



INFORME FINAL DE AUDITORÍA INTERNA



1.Fecha de emisión del informe	05	12	2019
---------------------------------------	----	----	------

2.Proceso:	GTH-PR-001 Proceso de Gestión del Talento Humano
3.Subproceso:	-
4.Unidad	Secretaría General – Gestión del Talento Humano
5.Líder de Proceso / Líder Funcional Dependencia:	Mercedes Vásquez – Secretaria General Luz Patricia Arias – Profesional Especializado
6.Objetivo de la Auditoría:	Evaluar el cumplimiento del proceso de Gestión del Talento Humano frente a los requerimientos normativos, los requisitos internos y la implementación de MIPG - Dimensión de Talento Humano
7.Alcance de la Auditoría:	Gestión del Proceso de Talento Humano vigencia 2019
8.Criterios de la Auditoría:	Los definidos en el Plan Específico de Auditoría

9. Reunión de Apertura						10. Ejecución de la Auditoría				11. Reunión de Cierre					
Día	11	Mes	10	Año	2019	Desde	11/10/19 D / M / A	Hasta	22/11/19 D / M / A	Día		Mes	12	Año	19

12.Asesor de Control Interno	13.Auditor
Sandra Milena Ruano Reyes	Alexander Márquez Ríos

14.PRINCIPALES SITUACIONES DETECTADAS/ RESULTADOS DE LA AUDITORÍA / RECOMENDACIONES

14.1. Herramientas Utilizadas:

Durante la auditoría se utilizaron herramientas como solicitudes de información, revisiones documentales, revisiones de la información publicada en la página web, revisiones de la información ubicada en SEA, entrevistas con la líder del proceso y el equipo de trabajo, revisión de historias laborales, revisión de criterios normativos e institucionales y comprobación de información.

14.2 Universo:

Gestión del Proceso de Talento Humano vigencia 2019

14.3 Población objeto:

Servidores públicos y contratistas de la UPRA

14.4 Tamaño de muestra:

De acuerdo con los temas trabajados durante la auditoría, se tomaron las siguientes muestras:

- ✓ 100% de los resultados del FURAG de la Dimensión de Talento Humano, la política de Gestión Estratégica de Talento Humano y sus cuatro componentes
- ✓ 100% de los planes de talento humano, publicados en la web de la entidad
- ✓ 100% de los resultados de las rutas de creación de valor generadas por el autodiagnóstico de talento humano
- ✓ 7 historias laborales de funcionarios activos (Álvaro Estupiñán, José Bernardo Londoño, Emiro Díaz, Diego Rodríguez, Delia Rodríguez, Cielo Verdugo, Sandra Rosales)
- ✓ 100% de las actas de posesión de funcionarios que ingresaron a la planta de personal en 2019 (Actas Nos. 103, 107, 108, 109, 111, 112 y 113)
- ✓ Base de datos de Excel con el seguimiento a las situaciones administrativas
- ✓ 100% de las carpetas físicas y digitales de seguimiento a la ejecución de los planes de capacitación (incluyendo inducción y reinducción), bienestar y SST
- ✓ 100% de los resultados del estudio de medición del clima organizacional
- ✓ 100% carpeta Actas de Comisión de Personal 2017 – 2019
- ✓ 100% de las nóminas de junio, julio, agosto, retroactivo y prima de servicios de 2019
- ✓ 100% de los indicadores registrados en SEA y de su revisión semestral
- ✓ 100% del informe de gestión de los indicadores en el primer semestre de 2019
- ✓ 100% del mapa de riesgos del proceso de talento humano
- ✓ 100% de la tabla de retención de documental del proceso de talento humano
- ✓ 100% del manual de funciones (Resolución 111 de 2019) y sus anexos
- ✓ Archivos de planta de personal retomados de SIGEP, de SIMO, y la base Excel que se está creando para integrar la información de personal
- ✓ 100% del anteproyecto de presupuesto 2019
- ✓ 100% de las evaluaciones de desempeño de los funcionarios de carrera administrativa
- ✓ 100% del acta de Comité de Dirección donde se evidencia la revisión y aprobación del Plan de SST (22-Ago-2019)

14.5 Fortalezas

Existe una estrategia, enmarcada en el plan de bienestar, de la que se ha evaluado su eficacia con buenos resultados: el programa de “Bienestar a la Carta” es bien valorado por la población objetivo, según la encuesta adelantada con el fin de identificar su impacto. Se realiza el correspondiente análisis de los resultados de la información recopilada, se evidencia que se evalúan alternativas para la ejecución del programa de Puntos, para evitar que las personas que se retiran de la entidad usen todos sus puntos del año impidiendo así que los nuevos funcionarios tengan acceso a ellos.

El plan de seguridad y salud en el trabajo es integral y completo, pues está elaborado de acuerdo con la normatividad vigente, cuenta con responsables y con cronograma de seguimiento. El seguimiento se efectúa periódicamente y el plan obtiene los resultados esperados.

14.6 Hallazgos/Observaciones

Las observaciones descritas a continuación se organizan en relación con los componentes de la política MIPG de Gestión Estratégica de Talento Humano, así:

a. Planeación

OBSERVACIÓN No. 1	
Condición	El Plan Estratégico de Talento Humano no establece Objetivos, Estrategias, Metas, Acciones, Productos, Responsables, Cronogramas (solo en el caso de SST), Distribución presupuestal, Indicadores, ni Riesgos. En realidad, no responde a las características de un plan, sino parece más una descripción de algunas acciones a realizar vinculadas con temas claves del proceso. Esto evidencia falta de enfoque estratégico en el proceso y falta de aplicación de las directrices sobre planeación. El ejercicio de planeación parece elaborarse sólo para cumplir con los requisitos básicos, pero no con miras a orientar la gestión del proceso y a establecer objetivos claros. Se evalúa el proceso en términos de indicadores que son muy fáciles de cumplir, y que no permiten evidenciar la gestión del proceso para implementar las mejoras necesarias. Por lo tanto, no es posible evaluar la gestión con base en resultados e impacto, ni tampoco se pueden evidenciar mejoras con relación a vigencias anteriores.
Criterios	<p><i>Decreto 1083 de 2015 (Decreto 612 de 2018) Artículo 2.2.22.3.14. Integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción....., deberán integrar los planes institucionales y estratégicos que se relacionan a continuación y publicarlo, en su respectiva página web, a más tardar el 31 de enero de cada año: 3. Plan Anual de Vacantes, 4. Plan de Previsión de Recursos Humanos, 5. Plan Estratégico de Talento Humano, 6. Plan Institucional de Capacitación, 7. Plan de Incentivos Institucionales, 8. Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo</i></p> <p><i>Manual Operativo MIPG, Pg. 35: "Para la integración de los planes previstos en el Decreto 612 de 2018, para cada uno se podrán definir rutas de acción detalladas, de forma articulada y orientada al direccionamiento estratégico de la entidad..... Como mínimo, estos planes deberán contener, tanto para los aspectos relacionados con su componente estratégico y misional como con los relacionados con los planes que se integran en dicho decreto, lo siguiente:</i></p> <p><input type="checkbox"/> Objetivos <input type="checkbox"/> Estrategias <input type="checkbox"/> Proyectos <input type="checkbox"/> Metas <input type="checkbox"/> Acciones <input type="checkbox"/> Productos <input type="checkbox"/> Responsables <input type="checkbox"/> Cronogramas <input type="checkbox"/> Planes generales de compras que desagreguen los recursos asociados a todas las fuentes de financiación <input type="checkbox"/> Distribución presupuestal de los proyectos de inversión <input type="checkbox"/> Indicadores <input type="checkbox"/> Mapas de riesgos"</p>
Evidencia	<p>Plan Estratégico de Talento Humano, retomado de https://www.upra.gov.co/documents/10184/89881/Plan+Estrategico+2019-1.pdf/fa0dc70e-30bd-4302-a2a2-79b474fe3258</p> <p>Plan Estratégico Institucional UPRA 2019, Pg. 33: "Siguiendo las disposiciones de la Ley del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, de las Políticas Sectoriales, los proyectos de inversión 2019-2022 y de la guía de manual operativo del MIPG II, en 2019 se formulará el Plan Estratégico de la Unidad".</p>

OBSERVACIÓN No. 2	
Condición	La planeación de acciones del proceso de Talento Humano, a partir de las rutas de creación de valor, no obedece a un análisis específico ni a brechas detectadas mediante diagnósticos. Con esta planeación no es posible hacer trazabilidad entre logros obtenidos y brechas establecidas. No hay un análisis ni una planeación enfocada que permita cerrar las brechas detectadas en el FURAG, lo que evidencia que, si bien existe una planeación de acciones, no es una planeación elaborada sobre un análisis de causas, sobre un diagnóstico de brechas ni sobre objetivos estratégicos relevantes. Desarticulación de las herramientas para realizar la planeación. Existe un esfuerzo por implementar las herramientas de MIPG, pero más de manera operativa que con el análisis y la funcionalidad correspondientes. A pesar de que se realiza el autodiagnóstico, no se recogen sus resultados con el propósito de planear la gestión e implementar mejoras, sino que se hace como un esfuerzo desarticulado con la intención de cumplir. Estas dificultades en la planeación pueden, adicionalmente, llevar a la materialización del riesgo de incumplimiento de los requisitos de la implementación y/o mantenimiento del SGI, por deficiencias en el cumplimiento en cualquiera de los elementos y ciclos que lo componen, tales como el PHVA. Con esta planeación no es posible evaluar si los objetivos

