

# PLANEACION ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO

---

INSTITUTO DE CULTURA Y TURISMO DE  
BOLIVAR

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACION.....	3
1. OBJETIVOS DEL MODELO.....	4
2. ENTORNO DEL INSITUTO DE CULTURA Y TURISMO.....	5
3. MISION.....	5
4. VISION.....	5
5. OBJETIVOS.....	5
6. DIAGNOSTICO DE TALENTO HUMANO de ICULTUR.....	7
6.1 EVALUACION DE LA POLITICA DE GESTION ESTRATEGICA ICULTUR.....	7
7. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO ICULTUR.....	10
7.1 Jerarquización.....	10
7.2 Caracterización de los funcionarios .....	11
7.3 Nivelación de competencias.....	12
7.4 Matriz de convalidación de competencias.....	17
8. MODELO DE GESTION HUMANA ICULTUR .....	18
8.1 Descripción de cargos .....	18
8.2 Reclutamiento.....	18
8.3 Selección.....	18
8.4 Plan de vinculación.....	19
8.5 Plan anual de vacantes .....	20
8.6 Plan Evaluación de desempeño .....	21
8.7 Plan de formación y capacitación .....	22
8.8 Plan de Bienestar laboral e Incentivos.....	25

8.9 Plan de desvinculación .....	28
9. PLANEACION 2018.....	29

## ANEXOS

# PRESENTACION

Este documento tiene como propósito establecer y divulgar las directrices principales que orientan la planeación de la Gestión del Talento Humano en el Instituto de Cultura y Turismo de Bolívar (ICULTUR), enlazándolas con las contenidas en la planeación estratégica de la institución garantizando así, la articulación con los demás procesos de gestión de calidad que maneja la institución, para dar cumplimiento a la norma asignada en la Ley 909 de 2004.

En un ambiente en exceso cambiante, donde las transformaciones sin lugar a duda se dan cada día con más y más rapidez, donde la tecnología y la tecnificación son parte de nuestra realidad y cotidianidad, el ser humano se vuelca y retorna a lo esencial.

La búsqueda del bienestar, el despertar de la emocionalidad y la felicidad se han convertido en una necesidad y así mismo el ímpetu de la sociedad en construir y establecer entornos más florecientes, saludables y felices.

El nuevo Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG articula el nuevo Sistema de Gestión, que integra los anteriores sistemas de Gestión de Calidad y de Desarrollo Administrativo, con el Sistema de Control Interno. El MIPG hace una declaración que resulta fundamental para entender la importancia de las personas que hacen parte de la entidad y que: “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”.

La planeación estratégica es el punto de partida de las actividades que anualmente se deben realizar dentro del Proceso de Gestión del Talento Humano, a través del cual se identifican y cubren las necesidades de los servidores públicos de Icultur.

“UN PASO MAS HACIA LA FELICIDAD CORPORATIVA “

## 1. ENTORNO DEL INSTITUTO DE CULTURA Y TURISMO (ICULTUR)

El Plan Estratégico de Gestión Humana PEGH debe estar alineado a la estrategia del Instituto por lo cual es clave entender nuestro contexto.

### 1.1 Herramientas para el seguimiento del Plan Estratégico del Talento Humano de Icultur.

Con el propósito de facilitar la implementación y el seguimiento al Plan Estratégico de Talento Humano, el Instituto de Cultura y Turismo de Bolívar cuenta con las siguientes herramientas:

- Sistema de Gestión de Integrado - SGI
- Formulario Único de Reporte de Avance de Gestión - FURAG
- Modelo Estándar de Control Interno - MECI
- Auditorias de gestión y de calidad
- Sistema de Información y Gestión de Empleo Público – SIGEP
- Audiencias públicas de rendición de cuentas

### 1.2 Marco Normativo

- Ley General de Cultura (Ley 397 de 1997, reglamentada parcialmente por los Decretos Nacionales 833 de 2002, 763, 2941 de 2009, 1100 de 2014)
- La Ordenanza 035 de 2013

El Instituto de Cultura y Turismo de Bolívar, creado por la Gobernación de Bolívar mediante Decreto No. 498 del 30 de octubre de 2013, previa autorización contenida en la Ordenanza No. 35 de 2013, es una entidad descentralizada del orden departamental, con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera y patrimonio independiente, orientada al fomento, preservación,

conservación, creación, desarrollo e industrialización del patrimonio cultural en sus diversas manifestaciones y al desarrollo, fomento y fortalecimiento del sector turístico en el Departamento de Bolívar.

### **1.3 Misión**

Ser la entidad rectora de la política cultural del departamento de Bolívar y promotora del territorio de Bolívar como destino turístico, a partir de un proceso de articulación, planeación y desarrollo soportado en lineamientos de inclusión y sostenibilidad social, ambiental y económica, contribuyendo así a mejorar la competitividad y sustentabilidad de las prácticas y manifestaciones culturales y turísticas en el departamento de Bolívar.

### **1.4 Visión**

Para el año 2.023, el Instituto de Cultura y Turismo de Bolívar será reconocido a nivel departamental y nacional como modelo de gestión pública descentralizado, eficiente y efectivo en la formulación e implementación de políticas de desarrollo, para que el departamento de Bolívar se consolide como un territorio cultural y un circuito turístico sostenible.

### **1.4 Objetivos**

- Garantizar espacios de participación y organización institucional que posibiliten el desarrollo cultural y el acceso de los bolivarenses a los bienes y servicios culturales en forma eficiente e incluyente.
- Fomentar los proyectos de formación artística, participación, circulación y creación cultural del departamento de Bolívar.
- Conocer, valorar, proteger, salvaguardar y divulgar el Patrimonio Cultural del departamento de Bolívar.

- Fortalecer la infraestructura física destinada al sector cultural, garantizando conectividad, los servicios tecnológicos y la creación de un Centro Cultural para las Artes y las Artesanías de la Región Caribe.
- Fomentar la red de bibliotecas del Departamento.

Para cumplir con los objetivos el Instituto de Cultura y Turismo de Bolívar se concientiza en contar con un equipo humano que sea competente, que entienda y se comprometa con programas para lograr el mejoramiento de la calidad de vida de cada bolivarense.

