

**Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la Alcaldía del  
Municipio de Santa Rosa de Viterbo, Boyacá.**

**Laura Manuela Garzón Cantor**

**Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial**

**Director:**

**Oscar Armando Vargas**

**Especialista en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización**

**Especialista en Pensamiento Estratégico y Prospectiva**

**Tutor:**

**Fernando Alberto Gonzáles Rojas**

**Abogado**

**Universidad Industrial de Santander**

**Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas**

**Escuela de Estudios Industriales y Empresariales**

**Bucaramanga**

**2024**

**Dedicatoria**

*A mis padres, Manuel y Susan por su apoyo incondicional y constante, por siempre tener una voz de aliento en los momentos más difíciles, esto es gracias a ustedes y por ustedes, los amo hasta el infinito.*

*A mi hermanita Kika, por siempre ser la chispa de nuestras vidas y llenar de risas a nuestra familia, te amo mi chiquita.*

*A mi fiel compañera perruna, Milú que llegó justo en el mejor momento para brindarme el amor más puro del mundo.*

*A mis familiares que siempre creyeron en mí y siempre estuvieron ahí para dar sus mejores consejos.*

*Y a mí misma, por no rendirme por seguir siempre adelante sin importar las adversidades, estoy orgullosa de ti.*

### **Agradecimientos**

*A Dios, por nunca desampararme en este proceso tan lindo llamado universidad.*

*A la UIS por formarme como Ingeniera Industrial, que orgullo poder decir que estudié en tan prestigiosa universidad.*

*A Música y Danzas UIS, por brindarme un espacio de esparcimiento y liberación en los momentos de estrés, siempre llevo en el corazón a tan bonita agrupación.*

*A mis amigas, Cata, Vane y Nata por ser parte de mi vida y alegrar cada momento con sus risas únicas. Y especialmente a Vale, gracias a ti por tu sincera amistad y tu apoyo incondicional, gracias por ser como eres, por ser amiga, roomie e incluso a veces mamá, siempre estaré muy agradecida por tu amistad.*

*A la Alcaldía de Santa Rosa de Viterbo, por abrir sus puertas y brindar el conocimiento que aportó significativamente en mi vida profesional.*

*A mi director de trabajo de grado, por estar siempre pendiente del proyecto y su avance.*

*Finalmente, gracias a la vida por permitirme hoy estar finalizando esta etapa tan importante, gracias.*

## Tabla de Contenido

Introducción .....	17
1. Generalidades del proyecto .....	19
1.1 Título .....	19
1.2 Objetivos .....	19
1.2.1 <i>Objetivo general</i> .....	19
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	19
1.3 Planteamiento del problema .....	20
1.4 Metodología .....	21
1.5 Resultados .....	24
2. Generalidades de la entidad .....	25
2.1 Información general de la empresa .....	25
2.2 Misión .....	25
2.3 Visión .....	26
2.4 Localización .....	26
2.5 Logo de la entidad .....	26
2.6 Mapa de procesos .....	27
2.7 Estructura organizacional .....	27

2.8	Servicios .....	28
3.	Marco de referencia .....	30
3.1	Marco de antecedentes .....	30
3.2	Marco teórico .....	30
4.	Diagnóstico estratégico.....	33
4.1	Metodología del diagnóstico .....	33
4.2	Desarrollo del diagnóstico.....	33
4.2.1	Revisión conceptual y construcción del marco teórico: .....	33
4.2.2	Análisis preliminar de la organización: .....	34
4.2.3	Caracterización del personal: .....	35
4.2.4	Revisión documental:.....	38
4.2.5	Entrevista: .....	39
6.2.6.	<i>Instrumento de nivel de cumplimiento de proceso de gestión del talento humano:</i>	41
4.2.7	Análisis de la información: .....	55
4.2.8	Conclusiones: .....	58
5.	Plan de mejoramiento .....	60
6.	Implementación de las propuestas de mejora .....	66
6.1	Propuesta de formulación y estandarización de los subprocesos de Gestión del Talento Humano .....	67

6.2	Propuesta de actualización de la información de los funcionarios públicos y contratistas en el SIGEP II.....	68
6.3	Propuesta creación una base de datos digital que se alimentará con datos obtenidos a través una encuesta recolectando la información demográfica del personal y contratista.....	69
6.3.1	Recopilación de la información.....	69
6.3.2	Creación del documento “Base de Datos Personal Alcaldía Santa Rosa de Viterbo..	69
6.4	Propuesta implementación de la aplicación de la evaluación de desempeño de los funcionarios semestralmente. Así como los planes de mejoramiento.....	70
6.5	Estructuración de una metodología para la gestión del clima organizacional soportada por una herramienta ofimática.....	70
6.5.1	Formulación de la encuesta .....	70
6.5.2	Aplicación de la encuesta .....	71
6.5.3	Resultados.....	71
6.6	Gestión la información de los funcionarios y contratistas digitalmente. ....	72
6.7	Diseñar un mecanismo de indicadores clave como rotación de personal, reubicaciones, estado actual, etc. ....	73
6.7.1	Incapacidad por enfermedad laboral.....	74
6.7.2	Licencia Remunerada .....	75
6.7.3	Licencia no remunerada.....	76
6.7.4	Licencia de maternidad/paternidad.....	76
6.7.5	Vacaciones disfrutadas.....	77

6.7.6	Licencia de luto .....	78
6.7.7	Calamidad doméstica.....	78
6.7.8	Rotación.....	79
6.7.9	Indicador de ausentismo .....	80
6.7.10	Ausentismo por área .....	80
6.7.11	Comportamiento indicador .....	81
6.8	Formulación del plan institucional de capacitación por parte de la alcaldía teniendo en cuenta las temáticas del PIC Nacional. ....	82
6.8.1	Recolección de información de interés.....	82
6.8.2	Formulación del plan de capacitación. ....	82
6.9	Establecer el código de integridad de la entidad identificando valores y principios institucionales.....	83
6.10	Establecer relaciones cercanas con los funcionarios retirados con el fin de que estos se sientan acompañados en todo el ciclo de vida laboral, desde su ingreso hasta su retiro.....	84
7.	Resultados.....	85
8.	Sistema de indicadores .....	90
8.1	Herramienta ofimática para la gestión de indicadores.....	90
9.	Socialización de resultados.....	94
10.	Conclusiones .....	95
11.	Recomendaciones .....	97

Referencias bibliográficas..... 99

### Lista de Figuras

Figura 1. Localización de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Viterbo.....	26
Figura 2. Logo de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Viterbo. ....	26
Figura 3. Mapa de procesos de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Viterbo. ....	27
Figura 4. Organigrama de la Alcaldía de Santa Rosa de Viterbo.....	28
Figura 5. Metodología del diagnóstico estratégico. ....	33
Figura 6. Distribución de los componentes en la gestión estratégica del talento humano. (Función Pública, 2018).....	34
Figura 7. Datos obtenidos en la encuesta en el aspecto Edad. ....	36
Figura 8. Datos obtenidos en la encuesta en el aspecto Género. ....	36
Figura 9. Datos obtenidos en la encuesta en el aspecto Nivel de escolaridad. ....	37
Figura 10. Datos obtenidos en la encuesta en el aspecto Estado civil. ....	37
Figura 11. Datos obtenidos en la encuesta en el aspecto Estrato socio económico.....	37
Figura 12. Datos obtenidos en la encuesta en el aspecto Tipo de vinculación. ....	38
Figura 13. Datos obtenidos en la encuesta en el aspecto Antigüedad laborando en la institución. .....	38
Figura 14. Documentación existente en la Alcaldía de Santa Rosa de Viterbo en el proceso de Gestión del Talento Humano.....	38
Figura 15. Niveles de madurez de la GETH. ....	41
Figura 16. Nivel de cumplimiento componentes según matriz GETH.....	42
Figura 17. Nivel de cumplimiento en las categorías del componente Planeación.....	44
Figura 18. Nivel de cumplimiento en las categorías del componente Ingreso. ....	44
Figura 19. Nivel de cumplimiento en las categorías del componente Desarrollo. ....	45

Figura 20. Nivel de cumplimiento en las categorías del componente Retiro. ....	45
Figura 21. Mapa de procesos ajustado .....	66
Figura 22. Circular solicitud de actualización de información en SIGEP II.....	68
Figura 23. Número de respuestas medición del clima organizacional.....	71
Figura 24. Carpetas digitalizadas por funcionario .....	72
Figura 25. Subcarpetas de cada funcionario .....	73
Figura 26. Pestaña Incapacidad por enfermedad general.....	74
Figura 27. Pestaña Licencia Remunerada .....	75
Figura 28. Pestaña Licencia No Remunerada .....	76
Figura 29. Pestaña Licencia de Maternidad_Paternidad.....	77
Figura 30. Pestaña Vacaciones Disfrutadas.....	77
Figura 31. Pestaña Licencia de Luto.....	78
Figura 32. Pestaña Calamidad Doméstica .....	79
Figura 33. Pestaña Rotación de personal .....	79
Figura 34. Pestaña indicador ausentismo.....	80
Figura 35. Pestaña Ausentismo por Área.....	81
Figura 36. Pestaña comportamiento indicador.....	81
Figura 37. Cronograma del PIC .....	83
Figura 38. Formulación encuesta de retiro .....	84
Figura 39. Nivel de cumplimiento componentes según matriz GETH.....	85
Figura 40. Nivel de cumplimiento componente planeación .....	87
Figura 41. Nivel de cumplimiento componente ingreso.....	88
Figura 42. Nivel de cumplimiento componente desarrollo.....	88

Figura 43. Nivel de cumplimiento componente retiro ..... 89

Figura 44. Sistema de indicadores ..... 91

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos .....	18
Tabla 2. Metodología del proyecto. ....	21
Tabla 3. Información general de la Alcaldía de Santa Rosa Viterbo, Boyacá.....	25
Tabla 4. Nivel de cumplimiento componentes según matriz GETH. ....	42
Tabla 5. Nivel de cumplimiento por categorías. ....	42
Tabla 6. Hallazgos por cada categoría de evaluación y oportunidades de mejora.....	46
Tabla 7. Análisis de información. ....	55
Tabla 8. Plan de mejoramiento.....	60
Tabla 9. Nivel de cumplimiento con el plan de mejoramiento implementado. ....	85
Tabla 10. Nivel de cumplimiento por categorías. ....	86
Tabla 11. Indicadores de gestión.....	91

### **Lista de Apéndices**

Apéndice A. Descripción de la documentación existente en el proceso de gestión de talento humano.

Apéndice B. Entrevista Semiestructurada de Revisión Documental.

Apéndice C. Matriz de autodiagnóstico de la gestión estratégica del talento humano.

Apéndice D. Encuesta caracterización del personal de la Alcaldía de Santa Rosa de Viterbo.

Apéndice E. Formato de solicitud de vacaciones.

Apéndice F. Formato de solicitud de permiso laboral.

Apéndice G. Formato acta de inducción y reinducción.

Apéndice H. Procedimiento de contratación (contratistas).

Apéndice I. Procedimiento de inducción.

Apéndice J. Manual de inducción.

Apéndice K. Procedimiento de capacitación.

Apéndice L. Procedimiento gestión de clima organizacional.

Apéndice M. Procedimiento de gestión de desempeño.

Apéndice N. Formato paz y salvo de egreso.

Apéndice O. Formato de entrega de puesto.

Apéndice P. Base de datos personal Alcaldía de Santa Rosa de Viterbo.

Apéndice Q. Herramienta ofimática de gestión de novedades de nómina.

Apéndice R. Plan Institucional de Capacitación.

Apéndice S. Código de integridad.

Apéndice T. Indicadores de gestión.

Apéndice U. Carta de socialización del proyecto.