	planificados se cumplieron y si se lograron los resultados esperados en el marco de la política en MIPG.
Criterios	<p><i>Manual Operativo de MIPG Pg. 23 y 24: “La política de Gestión Estratégica del Talento Humano incluye las Rutas de Creación de Valor, como una herramienta conceptual y metodológica que permita priorizar las acciones previstas. Las Rutas son caminos que conducen a la creación de valor público a través del fortalecimiento del talento humano, y constituyen agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces. Se puede plantear que una entidad que implemente acción efectiva en todas estas rutas habrá estructurado un proceso eficaz y efectivo de GETH.”</i></p> <p><i>Manual Operativo de MIPG Pg. 19: “Tomando como referencia la Línea Base, los resultados de las herramientas de autodiagnóstico, además de los informes de auditoría de entidades de control y de la oficina de control interno, cada entidad hará las adecuaciones y ajustes correspondientes para el diseño, desarrollo o mantenimiento de aquellos aspectos de MIPG en los cuales se detectaron falencias y fortalezas. El producto concreto será la documentación de las adecuaciones y ajustes que cada entidad adelantará a manera de plan de actualización de MIPG”</i></p> <p><i>Guía de Gestión Estratégica de Talento Humano, DAFP, Pg. 50. “El jefe de talento humano debe entender que su labor es un ciclo constante que requiere iniciar con una adecuada planeación. Esta debe corresponder a un análisis juicioso de todas las actividades, responsabilidades y circunstancias asociadas al talento humano, y debe estar articulada con el direccionamiento estratégico de la entidad. Las actividades programadas deben ejecutarse de acuerdo con lo planeado, además, deben haber sido previstas en la planeación y tener un propósito definido que contribuya al logro de los objetivos organizacionales. Las personas que participen en cada actividad planeada deben ser previamente seleccionadas de acuerdo con los objetivos del área y todas las actividades deben ser registradas y evaluadas. Todo lo ejecutado debe ser coherente con lo planeado y, por lo tanto, debe revisarse la evaluación de las actividades para asegurar el logro de los resultados propuestos. Deben establecerse mecanismos para verificar en qué medida se lograron los objetivos y hacer seguimiento periódico y permanente”.</i></p>
Evidencia	<p>Plan Estratégico de Talento Humano, retomado de https://www.upra.gov.co/documents/10184/89881/Plan+Estrategico+2019-1.pdf/fa0dc70e-30bd-4302-a2a2-79b474fe3258</p> <p>Plan Estratégico Institucional UPRA 2019, Pg. 33: “Siguiendo las disposiciones de la Ley del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, de las Políticas Sectoriales, los proyectos de inversión 2019-2022 y de la guía de manual operativo del MIPG II, en 2019 se formulará el Plan Estratégico de la Unidad”.</p>

OBSERVACIÓN No. 3

Condición	<p>No se evidencia la elaboración ni la implementación del Plan de Previsión de Recursos Humanos. Se encuentra un Plan de Necesidades de Personal, que describe las necesidades de contratistas que tiene la entidad. Este plan no contiene análisis, acciones, objetivos, ni estrategias para cubrir esas necesidades. No contiene tampoco lo que exige la Ley 909: una identificación de los mecanismos para cubrir estas necesidades ni una estimación de los costos que esto implicaría. Aunque la entidad requiere un amplio número de contratistas, no se han llevado a cabo acciones para identificar cuáles de esos contratos pueden dar lugar a la formalización de empleos y para proceder a esa formalización, aunque la Contraloría había generado concepto sobre el tema. Esto se hace más relevante y urgente con la expedición del Decreto 1800 de 2019. Inexistencia de análisis técnicos sobre cargas de trabajo. Dado que no se ha cumplido con el mandato normativo de revisar los empleos necesarios y los costos de formalizar los contratistas que realizan labores permanentes, aumenta la probabilidad de riesgos asociados al contrato realidad, y a la pérdida de conocimiento, eficiencia y productividad del talento humano.</p>
Criterios	<p><i>Ley 909 de 2004, artículo 17. Planes y plantas de empleos:</i></p> <p><i>1. Todas las unidades de personal o quienes hagan sus veces de los organismos o entidades a las cuales se les aplica la presente ley, deberán elaborar y actualizar anualmente planes de previsión de recursos humanos que tengan el siguiente alcance:</i></p>

- a) Cálculo de los empleos necesarios, de acuerdo con los requisitos y perfiles profesionales establecidos en los manuales específicos de funciones, con el fin de atender a las necesidades presentes y futuras derivadas del ejercicio de sus competencias;
- b) Identificación de las formas de cubrir las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal para el período anual, considerando las medidas de ingreso, ascenso, capacitación y formación;
- c) Estimación de todos los costos de personal derivados de las medidas anteriores y el aseguramiento de su financiación con el presupuesto asignado.
2. Todas las entidades y organismos a quienes se les aplica la presente ley, deberán mantener actualizadas las plantas globales de empleo necesarias para el cumplimiento eficiente de las funciones a su cargo, para lo cual tendrán en cuenta las medidas de racionalización del gasto.

Ley 909 de 2004, Artículo 15. LAS UNIDADES DE PERSONAL DE LAS ENTIDADES.

2. Serán funciones específicas de estas unidades de personal, las siguientes:

- c) Elaborar los proyectos de plantas de personal, así como los manuales de funciones y requisitos, de conformidad con las normas vigentes, para lo cual podrán contar con la asesoría del Departamento Administrativo de la Función Pública, universidades públicas o privadas, o de firmas especializadas o profesionales en administración pública

Decreto 1800 de 2019, Artículo 1. Adicionar el Capítulo 4 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, que contendrá el siguiente texto:

"CAPITULO 4

ACTUALIZACIÓN DE LAS PLANTAS GLOBALES DE EMPLEO

Artículo 2.2.1.4.1. Actualización de plantas de empleo. Las entidades y organismos de la Administración Pública, con el objeto de mantener actualizadas sus plantas de personal, deberán adelantar las siguientes acciones mínimo cada dos años:

- a. Analizar y ajustar los procesos y procedimientos existentes en la entidad.
- b. Evaluar la incidencia de las nuevas funciones o metas asignadas al organismo o entidad, en relación con productos y/ o servicios y cobertura institucional.
- c. Analizar los perfiles y las cargas de trabajo de los empleos que se requieran para el cumplimiento de las funciones.
- d. Evaluar el modelo de operación de la entidad y las distintas modalidades legales para la eficiente y eficaz prestación de servicios.
- e. Revisar los objetos de los contratos de prestación de servicios, cuando a ello hubiere lugar, garantizando que se ajusten a los parámetros señalados en la Ley 80 de 1993, a la jurisprudencia de las Altas Cortes y en especial a las sentencias C-614 de 2009 y C-171 de 2012 de la Corte Constitucional.
- f. Determinar los empleos que se encuentran en vacancia definitiva y transitoria, así como aquellos provistos a través de nombramiento provisional.

Parágrafo 1. Si efectuados los análisis anteriores se determina que hay faltantes en la planta de personal, la entidad adelantará el respectivo estudio técnico que soporte la ampliación de la planta de personal, revisando las posibles fuentes de financiación y presentarla a las autoridades competentes a nivel nacional o territorial para su estudio.

Evidencia

Plan Estratégico de Talento Humano, retomado de <https://www.upra.gov.co/documents/10184/89881/Plan+Estrategico+2019-1.pdf/fa0dc70e-30bd-4302-a2a2-79b474fe3258>

OBSERVACIÓN No. 4

Condición

Si bien todos los planes descritos por el Decreto 612 de 2018 (excepto el Plan de Previsión de Recursos Humanos) se encuentran establecidos y publicados en la web de la entidad, no se evidencia que se hayan integrado al plan de acción institucional. De hecho, el área auditada manifestó haber elaborado el Plan de Capacitación en abril 2019, mientras que todos los planes deben ser elaborados y publicados antes del 31 de enero (Decreto 612 de 2018). No hay evidencia de integración ni articulación con el

	<p>plan estratégico institucional. En el Plan de Acción UPRA 2019, de lo relacionado con Talento Humano solamente se incluyó la actualización del manual de funciones (<i>“Actualizar el Manual de funciones y competencias laborales de la Unidad frente a la nueva metodología DAFP”</i>, Pg. 48). La planeación del proceso de Talento Humano se diseña y se estructura más por cumplir con los requisitos normativos que por contribuir a los objetivos institucionales. No existe una articulación de nivel estratégico entre la planeación del proceso y la planeación de la entidad. Talento Humano no tiene una ubicación estratégica en la entidad y no es considerado como un proceso clave, lo que unido a la confusión en la atribución de las responsabilidades en las actividades del proceso dificulta notablemente que Talento Humano genere una contribución relevante a la consecución de los objetivos institucionales. Avanzar hacia un posicionamiento estratégico del proceso implica ir evidenciando contribuciones importantes y la principal forma para lograr ese propósito es articular la planeación del proceso a la planeación institucional. En la medida en que eso no suceda, Talento Humano va a tener mayores dificultades para conseguir recursos, impactar con su gestión, generar credibilidad y lograr aportar significativamente a la consecución de los objetivos misionales.</p>
Criterios	<p><i>Decreto 1083 de 2015 (Decreto 612 de 2018) Artículo 2.2.22.3.14. Integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción....</i></p>
Evidencia	<p>Plan Estratégico de Talento Humano, retomado de https://www.upra.gov.co/documents/10184/89881/Plan+Estrategico+2019-1.pdf/fa0dc70e-30bd-4302-a2a2-79b474fe3258 Plan de Acción Institucional UPRA 2019, retomado de https://www.upra.gov.co/documents/10184/90154/2019_Plan_Accion_Doc_VF_2019.pdf/2b4d5a6b-ccce-4387-bf71-2f79fefba16e</p>

