

Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la Alcaldía de El Carmen
de Chucurí

Jenny Alexandra Nova Gil

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniera Industrial

Director

Ana Mireya Cuadros Rojas

Magister en Administración de Empresas

Tutor

Robinson Almeyda Villabona

Abogado

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas.

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2022

Dedicatoria

A Dios Todopoderoso que iluminó mi camino y me brindó las habilidades para formarme íntegramente.

A mis padres que son mi fuente de inspiración y de apoyo. Gracias a su esfuerzo y palabras de ánimo he podido avanzar en cada obstáculo de la mano de ellos, brindándome seguridad.

A mis hermanos que con su ejemplo me motivan a superarme y luchar por lo que realmente me apasiona.

A mi familia en general que me brinda sus buenos deseos y siempre me tienen en sus oraciones.

A aquellas maravillosas personas que conocí en la universidad y han estado conmigo a lo largo de este proceso.

Agradecimientos

A mi padres, mi hermano, mis tías y mis abuelas que me ofrecieron de su tiempo para lograr el correcto desarrollo del proyecto.

A la Alcaldía Municipal que me brindó el espacio y la oportunidad de trabajar en mejorar procesos en mi propia región.

A mi tutor y personas que me acompañaron en el desenvolvimiento del tema de trabajo dentro de la Alcaldía que me facilitaron el proceso de aprendizaje.

A mi directora de proyecto que se mostró atenta en todo momento.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	16
1. Generalidades Del Proyecto.....	19
1.1 Planteamiento Del Problema.....	19
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo General.....	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
1.3 Alcance	21
1.4 Metodología del proyecto	21
2. Generalidad de la Entidad.....	24
2.1 Información General	24
2.2 Reseña histórica	25
2.3 Misión y visión	25
2.4 Tamaño de la Entidad	26
2.5 Localización.....	27
2.6 Estructura organizacional y mapa de procesos	27
3. Marco de referencia	29
3.1 Marco de antecedentes:.....	29
3.2 Marco Teórico:.....	31

3.2.1 Gestión Del Talento Humano:	31
3.2.2 Modelo Integrado De Planeación Y Gestión:	34
3.2.3 Planeación Estratégica	40
3.2.4 Clima Organizacional	40
3.2.5 Inducción Y Reinducción	42
3.2.6 Desvinculación Laboral Asistida	43
3.2.7 Indicadores De Gestión.....	44
4. Análisis Y Diagnóstico De Los Procesos De La GTH	45
4.1 Desarrollo Del Diagnóstico.....	47
4.1.1 Revisión Conceptual Y Construcción Del Marco Teórico	47
4.1.2 Análisis Preliminar De La Organización	47
4.1.3 Revisión Documental.....	48
4.1.4 Análisis De Los Procesos De La GTH	50
4.1.5 Aplicación Del Instrumento De Evaluación De Cumplimiento Y Entrevistas.....	51

4.1.6 Análisis De La Información Obtenida	58
4.1.7 Conclusiones Diagnóstico.....	63
5. Formulación del plan de mejoramiento de GTH	65
6. Diseño de herramientas ofimáticas	69
6.1 Diseño de una herramienta ofimática en Excel para obtener información del personal	69
6.1.1 Recolección de datos.....	69
6.1.2 Creación de la herramienta ofimática de información de la planta de personal	69
6.1.3 Implementación de la herramientas ofimática de informaición de la planta de personal	70
6.2 Diseño de una herramientas ofimática en Google Formularios para la evaluación del clima organizacional	71
6.2.1 Diseño de la herramienta de apoyo a la evaluación de clima laboral	71
6.2.2 Implementación y resultados	73
6.3 Diseño de una herramienta de Excel para el manejo de indicadores	74
6.3.1 Creación de una herramienta ofirmátia en Excel para el seguimiento y análisis de los indicadores de GTH	74

7. Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento	75
7.1.Propuesta de mejoramiento para el proceso de planeación Estratégica.....	75
7.1.1 Estandarización y documentación del proceso de Gestión de Talento Humano	777
7.1.2 Reestructuración Del Esquema Organizacional.....	77
7.2 Propuesta De Mejora Para Perfiles De Cargo.....	79
7.3 Propuesta De Mejora Estructurar El Programa De Direccionamiento Estratégico	80
7.4 Propuesta De Mejora Programa De Reinducción	81
7.5 Propuesta De Mejora Gestión De Clima Organizacional	83
7.5.1 Diseño Del Protocolo De Clima Laboral	84
7.5.2 Metodología De Aplicación.....	84
7.5.3 Variables a evaluar.....	85
7.5.4 Resultados del diseño del protocolo de la medición de clima laboral	87
7.6 Propuesta De Mejora Diseño De Indicadores De Gestión Para Proceso GTH.....	887
7.6.1.1 Definición De Indicador:	88

7.6.1.2 Ficha Del Indicador.....	88
7.6.1.3 Comportamiento Del Indicador	89
7.6.1.4 Medición Y Análisis Del Indicador	89
7.6.1.5 Observaciones.....	90
7.6.2 Presentación De Indicadores Del Proceso De GTH	90
7.6.3 Resultado De Los Indicadores De Gestión Del Proceso De GTH Implementados	93
8. Evaluación de mejoras implementadas.....	94
9. Socialización de las mejoras implementadas y su resultado.....	96
10. Conclusiones.....	98
11. Recomendaciones	100
Referencias Bibliográficas	102

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos.....	18
Tabla 2. Información general de la Alcaldía de El Carmen de Chucurí.	24
Tabla 3. Metodología del diagnóstico.....	46
Tabla 4. Documentación existente para la GTH en la Alcaldía de El Carmen de Chucurí..	49
Tabla 5. Caracterización del personal.....	50
Tabla 6. Criterios de evaluación para el instrumento de diagnóstico.	52
Tabla 7. Análisis consolidado de información obtenida.	59
Tabla 8. Plan de Mejoramiento para la Gestión de Talento Humano en la Alcaldía El Carmen de Chucurí.	66
Tabla 9. Afirmaciones de evaluación clima laboral.	71
Tabla 10. Variables de medición clima organizacional.	85
Tabla 11. Análisis de resultados de medición clima organizacional.	86
Tabla 12. Indicadores de gestión del proceso de GTH.	91

Tabla 13. Evolución de indicadores luego de las mejoras implementadas. 94

Tabla 14. Incremento de componentes luego de las mejoras implementadas. 95

Lista de Figuras

Figura 1. Dirección de la Alcaldía.....	27
Figura 2. Organigrama.....	28
Figura 3. Mapa de procesos.....	28
Figura 4. Procesos de la gestión de talento humano.....	32
Figura 5. Dimensiones del modelo integrado de planeación y gestión.....	37
Figura 6. Factores por considerar en el programa de inducción.....	42
Figura 7. Resultado de diagnóstico.....	53
Figura 8. Resultado por componente.....	53
Figura 9. Resultado por categoría en el componente de planeación.....	54
Figura 10. Resultado por categoría en el componente ingreso.....	55
Figura 11. Resultado por categoría en el componente desarrollo.....	55
Figura 12. Resultado por categoría en el componente retiro.....	56
Figura 13. Resultado consolidado en las rutas de valor.....	57

Figura 14. Información general.....	70
Figura 15. Pestañas análisis de evaluación clima laboral..	73
Figura 16. Indicadores de GTH..	75
Figura 17. Caracterización del proceso de TH.....	77
Figura 18. Organigrama propuesto..	78
Figura 19. Encabezado de evaluación.....	81
Figura 20. Asistencia reinducción organización de archivo.....	82
Figura 21. Definición de indicador.....	88
Figura 22. Ficha del indicador.....	88
Figura 23. Comportamiento del indicador.....	89
Figura 24. Medición y análisis del indicador.....	89
Figura 25. Observaciones.....	90

Lista de Apéndices

Los apéndices adjuntos pueden ser consultados en la base de datos de la Biblioteca UIS.

Apéndice A. Herramienta perfiles

Apéndice B. Matriz GETH

Apéndice C. Plan de Mejora propuesto.

Apéndice D. Caracterización del proceso GTH.

Apéndice E. Decretos planta de personal.

Apéndice F. Estructura organizacional.

Apéndice G. Programa Inducción y reinducción.

Apéndice H. Evaluación_PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Apéndice I. Evaluación_PROGRAMA DE REINDUCCIÓN

Apéndice J. Análisis de evaluación programa de inducción

Apéndice K. Análisis de evaluación programa de reinducción

Apéndice L. Reinducción.

Apéndice M. PROTOCOLO CLIMA LABORAL

Apéndice N. Análisis de la evaluación de clima laboral.

Apéndice O. INFORME Y PROPUESTA PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL

Apéndice P. Indicadores del proceso GTH

Apéndice Q. Matriz GTH final

Apéndice R. Carta cumplimiento de objetivos

Apéndice S. Socialización de resultados

Resumen

Título: Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la Alcaldía de El Carmen de Chucurí *

Autor: Jenny Alexandra Nova Gil **

Palabras Clave: Talento humano, mejoramiento, gestión, indicadores.

Descripción: La Alcaldía Municipal de El Carmen de Chucurí es una organización gubernamental que tiene como propósito orientar el accionar administrativo en el mejoramiento de la calidad de vida de la población carmeleña mediante la generación de auténticos procesos de participación ciudadana que conlleva a una sociedad más incluyente, con sentido social. Para garantizar el cumplimiento de dicha misión, se vuelve una necesidad contar con funcionarios que estén comprometidos a desempeñar sus funciones brindando una atención adecuada al ciudadano; por lo que la dirección apoya la intervención del proceso de talento humano en busca de ofrecer servicios de alta calidad.

El desarrollo del proyecto se fundamentó en el resultado de un diagnóstico principal al proceso de GTH recolectando información necesaria, para luego presentarle un plan de mejoramiento al mando directivo donde se aprobaron solo las acciones a las cuales se les daba prioridad. Las propuestas llevadas a la realidad consistieron en la caracterización de procesos, estandarización de programas y diseño de protocolos que se apoyan de herramientas ofimáticas para facilitar la gestión del proceso. Finalmente, se mide el resultado del proyecto mediante la creación de indicadores que evalúen el impacto de las actividades realizadas que afectan la ponderación del estado del proceso.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Ana Mireya Cuadros Rojas, Magister en administración de empresas.

Abstract

Title: Improvement of the Human Talent Management process for the Mayor's Office in El Carmen de Chucurí. *

Author: Jenny Alexandra Nova Gil.**

Key Words: Human talent, improvement, management, indicators.

Description: The Municipal Mayor's Office of El Carmen de Chucurí is a governmental organization whose purpose is to guide the administrative actions in the improvement of the quality of life of the population of El Carmen de Chucurí through the generation of authentic processes of citizen participation that leads to a more inclusive society, with social sense. In order to guarantee the fulfillment of this mission, it becomes a necessity to have officials who are committed to perform their functions providing adequate attention to the citizen; therefore, the management supports the intervention of the human talent process in order to offer high quality services.

The development of the project was based on the result of a main diagnosis of the GTH process, collecting the necessary information, and then presenting an improvement plan to the management where only the actions that were given priority were approved. The proposals implemented consisted in the characterization of processes, standardization of programs and design of protocols supported by office automation tools to facilitate the management of the process. Finally, the results of the project are measured through the creation of indicators that evaluate the impact of the activities carried out that affect the weighting of the state of the process.

* Bachelor thesis.

**

Introducción

La planeación estratégica del talento humano es crucial para que las entidades públicas puedan satisfacer de manera eficiente y eficaz a las necesidades cambiantes de los ciudadanos. Por lo que, actualmente, las organizaciones se están enfocando en desarrollar las capacidades, destrezas, habilidades, valores, competencias; en incentivar el mejoramiento de la actitud de los servidores públicos en la prestación de sus servicios; contribuir al bienestar social y bienestar laboral fundamentales del recurso humano, con miras a alcanzar la efectividad personal, grupal y organizacional, posibilitando a la vez el desarrollo profesional íntegro de los mismos.

La Alcaldía de El Carmen de Chucurí es una institución del sector público que integra principios, valores e identidad en un enfoque regional, dirigida en orientación y apoyo a la sociedad carmeleña con eficiencia y eficacia. Dado al carácter público de la institución, el proceso de gestión de talento humano debe estar debidamente regulado por las normativas gubernamentales mediante el decreto 1499 de 2017 en el Artículo 2.2.22.3.2. donde se define el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

En la Alcaldía están establecidas 4 secretarías, Secretaría de Planeación, secretaría de Hacienda, Secretaría de Gobierno y secretaría de Desarrollo Social, que son las encargadas de liderar todos los procesos de la administración. Dentro de los retos que enfrenta la administración se encuentra el estado de calamidad, la ausencia de caracterización del proceso de gestión de talento humano que está liderado por la secretaría de gobierno, así como la falta de programa de inducción que garantiza que el funcionario que se vincula a la entidad cuente con una adaptación

a la cultura organizacional, además de la carencia de actualización y no perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del personal de la institución mediante el programa de reinducción, por otra parte no se sabe con exactitud si se logra elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral dado a que no cuentan con la medición de clima laboral.

Teniendo en cuenta las debilidades que presenta a grandes rasgos el proceso de talento humano, la entidad está comprometida por medio de su línea estratégica desarrollo institucional y buen gobierno es de todos a fortalecer a través de los procesos administrativos la articulación entre la planeación, ejecución y seguimiento de las políticas públicas para brindar una gestión administrativa con calidad, eficacia y eficiencia desarrollando estrategias que ayuden a medir el desempeño fiscal y administrativo bajo los principios de transparencia y la igualdad.

Con el proyecto de grado se busca el mejoramiento del proceso de GTH partiendo de un diagnóstico que refleje el estado real del proceso, posteriormente de analizar la información obtenida, plantear las propuestas de mejora a sus respectivas debilidades y evaluar el éxito de aquellas que se pueden implementar luego de obtener el aval por la dirección. Finalmente, se plantean las conclusiones y respectivas recomendaciones que sirvan como un insumo para la mejora continua de la institución.

Tabla de cumplimiento de objetivos**Tabla 1.***Cumplimiento de objetivos*

Objetivo	Cumplimiento
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del talento humano de la Alcaldía de El Carmen de Chucurí. 	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en los capítulos 4 y 8 y los apéndices B y Q.
<ul style="list-style-type: none"> Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico. 	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 5 y apéndice C.
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización. 	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 6 y apéndices A, N y P.
<ul style="list-style-type: none"> Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por Secretaría de Gobierno de la Alcaldía de El Carmen de Chucurí. 	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 7 y apéndices D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O y P.
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso. 	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en los capítulos 7 y 8 y apéndices P y Q.
<ul style="list-style-type: none"> Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación. 	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 9 y apéndices R y S.

1. Generalidades del proyecto

En esta sección se presentan el objetivo general y los específicos del trabajo de grado, así mismo se describe el contexto de la problemática a la que se le propone el plan de mejora y la metodología utilizada durante el desarrollo del proyecto.

1.1 Planteamiento del problema

La Alcaldía Municipal de El Carmen de Chucurí es una entidad descentralizada de carácter territorial cuyo propósito principal es orientar y apoyar a la comunidad carmeleña, garantizando la calidad de vida y la inversión social para alcanzar el desarrollo humano sostenible y la satisfacción de la sociedad. Por lo que, en la búsqueda del cumplimiento de su misión, la organización cuenta con el apoyo de 24 colaboradores directos llevando a cabo el desarrollo de sus procesos.

La alcaldía municipal reconoce la importancia y el impacto que genera el recurso humano al momento de prestar un servicio de alta calidad. Además, debido al carácter público de la organización, se encuentra regulada por programas y normas estatales. Mediante el decreto Nacional 1499 de 2017 se establece el modelo integrado de planeación y gestión, cuya primera dimensión es el talento humano. La entidad buscando una adecuada gestión del ciclo de vida de sus servidores (ingreso, desarrollo y retiro), refleja la necesidad de la actualización y estandarización de algunos planes tales como el de inducción, reinducción y retiro, al mismo tiempo que la evaluación del clima laboral, todo esto se encuentra legalmente establecido para este tipo de entidad. Se propone la intervención de los procesos del área de GTH, los cuales involucran al servidor público desde la etapa de su ingreso hasta el momento de desvinculación de la

organización ya que el desarrollo de estos procedimientos, además de cumplir con los objetivos propios de la entidad en general como lo es el ofrecer un excelente servicio a la comunidad, también se ve reflejado en la medición de la gestión de los proyectos de talento humano que están constituidos por el gobierno nacional y evaluados por el formulario único de reporte de avances de la gestión (FURAG).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Formular e Implementar un plan de mejoramiento para el proceso de Gestión Del Talento Humano en la Alcaldía de El Carmen de Chucurí.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del talento humano de la Alcaldía de El Carmen de Chucurí.
- Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.
- Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por Secretaría de Gobierno de la Alcaldía de El Carmen de Chucurí.
- Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso.

- Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.