## Resumen

**Título:** Plan de mejoramiento del proceso de gestión del Talento Humano para la Alcaldía del Municipio de Santa Rosa de Viterbo, Boyacá.<sup>1</sup>

**Autora:** Laura Manuela Garzón Cantor<sup>2</sup>

**Palabras clave:** Gestión del talento humano, mejoramiento, proceso, subproceso, indicadores de gestión.

### Descripción:

La Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Viterbo es una entidad pública, territorial que se dedica a la Administración del Municipio, pretende lograr el desarrollo integral del municipio, satisfaciendo las necesidades y mejorando la calidad de vida de los habitantes sin discriminación de filiación política, económica, social o religiosa, con base en los principios éticos y morales y enfatizando en las inversiones sociales. Actualmente se ha evidenciado una necesidad en la implementación de un plan de mejoramiento en la gestión del talento humano, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora. Se realizó un diagnóstico inicial del estado del proceso de gestión del talento humano encontrando la carencia de documentación de subprocesos, inexistencia de formatos del proceso, desactualizaciones en plataformas de gestión de la información de los funcionarios, entre otros hallazgos. Creándose la necesidad de formular un plan de mejoramiento con el fin de ejecutarlo, diseñando también un sistema de indicadores para medir el impacto del trabajo realizado. Finalmente se socializó ante la directiva de la Alcaldía Municipal la implementación del plan de mejoramiento, así como los resultados obtenidos planteando las conclusiones y recomendaciones pertinentes para que la entidad pueda dar continuidad a las mismas.

<sup>1</sup> Trabajo de grado

<sup>2</sup> Facultad de ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Oscar Armando Vargas, Especialista es Pensamiento Estratégico y Prospectiva

### **Abstract**

**Title:** Human Talent Management Process Improvement Plan for the Mayor's Office of the Municipality of Santa Rosa de Viterbo, Boyacá.<sup>1</sup>

**Author:** Laura Manuela Garzón Cantor<sup>2</sup>

**Key Words:** Human talent management, improvement, process, subprocess, management indicators.

### **Description:**

The Municipal Government of Santa Rosa de Viterbo is a public, territorial entity dedicated to municipal administration. It seeks to achieve the comprehensive development of the municipality, meeting the needs and improving the quality of life of its inhabitants without discrimination based on political, economic, social, or religious affiliation, based on ethical and moral principles and emphasizing social investments. Currently, there is a need to implement a human talent management improvement plan to identify strengths and opportunities for improvement. An initial assessment of the state of the human talent management process was conducted, revealing a lack of documentation of subprocesses, the absence of process formats, and outdated platforms for managing employee information, among other findings. This created the need to formulate an improvement plan for its execution, also designing a system of indicators to measure the impact of the work performed. Finally, the implementation of the improvement plan, as well as the results obtained, were shared with the City Hall's board of directors, and pertinent conclusions and recommendations were presented so that the entity can continue to implement them.

<sup>1</sup> Degree work

<sup>2</sup> Faculty of Physical and Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Oscar Armando Vargas, Specialist in Strategic Thinking and Foresight.

## **Introducción**

La Gestión del Talento Humano en cualquier organización es fundamental ya que, tiene como objetivos atraer y contratar un talento humano adecuado para los objetivos de cada institución, así como el desarrollo de las habilidades del personal, retención, fortalecimiento del compromiso de rendimiento organizacional; resaltando la importancia del talento dejando de lado el trato al ser humano como un recurso y teniendo en cuenta que un equipo de trabajo conforme y feliz es un equipo de trabajo más productivo.

La Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Viterbo reconoce la importancia de la Gestión del Talento Humano en la Administración Municipal. Sin embargo, se ha identificado la necesidad de implementar un plan de mejoramiento que permita identificar oportunidades de mejora, estudiar el diagnóstico inicial y plantear propuestas de mejora que puedan ser puestas en acción. Esto permitirá brindar a la Administración Municipal mayor competitividad y capacidad para alcanzar los objetivos institucionales.

Con este proyecto de grado, se pretende realizar un plan de mejoramiento en el proceso de gestión del talento humano, iniciando con un diagnóstico inicial que evidencie la situación actual del proceso en la Alcaldía. A partir de los resultados, se plantearán propuestas de mejora y se implementarán soluciones, evidenciando las posibles mejoras, conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento continuo de la institución.

### Cumplimiento de objetivos

*Tabla 1. Cumplimiento de objetivos*

Objetivo específico	Cumplimiento
<p>Realizar un diagnóstico inicial de estado del proceso de gestión del talento humano en la Alcaldía del Municipio de Santa Rosa de Viterbo – Boyacá con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora.</p>	<p>Capítulo 4. Diagnóstico estratégico.</p>
<p>Formular un plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano que se ajuste a las necesidades de la institución, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial.</p>	<p>Capítulo 5. Plan de mejoramiento.</p>
<p>Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización</p>	<p>Capítulo 6. Implementación de las propuestas de mejora Apéndices</p>
<p>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</p>	<p>Capítulo 8. Sistema de indicadores</p>
<p>Presentar a la directiva de la Alcaldía de Santa Rosa de Viterbo y el personal del proceso, las mejoras implementadas para el proceso de gestión del talento humano para la continuidad de su aplicación.</p>	<p>Capítulo 9. Socialización de resultados</p>

## 1. Generalidades del proyecto

### 1.1 Título

Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la Alcaldía del Municipio de Santa Rosa de Viterbo, Boyacá.

### 1.2 Objetivos

#### 1.2.1 *Objetivo general*

Formular e implementar un plan de mejoramiento en el proceso de gestión del talento humano en la Alcaldía del Municipio de Santa Rosa de Viterbo – Boyacá.

#### 1.2.2 *Objetivos específicos*

- ✓ Realizar un diagnóstico inicial de estado del proceso de gestión del talento humano en la Alcaldía del Municipio de Santa Rosa de Viterbo – Boyacá con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora.
- ✓ Formular un plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano que se ajuste a las necesidades de la institución, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial.
- ✓ Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.
- ✓ Implementar el plan de mejoramiento con las propuestas aprobadas por la Institución.
- ✓ 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.

✓ Presentar a la directiva de la Alcaldía de Santa Rosa de Viterbo y el personal del proceso, las mejoras implementadas para el proceso de gestión del talento humano para la continuidad de su aplicación.

### **1.3 Planteamiento del problema**

La Alcaldía del Municipio de Santa Rosa de Viterbo es la entidad encargada de la administración municipal, con el fin de lograr el desarrollo integral del municipio con los miembros de las comunidades, mejorando la calidad de vida y satisfaciendo las necesidades de sus habitantes sin discriminación de ninguna índole basándose en los principios éticos y morales.

La gestión estratégica del talento humano, le permite a la alcaldía avanzar hacia la consolidación de una mayor eficiencia en la administración pública, toda vez que son los servidores públicos los que lideran, planifican, ejecutan y evalúan las políticas públicas que se proponen en la planeación institucional; y para el cumplimiento de la misión estatal de la organización es indispensable el involucramiento del personal y una correcta gestión del talento humano.

Aunque la gestión que desarrolla la alcaldía municipal cuenta con un plan estratégico de talento humano 2024, se evidencian falencias en el proceso de gestión del talento humano, ya que las tareas referentes al proceso son desarrolladas por el Secretario de Gobierno y Desarrollo Social.

Actualmente la alcaldía no cuenta con una estructura establecida en talento humano, consecuencia de ello y a pesar de los esfuerzos y conocimientos de la persona encargada de la gestión del talento humano, se evidencia un abandono en el proceso en mención, ya que no existe en la entidad un departamento de talento humano que se encargue exclusivamente de los procesos propios de este para el correcto desarrollo de dicha gestión, debido a que el cargo que las desarrolla

tiene más funciones aparte de la gestión del talento humano. Al no contar con un departamento para la gestión del talento humano con un cargo responsable de dirigir y gestionar esta función clave para cualquier organización, implica que los diferentes procesos (selección, contratación, formación, desarrollo, evaluación, etc.) sean realizados de manera informal o en su defecto sean delegados a otros funcionarios o departamentos que no están específicamente capacitados para esto.

La situación actual de la alcaldía puede generar diferentes problemas a nivel de administración del personal como falta de enfoque en la gestión del talento humano, falta de procesos claros y por ende errores en la ejecución de estos, desmotivación e incluso falta de compromiso por parte del personal.

Con este proyecto de grado se pretende lograr una mejora en la gestión del talento humano, realizando una estructuración del departamento de talento humano y de los procesos que este implica de manera formal, apoyando de igual manera la ejecución del plan estratégico de talento humano planteado por la alcaldía; optimizando y fortaleciendo los procesos relacionados con la gestión o administración del personal, enfocado en alinear los procesos con los objetivos de la organización.

#### 1.4 Metodología

*Tabla 2. Metodología del proyecto.*

Objetivo	Actividades
1. Realizar un diagnóstico inicial de estado del proceso de gestión del talento humano en	Inicialmente se realizó un acercamiento con el área de talento humano con el fin de conocer a grandes rasgos la situación actual del proceso, por medio de una

---

la Alcaldía del Municipio de Santa Rosa de Viterbo – Boyacá con el fin de identificar oportunidades de mejora.

encuesta se estableció la caracterización de los funcionarios, seguido a esto con el apoyo del Secretario de Gobierno se realizó una revisión documental donde se encontró que no se cuenta con la documentación pertinente establecida. Además, se realizó el diagnóstico inicial tomando como base la matriz de Gestión Estratégica de Talento Humano (GETH) emitida por la Función Pública con el fin de conocer las oportunidades de mejora dentro del proceso; siendo este el instrumento de medición de este trabajo de grado.

Finalmente se realizó un análisis de la información en la que se destacaron los hallazgos cuantitativamente respaldando los anteriormente mencionados, y sumado a esto se obtuvieron las conclusiones pertinentes.

2. Formular un plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial.

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se formularon las propuestas de mejora que aborden las diferentes debilidades encontradas. Cabe aclarar que las propuestas están sujetas a la aprobación de la directiva de la entidad para seguidamente emitir su implementación.

3. Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva

---

---

gestión y soporte de la operación contribuya a su efectiva gestión y ofrezca conocimiento y de los avances en esta.

información de la organización

4. Implementar el plan de mejoramiento con las propuestas aprobadas por la Institución. Luego de obtener las propuestas aprobadas por la institución se inició con la implementación del plan de mejoramiento con la finalidad de obtener una mejora en el proceso de Gestión del Talento Humano.
  5. Diseñar e implementar un sistema de indicadores de medición y seguimiento del proceso que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso. Se diseñó un sistema de indicadores para la correcta medición y seguimiento del proceso teniendo en cuenta las mejoras implementadas con el fin de ver el impacto del proyecto en la entidad.
  6. Presentar a la directiva de la Alcaldía de Santa Rosa de Viterbo el planteamiento de las mejoras para el proceso de gestión del talento humano y sus respectivos resultados. Una vez finalizado el proyecto de grado, se realizó una presentación final para dar a conocer las mejoras implementadas, los resultados obtenidos y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
-

### **1.5 Resultados**

En los resultados del proyecto se encuentran los siguientes elementos correspondientes al proceso de Gestión del Talento Humano.

- ✓ Diseño del proceso de contratación (contratistas).
- ✓ Diseño del proceso de inducción.
- ✓ Diseño del formato de acta de inducción y reinducción.
- ✓ Diseño del proceso de entrenamiento y capacitación.
- ✓ Diseño del proceso de Gestión de clima organizacional.
- ✓ Herramientas ofimáticas relacionadas a la Gestión del clima organizacional.
- ✓ Diseño del proceso de Gestión de desempeño.
- ✓ Herramientas ofimáticas relacionadas a Gestión de la información de funcionarios y contratistas.
- ✓ Información del SIGEP II actualizada.
- ✓ Diseño del formato de solicitud de vacaciones.
- ✓ Diseño del formato de solicitud de permiso laboral.
- ✓ Diseño del formato de paz y salvo de egreso.
- ✓ Diseño del formato de entrega de puesto.
- ✓ Mapa de procesos de la institución ajustado.
- ✓ Informe del diagnóstico inicial del estado del proceso de gestión del talento humano.
- ✓ Informe del diagnóstico del estado del proceso de gestión del talento humano con las mejoras implementadas.
- ✓ Socialización y divulgación de los resultados y cumplimiento de objetivos con la directiva de la entidad.

