



UNIVERSIDAD
SANTOTOMÁS

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
SISTEMA DE IDENTIFICACIÓN DE CARGOS “DACTILOGRAMA”
DE LA PLANTA DE PERSONAL DEL SENA

ESTUDIANTES:
YEIMY NATALIA PERAZA MORENO
ALBA ISABEL PINEDA OROZCO

PRESENTADO A: SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

BOGOTÁ D.C., MARZO DE 2024

Tabla de Contenido

1.	Resumen	4
2.	Introducción.....	6
3.	Planteamiento del Problema	8
3.1	Problema.....	8
3.2	Descripción del Problema.....	8
3.3.	Formulación de la pregunta de investigación	9
4.	Objetivos.....	10
4.1.	Objetivo General.....	10
4.2.	Objetivos Específicos	10
5.	Justificación	11
5.1.	Marco Teórico	11
5.2.	Antecedentes.....	15
5.3.	Conceptos	19
5.4.	Normatividad	20
6.	Marco Metodológico	23
6.1.	Enfoque.....	23
6.2.	Tipo o Alcance de la Investigación	23
6.3.	Instrumentos de Recolección de Información	23
6.4.	Tipo de Análisis.....	24
6.5.	Diseño del Marco Metodológico	24
7.	Resultados.....	26
7.1.	Diagnóstico de la estructura organizativa.....	26
7.2.	Requerimientos Funcionales.....	36
7.3.	Flujo de Actividades y Responsables	36
8.	Conclusiones.....	37
9.	Recomendaciones	39
10.	Anexos	40
11.	Referencias	41

Listado de Tablas

Tabla 1. Cargos por Tipo de Vinculación.....	18
Tabla 2. Conceptos clave.....	19
Tabla 3. Marco normativo	20
Tabla 4. Descripción de Actividades.....	24
Tabla 5. Características de las Regionales.....	28

Listado de Figuras

Figura 1. Flujo de novedades.....	8
Figura 2. Ciclo PHVA	13
Figura 3. Ciclo de vida del servidor público	14
Figura 4. Organigrama.....	15
Figura 5. Distribución de Regionales y Centros de Formación.....	16
Figura 6. Organigrama proceso GTH.....	17
Figura 7. Matriz EFI	26
Figura 8. Matriz EFE	27
Figura 9. PESTEL.....	30
Figura 10. Antigüedad	31
Figura 11. Comunicación DiGeneral.....	32
Figura 12. Comunicación entre Regionales.....	32
Figura 13. Personas administradoras de la planta.....	33
Figura 14. Conectividad	33
Figura 15. Reporte de novedades	34
Figura 16. Registro de novedades.....	34
Figura 17. Control IDP	35

1. Resumen

El Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA es un establecimiento público de la República de Colombia adscrito al Ministerio del Trabajo que brinda formación gratuita en programas técnicos, tecnológicos y complementarios enfocados en el desarrollo económico, científico y social del país. Igualmente, a través de las alianzas permanentes con el sector productivo y empresarial, la Entidad contribuye al cumplimiento de las metas del estado colombiano en todos los departamentos, ofreciendo formación profesional integral, vinculación al mercado laboral, programas de empleo y emprendimiento, proyectos de internacionalización e innovación y transferencia de conocimientos y tecnologías.

Para alcanzar los objetivos organizacionales y dar cumplimiento a su misión, con corte a enero de 2024 el SENA cuenta con aproximadamente 40.000 colaboradores entre funcionarios de planta y contratistas distribuidos en todo el territorio nacional. La planta global de la entidad actualmente está conformada por 9.905 cargos permanentes y 800 cargos temporales. Actualmente se encuentra en trámite la incorporación de 1.152 cargos permanentes y la prórroga de los 800 cargos de la planta temporal.

La administración y gestión del talento humano de la entidad, está en cabeza de los 151 gerentes públicos que lideran las 33 Regionales y 117 Centros de Formación a nivel nacional. Sin embargo, la Dirección General del SENA a través del Grupo de Relaciones Laborales tiene la función de administrar, analizar y gestionar la planta de personal global y la planta de personal temporal del SENA, lo que implica la distribución geográfica de los cargos y una ejecución descentralizada de los procesos, por lo que el Grupo de Relaciones Laborales perdió el control eficiente de las situaciones administrativas de los cargos, lo cual sumado a la carencia de un sistema que almacene y centralice toda la información producida a nivel nacional, desencadena en problemas jurídicos, disciplinarios y fiscales para los funcionarios que participan en los procesos de talento humano por la inadecuada e inoportuna provisión de los cargos, pérdida de soportes documentales e información de vital importancia para la entidad especialmente en lo requerido para la defensa judicial, complicaciones en los procesos administrativos e incluso puede conllevar a un detrimento patrimonial al vincular dos personas en un mismo cargo.

Con el fin de proponer un sistema de identificación único “dactilograma” para la gestión eficiente de cargos de la planta global de personal del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, inicialmente se realizará un diagnóstico de la estructura organizativa de los cargos existentes en la planta, aplicando las matrices PESTEL, EFE y EFI. A partir del análisis de los resultados de este diagnóstico y de la recopilación de experiencias de algunos actores involucrados en este proceso a nivel nacional, se espera consolidar una base de datos centralizada que permita tener el control del almacenamiento de la información de cada cargo incluyendo las novedades y situaciones administrativas. Finalmente se espera proponer un flujo de actividades y responsables de estas, que refleje las relaciones entre los cargos.

Palabras clave: Planta de personal, cargos, control, gestión, talento humano, dactilograma, eficiencia.

2. Introducción

El Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA está regulado por el marco normativo establecido por el Gobierno Nacional y las directrices de los departamentos administrativos que regulan las políticas que ejecuta la institución. Actualmente la entidad cuenta con un Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol que articula los modelos, sistemas y procesos que operan la entidad bajo estándares de calidad.

Uno de los cinco procesos estratégicos de la entidad es el de Gestión del Talento Humano o GTH, cuyo objetivo es administrar el talento humano a través de la selección, vinculación, inducción, entrenamiento en el puesto de trabajo, capacitación, bienestar, compensación, evaluación del desempeño y preparación del retiro, para propiciar ambientes de trabajo adecuados, fortalecer competencias y contribuir al logro de los objetivos institucionales (SENA, 2023).

Según la caracterización del proceso de GTH (CompromISO SENA, 2023), uno de los insumos de mayor impacto directo en los procedimientos que lo conforman, es la planta global de personal, ya que a partir de esta se establece la planeación de proyectos, programación de actividades, necesidades de personal, lineamientos para provisión temporal y definitiva de vacantes, convenios requeridos para la provisión de cargos, evaluación del desempeño, inexistencias para proceder con contratación de servicios personales, contratos de prestación de bienes y servicios, dotación y ropa de trabajo, concursos de provisión, plan de bienestar, entre otras actividades y planes requeridos en la gestión del talento humano.

La planta global de personal del SENA está conformada por 11.057 cargos (SENA, 2024) que se encuentran descentralizados geográfica y administrativamente teniendo un gerente público responsable por cada Regional y Centro de Formación. Sin embargo, el control de los cargos y la dirección de la provisión de éstos está en cabeza del Grupo de Relaciones Laborales de la Dirección General del SENA.

Debido a la magnitud de la planta de personal, la cantidad de procedimientos, trámites, actividades y documentación derivada de las situaciones administrativas de los funcionarios a nivel nacional, se han presentado reprocesos y errores que pueden traer consecuencias judiciales, fiscales y disciplinarias para los funcionarios responsables de este proceso, por tratarse de la administración de recursos públicos, además de la afectación de derechos de

algunas personas. Además, se identifica que no existe trazabilidad ni almacenamiento centralizado de la información, que permita a la entidad identificar con certeza las situaciones que se han presentado a través del tiempo, con los cargos de la planta de personal.

Como resultado de la presente consultoría se espera proponer un sistema de identificación único “dactilograma” para la gestión eficiente de cargos de la planta global de personal del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. Este sistema permitirá a la entidad contar con un dactilograma a partir de los Identificadores Únicos de la Planta o IDP, que son un código único de identificación para cada cargo y no cambia en ninguna circunstancia.

El resultado de esta consultoría tendrá alcance e impacto a nivel nacional, ya que de no solucionar la problemática que se está generando, se verá afectada la articulación del modelo integrado de gestión, los funcionarios pueden incurrir en faltas disciplinarias, omisiones normativas y judiciales, incumplimiento de las funciones asignadas, violación a los derechos de carrera administrativa de los funcionarios de la entidad, pérdida de información, pérdida de conocimiento y curvas de aprendizaje, y falta de orden y control de la estructura organizativa de los cargos. Además, se busca contribuir a la entidad ya que este entregable puede contribuir a una acción de mejora para el hallazgo No. 18368 de la auditoría del proceso de Gestión del Talento Humano llevada a cabo en el primer semestre de 2023, relacionado con las diferencias entre el número de cargos activos en la entidad.

3. Planteamiento del Problema

3.1 Problema

El Grupo de Relaciones Laborales carece de un sistema de control eficiente de los cargos de la planta global de personal y de las situaciones administrativas relacionadas con estos.