OBSERVACIÓN No. 5

Condición	<p>No se ha publicado el Decreto Salarial (1011 del 6 de junio de 2019) en la página web de la entidad. Están publicados sólo algunos decretos salariales (Decreto salarial 330 de 19 de febrero de 2018, Decreto Salarial 229 del 12 de febrero de 2016, Decreto Viáticos 231 del 12 de febrero de 2016, Decreto Salarial 1101 del 26 de mayo de 2015). Esto evidencia falta de identificación y análisis de los requisitos normativos que debe cumplir el proceso y falta de seguimiento y control de los procesos a cargo.</p>
Criterios	<p><i>Ley 1712 de 2014, Artículo 9°. Información mínima obligatoria respecto a la estructura del sujeto obligado. Todo sujeto obligado deberá publicar la siguiente información mínima obligatoria de manera proactiva en los sistemas de información del Estado o herramientas que lo sustituyan:” c) Un directorio que incluya el cargo, direcciones de correo electrónico y teléfono del despacho de los empleados y funcionarios y las escalas salariales correspondientes a las categorías de todos los servidores que trabajan en el sujeto obligado, de conformidad con el formato de información de servidores públicos y contratistas;”</i></p>
Evidencia	<p>Página web UPRA https://www.upra.gov.co/web/guest/upra/talento-humano/asignacion-salarial</p>

OBSERVACIÓN No. 6

Condición	<p>El indicador de ausentismo laboral tiene una meta y una medición que no son claras, y no se ha hecho un replanteamiento de la meta a pesar de que no es retadora, lo que a su vez evidencia las debilidades en el análisis y el seguimiento del indicador. Desde septiembre de 2018 el indicador tiene la misma meta y no hay un análisis relevante al respecto.</p> <p>Los indicadores de cumplimiento de capacitación y de bienestar no se actualizan desde septiembre de 2016. A pesar de que se evidencia que no son relevantes, porque sólo evalúan actividades ejecutadas sobre programadas, y siempre se cumplen, no han tenido modificaciones en 3 años.</p>
-----------	---

	<p>Podrían cambiarse por indicadores realmente relevantes, relacionados con la eficacia de la capacitación.</p> <p>El indicador de tasa de accidentalidad laboral, que no se actualiza desde septiembre 2017, no arroja información relevante y como tal no cumple el propósito fundamental de un indicador: que permita tomar decisiones. Esto se evidencia en el análisis, que no genera información relevante.</p> <p>En el informe de gestión del primer semestre se evidencian el estado de los indicadores, y existe un cronograma de seguimiento de bienestar, SST y capacitación. Sin embargo, no se evidencia que la información resultante conduzca a mejoras.</p> <p>Los indicadores parecen estar diseñados para lograr resultados positivos. Esto hace que los indicadores se muestren siempre en estado aceptable y que no arrojen información relevante para la mejora. Esto, sumado a que no se evidencia una planificación articulada basada en diagnósticos, hace que los resultados reales del proceso sean bastante difíciles de medir. Se realizan procesos de verificación que no arrojan información relevante para la mejora, por lo tanto no se aprecian acciones de impacto en el mejoramiento de los procesos, ni un seguimiento que permita monitorear el avance en el impacto de las acciones adelantadas.</p>
Criterios	<p><i>Manual Operativo de MIPG Pg. 66: "Revisar y actualizar los indicadores y demás mecanismos de seguimiento y evaluación establecidos en la entidad y por otras autoridades: Es preciso tener en cuenta que, si bien desde la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación se diseñan los indicadores, antes de su aplicación no sobra validar que éstos brindan la información suficiente y pertinente para establecer el grado de avance, para el caso de los indicadores de seguimiento, o el logro de los objetivos y resultados esperados. De no ser así, es importante efectuar los ajustes a que haya lugar."</i></p> <p><i>Plan Estratégico Institucional UPRA 2019, Pg. 33: "Siguiendo las disposiciones de la Ley del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, de las Políticas Sectoriales, los proyectos de inversión 2019-2022 y de la guía de manual operativo del MIPG II, en 2019 se formulará el Plan Estratégico de la Unidad"</i></p> <p><i>Guía de Gestión Estratégica de Talento Humano, DAFP, Pg. 50. "El jefe de talento humano debe entender que su labor es un ciclo constante que requiere iniciar con una adecuada planeación. Esta debe corresponder a un análisis juicioso de todas las actividades, responsabilidades y circunstancias asociadas al talento humano, y debe estar articulada con el direccionamiento estratégico de la entidad. Las actividades programadas deben ejecutarse de acuerdo con lo planeado, además, deben haber sido previstas en la planeación y tener un propósito definido que contribuya al logro de los objetivos organizacionales. Las personas que participen en cada actividad planeada deben ser previamente seleccionadas de acuerdo con los objetivos del área y todas las actividades deben ser registradas y evaluadas. Todo lo ejecutado debe ser coherente con lo planeado y, por lo tanto, debe revisarse la evaluación de las actividades para asegurar el logro de los resultados propuestos. Deben establecerse mecanismos para verificar en qué medida se lograron los objetivos y hacer seguimiento periódico y permanente".</i></p>
Evidencia	<p>4 indicadores registrados en SEA. Fichas de seguimiento de 2019 https://sea.upra.gov.co/SEA_UPRA/sqc/listamaestra?_a=0.5623644048297596 Informe de Gestión Primer Semestre de 2019. Retomado de: https://www.upra.gov.co/documents/10184/90154/Ok-Inf+Gesti%C3%B3n+V1+%2830072019%29.pdf/592f5e97-4235-4c43-8227-342bce14a6fc</p>

OBSERVACIÓN No. 7

Condición	<p>El mapa de riesgos solo contempla dos riesgos específicos y no se actualiza desde el 31 de enero de 2018. Aunque se plantea que el mapa está en proceso de revisión a nivel institucional, no hay evidencia de esfuerzos por identificar riesgos adicionales y mucho menos por controlarlos. Por lo mismo, no se hace el correspondiente análisis y valoración lo que, teniendo en cuenta que los controles internos existentes en las actividades no contrarrestan suficientemente los riesgos</p>
-----------	--

	<p>inherentes, evidencia debilidades claras en la gestión del riesgo del proceso. Existe poca claridad en la determinación de los responsables de las actividades, así como en la planeación estratégica del proceso. Esto hace que los riesgos no se identifiquen oportunamente y que los controles y seguimientos sean difusos, irrelevantes o inexistentes. Los riesgos en Talento Humano son múltiples y no identificarlos aumenta exponencialmente la posibilidad de que se materialicen y el impacto que pueden tener cuando se materializan. La materialización se puede hacer muy evidente en temas como incumplimientos normativos, liquidación de nómina o enfermedades de origen laboral, pero también en aspectos menos evidentes pero muy relevantes como bienestar, capacitación, incentivos o clima organizacional. xx</p>
Criterios	<p>Manual Operativo de MIPG Pg. 84: <i>“La política para la gestión del riesgo se constituye en una política de operación para la entidad, por lo que la misma es aplicable a todos los procesos, proyectos y programas especiales. Para su definición se requiere contar con una visión sistémica y estratégica de las operaciones, se debe analizar los principales factores internos y externos acorde con el entorno de la entidad, los riesgos a nivel estratégico y su evaluación, aspectos que dan línea a toda la entidad en la identificación de los riesgos a todos los niveles”.</i></p> <p>Dimensión 2 de MIPG, Guía de Riesgo, Pg. 10. <i>“Para llevar a cabo el ejercicio de planeación, la entidad debe documentar dicho ejercicio, en donde se describa la parte conceptual u orientación estratégica y la parte operativa, en la que se señalen de forma precisa los objetivos, las metas y resultados a lograr, las trayectorias de implantación o cursos de acción a seguir, cronogramas, responsables, indicadores para monitorear y evaluar su cumplimiento y los riesgos que pueden afectar tal cumplimiento y los controles para su mitigación”.</i></p>
Evidencia	<p>Mapa de riesgos del Proceso de Talento Humano https://sea.upra.gov.co/SEA_UPRA/documentos/19746/DOCUMENTO.pdf</p>

OBSERVACIÓN No. 8

Condición	<p>La tabla de retención documental no se actualiza desde 2015, lo que implica que muchos de los documentos que se conservan de manera digital aparezcan como conservados en medio físico (Ej. Planes de Talento Humano). Los folios 4 y 6 en la Historia laboral de Diego Rodríguez no se encuentran archivados en orden de fecha como establecen las Tablas de Retención Documental. Los folios 55 y 64 en la Historia laboral de Cielo Verdugo no se encuentran archivados en orden de fecha como establecen las Tablas de Retención Documental.</p> <p>La política de gestión documental, incluida en MIPG, es de aplicación transversal en todas las áreas de las entidades públicas. La falta de confiabilidad en la gestión documental del proceso implica dificultades para el proceso, pues no hay claridad acerca de los repositorios oficiales de información, la disposición, la versión vigente de los documentos y las fuentes donde se pueden consultar. Esto puede generar demoras, inconsistencias, errores o retrasos en el proceso.</p>
Criterios	<p>Política de Gestión Documental, retomado de https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg https://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura_Web/5_Conulte/Recursos/Publicaciones/Minimanual_TRD.pdf TRD del proceso de Talento Humano</p>
Evidencia	<p>Tabla de Retención Documental Proceso de Gestión del Talento Humano Historias Laborales Diego Rodríguez y Cielo Verdugo</p>