El equipo de ICULTUR requiere de una cultura organizacional y un ambiente laboral que les brinde confianza, que facilite el trabajo en equipo, la gestión de los procesos y sientan que su contribución tiene sentido para sus vidas.

Por lo tanto la Subdirección de Gestión Humana de Icultur apoyada con la dirección administrativa se encargan de la formulación de estrategias, planes y programas para la oportuna y eficiente administración del personal, de igual manera realiza la identificación, formulación, ejecución y seguimiento a los planes programas y proyectos de Gestión del Talento Humano.

## 2. DIAGNOSTICO DE LA GESTION ESTRATEGICA DE TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO DE CULTURA Y TURISMO DE BOLIVAR.

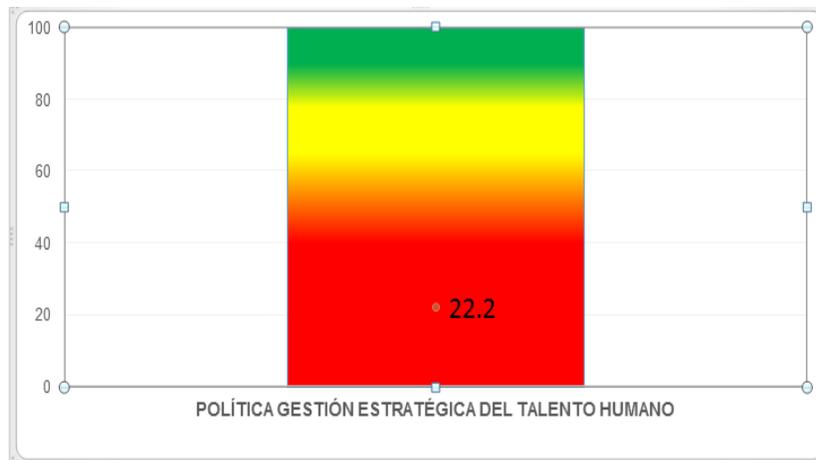
El instituto de cultura y turismo de Bolívar en aras de convertirse en una entidad modelo de gestión pública que promueva la Cultura, el turismo y que logre un impacto positivo en sus políticas de desarrollo del sector, realiza un proceso de transformación organizacional acorde a las normas establecidas. Icultur consciente de sus grandes retos aspira a una transformación organizacional y para ello se dio inicio a un proceso de diagnóstico organizacional para emprender acciones orientadas a fortalecer el liderazgo y el talento humano. El diagnóstico se realizó por medio de la matriz GETH de la plataforma MIPG.

### 2.1 Objetivos de la planeación estratégica del talento humano de Icultur

- Enfocar el Plan Integral hacia el desarrollo de las capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales de sus funcionarios.
- Garantizar la eficacia y el máximo desarrollo de los recursos humanos.
- Identificar y satisfacer las necesidades de los colaboradores del instituto.
- Crear un equilibrio entre los objetivos individuales de los funcionarios y los del instituto.
- Dotar a la entidad de colaboradores calificados y motivados.
- Inculcar la colaboración y el trabajo en equipo entre las distintas áreas.
- Cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos, políticas y programas del instituto.

## 2.2 Evaluación Política de Gestión Estratégica.

Se evalúan las etapas de la política de Gestión estratégica de talento Humano IMPD durante el mes de agosto de 2018.



La imagen nos muestra un consolidado de 22,2 % sobre 100, lo cual nos indica que el Instituto de Cultura y Turismo se encuentra ubicado en un nivel “Básico Operativo” el cual denota que se cumplen solamente los requisitos básicos de la política o que se requiere gestión para cubrir los requisitos. Con el fin de dar cabida al Plan estratégico del Talento Humano se debe elaborar un Plan de Acción que nos permita avanzar en la Gestión Estratégica, para esto se utilizó la Matriz GETH.

A continuación, se presentan las siguientes rutas:

### 1. **Ruta de la felicidad:** la felicidad nos hace productivos

Evidencia que cuando el servidor es feliz en el trabajo tiende a ser más productivo, debido a que experimenta un bienestar positivo entre el trabajo y su vida personal. Por tal motivo es importante que desde lo institucional se genere conciencia sobre la importancia de la satisfacción del empleado.

## 2. Ruta del Crecimiento: liderando talento

Para fortalecer el liderazgo, se deben propiciar espacios de desarrollo y crecimiento. Estas rutas se relacionan con la capacitación, gerencia pública, desarrollo de competencias gerenciales, trabajo en equipo, acuerdos de gestión, integridad, clima laboral, inducción, reinducción, valores, cultura organizacional, estilo de dirección, comunicación e integración.

## 3. Ruta del Servicio: al servicio de los ciudadanos

Esta ruta se relaciona con capacitación, bienestar, inventivos, inducción y reinducción, cultura organizacional, integridad, rendición de cuentas, evaluación de desempeño, cambio cultural e integridad.

## 4. Ruta de la Calidad: la cultura de hacer las cosas bien

La satisfacción del ciudadano con los servicios prestados está determinado por la calidad de servicios que se le ofrecen. Esta ruta se relaciona con; evaluación del desempeño, acuerdos de gestión, cultura organizacional, integridad, análisis de razones de retiro, evaluación de competencias, valores, gestión de conflictos.

## 5. Ruta del análisis de datos: conociendo el talento

Permite tomar decisiones en tiempo real y diseñar estrategias que permitan impactar su desarrollo, crecimiento y bienestar, obteniendo mejores competencias, motivación y compromiso.