3.2 Descripción del Problema

El Decreto 249 de 2004, por el cual se modifica la estructura del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, establece que la Dirección General del SENA tiene la función de «Dirigir, coordinar y controlar la política de administración del personal, así como aprobar las comisiones al exterior de los funcionarios, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.» (Presidencia de la República, 2004)

En cumplimiento de esta función, mediante Resolución No. 1683 de 2012 el Director General del SENA asignó al Grupo de Relaciones Laborales la función de administrar, analizar y gestionar la planta de personal global y la planta de personal temporal.

Para el cumplimiento de esa función, el Grupo de Administración de Salarios registra las novedades en el aplicativo Kactus y el Grupo de Relaciones Laborales administra el archivo excel del estado de la planta de personal, el cual se actualiza mensualmente. En la figura 1 presentada a continuación se puede visualizar el flujo de procedimiento actual:

Figura 1. Flujo de novedades



Fuente. Elaboración propia (SENA, 2023)

De acuerdo con la información suministrada por el Grupo de Relaciones Laborales, no se realizan controles ni verificaciones de las situaciones administrativas ingresadas y además el corte de esta información se hace a mes vencido, por lo que no es posible conocer en tiempo real el estado de provisión de un cargo. (SENA, 2023)

A pesar de adelantar acciones para capacitar y articular a las Regionales en el manejo de los cargos de la planta de personal, continuamente se evidencia pérdida de información, errores en los tiempos y formas de provisión, inconsistencias en la perfilación de los cargos, oportunidades de mejora en las auditorias e incluso un hallazgo impuesto por la Oficina de Control Interno. Sin embargo, no hay coherencia para exigir a las Regionales una adecuada gestión ya que la Dirección General no tiene un sistema de control de los cargos que le permita tener la identificación y estado de cada cargo de la planta de personal, acorde con la realidad de las situaciones administrativas presentadas.

Como consecuencia de esto, los funcionarios pueden incurrir en faltas disciplinarias, omisiones normativas y judiciales e incumplimientos de las funciones asignadas entre otras fallas que afectan a todos los servidores, y además generan retrasos procedimentales que perjudican el cumplimiento de la misión de la Entidad. Si no se implementa una solución de fondo que contribuyan a la mitigación de esta problemática, la entidad puede ser sancionada.

A través de esta consultoría se pretende proponer un sistema de identificación único “dactilograma” para la gestión eficiente de cargos de la planta global de personal del SENA.

3.3. Formulación de la pregunta de investigación

Por lo anterior, nace el siguiente interrogante: ¿Cómo tener un control eficiente de los cargos de la planta global de personal del SENA?



4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Proponer un sistema de identificación único “dactilograma” para la gestión eficiente de cargos de la planta global de personal del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.

4.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la estructura organizativa de los cargos existentes en la planta global de personal del SENA.
2. Identificar los requerimientos funcionales para almacenar de manera centralizada la información de cada cargo incluyendo las novedades y situaciones administrativas.
3. Establecer un flujo de actividades y responsables con el fin de articular los roles y definir claramente las relaciones entre los cargos.

5. Justificación

La Maestría en Gestión del Talento Humano comprende diferentes competencias directivas que permiten potencializar el desarrollo del talento humano de las organizaciones, a través de herramientas de liderazgo, dirección y administración desde un enfoque gerencial.

Este proyecto de consultoría permite la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa de Maestría, en un contexto organizacional real, y como resultado de este trabajo, se pretende brindar solución a una problemática que impacta de manera transversal todos los procesos del Grupo de Relaciones Laborales del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA.

Para esta consultoría se tiene acceso al contexto actual de la Entidad y a la forma en que desde el Grupo de Relaciones Laborales, se ejecutan las actividades inherentes a la planta global de personal del SENA.

El alcance de esta consultoría incluye los componentes técnicos, políticos, culturales y normativos que influyen en una adecuada gestión y control de los cargos. Igualmente se pretende que sirva como referente para la administración de la planta de personal de otras entidades públicas.

5.1. Marco Teórico

El papel que desempeñan las empresas y las organizaciones se ha transformado a la par de la evolución social. Por ejemplo, anteriormente el trabajo representaba una relación entre el patrón y el empleado, con ciertas condiciones y acuerdos básicos para beneficio lucrativo de la empresa y remuneración para el trabajador; en cambio, actualmente para que las organizaciones puedan ser exitosas y tener sostenibilidad en el tiempo, están obligadas a ir más allá de los requisitos legales establecidos y generar una contribución social-empresarial que impacte positivamente a las comunidades.

Ser una compañía sostenible y competente en el mercado, demanda la implementación de diferentes estrategias comerciales, innovación permanente, planeación, responsabilidad social entre otros aspectos que comprometen las áreas estratégicas, misionales y de apoyo de cualquier empresa, pero el factor clave y el soporte para alcanzar cualquier objetivo es el talento humano que conforma las organizaciones.

Las empresas dependen de las personas para funcionar y las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales (Chiavenato, I., 2020). La retención, el desarrollo y la potencialización del talento humano se ve reflejado en mayor productividad, mejor prestación del servicio y mayor rentabilidad. Los empleados ya no trabajan solo por un salario, sino que además buscan mayores beneficios personales a la hora de decidir donde trabajar, por esta razón es fundamental que las empresas gestionen el talento humano de manera adecuada.

Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado (Chiavenato, I., 1995)

Los administradores, líderes o gerentes desarrollan cuatro funciones del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. Una adecuada gestión del talento humano debe contemplar estos cuatro elementos para agregar valor y ofrecer resultados. Alineado a esto, se destaca la importancia que tiene la función de controlar, ya que cierra el ciclo de cualquier actividad que se haga y a partir de los puntos de mejora que se evidencien, permite hacer los ajustes necesarios en los procesos e incluso plantear nuevos procesos nuevos de ser necesario.

Para un control eficiente, uno de los procesos básicos de la gestión del talento humano es el que implica vigilar a los talentos y a los equipos, estos procesos se implantan para dar seguimiento y controlar las actividades del personal e incluyen bancos de datos (Chiavenato, I., 2020). Es importante tener en cuenta que la eficiencia es la capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos (RAE, 2023).

Igualmente, aunque la administración del talento humano crea conceptos y modelos, la gestión de este es la acción a través de la cual los conceptos administrativos son aplicados (Chiavenato, I., 2020). Uno de los objetivos de la gestión del talento humano es administrar e impulsar el cambio y en consecuencia, los equipos que lideran el talento humano en las organizaciones deben garantizar la supervivencia de estas enfrentando en primera línea los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos (Chiavenato, I., 2020).

Ulrich plantea que una de las cuatro funciones principales de la gestión del talento humano es la administración de la transformación y el cambio, ya que permite generar una organización creativa, renovadora e innovadora. (Ulrich, D., 1997)

Según Accenture, una de las habilidades para tener una gestión del talento humano estratégica es tener una experiencia funcional en los grupos de talento humano, esto implica mejorar y actualizar las prácticas para aplicar ese conocimiento a la creación de soluciones eficaces (Mintzberg, H., 1980), y aunque es un concepto planteado hace más de cuarenta años, no pierde vigencia en la práctica de las empresas ya que invertir en tecnología y habilidades digitales aumenta la eficiencia y la eficacia de las organizaciones y mejora los niveles de experiencia en la prestación del servicio (McKinsey, 2021).

Los conceptos descritos anteriormente, son aplicables en empresas privadas y en entidades públicas, aunque estas últimas tienen un reto más complejo considerando todas las condiciones normativas específicas que regulan los procesos de talento humano. El impacto de la gestión del empleo público y la efectividad de la política es fundamental para cualquier país, en Colombia se enaltece el valor del servidor público y desde los departamentos administrativos que lideran esta materia, resaltan la importancia de la versatilidad y dinamismo que debe tener el talento humano de las entidades para responder de manera eficiente a las dinámicas locales (DAFP, 2017).

Los jefes de talento humano de las entidades públicas de Colombia son actores clave en el direccionamiento estratégico y deben realizar actividades que transformen en el marco del ciclo PHVA, como se muestra en la figura 2:

Figura 2. Ciclo PHVA



Fuente. Elaboración propia a partir de GETH (DAFP, 2017).

Si se evidencia que los objetivos no se cumplen en su totalidad, los jefes de talento humano deben implementar acciones para corregir o prevenir que esas situaciones se presenten de nuevo (DAFP, 2017).

De acuerdo con lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, para establecer una adecuada planeación estratégica de la gestión del talento humano (DAFP, 2017), las entidades públicas deben contar con un mecanismo de información que permita visualizar en tiempo real la planta de personal, generar reportes y diferenciar mínimo: Planta global y planta estructural, tipos de vinculación, antigüedad en el estado, nivel, código, grado, nivel académico, calificaciones de desempeño, cargos en vacancia definitiva por niveles, cargos en vacancia temporal por niveles y género.

A partir de esta información, las entidades están obligadas a diseñar los planes de provisión, capacitación, bienestar e incentivos, seguridad y salud en el trabajo, monitoreo y seguimiento, evaluación del desempeño, inducción y reinducción, clima organizacional y todas las actividades derivadas del ciclo de vida del servidor público, relacionado en la figura 3:

Figura 3. Ciclo de vida del servidor público



Fuente. Elaboración propia a partir del DAFP (DAFP, 2017).