## 2. Generalidades de la entidad

La Alcaldía de Santa Rosa de Viterbo es una entidad de carácter público cuyo principal objetivo es la Administración del Municipio velando permanentemente por el bienestar del pueblo Santarroseño.

La institución pretende lograr el desarrollo integral del municipio, satisfaciendo las necesidades y mejorando la calidad de vida de los habitantes sin discriminación de filiación política, económica, social o religiosa, con base en los principios éticos y morales y enfatizando en las inversiones sociales.

### 2.1 Información general de la empresa

**Tabla 3.** Información general de la Alcaldía de Santa Rosa Viterbo, Boyacá.

Aspecto	Contenido
Nombre	Alcaldía de Santa Rosa de Viterbo
NIT	800039213-3
Número de empleados	51
Número de cargos	14
Representante Legal	Juan Alexis Martínez Fajardo
Dirección	Calle 8 #4-15 Parque Principal. Santa Rosa de Viterbo
Teléfono	3107610498

### 2.2 Misión

Lograr el desarrollo integral del municipio a partir de los diagnósticos realizados en el territorio municipal, con los miembros de las comunidades, satisfaciendo las necesidades y mejorando la calidad de vida de los habitantes sin discriminación de filiación política,

económica, social o religiosa, con base en los principios éticos y morales y enfatizando en las inversiones sociales.

### 2.3 Visión

Santa Rosa se proyecta al 2027 como un municipio próspero y líder de la provincia del Tundama, al brindar mejores condiciones de vida a su comunidad y ser aportante al desarrollo humano y social de sus habitantes.

### 2.4 Localización

La Alcaldía de Santa Rosa de Viterbo se encuentra ubicada en la calle 8 No. 4 – 15, parque principal, Santa Rosa de Viterbo, Boyacá.

**Figura 1.** Localización de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Viterbo.



### 2.5 Logo de la entidad

**Figura 2.** Logo de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Viterbo.



### 2.6 Mapa de procesos

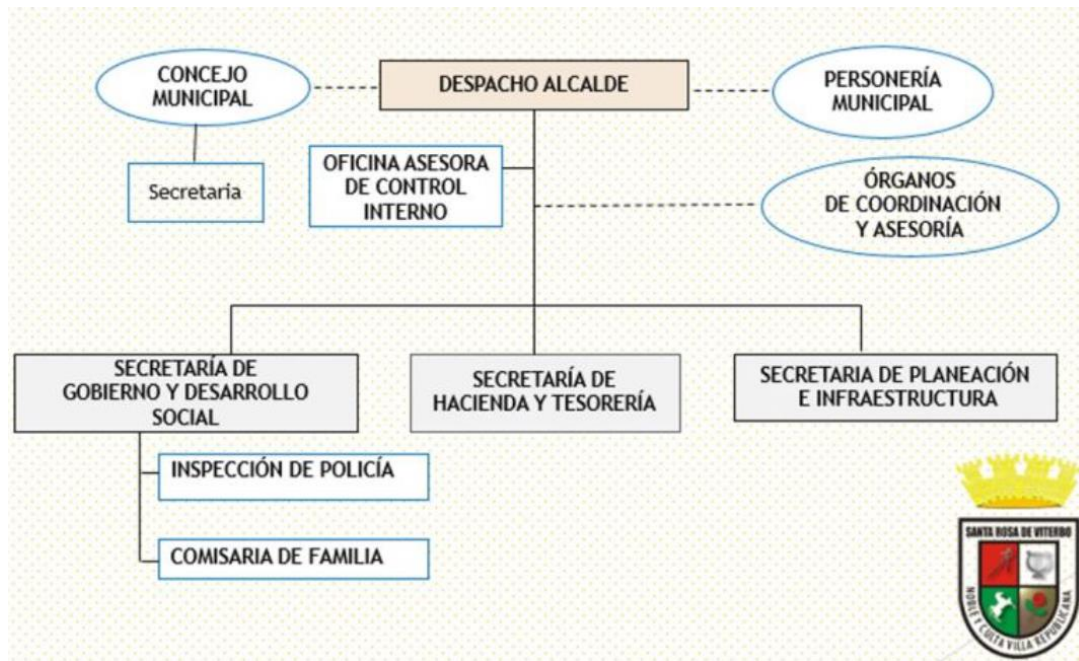
El mapa de procesos de la entidad muestra procesos estratégicos, misionales y de apoyo que forman parte del desarrollo de la gestión de la institución.

*Figura 3.* Mapa de procesos de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Viterbo.



### 2.7 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la institución se presenta en la figura 4.

*Figura 4.* Organigrama de la Alcaldía de Santa Rosa de Viterbo.

## 2.8 Servicios

La alcaldía Municipal de Santa Rosa de Viterbo tiene como fin la Administración del Municipio, para ello cuenta con el apoyo de las diferentes dependencias que existen en la entidad, tales como, la Secretaría de Gobierno y Desarrollo Social, la Secretaria de Planeación e Infraestructura y la Secretaria de Hacienda. Cada una de ellas ofrece diferentes servicios a la comunidad así:

- Secretaría de Gobierno y Desarrollo Social:** Programar, coordinar, controlar y evaluar las actividades de justicia, orden público, participación ciudadana, talento humano, planear y dirigir políticas y programas sociales de manera integral, ejecutar obras de índole social que mejoren la calidad de vida de los habitantes del municipio. Además, en esta dependencia se encuentran vinculadas la Inspección de Policía Municipal encargada de desarrollar las actuaciones de policía orientadas a la promoción

del orden y la convivencia ciudadana en el Municipio. y la Comisarfa de Familia encargada de prevenir, garantizar, restablecer y reparar los derechos de los miembros de la familia conculcados por situaciones de violencia intrafamiliar y las demás establecidas por la ley.

- **Secretaría de Planeación:** Organizar y dirigir el sistema de planificación del Municipio, el Plan de Desarrollo Municipal, asegurando la adquisición, construcción, adecuación y mantenimiento de la infraestructura requerida para alcanzar el desarrollo integral y armónico del Municipio, conservando el equilibrio ecológico y garantizar la plena aplicación del Estatuto de la Contratación Estatal.

En esta dependencia, la ciudadanía acude a realizar sus solicitudes como licencias de construcción, ampliación, solicitudes de estratificación, uso de suelos, etc.

- **Secretaría de Hacienda:** Organizar y dirigir el recaudo de los valores que, por impuestos, contribuciones, tasas, aportes, multas, subsidios y cualquier otro concepto ingresen al tesoro municipal, para lograr un buen nivel de eficiencia fiscal.

### **3. Marco de referencia**

#### **3.1 Marco de antecedentes**

Juan Sebastián Reyes Carrillo en su proyecto “Mejoramiento del proceso de GTH en Health and Safety H&S IPS S.A.S”, Pedro David Barrera Chanagá en su proyecto “Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Apoyo Gerencial Ltda.” Y Yesika Marylin Rosero Ríos en su proyecto “Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano para la alcaldía de Moniquirá” realizan un diagnóstico estratégico establecido en etapas: revisión conceptual, análisis preliminar, caracterización del personal, revisión documental, entrevista, instrumentos de evaluación, análisis de la información y conclusiones del diagnóstico; lo cual permite conseguir por completo el estado actual de la empresa e identificar las debilidades y oportunidades de mejora en el proceso de gestión del talento humano.

Los proyectos mencionados anteriormente, gracias a su similitud permite tomarlo como eje para el desarrollo con el presente desarrollando un correcto diagnóstico y así subsanar las falencias que sean encontradas.

#### **3.2 Marco teórico**

##### ***Capacitación***

La capacitación del talento humano es parte de una cultura organizacional que permite que los empleados tengan las competencias necesarias para su desenvolverse eficientemente dentro de las organizaciones, de igual forma ayuda al clima laboral porque

permite que el talento humano sienta que es parte importante de la empresa y que esta se preocupa por el desarrollo que tienen dentro de la organización. (Molina, 2017).

### ***Clima Organizacional***

“Consiste en el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los colaboradores y por ende la rendimiento y productividad de la empresa.” (Chiavenato, 2002).

### ***Desarrollo de personal***

El desarrollo personal está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional. (Chiavenato, 2009)

### ***Evaluación de desempeño***

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (Chiavenato, 2009)

### ***Gestión del talento humano***

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. (Chiavenato, 2010).

### ***Incentivos y estímulos***

Según Chávez (2011), manifiesta que la recompensa suele ser un incentivo ofrecido para la realización de una determinada acción. En este sentido, el concepto del proceso para la recompensa del personal está asociado a un premio o un estímulo, por la labor desempeñada con el personal administrativo de la entidad, todo esto en pro del bien de la misma.

### ***Inducción***

Chiavenato (2011) plantea que la inducción representa la ruta que conduce a su ingreso en la institución. Es la puerta de entrada que solo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. El momento en que los elementos humanos se integran a una institución tiene mucha importancia y, por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado.

### ***Matriz GETH***

La Matriz GETH es una herramienta (Excel) de autodiagnóstico que permite a las entidades valorar el estado de la dimensión de Talento Humano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en las etapas de planeación, ingreso, desarrollo y retiro. Permite también identificar el estado de las Rutas de Creación de Valor, que son agrupaciones de temas de Talento Humano que permiten orientar y priorizar la planeación para el avance en los niveles de madurez de la Gestión Estratégica del Talento Humano. (Función Pública, 2018)

### ***Procesos de gestión del talento humano***

De acuerdo con Villegas (2016) sostiene que la gestión del talento humano comprende las actividades focalizadas en lograr la configuración de un personal con características

idóneas para los cargos diseñados. Para ello, las empresas o instituciones diseñan procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación focalizados en detectar las características del personal e incluir a aquel con las mejores competencias.

## 4. Diagnóstico estratégico

### 4.1 Metodología del diagnóstico

Para el desarrollo del proyecto de grado se implementó el sugerido por la escuela de estudios industriales y empresariales para el mejoramiento de procesos de la gestión del talento humano el cuál se constituye de varias etapas presentadas a continuación:

*Figura 5.* Metodología del diagnóstico estratégico.

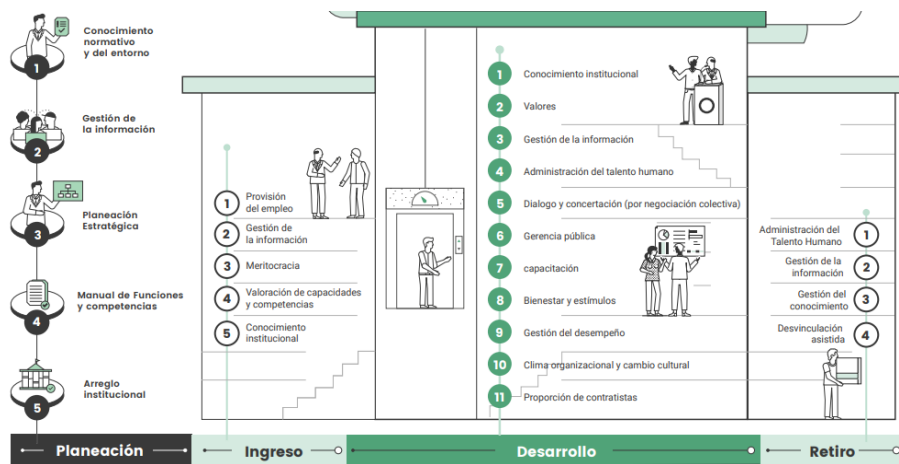


### 4.2 Desarrollo del diagnóstico

**4.2.1 Revisión conceptual y construcción del marco teórico:** Inicialmente, se llevó a cabo una revisión bibliográfica tomando como referencia la literatura sugerida para el desarrollo de proyectos de grado referentes al mejoramiento del proceso de gestión del talento humano, con el fin de profundizar en los conocimientos relacionados al área en cuestión.

Se tuvo en cuenta la distribución de los 4 componentes planteados por la Gestión Estratégica del Talento Humano de la Función Pública. La matriz GETH se constituye de 4 componentes fundamentales: planeación, ingreso, desarrollo y retiro. Según el documento parámetro para la planeación estratégica del talento humano de la Función Pública estos componentes están diseñados para garantizar la gestión efectiva del talento humano en la entidad.