1.3 Alcance

El desarrollo del trabajo de grado tiene como propósito el mejoramiento de los subprocesos de talento humano en los cuales se evidenciaron falencias durante la etapa diagnóstica, donde se utilizaron herramientas que facilitaron la recolección de información y su respectivo análisis que dan paso a la propuesta de un plan de mejoramiento. Al evaluar con la persona responsable del área se concluye que el alcance el proyecto consta del levantamiento e implementación de los documentos estandarizados con la normatividad vigente para que sean avalados por la secretaría, entre los que se dicta el direccionamiento estratégico donde se trabaja la caracterización del proceso, el procedimiento de inducción y reinducción, la evaluación del clima laboral y la creación de indicadores que midan la evolución del impacto de las estrategias formuladas, así mismo, la socialización del proyecto a los trabajadores involucrados.

1.4 Metodología del proyecto

Para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos propuestos en el mejoramiento del proceso de gestión de talento humano en la Alcaldía de El Carmen de Chucurí, se ejecutaron diferentes etapas en las que cada actividad está sujeta al cronograma como se ve a continuación.

Fase 1. Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión de Talento Humano

Se realiza un diagnóstico que permite conocer el estado actual mediante la recolección de datos, obtenidos a través de observación directa, entrevistas, revisión y análisis de documentos proporcionados por la entidad tales como decretos y acuerdos. Se tienen en cuenta las siguientes actividades:

- Análisis preliminar de la entidad mediante el acercamiento a los aspectos de la alcaldía como la cultura organizacional, organigrama, mapa de procesos.
- Revisión de la normativa que se aplica al tipo de entidad pública en el proceso de GTH.
- Entrevista con el Secretario de Gobierno y revisión de la documentación suministrada por parte de la Entidad sobre la GTH.
- Aplicación de la encuesta de caracterización a los trabajadores.
- Análisis y evaluación de los subprocesos comprendidos en la GTH, mediante la aplicación de la herramienta diagnóstica que se obtuvo a través del programa Modelo Integrado de Planeación y Gestión que el Gobierno Nacional ha implementado para examinar el estado del proceso de GTH en las entidades de carácter público.
- Conclusiones del diagnóstico.

Fase 2. Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos

Para la formulación del plan de mejoramiento se analizan las debilidades obtenidas en la fase anterior. Se proponen las acciones de mejora para cada falencia evidenciada, definiendo las actividades, el tiempo y el grupo de apoyo de estas.

Fase 3. Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por la Secretaría de Gobierno

Se programó una reunión con el Secretario de Gobierno y jefe de control interno de la organización cuyo propósito es la presentación de las propuestas para el mejoramiento del proceso, donde se seleccionaron aquellas con viabilidad según los criterios de la dirección.

Fase 4. Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyen a la gestión y soporte del conocimiento de la información de la organización

A partir de las propuestas que cuentan con el aval de la dirección, se diseñaron herramientas ofimáticas como Excel, Word y Drive con el fin de fortalecer y apoyar la gestión del talento humano.

Fase 5. Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso

En busca de establecer un parámetro de control y expresar de forma cuantitativa la evolución del comportamiento de los subprocesos, se diseñó un sistema de indicadores establecidos para: el control y la planificación, el apoyo organizacional y el cumplimiento de metas. Cuya finalidad es medir la cobertura, eficacia e impacto en cuanto a las actividades desarrolladas.

Fase 6. Socializar con el nivel directivo y personal del proceso las mejoras implementadas para la continuidad de su aplicación

Se programó una reunión con la Secretaría de Gobierno y demás personas involucradas en GTH para presentar un informe con las respectivas actividades realizadas y los resultados obtenidos después de la implementación de las acciones de mejora.

2. Generalidades de la Entidad

2.1 Información General

Tabla 2.

Información general de la Alcaldía de El Carmen de Chucurí.

Aspecto	Contenido
Nombre	Alcaldía Municipal de El Carmen de Chucurí
NIT	890270859-6
Número de empleados	24
Número de cargos	20
Representante Legal 2020-2023	Diego Fernando Plata Alvarez
Dirección	Cra 3 N° 4-30, parque principal. El Carmen de Chucurí.
Página Web	http://www.elcarmen-santander.gov.co/
Correo electrónico	alcaldia@elcarmen-santander.gov.co

2.2 Reseña histórica

En 1938 en la aldea denominada Placitas los señores Basilio, Pedro José Beltrán y Félix Corzo, iniciaron el caserío que es hoy es conocido con el nombre de El Carmen de Chucurí y para su conformación tomó terreno del Municipio de San Vicente de Chucurí. En 1986 mediante el Decreto 0703 se le dio al poblado el título de Municipio; siendo ratificado mediante la ordenanza 028 del 2 de Diciembre del mismo año. Contando por aquella época con 9732 habitantes y 16 veredas.

Actualmente El Carmen de Chucurí situado en el departamento de Santander en la Provincia de Yariguies está a 178 km de la capital departamental, Bucaramanga. Cuenta con 61 veredas y 20.916 habitantes, donde el 52% son hombres y el 48% corresponde a mujeres. Dentro de la reserva Parque Nacional Natural serranía de los Yariguies, es el municipio con mayor área representada dentro del parque con el 34.36%

2.3 Misión y visión

La entidad tiene como misión propuesta: “Gobierno incluyente e igualmente transparente con eficiencia, calidad y un alto nivel en el manejo de los recursos públicos con base en los principios de responsabilidad y la administración pública, orientando todo el accionar administrativo en el mejoramiento del sector agropecuario mediante el fomento empresarial del campo y del desarrollo turístico, de la educación, del desarrollo social, económico, ambiental, deportivo, cultural y político e industrial del municipio, generando auténticos procesos de participación ciudadana que conlleva a una sociedad más incluyente, con sentido social, que

tenga en cuenta la Política Pública de Infancia y Adolescencia, que respete los Derechos Humanos y que este comprometida con el desarrollo sostenible del nuestro territorio.”

Y como visión se propone: “El municipio del Carmen de Chucurí para el 2026, se orientará todo el accionar administrativo en el mejoramiento del sector agropecuario mediante el fomento empresarial del campo y del desarrollo turístico, de la educación, del desarrollo social, económico, ambiental, cultural, deportivo y político e institucional del municipio, generado auténticos procesos de participación ciudadana que conlleva a una sociedad más incluyente, con tejido social, que respete los Derechos Humanos que tengan en cuenta la Política Pública de Infancia y Adolescencia y que este comprometida con el desarrollo social, respeto y sostenibilidad del medio ambiente de nuestro territorio.”

2.4 Tamaño de la entidad

La administración municipal en la búsqueda de garantizar el mejoramiento de la calidad de vida de la población carmeleña y la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad, cuenta con el apoyo de 24 colaboradores directos para el correcto desarrollo y cumplimiento del plan de desarrollo del municipio, de los cuales se desempeñan 20 cargos con relación a la denominación del empleo: directivo (6), asistencial (8), profesional (3), técnico (3) y trabajadores oficiales (4).

Que se han vinculado por diferentes tipos de contratos como: elección popular (1), libre nombramiento y remoción (5), escalafonado en carrera administrativa (12), provisionalidad (2) y trabajadores oficiales (4). La entidad tiene funcionamiento de lunes a viernes en el horario de 7:30 am a 12:00 pm y de 2:00 pm a 6:00 pm.

2.5 Localización

La Alcaldía Municipal de El Carmen de Chucurí está ubicada en la Cra. 3 # 4-30 frente al Parque Principal.

Figura 1.

Dirección de la Alcaldía.

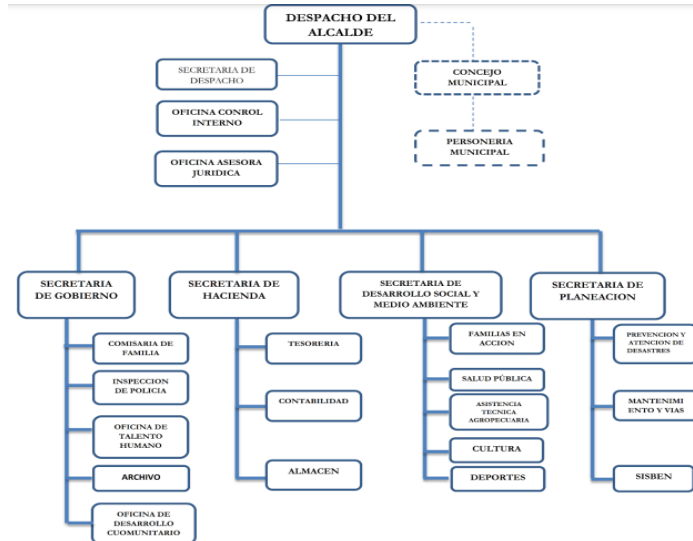


2.6 Estructura organizacional y mapa de procesos

La estructura organizacional de la entidad exhibe el número de dependencias y aquellas áreas que trabajan en conjunto para el cumplimiento de los objetivos institucionales. La gestión de talento humano está liderada por la Secretaría de Gobierno.

Figura 2.

Organigrama.

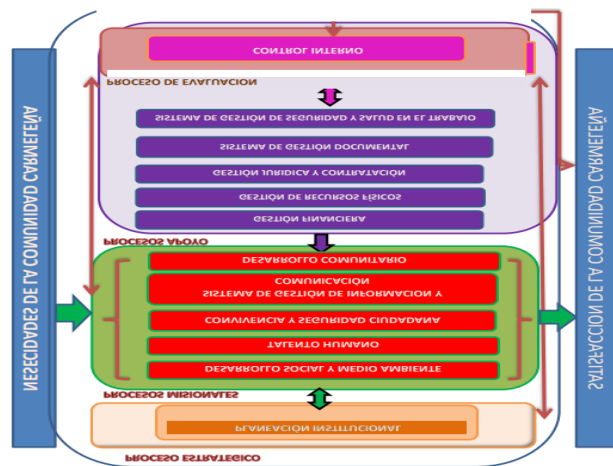


Nota. Información tomada de la Alcaldía Municipal en su página web.

El mapa de procesos de la Alcaldía representa la interrelación de todos los procesos desarrollados.

Figura 3.

Mapa de procesos.



Nota. Información tomada de la Alcaldía Municipal en su página web.

3. Marco de referencia

3.1 Marco de antecedentes

Haciendo una revisión en fuentes bibliográficas en busca de trabajos enfocados en la gestión del área de talento humano, se identificaron los trabajos de grado con esta temática en la base bibliográfica de la Universidad Industrial de Santander, encontrándose con los siguientes.

Primero se tiene como trabajo de referencia a Rosero (2020), cuyo objetivo es la formulación e implementación de un plan de mejoramiento para el proceso de gestión de talento humano en la Alcaldía de Moniquirá, donde después de la realización de un análisis de debilidades y fortalezas, se encuentran las oportunidades de mejora en los componentes de planeación, ingreso, desarrollo y retiro. Mediante la aplicación de la herramienta diagnóstica a la entidad se obtiene una calificación de 32,7% de cumplimiento en los procesos evaluados, por lo que se propone un plan de mejora que comprende acciones como la estandarización del proceso de PQRS, la actualización de perfiles de competencia, la orientación al personal y el diseño de un programa de desvinculación asistida, además de un sistema de indicadores que se pueden servir como fuente de apoyo para la toma de decisiones.

Se implementan las propuestas de mejora que son aprobadas por las partes interesadas de la alcaldía, donde cada acción llevada a cabo se vio reflejado en un aumento del 10%, quedando con un valor de cumplimiento del 42,7%, lo cual significa para la entidad quedar en el nivel básico operativo alto, según las calificaciones del modelo aplicado. El desarrollo y revisión de la tesis sirvió como documento para un acercamiento a la herramienta de diagnóstico que se usa en el presente proyecto al ser las entidades de carácter público.

De igual manera, Romero (2020) en su tesis *“Mejoramiento del proceso de Gestión de talento humano para la Asociación Niños de Papel en la sede de Bucaramanga”* donde se propone el mejoramiento del proceso de gestión humana, focalizándose en la estructuración de subprocesos de la GTH tales como reclutamiento, selección, contratación, inducción y formación del personal. La organización ofrece servicios como ambulatorios, de internación hospitalaria y de internación residencial. Según el resultado que se obtuvo al aplicar el instrumento diagnóstico diseñado por Romero se obtiene una calificación de 52% lo que sitúa al proceso en un estado deficiente según los parámetros definidos por el autor. El análisis de la información reafirma la problemática de la desactualización de formatos y documentación existente, además de la falta de seguimiento en los subprocesos de GTH.

Romero (2020) formula un plan de mejora considerando la estandarización de subprocesos, el diseño de un manual de funciones, evaluación de desempeño y el programa de incentivos. Asimismo, diseña una herramienta ofimática para la gestión de desempeño y otra para la gestión del clima organizacional, sirviendo esta última como un recurso para analizar de forma exhaustiva y así obtener elementos que contribuyan al presente trabajo. Finalmente, el autor concluye que se hizo una intervención transversal en cada uno de los procesos de la empresa.

Por otra parte, Ardila y Zambrano (2018) cuyo trabajo de grado es *“Mejoramiento del proceso de gestión de talento humano para el cuerpo oficial de bomberos de Bucaramanga”* plantea como objetivo la formulación e implementación de un plan de mejora para la gestión de talento humano, interviniendo una empresa prestadora de servicios cuya misión es trabajar para la comunidad en la gestión integral del riesgo contra incendio. Las diferentes herramientas que utilizan como la lista de chequeo y entrevista al momento de realizar el diagnóstico reflejan las

causas de las falencias que se presentan en el área en sus subprocesos, por lo que se establece un plan de mejoramiento considerando la planeación estratégica, orientación de personal y clima laboral.

Ardila y Zambrano (2018) diseñan un sistema de indicadores que permiten conocer la forma como se desarrollan los procesos para la identificación de falencias y así lograr una mejora continua, dichos indicadores sirven como referencia para medir la evolución de la gestión de talento humano en el presente proyecto. Las autoras concluyen que las propuestas planteadas tuvieron una buena acogida en el personal, logrando darle la importancia a la apropiación del correcto desarrollo de los procesos del área con el fin de brindar un mejor servicio a la sociedad.

3.2 Marco Teórico:

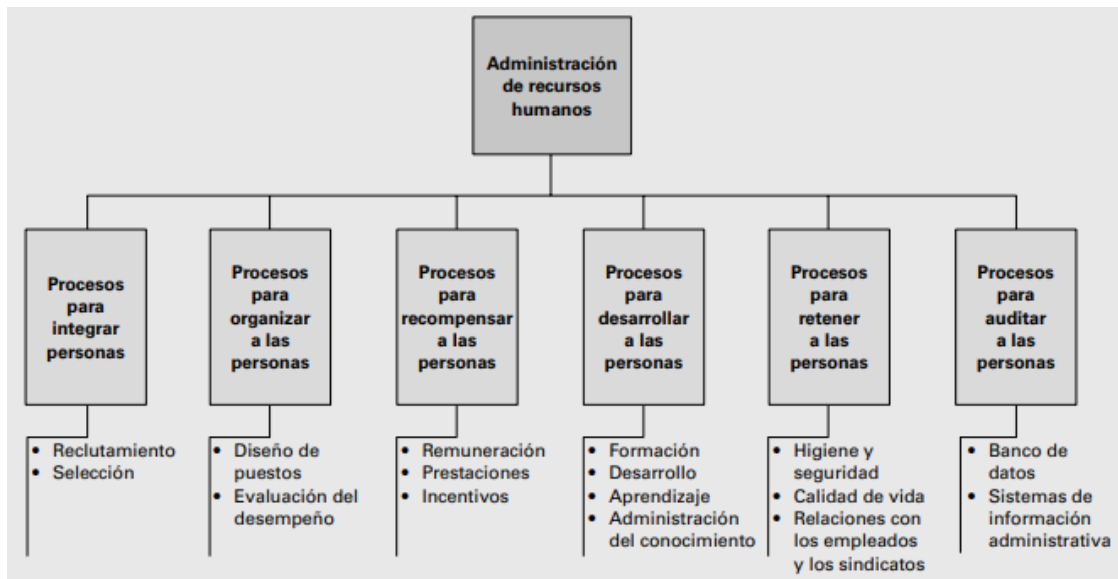
3.2.1 Gestión del talento humano:

Los cambios que se han venido presentando en el entorno social, económico, político, tecnológico e institucional han afectado el grado de importancia que le asignan las organizaciones a la gestión de talento humano, cobrando mayor relevancia. Ahora, se valora a sus colaboradores como asociados ya que son proveedoras de conocimiento, habilidades y competencias, convirtiéndose en parte del capital intelectual de la entidad. La gestión del talento humano “se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.” (Dessler & Valera Juárez, 2011)

Ahora bien, según Chiavenato (2009) la gestión del talento humano se resume en seis procesos básicos expuestos en la Figura 4.

Figura 4.

Procesos de la gestión de talento humano.



Nota. Tomado de Chiavenato (2009). Gestión del talento humano.