OBSERVACIÓN No. 9

Condición	<p>El informe de auditoría de gestión realizado el 3 de mayo de 2016 recomendaba “<i>Documentar y socializar el procedimiento de vinculación y desvinculación de funcionarios</i>”. A la fecha no existe un procedimiento de vinculación y desvinculación de funcionarios.</p> <p>De igual forma, el mismo informe recomendaba “<i>Revisar, ajustar y socializar el procedimiento de prima técnica (Incluir actividades de elaboración, revisión y aprobación)</i>”. En el procedimiento de prima técnica, elaborado el 30 de agosto de 2016, no se aprecian las etapas de elaboración, revisión y aprobación.</p> <p>Estas situaciones evidencian que no se atienden las recomendaciones para el mejoramiento del proceso y que no se documentan adecuadamente actividades que necesitan estandarizarse. La falta de acciones correctivas, y más aún si provienen de observaciones de auditoría que no se tienen en cuenta, deteriora la gestión del proceso y produce que la probabilidad de materialización de riesgos sea cada vez mayor.</p>
Criterios	Informe Auditoría de Gestión - 3 de mayo de 2016
Evidencia	<p>Revisión de procedimientos en SEA.</p> <p>Procedimiento de prima técnica, retomado de SEA</p> <p>https://sea.upra.gov.co/SEA_UPRA/documentos/4724/GTH-PD-005%20Evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20para%20prima%20t%C3%A9cnica.pdf</p>

Recomendaciones para el componente de Planeación:

Es importante reorganizar la planeación del proceso partiendo de su articulación con la planeación institucional. El diseño de los planes debe corresponder a diagnósticos certeros que identifiquen las brechas existentes para tomar decisiones con base en información relevante. En ese sentido, por ejemplo, se debería incorporar la caracterización elaborada en el estudio de clima organizacional a los análisis diagnósticos que permitan identificar acciones de mejora. El ciclo PHVA debe aplicarse de manera integral para garantizar la mejora continua del proceso. De igual manera, es esencial establecer responsabilidades claras a lo largo de toda la cadena de valor del proceso.

b. Ingreso

OBSERVACIÓN No. 10	
Condición	<p>No se encontró un método claro de revisión, ni el seguimiento correspondiente que garantice que las personas que ingresan, cuenten con los conocimientos esenciales o que se les capacite en ellos en un periodo de tiempo razonable después del ingreso. No existe un seguimiento riguroso al entrenamiento en el puesto de trabajo.</p> <p>En la inspección de expedientes se encontró que Diego Rodríguez cumple los requisitos para el cargo y hay evidencia de verificación de requisitos (historia laboral, folio 29), sin embargo, el documento dice que “<i>no fueron aportadas evidencias</i>” de que el candidato cuente con los conocimientos esenciales para el cargo. Delia Rodríguez cumple los requisitos para el cargo de acuerdo con la verificación de requisitos (historia laboral, folio 62), sin embargo, esas verificaciones no tienen fecha ni están firmadas, y de esa manera no puede haber trazabilidad ni control, ni se puede garantizar que fueron realizadas antes del nombramiento. No se evidencian acciones para subsanar la falta de evidencia de los conocimientos esenciales (Diego Rodríguez), ni tampoco registro de inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo de Diego Rodríguez.</p> <p>No están establecidas de manera clara y contundente las responsabilidades dentro del procedimiento, por lo que no está definido un responsable de hacer la verificación de requisitos</p>

	mínimos con la correspondiente firma que permita garantizar la transparencia, oportunidad y confiabilidad del proceso. No quedan evidencias que permitan garantizar la trazabilidad de las actividades, ni el seguimiento oportuno a aspectos relevantes.
Criterios	<p>Decreto 1083 de 2015, Artículo 2.2.5.1.5. <i>Procedimiento para la verificación del cumplimiento de los requisitos.</i> Corresponde al jefe de la unidad de personal o quien haga sus veces, antes que se efectúe el nombramiento:</p> <p>1. Verificar y certificar que el aspirante cumple con los requisitos y competencias exigidos para el desempeño del empleo por la Constitución, la ley, los reglamentos y los manuales de funciones y de competencias laborales...</p> <p>Decreto 1083 de 2015, Artículo 2.2.2.7.5. <i>Ajuste del manual específico de funciones y de competencias laborales.</i> Los organismos y entidades ajustarán sus manuales específicos de funciones y de competencias laborales, hasta el 17 de marzo de 2015. Los manuales específicos vigentes, continuarán rigiendo hasta que se ajusten total o parcialmente.</p> <p>Los Jefes de Personal o quienes hagan sus veces de los organismos y entidades a quienes se les aplica este decreto, deberán verificar el cumplimiento de los requisitos y calidades requeridos para la posesión de los cargos. <i>El incumplimiento de esta obligación constituye causal de mala conducta, según las normas legales vigentes sobre la materia.</i></p> <p><i>Decreto 1083 de 2015, Artículo 2.2.10.5. PARÁGRAFO. Los empleados vinculados con nombramiento provisional y los temporales, dado el carácter transitorio de su relación laboral, no podrán participar de programas de educación formal o no formal ofrecidos por la entidad, teniendo únicamente derecho a recibir inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo.</i></p>
Evidencia	Historias laborales de Diego Rodríguez y Delia Rodríguez

OBSERVACIÓN No. 11

Condición	<p>No existen controles, procedimientos o revisiones que permitan asegurar que los documentos que se elaboran en el marco del proceso de talento humano sean confiables y tengan unos parámetros claros para su elaboración. Esto, asociado a que tampoco están muy claras las responsabilidades en el proceso, puede generar inconsistencias en los documentos propios de la vinculación de personal, con posibles consecuencias legales tanto para la entidad como para los servidores públicos afectados.</p> <p>En las actas de posesión Nos. 111, 112 y 113 de 2019 aparece el tipo de nombramiento del funcionario posesionado, mientras que en las actas Nos. 103, 107, 108 y 109 de 2019 no. En el acta de posesión de Delia Rodríguez (Acta No. 112 de 2019) aparece que fue nombrada en forma ordinaria, pero la Resolución 114 de 2019 la nombra con carácter provisional. En el empleo de profesional especializado grado 22 (Hojas 37 a 39 del Manual de Funciones) se incumple el Decreto 1083 de 2015 porque se están aumentando los requisitos exigidos. El Decreto pide Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y treinta y siete (37) meses de experiencia profesional relacionada; y el cargo pide Título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y sesenta y un (61) meses de experiencia profesional relacionada.</p>
Criterios	Resolución 114 de 2019 (UPRA), Acta de Posesión Nos. 103, 107, 108, 109, 111, 112, 113 de 2019 Manual de Funciones, Resolución 111 de 2019 (UPRA),
Evidencia	Actas de posesión Nos. 103, 107, 108, 109, 111, 112, 113 de 2019. Resolución 111 de 2019, Pg. 37 a 39

OBSERVACIÓN No. 12

Condición	Se evidencia que no se está cumpliendo el mandato legal de que la Comisión de Personal debe reunirse una vez al mes. Entre dos reuniones consecutivas de la Comisión pasaron casi 3 meses (20 de mayo de 2019 a 16 de agosto de 2019, folios 49 y 50). A 30 de octubre de 2019 no se evidencia que se haya realizado una nueva reunión después de la de agosto 2019. Esto evidencia un desconocimiento de un requisito normativo y de la integralidad de las funciones de la Comisión que puede ser sancionado por la Comisión Nacional del Servicio Civil. La Comisión de Personal tiene muchas funciones y tiene la responsabilidad de desempeñarlas de manera adecuada, por lo que debe planificarse dentro de la gestión de Talento Humano la realización de las reuniones de la Comisión de manera que se garantice el cumplimiento cabal de sus obligaciones.
Criterios	<i>Ley 909 de 2004, Artículo 16. Las Comisiones de Personal. “1. En todos los organismos y entidades reguladas por esta ley deberá existir una Comisión de Personal, conformada por ...” “...Esta Comisión se reunirá por lo menos una vez al mes y será convocada por cualquiera de sus integrantes o por el jefe de personal de la entidad u organismo o quien haga sus veces, quien será el secretario de la misma y llevará en estricto orden y rigurosidad las Actas de las reuniones”.</i>
Evidencia	Carpeta Actas de Comisión de Personal 2017 – 2019, folios 49 y 50

Recomendaciones para el componente de Ingreso:

Establecer en el procedimiento controles asociados al cumplimiento de criterios normativos y de garantizar la adecuada gestión del ingreso en el marco del MIPG.

