancia con lo anterior, la ANLA abordará una estrategia de mejoramiento de calidad de vida de los servidores para aumentar su sentido de pertenencia y compromiso con la organización, atendiendo iniciativas de bienestar laboral

*Objetivos generales asociados:*

- Establecer acciones que fortalezcan las diferentes actividades relacionadas con el proceso de gestión estratégica del Talento Humano.
- Generar acciones para fortalecer el ambiente organizacional y clima laboral en el marco de la ejecución acciones de bienestar social.
- Fortalecer la cultura de la prevención y manejo de los riesgos en el entorno laboral en la entidad, a través del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.

*Acciones:*

Para abordar esta estrategia se plantean los siguientes nodos de actividades:

- Acciones de intervención de ambiente organizacional y de construcción de cultura. Se adelantarán acciones para determinar las condiciones del ambiente organizacional a todos los colaboradores, de forma que se pueda obtener una visión global de la cohesión e integración entre los miembros de la ANLA, así como de la consolidación de una cultura organizacional marcada por la legalidad y la integridad en las acciones (línea contenido en el presente Plan).

Estas acciones, que estarán desarrolladas en los Planes de Bienestar, Plan Institucional de Capacitación y demás iniciativas que desde la Dirección General, la Oficina Asesora de Planeación y el Grupo de Talento Humano se estructuren, podrán llevarse a cabo con talleres, reuniones de equipo y difusión de información estratégica para su implementación y estarán enfocadas principalmente a la detección de las dimensiones que requieren mayor atención y que sean consideradas como las más estratégicas en la consolidación de un ambiente organizacional de calidad para la totalidad de colaboradores de la entidad.

- Medición del ambiente organizacional

En aras de establecer una línea base de los resultados de la presente estrategia, se plantea la necesidad de realizar una medición al final del periodo, de forma que sea posible determinar el mejoramiento del ambiente organizacional y la interacción entre los colaboradores de la ANLA en todos sus niveles.

- Fortalecer el desarrollo del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo:

Es necesario seguir atendiendo los requerimientos de todos los colaboradores de la ANLA en materia de seguridad laboral y fortaleciendo la promoción y prevención de su salud, a través de los diferentes mecanismos internos y con los que se puedan desarrollar con el apoyo de la ARL. Se trata entonces de buscar y poner en práctica las medidas necesarias que contribuyan a mantener y mejorar los niveles de eficiencia en las actividades que se realicen y suministrar los recursos necesarios, acorde con el presupuesto de la entidad, para responder a las demandas de los colaboradores respecto a su salud y el medio ambiente laboral, así como para dar cumplimiento a la normatividad legal vigente.

Las acciones asociadas a esta línea estratégica respecto Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST se encuentran desarrolladas en el Plan de trabajo del mencionado sistema, el cual se realiza en los términos establecidos por la normatividad.

*Tiempos:*

Las acciones asociadas a esta línea estratégica se ejecutarán durante toda la vigencia del presente Plan. En el mes de diciembre se realizará un seguimiento a la estrategia y el resultado de las acciones implementadas.

Para el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST se adelantará de acuerdo con el cronograma de actividades estipulado en los planes desarrollados por el área.

*Metas:*

- *Para las acciones de intervención y medición*

META	INDICADOR
A 31 de diciembre haber realizado al menos tres acciones de intervención del ambiente organizacional en la ANLA	Estrategia para la mejora del clima, cultura y ambiente laboral formulada e implementada Programa de medicina preventiva y del trabajo implementado

- *Para el SG-SST:*

META	INDICADOR
A diciembre de 2019, ejecutar al 100% los programas de prevención y de vigilancia epidemiológica para el control de enfermedades laborales y accidentes de trabajo detectados en la matriz de	Programa de medicina preventiva y del trabajo implementado

identificación de peligros, valoración de riesgos y determinación de controles IPVRDC de cada vigencia.

## **II. Integridad en servicio público**

Con la implementación del Código de Integridad, a través de la Resolución No.2409 de 2018, se inicia la estrategia para que los esfuerzos institucionales orientados a que el direccionamiento estratégico, la planeación y las acciones en general que adelanta la ANLA estén permeados por una conducta orientada a la integridad y a la legalidad.

De acuerdo con el Decreto 1499 de 2017 que actualiza el MIPG, la integridad se ve reflejada en la inclusión en los diferentes instrumentos de planeación y direccionamiento (normas, programas, estrategias, políticas, entre otros.), de acciones encaminadas a institucionalizar y fortalecer la transparencia, la participación de los ciudadanos en la gestión, la escogencia por mérito y la cualificación de sus servidores.