**Figura 6.** Distribución de los componentes en la gestión estratégica del talento humano. (Función Pública, 2018)



Además, se tuvieron en cuenta autores como Chiavenato 2020 gestión del talento humano, Borrero (s.f) Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia, Peña 2010 gestión del talento humano, entre otras obras que fueron utilizadas como fuentes bibliográficas para la elaboración del proyecto de grado y la estructuración del marco teórico.

Para el desarrollo del proyecto se hace necesario destacar que se contemplaron tres tesis de grado de la UIS (Reyes, 2022), (Romero, 2019), (Barrera, 2021) con la finalidad de tener una idea más estructurada sobre cómo abordar las oportunidades y las propuestas de mejora.

**4.2.2 Análisis preliminar de la organización:** A través de encuentros presenciales con

el contratista encargado del apoyo al MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión) y el Secretario de Gobierno y Desarrollo Social, en su calidad de tutor del proyecto, se llevó a cabo

una socialización de la Misión, Visión y Plan Estratégico de Talento Humano institucional. Del mismo modo, se suministró información cuantitativa sobre la composición de la planta de personal, desglosando el número de funcionarios de planta y contratistas así:

Actualmente, en la alcaldía municipal se encuentran 26 funcionarios públicos de planta, cumpliendo con horario de oficina de lunes a viernes de 8:00 am a 12:00m y de 2:00 pm y hasta las 6:00 pm. Además, la entidad cuenta con 25 contratos de prestación de servicios (OPS) de los cuales 3 corresponden a persona jurídica y los 22 restantes son persona natural que apoyan las diferentes dependencias de la Administración Municipal.

El área encargada de la gestión de la contratación de las OPS es la Secretaría de Gobierno y Desarrollo Social, dando ellos el paso precontractual para seguidamente remitir a cada dependencia según sean las funciones del contratista para que cada área realice el trámite contractual.

Por otra parte, para el personal de planta al ser la Alcaldía una entidad Pública la selección y contratación es por parte de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) y son escogidos por medio del concurso que desarrolla dicha entidad; sin embargo, en las vacantes disponibles el Alcalde Municipal tiene la potestad de contratar por medio de acta de libre posicionamiento y remoción.

Cabe aclarar que, en la actualidad, la entidad no cuenta con indicadores de nivel de rotación de personal, ausentismo, satisfacción del personal, etc.

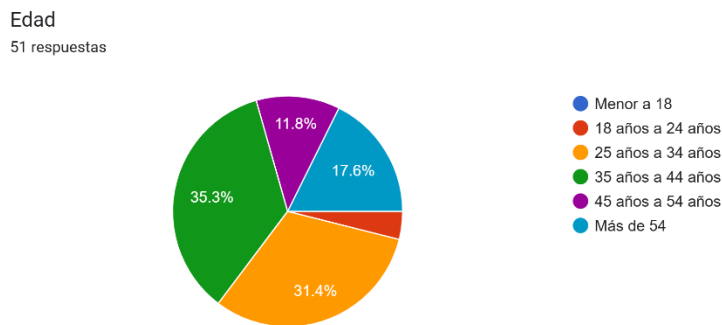
**4.2.3 Caracterización del personal:** Para un mejor conocimiento fue necesario diseñar un perfil sociodemográfico al personal de planta de la institución a partir de una encuesta estructurada teniendo en cuenta información referente a la edad, género, nivel de escolaridad, estado civil, estrato socioeconómico, cargo y antigüedad en la entidad territorial, con el fin de

conocer cuáles son las características demográficas más comunes en el personal y de esta manera diseñar el plan de mejoramiento acorde a las características de la planta.

A continuación, se muestra la síntesis de la caracterización del personal de planta de la Alcaldía del Municipio obtenida en la encuesta.

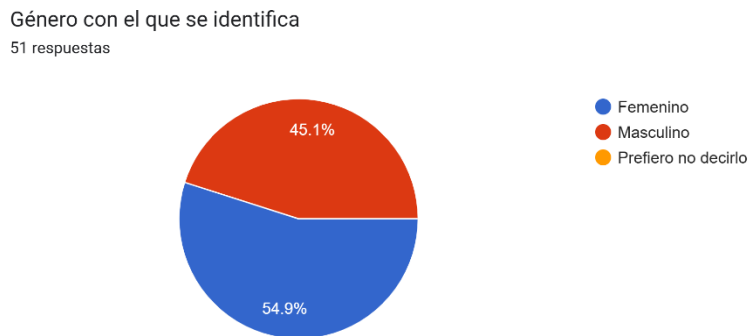
El rango de edad más común es de 35 a 44 años equivalente al 35.5% del total.

**Figura 7.** Datos obtenidos en la encuesta en el aspecto Edad.



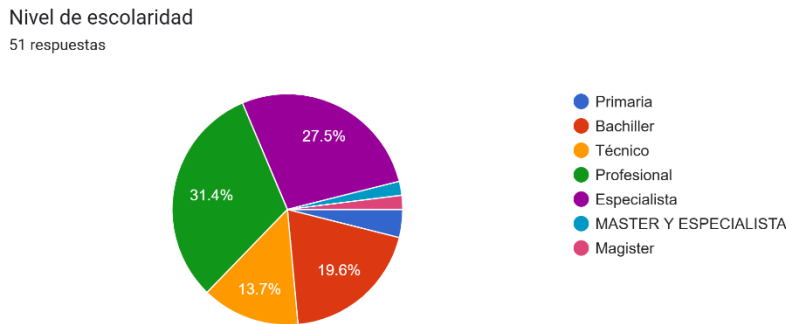
El total de mujeres vinculadas a la entidad es de 28, equivalente al 54,9%% de total, predominando el cargo Auxiliar Administrativo y OPS.

**Figura 8.** Datos obtenidos en la encuesta en el aspecto Género.



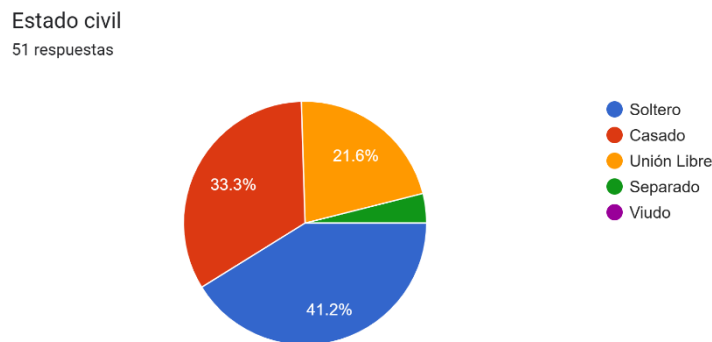
El nivel de escolaridad más común entre los funcionarios es profesional con 16 personas, equivalente al 31,4% del total, y los menos comunes son primaria y magister, cada uno con 2 personas, equivalente al 4% cada nivel.

**Figura 9.** Datos obtenidos en la encuesta en el aspecto Nivel de escolaridad.



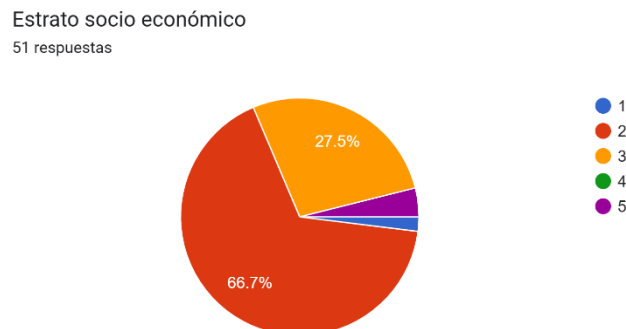
El 42,1% de los funcionarios son solteros, correspondiente a 21 personas, del cual el 52,4% son mujeres.

**Figura 10.** Datos obtenidos en la encuesta en el aspecto Estado civil.



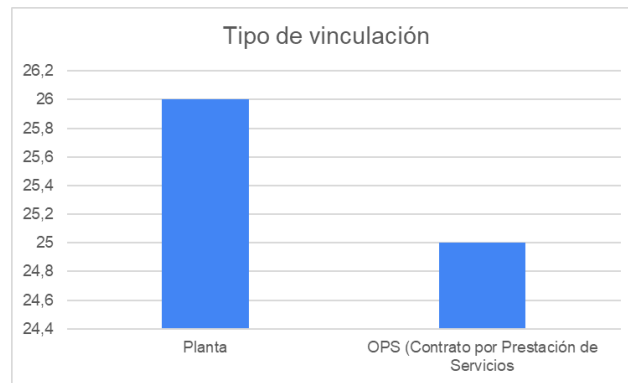
El estrato socio económico que predomina en la entidad es el estrato 2, que corresponde al 66,7% con 34 personas y el estrato de menor puntaje porcentual es el estrato 1, el cual corresponde a 1 persona, es decir, el 2% del total de los funcionarios.

**Figura 11.** Datos obtenidos en la encuesta en el aspecto Estrato socio económico.



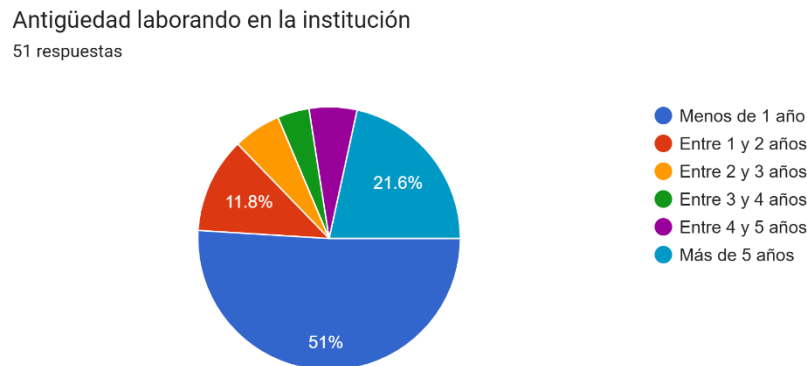
La proporción del tipo de vinculación de los funcionarios de la entidad corresponde al 50,98% personal de planta y 49,01% con contrato por prestación de servicios.

**Figura 12.** Datos obtenidos en la encuesta en el aspecto Tipo de vinculación.



El 51% de los funcionarios tienen menos de 1 año de labor en la entidad, el 11,8% tiene entre 1 y 2 años de labor, el 5,9% tiene entre 2 y 3 años de labor, el 3,9% tiene entre 3 y 4 años de labor, el 5,9% tiene entre 4 y 5 años de labor y el 21,6% tiene más de 5 años de labor en la entidad.

**Figura 13.** Datos obtenidos en la encuesta en el aspecto Antigüedad laborando en la institución.



**4.2.4 Revisión documental:**

**Figura 14.** Documentación existente en la Alcaldía de Santa Rosa de Viterbo en el proceso de Gestión del Talento Humano.

<p><b>Organización y planificación del área de Gestión Humana (Planeación)</b></p>	<p><b>Análisis y diseño de cargos:</b></p> <p>Manual específico de funciones y competencias laborales para los empleos de la planta de personal del sector central del Municipio de Santa Rosa de Viterbo – Boyacá.</p>
--	---

<b>Incorporación y adaptación de las personas en la organización (Ingreso)</b>	<b>Requisición y reclutamiento:</b> Plan anual de vacantes y provisión de empleos Plan de provisión de recursos humanos
	<b>Selección de personal:</b> Formato de hoja de vida DAFP
	<b>Contratación:</b> Formato acta de posesión Formato de contrato de prestación de servicios
<b>Bienestar y desarrollo personal (Desarrollo)</b>	<b>Calidad de vida laboral:</b> Plan de incentivos y estímulos Plan estratégico de Talento Humano
	<b>Capacitación y entrenamiento:</b> Formato de asistencia a eventos
	<b>Evaluación de desempeño:</b> Evaluación de desempeño de la CNSC
<b>Relaciones con el empleado (Retiro)</b>	<b>Relación laboral:</b> Formato de certificación laboral

Con el fin de reconocer el objetivo de cada uno de los documentos, vea el Apéndice A, Descripción de la documentación existente en el proceso de Gestión del Talento Humano.