Las pruebas de competencias que se realizan en el Departamento Administrativo de la Función Pública son insumos clave para la vinculación de funcionarios de libre nombramiento y remoción, pero a pesar de ser documentos externos deben tener también una revisión integral. Aunque el resultado de las pruebas es un insumo de fuente externa, es importante revisarlo para garantizar la confiabilidad del proceso. Por lo tanto, dentro de los controles a establecer, sería importante incluir la revisión integral de los documentos externos recibidos.

c. Desarrollo

c.1. Capacitación

OBSERVACIÓN No. 13	
Condición	<p>No existen criterios técnicos para diseñar actividades de capacitación y enmarcarlas en los ejes temáticos establecidos por la Resolución 390 de 2017 (DAFP), así como no existen criterios para incluir las actividades de talento humano en el marco de las rutas de creación de valor que arroja el autodiagnóstico de talento humano.</p> <p>Los planes de talento humano deben publicarse en la página web de la entidad a más tardar a 31 de enero de cada año. Dentro de esos planes se encuentra el Plan Institucional de Capacitación (PIC), que debe ajustarse a lo indicado en la Guía del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC) en cuanto a su estructura y metodología. Dentro de los requerimientos del PNFC, se encuentra el de construir el PIC sobre la base de un Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional (DNAO). Si bien en el plan estratégico de talento humano se menciona un</p>

	<p>diagnóstico de necesidades de capacitación (Pg. 40, numeral 7.3), no hay evidencia de la aplicación de la encuesta ni de su contenido, ni de su ajuste a las directrices del PNFC, ni tampoco de cómo los resultados de esa encuesta contribuyeron a construir el Plan de Capacitación.</p> <p>Aunque una de las obligaciones específicas del contrato CO1.PCCNTR.570193 de 2018 era "<i>Elaborar el diagnóstico de necesidades de aprendizaje organizacional (DNAO)</i>", no se observó como ese diagnóstico fue incorporado al Plan de Capacitación, a pesar de que debe ser un insumo fundamental para su construcción. En la entrevista de auditoría fue solicitado de manera específica pero no se aportó a la documentación revisada.</p> <p>En la medida en que el Plan no se basó en un Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional, el seguimiento a la capacitación sólo se realiza con base en el indicador de actividades realizadas sobre actividades programadas. Si bien el plan de capacitación se ajustó a los ejes temáticos establecidos en el Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC), no se evidencian metodologías para la evaluación de la capacitación como lo plantea la guía del PNFC. No están establecidos los criterios para determinar las actividades a incluir en el marco de los ejes temáticos establecidos por el Plan Nacional de Formación y Capacitación.</p> <p>Dado que no hay brechas de capacitación identificadas, no se puede hacer trazabilidad y se presenta dificultades para la medición de impacto con las actividades de capacitación diseñadas. No se evidencia el cierre de brechas ni medición de la eficacia de la capacitación, no se puede saber si están aportando realmente a disminuir las necesidades de la UPRA y a lograr la misión institucional. No se encontraron tampoco actividades de capacitación internas que evidencien la implementación de una estrategia de Aprendizaje Organizacional.</p> <p>Lo expuesto anteriormente incrementa el riesgo de estancamiento o deterioro del desempeño por la falta de desarrollo o fortalecimiento de las competencias necesarias.</p> <p>El procedimiento de "Desarrollo Integral de Funcionarios" no se actualiza desde 2016 y no se le han incluido las fechas y los parámetros establecidos por el Decreto 612 de 2018.</p>
<p>Crterios</p>	<p>Decreto 1567 de 1998, Artículo 11. Obligaciones de las Entidades. Es obligación de cada una de las entidades:</p> <p>a. Identificar las necesidades de capacitación, utilizando para ello instrumentos técnicos que detecten las deficiencias colectivas e individuales, en función del logro de los objetivos institucionales;</p> <p>Manual Operativo de MIPG Pg. 22 y siguientes</p> <p>Resolución 390 de 2017 (DAFP), Plan Nacional de Formación y Capacitación: Incluir contenidos que impacten las tres dimensiones de las competencias (ser, hacer y saber) en cada uno de los tres ejes temáticos, de acuerdo con el Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional:</p> <p>Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC), Págs. 31 a 37, 48 a 51 y Pg. 16: "<i>Los programas elaborados por las entidades deben responder efectivamente a las necesidades de aprendizaje diagnosticadas. El éxito de los programas diseñados por las entidades estará delimitado por resultados de aprendizaje. Estos se entenderán como el conjunto de criterios determinados como conocimientos y habilidades que el servidor debe poseer después de haber cursado algún programa de aprendizaje (inducción-reinducción, capacitación o entrenamiento). Así las cosas, las gestiones que adelanten las entidades públicas en materia de aprendizaje organizacional, contribuirán al logro de sus objetivos y metas de manera efectiva. Los programas de aprendizaje deben estar orientados a todas las personas que están involucradas en su consecución de manera directa o indirecta. Precisamente, la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación establece la importancia de incluir a todas las personas</i></p>

	<p><i>en los diferentes procesos de aprendizaje que contribuyan a un mejor desempeño individual y organizacional”.</i></p> <p>Guía de Gestión Estratégica de Talento Humano, DAFP, Pg. 50. <i>“El jefe de talento humano debe entender que su labor es un ciclo constante que requiere iniciar con una adecuada planeación. Esta debe corresponder a un análisis juicioso de todas las actividades, responsabilidades y circunstancias asociadas al talento humano, y debe estar articulada con el direccionamiento estratégico de la entidad. Las actividades programadas deben ejecutarse de acuerdo con lo planeado, además, deben haber sido previstas en la planeación y tener un propósito definido que contribuya al logro de los objetivos organizacionales. Las personas que participen en cada actividad planeada deben ser previamente seleccionadas de acuerdo con los objetivos del área y todas las actividades deben ser registradas y evaluadas. Todo lo ejecutado debe ser coherente con lo planeado y, por lo tanto, debe revisarse la evaluación de las actividades para asegurar el logro de los resultados propuestos. Deben establecerse mecanismos para verificar en qué medida se lograron los objetivos y hacer seguimiento periódico y permanente”.</i></p>
Evidencia	<p>Plan Estratégico de Talento Humano, retomado de https://www.upra.gov.co/documents/10184/89881/Plan+Estrategico+2019-1.pdf/fa0dc70e-30bd-4302-a2a2-79b474fe3258</p> <p>Plan Estratégico Institucional UPRA 2019, Pg. 33: <i>“Siguiendo las disposiciones de la Ley del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, de las Políticas Sectoriales, los proyectos de inversión 2019-2022 y de la guía de manual operativo del MIPG II, en 2019 se formulará el Plan Estratégico de la Unidad”.</i></p>

OBSERVACIÓN No. 14

Condición	<p>Se evidencia que el Plan Institucional de Capacitación (PIC) se presentó a la Comisión de Personal después de la fecha de publicación que establece el Decreto 612 de 2018 (31 de enero). Dado que el propósito de la presentación es que la Comisión participe en su elaboración y evalúe su impacto, la fecha de presentación no permite ninguna de estas dos funciones. No se evidencia en actas previas ni posteriores participación de la Comisión en la elaboración o en la evaluación del PIC. Se evidencia en el Acta (2 de abril) que se presentó el PIC a la Comisión de Personal en esa fecha. En el Acta del 28 de febrero de 2019 también se menciona que <i>“para la reunión de febrero se presentará el PIC por parte de la Secretaria General”</i>. La Comisión de Personal, en virtud de su atribución como representante de los empleados para los temas de Talento Humano, debe participar en la elaboración del PIC aportando ideas y propuestas e involucrándose en su implementación y seguimiento, con el fin de que el PIC realmente responda a las expectativas de la entidad y de sus funcionarios. Por lo tanto, la Comisión no está contribuyendo a que el PIC logre sus propósitos.</p>
Criterios	<p>Ley 909 de 2004. Artículo 16. Las Comisiones de Personal. h) Participar en la elaboración del plan anual de formación y capacitación y en el de estímulos y en su seguimiento; Decreto 612 de 2018. Fechas de publicación de los planes</p>
Evidencia	<p>Acta de reunión de Comisión de Personal del 2 de abril de 2019, folio 48 de la carpeta de comisión de personal 2017 - 2019. Acta del 28 de febrero de 2019, folio 47</p>

c.2. Bienestar e Incentivos

OBSERVACIÓN No. 15

<p>Condición</p>	<p>El plan de incentivos no cuenta con las características que debe tener todo plan (Manual Operativo MIPG, Pg. 35; Decreto 1083 de 2015 (Decreto 612 de 2018) Artículo 2.2.22.3.14). No tiene objetivos, estrategias, responsables, cronograma ni evaluación. No se ejecuta ni se organizan equipos de trabajo para poder implementar el Plan en la vigencia siguiente. En el plan no están establecidos los incentivos no pecuniarios para el mejor empleado de libre nombramiento de la entidad. No se evidencia la existencia de plan de incentivos para los mejores equipos de trabajo.</p> <p>Si bien dentro del Plan Estratégico de Talento Humano se encuentra un Plan de Incentivos (Pg. 53), compuesto por tres párrafos, la única referencia a un Plan es la siguiente: “<i>La Unidad de Planificación Rural Agropecuaria, reconocerá a los servidores de la entidad incentivos no pecuniarios que consistirán en un reconocimiento público, al mejor servidor de la Unidad y al mejor servidor por nivel jerárquico, o un reconocimiento con copia a su historial laboral</i>”. Este “Plan” no tiene ningún desarrollo, ni objetivos, ni ejecución. La razón, según la información recopilada en las entrevistas de auditoría, es que esta situación es una directriz de la Alta Dirección por las limitaciones normativas para incorporar a funcionarios provisionales y contratistas. Sin embargo, el Plan de Incentivos es un requisito normativo, que debe cumplirse con las alternativas que brinda la ley. Su propósito es reconocer a los mejores funcionarios, y bajo ese precepto pueden trabajarse posibilidades dentro del marco normativo. De todas maneras, dado que durante el transcurso de la siguiente vigencia se proveerán de manera definitiva los empleos con funcionarios de carrera, esta limitación ya no será un impedimento para diseñar y ejecutar planes de incentivos.</p> <p>El plan de incentivos es un requisito normativo que debe articularse con los demás planes de talento humano, y que busca tener un impacto en el bienestar y en el clima organizacional. Este tema podría generar una sanción por incumplimiento normativo.</p> <p>Adicionalmente, dado que el propósito del Plan de Incentivos es propiciar la excelencia en el desempeño y reconocer a los mejores funcionarios de manera que se incremente el compromiso y la motivación en los servidores públicos, la no implementación de este Plan puede impactar en los resultados obtenidos en las mediciones de clima organizacional, en las que se evidencia que el ambiente laboral tiene amplio margen de mejora.</p>
<p>Criterios</p>	<p>Decreto 1083 de 2015. Artículo 2.2.10.9 <i>Plan de incentivos institucionales</i>. El jefe de cada entidad adoptará anualmente el plan de incentivos institucionales y señalará en él los incentivos no pecuniarios que se ofrecerán al mejor empleado de carrera de la entidad, a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, así como los incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los mejores equipos de trabajo.</p> <p>Dicho plan se elaborará de acuerdo con los recursos institucionales disponibles para hacerlos efectivos. En todo caso los incentivos se ajustarán a lo establecido en la Constitución Política y la ley.</p> <p>Decreto 1567 de 1998. Artículo 16. <i>Componentes del Sistema de Estímulos</i>. El sistema de estímulos está integrado por los siguientes componentes:</p> <p>b. <i>Planes</i>. La organización de las acciones y de los recursos para el desarrollo institucional de las entidades y para el manejo y la promoción del talento humano en función de un desempeño efectivo, estará consignada en sus respectivas programaciones y en éstas se incluirán, en forma articulada, los planes, programas y proyectos de capacitación, bienestar e incentivos con el fin de garantizar su efectivo cumplimiento.</p> <p>Artículo 29. <i>Planes de Incentivos</i>. Los planes de incentivos para los empleados se orientarán a reconocer los desempeños individuales del mejor empleado de la calidad y de cada uno de los niveles jerárquicos que la conforman, así como el de los equipos de trabajo que alcancen niveles de excelencia.</p> <p>Artículo 30. <i>Tipos de Planes</i>. Para reconocer el desempeño en niveles de excelencia podrán organizarse planes de incentivos pecuniarios y planes de incentivos no pecuniarios.</p>