En cuanto a estas prácticas el Instituto obtuvo los siguientes resultados:

 <b>modelo integrado de planeación y gestión</b>			
RESULTADOS GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO			
RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR			
<b>RUTA DE LA FELICIDAD</b> La felicidad nos hace productivos	15	- Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto	14
		- Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio	13
		- Ruta para Implementar Incentivos basados en salario emocional	19
		- Ruta para generar innovación con pasión	16
<b>RUTA DEL CRECIMIENTO</b> Liderando talento	16	- Ruta para Implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento	16
		- Ruta para Implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro	24
		- Ruta para Implementar un liderazgo basado en valores	15
		- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen	9
<b>RUTA DEL SERVICIO</b> Al servicio de los ciudadanos	15	- Ruta para Implementar una cultura basada en el servicio	10
		- Ruta para Implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar	21
<b>RUTA DE LA CALIDAD</b> La cultura de hacer las cosas bien	27	- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en "hacer siempre las cosas bien"	28
		- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad	25
<b>RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS</b> Conociendo el talento	36	- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos	36

#### RUTAS DE VALOR

#### MODELOS DE GESTION

RUTA DE LA FELICIDAD	Gestión de relaciones y gestión de compromiso
RUTA DEL CRECIMIENTO	Gestión por competencias y conocimiento

RUTA DE SERVICIO	Gestión del compromiso
RUTA DE CALIDAD	Gestión de la productividad

### 3. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO DE CULTURA Y TURISMO DE BOLÍVAR (ICULTUR)

El Plan Estratégico de Gestión Humana en Función Pública, se despliega a través del ciclo de vida del funcionario o servidor público, ingreso, desarrollo y retiro. Para La implementación de este Plan, se enfoca a potencializar las variables con puntuaciones más bajas, obtenidas tanto en el autodiagnóstico de la Matriz GETH, como en las otras mediciones y al cierre de brechas entre el estado actual y el esperado, a través de la implementación de acciones eficaces que transformen las oportunidades de mejora en un avance real.

Con el ánimo de dar cumplimiento a lo definido en la norma se realiza el siguiente modelo de Gestión. Lograr un modelo de gestión por competencias, de relaciones y de compromiso se debe partir de toda la información estratégica del instituto, involucrando a los directivos en la definición de un modelo, por lo tanto, las competencias que se definen en función a la estrategia de ICULTUR se clasifican en Competencias organizacionales específicas, que son aquellas que deben poseer todos los integrantes del Instituto y las Competencias comportamentales estratégicas las cuales son solo para ciertos grupos de personas, estas corresponden a las competencias del conocimiento.

#### 3.1 Jerarquización



### 3.2 CARACTERIZACION DE LOS FUNCIONARIOS

- De acuerdo con la antigüedad:

Los servidores de Icultur cuentan con una antigüedad laboral entre 4 y 5 años. Hasta el momento de este estudio corresponden al 80% por ciento de los servidores. El otro 20 % se encuentran entre los 2 y 3 años de antigüedad.

- De acuerdo con la edad:

En general la edad promedio del 70% de los servidores de Icultur se encuentra entre 30 y 50 años de edad. En otro 30 % oscila entre 20 y 30 años. Se concluye que las personas entre 30 y 50 años de edad son los de más demanda para incursionar a trabajar en la entidad.

- De acuerdo al tipo de vinculación:

El 80% de los servidores de Icultur están vinculados por Libre Nombramiento y remoción. El 20% siendo la minoría se encuentran vinculados de manera provisional.

- De acuerdo con el género:

La mayoría funcionarios del Instituto son mujeres, comprendiendo así el 80% de la población. Mientras que los hombres representan solo el 20% (la minoría).

- De acuerdo con la experiencia:

El 64% de los funcionarios de Icultur cuentan con 4 años de experiencia laboral, mientras que el 27 por ciento solo tienen 3 años y en menor porcentaje los servidores que cuentan con 2 años de experiencia.

- De acuerdo al nivel educativo:

Los servidores del Instituto en su mayoría son profesionales con Post grado que corresponden al 50 %, mientras que el 30% son solo Universitarios y el 20 % siendo la minoría cuentan con título de tecnólogos.

### 3.3 NIVELACION DE COMPETENCIAS

Tabla. 1 Niveles de dominio de las competencias.

NIVEL	DOMINIO
<b>Nivel 1. Está familiarizado</b>	Supone que el ocupante del puesto está familiarizado con los términos de la competencia, sus procesos y procedimientos. Conocimiento básico de métodos de trabajo.
<b>Nivel 2. Imita y comprende</b>	El trabajador logra reproducir con acierto tareas que alguien realiza y comprende lo que el está haciendo porque sabe lo que los demás han hecho.
<b>Nivel 3. Aplica, adapta y elige</b>	Aplica y adapta conocimientos que otras personas desde su organización le indican. Es responsable de su utilización práctica, adaptando los conocimientos a diferentes entornos eligiendo el más idóneo en cada momento.
<b>Nivel 4. Define y analiza</b>	Define y analiza conocimientos precisos para desarrollar las funciones propias de la ocupación, determinando como aplicarlos y analizar su impacto.
<b>Nivel 5. Sintetiza e innova</b>	Sintetiza e innova los conocimientos asociados a la compañía. Explica en cualquier entorno las aplicaciones, normas y actuaciones de la empresa en el ámbito de la competencia. Crea nuevos modelos y encuentra soluciones a problemas complejos.

<b>Nivel 6. Relaciona y juzga</b>	Relaciona y juzga entre todos los conocimientos asociados formulando procesos universales de actuación. Juzga y evalúa la consistencia lógica de una estrategia o una política, para el ámbito de la competencia, conforme a criterios externos e internos.
-----------------------------------	---

<b>Nota: se utilizara el símbolo: Guion ( - )</b>	No son propias para el cargo, ni requieren su aprendizaje.
---	--

**Tabla 2. Descripción Competencias organizacionales específicas.**

COMPETENCIAS	DESCRIPCION	INDICADORES	NIVEL
<b>CALIDAD EN EL SERVICIO</b>	Es la disposición para atender y satisfacer las necesidades de los usuarios con eficiencia y oportunidad, en el marco de las normas y procedimientos que rigen la gestión pública.	El servidor público del Instituto de cultura y turismo de Bolívar percibe e identifica las necesidades que plantean los usuarios y orienta su respuesta hacia la búsqueda de soluciones pertinentes.	1
		El servidor público conoce las normas aplicables a su gestión y a sus responsabilidades, las explica al usuario, investiga y aplica los procedimientos que se requieren para brindar un adecuado servicio.	2
		El servidor público promueve la cultura de calidad del Instituto de Cultura y Turismo de Bolívar y la expresa en servicios a la comunidad, lo que redundará en desarrollo y calidad de vida de la población.	3