Para la función pública en Colombia, con base en un estudio de Deloitte Consulting DLP, una necesidad prioritaria en talento humano en el siglo XXI es la transformación y reinención del talento humano a través de una plataforma de RR.HH. que sea lo suficientemente robusta y flexible para adaptarse a las necesidades. El enfoque de los grupos de talento humano debe ser simplificar procesos, ayudar a gestionar los flujos de información en el trabajo y orientarse hacia el rediseño e innovación (DAFP, 2017).

La gestión del talento humano usualmente no se enfoca desde el nivel estratégico por las falencias presentadas en la estructura y ejecución de los procesos. Un gráfico de procesos permite documentar organizadamente todas las actividades que desarrolla un individuo o

grupo de individuos, y a partir del análisis de la información registrada en una tabla, permite examinar el nivel de trabajo. (Krajewski, L., Ritzman, L., Malhotra, M., 2008)

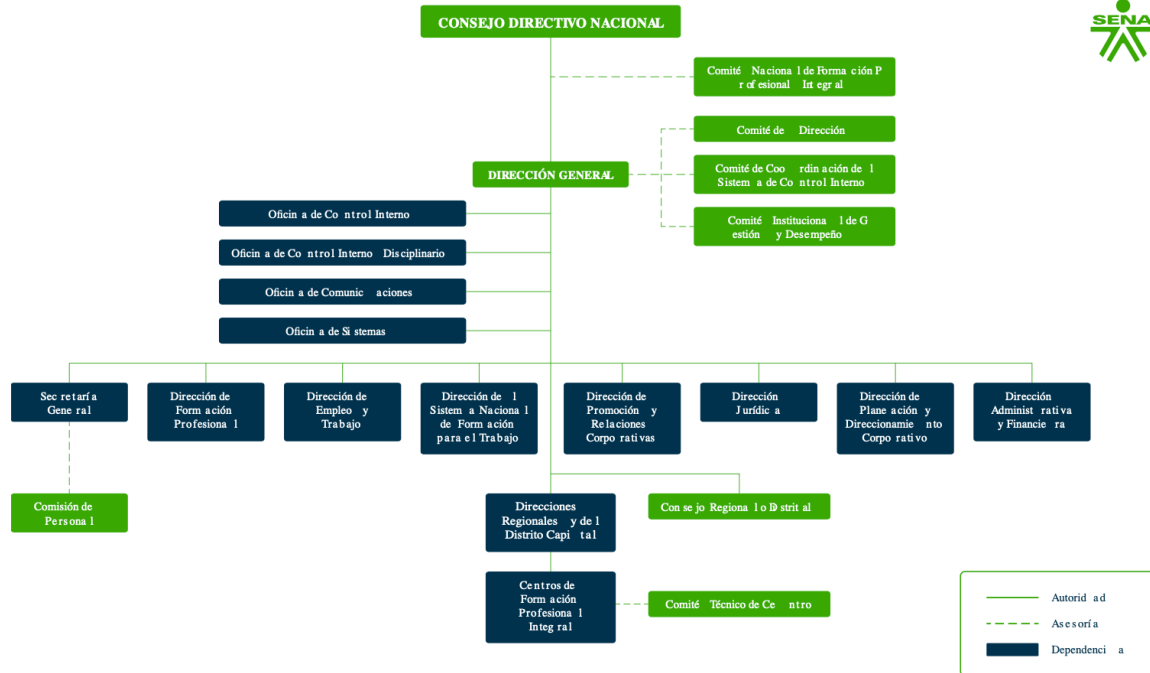
Si las organizaciones implementan estrategias que permitan mejorar los procesos que tienen a cargo los equipos de talento humano, pueden generar un efecto atómico positivo en toda la organización, ya que, al garantizar el fortalecimiento de los procesos del área, control adecuado de la información y automatización de tareas operativas, las personas pueden enfocar sus esfuerzos, ideas y trabajo a una verdadera gestión estratégica del talento humano.

5.2. Antecedentes

El SENA es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente, y autonomía administrativa. Está encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país (Congreso de Colombia, 1994).

La Entidad es catalogada como tripartita, en la cual participan trabajadores, empleadores y gobierno que suplir a las empresas de mano calificada utilizando para ello métodos modernos y lograr un cambio de paradigma en cada uno de los procesos de la productividad (SENA, 2019). El SENA tiene una estructura jerárquica formal encabezada por el Consejo Directivo Nacional y la Dirección General, como se observa en la figura 4:

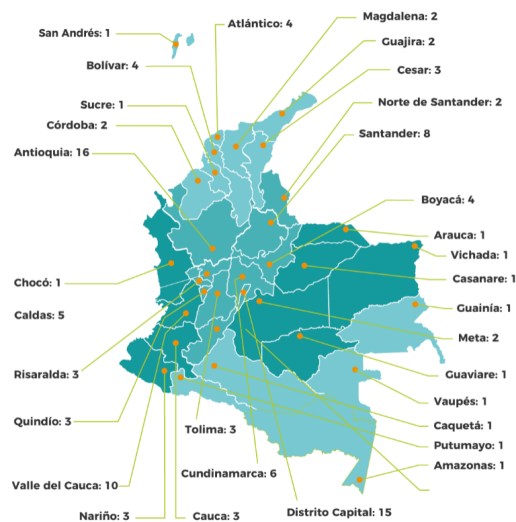
Figura 4. Organigrama



Fuente. Informe de Empalme (SENA, 2023)

Para enero de 2024 el SENA cuenta con 33 regionales y 117 centros de formación a lo largo del territorio nacional, llegando a 1.117 municipios de los 1.123 que tiene el país, es decir el 99% del territorio nacional distribuido de la siguiente manera:

Figura 5. Distribución de Regionales y Centros de Formación



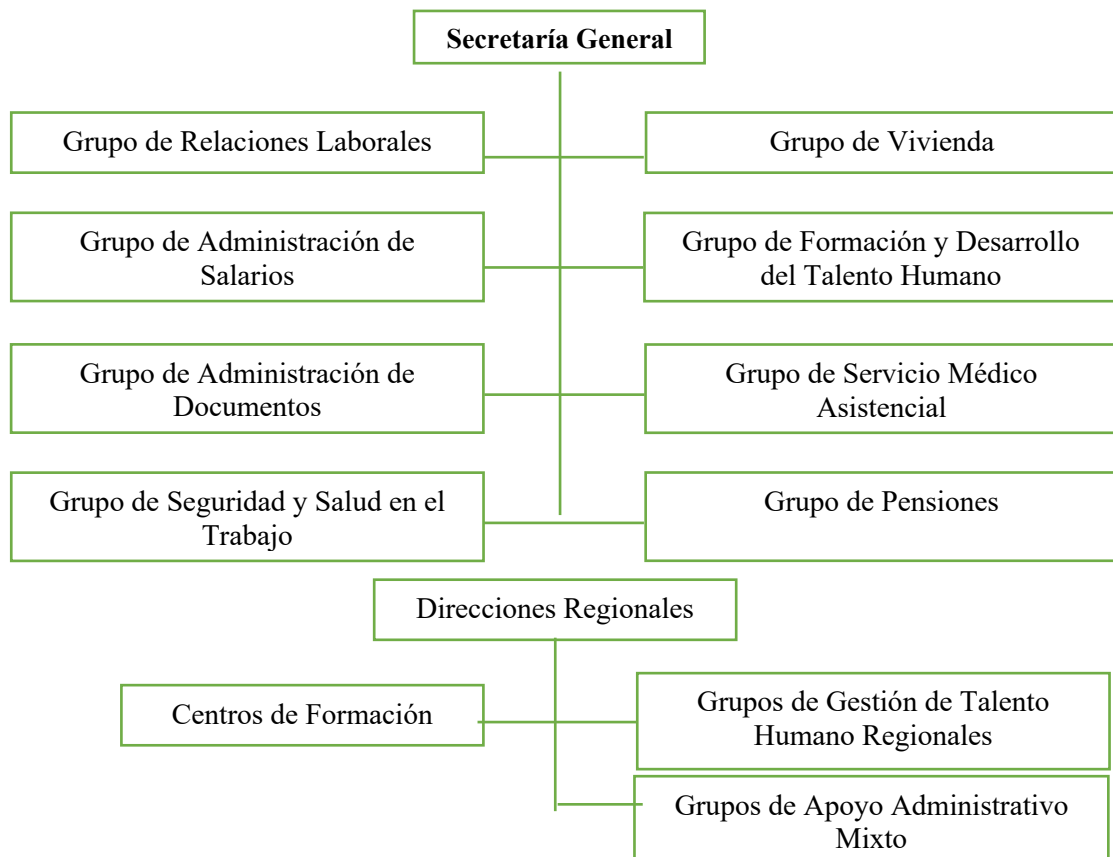
Fuente. Informe de Empalme (SENA, 2022)

El SENA es un vehículo de transformación social del país, de acuerdo con el informe de gestión de la entidad de la vigencia 2023, anualmente en promedio llega a 8 millones de colombianos con programas de formación integral, realiza 1.8 millones de colocaciones en empleabilidad, 4 millones de orientaciones a través de la Agencia Pública de Empleo, moviliza 2.8 millones de vacantes, brinda diferentes servicios a más de 96.000 empresas y expide 840.908 certificados por competencias .