No está de más aclarar que todos estos procesos se ven influenciados por factores externos tanto como internos, ya que se debe considerar los aspectos como leyes y reglamentos estatales, sindicatos y condiciones sociales y culturales; al mismo tiempo que estos procedimientos de los subprocesos surgen de las influencias organizacionales internas como la misión, visión, objetivos y estrategia, además del estilo de administración con el que se cuenta.

Chiavenato (2009) define los procesos para integrar personas como aquellos que incluyen a nuevas personas a la entidad, aquí se incluye el reclutamiento y la selección de personal. Cabe destacar que cada organización tiene autonomía en la forma la cual diseña estos subprocesos. Para la selección adecuada del personal que la organización necesita hay herramientas que ayudan a la evaluación de competencias y habilidades las cuales el candidato debe poseer para suplir la necesidad del puesto. Las metodologías utilizadas varían desde diferentes tipos de entrevistas, pruebas de conocimiento y capacidades hasta la aplicación de pruebas psicométricas.

Asimismo, Chiavenato (2009) continúa describiendo los procesos para la organización de las personas como aquellos que diseñan las actividades que las personas van a ejecutar en la empresa, brindando orientación y acompañamiento de su desempeño. Y recalca la importancia de la aplicación de la evaluación de desempeño debido a que un trabajador debe recibir retroalimentación para saber cómo desempeña sus funciones y así poder realizar las correcciones correspondientes.

En cuanto a la recompensación de las personas se busca la incentivación y satisfacción de sus necesidades individuales más elevadas donde se incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales. La compensación se refiere a “el salario regular que reciben los funcionarios por el cumplimiento de sus funciones, y a diversos instrumentos para motivar la acción de los empleados públicos, ya sean monetarios o no.” Sanabria (2015).

Mientras que uno de los ejes centrales de los procesos para desarrollar a las personas se trata de las actividades de capacitación buscando incrementar el desarrollo profesional y personal. Aquí se implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las

competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad. La generación de esas capacidades sirve para preparar a las entidades frente a futuros retos que exige el escenario competitivo.

Uno de los retos que las organizaciones enfrentan es el aseguramiento de la continuidad de la fuerza laboral. Por lo que los procesos de retención se enfocan en la creación de condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para el correcto desarrollo de las actividades de las personas. Se incluyen factores como la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

Finalmente, los procesos para auditar a las personas son los que dan seguimiento y controlan las actividades de las personas para la verificación de los resultados. Aquí se incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

3.2.2 Modelo integrado de planeación y gestión:

El modelo integrado de planeación y gestión se define como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

Los objetivos principales del modelo son:

- Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas.

- Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos.
- Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación para la toma de decisiones la mejora continua.
- Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas.
- Promover la coordinación entre entidades públicas para mejorar su gestión y desempeño.

El propósito de este modelo es intentar transformar el Estado Colombiano en un prestador servicios, focalizándose en las prácticas claves para convertir insumos en resultados. El artículo 209 de la Constitución Política señala que: “La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.”

Frente al cumplimiento de estos principios, la Corte Constitucional ha señalado que es un imperativo que la Administración Pública cuente con los instrumentos y herramientas necesarias para que se pueda cumplir con las metas que tiene cada entidad pública en beneficio de la calidad de la gestión y satisfacción de la comunidad y de los usuarios (Corte Constitucional, 2013).

La aplicación del Modelo Integrado de Gestión y planeación se realizará en los organismos y entidades del nivel central de los órdenes nacional y territorial de la Rama Ejecutiva del Poder

Público. En el caso de las entidades descentralizadas con capital público y privado, el Modelo se aplicará en las entidades en las cuales el Estado posea el 90% o más del capital social.

Se parte de una visión múltiple de la gestión organizacional, que incluye dimensiones claves que a su vez agrupan un conjunto de políticas, prácticas, elementos o instrumentos con un propósito común adaptables a cualquier entidad pública y puestas en práctica de manera articulada permite que el modelo opere. Las dimensiones son: talento humano, direccionamiento estratégico y planeación, gestión con valores para resultados, evaluación de resultados, información y comunicación, gestión del conocimiento e innovación y control interno. Siendo la gestión estratégica del talento humano la esencia del Modelo; el control interno el dinamizador de la gestión; y la información, la comunicación y la gestión del conocimiento sus articuladores.

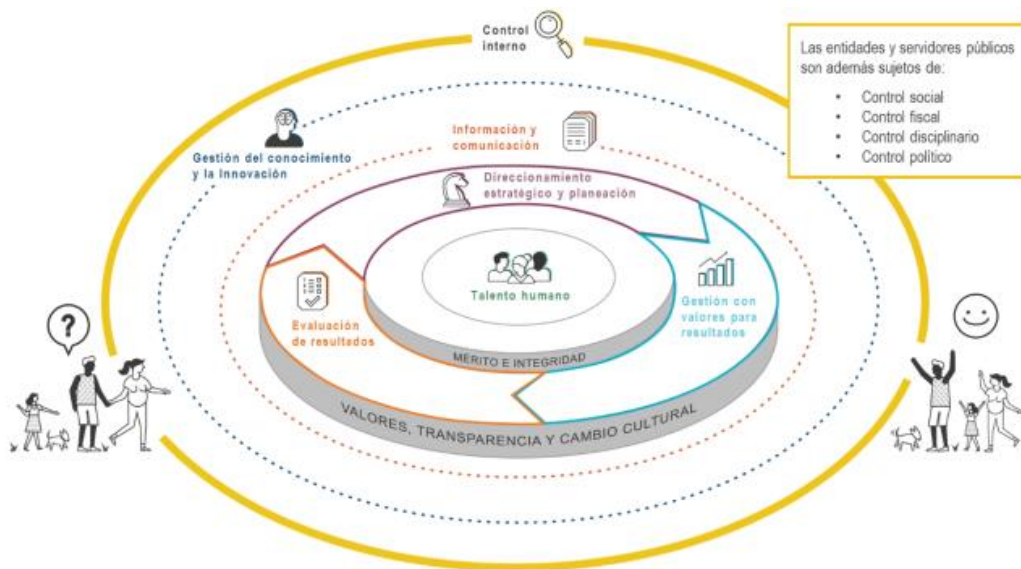
La gestión del talento humano se define como el conjunto de lineamientos, decisiones, prácticas y métodos adoptados y reconocidos por la entidad, para orientar y determinar el quehacer de las personas que la conforman, su aporte a la estrategia institucional, el logro de las metas estratégicas y los resultados propuestos, su calidad de vida laboral y en general el aporte de cada persona al cumplimiento de la planeación institucional, tomando en cuenta las responsabilidades inherentes a los cargos y las relaciones laborales que se generan en el ejercicio administrativo. Función Pública. (2021)

La Alcaldía Municipal de El Carmen de Chucurí al ser un ente público adopta mediante la resolución N° 423 de 2018 el modelo integrado de planeación y gestión MIPYG versión 2. Por lo que se utiliza la herramienta de diagnóstico ofrecida para ese tipo de entidad en la dimensión uno de talento humano cuyo objetivo es *“permitir que las entidades cuenten con talento humano*

integral, idóneo, comprometido y transparente, que contribuya a cumplir con la misión institucional y los fines del Estado, para lograr su propio desarrollo personal y laboral.”

Figura 5.

Dimensiones del modelo integrado de planeación y gestión.



Nota: Tomado de Función Pública. (2021). Marco General del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional.

Para llevar a cabo el correcto desarrollo de diagnóstico de la primera dimensión, entonces se cuentan con diferentes etapas que se detallan a continuación:

La primera etapa es la de disponer de información, es preciso que la entidad disponga de información oportuna y actualizada a fin de contar con insumos confiables para una gestión con

impacto en la labor de los servidores y en el bienestar de los ciudadanos. Es fundamental disponer de la mayor información posible sobre la entidad y su talento humano, como la siguiente:

- Marco normativo, objetivo, misión, entorno, metas estratégicas.
- Caracterización de los servidores: Antigüedad en el Estado, nivel académico, género, edad, tipo de vinculación.
- Caracterización de los empleos: plantas de personal, perfiles de los empleos y funciones, naturaleza de los empleos.
- Cualquier información adicional que conduzca a la caracterización precisa de las necesidades, intereses, y expectativas de los servidores y que permita identificar posibles requerimientos de capacitación, de bienestar, de seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

En seguida, el paso a llevar a cabo es diagnosticar la Gestión Estratégica del Talento Humano, convirtiéndose en un factor fundamental para emprender acciones orientadas a fortalecer el liderazgo y el talento humano. Se utiliza una herramienta denominada Matriz de GETH, que contiene un inventario de variables para dar cumplimiento a los lineamientos de la política. Con base en ellos, la entidad identifica fortalezas y aspectos a mejorar.

La herramienta de diagnóstico cuenta con tres niveles de madurez en la cual puede estar la organización al momento de diligenciar dicha Matriz, los cuales son: Básico Operativo, Transformación y Consolidación.

La tercera etapa es diseñar acciones para la Gestión Estratégica del Talento Humano. Luego de la obtención de los resultados y de conocer el nivel de madurez en el que se ubica la entidad, se diseñan las acciones que le permitirán avanzar. Para esta etapa se cuenta con un formato asociado

a la Matriz, llamado plan de acción, en el que se describen una serie de pasos para que las entidades, con base en los resultados del diagnóstico, establezcan los aspectos a priorizar para avanzar al siguiente nivel de madurez.

La siguiente etapa es el implementar las acciones para la Gestión Estratégica del Talento Humano GETH, la cual consta en fortalecer aquellos aspectos débiles con el propósito de mejorar la GETH (para el ingreso, el desarrollo y el retiro). Al mismo tiempo, se cuentan con rutas de Creación de valor que permite priorizar las acciones previstas. Se comportan como caminos que conducen a la creación de valor público a través del fortalecimiento del talento humano, y constituyen agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces. Las rutas son:

Ruta de la Felicidad: la felicidad nos hace productivos.

Ruta del Crecimiento: liderando talento.

Ruta del Servicio: al servicio de los ciudadanos.

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

Ruta del análisis de datos: conociendo el talento.

Y finalmente lo que queda es la evaluación de la Gestión Estratégica del Talento Humano, aquí el encargado de talento humano tiene que diseñar mecanismos para hacer el seguimiento de las acciones implementadas, para analizar si tuvieron el impacto esperado.

Además, la gestión se evalúa anualmente a través del instrumento de política diseñado para la verificación y medición de la evolución de MIPG: el FURAG. Mediante este instrumento se evalúa el estado de la GETH en la entidad, los resultados concretos, evidencias y avance en los niveles de madurez, como una mirada complementaria. De esta manera, hay una articulación de los instrumentos de la política: la Matriz GETH, como instrumento de diagnóstico, el formato de Plan de Acción como herramienta para priorizar y enfocar la gestión, y el FURAG como instrumento de evaluación de la eficacia de la política.

3.2.3 Planeación estratégica

Con el paso de los años, la importancia de la planeación del talento humano ha incrementado ya que se adecúan las fortalezas y debilidades internas de acuerdo con las oportunidades y amenazas externas. Dessler (2011) dice que la función principal de los encargados de recursos humanos es establecer políticas y prácticas, que generen en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas. La formulación de un plan estratégico implica *“identificar, analizar y equilibrar las oportunidades y amenazas externas de la organización con sus fortalezas y debilidades internas.”*

3.2.4 Clima organizacional

Chiavenato (2009) dice que el clima organizacional es el resultado de la interacción de las personas unas con otras, así como el grado de satisfacción con el entorno que las rodea, puede estar entre las categorías de en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante.

El clima organizacional se puede medir aplicando un instrumento a los trabajadores de una empresa; desde aplicación de encuestas a los empleados, hasta uso de herramientas tales como la observación, la entrevista o realización de preguntas. Es importante definir qué es lo que se quiere conocer sobre el clima y plantear el instrumento de forma clara. Para diagnosticar problemas organizacionales es importante definir en el instrumento de investigación preguntas claras que permitan tener un comparativo sobre el clima organizacional que se da actualmente con el que sería ideal.

Brunet (2011) dice que “la presencia de variables de clima organizacional ha sido identificada como soportes determinantes en los sistemas de calidad; el clima organizacional es el reflejo de los valores culturales de la empresa, que están compuestos por múltiples variables, dentro de las que se mencionan liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, capacitación, condiciones de trabajo, toma de decisiones, sistemas de remuneración entre otras” (p. 33).

Los resultados que se obtengan de la medición se utilizan para desarrollar un plan de estímulos o incentivos que logre que el personal se motive y se desempeñe propiamente en sus funciones (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015), esto se define según el Decreto 1083 del 2015 Artículo 2.2.10.1 como programas institucionales de bienestar que busca intervenir en las áreas de calidad de vida laboral, llevando a mejorar el clima laboral de la organización. La medición del clima laboral se debe desarrollar de manera periódica, de tal manera que lleven a tenerse un mejoramiento continuo del ambiente de trabajo y por ende se logre un mejor desempeño de las funciones del personal.

3.2.5 Inducción y reinducción

La inducción es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, donde se busca una familiarización y acercamiento con la cultura organizacional, la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño de sus cuadros. Chiavenato (2009).

Debe contar al menos con que el nuevo colaborador se sienta recibido y cómodo; debe haber una comprensión general sobre la organización, así como las políticas y procedimientos; debe estar claro las funciones que va a realizar en la organización y lo que se espera de él en esos factores; y tiene que apropiarse de la forma en la que la organización actúa y hace las cosas. Dessler (2009). A continuación, se observan los factores que hay que tener en consideración al momento de la creación de un programa de inducción efectivo.

Figura 6.

Factores por considerar en el programa de inducción.

Elementos organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> a) Misión y objetivos básicos de la organización. b) Políticas, es decir, los medios que se eligen para el logro de los objetivos. c) Organización y estructura de la organización: qué hace cada área o departamento. d) Distribución física de las áreas que utilizará el nuevo miembro. e) Principales productos y servicios de la organización. f) Reglas y reglamentos internos. g) Procedimientos de seguridad en el trabajo.
Prestaciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) Horario de trabajo, de descanso y de comida. b) Días de pago y de adelantos de salario. c) Prestaciones sociales de la organización.
Presentaciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) A los supervisores y a los colegas de trabajo.
Obligaciones de los puestos:	<ul style="list-style-type: none"> a) Responsabilidades básicas confiadas al nuevo integrante. b) Tareas del puesto. c) Objetivos del puesto. d) Visión general del puesto.

Nota. Tomado de Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.

Según la Ley 1567 de 1988: “el programa de reinducción se basa en reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos. Se impartirán a todos los empleados por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan dichos cambios, e incluirán obligatoriamente un proceso de actualizaciones acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa.”

El programa de reinducción debe enterar a los empleados acerca de reformas en la organización del estado y de sus funciones; informar sobre la reorientación de la misión institucional, lo mismo que sobre los cambios en las funciones de las dependencias y de su puesto de trabajo; ajustar el proceso de integración del empleado al sistema de valores deseado por la organización y afianzar su formación ética; fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los empleados con respecto a la entidad y poner en conocimiento las normas y las decisiones para la prevención y supresión de la corrupción. Además, que debe informar a los empleados acerca de nuevas disposiciones en materia de administración de recursos humanos.

3.2.6 Desvinculación laboral asistida

La desvinculación laboral asistida es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación, dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible, Rebai (2006).

El trabajo proporciona un entorno desde el que relacionarse, estabilidad económica y estatus social, siendo un factor de seguridad e independencia que ayuda a la meta de realización personal. A su vez, el desempleo puede causar deterioro biológico, psicológico y social, produce respuestas de ansiedad, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del autoconcepto, síntomas sicosomáticos, hipertensión, tensión, depresión, abandono y progresivamente patologías más severas, tales como alcoholismo u otro tipo de adicción. A nivel organizacional, cuando se producen despidos o desvinculaciones, el problema no es tan solo para los trabajadores despedidos, sino que también afecta el clima laboral de la entidad; pues los trabajadores que quedan sufren de ansiedad por no saber cuál será su situación futura, esto lleva a una baja de productividad y al posible deterioro de la imagen de la organización. (López- Mena, 1997). Por lo que, para evitar situaciones de esta calamidad, se debe buscar minimizar el impacto social.

3.2.7 Indicadores de gestión

Los indicadores son herramientas que funcionan como una representación cuantitativa a partir de la cual se mide la evolución y el comportamiento de un factor que las empresas pueden implementar para hacer seguimiento durante un periodo de tiempo definido. Además, permiten medir de forma precisa los cambios o alteraciones involucradas en un proceso con el fin de identificar la causa.

Para lograr comparar los resultados de un mismo proceso, cada indicador debe de tener definido qué se quiere medir y cómo se va a medir, por lo cual se crea la fórmula adecuada, definiendo la

unidad y el periodo de tiempo en que se va a aplicar. Existen diferentes tipos de indicadores Granada, (2007) que son:

Indicadores de cumplimiento: Están relacionados con las ratios que nos indican el grado de consecución de tareas o trabajos. Por ejemplo, el cumplimiento del programa de pedidos, el cumplimiento del cuello de botella, etc.