*Nota:* Los documentos aquí relacionados no cuentan con codificación.

**4.2.5 Entrevista:** Para conocer la manera en la que se desarrollan los subprocesos de gestión del talento humano actualmente en la institución, se entabló una entrevista semiestructurada con el área encargada del proceso (ver Apéndice B, Entrevista de diagnóstico para el proceso de Gestión del Talento Humano), en esta se hicieron hallazgos y se amplió la información de lo relacionado a los programas de planeación, ingreso, desarrollo y retiro respecto a los

funcionarios. Así como lo pertinente a las herramientas de medición del clima organizacional y evaluación de desempeño.

A continuación, se presenta una síntesis de lo encontrado en la entrevista en cada una de los componentes de la gestión del talento humano basándose en los criterios de la matriz GETH utilizada en este trabajo de grado como instrumento de medición y diagnóstico.

*Organización y planificación del área de Gestión Humana (Planeación):*

Según la matriz GETH proporcionada por la función pública se debe gestionar la información de los servidores públicos y contratistas y verificarla, contar con un mecanismo que muestre en tiempo real dicha información, la gestión de la información en el SIGEP II, actualizaciones que no se realizan desde hace más de 8 años desde su creación según la Jefe de Control Interno de la entidad.

Además, no se cuenta con formato de solicitud de permiso ni de vacaciones; no existe política de ética, ni política de talento humano.

*Incorporación y adaptación de las personas en la organización (Ingreso):*

No se cuenta con formatos de requisición de personal o convocatoria para contratistas, dado que para el personal de planta el proceso es realizado completamente por medio de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC). No maneja formato de hoja de vida de la entidad, para esto se hace uso del formato de hoja de vida DAFP de la Función Pública. No se tiene establecido formato de entrevista y no se desarrollan entrevistas para contratistas. Además, no están establecidos formatos de asistencia a capacitaciones y, inducción y reinducción.

*Bienestar y desarrollo personal (Desarrollo)*

No se han realizado mediciones del clima laboral, capacitaciones por parte de la entidad, éstas son tomadas por los trabajadores únicamente por medio de la Función Pública.

Además, no se tiene establecido un formato de informe de novedades del personal como rotación, ausentismo, pre pensionados, etc.

*Relaciones con el empleado (Retiro)*

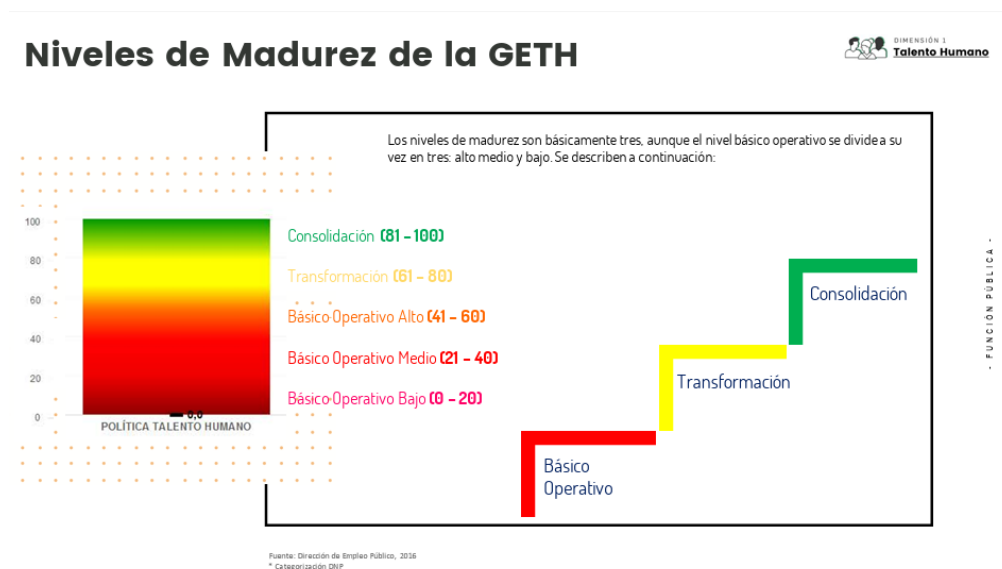
En la etapa de retiro de los funcionarios no se cuenta con alguna relación significativa con el trabajador por parte de la entidad, no se tienen establecidos formatos de paz y salvo, entrega de puesto. No se realizan encuestas de retiro.

**6.2.6. Instrumento de nivel de cumplimiento de proceso de gestión del talento humano:**

El instrumento de medición y de diagnóstico utilizado para el proyecto de grado corresponde a la matriz GETH del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Por medio de la matriz se determinó una calificación final de 34,9 puntos porcentuales, dato que nos muestra el estado básico medio de la entidad según el rango de medición de la Función Pública.

**Figura 15. Niveles de madurez de la GETH.**



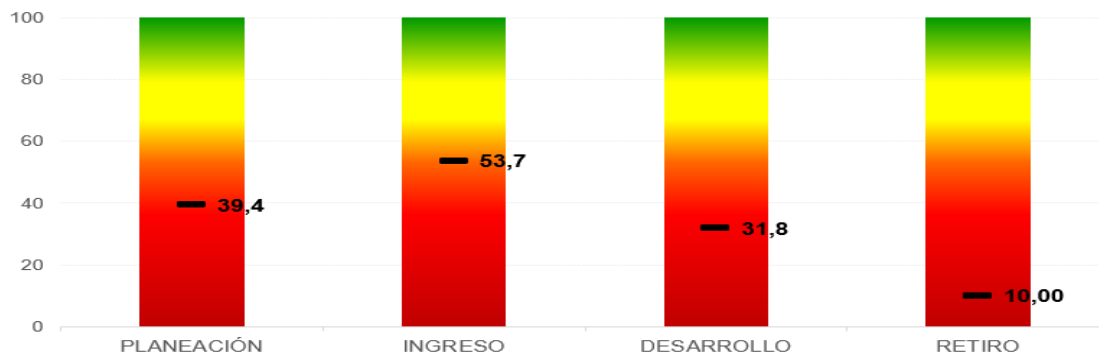
La matriz evalúa 4 componentes: planeación, ingreso, desarrollo y retiro. Cada uno de estos cuenta con categorías referentes a cada componente puntuándolos de la misma manera de 0 a 100

según los criterios establecidos por la matriz misma, siendo 0 el cumplimiento deficiente y 100 el cumplimiento total. A continuación, se muestran los resultados obtenidos en cada componente:

**Tabla 4.** Nivel de cumplimiento componentes según matriz GETH.

Nombre del componente	Cumplimiento (%)
Planeación	39,4
Ingreso	53,7
Desarrollo	31,8
Retiro	10,0

**Figura 16.** Nivel de cumplimiento componentes según matriz GETH.



En la figura 15 se muestran los resultados de cada uno de los componentes que se evalúan en la matriz GETH luego de diligenciarla, obteniendo que el componente con menor puntaje fue Retiro con un 10% y que el componente con mayor puntaje fue Ingreso con un 49,3%. Sin embargo, según los rangos de clasificación de la Función Pública los componentes se encuentran en un nivel básico. A continuación, se muestra un consolidado de los resultados obtenidos en el diagnóstico por categorías:

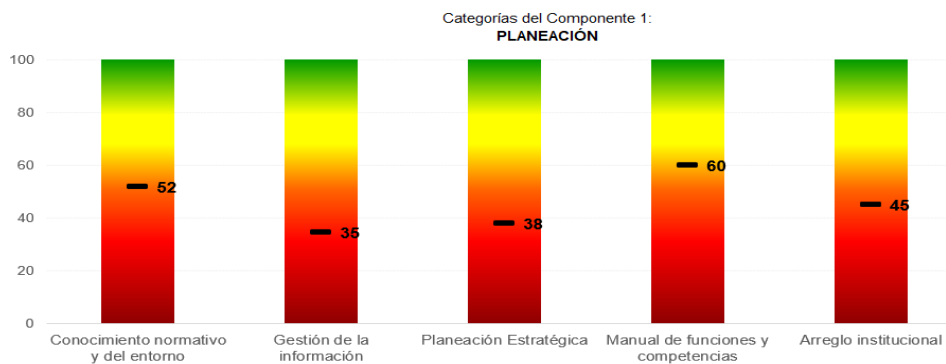
**Tabla 5.** Nivel de cumplimiento por categorías.

Nombre del componente	Categoría	Cumplimiento (%)
-----------------------	-----------	------------------

Planeación	Conocimiento normativo y entorno	52
	Gestión de la información	35
	Planeación estratégica	38
	Manual de funciones y competencias	60
	Arreglo institucional	45
Ingreso	Provisión del empleo	47
	Gestión de la información	48
	Meritocracia	53
	Gestión del desempeño	60
	Conocimiento institucional	45
	Diversidad e inclusión	72
Desarrollo	Conocimiento institucional	35
	Gestión de la información	40
	Gestión del desempeño	37
	Capacitación	30
	Bienestar	38
	Administración del talento humano	34
	Clima organizacional y cambio cultural	15
	Seguridad y Salud en el Trabajo	45
	Valores	40
	Contratistas	10
	Negociación colectiva	75
	Gerencia pública	18

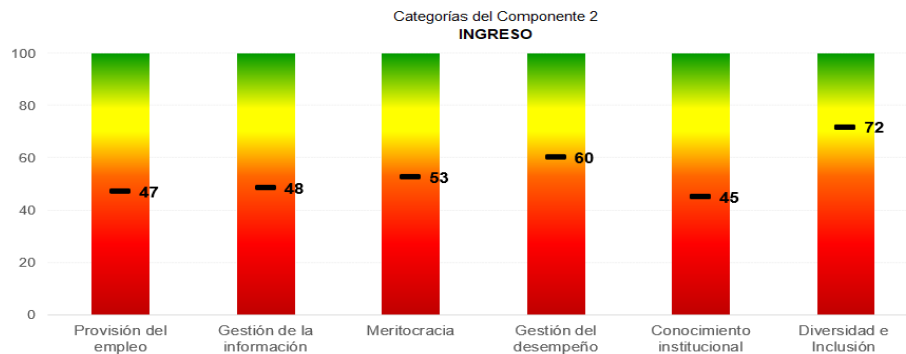
Retiro	Gestión de la información	10
	Administración del talento humano	10
	Desvinculación asistida	10
	Gestión del conocimiento	10

**Figura 17.** Nivel de cumplimiento en las categorías del componente Planeación.



En la figura 17, se muestran los resultados de las categorías del componente 1, Planeación. Se determinó que de este componente la categoría con menor puntaje es Gestión de la Información. En esta se deberá aplicar mejoras documentando la información requerida por la matriz.

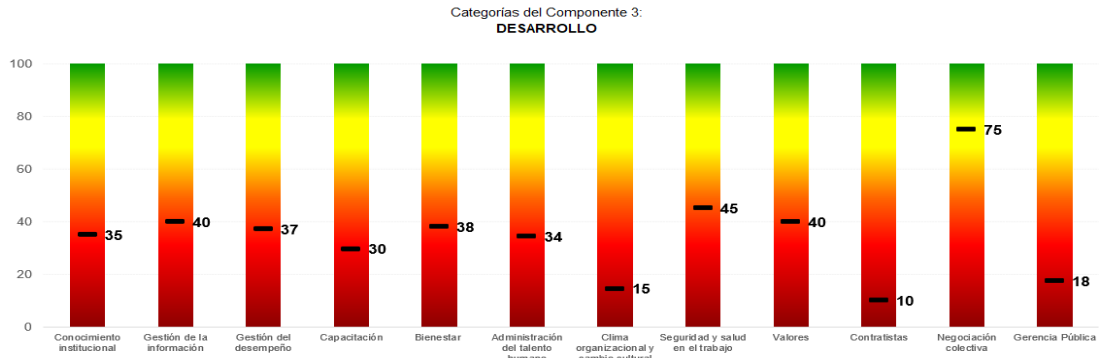
**Figura 18.** Nivel de cumplimiento en las categorías del componente Ingreso.