Para lograr la ejecución de todo lo descrito anteriormente además de muchos otros retos que tiene la entidad, el SENA cuenta con aproximadamente 40.000 colaboradores entre funcionarios de planta y contratistas distribuidos en todo el territorio nacional.

El proceso estratégico de Gestión del Talento Humano – GTH, está a cargo de la Secretaría General de la entidad. Este proceso tiene la siguiente estructura informal interna:

Figura 6. Organigrama proceso GTH



Fuente. Elaboración propia (SENA, 2023)

La administración y gestión del talento humano de la entidad, está en cabeza de los 151 gerentes públicos que lideran las 33 Regionales y 117 Centros de Formación a nivel nacional, lo que implica la distribución geográfica de los cargos y una ejecución descentralizada de los procesos.

La planta de personal de empleos permanentes del SENA fue adoptada y modificada por el Gobierno Nacional mediante los Decretos 250 de 2004, 2989 de 2008, 4591 de 2011, 595 de 2016, 552 de 2017 y 1233 de 2023. Igualmente, la entidad cuenta con una planta temporal vigente, creada mediante Decreto 553 del 30 de marzo de 2017, prorrogada posteriormente.

La planta global está conformada por 9.905 cargos permanentes y 800 cargos temporales. Actualmente se encuentra en trámite la incorporación de 1.152 cargos permanentes y una nueva prórroga de los 800 cargos de la planta temporal. Con esta incorporación y de acuerdo con el tipo de vinculación, se espera que en octubre de 2023 la planta global de personal quede conformada así:

Tabla 1. Cargos por Tipo de Vinculación

Tipo de Vinculación	No. de Cargos
Carrera administrativa	10216
Libre nombramiento y remoción	161
Planta Temporal	800
Trabajadores Oficiales	680
Total	11.857

Fuente. Elaboración propia (Grupo de Relaciones Laborales, 2023)

De acuerdo con el Decreto 648 de 2017 y el ABC de las situaciones administrativas establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, un servidor público puede presentar más 31 situaciones administrativas diferentes según su tipo de vinculación, que afectan el estado de provisión de los cargos. Estas situaciones se distinguen en tres subprocesos principalmente, denominados ingreso, permanencia y retiro, y a través de estos subprocesos, el SENA en promedio debe adelantar mensualmente 1.900 novedades a nivel nacional (SENA, 2023).

Es importante mencionar que además de poder involucrar a alguna o algunas de las 167 dependencias, este tipo de trámites están vinculados a insumos que brindan entidades externas como la Comisión Nacional del Servicio Civil, el Departamento Administrativo de la Función Pública, Ministerio del Trabajo y el Departamento Administrativo de la Presidencia de República. Igualmente existen diferentes plataformas de información internas y externas como SIGEP, OnBase, Kactus, SIMO, además del archivo físico, historias laborales e insumos de los funcionarios y ciudadanos.

Para el 2024 la planta de personal se administra a través del sistema de gestión de recursos humanos “Kactus”. Cada ordenador debe emitir conforme a su competencia los actos administrativos que soportan las situaciones presentadas con los empleos, el Grupo de Administración de Salarios de la Secretaría General está encargado de registrar los actos administrativos que contienen las novedades de ingreso, permanencia y retiro de los servidores públicos del SENA a nivel nacional, que son soporte para la liquidación de la nómina y el Grupo de Relaciones Laborales es responsable de analizar y gestionar la planta de personal global y la planta de personal temporal del SENA.

5.3. Conceptos

Al hablar de gestión de los cargos de la planta de personal del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, es importante reconocer las definiciones de los conceptos más utilizados. En la tabla 2 se relacionan los conceptos clave:

Tabla 2. Conceptos clave

Concepto	Definición
Planta de personal	Grupo de cargos asignados a una entidad para el ejercicio de sus funciones (Congreso de Colombia, 2004)
Cargo	Empleo
IDP	Identificador Único de Planta
Kactus	Aplicativo de gestión de información de recursos humanos



Dactilograma	Huella digital impresa en una superficie con fines legales de identificación (RAE, 2023)
Situaciones administrativas	Son circunstancias en las que se pueden encontrar los empleados públicos frente a la administración durante su relación laboral (Función Pública, 2018)

Fuente. Elaboración propia (2023)

5.4. Normatividad

El marco normativo que enmarca esta consultoría se relaciona en la tabla 3:

Tabla 3. Marco normativo

Norma	Contenido	Enlace
Decreto 118 de 1957	Por el cual se decretan aumentos de salarios, se establece el subsidio familiar y se crea el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65462
Ley 909 de 2004	Tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública.	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861#21
Decreto 250 de 2004	Por el cual se adopta la Planta de Personal del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA.	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=100467
Decreto 1227 de 2005	Los empleos temporales los creados en las plantas de cargos para el ejercicio de las funciones previstas en el artículo 21 de la Ley 909 de 2004, por el tiempo determinado en el estudio técnico y en el acto de nombramiento.	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16313



Decreto 2989 de 2008	Modificación de la planta de personal del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=100468
Decreto 249 de 2009	Modificación de la estructura del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, de acuerdo con el Acta Nro. 1285.	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33418
Decreto 4591 de 2011	Modificación de la planta de personal del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=100469
Decreto 1083 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866
Decreto 595 de 2016	Modificación de la planta de personal del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=100470
Decreto 648 de 2017	Reglamentar el régimen de administración de personal, la competencia y procedimiento para el nombramiento, posesión y revocatoria del nombramiento, vacancia y formas de provisión de los empleos, movimientos de personal y las situaciones administrativas.	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=80915
Decreto 552 de 2017	Por la cual se crean cargos de carrera administrativa en la planta global de empleos del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=80619



Decreto 553 de 2017	Por la cual se crean en la planta de personal del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, empleos de carácter temporal, dentro del período comprendido entre el 17 de julio de 2017 y el 31 de diciembre de 2017.	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=80635
Ley 1960 de 2019	La presente ley tiene por objeto determinar las diferentes formas de ascenso como el encargo, concurso de carrera y movilidad horizontal para los funcionarios de carrera administrativa.	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=95430
Decreto 1233 de 2023	Por la cual se crean en la planta de personal del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, empleos permanentes, a partir del 1° de octubre de 2023.	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=214410

Fuente. Elaboración propia (2023)

6. Marco Metodológico

6.1. Enfoque

El enfoque se entiende como la forma en la que la investigación se aproxima al objeto de estudio y su realidad, buscando así generar conocimientos. La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto (Hernández & Mendoza, 2018).

Esta propuesta de consultoría tiene un enfoque cualitativo porque se busca examinar la forma en que ciertos individuos perciben la realidad que los rodea, identificar y comprender la realidad desde las experiencias de esas personas, profundizando en las percepciones y las creencias. Para llevar a cabo esta consultoría se utilizará la metodología no experimental que consiente en realizar estudios de situaciones ya existentes, sin que alterar el objeto de investigación, observando de esta manera los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en el contexto actual, para poder analizarlos (Hernández & Mendoza, 2018).

6.2. Tipo o Alcance de la Investigación

Para esta consultoría se define un alcance descriptivo que tiene una ruta con señalamientos: problemas o fenómenos identificados cuyas variables ya están definidas, buscando estimar la ocurrencia o magnitud de ellos, sin que el mismo llegue a ajustar la teoría (Hernández & Mendoza, 2018). Se espera proporcionar una descripción detallada y precisa de la problemática, y describir las características y funcionamiento del proceso de gestión del talento humano, frente a las situaciones administrativas de la planta de personal.

6.3. Instrumentos de Recolección de Información

Para diagnosticar la estructura organizativa de los cargos existentes en la planta global de personal del SENA se pretende elaborar y aplicar las matrices EFE, EFI y PESTEL.

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información legal, económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, F. R., David, F. R., 2017).

Por otro lado, la matriz de factores internos (EFI) evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de la empresa, y constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. (David, F. R., David, F. R., 2017)

Teniendo en cuenta la expansión geográfica y pluricultural del SENA, se pretende aplicar la matriz PESTEL, para determinar el impacto directo que pueden tener los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, según la regional de la entidad en que se desarrolle el proceso de gestión del talento humano (Erazo Núñez, S. E. , 2015).

Igualmente, se aplicará una encuesta a los coordinadores o responsables del proceso de talento humano en las diferentes regionales, con el fin de conocer cuáles han sido las experiencias de la gestión de novedades, posteriormente se hará un gráfico del proceso de registro de novedades segmentando las regionales por tamaño, para identificar el tiempo y nivel de trabajo.

A partir del diagnóstico de la estructura organizativa, se pretende identificar los requerimientos funcionales para almacenar de manera centralizada la información de cada cargo, incluyendo las novedades y situaciones administrativas, y finalmente establecer un flujo de actividades y responsables con el fin de articular cada rol, reflejando las relaciones entre los cargos.