Indicadores de evaluación: Se relacionan con métodos que ayudan a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Indicadores de eficiencia y eficacia: La eficiencia y eficacia están relacionadas con la actitud que se tiene para desempeñar una tarea y hacer efectivo un propósito que se tiene, por tanto, los indicadores de eficiencia se relacionan con el tiempo invertido en una actividad, mientras que los de eficacia con los ratios que indican capacidad o acierto en la ejecución de una tarea.

Indicadores de Gestión: La gestión está definida como administrar y establecer acciones concretas para cumplir con las tareas o actividades programadas, por lo tanto, los indicadores de gestión permiten administrar realmente el proceso con el fin de obtener un desarrollo óptimo.

4. Análisis y diagnóstico de los procesos de la GTH

Mediante la metodología propuesta se obtiene la información necesaria para conocer el estado actual del proceso e identificar las causas que están generando falencias. Las etapas utilizadas en el proyecto son las sugeridas por la escuela de estudios industriales y empresariales para el desarrollo de planes de mejoramiento del proceso de gestión de talento humano, en la modalidad práctica social.

Tabla 3.*Metodología del diagnóstico.*

Etapa	Descripción
Revisión conceptual y construcción del marco teórico.	Se realiza una revisión de literatura para obtener información que soporta el proceso de GTH, dándole un enfoque a fuentes que relacionan el manejo de talento humano en entidades públicas.
Análisis preliminar de la organización	Se hace un acercamiento por medio de una entrevista informal con la auxiliar de archivo y el secretario de gobierno, con el fin de recaudar información de aspectos generales.
Revisión documental	Se hace una revisión de los documentos con los cuales cuenta la entidad y aquellos que se deben considerar por disposición nacional.
Análisis de los procesos de la gestión de talento humano	En la búsqueda de depuración de datos obtenidos, se propone al mismo tiempo la clasificación de información personal por aspectos sociodemográficos para una mejor catalogación.
Aplicación del instrumento de evaluación de cumplimiento y entrevistas	Se identifica que la entidad está desarrollando un proceso con el modelo integrado de planeación y gestión, donde la primera dimensión es el talento humano. Se adopta este instrumento de medición ya que evalúa los componentes que las entidades públicas deben cumplir.
Análisis de la información obtenida	Se analiza la información de carácter cuantitativa obtenida en la etapa anterior para identificar la problemática a intervenir.
Conclusiones del diagnóstico	Finalmente, se muestran las conclusiones del resultado del proceso de diagnóstico, analizando e identificando las falencias de los procesos de la GTH de la Alcaldía.

4.1 Desarrollo del diagnóstico

4.1.1 Revisión conceptual y construcción del marco teórico

Como primera medida se realiza una revisión de literatura, con el propósito de conocer acerca del talento humano y así poder generar bases teóricas que proporcionen información necesaria para la construcción de estrategias y herramientas. Un principal autor referente que se tiene en cuenta para el desarrollo de este proyecto es Idalberto Chiavenato en sus libros: “Gestión de Talento Humano” (2002), “Administración de Recursos Humanos” (2007) y “Comportamiento Organizacional” (2017) en los cuales se expone un enfoque asertivo para llevar a cabo los subprocesos de la GTH.

Cabe resaltar que también se tienen en cuenta tres tesis de grado Rosero (2020), Romero (2020) y Ardila y Zambrano (2018) con el fin de obtener una idea estructurada de la forma en la que se aborda la problemática y el alcance del proyecto.

4.1.2 Análisis preliminar de la organización

A través de reuniones con el Secretario de Gobierno Robinson Almeyda, quien cumple a su vez el papel de tutor, y revisión de la documentación abierta de la página de la alcaldía, se hace el levantamiento de información de la entidad, como misión, visión, reseña histórica y dependencias. Donde se rescata lo siguiente:

La administración municipal en la búsqueda de garantizar el mejoramiento de la calidad de vida de la población carmeleña y la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad, cuenta con el apoyo de 24 colaboradores directos para el correcto desarrollo y cumplimiento del plan de

desarrollo del municipio, de los cuales se desempeñan 20 cargos con relación a la denominación del empleo: directivo (6), asistencial (8), profesional (3), técnico (3) y trabajadores oficiales (4).

Que se han vinculado por diferentes tipos de contratos como: elección popular (1), libre nombramiento y remoción (5), escalafonado en carrera administrativa (12), provisionalidad (2) y trabajadores oficiales (4). La entidad tiene funcionamiento de lunes a viernes en el horario de 7:30 am a 12:00 pm y de 2:00 pm a 6:00 pm.

En la estructura organizacional se contempla que la oficina de talento humano se encuentra a cargo de la Secretaría de Gobierno, al mismo tiempo un auxiliar administrativo de archivo se encarga de la actualización de datos del SIGEP.

4.1.3 Revisión documental

La información recopilada en esta etapa se obtuvo por medio de entrevistas con el tutor Robinson Almeyda y la auxiliar Edith, profundizando en la cultura organizacional de la entidad, también se analizó la normatividad legal que regula a la entidad en el entorno nacional y la relación que tienen con los procesos de GTH. Se hizo una clasificación según leyes, decretos y resoluciones que son aplicables al carácter público de la entidad.

Tabla 4.*Documentación existente para la GTH en la Alcaldía de El Carmen de Chucurí.*

Entidad involucrada	Documentación	
Departamento Administrativo de la Función Pública – MIPG	Misión.	
	Visión.	
	Caracterización de personal.	
Alcaldía Municipal de El Carmen de Chucurí	Resolución N° 805 de 2019	Manual específico de funciones.
	Resolución N° 183 de 2021	Plan de bienestar laboral
	Resolución N° 522 de 2020	Código de integridad
	Decretos 019 y 035 de 2016	Se establece la planta de personal.
	MJC-GOB-F-05 de 2019	Plan Institucional de Capacitación
	GRH-I-02 de 2013	Instructivo de evaluación de desempeño
	MJC-GOB-P-01 de 2013	Inducción de personal
	MJC-GOB-P-02 de 2013	Reinducción de personal
	Ley 909 de 2004	Regulan el empleo público, carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones
	Normativa Colombiana	Ley 770 de 2005
Decreto 1567 de 1998		Sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos.
Decreto 1083 de 2015		Manual específico de funciones y de competencias laborales. Lineamientos para la inducción.
Decreto 785 de 2005		Sistema de nomenclatura y clasificación de funciones y requisitos.

4.1.4 Análisis de los procesos de la GTH

Se identifica el desarrollo de los procesos involucrados en la GTH mediante la revisión de planes, decretos y resoluciones que la entidad formula y dispone como soporte en la ejecución de los procesos. Es fundamental contar con información actualizada con el fin de tener insumos confiables para una gestión con impacto en la labor de los servidores y en el bienestar de los ciudadanos. Se analizaron documentos como: Marco normativo, objetivo, misión, entorno, metas estratégicas, proyectos; caracterización de los servidores y caracterización de los empleos.

Se realiza la recolección de datos personales que reflejan las condiciones sociodemográficas de los colaboradores de la organización. Además del insumo que se tiene al contar con la herramienta de SIGEP, se diseña un cuestionario para los trabajadores solicitando la respuesta para obtener información veraz. Se identifican variables como:

Tabla 5.

Caracterización del personal

Categoría	Descripción
Género	De la totalidad de los trabajadores de planta, el 58% corresponde al género femenino y el 42% al masculino.
Edad	La edad más predominante es de 41 a 50 años con un 38% de la población, seguida de un 25% entre las edades de 51 a 60 años y un 25% en el rango de 31 a 40.

Continuación Tabla 5.

Estado Civil	De acuerdo a la información suministrada, el 55% de los colaboradores son casados, el 20% son solteros, el 15% están un unión libre y el 10% restante están sseparados.
Estrato social	De acuerdo al estrato de la vivienda de los colaboradores, el 60% vive en estrato 2 y el 40% restante en estrato 3.
Nivel Educativo	Según el grado de escolaridad de la población, el 33% son profesionales, seguido de un 34% los cuales son técnicos y tecnólogos, mientras que el 14% son especialistas, otro 14% son bachilleres y un 5% del personal es magister.
Antigüedad en la entidad	Mientras un 25% de trabajadores llevan menos de 2 años en la entidad, el otro 25% ha trabajado de 9 a 14 años y un 17% lleva trabajando más de 22 años.

Esta información se sustenta en el Apéndice F donde se encuentran datos complementarios como la forma de vinculación, rango salarial y dependencias a las que responden.

4.1.5 Aplicación del instrumento de evaluación de cumplimiento y entrevistas

La alcaldía municipal mediante la resolución No. 423 de 2018 adopta el modelo integrado de planeación y gestión MIPYG versión 2, utilizándolo como marco de referencia para dirigir, planear, hacer seguimiento y evaluación de la gestión de la entidad. Por lo que, ara el diagnóstico se utiliza la herramienta denominada Matriz GETH (Apéndice B) que brinda el modelo integrado de planeación y gestión, la cual contiene un inventario de variables que se consolidan en cuatro

componentes: planeación, ingreso, desarrollo y retiro. El instrumento evalúa cada factor en una escala de 0 a 100, dependiendo de su nivel de cumplimiento en cada una de las categorías y así observar en qué nivel de madurez se encuentra la entidad. Existen tres niveles los cuales son básico operativo (0-60), transformación (61-80) y consolidación (81-100).

Tabla 6.

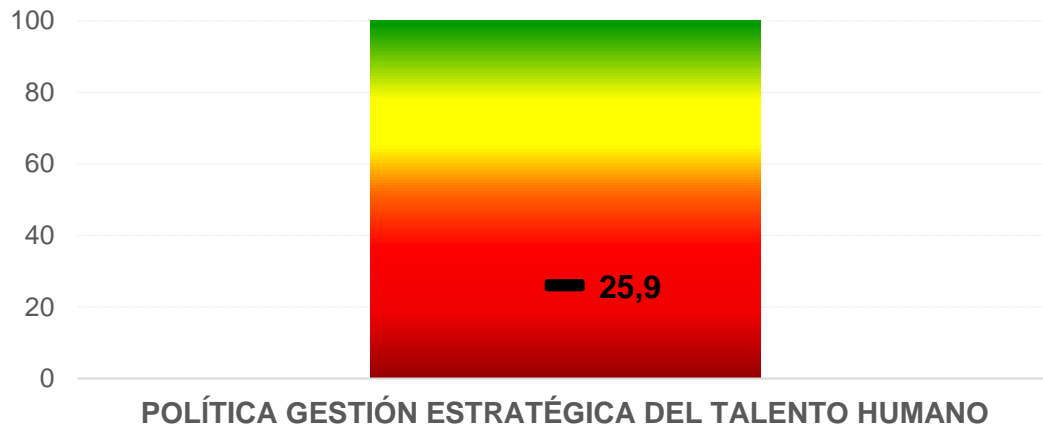
Criterios de evaluación para el instrumento de diagnóstico

Calificación (%)	Nivel	Descripción
0 – 20	Básico operativo bajo	Se cumplen con los mínimos establecidos.
21 – 40	Básico operativo medio	No se cuentan con prácticas de valor agregado (seguimiento a la implementación de planes).
41 – 60	Básico operativo alto	No se desarrollan algunos programas que podrían agregar valor al desarrollo del talento (teletrabajo)
61 – 80	Transformación	Se cuentan con actividades de evaluación y seguimiento que agregan valor, además de cumplir con la normativa. Aún así, hay oportunidades de mejora.
81 – 100	Consolidación	La GETH desarrolla, implementa y ejecuta programas que se posesionan como una buena práctica. Se cumple el papel de rol estratégico. Son ejemplo de réplica.

Se cuenta con el acompañamiento del auxiliar administrativo que conoce el procedimiento que la entidad realiza en sus procesos, obteniendo los siguientes resultados:

Figura 7.

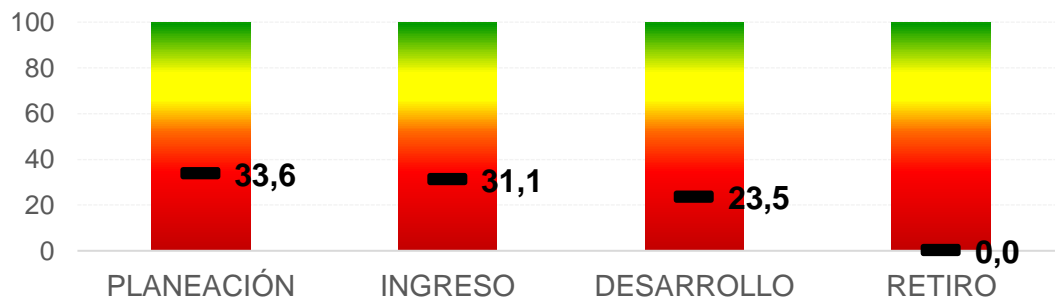
Resultado de diagnóstico.



A través de la aplicación de la herramienta, se determina que la calificación de los procesos de la GTH es de 25,9% lo que ubica a la entidad en el nivel básico operativo medio y se refleja la necesidad de intervención para mejorar dichos aspectos. Las siguientes figuras demuestran un mayor acercamiento a los cuatro componentes que conforman la calificación global.

Figura 8.

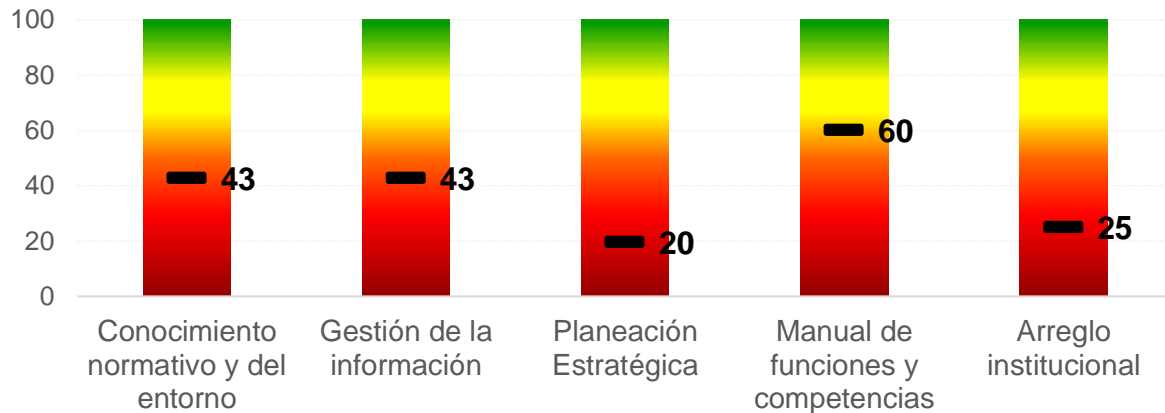
Resultados por componente.



Se observa que los componentes de forma global se encuentran en el nivel básico operativo (21% – 40%), exceptuando el de retiro, por lo que es un factor para intervenir. Asimismo, los componentes se desglosan en categorías para conocer cuáles son aquellas que muestran oportunidades de mejora.

Figura 9.

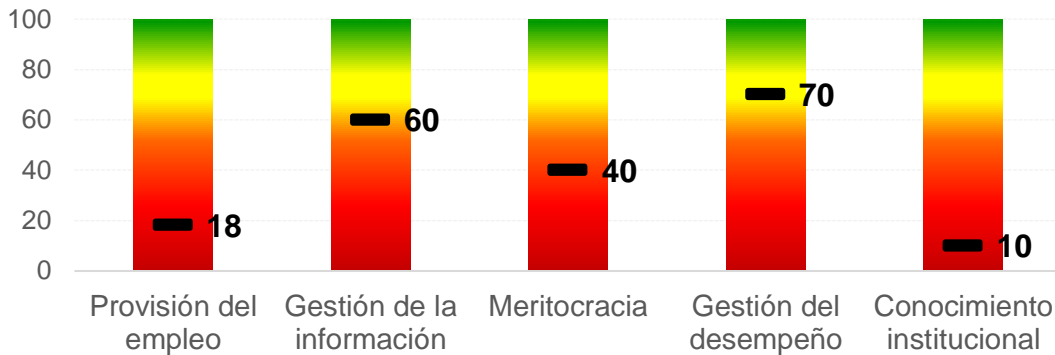
Resultados por categoría en el componente planeación.



El componente de planeación obtiene un puntaje de 33,6% debido a que la información se encuentra parcialmente recopilada. No se cuenta con la caracterización del personal, tampoco hay un protocolo de inducción y reinducción, a su vez hace falta la medición, análisis y así lograr el mejoramiento del clima organizacional. Se tiene un manual de funciones actualizado reflejando las competencias requeridas.

Figura 10.