En la figura 18, se muestran los resultados de las categorías del componente 2, Ingreso. Se determinó que de este componente la categoría con menor puntaje es Conocimiento Institucional;

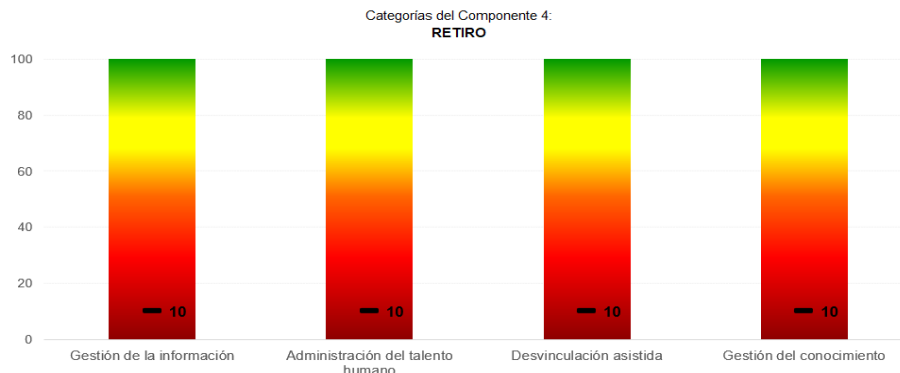
en esta la oportunidad de mejora es compleja debido a que las vinculaciones de funcionarios públicos son esporádicas y poco comunes.

**Figura 19.** Nivel de cumplimiento en las categorías del componente Desarrollo.



En la figura 19, se muestran los resultados de las categorías del componente 3, Desarrollo. Se determinó que de este componente la categoría con menor puntaje es Contratistas, seguido de Clima Organizacional y cambio cultural. En estas se deberá realizar esfuerzos para garantizar el mejoramiento de estas categorías.

**Figura 20.** Nivel de cumplimiento en las categorías del componente Retiro.



En la figura 20, se muestran los resultados de las categorías del componente 4, Retiro. En este componente se puede evidenciar que todas las categorías se encuentran en un nivel casi nulo.

**Tabla 6.** Hallazgos por cada categoría de evaluación y oportunidades de mejora.

Nombre de la categoría	Cumplimiento (%)	Hallazgos por cada ítem de evaluación	Oportunidades de mejora
<b>Planeación</b>			
Conocimiento normativo y del entorno	52	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se conoce el propósito, las funciones y el tipo de entidad.</li> <li>b. Se conoce la normatividad aplicable al proceso de talento humano.</li> <li>c. Se conocen los lineamientos institucionales macro relacionados con la entidad emitidos por la Punción Pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Socializar con toda la entidad la información normativa y del entorno.</li> </ul>
Gestión de la información	35	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. La gestión de la información en el SIGEP II se encuentra desactualizada en gran medida.</li> <li>b. No se cuenta con un mecanismo de información que permita visualizar en tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Actualizar la información de los funcionarios públicos y contratistas en el SIGEP II.</li> <li>b. Realizar la caracterización del personal planta y contratistas para</li> </ul>

	real la planta del personal donde se evidencie, la caracterización del personal.	con la información recolectada se alimente una base de datos digital.
Planeación estratégica	<p>a. Se encuentran documentados planes como el plan anual de vacantes, plan de previsión de recursos humanos, plan institucional de capacitación, plan de bienestar e incentivos, plan de SST, sin embargo, estos no se están llevando a cabo.</p> <p>b. No se realiza monitoreo y seguimiento al SIGEP II.</p> <p>c. No se ha realizado completamente la evaluación de desempeño.</p> <p>d. No se realiza la medición del clima organizacional.</p>	<p>a. Poner en ejecución los diferentes planes planteados por la entidad.</p> <p>b. Realizar monitoreo semanal de la información en el SIGEP II.</p> <p>c. Velar por la realización de la evaluación de desempeño de los funcionarios.</p> <p>d. Realizar la medición del clima organizacional con el fin de mejorarlo o mantenerlo.</p>

Manual de funciones y competencias	60	a. Se cuenta con un manual de funciones y competencias, incluyendo los perfiles de los empleos, básicos del conocimiento.	a. Publicar el manual de funciones y competencias en la página web de la alcaldía para que esté al alcance de toda la Entidad.
Arreglo institucional	45	a. El área de Talento Humano involucra en su planeación el direccionamiento estratégico de la entidad.	
<b>Ingreso</b>			
Provisión del empleo	47	a. El cubrimiento de las vacantes es de 4 meses o menos.	a. Velar por la disminución del tiempo del cubrimiento de las vacantes en dos meses.
Gestión de la información	48	a. Se cuenta con la trazabilidad física de la historia laboral de cada servidor.	a. Mantener la trazabilidad física y además digitalizar cada una de las historias laborales de los servidores.

Meritocracia	53	<p>a. No se cuenta con mecanismos para verificar si existen servidores de carrera administrativa con derecho preferencial para ser encargados.</p> <p>b. Se evalúan competencias para los candidatos a cubrir vacantes temporales o de libre nombramiento y remoción, pero no para todas las vacantes.</p>	<p>a. Tener en cuenta los servidores que tienen derecho preferencial para ser encargados.</p> <p>b. Evaluar las competencias de los candidatos a cubrir vacantes temporales o de libre remoción para todas las vacancias.</p>
Gestión del desempeño	60	<p>a. La evaluación de desempeño se encuentra al día únicamente por parte de la Secretaría de Gobierno y Desarrollo Social.</p>	<p>a. Velar por la realización de la evaluación de desempeño por parte de la Secretaría de Hacienda y Secretaría de Planeación.</p>
Conocimiento institucional	45	<p>a. Se realiza inducción a los servidores públicos que se vinculen a la entidad.</p>	<p>a. Ejecutar jornadas de inducción para los servidores que se vinculen a la entidad por parte de la Alcaldía.</p>

Diversidad e inclusión	72	<p>a. No se cumple 2011 de 2017 relacionado con el porcentaje de vinculación de personas con discapacidad.</p> <p>b. Se cumple con el 10% de vinculaciones de jóvenes entre 18 y 28 años.</p>	<p>a. Vincular personas en condición de discapacidad en la entidad.</p> <p>b. Mantener los jóvenes entre 18 y 28 años dando cumplimiento al 10% exigido por la Función Pública</p>
<b>Desarrollo</b>			
Conocimiento institucional	35	<p>a. No se realiza reinducción a los servidores.</p>	<p>a. Promover la realización de la reinducción en los servidores.</p>
Gestión de la información	40	<p>a. No se cuenta con un mecanismo de indicadores clave como rotación de personal, reubicaciones, estado actual, etc.</p> <p>b. No se llevan registros de actividades de bienestar, capacitaciones, así como número de asistentes y servidores y sus familiares.</p>	<p>a. Diseñar un mecanismo de indicadores clave como rotación de personal, ausentismo, etc.</p> <p>b. Llevar registro de las actividades que se realicen.</p>
Gestión del desempeño	37	<p>a. Establecimiento de planes de mejoramiento individual según evaluación de desempeño.</p>	<p>a. Realización de planes de mejoramiento propuestos por cada</p>

			Secretario según la evaluación de desempeño.
Capacitación	30	a. No se han realizado capacitaciones por parte de la Alcaldía, éstas se desarrollan a cada funcionario por parte de la CNSC.	a. Formulación del Plan Institucional de Capacitación por parte de la alcaldía teniendo en cuenta las temáticas del PIC Nacional.
Bienestar	38	a. Se tiene establecido el plan de bienestar e incentivos, sin embargo, este no se está desarrollando completamente.	a. Desarrollar el Plan de bienestar e incentivos.
Administración del talento humano	34	a. La entidad no se ha capacitado en programa de horarios flexibles.	a. Capacitación de la entidad en horarios flexibles, para desarrollarlos en la entidad.
Clima organizacional y cambio cultural	15	a. No se realizan mediciones del clima organizacional.	a. Realizar mediciones del clima organizacional con el fin de mejorarlo.

		b. No se tiene establecida una ruta para la garantía de derechos y prevención del acoso laboral y sexual.	b. Establecer la ruta para la garantía de derechos y prevención del acoso laboral y sexual.
SST	45	N.A.	N.A.
Valores	40	a. No se tiene establecido el código de integridad de la entidad.	b. Establecer el código de integridad de la entidad identificando valores y principios institucionales.
Contratistas	10	a. La proporción de contratistas corresponde al 50 % del personal.	a. Procurar no superar esta proporción.
Negociación colectiva	75	a. Se ha negociado con los sindicatos en los plazos estipulados por la normatividad vigente, llegando a acuerdos y socializando los mismos dentro de la entidad.	
Gerencia pública	10	a. No se ha considerado implementar mecanismos para evaluar y desarrollar competencias directivas y para reclutamiento	a. Analizar e implementar al menos un mecanismo para evaluar competencias de los gerentes

		para garantizar la concurrencia de candidatos idóneos.	públicos y de reclutamiento para garantizar la concurrencia de candidatos idóneos.
<b>Retiro</b>			
Gestión de la información	10	a. No se cuenta con estadísticas de retiro.	a. Establecer estadísticas con las cifras de retiro y su modalidad.
Administración del talento humano	10	a. No se realizan entrevistas de retiro para identificar las razones por las cuales lo servidores se retiran de la entidad.	a. Realización de entrevistas de retiro para identificar las razones por las cuales lo servidores se retiran de la entidad y elaborar su respectivo informe.
Desvinculación asistida	10	a. No se cuenta con programas de reconocimiento de trayectoria y agradecimiento por los servicios prestado que de desvinculan.	a. Realización de reconocimiento de trayectoria y agradecimiento por los servicios prestados.

---

Gestión del conocimiento	10	a. No se cuenta con un mecanismo para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran a quienes continúan vinculados.	a. Promover la transferencia de conocimiento de los servidores que se retiran a quienes continúan vinculados.
-----------------------------	----	---	---

---

#### 4.2.7 Análisis de la información:

*Tabla 7. Análisis de información.*

Componente	Observaciones
Planeación	<p>Existe un informe de reporte con fecha del 19 de Julio de 2024, informe que presenta como se encontraba la información en el SIGEP II hasta ese momento encontrando datos de administraciones municipales de hace más de 4 años, existiendo personas vinculadas que fueron funcionarios en el año 2016.</p> <p>Se había estado vinculando a los funcionarios que ingresaban, sin embargo, está pendiente la depuración de los datos de las administraciones anteriores.</p> <p>Se encontraban 69 servidores público activos de los cuales hay que depurar 46 ya que no se encuentran vinculados a la entidad. Y su vez, vincular 3 que no se encuentran activos en la plataforma y se encuentran laborando en la entidad. Dando un total de los 26 servidores públicos vigentes en la institución.</p> <p>De estos 13 no contaban con los documentos que soporten la hoja de vida relacionada.</p> <p>Además, más del 80% de los contratistas no se encuentran vinculados a la entidad en la plataforma.</p> <p>Por otra parte, actualmente para dirigirse a la información de los funcionarios es necesario dirigirse al archivo físico ya sea para verificar o conocer información de los mismos.</p>

---

En la organización no se han llevado a cabo mediciones del clima organizacional, es de gran importancia realizar estas actividades a pesar de que en la entidad se percibe un ambiente cálido, tranquilo y sano.

Adicional, el manual de funciones se encuentra vigente, sin embargo, este no se encuentra publicado en la página web para que este a disposición de cada servidor.

Ingreso Se realiza inducción o empalme a los servidores por parte de la alcaldía, al ingreso de un funcionario; en este punto es necesaria la creación de un formato de acta de inducción al cargo.

Cuando hay una vacancia no se evalúan la totalidad de las competencias y no se tiene en cuenta si existen servidores de carrera administrativa con derecho preferencial para ser encargado.

Por último, en las entidades públicas se debe cumplir con los artículos 4 y 6 de la Ley 2214 de 2022 y el Decreto 2365 de 2019 la que relaciona que el porcentaje de vinculación de jóvenes de 18 a 28 años sea del 10%. Actualmente, en la entidad existen 8 servidores entre ese rango de edad por lo que se cumple completamente con este ítem.