6.4. Tipo de Análisis

El tipo de análisis es prescriptivo ya que se centra en recomendar acciones específicas que deben tomarse para alcanzar un resultado deseado o solucionar un problema. A diferencia del análisis descriptivo, que se enfoca en describir lo que ha ocurrido en el pasado, y del análisis predictivo, que se concentra en hacer pronósticos sobre eventos futuros, el análisis prescriptivo va un paso más allá al ofrecer recomendaciones basadas en datos para optimizar decisiones y resultados. Ayuda a las organizaciones a tomar decisiones estratégicas y operativas más inteligentes y a maximizar el valor de sus recursos al ofrecer recomendaciones basadas en datos sólidos reales y análisis avanzados (Bustamante Chong, 2019).

6.5. Diseño del Marco Metodológico

Las actividades que se llevarán a cabo proponer un sistema de identificación único “dactilograma” para la gestión eficiente de cargos de la planta de personal del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, son:

Tabla 4. Descripción de Actividades

Producto	Actividades	Duración
----------	-------------	----------



Diagnóstico	1- Elaboración de los instrumentos EFE, EFI y PESTEL (10) 2- Aplicación de los instrumentos EFE, EFI y PESTEL, con el equipo de Relaciones Laborales (30) 3- Elaboración y aplicación de encuestas de gestión de las novedades a los Coordinadores de Talento Humano Regionales (40) 4- Elaboración del gráfico del proceso (20) 5- Consolidación resultados del diagnóstico (40) 6- Socialización resultados del diagnóstico (40)	180 horas
Identificación de requerimientos funcionales	1- Elaboración de la propuesta de requerimientos funcionales (40) 2- Validación de la información (20) 3- Socialización de la información (20)	80 horas
Establecer el proceso	1- Identificar roles y responsabilidades (30) 2- Plasmar las relaciones en el proceso (20)	50 horas
Documento final (Informe)	1- Elaboración del documento final (40) 2- Presentación del documento (10)	50 horas

Fuente. Elaboración propia (2023)

La identificación de los requerimientos funcionales y el establecer un proceso que permita identificar los roles, responsabilidades y la relación que deben tener entre sí, son actividades fundamentales para dar solución a la problemática. Esto permitirá viabilizar la propuesta de control para una adecuada gestión de los cargos de la planta de personal de la entidad.

Finalmente, una vez realizadas las validaciones requeridas, se socializará la propuesta presentando un documento final a la organización que contenga todas las actividades desarrolladas, esto aportará a la gestión de los procesos de gestión de talento humano de manera eficiente.



7. Resultados

7.1. Diagnóstico de la estructura organizativa

7.1.1. Matriz EFI

De acuerdo con la información suministrada por la organización, en la matriz EFI se calificaron y ponderaron diez fortalezas y diez debilidades. Las principales fortalezas están relacionadas con la experticia técnica – jurídica con la que cuenta el nivel central, la competencia establecida para dirigir el proceso, dar lineamiento y acceder a la información que se requiera en cumplimiento de sus funciones. Por otro lado, las debilidades más relevantes están asociados al desconocimiento de las regionales sobre el manejo de la planta y la falta de comunicación entre dependencias.

Como se observa en la figura 7, el total ponderado en la matriz EFI es de 2,45, lo que evidencia que la organización no cuenta con una posición interna fuerte, en los procesos relacionados con la planta de personal.

Figura 7. Matriz EFI

FORTALEZAS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1	El 85% de las Regionales tienen Grupos de Talento Humano	1	4	4
2	El Grupo de Relaciones Laborales tiene acceso al 100% de la información del aplicativo Kactus	1	4	4
3	El Grupo de Relaciones Laborales cuenta con expertos técnicos y jurídicos en situaciones administrativas	0,9	4	3,6
4	Todas las Regionales tienen acceso al aplicativo Kactus y a las herramientas de office	0,7	3	2,1
5	El Grupo de Relaciones Laborales tiene relación directa con los gerentes públicos	0,9	3	2,7
6	El Grupo de Relaciones Laborales tiene acceso a todos los IDPS de la planta de personal	1	4	4
7	El Grupo de Relaciones Laborales tiene la competencia para emitir los lineamientos a nivel nacional	0,9	4	3,6
8	El Grupo de Relaciones Laborales actúa de forma inmediata para resolver los errores una vez se identifican	0,7	3	2,1
9	El 80 % de los cargos están provistos de manera definitiva	0,6	3	1,8
10	Existe un grupo exclusivo para el registro de las novedades de los IDPS, por lo que la carga operativa recae sobre ellos	0,8	3	2,4
DEBILIDADES				
1	El 80 % de las regionales desconoce como se gestionan las novedades en la planta de personal	1	1	1
2	El 100 % de las regionales tienen problemas de conectividad	1	1	1
3	El 95 % de las regionales no conoce el estado de provisión de los IDPS	0,9	1	0,9
4	El 78 % de las regionales perciben mala comunicación con la Dirección General	1	1	1
5	El 100 % de las regionales no tienen comunicación entre ellas	1	1	1
6	El 80 % de las regionales no tienen conocimiento de a quien deben reportarle las novedades administrativas	0,8	2	1,6
7	El 90 % de los coordinadores desconoce como se registran las novedades en la planta de personal	0,7	2	1,4
8	Mensualmente se evidencian por lo menos 3 errores a causa de un reporte indebido de situaciones administrativas	1	1	1
9	El 8 % de los funcionarios se encuentran gestionando reubicaciones	0,5	2	1
10	El 70% del Grupo de Relaciones Laborales son contratistas	0,4	2	0,8
				2,45

Fuente. Elaboración propia (2023)

En la hoja uno del archivo excel denominado “Anexo 1. Dactilograma”, se encuentra desarrollada la matriz “EFI”.

7.1.2. Matriz EFE

En línea con el punto anterior, en la matriz EFE se calificaron y ponderaron diez amenazas y diez oportunidades. Las principales amenazas están relacionadas con rotación constante de

los empleos del nivel decisorio, la dependencia que tiene la entidad de las entidades gubernamentales y las falencias en la conectividad. Por otro lado, las oportunidades destacadas están las ampliaciones de planta, incrementos salariales y cobertura de la entidad.

Como se observa en la figura 8, el total ponderado en la matriz EFE es de 2,5, lo que refleja que la estrategia del SENA en relación con el entorno no es efectiva.

Figura 8. Matriz EFE

OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1	Misión del SENA en el País	1	2	2
2	El gobierno nacional creo 1152 cargos nuevos, aumentando la planta en un 10%	0,9	3	2,7
3	Decreto 1800 de 2019	0,9	3	2,7
4	La provisión de los cargos por norma se basa en el mérito	1	4	4
5	Avances acelerados de automatización de procesos e IA	1	1	1
6	Imagen corporativa	0,8	1	0,8
7	Cobertura a nivel nacional	1	4	4
8	Nuevas políticas para favorecer a los trabajadores	1	3	3
9	Incrementos salariales	0,9	4	3,6
10	Asignación presupuestal de MinHacienda basada en la ejecución (recursos públicos)	1	4	4
AMENAZAS				
1	El 100% de los cargos de nivel decisorio del SENA son de libre nombramiento y remoción	1	2	2
2	Las TICS del SENA dependen de una licitación, contrato a término fijo	1	1	1
3	El 72% del presupuesto del SENA debe ser destinado en procesos misionales	0,8	3	2,4
4	Los objetivos organizacionales dependen del Gobierno Nacional, por lo que la Dirección General cambia mínimo cada 4 a	1	3	3
5	Por orden de la procuraduría no es posible aumentar el rubro de la prima de localización	0,7	2	1,4
6	El 36% de las Regionales están ubicadas en la Colombia Profunda (poco acceso a conectividad)	0,9	3	2,7
7	Los criterios de provisión de las entidades que regulan la materia	1	3	3
8	La provisión definitiva de los cargos de la planta de personal depende una entidad externa	1	3	3
9	El marco normativo es general para todas las entidades	1	2	2
10	Sólo el 5% de los cargos de la planta están destinados a funcionamiento de acuerdo a la asignación presupuestal	0,8	3	2,4
				2,5

Fuente. Elaboración propia (2023)

En la hoja dos del archivo excel denominado “Anexo 1. Dactilograma”, se encuentra desarrollada la matriz “EFE”.

7.1.3. Matriz PESTEL

Para el desarrollo de la matriz PESTEL se tuvo en cuenta factores que impactan transversalmente las regionales del SENA, sin embargo, es importante tener en cuenta la caracterización particular de las regiones y la categorización que da la entidad según su tamaño. De acuerdo con el tamaño, la cantidad de metas, recursos asignados, Centros de Formación, cobertura y planta de personal, las regionales del SENA se clasifican en grandes, medianas y pequeñas, distribuidas de la siguiente manera:

- Regionales grandes: Antioquia, Atlántico, Distrito Capital, Santander y Valle.
- Regionales medianas: Bolívar, Boyacá, Caldas, Cauca, Cesar, Córdoba, Cundinamarca, Guajira, Huila, Magdalena, Meta, Norte De Santander, Nariño, Quindío, Risaralda y Tolima.