	<p>Tendrán derecho a incentivos pecuniarios y no pecuniarios todos los empleados de carrera, así como los de libre nombramiento y remoción de los niveles profesional; técnico, administrativo y operativo.</p> <p>Manual Operativo MIPG, Pg. 35. <i>“Para la integración de los planes previstos en el Decreto 612 de 2018, para cada uno se podrán definir rutas de acción detalladas, de forma articulada y orientada al direccionamiento estratégico de la entidad”. “Como mínimo, estos planes deberán contener, tanto para los aspectos relacionados con su componente estratégico y misional como con los relacionados con los planes que se integran en dicho decreto, lo siguiente:</i></p> <p><input type="checkbox"/> Objetivos <input type="checkbox"/> Estrategias <input type="checkbox"/> Proyectos <input type="checkbox"/> Metas <input type="checkbox"/> Acciones <input type="checkbox"/> Productos <input type="checkbox"/> Responsables <input type="checkbox"/> Cronogramas <input type="checkbox"/> Planes generales de compras que desagreguen los recursos asociados a todas las fuentes de financiación <input type="checkbox"/> Distribución presupuestal de los proyectos de inversión <input type="checkbox"/> Indicadores <input type="checkbox"/> Mapas de riesgos”</p>
Evidencia	<p>Plan Estratégico de Talento Humano, retomado de https://www.upra.gov.co/documents/10184/89881/Plan+Estrategico+2019-1.pdf/fa0dc70e-30bd-4302-a2a2-79b474fe3258</p> <p>Plan Estratégico Institucional UPRA 2019, Pg. 33: <i>“Siguiendo las disposiciones de la Ley del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, de las Políticas Sectoriales, los proyectos de inversión 2019-2022 y de la guía de manual operativo del MIPG II, en 2019 se formulará el Plan Estratégico de la Unidad”.</i></p>

c.3. Seguridad y Salud en el Trabajo

OBSERVACIÓN No. 16	
Condición	Si bien el programa de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) fue revisado en Comité de Dirección (Reunión del 23 de agosto de 2019), el cronograma de SST tiene una casilla de aprobación por el Director y no se encuentra la firma del Director. Dice que la fecha de elaboración es del 22 de abril de 2019 al 10 de mayo de 2019, y la fecha de aprobación es 3 de septiembre de 2019
Criterios	Política de Gestión Documental, retomado de https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg https://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura_Web/5_Consulte/Recursos/Publicaciones/Minimanual_TRD.pdf TRD del proceso de Talento Humano
Evidencia	Acta de Comité de Dirección del 23 de agosto de 2019

OBSERVACIÓN No. 17	
Condición	Si bien se ha identificado que no se cuenta con personal en situación de discapacidad en la entidad, no se evidencia registro del reporte de esta situación en el SIGEP, lo que incumple el Decreto 2011 de 2017
Criterios	<i>“Decreto 1083 de 2015, Artículo 2.2.12.2.3 (Decreto 2011 de 2017) Porcentaje de vinculación de personas con discapacidad en el sector público. .8. Los organismos deberán reportar al Departamento Administrativo de la Función Pública en el primer bimestre de cada año el cumplimiento del porcentaje de vinculación de servidores con discapacidad a través del Sistema de Información y Gestión del Empleo Público - SIGEP.”</i>
Evidencia	No existe evidencia del reporte de funcionarios con discapacidad en el SIGEP o enviado al DAFP

OBSERVACIÓN No. 18

Condición	Se evidencia la aplicación de la encuesta de riesgo psicosocial, pero no se encuentra un análisis de los resultados, ni acciones preventivas o correctivas efectuadas ni un plan de intervención. Esto puede generar un incremento en el nivel de riesgo psicosocial en la entidad.
Criterios	<i>"Resolución 2404 de 2019, Artículo 3. Periodicidad de la Evaluación. La evaluación de los factores de riesgo psicosocial debe realizarse de forma periódica, de acuerdo con el nivel de riesgo de las empresas. Parágrafo: Las empresas en las cuales se ha identificado un nivel de riesgo medio o bajo, deben realizar acciones preventivas y correctivas y, una vez implementadas, realizar la evaluación correspondiente como mínimo cada dos años, para hacer seguimiento a los factores de riesgo y contar con información actualizada."</i>
Evidencia	Carpeta SST Folios 173 a 182

c.4. Clima organizacional

OBSERVACIÓN No. 19	
Condición	Si bien se realizó la medición de clima organizacional en 2019 y se revisaron los resultados por la Alta Dirección, no se han socializado los resultados ni se han diseñado ni implementado acciones de mejora. En el Acta del Comité de Dirección No. 17 se plantea que <i>"se espera que se implemente un plan de acción que mejore el ambiente laboral"</i> (Pg. 2), y que <i>"la representante de GPTW informó que el paso a seguir es la socialización de la encuesta y realización de una fase de intervención por grupos focales"</i> (Pg.2). De acuerdo con la información obtenida en la entrevista de auditoría, no ha sido posible avanzar con la socialización de los resultados de la medición de clima organizacional. Sin esa socialización, tampoco es posible avanzar con el diseño de acciones de mejoramiento. Los resultados de la medición de clima organizacional evidencian la necesidad de intervención a través de estrategias que permitan mejorar, en una siguiente medición, los resultados obtenidos. No hacer socialización de los resultados, ni acciones concretas de mejoramiento, puede conducir a un deterioro del clima organizacional y a baja participación de los servidores públicos en posibles nuevas mediciones.
Criterios	<i>Decreto 1083 de 2015, Artículo 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-Ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:</i> 1. <i>Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.</i> <i>Acta del Comité de Dirección No. 17, 14 de agosto de 2019</i>
Evidencia	Carpeta "Anexos Plan Estratégico", Acta de Comité de Dirección No. 17 (14-Ago-2019) donde se revisan los resultados de la medición de Clima

c.5. Evaluación del Desempeño

OBSERVACIÓN No. 20	
Condición	En el Informe de Evaluación de Desempeño se plantea: <i>"Esta evaluación del desempeño laboral de los servidores de carrera administrativa no generó insumos para el plan de capacitación ni planes de mejoramiento individual, si contribuyó al cumplimiento de los indicadores y no de las metas institucionales"</i> (Pg. 8). No se evidencia la fuente de esta afirmación ni tampoco se evidencian acciones para corregir un tema clave como que el desempeño individual no contribuye a las metas institucionales.

	<p>En el mismo Informe se plantea también: "<i>Frente a la medición de competencias comportamentales no hay soportes tanto en los gerentes públicos como en los servidores de carrera frente a la conducta asociada</i>". (Pg. 9). Aunque se plantea de manera contundente esta aseveración, no se asocian ni se evidencian acciones de mejoramiento sobre el tema. En el proceso no se realizan acciones de mejora ni se utilizan los insumos resultantes de las mediciones para identificar posibilidades de optimizar los resultados obtenidos. La planificación del proceso no se articula con la planeación institucional.</p> <p>Aunque se detectan situaciones no deseadas, tal como que las competencias comportamentales que debe tener todo servidor público evidenciadas en su proceso de evaluación de desempeño no tienen soportes, no se toman las acciones de mejoramiento correspondientes. El proceso de Talento Humano se encuentra desarticulado de la planeación institucional, lo que dificulta que Talento Humano se convierta en un proceso estratégico y que logre sus propósitos. La planificación del proceso no sigue el ciclo PHVA, y eso genera estancamiento o deterioro en la gestión. Si se evidencia que no hubo contribución a las metas institucionales, y que a pesar de esa conclusión no se generaron acciones de mejora, es prácticamente como si el proceso fuera irrelevante para la entidad.</p>
Criterios	<p><i>Acuerdo 6176 de 2018, Artículo 7. COMPROMISOS DE MEJORAMIENTO. Si durante el período de evaluación, el evaluador evidencia que existen aspectos a mejorar, podrá suscribir compromisos de mejoramiento individual basados en el seguimiento a los avances de los planes institucionales o metas por áreas, dependencias, grupos internos de trabajo y procesos o indicadores de gestión y las evidencias sobre el desarrollo de los compromisos concertados.</i></p> <p><i>Acuerdo 6176 de 2018, Artículo 7. Anexo Técnico y Definiciones.</i> <i>Responsabilidades del Jefe de la de Unidad de Personal o quien haga sus veces.</i> <i>Diseñar y administrar el programa de capacitación en materia de Evaluación del Desempeño Laboral.</i> <i>Tener en cuenta los resultados de la Evaluación del Desempeño Laboral, para establecer los planes de: Estímulos, Capacitación y Bienestar de la entidad.</i></p> <p><i>Decreto 1083 de 2015, Artículo 2.2.5.1.5. Procedimiento para la verificación del cumplimiento de los requisitos. Corresponde al jefe de la unidad de personal o quien haga sus veces, antes que se efectúe el nombramiento:</i> <i>1. Verificar y certificar que el aspirante cumple con los requisitos y competencias exigidos para el desempeño del empleo por la Constitución, la ley, los reglamentos y los manuales de funciones y de competencias laborales.</i></p> <p><i>Decreto 815 de 2018. Competencias comportamentales de los servidores públicos</i></p>
Evidencia	<p>Informe de evaluación de desempeño 2018 - 2019, retomado el 21/10/2019 de: https://www.upra.gov.co/documents/10184/89881/Informe+EDL.pdf/e358a9db-ad23-48d1-951f-4db7579805a8</p>