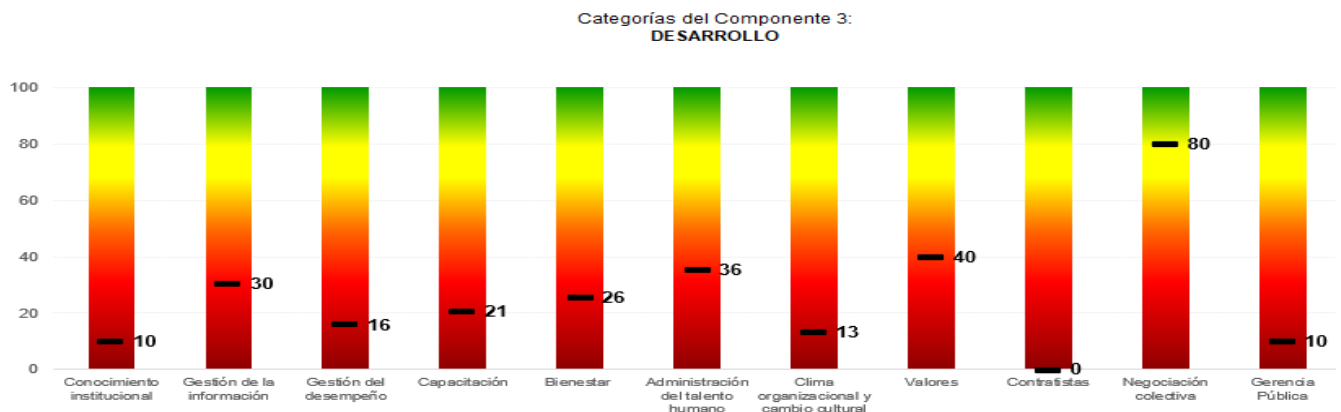
Resultados por categoría en el componente ingreso.



El componente de ingreso y su resultado de 31,1% se ve reflejado en factores como no hay un plan anual de vacantes y no se cuentan con mecanismos para verificar si existen servidores con derecho preferencial para ser encargados. Hay trazabilidad de la historia laboral de los colaboradores. Se envían oportunamente las solicitudes de inscripción o de actualización en carrera administrativa a la CNSC. Se realiza adecuadamente la evaluación de periodo de prueba a los servidores nuevos de carrera administrativa. Sin embargo, no se cuenta con el protocolo inducción.

Figura 11.

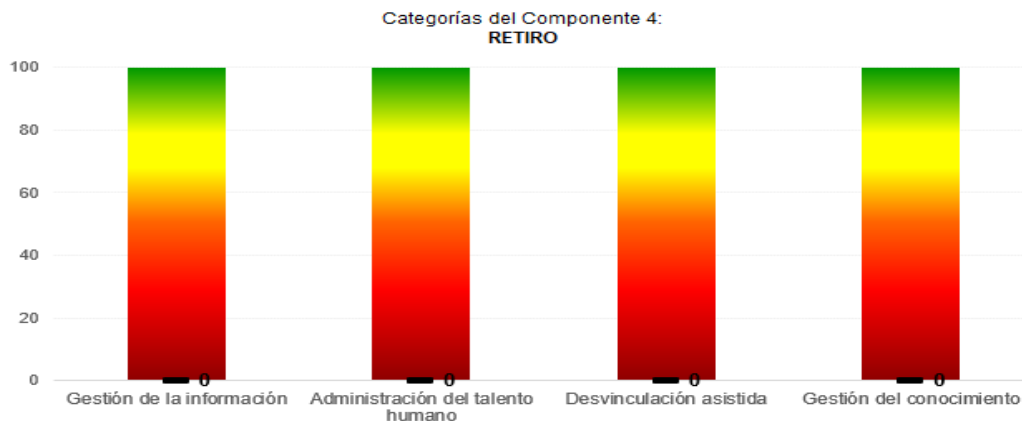
Resultados por categoría en el componente desarrollo.



El puntaje de 23,5% del componente desarrollo es debido a que no se realiza la reinducción a todos los servidores con un máximo de 2 años. No hay información oportuna sobre indicadores claves como rotación de personal y prepensionado. Se lleva registro de las actividades de bienestar y capacitación llevadas a cabo. No se desarrollan programas como el de bilingüismo o entorno laboral saludable en la entidad. No se realizan mediciones de clima laboral cada 2 años, por lo que no se cuenta con la intervención de mejoramiento. No se promueve participación de los servidores en la identificación de oportunidades de mejora y el aporte de ideas innovadoras. Finalmente, se negocian las condiciones de trabajo con sindicatos y asociaciones.

Figura 12.

Resultados por categoría en el componente retiro.



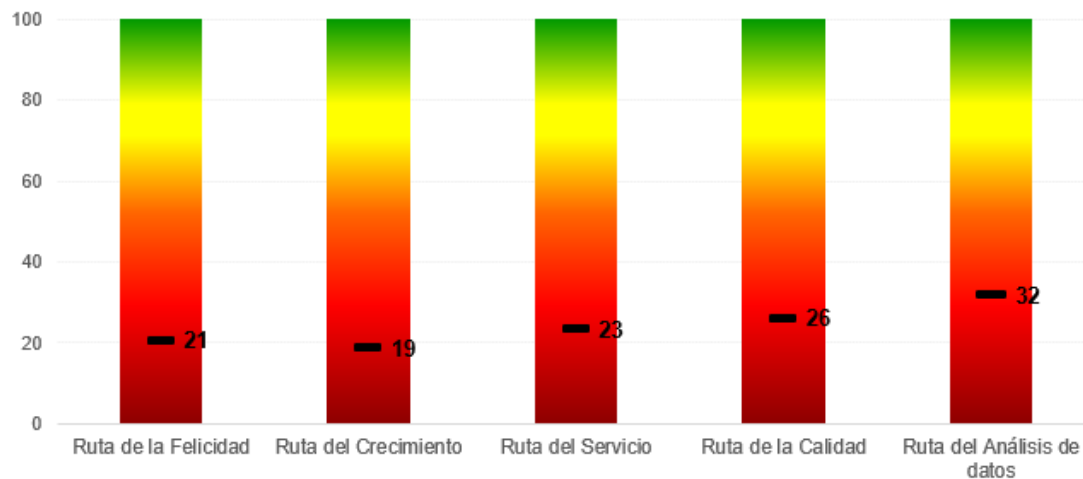
Como se observa el componente de retiro cuenta con una calificación del 0% ya que no se realizan entrevistas de retiro para identificar las razones por las que los servidores se retiran de la entidad, por lo que no hay un insumo para el plan estratégico de talento humano. No se cuentan con programas de reconocimiento de la trayectoria laboral y agradecimiento por el servicio

prestado a las personas que se desvinculan. No se brinda apoyo sociolaboral y emocional a las personas de manera que se les facilite enfrentar el cambio, mediante un plan de desvinculación asistida. Ni se tienen mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la entidad a quienes continúan vinculados.

Al mismo tiempo, las variables también se reflejan en las siguientes rutas de creación de valor que son una forma de ver los resultados agrupados para poder generar planes de acción efectivos que prioricen los recursos disponibles.

Figura 13.

Resultados consolidados en las rutas de valor.



4.1.6 Análisis de la información obtenida

En esta etapa se hace un recuento de la información para poder identificar la problemática.

En el subproceso de planeación la categoría con menor calificación es la de planeación estratégica con un 20% lo que refleja aquí es la falta de articulación de los distintos planes relacionados con la GTH.

En el subproceso de ingreso la categoría de conocimiento institucional cuenta con el 10% donde se ve la falencia de la ausencia de la inducción al servidor que se vincule en la entidad.

Por lo que, al mismo tiempo, en el subproceso de desarrollo tampoco se realiza la reinducción del personal cada dos años y eso arroja un 10% en el conocimiento institucional. Además de que la categoría de clima organizacional y cambio cultural obtiene un 13,3% ya que hace falta la medición de estos aspectos.

Finalmente tenemos el subproceso de retiro que es de priorización ya que su calificación es del 0% lo que demuestra un olvido total de la importancia que se le debe brindar a evitar la fuga de conocimiento y el apoyo al servidor al momento de finalización del contrato. Contando con el 20% de sus cargos de denominación de libre nombramiento y remoción.

Tabla 7.

Análisis consolidado de información obtenida

Componente	Categoría	Debilidad	Fortaleza	Oportunidad de mejora
Planeación	Conocimiento normativo y del entorno	No vinculación de la planeación estratégica en los diseños de planeación del área.	Conocer los lineamientos institucionales macro relacionados con la entidad, emitidos por Función Pública, CNSC, ESAP o Presidencia de la República.	Contar con un plan estratégico de talento humano que contenga la normatividad aplicada al área.
	Gestión de la información	Falta de caracterización de la planta de personal.	Gestión conveniente de la información en el SIGEP.	Realizar la adecuada caracterización contando con aspectos sociodemográficos.
	Planeación estratégica	Falta de plan de inducción y reinducción, además de falta de medición de clima organizacional.	Adecuado monitoreo y seguimiento del SIGEP.	Creación de los planes de inducción y reinducción. Medición y análisis del clima organizacional.
	Manual de funciones y competencias		Se cuenta con un manual ajustado a las directrices vigentes.	Se encuentra la existencia de un número de cargos, los cuales deben ser modificados.

Continuación Tabla 7.

Ingreso	Gestión de la información		Contar con la trazabilidad electrónica y física de la historia laboral de cada servidor	N/A
	Meritocracia	Falta de mecanismos para evaluar competencias para los candidatos a cubrir vacantes temporales o de libre nombramiento y remoción.	Envío oportuno de las solicitudes de inscripción o de actualización en carrera administrativa a la CNSC.	Diseño de una herramienta donde se tengan en consideración que las habilidades del postulante respondan adecuadamente al cargo que postulan.
	Gestión del desempeño		Verificación de la evaluación de periodo de prueba a los servidores nuevos de carrera administrativa, de acuerdo con la normatividad vigente.	N/A
Desarrollo	Conocimiento institucional	Falta de realización de la inducción a los nuevos colaboradores.		Realización de un programa de inducción para desarrollarlo cuando se vinculen trabajadores.
	Conocimiento institucional	No se realiza la reinducción a los servidores máximo cada dos años		Realización, ejecución y socialización de un programa de reinducción.

Continuación Tabla 7.

	Gestión de la información	No se cuenta con indicadores como rotación de personal y movilidad.	Se lleva registro de las actividades de bienestar y capacitación.	Formulación de un sistema de indicadores y su manual de uso para optimizar la información con la que se cuenta.
	Capacitación	No se cuenta con un diagnóstico de necesidades al momento de la creación del plan.	Se cuenta con el plan de bienestar laboral, estímulos, incentivos y capacitación.	Formulación de un diagnóstico de necesidades de aprendizaje en el cual se base el plan de capacitación.
	Bienestar	No se cuenta con el programa de entorno saludable.	Se incluyen prácticas recreativas, estímulos al mejor trabajador del mes.	Elaboración del programa de entorno saludable.
Desarrollo	Clima organizacional y cambio cultural	No se han realizado mediciones de clima organizacional en la entidad. Tampoco se promueve la participación de los colaboradores en la identificación de mejoras en la GETH.		Diseño de una herramienta de evaluación de clima organizacional para aplicarlo en la entidad y crear una línea base.
Retiro	Gestión de la información	No se cuenta con cifras de retiro de los servidores ni sus modalidades de retiro.		Formulación de una herramienta donde se expongan las estadísticas de retiro.

Continuación Tabla 7.

Retiro	Administración del talento humano	No se investigan las razones de retiro del servidor.	A pesar de que no se cuenta con indicadores, la rotación es baja.
	Desvinculación asistida	No se brinda apoyo sociolaboral y emocional a las personas que se desvinculan, ni se hace reconocimiento de la trayectoria laboral.	Analizar la viabilidad de implementar un programa de desvinculación asistida.
	Gestión del conocimiento	No cuentan con mecanismos para gestionar el conocimiento que dejan los servidores que se desvinculan.	Diseñar un programa de gestión del conocimiento para retener las prácticas e información del servidor desvinculado.

4.1.7 Conclusiones diagnóstico

Como resultado del diagnóstico de la organización se presentan algunas falencias en los procesos involucrados en la GTH.

-Por medio del diagnóstico ejecutado se observa el estado inicial del proceso de gestión de talento humano de la Alcaldía Municipal de El Carmen de Chucurí obteniendo una calificación global de cumplimiento de 25,9%. La Matriz que se usa para este tipo de entidad es específica y refleja que hay subprocesos que presentan falencias en algunos aspectos que no cumplen con los estándares que exige la normativa que influyen en la planeación, ingreso, desarrollo y retiro. Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia la importancia de realizar una intervención con un plan de mejoramiento.

-Según entrevistas, se encontró que el organigrama no representa el 100% de los perfiles existentes en la entidad ni se acopla a la estructura actual de la organización, por lo que se tiene en consideración que requiere ajustes y se debe trabajar en ese aspecto.

-Profundizando en los procesos de la entidad, se hace evidente que no se cuenta con un adecuado programa de inducción lo cual puede afectar el desempeño de un nuevo trabajador. Por lo que se hay que asegurar que el personal que entre a la entidad cuente con los conocimientos de la cultura organizacional (misión, visión y valores corporativos). Se propone el diseño de un programa que cuente con todos los factores mencionados, así como la introducción al código de ética y las metas esperadas de su desempeño en el cargo. Además, tampoco se cuenta con un programa de reinducción y para la alcaldía es necesario realizar un proceso de esta clase cada 2 años.

-Otro hallazgo descubierto es que la entidad no ha aplicado ninguna evaluación de clima laboral para identificar la satisfacción de los colaboradores o factores que puedan estar afectando su desarrollo. Por lo que se propone la creación de una herramienta para la creación de una línea base y así generar un protocolo.

-Si bien la organización cuenta con un plan de bienestar laboral, estímulos, incentivos y capacitación del personal, estas se enfocan en el aspecto de seguridad social integral donde se realizan talleres y charlas en tema de prevención, al igual que actividades recreativas para promover la integración. No se evidencia con un diagnóstico de necesidades de aprendizajes antes de realizar el plan de capacitación. Además de que la entidad cuenta con un plan solo con vigencia hasta el 2021.

-La entidad no cuenta con un plan de desvinculación asistida, se puede tener en consideración que el 20% son de libre nombramiento y remoción, además de que hay población masculina mayor a 60 años y femenina mayor a 55 años. Por lo que se propone la creación de este.

-Se evidencia que no se cuenta con un sistema de indicadores que permitan conocer cómo es el comportamiento de los procesos y así poder identificar las falencias y lograr la mejora continua, todo en busca de una incrementar la calidad integral de los servicios ofrecidos.

5. Formulación del plan de mejoramiento de GTH

Luego de analizar las causas por las cuales la organización se encuentra con una calificación del 25,9% en el proceso de GTH, se diseñaron las propuestas de mejora para disminuir las falencias que se presentan y así fortalecer los subprocesos de la gestión de talento humano.

Seguidamente se presentan las acciones correctivas al Secretario de Gobierno en una reunión, donde se define la viabilidad de la ejecución de las propuestas, con base en la prioridad de la entidad. En la tabla a continuación se presenta el plan (Apéndice C):

Tabla 8.

Plan de Mejoramiento para la Gestión de Talento Humano en la Alcaldía El Carmen de Chucurí.

Proceso	Subproceso	Causa	Desarrollo de la propuesta	Duración	Grupo de apoyo	Concepto
Planeación	Planeación estratégica	Falta de plan de inducción y reinducción, además de falta de medición de clima organizacional.	Diseñar, evaluar y documentar estrategias a corto, mediano y largo plazo que apoyen al cumplimiento de las actividades que se deben desarrollar en el área de talento humano, que estén alineadas con los objetivos que tiene la Entidad: Direccionamiento estratégico, medición y análisis y mejoramiento de clima organizacional.	Inicio: noviembre de 2021. Fin: mayo de 2022.	Autor y tutor del proyecto.	Aprobado.
Planeación	Gestión de la información	Falta de caracterización de la planta de personal.	Actualización y compilación de los perfiles contando los aspectos sociodemográficos soportados en una hoja de cálculo.	Inicio: noviembre de 2021. Fin: febrero de 2022.	Autor del proyecto.	Aprobado.
Planeación	Manual de funciones y competencias	Se encuentra la existencia de un número de cargos los cuales deben ser modificados.	Modificación del manual de funciones, adoptando la nueva normativa para un cargo y corrección de tres cargos no existentes.	Inicio: noviembre de 2021. Fin: mayo de 2022.	Autor y tutor del proyecto.	Rechazado.

Continuación Tabla 8.