- Regionales pequeñas (ubicadas en la Colombia profunda o en territorios alejados): Amazonas, Arauca, Caquetá, Casanare, Chocó, Guainía, Guaviare, Putumayo, San Andrés, Sucre, Vaupés y Vichada.

En la tabla 5 se describen las características de las Regionales según su tamaño:

Tabla 5. Características de las Regionales

Tamaño	Características
Grande	• Tienen más de 5 Centros de Formación Profesional • Su infraestructura se distribuye en más de un municipio • Tienen asignados más de 600 cargos en la planta de personal • El presupuesto y las metas institucionales están asignados conforme a su tamaño • Tienen influencia de varios sectores políticos • Los despachos Regionales se ubican en las principales ciudades capitales de Colombia • Generalmente no tienen problemas de conectividad por su ubicación geográfica • Normativamente las rige la normatividad de entidades nacionales, por lo que la normatividad local casi no le impacta • Tienen equipos de trabajo robustos, con personal técnico-jurídico altamente capacitado • Fácil acceso a sus sedes de trabajo
Mediana	• Tienen entre 2 y 4 Centros de Formación Profesional • Su infraestructura se distribuye en más de un municipio • Tienen asignados entre 200 y 600 cargos en la planta de personal • El presupuesto y las metas institucionales están asignados conforme a su tamaño • Tienen influencia de varios sectores políticos • Los despachos Regionales se ubican en ciudades intermedias de Colombia



	• Algunas veces tienen problemas de conectividad por su ubicación geográfica • Normativamente las rige la normatividad de entidades nacionales, por lo que la normatividad local casi no le impacta • Tienen equipos de trabajo limitados, con personal técnico-jurídico medianamente capacitado • El acceso a sus sedes de trabajo es limitado según su ubicación
Pequeña	- Tienen un solo Centro de Formación Profesional - Su infraestructura está en un solo municipio - Tienen asignados entre 30 y 90 cargos en la planta de personal - El presupuesto y las metas institucionales están asignados conforme a su tamaño - Tienen influencia de un sector político, según la Región donde se ubique - Los despachos Regionales se ubican en ciudades del territorio profundo de Colombia - Generalmente tienen problemas de conectividad por su ubicación geográfica - Normativamente las rige la normatividad de entidades nacionales, pero las directrices locales o Regionales las impactan directamente - Tienen dificultades de seguridad y orden público (amenazas, secuestros) - Los cargos no alcanzan para la conformación de grupos de trabajo, las personas no están técnicamente capacitadas - El acceso a sus sedes de trabajo es limitado según las condiciones de seguridad

Fuente. Elaboración propia (2023)

Como elementos transversales a los anteriormente descritos, se identificaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, relacionados en la figura 9:

Figura 9. PESTEL



Fuente. Elaboración propia (2023)

7.1.4. Encuesta

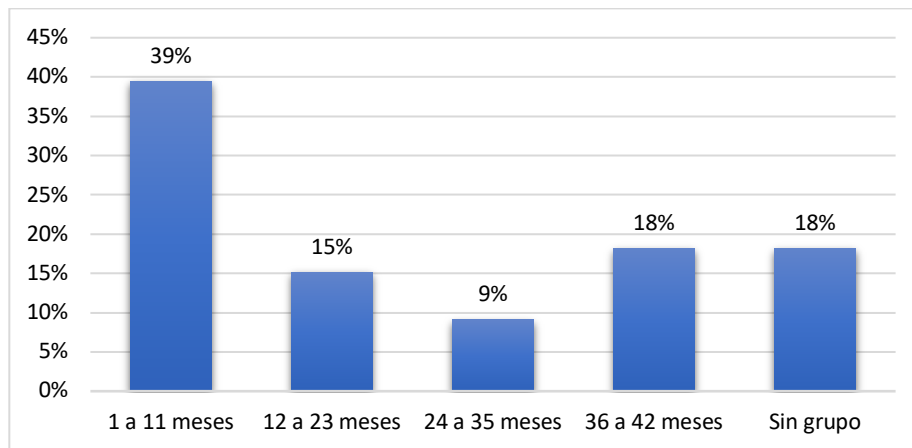
Con el fin de identificar información sobre la forma en que las regionales administran la planta de personal y gestionan las novedades desde su generación hasta su registro, se recolectaron datos a través de una encuesta de 10 preguntas a través de la aplicación Forms, aplicada a los 33 coordinadores o responsables de los procesos de talento humano en las regionales. A continuación, se describen las preguntas realizadas junto con los principales resultados:

Pregunta 1: Antigüedad en el cargo.

En relación con la antigüedad en el cargo se evidencia el 39% de coordinadores llevan menos de 2 años en este rol. Además, se destaca que 6 Regionales no cuentan con grupo de

talento humano conformado por la falta de personal de planta. En la figura 10 relacionada a continuación, se observa el porcentaje de coordinadores por tiempo de vinculación.

Figura 10. Antigüedad



Fuente. Elaboración propia (2023)

Pregunta 2: ¿Cómo se administra la planta de personal en su Regional?

Esta pregunta se dejó abierta con el fin de no inducir la respuesta sino conocer realmente la forma en que los responsables de talento humano administran la planta de personal, allí encontramos en común las siguientes respuestas:

- Respuesta 1. Se solicita a la Dirección General o la Dirección General es la encargada de administrar la planta: 36% de las personas.
- Respuesta 2. Se descarga de Kactus o en un excel: 27% de las personas.
- Respuesta 3. No se tiene claro como: 25% de las personas.
- Respuesta 4. No se administra la planta: 12% de las personas.

Pregunta 3: ¿Conoce el estado de provisión de los cargos de la planta de personal en su Regional?

Igual que la anterior, esta pregunta se dejó abierta. A partir de las respuestas, se concluye que las regionales desconocen la provisión de los cargos de la planta de personal asignada. En este ítem se identificaron las siguientes respuestas:

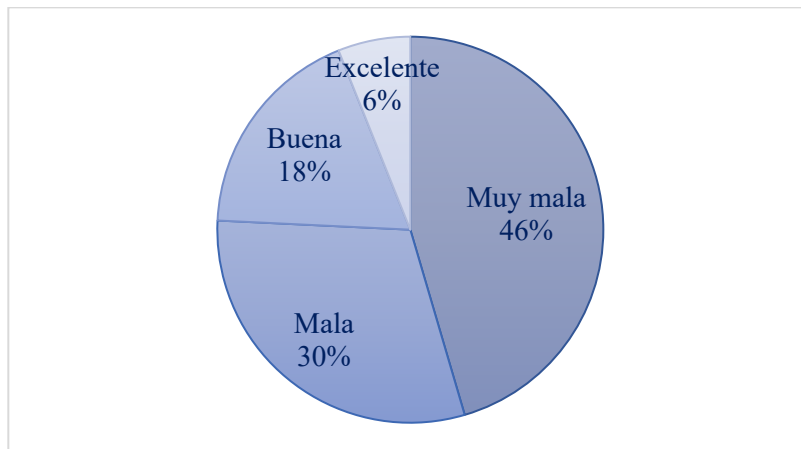
- Respuesta 1. Se puede conocer al descargar la información de Kactus: 1 persona
- Respuesta 2. Se conoce cuando la Dirección General remite la información: 22 personas

- Respuesta 3. Se conoce cuando hay provisión por concurso de méritos: 6 personas
- Respuesta 4. No se conoce: 4 personas

Pregunta 4: De 1 a 5 siendo el 5 el más alto, ¿cómo califica la comunicación con la Dirección General? (5 excelente, 4 buena, 3 regular, 2 mala y 1 muy mala)

La mayoría de las personas consideran que la comunicación con la Dirección General es muy mala, tal como se evidencia en la figura 11:

Figura 11. Comunicación DiGeneral

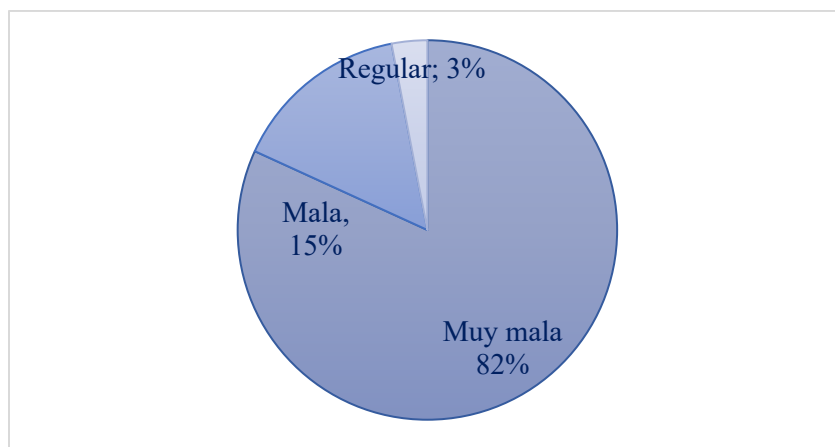


Fuente. Elaboración propia (2023)

Pregunta 5: De 1 a 5 siendo el 5 el más alto, ¿cómo califica la comunicación con las otras Regionales? (5 excelente, 4 buena, 3 regular, 2 mala y 1 muy mala)