Desarrollo Las jornadas de reinducción no se han realizado al personal, aunque según la Función Pública, esta se debe realizar mínimo cada dos años existen funcionarios que llevan alrededor de 4 años y no han recibido reinducción por parte de la entidad. Por lo que existe la necesidad de implementar estas jornadas.

---

---

No existe una herramienta en la que se muestre en tiempo real las novedades que existen en la entidad, esto con el fin de obtener índices de rotación, ausentismo, personal en vacaciones, etc.

La no realización de actividades de bienestar imposibilita la opción de registrar las mismas.

Es necesario realizar los planes de mejoramiento respectivos según los resultados de las evaluaciones de desempeño de los funcionarios por parte de su jefe inmediato.

Por parte de la Alcaldía no se han realizado capacitaciones, las capacitaciones que toman los funcionarios y gerentes públicos, son emitidas por la CNSC, sin embargo, es importante la realización de capacitaciones ofrecidas por la alcaldía para fomentar el desarrollo de los funcionarios y gerentes públicos.

Es claro que el plan de incentivos y bienestar se encuentra disponible y público para los colaboradores, sin embargo, este no ha sido llevado a cabo en su totalidad. El plan propone 6 actividades de las cuales han sido llevadas a término 2, 2 se encuentran pendientes ya que según el cronograma están programadas para diciembre, y las otras dos no se han realizado.

En la entidad no se cuenta con un código de integridad con los valores institucionales, esto es de gran importancia para orientar el comportamiento de los servidores públicos para brindar mejor prestación del servicio a la comunidad.

En cuanto al clima organizacional, aunque no se han realizado mediciones objetivas, se percibe un ambiente agradable, sano y cordial dentro de la entidad.

---

---

Retiro                    En este componente no existe en la actualidad alguna relación entre la entidad y el servidor que se retira o está en ese proceso. Por lo cual es importante implantarlo para que dichas personas se sientan acompañadas hasta el último momento de servicio. Realizando entrevistas de retiro, y brindando los agradecimientos pertinentes por los servicios prestados.

---

**4.2.8 Conclusiones:** Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado por medio de la matriz GETH de la Función Pública se puede encontrar que el estado del proceso de Gestión del Talento Humano se encuentra en un estado básico, según la escala de calificación de la Función Pública. A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas.

✓ Se obtuvo un nivel de cumplimiento de 34,9% en el instrumento de diagnóstico, la matriz GETH, lo que quiere decir que la entidad se encuentra en un nivel básico de gestión y se requieren grandes esfuerzos para obtener mejoras en sus prácticas, haciendo énfasis en el componente de retiro y desarrollo del personal, sin dejar de lado el trabajo que se debe realizar los componentes restantes.

✓ La no existencia de formatos, procedimientos y demás documentación no trunca los trámites, pero si se incurre en la no aplicación de los lineamientos en cuanto a documentación del proceso de gestión del talento humano.

✓ En la entidad no se implementan herramientas ofimáticas que apoyen el proceso de Gestión de Talento Humano que faciliten la búsqueda de información referente a los funcionarios lo que impide la evolución y mejoramiento del proceso.

- ✓ Al no estar plenamente definidos los procedimientos internos del área es de gran dificultad encontrar a la persona idónea para el correcto desarrollo de las funciones pertinentes.
- ✓ Es necesario realizar una recopilación de información con el fin de alimentar una base de datos digital con el fin de tener “a la mano” la información de los funcionarios públicos y de igual manera realizar la actualización de la información en el SIGEP II.
- ✓ Con el fin de propiciar funcionarios más productivos y motivados se encuentra la necesidad de realizar jornadas de bienestar y capacitación; mejorando el clima organizacional, sin dejar de resaltar el buen ambiente laboral percibido actualmente.
- ✓ Se debe reajustar el mapa de procesos ya que el que se encuentra vigente muestra subprocesos como procesos misionales.
- ✓ Se debe formular el código de integridad con los valores institucionales, con el fin de orientar a los servidores públicos sobre el comportamiento para brindar mejor prestación del servicio a la comunidad.
- ✓ Se hace necesario entablar relaciones con los servidores que están en procesos de retiro para velar por un acompañamiento desde el primer y hasta el último día de servicios prestados.

**5. Plan de mejoramiento**

*Tabla 8. Plan de mejoramiento*

<b>Propuesta de mejora</b>	<b>Causa</b>	<b>Desarrollo de la propuesta</b>	<b>Duración</b>
Formulación y estandarización de formatos y subprocesos como: Formato de solicitud de vacaciones. - Formato de solicitud de permiso laboral. - Formato acta de inducción y reinducción. - Proceso de contratación (contratistas). - Proceso de inducción. - Proceso entrenamiento y capacitación. - Proceso	No existe los formatos y procesos estandarizados.	La autora de este proyecto con el apoyo del Secretario de Gobierno y el contratista encargado desarrollará esta propuesta de mejora.	Inicio: noviembre de 2024  Fin: enero de 2025

---

Gestión de clima			
organizacional. - Proceso de			
Gestión de desempeño. -			
Formato paz y salvo de			
egreso. - Formato de entrega			
de puesto.			

---

Actualizar la información de los funcionarios públicos y contratistas en el SIGEP II.	No se encuentra actualizado el sistema con la información referente los funcionarios y contratistas.	La autora del presente proyecto será la encargada de la velar por la actualización de la información en el SIGEP II, con el apoyo de la jefe de Control Interno que es la persona que cuenta con el conocimiento del sistema.	Inicio: octubre de 2024 Fin: noviembre de 2024
---	--	---	---

---

Crear una base de datos digital que se alimentará con datos obtenidos a través una encuesta recolectando	La información actualmente se maneja de una manera antigua, ya que para solventar dudas acerca de los	La autora del proyecto realizará una encuesta a cada funcionario y contratista con el fin de conocer la información demográfica del	Inicio: octubre de 2024
--	---	---	----------------------------

---

información demográfica del personal y contratistas.	funcionarios con respecto a su hoja de vida o demografía es necesario remitirse a las carpetas de archivo físico.	personal para consolidar la base de datos digital.	Fin: noviembre de 2024
Fomentar la aplicación de la evaluación de desempeño de los funcionarios semestralmente. Así como los planes de mejoramiento.	Debido al cambio de administración no se ha realizado la evaluación de desempeño por parte de la Secretaría de Hacienda y Secretaría de Planeación.	La autora de este proyecto incentivará por el cumplimiento de la realización de la evaluación de desempeño semestralmente. Y de igual modo, la formulación y aplicación de los planes de mejoramiento pertinentes.	Inicio: noviembre de 2024 Fin: diciembre de 2024
Estructurar una metodología para la gestión del clima organizacional soportada por una herramienta ofimática.	En la entidad hay que partir desde la realización del clima organizacional ya que esta no se ha desarrollado dicha medición.	La autora de este proyecto por medio de una herramienta ofimática realizará la medición del clima organizacional con el fin de establecer un plan de acción para el mejoramiento o mantenimiento de este.	Inicio: diciembre de 2024 Fin: enero de 2025

<p>Gestionar la información de los funcionarios y contratistas digitalmente.</p>	<p>Actualmente, para solventar dudas acerca de los funcionarios con respecto a su hoja de vida o demografía es necesario remitirse a las carpetas de archivo físico es por eso que se crea la necesidad de digitalizar la información existente.</p>	<p>La autora de este proyecto digitalizará por medio de escáner la información de cada funcionario y contratista con el fin de tener dicha información de manera digital en la nube.</p>	<p>Inicio: diciembre de 2024 Fin: enero de 2025</p>
<p>Diseñar un mecanismo de indicadores clave como rotación de personal, ausentismo, etc.</p>	<p>En la actualidad no se llevan control con indicadores de rotación, ausentismo, etc. Por lo que se hace necesario diseñar un mecanismo que permita mostrar los</p>	<p>La autora del proyecto diseñará un mecanismo de indicadores para que mensualmente se presente un informe de novedades de nómina.</p>	<p>Inicio: enero de 2025 Fin: febrero de 2025</p>

	movimientos de las novedades del personal.		
Formulación de un plan de capacitaciones por parte de la alcaldía teniendo en cuenta las temáticas del PIC	Es necesaria la formulación del plan institucional de capacitación PIC.	La autora del proyecto formulará un plan de capacitación teniendo en cuenta las temáticas del PIC Nacional.	Inicio: diciembre 2024 Fin: enero 2025
Establecer el código de integridad de la entidad identificando valores y principios institucionales.	Actualmente no se cuenta con código de integridad, el cual es un requerimiento de la función pública en la Gestión Estratégica del Talento Humano.	La autora de este proyecto con apoyo del Secretario de Gobierno y el Ingeniero Hernando Salamanca planteará un código de integridad para la institución dando cumplimiento a los lineamientos establecidos por la Función Pública en cuanto a la GETH.	Inicio: enero de 2025 Fin: febrero de 2025
Establecer relaciones cercanas con los funcionarios retirados con el fin de que estos se	En el momento no se cuenta con relaciones cercanas con los funcionarios retirados.	La autora del presente proyecto propondrá la realización de entrevista o encuestas de retiro, acto de agradecimiento, entrega de puesto, paz	Inicio: enero de 2025

---

sientan acompañados en todo	y salvo de egreso, entre otros. Para obtener	Fin:
el ciclo de vida laboral, desde	información de los motivos de retiro y obtener	febrero de
su ingreso hasta su retiro.	oportunidades de mejora en el subproceso.	2025

---

### 6. Implementación de las propuestas de mejora

En el presente capítulo se mostrarán las mejoras implementadas según aprobación y plan de mejoramiento planteados para la organización en cuanto al proceso de gestión de talento humano. Sin embargo, se hizo necesario hacer una reestructuración del mapa de procesos de la entidad ya que en este no se reflejaba este proceso de gran importancia para la alcaldía.

La razón principal de este cambio fue la ausencia del proceso de gestión del talento humano en el esquema anterior. Reconociendo la importancia estratégica de este proceso para el desempeño organizacional y el bienestar de los empleados, se consideró imprescindible integrarlo de manera explícita en el mapa para facilitar su análisis, mejora y alineación con los demás procesos de la entidad.

**Figura 21.** Mapa de procesos ajustado



## 6.1 Propuesta de formulación y estandarización de los subprocesos de Gestión del Talento

### Humano

Los subprocesos de Gestión del Talento Humano se encontraban en su totalidad con un nivel de documentación nulo, es por ello que se hizo necesario iniciar por realizar entrevistas con el Secretario de Gobierno y su Auxiliar Administrativa para obtener la información de cómo se desarrolla cada subproceso, así como su documentación y guía de estos procesos con otras entidades territoriales públicas. De esta manera se llevó a cabo cada uno de los formatos y procedimientos tales como

- ✓ Formato de solicitud de vacaciones. (Ver Apéndice E)
- ✓ Formato de solicitud de permiso laboral. (Ver Apéndice F)
- ✓ Formato acta de inducción y reinducción. (Ver Apéndice G)
- ✓ Proceso de contratación (contratistas). (Ver Apéndice H)
- ✓ Proceso de inducción. (Ver Apéndice I)
- ✓ Proceso entrenamiento y capacitación. (Ver Apéndice K)
- ✓ Proceso Gestión de clima organizacional. (Ver Apéndice L)
- ✓ Proceso de Gestión de desempeño. (Ver Apéndice M)
- ✓ Formato paz y salvo de egreso. (Ver Apéndice N)
- ✓ Formato de entrega de puesto. (Ver Apéndice O)



A la fecha, la plataforma se encuentra totalmente actualizada con los funcionarios y contratistas vigentes, sin embargo, esta es una actividad de monitoreo constante, pues la contratación se va realizando progresivamente, por lo cual, se debe estar vinculando paulatinamente a los contratistas que van estableciendo una relación contractual directa con la entidad, así como la vinculación de su contrato a la plataforma. De igual manera, cuando un contrato finaliza el contratista es desvinculado del SIGEP II salvo que dicho contrato sea renovado.