Ingreso	Conocimiento institucional	Ausencia de la inducción a los nuevos colaboradores.	Estructurar un programa de direccionamiento estratégico, que familiarice al nuevo funcionario con la cultura organizacional y como están definidas las actividades en la entidad: Generalidades, políticas, procesos, funciones, beneficios.	Inicio: noviembre 2021. Fin: marzo 2022.	de de	Autor y tutor del proyecto.	Aprobado.
Desarrollo	Conocimiento institucional	No se realiza la reintucción a los servidores máximo cada dos años.	Estandarizar el programa de reintucción para los funcionarios de la entidad.	Inicio: noviembre 2021. Fin: mayo 2022.	de de	Autor del proyecto y grupo de apoyo del área de Talento Humano de la Alcaldía.	Aprobado.
Desarrollo	Gestión de la información	No se cuenta con indicadores para la medición del proceso de GTH, como rotación de personal y movilidad.	Diseñar indicadores de gestión para el proceso de GTH, soportados por plantillas en hojas de cálculo para facilitar el seguimiento.	Inicio: noviembre 2021. Fin: mayo 2022.	de de	Autor del proyecto.	Aprobado.

Continuación Tabla 8.

Desarrollo	Clima organizacional y cambio cultural	No se han realizado mediciones de clima organizacional en la entidad.	Estructurar una metodología para la gestión del clima organizacional soportada por una herramienta ofimática.	Inicio: noviembre 2021. Fin: mayo 2022.	de Autor del proyecto.	Aprobado.
Retiro	Desvinculación asistida	No se brinda apoyo sociolaboral y emocional a las personas que se desvinculan, ni se hace reconocimiento de la trayectoria laboral.	Diseñar un programa de desvinculación laboral asistida.	Inicio: noviembre 2021. Fin: mayo 2022.	de Autor del proyecto y grupo de apoyo del área de Talento Humano de la Alcaldía.	Rechazado.
Retiro	Gestión del conocimiento	No cuentan con mecanismos para gestionar el conocimiento que dejan los servidores que se desvinculan.	Creación de un programa para la transferencia de conocimiento de los servidores que se retiran.	Inicio: noviembre 2021. Fin: mayo 2022.	de Autor del proyecto y grupo de apoyo del área de Talento Humano de la Alcaldía.	Rechazado.

6. Diseño de herramientas ofimáticas

Para el desarrollo del proyecto se diseñaron tres herramientas ofimáticas cuyo propósito es apoyar el proceso de Gestión de Talento Humano de la Alcaldía, dirigidos al análisis de la planta de personal, la medición del clima organizacional y la medición de indicadores.

6.1 Diseño de una herramienta ofimática en Excel para obtener información del personal.

Se crea la herramienta para recopilar en un solo archivo la información sociodemográfica de los servidores y así contar con una fuente de información actualizada.

6.1.1 Recolección de datos

Se utilizó los insumos básicos con los que cuenta la entidad de la información de archivo, donde se cuenta con la carpeta de la hoja de vida de cada empleado.

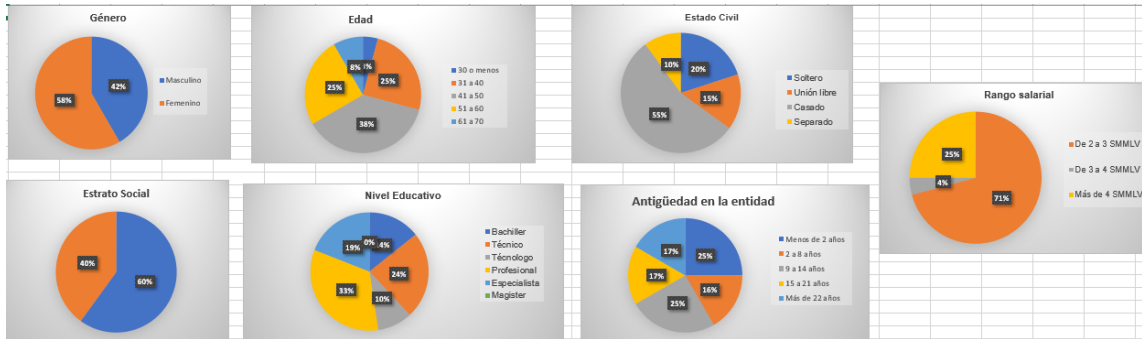
6.1.2 Creación de la herramienta ofimática de información de la planta de personal

Se diseña una base de datos en Excel (Apéndice A) donde se registra información general hasta la específica del cargo. Se puede filtrar la información por diferentes aspectos como género, edad, antigüedad en la organización. El instrumento se compone por tres grandes rasgos.

En la primera hoja se encuentra la representación gráfica de los aspectos más relevantes al momento de hacer una clasificación.

Figura 14.

Información general.



Como segundo componente se describe el perfil sociodemográfico. Aquí se recopila la información básica de cada empleado, nivel educativo, profesión, permite identificar a qué dependencia pertenece, su cargo y la antigüedad que lleva en este.

Finalmente, se cuenta con la asignación mensual que se mantiene actualizada el monto devengado por el empleado y con la forma de vinculación con la cual se realizó el contrato, así como la fecha. De esta herramienta se analizan los puestos que cuentan en provisionalidad y que se deben reportar a la CNSC en el plan de vacantes de la Alcaldía.

6.1.3 Implementación de la herramienta ofimática de información de la planta de personal

La organización respondió el formulario donde se solicitaban los datos para generar la base de datos, haciendo un conteo de 24 personas pertenecientes a la planta administrativa de la Alcaldía. El documento reposa en la unidad de archivo para que se encarguen de los cambios pertinentes, teniendo en cuenta futuras contrataciones.

6.2 Diseño de una herramienta ofimática en Google Formularios para la evaluación del clima organizacional

6.2.1 Diseño de la herramienta de apoyo a la evaluación de clima laboral

La herramienta apoya el proceso de gestión de clima laboral, fue diseñada en Google Formularios, ya que se deseaba obtener respuestas de los empleados ágiles y con posibilidad de contestar desde el dispositivo que se les facilitara, cada uno lo podía resolver a su propio ritmo.

Primero se especifica el objetivo de la encuesta y se garantiza la confidencialidad de los resultados. Se solicita marcar el género y la dependencia a la que pertenece, así como el nivel de encargo.

Seguidamente se presentan una serie de afirmaciones (28) donde cada una de ellas pertenece a una variable que se está estudiando.

Tabla 9.

Afirmaciones de evaluación clima laboral.

VARIABLES	CLIMA	ÍTEM
Laboral		
Orientación organizacional		Conozco la misión y visión de mi entidad.
Orientación organizacional		Los objetivos de mi entidad son claros.
Orientación organizacional		Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.
Orientación organizacional		Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.
Orientación organizacional		Considero que mis funciones están claramente determinadas.
Administración talento humano	del	Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.

Continuación Tabla 9.

Administración talento humano	del	La capacitación es una prioridad en la entidad.
Administración talento humano	del	Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad.
Administración talento humano	del	La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.
Estilo de dirección		En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.
Estilo de dirección		El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.
Estilo de dirección		Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.
Estilo de dirección		Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.
Estilo de dirección		Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.
Comunicación integración	e	En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.
Comunicación integración	e	Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.
Comunicación integración	e	En mi área compartimos información útil para el trabajo.
Comunicación integración	e	Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.
Trabajo en grupo		En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.
Trabajo en grupo		Considero que las personas de los grupos en que he participado aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.
Capacidad profesional		En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.
Capacidad profesional		Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.
Capacidad profesional		Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.
Capacidad profesional		Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.
Capacidad profesional		Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.
Ambiente Físico		Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).
Ambiente Físico		En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.
Ambiente Físico		En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.

6.2.2 Implementación y resultados

Se aplicó la herramienta por medio de correo electrónico. Cuando el encargado accede al archivo compartido, se puede observar en la segunda pestaña los resultados compilados de forma

gráfica, también por pregunta y de forma individual. Se descargan las respuestas obtenidas para anexar al informe en Excel y así observar el análisis ejecutado (Apéndice N).

Dicha herramienta cuenta con la primera sección que es la lista de las variables y sus respectivos ítems ya mencionados con anterioridad. En la segunda parte se clasifica la evaluación de variables de forma cuantitativa, asignando un valor a cada respuesta disponible para el trabajador al momento de responder la encuesta.

La tercera pestaña son las respuestas que se extraen del formulario Google. El informe cuantitativo expone el resultado promedio obtenido para cada variable de forma gráfica. Y las siguientes pestañas son el análisis cualitativo de cada variable evaluada.

Figura 15.

Pestañas análisis de evaluación clima laboral.



Se hizo la entrega al Secretario de Gobierno para darle continuidad a la gestión y mejora del clima laboral.

6.3 Diseño de una herramienta de Excel para el manejo de indicadores

6.3.1 Creación de una herramienta ofimática en Excel para el seguimiento y análisis de los indicadores de GTH

Debido a que en la Entidad no existían datos registrados para tomar decisiones basados en la evidencia, se propuso la creación de un Excel (Apéndice P) que reposa en la Secretaría de Gobierno.

Dentro de la herramienta se crea la hoja de vida del indicador, donde se cuentan con los siguientes datos:

- Definición del indicador: Nombre, objetivo y rangos de calificación.
- Ficha del indicador: Unidad de medida, frecuencia de medición, meta, responsables, partes interesadas, fuentes de información y fórmula de cálculo.
- Comportamiento del indicador.
- Medición y análisis del indicador.
- Gráfico.
- Observaciones.

Figura 16.

Indicadores de GTH.

DEFINICIÓN DEL INDICADOR																	
NOMBRE DEL INDICADOR:			RANGOS DE CALIFICACIÓN														
OBJETIVO DEL INDICADOR:			MALO	BUENO	EXCELENTE												
FICHA DEL INDICADOR																	
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE (MEDIR)	RESPONSABLE (ANÁLISIS)	PARTES INTERESADAS												
FUENTE DE INFORMACIÓN			FORMULA DE CALCULO														
COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR																	
PERIODOS																	
Numerador																	
Denominador																	
MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL INDICADOR																	
PERIODOS	INDICADOR	META	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS														
GRÁFICO																	
<table border="1"> <caption>Data for the Indicator Graph</caption> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>Indicador (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021(1)</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2021(2)</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>2022(1)</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2022(2)</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2023(1)</td> <td>50%</td> </tr> </tbody> </table>						Periodo	Indicador (%)	2021(1)	0%	2021(2)	50%	2022(1)	100%	2022(2)	0%	2023(1)	50%
Periodo	Indicador (%)																
2021(1)	0%																
2021(2)	50%																
2022(1)	100%																
2022(2)	0%																
2023(1)	50%																
OBSERVACIONES																	

7. Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento

A continuación, se presenta el desarrollo, análisis y resultados de la ejecución de las propuestas de mejora aprobadas por la Secretaría de Gobierno. Cabe resaltar que debido a la situación de coyuntura que vive el país debido a la incertidumbre que trajo consigo la emergencia sanitaria, se admitieron aquellas actividades que exigieran un mínimo de recursos y dieran un valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

7.1 Propuesta de mejoramiento para el proceso de Planeación Estratégica

Las organizaciones deben tener un horizonte claro, por consiguiente, analizar las situaciones externas como internas y así llegar a definir una ruta estratégica que va a guiar la

gestión institucional, orientado a resultados y al propósito fundamental para el cual fue creada la entidad y a la generación de valor público.

7.1.1 Estandarización y documentación del proceso de Gestión de Talento Humano

Luego de haber revisado la gestión documental existente de dicho proceso, se encontró con el hallazgo de la no existencia de la caracterización o procedimiento. Se confirmó con el dirigente de talento humano y la profesional de control interno la falta de documentación, por lo que se reúne la información por medio de una entrevista y análisis de las entradas y salidas, los involucrados en el proceso.

Durante el levantamiento del proceso donde se identificó su objetivo, el alcance, el líder, el tipo de proceso (misional), se planteó la descripción de las actividades, donde se consideraron los actores internos y externos que proveen entradas, utilizando el ciclo de Deming. Además, se identificaron aquellos puntos críticos donde se debe tener un mayor control en el flujo de información que ingresa a la organización. Y se describen los tipos de recursos involucrados en el desarrollo del proceso.

En la figura 17 se ilustra la secuencialidad de las acciones desarrolladas en el proceso. En el apéndice D se profundiza la caracterización.

Figura 17.

Caracterización del proceso de TH.

NOMBRE DEL PROCESO: TALENTO HUMANO						
OBJETIVO DEL PROCESO: Promover el desarrollo del talento humano mediante acciones que generen un ambiente laboral propicio e impacten positivamente la productividad y mejoren la calidad de la vida laboral.						
ALCANCE: Inicia con la gestión para la vinculación de los servidores públicos de acuerdo con la Estructura Administrativa de la Entidad, continúa con la ejecución de actividades administrativas y de desarrollo del talento humano durante su permanencia en el servicio y termina con las actuaciones administrativas necesarias o requeridas para el retiro del servidor público, aplicando acciones de mejora.						
LIDER DEL PROCESO: Secretario de Gobierno.						
TIPO DE PROCESO: Misional.						
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO						
PROVEEDOR		ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE	
Externo	Interno				Interno	Externo
Gobierno Nacional	Plan de Desarrollo	Directrices y Lineamientos. Normatividad.	P 1. Elaborar el Plan estratégico de talento humano. 2. Elaborar el Programa de Inducción y Reinducción. 3. Elaborar el Plan Institucional de Formación y Capacitación. 4. Elaborar el Programa de Bienestar Social e Incentivos.	Plan estratégico de talento humano. Programa de Inducción y Reinducción. PIC Programa de Bienestar Social y Estímulos.	Todos los procesos	
Comisión Nacional del Servicio Civil.	Todos los procesos	Manual de Inducción y reinducción. Directrices y lineamientos. Normatividad.			Todos los procesos	
DAFP	Todos los procesos	Necesidades de capacitación.			Todos los procesos	
DAFP	Todos los procesos	Diagnóstico de necesidades de bienestar.				

7.1.2 Reestructuración del esquema organizacional

La entidad requiere de un marco de actuación para funcionar correctamente y es la estructura organizacional, la cual representa gráficamente la composición de las unidades administrativas que la integran, los niveles jerárquicos, las líneas de comunicación y sus relaciones. Según Chiavenato (2009), los puestos de trabajo forman parte integral del formato estructural de la organización.

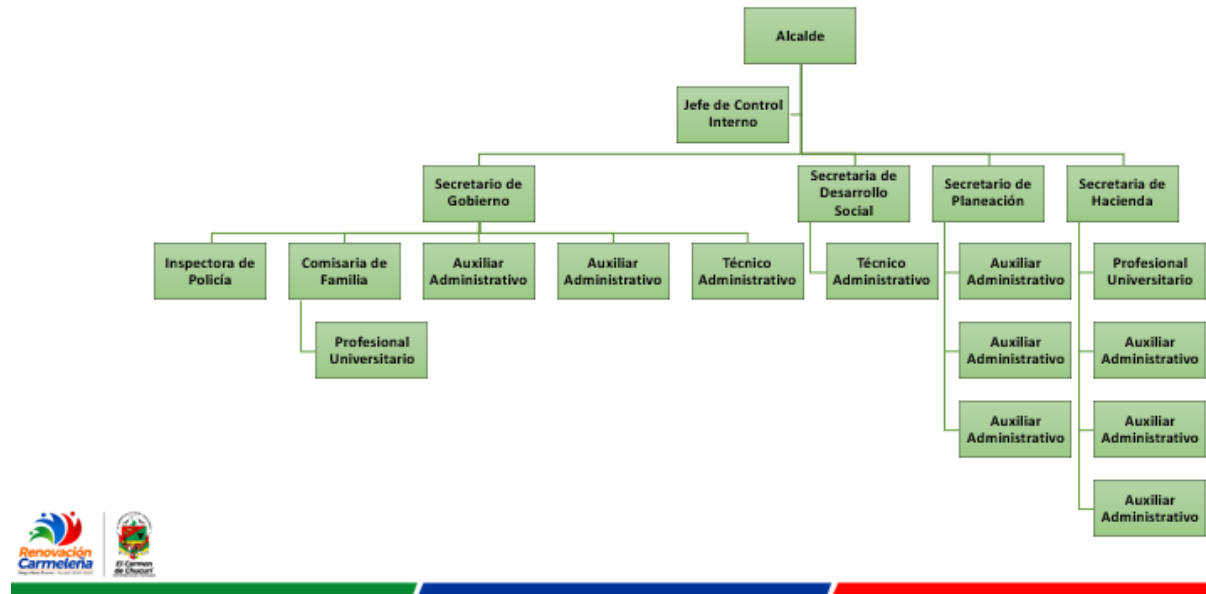
Mediante la revisión de la plataforma estratégica actual de la Alcaldía, el Secretario de Gobierno y la auxiliar administrativa de archivo confirmaron que el organigrama no representaba el 100% de los perfiles vinculados, por lo que surgió la necesidad de actualizar el esquema

organizacional. Como resultado, se identificaron 22 cargos, aunque solo hay 20 trabajadores desempeñando funciones.