La mayoría de las personas consideran que la comunicación con otras regionales es muy mala, tal como se evidencia en la figura 12:

Figura 12. Comunicación entre Regionales

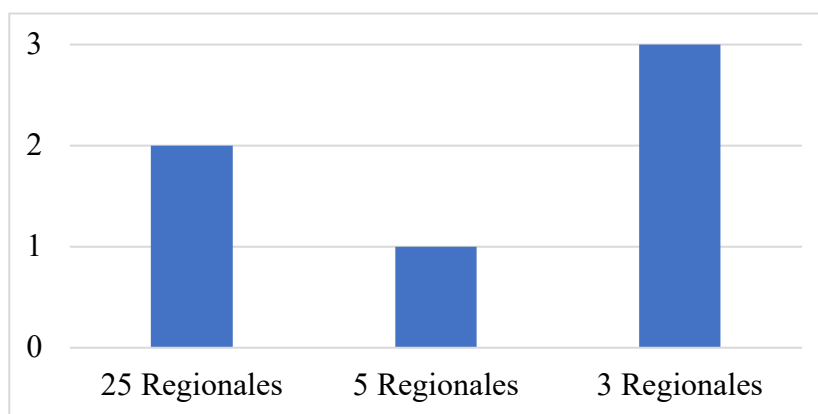


Fuente. Elaboración propia (2023)

Pregunta 6: ¿Cuántas personas administran la planta de personal en su Regional?

La mayoría de las Regionales tienen dos (2) personas administrando la planta de personal, de acuerdo con la figura 13.

Figura 13. Personas administradoras de la planta

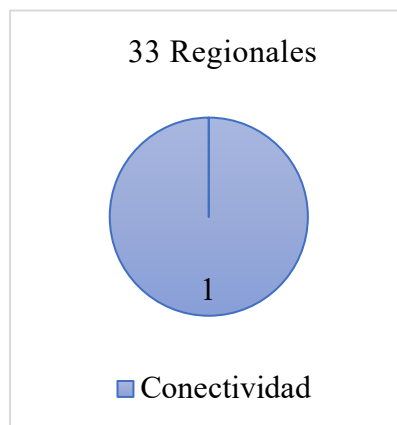


Fuente. Elaboración propia (2023)

Pregunta 7: De 1 al 5 siendo 5 el más alto, ¿qué nivel de conectividad tiene la Regional? (5 excelente, 4 buena, 3 regular, 2 mala y 1 muy mala)

El 100% de las Regionales indicaron que tienen un nivel de conectividad muy malo, como se evidencia en la figura 14.

Figura 14. Conectividad

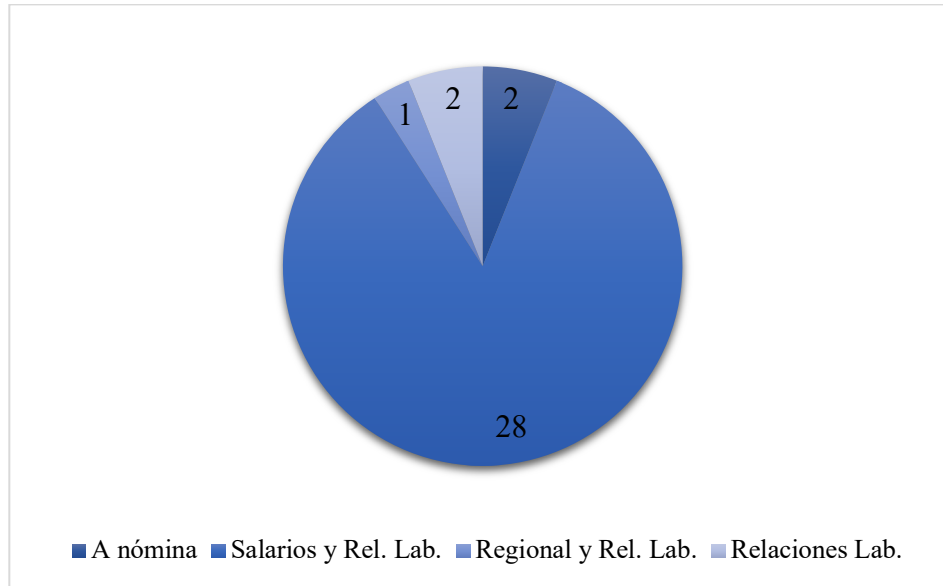


Fuente. Elaboración propia (2023)

Pregunta 8: ¿A quiénes reporta las novedades de personal?

De acuerdo con la figura 15, el 84% Regionales reportan las novedades a los Grupos de Salarios y Relaciones Laborales.

Figura 15. Reporte de novedades

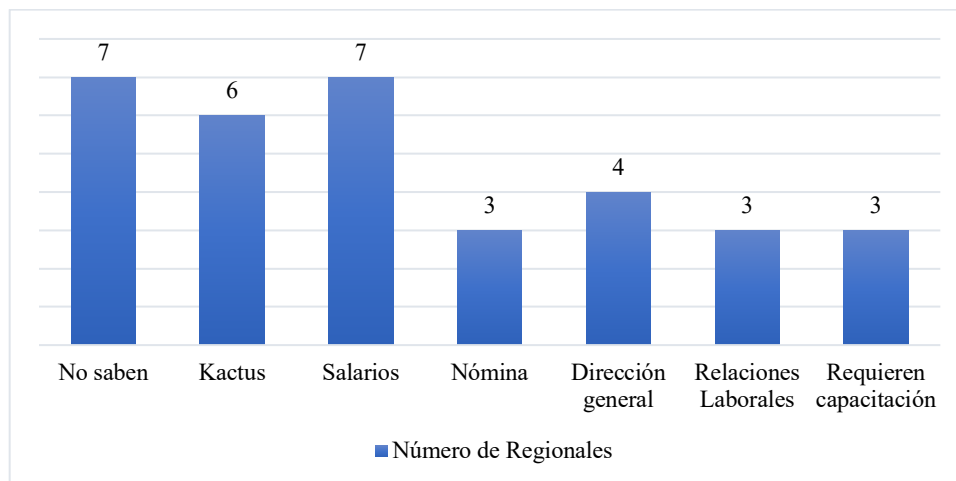


Fuente. Elaboración propia (2023)

Pregunta 9: ¿Sabe cómo se registran las novedades de personal en la planta de personal?

A partir de la figura 16 se puede observar que el 21% de las Regionales no saben cómo se registran las novedades en el aplicativo de la planta de personal del SENA, y los demás mencionan a quien consideran responsable de esta actividad, más no indican si saben o no.

Figura 16. Registro de novedades

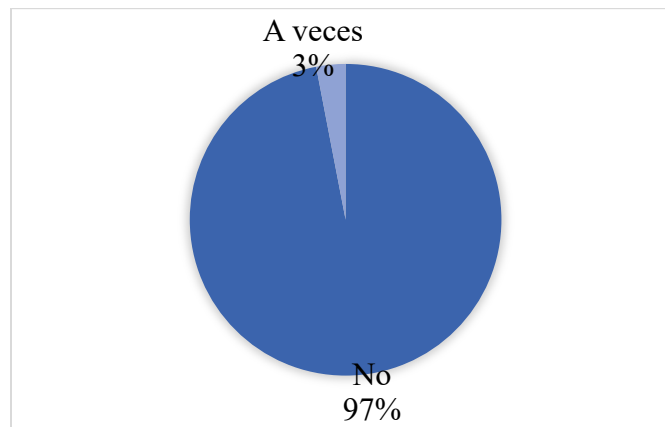


Fuente. Elaboración propia (2023)

Pregunta 10: ¿Tiene el control en tiempo real de las situaciones administrativas de las IDP?

Solamente una Regional manifestó tener a veces control en tiempo real de las situaciones administrativas de las IDP, las demás dieron respuestas en donde se evidencia que no saben, como se observa en la figura 17.

Figura 17. Control IDP



Fuente. Elaboración propia (2023)

7.1.5. Anexo Procedimientos de Situaciones Administrativas

En el documento Word denominado “Anexo 2. Procedimientos de Situaciones Administrativas”, se encuentra la descripción de los insumos, responsables, procedimientos y paso a paso requerido para el registro de las novedades en el aplicativo Kactus. En el mencionado documento se especifican las siguientes situaciones administrativas:

7.1.5.1. Nombramientos:

- Nombramientos en Período de Prueba Empleos de Carrera Administrativa
- Nombramientos Ordinarios Directores de Área
- Nombramientos Ordinarios Directores Regionales y Subdirectores de Centro
- Nombramientos Provisionales Empleos de Carrera Administrativa

7.1.5.2. Encargos:

- Encargos en Empleos de Carrera Administrativa y Libre Nombramiento y Remoción
- Encargo en empleos de libre nombramiento y remoción en IDP definitiva y en IDP temporal

7.1.5.3. Comisiones de Servicio Comisión para adelantar estudios al interior o al exterior del país y de LNR

7.2. Requerimientos Funcionales

En el documento excel denominado “Anexo 3. Requerimientos Funcionales”, se indica la descripción de las actividades, responsables, fases y fechas propuestas para el desarrollo del plan de trabajo de implementación de requerimientos en “kactus”, con el fin de almacenar de manera centralizada la información de cada cargo incluyendo las novedades y situaciones administrativas. Allí se identifican como principales responsables del proceso la Oficina de Sistemas y el Grupo de Relaciones Laborales de la Dirección General.