En consecuencia, para realizar la apropiación de los valores del servicio público adoptados a través del código de integridad, se plantea la necesidad de una estrategia de integridad con el fin de mejorar la relación de la entidad con los Ciudadanos.

### *Objetivos generales asociados:*

- Establecer acciones que fortalezcan las diferentes actividades relacionadas con el proceso de gestión estratégica del Talento Humano.
- Generar acciones para fortalecer el ambiente organizacional y clima laboral en el marco de la ejecución acciones de bienestar social.

### *Acciones:*

Adelantar una estrategia de apropiación de los valores institucionales adoptados en el código de integridad dirigido a todos los colaboradores de la entidad. Se hará énfasis en actividades mensuales de apropiación haciendo uso de los medios de comunicación internos y de actividades organizados con entes externos.

Así mismo, será necesaria la conformación de un grupo de gestores de integridad en la entidad que coadyuven con la difusión y apropiación de las actividades.



*Tiempos:*

Las acciones asociadas a esta línea estratégica se ejecutarán durante la vigencia del presente Plan. En el mes de diciembre se realizará una evaluación de resultados sobre la implementación de la estrategia de apropiación del código de integridad

*Metas:*

META	INDICADOR
A 31 diciembre de 2019, haber realizado seis actividades de apropiación de los valores del servicio público	Número de actividades de apropiación del código de integridad en la entidad

### III. Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento en las organizaciones implica el “diseño de procesos enfocados a la creación, organización, transferencia y aplicación del conocimiento que producen los servidores públicos y su rápida actualización en diversos ámbitos, por medio del aprendizaje en los lugares de trabajo” (Función Pública, 2017).

Para lograr este cometido, la estrategia de gestión del conocimiento debe girar en torno a acciones concretas que apunten a la disponibilidad de la información y conocimiento clave en tiempo real y con el cual se pueda administrar la experiencia que el personal de la ANLA posee. De acuerdo con el eje temático de gestión del conocimiento establecido por la Plan Nacional de Formación y Capacitación del 2017 publicado por la Función Pública, las acciones en gestión del conocimiento pueden orientarse a:

- La capacidad de construir conocimiento a futuro para las entidades de forma integral y equitativa,
- La forma como se hacen las cosas (se tiende a administrar por competencias y capacidades más que por puesto de trabajo).
- Las formas de afrontar la combinación del uso de la tecnología con los saberes individuales y organizacionales acumulados (se enfatiza en las destrezas de pensamiento, en la búsqueda activa de conocimiento por internet, en las comunidades de prácticas, entre otros).
- Los nuevos modelos de formación profesional (la certificación por competencias, la formación modular basada en competencias, entre otros)

- Las nuevas formas de comunicar el conocimiento y de construirlo (conocimiento tácito almacenado, técnicas para el análisis de la información, los bancos de ideas, de conocimiento, las mejores prácticas y lecciones aprendidas, entre otros).
- Cambio gradual de la cultura de las entidades y del sector público hacia una cultura del conocimiento institucional.

La gestión del conocimiento permite entonces aumentar la capacidad estratégica de la organización, actuando de forma realista y enfocando su visión para responder más eficientemente a las demandas del medio (Peluffo y Catalán, 2002), lo que genera organizaciones públicas más eficientes y con mayor capacidad de atención de las demandas de sus clientes tanto internos como externos y, en consecuencia, lograr sus objetivos estratégicos.

*Objetivos generales asociados:*

- Establecer acciones que fortalezcan las diferentes actividades relacionadas con el proceso de gestión estratégica del Talento Humano.
- Generar acciones para fortalecer el ambiente organizacional y clima laboral en el marco de la ejecución acciones de bienestar social.

*Acciones:*

Adelantar una estrategia de gestión del conocimiento que aumente los niveles de eficiencia en la organización y que permita la mejor toma de decisiones, de forma que los cambios institucionales impacten en menor manera las metas y objetivos estratégicos de la entidad. Para ello se plantean actividades de formación y talleres con los equipos de trabajo a través del PIC.

*Tiempos:*

Las acciones asociadas a esta línea estratégica se ejecutarán durante la vigencia del presente Plan. En el mes de diciembre se realizará una evaluación de resultados sobre la implementación de la estrategia de gestión del conocimiento.