Con el acompañamiento del encargado de talento humano y la auxiliar de archivo, se verificó mediante la revisión de los decretos con los cuales se creó y reestructuró la planta de personal (Apéndice F) que dos cargos de profesional universitarios no han sido ocupados por nadie, por lo que se contempla la eliminación de estos, ya que estas funciones están siendo llevadas a cabo por otros funcionarios.

Figura 18.

Organigrama propuesto.



Los 20 cargos identificados son: Alcalde, Jefe de Control Interno, Secretario de Gobierno, Inspectora de Policía, Comisaria de Familia, Profesional Universitario, Auxiliar Administrativo,

Auxiliar Administrativo, Técnico Administrativo, Secretaria de Desarrollo Social, Técnico Administrativo, Secretario de Planeación, Auxiliar Administrativo, Auxiliar Administrativo, Auxiliar Administrativo, Secretaria de Hacienda, Profesional Universitario, Auxiliar Administrativo, Auxiliar Administrativo y Auxiliar Administrativo.

7.2 Propuesta de mejora para perfiles de cargo

Para determinar las condiciones sociodemográficas del personal se llevó a cabo una encuesta que se les envió por correo electrónico a los trabajadores y así facilitar el diligenciamiento por su parte y se generó un documento compilado (Apéndice A), que sirve como insumo para la planeación estratégica del talento humano.

Para la recolección de información se consideraron aspectos de información básica como género, edad, estado civil, teléfono, dirección de residencia, nivel educativo, profesión, estrato social, dependencia a la que pertenece, el cargo que desempeña, la antigüedad en el cargo y su correo electrónico. Como segunda parte, se posee la información financiera con su respectiva asignación y los descuentos, que no se anexan debido a la ley 1581 de 2012 de protección de datos. En el apéndice se cuenta con la asignación salarial, pero en el archivo documental de la Alcaldía, reposa el formato original. También se identifican los empleados por tipo de vinculación y el nivel del cargo.

Se realizó la supervisión por el Secretario de Gobierno y para finalizar la implementación, la auxiliar de archivo y hacienda dieron aval a la mejora luego de revisar la actualización de perfiles, bajo constancia el documento reposa en la dependencia de gobierno.

7.3 Propuesta de mejora estructurar el programa de direccionamiento estratégico

Cada entidad tiene como obligación incluir en sus planes institucionales el programas de inducción, cuya intención es facilitar a los servidores la integración y adaptación a la cultura organizacional de la entidad para garantizar el correcto desarrollo de sus funciones. Es un proceso de formación y capacitación donde se potencializan las habilidades gerenciales y de servicio público, además, se suministra información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo.

En esta fase se diseñó el programa (Apéndice G) enfocado en el ingreso de un servidor público vinculado a la entidad, el cual se facilita la adaptación e integración del nuevo integrante a la entidad y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de información general relacionada con las características y dimensiones de esta, de tal manera que se identifique con su nuevo entorno de trabajo. Se tiene en consideración el marco legal relacionando la normativa que rige a la organización.

La implementación del protocolo se realizó cuando se vincula a la entidad una empleada a suplir el cargo de Jefe de Control Interno por periodo fijo, por lo que se desarrolló la ruta establecida en esa situación.

Primero se realizó el Recibimiento al Servidor Público, en esta fase se desarrollaron las actividades como: Posesión al funcionario nombrado en un acto formal con presencia de nivel directivo de la entidad. Y se le comunicó al nuevo funcionario la complacencia con su vinculación,

con lo que se estableció una relación de confianza con el servidor resaltando la importancia de su vinculación, así como la responsabilidad que asume.

Luego se hizo el reconocimiento de la entidad por el funcionario con la presentación al nuevo servidor los funcionarios de la entidad. Se hizo la debida contextualización de la plataforma estratégica de la Alcaldía: misión, visión, valores, socialización del Código integridad, directivos, políticas y normatividad que aplica por el tipo de organización. Se presentaron el plan de desarrollo y programas de gestión de talento humano. Se socializaron las funciones de su cargo consagradas en el manual específicos de funciones y competencias laborales.

Finalmente se aplicó una evaluación de conocimientos de la implementación del plan (Apéndice H) que consta de 10 preguntas. Así como una de satisfacción del programa (Apéndice G) para tomar medidas correctivas y posibles mejoras a estructurar. Dichos documentos reposan en la hoja de vida de la funcionaria y en el archivo documental correspondiente al proceso de GTH.

Figura 19.

Encabezado de evaluación.

PROGRAMA DE INDUCCIÓN	
Nombre completo:	Fecha:
No. Documento Identidad:	Dependencia:
Tipo de vinculación:	Cargo:

7.4 Propuesta de mejora programa de reinducción

Según la Ley 1567 de 1988: “el programa de reinducción se basa en reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en

cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos. Se impartirán a todos los empleados por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan dichos cambios, e incluirán obligatoriamente un proceso de actualizaciones acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa.”

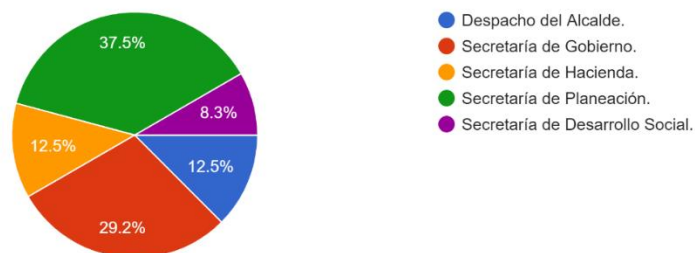
Se diseñó el programa de reinducción (Apéndice G) y se desarrolló con un enfoque de reorientar la integración del servidor público de la Entidad a la cultura organizacional debido a los cambios producidos en diferentes aspectos. Esta propuesta se dividió en dos fases.

Primeramente se gestionó con la compañía de la auxiliar de archivo una capacitación enfocada en la organización archivos de gestión e inventarios documentales, la cual se desarrolló de forma virtual mediante el uso de la plataforma Teams, dirigida por la coordinadora del grupo de gestión documental de la Gobernación de Santander Mercedes Martínez Correa. A esta jornada matutina se invitó a los trabajadores de la Alcaldía (no solo la planta administrativa) y fue de libre asistencia, a la cual llegaron 24 personas distribuidas de la siguiente forma.

Figura 20.

Asistencia reinducción organización de archivo.

Dependencia a la que pertenece:
24 responses



Por otra parte, también se trabajó en conjunto con el área de seguridad y salud en el trabajo, la Jefe de Control Interno y el asesor legal. Esta fase estuvo dirigida a la reinducción de los sistemas de gestión. Se aplicó el protocolo en la tarde estructurada en dos jornadas, para no cerrar la atención al público, por lo que, se dividió a los funcionarios de cada dependencia para evitar que quedase sola, aunque la asistencia tampoco fue de carácter obligatorio. Se contó con la participación de 12 servidores.

El contenido del programa (Apéndice L) se trabajó de la siguiente forma: Orientación estratégica control interno por parte de la Jefe de Control Interno, Orientación estratégica talento humano por parte de la autora del proyecto, Reglamento interno de trabajo por parte del asesor jurídico y el Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo por parte de la líder de este proceso.

Asimismo, se realizó la medición de la comprensión de la temática abordada (Apéndice I) donde se evalúan 10 preguntas, la cual tiene aprobación por el líder de Talento Humano. También se aplicó la evaluación de satisfacción (Apéndice G) para analizar las medidas correctivas que se deberían proponer.

7.5 Propuesta de mejora gestión de clima organizacional

Una buena administración del talento humano se traduce en un factor que afecta de forma positiva el desempeño de un servidor en sus funciones diarias, viéndose reflejado en una prestación de servicio de alta calidad, por eso se debe estar enfocados en la creación de un clima laboral propicio que permita generar ese compromiso y satisfacción por todos los involucrados en el proceso.

Esta propuesta tiene como finalidad el diseño e implementación de un programa de clima organizacional en la Alcaldía, ya que no se tenía contemplado ninguna herramienta para medir o evaluar la percepción de sus funcionarios respecto al ambiente que los rodea.

7.5.1 Diseño del protocolo de clima laboral

Esta etapa consistió en la estructuración del programa de clima laboral (Apéndice M), donde se describe el objetivo, marco legal, el instrumento de medición, variables de medición, el alcance, la herramienta, la comunicación y confidencialidad del proceso, el formato para hacer el análisis e interpretación, presentación de resultados y el plan de acción. Con el seguimiento, se delimitó el tiempo de aplicación que no sea mayor a dos años.

7.5.2 Metodología de aplicación

El diseño del cuestionario utilizado en la evaluación del clima laboral se basó en el documento “la Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión”, ofrecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Dicho instrumento fue constituido según la metodología propuesta por Rensis Likert, con la cual se puede identificar que es apropiada para la medición de las actitudes frente a los fenómenos sociales que se estudian para el clima laboral.

La escala de Likert es un método de investigación que utiliza un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden al cuestionario que se dan, para que expresen la aprobación o desaprobación que se tienen frente a las afirmaciones propuestas. Para la entidad, el cuestionario es presentado a través de variables, las cuales comprenden, cada una, un número determinado de ítems ante los cuales los encuestados deberán manifestar su grado de acuerdo o

desacuerdo, según la siguiente escala: Totalmente desacuerdo (T.D), En desacuerdo (D), Acuerdo (A) y Totalmente de acuerdo (T.A).

Luego de analizar el resultado de la aplicación del cuestionario, se creó el informe y se propuso un plan de mejoramiento (Apéndice O), dicho documento reposa en la Secretaría de Gobierno protegido con la Ley 1581 de 2012, se entregó esta información al líder de talento humano quien es el encargado de darle continuidad al programa.

7.5.3 Variables a evaluar

El instrumento de medición para el clima laboral tuvo en consideración siete variables, que se desglosan de la siguiente manera:

Tabla 10.

Variables de medición clima organizacional.

VARIABLES	ITEMS	TOTAL
Orientación organizacional	1 a 5	5
Administración del talento humano	6 a 9	4
Estilo de dirección	10 a 14	5
Comunicación e integración	15 a 18	4
Trabajo en grupo	19 a 20	2
Capacidad profesional	21 a 25	5
Ambiente Físico	26 a 28	3
TOTAL		28

Para el análisis cualitativo de información suministrada por variable, se totalizó en el siguiente formato, considerando que: Totalmente desacuerdo (T.D), En desacuerdo (D), Acuerdo (A) y Totalmente de acuerdo (T.A).

Tabla 11.*Análisis de resultados de medición clima organizacional.*

ITEM QUE CONFORMA LA VARIABLE	VARIABLE:				TOTAL RTAS. POR ITEM				
	T.D	D	A	T.A					
	F	F	f	f					
1.									
2.									
TOTAL RTAS. EN LA VARIABLE	F	%	F	%	F	%	F	%	N

En donde:

f: Frecuencia (número de respuestas por ítem).

F: Total de respuestas de todos los ítems, discriminadas por alternativa.

N: Total de respuestas en la variable, teniendo en cuenta todos los ítems y todas las alternativas.

%: Porcentaje que representa el total de respuesta en cada alternativa (calculado en relación con el N).

Se espera que con los datos obtenidos en cada variable se alcancen resultados en los cuales las alternativas Acuerdo (A) y Totalmente de acuerdo (T.A) posean porcentajes mayores al 50% y superiores a los obtenidos para las alternativas En desacuerdo (D) y Totalmente desacuerdo (T.D). Por lo que, al obtener los resultados de la encuesta, se propuso el plan de mejora para esos aspectos críticos que afectan el bienestar del funcionario y, por lo tanto, su rendimiento.

7.5.4 Resultados del diseño del protocolo de la medición de clima laboral

Para efectos del tamaño de la muestra, se estudió la metodología de estadística para la aplicación y análisis de encuesta, teniendo en cuenta que es una población finita y conocida. Se recalcó la importancia de un nivel de confianza al menos del 95%.

Aunque el programa fue apoyado por la parte líder de talento humano y se implementó la encuesta por medio de correo electrónico, se dio plazo de casi dos meses para responder, se recordó semanalmente acerca de la importancia de su participación y anonimato en el proceso, aun así, toda la plantilla no respondió el formulario. Hubo 16 respuestas, lo que se traduce a un 66,6% de la totalidad de la planta de personal.

Con el resultado de la evaluación del clima organizacional, se presentó el informe de resultados, el análisis de puntos a resaltar y aquellos críticos, por lo que se propuso un plan de mejoramiento (Apéndice O) donde se describen las actividades, los responsables y el plazo en el que se puede ejecutar, el cual reposa en la Secretaría de Gobierno, donde se explicó el manejo de la herramienta y el protocolo de evaluación, para asegurarse de darle continuidad al programa.

7.6 Propuesta de mejora diseño de indicadores de gestión para proceso GTH

En esta etapa se atiende la necesidad de establecer mecanismos que permitan medir el impacto de las acciones tomadas, de forma que se pueda conocer el grado de cumplimiento de los objetivos planteados de forma periódica. Se diseñaron indicadores de gestión para ver la evolución de aspectos como inducción y reinducción al personal, clima organizacional, cumplimiento del plan de capacitación y así tener información verídica sobre la cual se puedan tomar decisiones.

7.6.1. Definición de indicador:

Figura 21.

Definición del indicador.

DEFINICIÓN DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR: Comprensión inducción.			
OBJETIVO DEL INDICADOR: Determinar el porcentaje del personal recién ingresado a la organización que aprobó la evaluación de inducción en el cargo con una calificación igual o superior a 7 puntos.	RANGOS DE CALIFICACIÓN		
	MALO	BUENO	EXCELENTE
	inferior al 70%	entre el 70% y 80%	superior a 80%

Se identifica el indicador con su respectivo nombre, su objetivo y la escala de rangos dentro de los cuales va a estar el comportamiento de estos. Lo que servirá como fundamento de las decisiones tomadas, basándose en los datos, en búsqueda de la mejora continua.

7.6.2 Ficha del indicador

Figura 22.

Ficha del indicador.

FICHA DEL INDICADOR					
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE (MEDIR)	RESPONSABLE (ANALISIS)	PARTES INTERESADAS
Porcentaje.	Semestral.	80%	Líder talento humano.	Líder talento humano.	Todos los procesos de la organización.
FUENTE DE INFORMACIÓN			FORMULA DE CALCULO		
MJC-GOB -F-21 Protocolo de inducción y reinducción. MJC-GOB -F-23 Evaluación de inducción y reinducción en el cargo. Análisis de la evaluación de inducción al cargo.			$\frac{\# \text{ de funcionarios con calificación superior 7 en la evaluación de inducción en el cargo}}{\# \text{ de funcionarios evaluados en la inducción en el cargo}}$		

Se describe la unidad de medida, la frecuencia de medición y la meta establecida para así poder realizar un comparativo. Se define el encargado de la medición y análisis del indicador. Las bases de existencia del indicador, fuentes de información y la formula para calcularlo.

Se recuerda la importancia del líder de analizar la información ya que de los hallazgos se deben definir los planes de acción de mejora para normalizar o incrementar el indicador. También

se hace referencia a las grupos de personas y procesos que se ven afectados por el resultado de dicho indicador.

7.6.3 Comportamiento del indicador

Figura 23.

Comportamiento del indicador

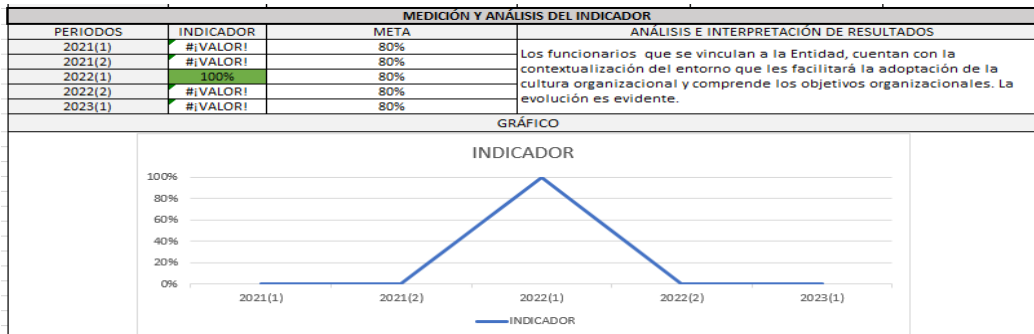
COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR					
	PERIODOS				
	2021(1)	2021(2)	2022(1)	2022(2)	2023(1)
Numerador	-	-	1	-	-
Denominador	-	-	1	-	-

En este compartimiento, se recopila la información que pertenece a la fracción de la formula con la que se calcula el indicador. Además, se estipulan los periodos dependiendo de la frecuencia de medición del indicador, puede variar de mensual, trimestral, semestral o anual.

7.6.4 Medición y análisis del indicador

Figura 24.

Medición y análisis del indicador



Esta sección contiene la misma secuencialidad de los períodos en los cuales el indicador obtuvo un valor porcentual. Se propone la meta considerando las mediciones pasadas, las situaciones que afectan directamente al indicador y los objetivos que se desean alcanzar.