OBSERVACIÓN No. 21

Condición	<p>No hay criterios unificados para el seguimiento del desempeño ni para el otorgamiento de incentivos al mejor funcionario de libre nombramiento, así como falta de procedimientos estandarizados (criterios unificados) y socializados para la realización de las actividades del proceso de Talento Humano.</p> <p>Esto podría generar dificultades legales si se llegase a presentar una reclamación por una evaluación de desempeño.</p> <p>Se encontró evaluación a un Asesor grado 12 (Emiro Díaz, funcionario vinculado en un cargo de libre nombramiento) con los instrumentos de evaluación de la CNSC (Historia laboral, Folios 152 a 160: evaluación CNSC febrero 2018). Y adicionalmente hay una evaluación aparte para prima técnica (Folio 170: evaluación diciembre 20 de 2018).</p>
Criterios	<p><i>"Decreto 1083 de 2015, Artículo 2.2.10.10. Otorgamiento de incentivos. Para otorgar los incentivos, el nivel de excelencia de los empleados se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral y el de los equipos de trabajo se determinará con base en la evaluación de los resultados</i></p>

	<p><i>del trabajo en equipo; de la calidad del mismo y de sus efectos en el mejoramiento del servicio; de la eficiencia con que se haya realizado su labor y de su funcionamiento como equipo de trabajo.</i></p> <p><i>PARÁGRAFO. El desempeño laboral de los empleados de libre nombramiento y remoción de Gerencia Pública, se efectuará de acuerdo con el sistema de evaluación de gestión prevista en el presente Título. Los demás empleados de libre nombramiento y remoción serán evaluados con los criterios y los instrumentos que se aplican en la entidad para los empleados de carrera.”</i></p> <p><i>Concepto 16871 de 2016 DAFP</i></p>
Evidencia	Historia laboral Emiro Díaz, folios 152 a 160 y 170

c.6. Nómina y temas administrativos

OBSERVACIÓN No. 22	
Condición	<p>A partir de la revisión de la nómina desde una perspectiva administrativa y procedimental, se evidencia que el riesgo de inconsistencias, incumplimientos normativos y eventuales sanciones es muy alto, entre otras cosas por las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si bien la nómina tiene un procedimiento establecido de elaboración, no se implementan controles ni acciones orientadas a reducir el riesgo de inconsistencias. Aunque hay una persona responsable de las labores de nómina, y en el procedimiento están establecidas las revisiones necesarias para verificar que el proceso funcione, estas revisiones no se implementan adecuadamente. - Las revisiones en el procedimiento las hace el técnico de nómina, pero en el manual de funciones están en cabeza del profesional especializado. Esas revisiones las realiza la líder del proceso sólo en ocasiones, a pesar de que la función No. 5 del Profesional Especializado 2028-20 es “Adelantar la revisión de la liquidación de la nómina periódica de acuerdo con los procedimientos establecidos”, y es solo una verificación de que las novedades existentes estén completamente ingresadas. No es una revisión continua ni conlleva una responsabilidad establecida. Eventualmente, cuando en esa revisión se encuentran errores, no se generan correcciones oportunas. - Los actos administrativos que se generan como consecuencia de la nómina no pasan por un proceso de revisión, pues no hay controles establecidos para garantizar que sean correctamente elaborados. Así por ejemplo, las resoluciones 156 y 167 de 2019, que conceden licencias por enfermedad general, se basan en considerandos normativos totalmente diferentes, con modelos de resolución diferentes. - No existe un procedimiento ni se hace un seguimiento adecuado a las incapacidades: existe un archivo denominado “Excel seguimiento incapacidades” que a la fecha de este informe solo cuenta con la información diligenciada hasta abril 2019, lo que puede ocasionar dificultades de tipo fiscal en el cobro de valores por este concepto. En ocasiones, según la entrevista de auditoría, las incapacidades no quedan liquidadas en el mes que corresponde por los plazos límite y eso implica que puede incrementarse el valor y los trámites correspondientes. - Existen unos requisitos normativos para efectuar el cobro de incapacidades y es importante establecer que incapacidades ya tienen más de 3 años y cuales son de difícil recuperación para realizar análisis y determinar acciones a seguir (Artículo 28 de la Ley 1438 de 2011) - No existen tiempos límite para la recepción de novedades que permitan la elaboración y revisión oportuna de la nómina, lo que aumenta el riesgo de inconsistencias por la necesidad de incluir novedades en plazos límite. - Se evidencian en la entrevista de auditoría que se presentan inconsistencias constantemente con la PILA, así como diferencias de valores entre el SIIF y la nómina. Aunque esto se detecta en Contabilidad, el sistema continúa generando inconsistencias, y a pesar de haber reportado la

	<p>falla a Heinsohn (proveedor del software del SIGEP, aplicativo usado para la nómina) no se ha solucionado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los soportes de la nómina no están firmados, ni figura en ellos constancia de la revisión ni de la elaboración, lo que impide la adecuada trazabilidad de los soportes y la verificación de la responsabilidad de quienes participaron en el proceso. - Se evidencia que la persona que elabora la nómina ha recibido la capacitación del proveedor del software, mas no de Talento Humano, y no hubo una adecuada entrega del cargo por parte de la persona que la precedió. Esto, sumado a la falta de revisiones, genera un incremento importante en la probabilidad de materialización del riesgo.
Criterios	<p>Ley 909 de 2004, Artículo 15</p> <p>Guía Régimen prestacional y salarial de los empleados públicos del orden nacional, DAFP, agosto 2019</p> <p>Decreto 1011 de 2019</p>
Evidencia	<p>Procedimientos en SEA</p> <p>Entrevista de Auditoría</p> <p>Reporte de tesorería sobre ajustes</p>

OBSERVACIÓN No. 23

Condición	<p>Entrega de la dotación de vestido y calzado de labor tiene unos plazos establecidos por la normatividad vigente. Para el periodo enero - abril de 2019, debió haberse entregado el 30 de abril, y se entregó el 5 de julio. Esta situación genera un incumplimiento normativo y evidencia tanto deficiencias en la planificación del proceso como exposición a sanciones laborales y fiscales.</p>
Criterios	<p>Decreto 1978 de 1989, por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 70 de 1988.</p> <p><i>“Artículo 1°. Los trabajadores permanentes vinculados mediante relación legal y reglamentaria o por contrato de trabajo...” “...tendrán derecho a que la respectiva entidad les suministre en forma gratuita, cada cuatro (4) meses, un par de zapatos y un vestido de trabajo.</i></p> <p><i>Artículo 2°. El suministro a que se refiere el artículo anterior deberá hacerse los días 30 de abril, 30 de agosto y 30 de diciembre de cada año. ...”</i></p>
Evidencia	<p>Historia laboral José Bernardo Londoño: Folio 138: entrega de dotación. Se entregan en un oficio dos periodos.</p> <p>Historia laboral Álvaro Estupiñán: Folio 433: entrega de dotación. Se entregan en un oficio dos periodos.</p>

Recomendaciones para el componente de Desarrollo:

Dado que el Artículo 3 de la Ley 1960 de 2019 abrió la posibilidad de otorgar capacitación a todos los funcionarios independientemente de su tipo de vinculación, el plan de capacitación y formación podrá elaborarse a partir de un diagnóstico de las necesidades reales de aprendizaje de todos los servidores públicos, y podrá contemplar acciones integrales que cubran las brechas identificadas para mejorar el rendimiento individual y organizacional, involucrando metodologías de planeación y de seguimiento al desempeño que permitan articular la planeación institucional con la planeación individual.