<b>ORIENTACION A LA ARTICULACION</b>	Es la capacidad para realizar acciones orientadas a la integracion de esfuerzos intersectoriales e interinstitucionales en el desarrollo efectivo de las politicas publicas de conformidad con las atribuciones de la entidad y en los terminos establecidos por la ley.	El servidor publico el Instituto identifica y conoce todas las areas administrativas con las cuales debe integrar su trabajo y propicia los medios para compartir informacion y responsabilidad.	1
		El servidor publico comprende las politicas publicas y diseña estrategias de trabajo en equipo, estableciendo relaciones efectivas con otras areas e instituciones para desarrollar las politicas publicas..	2
		El servidor publico promueve y facilita la coordinacion interinstitucional y entre las areas de la entidad, liderando procesos de articulacion y trabajo en equipo para lograr la efectividad en la aplicación de las politicas publicas.	3
<b>ORIENTACION AL ENFOQUE DIFERENCIAL</b>	Disposición para expresar a traves de las acciones institucionales, el reconocimiento de los derechos de las poblaciones especiales adaptandolas a las características de los diferentes grupos poblacionales.	El servidor publico conoce la legislacion sobre reconocimiento de derechos para los diferentes grupos poblacionales y la expresa en su gestion y en el cumplimiento de sus funciones.	1
		El servidor publico de Icultur diseña extrategias y programas orientados a fortalecer el reconocimiento de los derechos de las poblaciones especiales.	2
		El servidor publico del Instituto lidera actividades que fortalezcan el reconocimiento de los derechos de las poblaciones especiales y propone nuevas estrategias que promuevan el desarrollo de dichas poblaciones.	3

<b>AUTOCONTROL EN LA GESTION</b>	Capacidad para medir y evaluar el desarrollo de los planes, programas y actividades de ICULTUR y aquellas que dentro del marco de la colaboración armonica realice la gobernacion de Bolivar en funcion de su impacto y del cumplimiento de los requerimientos de calidad de la entidad.	El servidor publico de ICULTUR reconoce la importancia de registrar su gestion para contribuir al logro de lo indicadores sde los planes operativos anuales de la entidad, de lo relativo a la cultura y el turismo en el plan de desarrollo del Departamento de Bolivar y consigna evidencia de los resultados de su gestion en el marco de los requerimientos de calidad de ICULTUR.	1
		El servidor publico de ICULTUR evalua los indicadores de su gestion en terminos de su pertenencia y propone nuevos indicadores, ajustando su gestion al comportamiento de estos.	2
		El servidor publico de ICULTUR lidera y promueve una cultura de medicion y de autocontrol en el marco del sitema de gestion de calidad de la entidad.	3

**Tabla 3.** Competencias comportamentales estratégicas.

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	NIVEL
<b>CONCILIACION E IMPARCIALIDAD</b>	Capacidad para generar ambientes y espacios que permitan el dialogo y la concertacion de manera objetiva y beneficosa para las partes dentro de los marcos normativos de los procesos.	El servidor publico conoce y aplica los mecanismos de conciliacion en el marco de los procesos juridicos y de gestion y orienta a los usuarios en la utilizacion de las estrategias de conciliacion.	1
		El servidor publico investiga, analiza y diseña estrategias basadas en informacion objetiva que permitan concertar, dirimir conflictos y tomar decisiones objetivas en los marcos de los procesos normativos y de disminucion del riesgo juridico.	2

		El servidor publico representa a la entidad en procesos conciliarios, de concertacion y de nogociacion de acuerdos beneficiosos para la partes utilizando informacion objetiva, dentro del marco de los procesos normativos	3
<b>GESTION DEL CONOCIMEINTO Y ASITENCIA TECNICA</b>		El servidor publico se interesa en la busqueda de conocimientos que amplien y actualicen su gestion frente a la comunidad que asiste, orientado a la poblacion hacia el desarrollo y hacia el mejoramiento de sus condiciones de vida.	1
		El servidor publico participa en procesos de formacion y de investigacion con el fin de analizar y comprender los cambios del entorno, enmarcando su gestion en conocimientos actualizados y pertinentes.	2
		El Servidor publico promueve y lidera espacios de analisis y de generacion de conocimientos a travez de proyectos y actividades que permitan el desarrollo de nuevas aplicacioness tanto tecnologicas como sociales en la poblacion.	3
<b>MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS</b>	Capacidad para administrar de forma optima y racional los recursos economicos, locativos, de bienes y servicios, dando atencion oportuna a las necesidades que surjan en el cumplimiento de los fines y funciones de ICULTUR.	El servidor publico identifica las necesidades de los usuarios internos y externos de la entidad y brinda atencion oportuna en el cumplimiento de sus fines y funciones.	1
		El servidor publico diseña estrategias y procedimientos que permitan anticipar respuestas en el suministro de recursos para garantizar el cumplimiento de los fines y funciones de la Entidad.	2
		El servidor publico establece politicas de ejecucion y del uso racional y adecuado de los recursos a su cargo, propiciando el cuidado de estos y el equilibrio en los costos y beneficios.	3
	Capacidad para desarrollar acciones de promuevan el desarrollo humano	El servidor publico conoce los proyectos del area en la que labora y los involucra en sus funciones y en la gestion a su cargo.	1

<b>GESTION DE PROYECTOS</b>	de la poblacion bolivarence a traves de la cultura y el turismo en el departamento de Bolivar.	El servidor publico participa en la formulacion, ejecucion y evaluacion de proyectos, aplicando conocimientos e informacion inherente a su disciplina academica ajustada a la normatividad y requisitos legales.	2
		El servidor publico diseña y formula proyectos de desarrollo dentro de un plan de gestion y un sistema de gerencia publica orientado al desarrollo de las comunidades y al mejoramiento de las condiciones de vida de la poblacion.	3
<b>PROMOCION DEL DESARROLLO HUMANO A TRAVES DE LA CULTURA Y EL TURISMO</b>	Capacidad para desarrollar acciones que promuevan el desarrollo humano de la poblacion bolivarence a traves de la Cultura y el Turismo en el Deptamento de Bolivar,	El srvidor publico capta, interpreta y comprende las necesidades de las personas y las comunidades y da respuestas oportunas enmarcadas en las politicas publicas que protegen las diferentes poblaciones.	1
		El servidor publico realiza analisis y desarrolla estudios que brinden soluciones efectivas y pertinentes a las poblaciones vulnerabes.	2
		El servidor publico lidera programas y estrategias que desarrollen politicas publicas de atencion a diversos grupos poblacionales Del Departamento con el fin de generar su desarrollo humano a traves de la cultura y el turismo en el Depatamento de Bolivar.	3