Además, se describe la interpretación de dicho número obtenido y se aprecia gráficamente la evolución de la medición mediante un gráfico de líneas.

7.6.5 Observaciones

Figura 25.

Observaciones

OBSERVACIONES
A la fecha de Abril del 2022 el indicador se encuentra en un rango de calificación EXCELENTE.

La última parte de la estructura de la hoja de vida del indicador consta de un apartado de observaciones donde se puede describir el estado actual, los hallazgos encontrados, alguna situación a la cual se le amerite alguna estadística inesperada. También se pueden mencionar los planes de acción de mejora.

7.6.6 Presentación de indicadores del proceso de GTH

En la siguiente tabla se mencionan los indicadores por los cuales se rige la gestión de talento humano:

Tabla 12.

Indicadores de gestión del proceso de GTH

Indicador	Descripción
Comprensión inducción.	<p data-bbox="500 436 1416 806">Este indicador se basa en el programa de inducción donde se expone los procesos y plataforma estratégica al nuevo funcionario. Su objetivo es determinar el porcentaje del personal recién ingresado a la organización que aprobó la evaluación de inducción en el cargo con una calificación igual o superior a 7 puntos. Con base en ese resultado, se puede tomar decisiones de sí se debe reforzar algún factor crítico en el que el funcionario presente debilidades, además de que se evidencia aquellos a los que se les debería hacer un mayor acompañamiento por su supervisor durante las primeras semanas.</p> <p data-bbox="500 852 1416 970">El rango de excelencia se encuentra por encima de un 80% de cumplimiento del indicador, su meta es del 80% y su fórmula de cálculo es:</p> <div data-bbox="505 1010 1385 1094" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> $\frac{\# \text{ de funcionarios con calificación superior 7 en la evaluación de inducción en el cargo}}{\# \text{ de funcionarios evaluados en la inducción en el cargo}}$ </div>
Satisfacción inducción	<p data-bbox="500 1108 1416 1478">Este indicador se fundamenta en la percepción que tuvo el nuevo funcionario durante la exposición a la entidad y la adaptación a los diferentes aspectos organizacionales. El objetivo del indicador es determinar el porcentaje del personal que se vincula a la organización que estuvo satisfecho con el contenido y la forma de desarrollo del programa de inducción. Esto con el propósito de tomar medidas de mejora en los aspectos evaluados, para lograr obtener un buen ambiente que facilite la comprensión de la información que se le brinda al trabajador.</p> <p data-bbox="500 1524 1416 1642">Su rango de excelencia se encuentra por encima de un 80% de cumplimiento del indicador, su meta es del 80% y su fórmula de cálculo es:</p> <div data-bbox="505 1682 1385 1745" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> $\frac{\# \text{ de funcionarios con calificación superior a 4 en la evaluación satisfacción de inducción}}{\# \text{ de funcionarios que responden la evaluación de satisfacción de la inducción}}$ </div>

Continuación Tabla 12.

<p>Comprensión reinducción.</p>	<p>Este indicador gestiona la respuesta de entendimiento por parte de los funcionarios de la entidad a una temática específica, la cual se puede presentar por algunos cambios en los objetivos institucionales. Su propósito es determinar el porcentaje del personal vinculado a la organización que aprobó la evaluación de reinducción en el cargo con una calificación igual o superior a 7 puntos. Por lo que se toman medidas correctivas en aquellos trabajadores que presentan una baja calificación, realizando un acompañamiento personal para aclarar aquellos aspectos que no quedan claros y pueden entorpecer el desempeño en sus funciones diarias.</p> <p>Su rango de excelencia se encuentra por encima de un 90% de cumplimiento del indicador, su meta es del 90% y su fórmula de cálculo es:</p> $\frac{\# \text{ de funcionarios con calificación superior } 7 \text{ en la evaluación de reinducción en el cargo}}{\# \text{ de funcionarios evaluados en la reinducción en el cargo}}$
<p>Satisfacción reinducción.</p>	<p>El objetivo del indicador es medir la percepción del servidor público luego de haber vivido una metodología específica para el tema a tratar. Además determina el porcentaje del personal vinculado a la organización que estuvo satisfecho con el contenido y la forma de desarrollo del programa de reinducción. Aquí se evalúan los aspectos externos al tema principal, aquellos que se pueden modificar si están alterando el proceso de aprendizaje de los trabajadores, ya sea, por ejemplo, la metodología de exposición o los expositores.</p> <p>Su rango de excelencia se encuentra por encima de un 90% de cumplimiento del indicador, su meta es del 90% y su fórmula de cálculo es:</p> $\frac{\# \text{ de funcionarios con calificación superior a } 4 \text{ en la evaluación satisfacción de reinducción}}{\# \text{ de funcionarios que responden la evaluación de satisfacción de la reinducción}}$

Continuación Tabla 12.

<p>Clima laboral.</p>	<p>Es el indicador de la gestión del clima organizacional, cuyo objetivo es determinar el porcentaje del personal vinculado a la organización que se encuentra satisfecho con el entorno, a partir de los resultados de la herramienta de gestión del clima organizacional. Teniendo en cuenta la evolución de este indicador, se puede tomar acciones correctivas en alguna variable que esté provocando una disminución numérica.</p> <p>Su rango de excelencia se encuentra por encima de un 90% de cumplimiento del indicador, su meta es del 90% y su fórmula de cálculo es:</p> $\frac{\# \text{ de funcionarios con calificación superior a 3,5 en la evaluación de clima laboral}}{\# \text{ de funcionarios que responden la evaluación de clima laboral}}$
<p>Cumplimiento capacitación.</p>	<p>Este indicador se enfoca en aquellas actividades propuestas en el plan institucional de capacitación. Su objetivo es determinar el porcentaje de actividades de formación programadas que fueron realizadas en la fecha respectiva en la que se programó. Esto se puede contrastar con los resultados de la herramienta FURAG, analizando los aspectos donde hay una baja calificación versus si se trataron capacitaciones al respecto.</p> <p>Su rango de excelencia se encuentra por encima de un 90% de cumplimiento del indicador, su meta es del 90% y su fórmula de cálculo es:</p> $\frac{\# \text{ total de actividades de formación realizadas a tiempo}}{\# \text{ total de actividades programadas}}$

7.6.7 Resultado de los indicadores de gestión del proceso de GTH implementados

Finalmente, luego de haber implementado la herramienta de apoyo, se digitaron los datos correspondientes a cada período. Dichos resultados están en el Apéndice P. Cabe resaltar que al haber diseñado los indicadores como resultado de la propuesta del proyecto de grado, las mediciones de cada indicador empezó como cero y de ahí en adelante se crea el histórico.

Por otra parte, el indicador de cumplimiento de capacitación no fue calculado debido a que no se encuentra el plan de institucional de capacitación por un cronograma establecido, sin embargo, se deja planteado como recomendación para tener el control sobre el programa de formación.

Tabla 13.

Evolución de indicadores luego de las mejoras implementadas.

Indicador	Resultado	Meta
Comprensión inducción.	100%	80%
Satisfacción inducción.	100%	80%
Comprensión reinducción.	100%	90%
Satisfacción reinducción.	100%	90%
Clima Laboral.	92%	90%
Cumplimiento capacitación.	0%	80%

8. Evaluación de mejoras implementadas

Luego de haber implementado las mejoras aprobadas por parte de la dirección de la Alcaldía, se vuelve a aplicar el instrumento diagnóstico del proceso de talento humano para cuantificar el aumento de porcentaje debido a la intervención por parte del equipo de trabajo. El Apéndice Q ilustra la matriz de Gestión Estratégica de Talento Humano con los nuevos puntajes en cada componente, el cual mostró un avance de 9,1% pasando de un 25,9% a 35%. Según la calificación definida por parte de MIPG, la entidad se encuentra en un nivel Básico Operativo Medio. En la siguiente tabla se observa el incremento por componente.

Tabla 14.

Incremento de componentes luego de las mejoras implementadas.

Componente	Categoría	Valor inicial	Valor luego de la mejora	Incremento
Planeación 33,6% +6,8%	Conocimiento normativo y del entorno	43%	52%	9%
	Gestión de la información	43%	52%	9%
	Planeación estratégica	20%	25%	5%
	Manual de funciones y competencias	60%	60%	0%
Ingreso 31,1% +3,1%	Gestión de la información	60%	60%	0%
	Meritocracia	40%	40%	0%
	Gestión del desempeño	70%	70%	0%
	Conocimiento institucional	10%	41%	31%
Desarrollo 23,5% +8,3%	Conocimiento institucional	10%	41%	31%
	Gestión de la información	30%	30%	0%
	Capacitación	21%	21%	0%
	Bienestar	26%	26%	0%
	Clima organizacional y cambio cultural	13%	49%	36%
Retiro 0% 0%	Gestión de la información	0%	0%	0%
	Administración del talento humano	0%	0%	0%
	Desvinculación asistida	0%	0%	0%
	Gestión del conocimiento	0%	0%	0%

9. Socialización de las mejoras implementadas y su resultado

La socialización se llevó a cabo a la directiva de la Secretaría de Gobierno y auxiliares involucrados directamente en el proceso de Gestión de Talento Humano, se compartieron los documentos físicos y en medio digital. Como constancia de la culminación satisfactoria del proyecto de grado en modalidad práctica social, se observa el recibido.



Departamento de Santander ALCALDÍA DE EL CARMEN DE CHUCURÍ	Código: MIC-GOB-F-05 Versión: 1 Fecha: 14-04-09 Página 1 de 1
OFICIO	



Bucaramanga, 24 de Junio de 2022

Señores
COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO
 Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
 Universidad Industrial de Santander

Cordial Saludo,


Por medio de la presente, me permito informar que la estudiante Jenny Alexandra Nova Gil con código 2164200 cumplió a cabalidad los objetivos propuestos en el proyecto de grado titulado: "MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA ALCALDÍA EL CARMEN DE CHUCURÍ", bajo la dirección de la docente Ana Mireya Cuadros Rojas. Los resultados del proyecto fueron socializados ante la Entidad, Secretaría de Gobierno y funcionarios. El proyecto de grado contó con la tutoría de Robinson Almeyda Villabona, quien ocupa el cargo de Secretario de Gobierno en la Alcaldía.

Atentamente,


Diego Plata Alvarez
 Alcalde de El Carmen de Chucurí


Robinson Almeyda Villabona
 Secretario de Gobierno

Calle 2 No. 8-20 Pájaros Privados - Bucaramanga, COC.
 Teléfono: 6062000000 Robinson Almeyda Villabona - Secretario de Gobierno

Carrera 2 No. 8-20 Pájaros Privados
 Código Postal: 6000000000
 Web: www.eltalentoelcarmen.gov.co
 Email: atencionalcarmen@eltalentoelcarmen.gov.co
 @eltalentoelcarmen

Renovación Carmelena

10. Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo de grado estuvo enfocado en la intervención de los subprocesos a los que se ve expuesto el servidor público en su ciclo de vida en la entidad (ingreso, desarrollo y retiro) ya que se presentaban falencias en dichos aspectos. Donde se determinó lo siguiente:

- Se realizó un diagnóstico inicial aplicando una herramienta de evaluación, donde se obtuvo un resultado de 25,9%, ubicando el proceso de GTH de la entidad en el nivel básico operativo medio. El subproceso más crítico fue el de retiro seguido por el de desarrollo.
- A partir del resultado del diagnóstico se diseñó el plan de mejoramiento del proceso, contando con 9 propuestas para fortalecer aquellas debilidades que se habían evidenciado. Luego se evaluaron con el Secretario de Gobierno explicando la importancia de cada una, donde se contó con la aprobación de 6 propuestas, siendo el 66,7% del plan. Se dio prioridad a propuestas como: caracterización del proceso de GTH, revisión de decretos de planta de personal para lograr la creación del organigrama, estructuración del programa de inducción y reinducción, estandarización del protocolo de clima laboral, el diseño de indicadores de gestión y herramientas ofimáticas que apoyen a los subprocesos de la GTH que lo requieran.
- Como paso base se diseñó la caracterización del proceso de gestión de talento humano donde se define el objetivo, alcance, responsable y actividades que conforman todo el proceso, teniendo en cuenta el ciclo de Deming. Además, se identifican 8 puntos críticos donde se debe controlar la información. Esto representa una mejora al 100% dado que en el estado inicial no se contaba con esta documentación.

- Para la actualización del organigrama se llevó a cabo una compilación de aquellos decretos correspondientes a la creación de la planta de personal, donde se encontró el hallazgo de que la estructura no reflejaba los cargos actuales. Por lo que se actualizó a los 20 trabajadores de planta.
- En cuanto al programa de inducción se logró la implementación del 100% de las fases a una funcionaria que se vinculó en enero a la entidad, durante el desarrollo del proyecto. Por la parte del programa de inducción, se aplicó la totalidad de sus fases al 60% de la plantilla, considerando que el 10% de empleados estaba de vacaciones en esa fecha.
- Para la medición del clima laboral se estandarizó el protocolo donde se evaluaron 7 variables, siendo ambiente físico la que obtuvo una menor calificación. Se creó el análisis de las respuestas y su respectivo informe. Aunque se garantizaba el anonimato de las respuestas, no participó toda la plantilla a pesar de que se dejó abierta la actividad por un largo tiempo.
- En cuanto a las herramientas ofimáticas se diseñaron para el apoyo a la base de datos con la información personal de los trabajadores, para evaluar el estado del clima organizacional y para adoptar indicadores de gestión con respecto al proceso.
- La implementación del diseño, creación y estandarización de estos documentos, programas y protocolos le facilitan la gestión del proceso al encargado de este que es el Secretario de Gobierno. Como resultado se observa que al realizar la aplicación del instrumento diagnóstico se obtiene un 35% de cumplimiento, alcanzando un aumento de 9,1% en el proceso de GTH.
- Finalmente, en la entrega de resultados del proyecto con la directiva, se concluyó que los insumos entregados son de vital importancia no solo para el funcionamiento interno de la entidad, sino también para la medición de desempeño de la entidad en el FURAG.

12. Recomendaciones

Como primera recomendación, la entidad debe actualizar el manual de funciones debido a que existe el error de digitación de unos cargos inexistentes y la actualización de las funciones para el cargo de jefe de control interno, el cual viene especificado mediante un decreto nacional.

Hay un 43,75% de inconformidad en las personas ya que no sienten que la entidad los incentive cuando alcanzan sus objetivos y metas, por lo que habría que estudiar la posibilidad de dar reconocimientos a aquellos funcionarios que tengan la evaluación de desempeño con el puntaje más alto.

Hay que darle la importancia a las recomendaciones que se realizan por parte de la encargada del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo con respecto a las actividades de mantenimiento que propone ya que el 56% de funcionarios afirman que estas no se realizan.

El subproceso de retiro que fue el más crítico no se intervino debido a que no fue una prioridad por la directiva. Sin embargo, hay que considerar de que a pesar de la baja rotación del personal el 20% de los cargos son de libre nombramiento y remoción, por lo que hay que prevenir una posible fuga de conocimiento.

En el tiempo de desarrollo del proyecto se observó un malestar en aquellos cargos de nivel asistencial donde sentían que la directiva no tomaba en cuenta sus punto de vista, por lo que se sugiere que haya mayor socialización de aquellos medios y espacios en los cuales pueden comunicar sus ideas, ya que son los que cuentan con más antigüedad y, por ende, conocimiento del proceso.

Por otra parte, hay que recordar la importancia que tiene la planificación del plan de capacitación, por lo que se recomienda a la entidad que se lleve a cabo el diagnóstico de necesidades aplicado a la planta de personal.

Finalmente, teniendo en cuenta toda la carga laboral que posee el Secretario de Gobierno, se recomienda que haya una persona destinada para ocupar las labores que trae consigo ser líder del proceso de talento humano.

Referencias Bibliográficas

- Ardila y Zambrano. (2018). Mejoramiento Del Proceso Gestión Del Talento Humano Para El Cuerpo Oficial De Bomberos De Bucaramanga, (Tesis de pregrado), Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
- Brunet, L. (2011). El Clima De Trabajo En Las Organizaciones. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. México: Pearson Education.
- Dessler, G. y Valera Juárez, R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México: Pearson Education.
- Función Pública. (2021). Marco General del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional.
- Granada, (. (15 de Noviembre de (2007) Guía para la identificación e implementación de un sistema de indicadores, Recuperado de <http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>). Ugr. Obtenido de <http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>
- López-Mena, L. (1997). La desvinculación asistida (Outplacement) y la continuidad en el empleo. Revista de Psicología.
- Rebai, F. (2006). Programas de desvinculación asistida por la empresa. Invenio: Revista de investigación académica.
- Romero. (2020). Mejoramiento del proceso de Gestión de talento humano para la Asociación Niños de Papel en la sede de Bucaramanga, (Tesis de pregrado), Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Rosero. (2020). Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano para la alcaldía de Moniquirá, (Tesis de pregrado), Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Sanabria, P. (compilador) (2015). Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. Bogotá: Ediciones Uniandes