Para el proyecto se propone la ejecución de las fases relacionadas a continuación, las cuales abarcan de manera transversal el desarrollo de las actividades:

- Fase I: Análisis y definición de alcance
- Fase II: Parametrización en el sistema
- Fase III: Implementación y desarrollos
- Fase IV: Ejecución de pruebas
- Fase V: Documentación y entregables

7.3. Flujo de Actividades y Responsables

En el documento excel denominado “Anexo 4. Flujo de Actividades y Responsables”, se grafica el flujo de actividades y responsables indicando los responsables y las actividades que adelanta cada uno.

8. Conclusiones

- El SENA es una entidad que ha crecido exponencialmente desde su fundación. Es evidente que ha crecido en presupuesto, en metas, en número de aprendices formados e intrínsecamente en número de funcionarios, aumentando cerca del 40% su planta de personal en el último quinquenio. Sin embargo, no se evidencia una modernización de sus políticas de talento humano a pesar de catalogar este, como un proceso estratégico para la organización.
- De acuerdo con las puntuaciones evidenciadas en la matriz EFI, el SENA no cuenta con una posición interna fuerte, en los procesos relacionados con la planta de personal. A pesar de la existencia de los Grupos Regionales de Talento Humano y el recurso técnico y jurídico del Grupo de Relaciones Laborales, sobresale el desconocimiento por parte de las Regionales en la gestión de novedades de la planta de personal, los problemas de conectividad y la falta de una comunicación asertiva entre Regionales y Dirección General. Esto se refleja en los errores identificados mensualmente, al realizar los ingresos de novedades en el aplicativo Kactus.
- La estrategia del SENA en relación con el entorno no es efectiva. Amenazas como la falta de conectividad, que el 72% del presupuesto del SENA es destinado a procesos misionales, depender de los criterios de provisión de otras entidades y los cambios de gobierno, predominan sobre las principales fortalezas relacionadas con la asignación presupuestal de Ministerio Hacienda basada en la ejecución (recursos públicos), avances acelerados de automatización de procesos en IA y provisión de los cargos basada en el mérito.
- La categoría de las Regionales impacta evidentemente los procesos relacionados con la planta de personal. Las principales diferencias están relacionadas con el tamaño de las regionales destacando que las regionales grandes tienen más de 5 centros de formación y el presupuesto y metas que se asigna va en proporción a esto, las regionales medianas tienen acceso limitado a sus sedes de trabajo y su infraestructura se distribuye en más de un municipio y las regionales pequeñas por tener un solo centro de formación y tener problemas de conectividad por su ubicación geográfica.

- Los resultados de la encuesta muestran desconocimiento de los procesos de Talento Humano en los funcionarios al interior de la entidad, lo cual hace que operativamente se dificulte controlar la planta de personal y las diferentes situaciones administrativas del día a día.
- La Oficina de Sistemas tiene la capacidad operativa para desarrollar los requerimientos propuestos para el Sistema de Identificación de Cargos “Dactilograma” en el aplicativo Kactus.
- La falta de un procedimiento claro de asignación de funciones y roles ocasiona una sobrecarga laboral para cada funcionario y no permite una adecuada planeación estratégica.

9. Recomendaciones

- Integrar la tecnología y los aplicativos utilizados, en los procesos de talento humano. Pese al tamaño de la organización, no se evidencia una integración que optimice los procesos adelantados en los grupos de Gestión del Talento Humano. Es necesario que la Entidad automatice tareas operativas que demandan tiempo de los equipos de trabajo, para que estos puedan enfocarse en las actividades estratégicas e igualmente se minimicen los errores presentados en el desarrollo de los diferentes procedimientos, como el ingreso de novedades.
- La entidad debe establecer los procedimientos de talento humano, considerando la caracterización de las Regionales. El considerar las diferentes características, permitiría a la Dirección General orientar acertadamente a las Regionales, evitándoles re-procesos, garantizando una adecuada ejecución de las diferentes actividades, así como el cumplimiento oportuno de los procesos.
- Las administraciones deben priorizar talento humano y destinar presupuesto específico para la automatización y mejora, de los procesos liderados desde esta área. El talento humano es la columna vertebral de la organización, sin este, el cumplimiento de la misión sería imposible. Visto de esta manera, al gestionar los procesos de talento humano de una manera adecuada, mejoraría la productividad de la organización y el cumplimiento de las metas.
- Es necesario que la Secretaría General a través del Grupo de Relaciones Laborales, se articule con la Oficina de Sistemas para desarrollar los requerimientos propuestos para el Sistema de Identificación de Cargos “Dactilograma” en el aplicativo Kactus. Esto permitiría optimizar un recurso con el que ya cuenta la entidad, para gestionar de manera eficiente los cargos de la planta global de personal del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.
- El Grupo de Relaciones Laborales tiene el 70% de la carga laboral de la Secretaría General, esto genera sobre carga en el coordinador del equipo y desarticulación entre algunos procesos. Se recomienda dividir esta coordinación en dos grupos internos de trabajo, con el fin de que cada uno pueda enfocarse en temas específicos, distribuyendo la carga de manera equitativa.



10. Anexos

- 10.1.** Anexo 1. Dactilograma
- 10.2.** Anexo 2. Procedimientos de Situaciones Administrativas
- 10.3.** Anexo 3. Requerimientos Funcionales
- 10.4.** Anexo 4. Flujo de Actividades y Responsables



11. Referencias

- Bustamante Chong, M. B. (2019). *Análisis de la gestión de procesos administrativos en el departamento de talento humano*. *Revista San Gregorio*, 1(31), 64-71.
- Chiavenato, I. (1995). *Manual de Reingeniería: Una Guía para Reinventar su Empresa Ajustada a las Personas*. P. 123. Obtenido de E-Book 7-24: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. P. 33. Obtenido de E-Book 7-24: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9350>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. P. 31. Obtenido de E-Book 7-24: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9350>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* P. 6. Obtenido de E-Book 4/27: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9350>
- CompromISO SENA. (2023). *Mapa de Procesos*. Obtenido de Caracterización del Proceso de Talento Humano:
<https://compromiso.sena.edu.co/documentos/index.php?opc=1&text=caracterizacion&codigo=GTH>
- Congreso de Colombia. (1994). *Departamento Administrativo de la Función Pública*. Obtenido de Ley 119 de 1994:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14930>
- Congreso de Colombia. (2004). *Ley 909*. Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861#0>
- DAFP. (2017). *Gestión Estratégica del Talento Humano*. Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública:



file:///C:/Users/DAVID/Downloads/Guia%20de%20Gestion%20Estrategica%20del%20Talento%20Humano.pdf

David, F. R., David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. P. 77.

Obtenido de E-Book 7-24: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5029>

David, F. R., David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración estratégica*. P. 116.

Obtenido de E-Book 7-24: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5029>

Erazo Núñez, S. E. . (2015). *Cuadro de mando integral en la gestión de procesos de una empresa consultora en el desarrollo del talento humano, ubicada en la ciudad de Quito*.

Función Pública. (2018). *ABC de Situaciones Administrativas*. Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+de+Administraci%C3%B3n+P%C3%BAblica+-+ABC+de+situaciones+administrativas+-+Versi%C3%B3n+2.pdf/d4847a42-0ccc-c75c-7468-4e1da6256839>

Hernández & Mendoza. (2018). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de E-Book 7-

24: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443&pg=430>

Krajewski, L., Ritzman, L., Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones* .

Obtenido de Procesos y Cadenas de Valor:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/566458/Administracion_De_Operaciones_-_LEE_J_K-comprimido.pdf

McKinsey. (2021). *Estrategia para un Mundo Digital*. Obtenido de

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/estrategia-para-un-mundo-digital/es>

Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Management Work*. P. 52. . Obtenido de Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall:

http://www.accenture.com/xdoc/en/services/hp/capabilities/strategic_funtion.pdf



Presidencia de la República. (2004). *Departamento Administrativo de la Función Pública*.

Obtenido de Decreto 249 de 2004:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33418>

RAE. (2023). *Dactilograma*. Obtenido de Real Academia Española:

<https://dle.rae.es/dactilograma>

RAE. (2023). *Eficiencia*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/eficiencia>

SENA. (2019). *Quiénes somos*. Obtenido de Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA:

<https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx>

SENA. (2023). *Organigrama SENA*. Obtenido de Servicio Nacional de Aprendizaje -

SENA: <https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/estructura-organizacional.aspx>

SENA. (2023). *Informe Grupo de Relaciones Laborales*. Obtenido de Informe de Gestión.

SENA. (2023). *Grupo de Relaciones Laborales*.

SENA. (2023). *Compromiso*. Obtenido de Sistema Integrado de Gestión y Autocontrol -

SIGA:

<https://compromiso.sena.edu.co/documentos/index.php?opc=1&text=caracterizacion&codigo=GTH>

SENA. (2024). *Planta de Personal*.

Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. P48. Obtenido de E-Book 7-4:

[https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=)