### 3.4 MATRIZ CONVALIDACION DE LAS COMPETENCIAS

Tabla 4. MATRIZ CONVALIDACION DE LAS COMPETENCIAS

Competencias organizacionales	NIVELES				
	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TECNICO	ASISTENCIAL
<b>CALIDAD EN EL SERVICIO</b>	3	3	2	2	1
<b>ORIENTACION A LA ARTICULACION</b>	3	3	2	2	1

<b>ORIENTACION AL ENFOQUE DIFERENCIAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>AUTOCONTROL EN LA GESTION</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Competencias comportamentales</b>					
<b>CONCILIACION E IMPARCIALIDAD</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>GESTION DEL CONOCIMIENTO Y ASISTENCIA TECNICA</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>GESTION DE PROYECTOS</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>PROMOCION DEL DESARROLLO HUMANO A TRAVES DE LA CULTURA Y EL TURISMO</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

## 4. MODELO DE GESTION HUMANA ICULTUR

### 4.1 DESCRIPCION DE CARGOS

El instituto de Cultura y Turismo de Bolívar tiene formalmente definido algunos manuales de funciones del personal bajo un modelo tradicional.

### 4.2 RECLUTAMIENTO

ICULTUR cuenta con una sola fuente de reclutamiento por Libre Nombramiento y remoción, el cual son asignaciones laborales realizadas a discreción del empleador o nominador. Estos tipos de cargos de la administración pública implican el otorgamiento de una gran proporción de confianza.

## Marco normativo

Ley 909 de 2004 por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

### 4.3 SELECCIÓN

Después de recepcionar las hojas de vida la selección se rige por criterio de mérito, de las cualidades personales y de la capacidad profesional del candidato. Estos cargos son de manera específica, de conformidad con el catálogo de funciones del Instituto para cumplir un papel directivo.

1. Se realiza una entrevista al aspirante.
2. Se realiza una prueba de conocimiento dependiendo del cargo que se aspire a ocupar.
3. Se verifica que la hoja de vida cumpla con los requisitos y perfil del cargo.
4. Se procede a hacerle los exámenes médicos al aspirante, dependiendo del cargo el cual aspira.
5. Se realiza una evaluación psicológica por parte de una psicóloga free lance.
6. Cumplidos los requisitos y si el aspirante resulta apto para ocupar el cargo se realiza el proceso de inducción, el cual se realiza dependiendo del cargo a ocupar y está a cargo del responsable del área correspondiente.

### 4.4 PLAN DE VINCULACION

Empleados de Libre Nombramiento y Remoción: Los empleos de libre nombramiento y remoción son aquellos provistos por nombramiento ordinario, previo el cumplimiento de los requisitos exigidos para el desempeño del empleo y el procedimiento establecido en la Ley.

Nombramientos Provisionales: Nombramientos en empleos de carrera cuyos titulares se encuentren en situaciones administrativas que impliquen separación temporal de los mismos, solo por el tiempo que duren aquellas situaciones, cuando no fuere posible proveerlos mediante encargo con funcionarios de carrera

#### **Etapas :**

- Resolución de Nombramiento: se realiza desde la Dirección Administrativa y Financiera, como resultado del estudio técnico de las hojas de vida de los aspirantes de acuerdo con los requisitos establecidos en el manual de funciones y competencias.
- Vacante Definitiva: Es la que se produce una vez se presenta una de las causales contempladas en el Artículo 41 de la Ley 909 de 2004
- Vacante Temporal: Es la vacante producto del nombramiento en encargo establecido en el Artículo 24 de la Ley 909 de 2004.

**Empleados de Libre Nombramiento y Remoción:** Los empleos de libre nombramiento y remoción son aquellos provistos por nombramiento ordinario, previo el cumplimiento de los requisitos exigidos para el desempeño del empleo y el procedimiento establecido en la Ley.

**Nombramientos Provisionales:** Nombramientos en empleos de carrera cuyos titulares se encuentren en situaciones administrativas que impliquen separación temporal de los mismos, solo por el tiempo que duren aquellas situaciones, cuando no fuere posible proveerlos mediante encargo con funcionarios de carrera

- Solicitud de aprobación del cargo al Consejo Directivo
- Aprobación del cargo
- Se crea el perfil del cargo:
- Se hace la inclusión en todos los acuerdos, en el manual de funciones y la estructura, especificando cada una de las funciones que tendrá a cargo el nuevo funcionario."
- Elaboración de Resolución de Nombramiento:
- Se crea un borrador del Acto Administrativo (Resolución) que hace referencia a el nombramiento del funcionario publico para el cargo en el cual es requerido.
- Revisión y firma de la Resolución de Nombramiento
- Se pasa el borrador del Acto Administrativo (resolución) al Director General para que de su aprobación y salga como Resolución del Instituto de Cultura y Turismo oficialmente.
- Notificación y aceptación del nombramiento
- Validar los documentos en el aplicativo SIGEP
- Elaboración acta de posesión o toma de cargo
- Apertura de Expediente

#### 4.5 PLAN ANUAL DE VACANTES

El plan anual de vacantes contempla:

**Análisis de la planta actual de personal:** inventario de personal en términos de ubicación del cargo en la estructura, grupo funcional, número de cargos, nivel, denominación, código, grado, asignación básica, naturaleza del cargo (Carrera, LNR, Contrato PS), perfil del cargo, requisitos (Estudio y experiencia), competencias (Funcionales y comportamentales).