Las observaciones presentadas en varios criterios normativos y aspectos de gestión deben ser analizadas para incorporar las responsabilidades y controles completos en la actualización del proceso y demás documentos asociados, ya que lo expuesto anteriormente no contribuye a la adecuada implementación del MIPG.

d. Retiro

OBSERVACIÓN No. 24	
Condición	<p>No se han implementado actividades para planificar el retiro de los servidores públicos de la entidad, como lo establece la Guía de Gestión Estratégica de Talento Humano y el correspondiente autodiagnóstico, con excepción de la preparación para los prepensionados.</p> <p>Si bien en las historias laborales de exfuncionarios existen informes de gestión (sin firma), no se encontraron actas de entrega de cargo (aunque hay actas de entrega de bienes), ni existe un procedimiento de desvinculación ni de aceptación de renuncia. No existen controles para verificar la entrega del cargo. <i>“Los funcionarios que se retiran no hacen lo que se les pide en el oficio de aceptación de renuncia por la premura de irse: se hace necesario a veces aceptarles la renuncia de un día para otro”</i> (Fuente: entrevista de auditoría).</p> <p>La carta de aceptación de notificación de la resolución de liquidación vía correo electrónico de Rubén Peña no está fechada. La notificación de la resolución de aceptación de renuncia de Diana Estepa (Resolución 131 de 2019), documento que indica los documentos a entregar para el retiro del cargo, se envía el 15 de agosto de 2019, después de que la persona ya se ha retirado del empleo (13 de agosto de 2019). La declaración de bienes y rentas de Diana Estepa al momento de su retiro no está fechada.</p>
Criterios	<p><i>“Decreto 1083 de 2015, Artículo 2.2.11.1.9. Abandono del cargo. El abandono del cargo se produce cuando un empleado público sin justa causa:</i></p> <p><i>3. No concurra al trabajo antes de serle concedida autorización para separarse del servicio o en caso de renuncia antes de vencerse el plazo de que trata el presente decreto.</i></p> <p><i>Ley 734 de 2002, Artículo 34. Artículo 34. Deberes. Son deberes de todo servidor público:</i></p> <p><i>4. Custodiar y cuidar la documentación e información que por razón de su empleo, cargo o función conserve bajo su cuidado o a la cual tenga acceso, e impedir o evitar la sustracción, destrucción, ocultamiento o utilización indebidos.”</i></p> <p><i>Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano, Pg. 58. “Contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la entidad a quienes continúan vinculados”</i></p>
Evidencia	Entrevista de auditoría. Historias laborales de Rubén Darío Peña Sierra y de Diana Fernanda Estepa Cárdenas.

Recomendaciones para el componente de Retiro:

Deben adelantarse acciones para organizar el retiro de los funcionarios, de manera que se garantice tanto la retención del conocimiento como el ajuste de los trámites de desvinculación a la normatividad existente.

14.7 Oportunidades de mejora

Se recomienda replantear la organización de los archivos de capacitación, para darle mayor coherencia y estructurar aparte los temas de inducción, reinducción y capacitación. Esto con el fin de facilitar la trazabilidad, el seguimiento y el análisis. Se recomienda también guardar las presentaciones en Power Point en un repositorio digital, garantizando la trazabilidad, para evitar el uso inadecuado del papel, así como en la carpeta SST hay varios formatos en blanco que se pueden soportar en digital para ahorrar papel (folio 51 a 53) o son ilegibles (folios 56 a 66).

Es importante incluir en el manual de funciones las competencias transversales establecidas en la Resolución 667 de 2018 (DAFP), así como revisar si existen cargos que ameriten la inclusión de las competencias archivísticas establecidas en la Resolución 629 de 2018 (DAFP).

Para poder lograr de manera adecuada la desagregación de la planeación, y el seguimiento al desempeño de los funcionarios, es importante considerar alternativas para revisar y medir periódicamente el desempeño de los funcionarios vinculados en provisionalidad, pues representan más del 70% de la planta de personal. Actualmente sólo se evalúa el desempeño de los funcionarios de carrera administrativa y de los de libre nombramiento que cuentan con prima técnica.

Si bien normativamente es obligatorio realizar solamente la evaluación de desempeño de los funcionarios de carrera y de los gerentes públicos, y pareciera haber un vacío normativo con relación al seguimiento al desempeño de los demás funcionarios, existen criterios de gran importancia¹ que plantean la relevancia de evaluar a todas las personas que de una u otra forma contribuyen a la obtención de los propósitos misionales. Estos criterios enfatizan la necesidad de contar con instrumentos de planeación que desagreguen la planeación institucional en compromisos individuales que generen articulación. Desde calidad (ISO9001:2015, numerales 7.2 y 7.3), la contribución de todas las personas que participan en la generación de los servicios de la entidad debe ser asegurada, sin considerar el tipo de vinculación. Una entidad pública no puede lograr sus propósitos si no se hace seguimiento al desempeño de todas las personas que participan en el proceso.

14.8 Riesgos

Se identificaron posibles riesgos asociados a la gestión del proceso:

- Planeación: diseño de acciones desarticuladas de la planeación institucional
- Ingreso: incumplimiento normativo o vinculación de funcionarios sin las competencias necesarias
- Capacitación: desperdicio de recursos por implementación de acciones que no estén orientadas hacia la disminución de brechas de competencias
- Bienestar e incentivos: desmotivación o falta de compromiso en los funcionarios por no identificar sus necesidades y expectativas
- Clima organizacional: desmejoramiento del ambiente laboral
- Seguridad y salud en el trabajo: incremento del riesgo psicosocial
- Evaluación del desempeño: disminución del rendimiento laboral causado por una planeación desarticulada
- Nómina y temas administrativos: aumento de las inconsistencias por deficiencias en la planeación, ejecución y verificación de las actividades que impacten el manejo adecuado de recursos económicos
- Retiro: pérdida de conocimiento institucional necesario para la gestión

Esta información es uno de los insumos (desde el alcance de auditoría) para que el responsable funcional y líder de la gestión de talento humano revise y analice con su equipo de trabajo para optimizar los recursos, controlar la gestión y mejorar la implementación de la Dimensión de Talento Humano en el marco de MIPG.

15. Recomendaciones.

Las recomendaciones sobre cada componente se encuentran al final de las observaciones en cada etapa del proceso.

¹ Criterio Unificado Comisión Nacional del Servicio Civil, 5 de julio de 2016
Sentencia 00129 de 2018 Consejo de Estado, 16 de agosto de 2018
Concepto 16871 de 2016 Departamento Administrativo de la Función Pública, 28 de enero de 2016
Circular 001 de 2018, Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional

Adicionalmente, es importante considerar que la entidad debe empezar a prepararse para los cambios que se van a generar con la realización de los concursos de carrera administrativa. Desde el área de talento humano se han adelantado las acciones pertinentes ante la Comisión Nacional del Servicio Civil, lo que permite pensar que en un futuro cercano se implementen los concursos y, como resultado de ellos, la entidad provea sus vacantes definitivas con listas de elegibles. Esto tiene varias implicaciones para las que la entidad debe empezar a prepararse y no se evidencian acciones en ese sentido. Así, por ejemplo, debe trabajarse la gestión del conocimiento para garantizar que la eventual salida de personal no afectará el desarrollo de los procesos, deben prepararse procesos de inducción efectivos, debe fortalecer el proceso de vinculación para garantizar que no se presenten errores en el ingreso de los nuevos funcionarios, debe consolidar el proceso de evaluación del desempeño para asegurar el adecuado proceso de periodo de prueba de las personas que ingresan, etc. Es decir, el área de talento humano debe fortalecerse y, como ya se ha planteado, constituirse en un proceso estratégico para la entidad.

16. Conclusiones de la auditoría.

El proceso no tiene una orientación estratégica, con visión gerencial, que articule los instrumentos y los programas para realizar una gestión integrada del talento humano. Se evidencian esfuerzos por dar cumplimiento a los requerimientos normativos, pero esos esfuerzos generan resultados desarticulados, sin medición de impacto y sin evidencia de la contribución del proceso. Sería importante implementar dentro del proceso las directrices del PHVA de MIPG, expresado en las dimensiones 2, 3 y 4, de manera que tanto la planeación y la ejecución como el seguimiento y la evaluación de lo planificado se realicen de manera articulada con la planeación institucional.

Se debe trabajar de manera integral para cumplir la meta del cuatrienio de avanzar 10 puntos en los resultados del FURAG. Este avance deberá ser una consecuencia de las mejoras del ciclo PHVA del proceso. Talento Humano tiene una gran responsabilidad porque los puntajes de las políticas a su cargo están en el quintil 1 (el más bajo), y requieren diseñar e implementar acciones contundentes para avanzar.

Las responsabilidades se perciben como poco claras en los integrantes del proceso, por lo que es pertinente que la Alta Dirección asigne responsabilidades claras con una delegación específica de atribuciones, se lideren las actividades para que la fase de organización del proceso se realice de forma más articulada y se visibilicen los efectos a nivel institucional. El diseño estructural permite que se diluyan las responsabilidades correspondientes e impiden que el proceso alcance un nivel estratégico como lo exigen las políticas en la materia. Este asunto es crítico para el mejoramiento continuo del proceso se hace necesario, que permita establecer un mecanismo de medición de resultados y un seguimiento a la gestión, así como enfocarse en lograr que el proceso de gestión del talento humano adquiera un nivel estratégico en la entidad y establecer proceso de ajuste institucional.

Fue evidente a lo largo del proceso de auditoría que la información del proceso no está organizada de manera clara y confiable, dificultando el acceso a los documentos solicitados, lo que va en contravía de las políticas de transparencia y de seguimiento al desempeño institucional involucradas en MIPG. Sin embargo, durante la fase de entrevista de la auditoría se recibieron las aclaraciones pertinentes.

Se evidencia que las personas que participan en el proceso apuntan a contribuir activamente para lograr los objetivos, y que se cuenta con fortalezas en términos de conocimiento de los procesos, esfuerzo por cumplir con los lineamientos normativos, establecimiento de mecanismos de seguimiento y organización en el manejo de las historias laborales.

La gestión de nómina y seguridad social es un tema que debe ser revisado y priorizado dentro del proceso, pues los mayores riesgos están asociados a este tema en la medida en que involucra el manejo de recursos públicos con un objeto claro que debe ser efectivamente controlado y garantizado.

Finalmente, es necesario priorizar la identificación de los riesgos del proceso y establecer los controles adecuados para reducir la probabilidad de que se materialicen. Este tema es crítico porque la falta de seguimiento, de revisiones y de controles puede producir inconvenientes severos en el corto plazo.