*Metas:*

META	INDICADOR
A 31 de diciembre haber formulado e implementado un programa de gestión del conocimiento en la ANLA	Programa de gestión del conocimiento (formación de formadores) formulado e implementado

#### IV. Fortalecimiento de la Gestión Estratégica del Talento Humano

En el marco del MIPG, siendo consecuentes con el desarrollo del activo más importante de las organizaciones, se espera desarrollar medidas que permitan no sólo el cumplimiento normativo y operativo de las tareas asignadas, sino una gestión orientada al desarrollo de los servidores públicos de la entidad, procurando cambios organizacionales que privilegien la mejora del clima laboral, la construcción de una cultura institucional sólida y que fomenten el sentido de pertenencia por la entidad y el aprecio y respeto de quienes la conforman.

Por ello, es necesario realizar actividades que permitan la caracterización del talento humano, para que de esta forma se puedan fortalecer las etapas de ingreso, desarrollo y retiro de servidores.

*Objetivos generales asociados:*

- Establecer acciones que fortalezcan las diferentes actividades relacionadas con el proceso de gestión estratégica del Talento Humano.
- Generar acciones para fortalecer el ambiente organizacional y clima laboral en el marco de la ejecución acciones de bienestar social.

*Acciones:*

Dentro de esta línea estratégica se contempla desarrollar acciones que fomenten prácticas institucionales existentes para el fortalecimiento del talento humano y de factores que impulsen a la entidad en distintos frentes, consolidándola como una organización con sólida en la gestión de las capacidades de sus colaboradores. Entre estas se encuentran las siguientes:

- Teletrabajo:

La iniciativa adelantada por el Ministerio de las TIC con el apoyo de entidades cabeza de sector del gobierno nacional, pretende que cada vez más entidades públicas y privadas se sumen a

la estrategia que permite, para los empleos que se ajusten a las condiciones, otorgar alternativas de teletrabajo que impactan positivamente tanto en la calidad de vida de quien se encuentra en teletrabajo como de ahorro energético, recursos y productividad para la entidad.

De acuerdo con el proceso llevado a cabo en el 2018 y el desarrollo de la prueba piloto, durante el 2019 se continuará con la implementación de la estrategia de forma que se pueda determinar la viabilidad de su adopción en la ANLA.

- Bilingüismo en la administración pública:

Este proyecto que viene adelantando el Departamento Administrativo de la Función Pública y el SENA ha establecido la enseñanza de los niveles A1, A2 y B1 para fortalecer el conocimiento del inglés entre el personal al servicio del Estado. Cabe destacar que esta iniciativa incluye tanto servidores públicos como contratistas, fomentando la integración institucional y escenarios de aprendizaje paralelos a la actividad laboral que repercuten en el clima laboral. Es necesario, por tanto, consolidar esta propuesta para otorgar alternativas de formación a los servidores públicos y contratistas de la entidad e implementar acciones que permitan el desarrollo de las capacidades de todos los colaboradores de la entidad. Para ello, a partir del primer semestre del 2019 se iniciará el trámite con el Departamento Administrativo de la Función Pública para implementar la estrategia. Dependiendo de los requerimientos y demás procedimientos que deban realizarse.

*Tiempos:*

Las acciones asociadas a esta línea estratégica se ejecutarán durante la vigencia del presente Plan.

*Metas:*

META	INDICADOR
A 31 diciembre de 2019, implementar al menos una acción enmarcada en el posicionamiento de la GETH	Una acción implementada durante el 2019

## BIBLIOGRAFÍA

- Departamento Administrativo de la Función Pública (2005) Planeación de los Recursos Humanos; Lineamientos de política, estrategias y orientaciones para la implementación. Bogotá. Pp. 11.
- Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP y Escuela Superior de Administración Pública ESAP (2009) Guía Modernización de Entidades Públicas, Versión 2, Bogotá. p. 63.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2017). Plan Nacional de Formación y Capacitación. Obtenido de:  
[http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-05-30\\_Plan\\_nacional\\_formaci%C3%B3n\\_y\\_capacitacion2017.pdf/093d3b34-990c-410e-9710-e93bff210eeb](http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-05-30_Plan_nacional_formaci%C3%B3n_y_capacitacion2017.pdf/093d3b34-990c-410e-9710-e93bff210eeb)
- Peluffo A. & Catalán, E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Santiago de Chile: CEPAL
- Segurado, A., & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. Psicothema (Vol. 14). Obtenido de:  
<http://www.psicothema.com/pdf/806.pdf>