**Diagnóstico de necesidades de personal:** cada jefe de área o líder determinará las necesidades de personal de acuerdo a los planes, programas y proyectos a su cargo

**Plan de previsión de recursos:** contrastar la disponibilidad de personal con las necesidades.

**Definición de estrategia de cobertura:** internas: reubicaciones, encargos, creación de empleos temporales. Externas: vinculación de personal

Tabla: 5

OBJETIVO	ALCANCE	DESCRIPCION	MARCO NORMATIVO
Identificar el número de vacantes que se generan por diferentes situaciones administrativas presentadas en el Instituto o por las causales de retiro, establecidas en la norma.	Reportar al Departamento Administrativo de la Función Pública, las vacantes generadas, o la Comisión Nacional de Servicio Civil para efectos de desarrollar el proceso de concurso a través de ofertas de las vacantes de la OPEC.	Se realiza por Medio de formatos previamente establecidos.	Ley 909 de 2004 por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Decreto 1083 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

#### 4.6 PLAN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso determinante dentro de toda organización, por lo tanto facilitara al Instituto técnicas donde los funcionarios verán este proceso como una oportunidad de mejora y aprendizaje y no como una rendición de cuentas.

Propender y asegurar la eficiencia y productividad de los funcionarios de Icultur con el fin de lograr los resultados esperados para el instituto y contribuir al desarrollo colectivo e individual de estos y al mejoramiento de los niveles de desempeño teniendo en cuenta el rol desempeñado.

En el Instituto se realiza la Evaluación del desempeño de los funcionarios por medio del Acuerdo 565 de 2016 en donde establec el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba"

Se evaluará el desempeño del personal administrativo cada seis meses, mediante la aplicación del formato de Evaluación del Desempeño, de conformidad con el formato establecido por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

## COMPONENTES:

- Las metas institucionales establecidas por la entidad y los resultados de su gestion.
- Competencias comportamentales
- Compromisos laborales
- Portafolio de evidencias
- Evidencias
- Evaluacion de gestion por areas o dependencias
- Planes de mejoramiento individual

## DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Planificar
- Información de actividades por fechas
- Realización de evaluaciones
- El evaluador y evaluado diligencian en conjunto el formato de Información General.
- Análisis de resultados
- Seguimiento
- Recordatorio de primera evaluación
- Primera evaluación
- Segunda evaluación parcial
- Revisión

## 4.7 PLAN DE FORMACION Y CAPACITACION

El Instituto de Cultura y Turismo de Bolívar maneja un programa de formación integral del funcionario, este programa comprende tanto aspectos específicos de su trabajo como aspectos generales de su vida personal.

La primera fuente para determinar las necesidades de formación es la evaluación de desempeño, la cual en su parte final cuenta con un apartado en el cual el evaluado y los evaluadores anotan las observaciones y los aspectos de los cuales debe mejorar el colaborador, de allí se programan las diferentes capacitaciones en el plan de formación que tiene el Istituto.

Otra fuente para determinar necesidades de formación son los criterios de jefe inmediato quien basados en su percepción determina y una persona tiene falencias en ciertos aspectos de su trabajo y procede a capacitarlo o recapacitarlo.

La última fuente es el mismo trabajador, ya que al momento de capacitar a una persona dentro de la organización se tienen en cuenta las intenciones y las peticiones de esta, en cuanto a la formación en el trabajo.

## Objetivos

Contribuir al desarrollo organizacional y al desarrollo integral del talento humano de la ICULTUR con la puesta en marcha de programas y procesos, de capacitación y formación.

### Objetivos específicos:

- ✓ Fortalecer el desarrollo de las competencias de los empleados.
- ✓ Consolidar el ejercicio de las habilidades y las competencias del personal con herramientas de gestión, comunicativas, tecnológicas y de servicio.

## Alcance

El proceso inicia con la identificación de situaciones a mejorar, mediante el análisis de necesidades, dificultades, retos o problemas en la organización y finaliza con la evaluación del plan que se apruebe.

## Definiciones

Plan de capacitación: consiste en las acciones que se adelantan para el logro de los objetivos en materia de capacitación orientados hacia el desarrollo de los funcionarios y el mejoramiento de la prestación del servicio.

### 1. Descripción

Tabla. 6 descripción proceso capacitación

ID	Que (Actividad)	Quien (Responsable)	Como (tarea(s))	Registros
1	Identificar la situación del instituto a mejorar mediante procesos de aprendizaje	Profesional encargado en el tema de capacitación y personal de apoyo	Análisis de necesidades, dificultades, retos o problemas, de la empresa mediante aplicación de encuestas y demás instrumentos remitidos a través de memorandos generando un informe diagnóstico que se apoya también en recomendaciones e información adicional que aporte al objeto de estudio.	Documento que contiene el informe diagnóstico de capacitación  Ver anexo.

2	Formular plan de capacitación	Profesional encargado en el tema de capacitación y personal de apoyo	Formula el plan de capacitación de acuerdo con el análisis de necesidades, dificultades o retos del instituto, así como la consolidación de la capacitación que remita el Director o los jefes , referidas a la información de los programas a desarrollar incluyendo el nuevo evento, objetivos, problemas o necesidades que deseen suplir con el programa.	Memorando  Ver anexo
3	Aprobar plan de capacitación	Profesional encargado en el tema de capacitación y personal de apoyo	Aprueban el plan de capacitación deL Instituto. Mediante un acta.	Acta de aprobación.  Resolución.
4	Divulgar el plan de capacitación	Profesional encargado en el tema de capacitación y personal de apoyo	Divulgar el plan de capacitación al personal de la empresa mediante internet. O el método de comunicación que utilice la empresa.	Método de comunicación del instituto.
5	Ejecutar y desarrollar el plan de capacitación.	Profesional encargado en el tema de capacitación y personal de apoyo	Ejecutar y desarrollar los programas de capacitación y de gestión en modalidad presencial previstos en el plan de capacitación. Se utiliza un formato de inscripción respectivo. Se aplicara el formato para la ubicación y entrenamiento del empleado en el puesto de trabajo.	Base de datos información-capacitación Formulario de inscripción presencial. Ver anexo. Formulario para la ubicación y entrenamiento del servidor Ver anexo.
6	Evaluar las actividades de capacitación	Profesional encargado en el tema de capacitación y personal de apoyo	Evaluación de la capacitación correspondiente a la reacción o motivación de los participantes frente la acción formativa. Evaluación del aprendizaje y evaluación de transferencia.	Formato evaluación capacitación  Formato evaluación aprendizaje

				Ver anexo
--	--	--	--	-----------

Detección de necesidades de capacitación.

1. Por solicitud personal
2. Entrevista con el funcionario
3. Por observación directa en el puesto de trabajo
4. Por reuniones grupales en donde asista también la Dirección.
5. Cuestionarios.

Puntos de control

**Ejecutar y desarrollar el plan de capacitación:**

Metodo: Realizar seguimiento de las actividades previstas en el plan de capacitación aprobado.

Frecuencia: semestral

#### **4.8 PLAN DE BIENESTAR LABORAL E INCENTIVOS**

“ICULTUR FELIZ” tiene como objetivo implementar estrategias y acciones de Bienestar social desde el enfoque de la Felicidad. Con el fin de favorecer las condiciones laborales, motivacionales, y psicosociales de los servidores de la Instituto. Para lo cual la subdirección de Gestión del Talento Humano tiene el compromiso de estructurar, implementar, diseñar y ejecutar planes de Bienestar garantizando un ambiente favorable en el desarrollo de las actividades laborales.

El programa de bienestar social ICULTUR FELIZ debe apoyar las necesidades de la institución y al cumplimiento de los objetivos misionales de la entidad, como también a dar respuesta al servidor público dentro del contexto laboral, familiar y social, propiciando un buen ambiente de trabajo y

motivación para que logre asumir retos de cambios, siendo partícipe en la implementación de los planes y programas de la organización.

### **Área cultural y Artístico**

- Tarde de protocolo
- Participación de trabajadores en las actividades que se realizan en los municipios.
- Comparsas Fiestas de la Independencia
- Concursos de bailes y chistes
- Actividades turísticas y culturales, Visita a diferentes sitios como: el Volcán del Totumo, Visita al museo de San Jacinto etc.
- Cine – foro

### **Area Recreativa**

- Caminatas ecológicas
- Ciclo vías

### **Area de calidad de vida**

- Acompañamiento y/o visitas a los funcionarios cuando se presenten situaciones de duelo, enfermedades o cirugías importantes.
- Acompañamiento a los funcionarios en situaciones de logros y celebraciones a nivel personal, profesional, laboral y familiar.
- Saludos especiales de reconocimiento por celebraciones de acontecimientos especiales (grados, nacimientos de hijos, matrimonios u otros eventos).
- Brindar apoyo psicológico y acompañamiento a los funcionarios cuando este lo requiera o solicite.

### **Area deportiva**

- Jornadas Deportivas ( futbol, Volleibol, Basketbol )
- Aeróbicos
- Tarde de Zumba

### **Area Social**

- Celebración mensual de cumpleaños para los funcionarios.
- Reconocimiento especial de cumpleaños a los funcionarios (por medio electrónico).
- Novena navideña con los hijos de los empleados.
- Celebración de fechas especiales: Día de la mujer. (8 de Marzo), Día de la niñez. (23 de Abril), Día de la secretaria (26 de Abril), Día del servidor público. (27 de Junio), Aniversario institucional. (Octubre), Eventos y celebraciones especiales del Instituto.
- Fiesta de fin de año para los hijos de los empleados del Instituto de Cultura y Turismo de Bolívar

### **Area salud ocupacional y preventiva**

- Plan de Salud ocupacional.
- Jornadas de realización de pautas activas
- Campañas de promoción y prevención de la salud.
- Charlas de salud ocupacional.
- Jornadas de salud e higiene ocupacional.
- Capacitación en prevención de enfermedades y accidentes generales y profesionales
- Visitas mensuales y capacitaciones por parte de la ARL
- Brigadas de evacuación direccionada por los Bomberos.

## **Plan de incentivos**

Icultur reconoce a sus mejores funcionarios de carrera administrativa y el mejor servidor de libre nombramiento y remoción de los diferentes niveles de jerarquía, los cuales se seleccionaran de acuerdo con lo establecido en el Decreto 1083 de 2015 expedido por el Departamento de función Pública.

### **4.9 Estrategía de Gestión de la Información**

En este aspecto el Instituto de Cultura y Turismo de Bolívar se enfoca en continuar enriqueciendo la información consolidada del departamento de Gestión Humana, que permita suministrar los reportes de actividades y los seguimientos correspondientes a los informes presentados por el Área a la dependencia que lo requiera, en aras de mejorar la calidad de información y los tiempos de respuesta como insumo para la toma de decisiones y la mejora continua del Instituto.

### **4.10 PLAN DESVINCULACION**

El instituto de Turismo y Cultura de Bolivar (ICULTUR) a través de varios mecanismos realiza un conjunto de acciones para posibilitar el retiro del funcionario de la entidad el cual beneficiará a la persona y al ambiente organizacional, en el cual se mantendran las relaciones entre el instituto y el funcionario vinculados a través de una gestión adecuada que permita tratar la crisis causada por el despido o pérdida del trabajo.

Se incentivara a los funcionarios a través de programas de Talento Humano en los cuales se incluyan beneficios sociales y las variables de salario emocional establecidos por Función Pública, generando actividades de la mano con la caja de compensación CONFENALCO y ARL SURA,

brindando apoyo emocional y herramientas para que los funcionarios logren afrontar los cambios debido a su retiro por pensión o por cualquier otro motivo inesperado.

Dentro del modelo de trabajo de Icultur se maneja la aplicación del “OUTPLACEMENT” en donde se cuenta con un consultor especializado dirigido a orientar los planes de reestructuración y a facilitar la reorientación laboral de los (Funcionarios) que han perdido su puesto de trabajo y la Reubicación del Empleado en el Mercado de laboral. El Outplacement es un costo más que asume el Instituto inmersa en un proceso de reestructuración o de negociación de un despido por causas no disciplinarias.

**Modelo:**

- Entrevista general con el desvinculado (voluntaria)
- Apoyo de un equipo de especialistas en recursos humanos (autoconcepto, autoestima, evaluación de potencial, campaña de búsqueda de empleo, esta es responsabilidad y tarea esencial del desvinculado.
- Asesoramiento para optimizar las posibilidades a la hora de presentar una candidatura para un determinado puesto de trabajo (entrevistas, negociaciones, investigación del estado de una empresa).

## 11. PLANEACION 2018 ICULTUR

Variables resultantes	Alternativas de mejora	Mejoras a Implementar (Incluir plazo de la implementación )	Responsables
Diseñar la planeación estratégica del talento humano, que contemple: PLAN DE BIENESTAR E INCENTIVOS.	1. Desarrollar un plan de trabajo con el equipo de talento Humano para la construcción del plan estratégico. 2. Realizar plan anual de bienestar e incentivos que beneficien a los funcionarios de la entidad.	Mejora 1: Construcción de la planeación estratégica del Talento Humano. Plazo: 4 meses Mejora 2: Diseñar estrategias de incentivos y bienestar del talento humano. Plazo: 2 meses Mejora 3: Formatos de Ingreso y de Retiro. Plazo: 31 de Dic/2018	

<p>Desarrollar el programa de entorno laboral saludable en la entidad.</p>	<p>Elaborar la medición de Clima Laboral acorde al equilibrio entre su trabajo y familia y desarrollar acciones con el fin de corregir las situaciones que ameriten el mejoramiento de los resultados obtenidos.</p>	<p>Mejora 1: Realizar medición y diagnóstico de clima organizacional Plazo: 15 sept/2018 Mejora 2: Establecer estrategias de mejora. Plazo: 3 meses Mejora 3.: Elaborara el plan de Trabajo Anual en seguridad y salud en el trabajo. Plazo: 15 de Nov/2018</p>	
<p>Promover ejercicios participativos para la identificación de los valores y principios institucionales, su conocimiento e interiorización por parte de los todos los servidores y garantizar su cumplimiento en el ejercicio de sus funciones</p>	<p>Desarrollar estrategias de socialización de los aspectos institucionales ( Mision, Vision, Objetivos corporativos, politicas, organigrama entre otros)</p>	<p>Mejora 1: revisar los aspectos institucionales y objetivos de la institucion. Plazo: 1 mes Mejora 2: socializar los aspectos institucionales a todo el personal de la institucion. Plazo: 20 Sept/2018 Mejora 3: Crear estrategia pedagógica de trabajo en grupos, sobre fortalecimiento de los valores establecidos en el código de Integridad. Plazo: 2 Oct/2018</p>	
<p>Generacion de procesos de formacion y desarrollo en donde se logre la motivacion organizacional, la gestion de equipos felices y felicidad en el trabajo entre otros conceptos</p>	<p>Desarrollar un programa de capacitación y desarrollo. En el cual se acrecienten las habilidades, actitudes, valores y preparación, asi como de crecimiento personal del empleado.</p>	<p>Mejora 1: Determinar las necesidades de formacion del equipo de trabajo. (Evaluacion) Plazo: 1 mes Mejora 2: Realizar la logistica y el programa de las capacitaciones. Plazo: 2 mesess Mejora 3: Realizar propuestas de solicitud de fondos para capacitacion del personal. Plazo: 1 mes</p>	

# ANEXOS

**ANEXO 1. FORMATO DE ENTREGA DE PUESTO DE FUNCIONARIO**



<p>3. Relacione y entregue los elementos de oficina asignados</p> <p>A. _____ B. _____ C. _____</p> <p>D. _____ E. _____ F. _____</p>	
<b>4. OBSERVACIONES</b>	<b>5. SELLO DE RECIBIDO DEPARTAMENTO GESTION HUMANA</b>
1. El contratista deberá Hacer entrega de todas las herramientas de trabajo y expedientes dadas para el cumplimiento de sus actividades en perfecto estado según el objeto de trabajo.	
2. En caso de no entregar las herramientas de trabajo se le informará que se será retenido su pago hasta su debida entrega.	
3. En caso de no responder a 3 días posteriores de la información dada se procederá a realizar el descuento monetario acorde al valor del bien.	CARNET: SI _____ NO _____
<p>_____</p> <p>FUNCIONARIO</p>	<p>_____</p> <p>JEFE INMEDIATO</p>





### ANEXO 3.. DOCUMENTO PARA DIAGNOSTICO DE CAPACITACION

ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION XXX DIAGNOSTICO DE NECESIDADES INDIVIDUALES DE CAPACITACION POR DEPENDENCIAS								
<b>RESPONSABLE DE LA DEPENDENCIA</b>								
<b>FECHA</b>								
A continuación se presenta el siguiente cuadro que esperamos sea diligenciado de manera participativa por el grupo de servidores que compone la dependencia a su cargo, que tiene como objetivo, identificar las áreas y temas sobre los cuales se requiere capacitación								
NOMBRE SERVISOR	CARGO	DEFICIENCIAS EN CAPACITACION Cuales considera son las dificultades que se presentan en materia de capacitación y que afectan su asistencia y aprovechamiento a los programas organizados? Señale con una X la opción que considere.				POSIBLES TEMAS DE CAPACITACION	RESULTADOS ESPERADOS	
		Exceso Capacitación	Insuficiente Capacitación	Exceso de Trabajo impide la asistencia	Siempre los mismos temas			Horarios
<b>OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES</b>								

## ANEXO 4. FORMATO DESCRIPCION DE CARGOS

<b>A. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>
<b>Nombre del cargo:</b>
<b>Cargo superior inmediato:</b>
<b>Naturaleza del cargo:</b>
<b>Departamento al que pertenece:</b>
<b>B. PROPOSITO DEL CARGO</b>
<b>C. FUNCIONES DEL CARGO</b>
<b>D. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES</b>
<b>E. RECURSOS Y/O HERRAMIENTAS PARA LA EJECUCION DEL CARGO</b>
<b>F. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES</b>

<b>G. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>		
➤ <b>Estudios:</b>		
➤ <b>Experiencia:</b>		
<b>H. COMPETENCIAS</b>		
<b>Grado valoración</b>		
<b>COMPETENCIAS INSTITUCIONALES</b>	<u>Calidad en el servicio</u> <u>Orientación a la articulación</u> <u>Orientación al enfoque diferencial</u> <u>Autocontrol en la gestión</u>	
<b>ELABORADO POR GTH</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO</b>