### **6.3 Propuesta creación una base de datos digital que se alimentará con datos obtenidos a través una encuesta recolectando la información demográfica del personal y contratista**

#### **6.3.1 Recopilación de la información**

Por medio de la aplicación de una encuesta titulada “Caracterización del personal Alcaldía Santa Rosa de Viterbo” se obtuvo la información personal y demográfica de la planta y contratistas de la Alcaldía

#### **6.3.2 Creación del documento “Base de Datos Personal Alcaldía Santa Rosa de Viterbo**

La información recopilada se organizó en un formato de Excel mediante categorías como nombre, cédula, lugar de expedición, cargo, nivel, grado y código del cargo, etc. En la base de datos se encuentran hojas separadas por funcionarios planta y contratistas, así como el histórico de retirados. Esta base de datos hace más efectivo el proceso de gestión del talento humano en cuanto a la gestión de la información al momento de necesitar un dato conciso de algún

funcionario, ya que por medio de esta los datos son obtenidos de forma inmediata evitando la búsqueda de este en el archivo físico.

Para consultar la base de datos ver Apéndice P.

#### **6.4 Propuesta implementación de la aplicación de la evaluación de desempeño de los funcionarios semestralmente. Así como los planes de mejoramiento.**

Se le indicó a cada Secretario de Despacho la importancia de la realización de la evaluación de desempeño para sus funcionarios, así mismo por parte del sindicato se realizó una capacitación a los funcionarios para dar a conocer las consecuencias de la no realización de la evaluación de desempeño. Esta actividad es realizada por cada jefe de dependencia por medio del aplicativo de la Comisión Nacional del Servicio Civil, por lo que cada uno de ellos cuenta con un usuario y una contraseña de manera confidencial. La evaluación de desempeño fue realizada satisfactoriamente por los Secretarios de Despacho y el desempeño de los funcionarios fue satisfactorio por lo cual no se encuentra la necesidad de realizar planes de mejoramiento.

#### **6.5 Estructuración de una metodología para la gestión del clima organizacional soportada por una herramienta ofimática.**

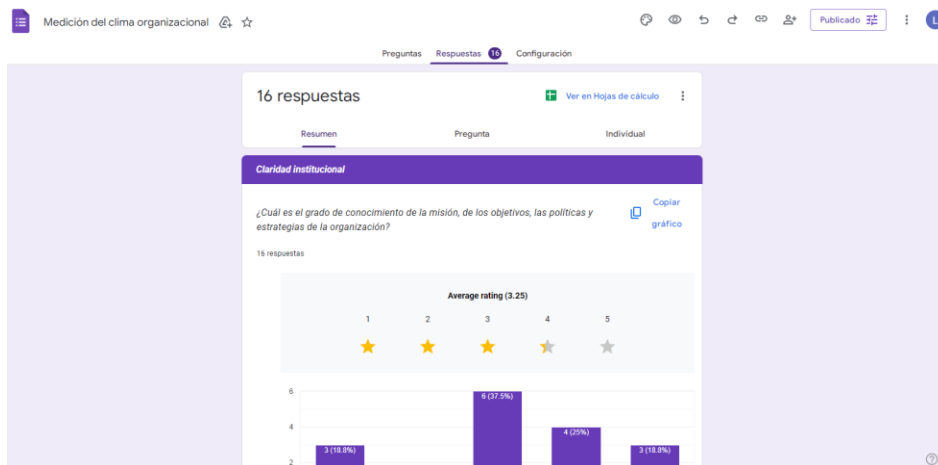
##### **6.5.1 Formulación de la encuesta**

Para la formulación de la encuesta aplicada a los funcionarios de la Alcaldía de Santa Rosa de Viterbo se tomó como referencia la encuesta de medición del clima organizacional de la Alcaldía de Neiva, esta se estudió y se concluyó que las preguntas que allí se presentan son idóneas para la entidad Santarroseña.

### 6.5.2 Aplicación de la encuesta

Por medio de la encuesta virtual se realizó la medición del clima organizacional para conocer la percepción de los funcionarios en cuanto al clima organizacional, llevar a cabo esta tomó tiempo, percibiendo una actitud preventiva de los funcionarios a pesar de que se hizo énfasis en que el instrumento de medición es totalmente anónimo. A pesar de ello se logró obtener respuesta del 61.5% de los funcionarios.

*Figura 23. Número de respuestas medición del clima organizacional*



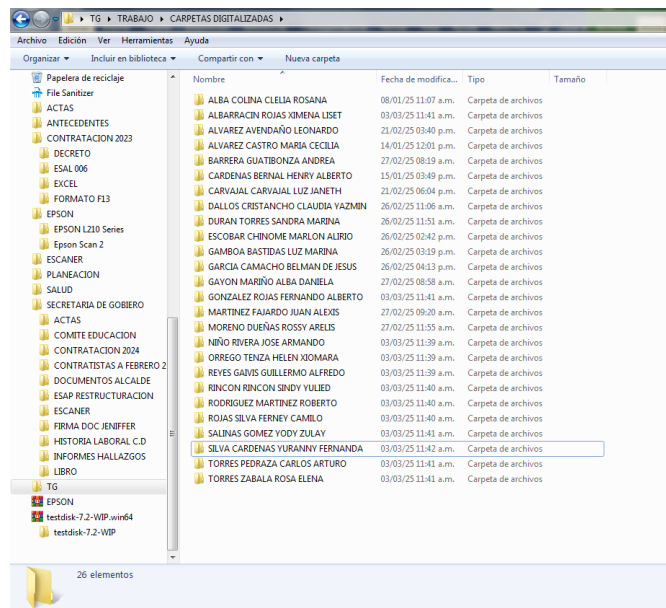
### 6.5.3 Resultados

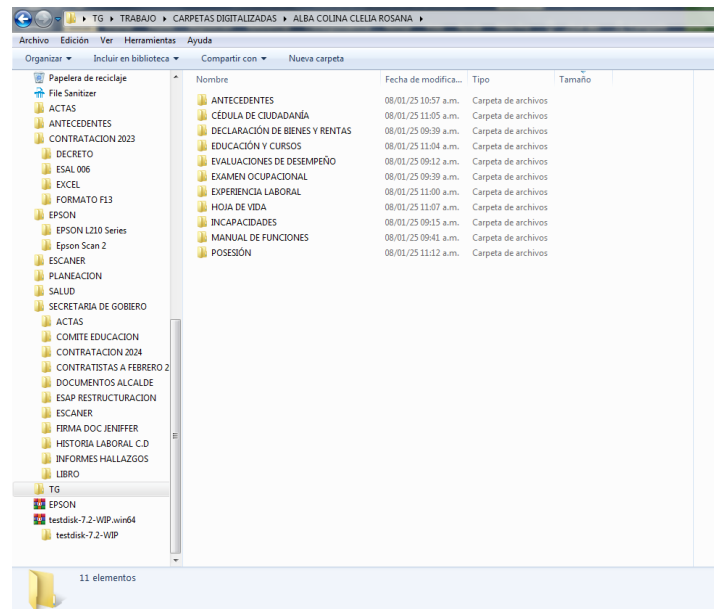
Los resultados obtenidos reflejan un clima organizacional bueno, obteniendo un puntaje de 70% de satisfacción. Sin embargo, realizando un análisis de resultados, la problemática que prima en las puntuaciones más bajas corresponde a falta de comunicación por parte de los jefes hacia sus funcionarios, por ello se recomienda trabajar en el aspecto de la comunicación entre jefes y funcionarios, así como fomentar el trabajo en equipo.

**6.6 Gestión la información de los funcionarios y contratistas digitalmente.**

Las carpetas físicas existentes en el archivo de la Alcaldía Municipal, a pesar de estar a la mano se hace necesario digitalizar las mismas, esto con el fin de facilitar la gestión de actividades tales como realización de certificaciones, consultas del historial laboral de los funcionarios, dar respuesta a entidades de control en donde solicitan documentación archivada en las carpetas. Es por eso que la información se digitalizó por carpetas por trabajador, así como las subcarpetas de cada una de ellas como lo son, antecedentes, hoja de vida, cédula de ciudadanía, vacaciones, licencias e incapacidades, etc.

*Figura 24. Carpetas digitalizadas por funcionario*



*Figura 25. Subcarpetas de cada funcionario*

## 6.7 Diseñar un mecanismo de indicadores clave como rotación de personal, reubicaciones, estado actual, etc.

Se ha diseñado una herramienta en Excel para optimizar la gestión de ausentismo y rotación de personal. Esta herramienta utiliza tablas dinámicas para mostrar la información registrada y resumida en una única tabla por novedad, acompañada de un gráfico que muestra las novedades más frecuentes. En esta tabla se registran las novedades de nómina del mes, clasificadas por tipo, como incapacidad por enfermedad general (IEG), licencia remunerada, vacaciones, entre otras.



La herramienta dispone de 10 pestañas, cada una de estas se encuentra expuesta a continuación. Para efectos demostrar el funcionamiento de la herramienta se presentarán datos simulados, por la protección y privacidad de los datos de los funcionarios.

En cada una de estas pestañas de encuentra una tabla madre, en la que se relaciona mediante una lista desplegable apellidos y nombre del servidor y la información de novedad

correspondiente a número días de licencia, tipo de licencia, número de días de vacaciones, etc. Según corresponda cada tipo de novedad. La demás información consignada en la tabla madre como, cargo, área y sede; es traída automáticamente por la herramienta, de igual manera la herramienta está programada con tablas dinámicas que generan automáticamente la tabla resumen al actualizar los datos y la respectiva gráfica, optimizando así el análisis de la información. Ver Apéndice Q para conocer directamente la herramienta.

**6.7.1 Incapacidad por enfermedad laboral**

*Figura 26. Pestaña Incapacidad por enfermedad general*

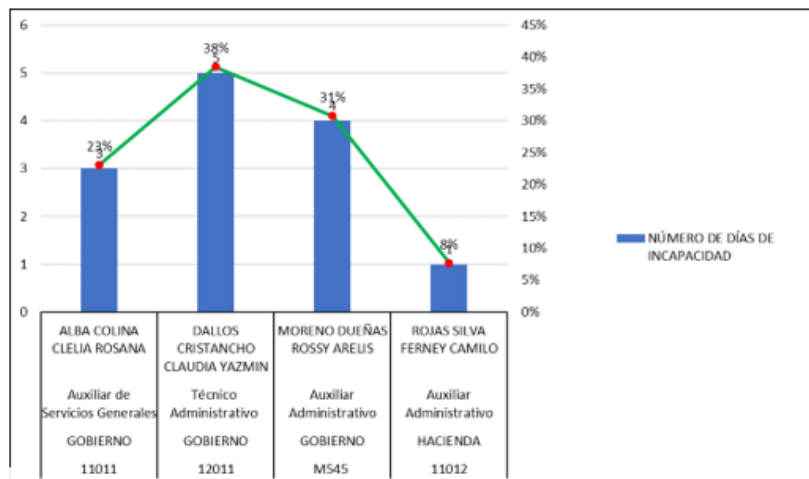
	SISTEMA INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PLANTILLA GESTIÓN NOVEDADES DE NOMINA	CÓDIGO	TH-GNIN-00	
		VERSIÓN	0	
		FECHA	2016-25	
		PÁGINA	1 DE 11	

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	ÁREA	SEDE	OBSERVACIONES (CX - NO PROPÓSITO/PRÓRROGA)	DÍAS DE INCAPACIDAD	PORCENTAJE
ALBA COLINA CLELIA ROSANA	Auxiliar de Servicios Generales	GOBIERNO	NUEVA	11011	3	23%
DALLOS CRISTANCHO CLAUDIA YAZMIN	Técnico Administrativo	GOBIERNO	PLAZA	12011	5	38%
MORENO DUEÑAS ROSSY ARELIS	Auxiliar Administrativo	GOBIERNO	NUEVA	M545	4	31%
ROJAS SILVA FERNEY CAMILO	Auxiliar Administrativo	HACIENDA	NUEVA	11012	1	8%
					13	100%

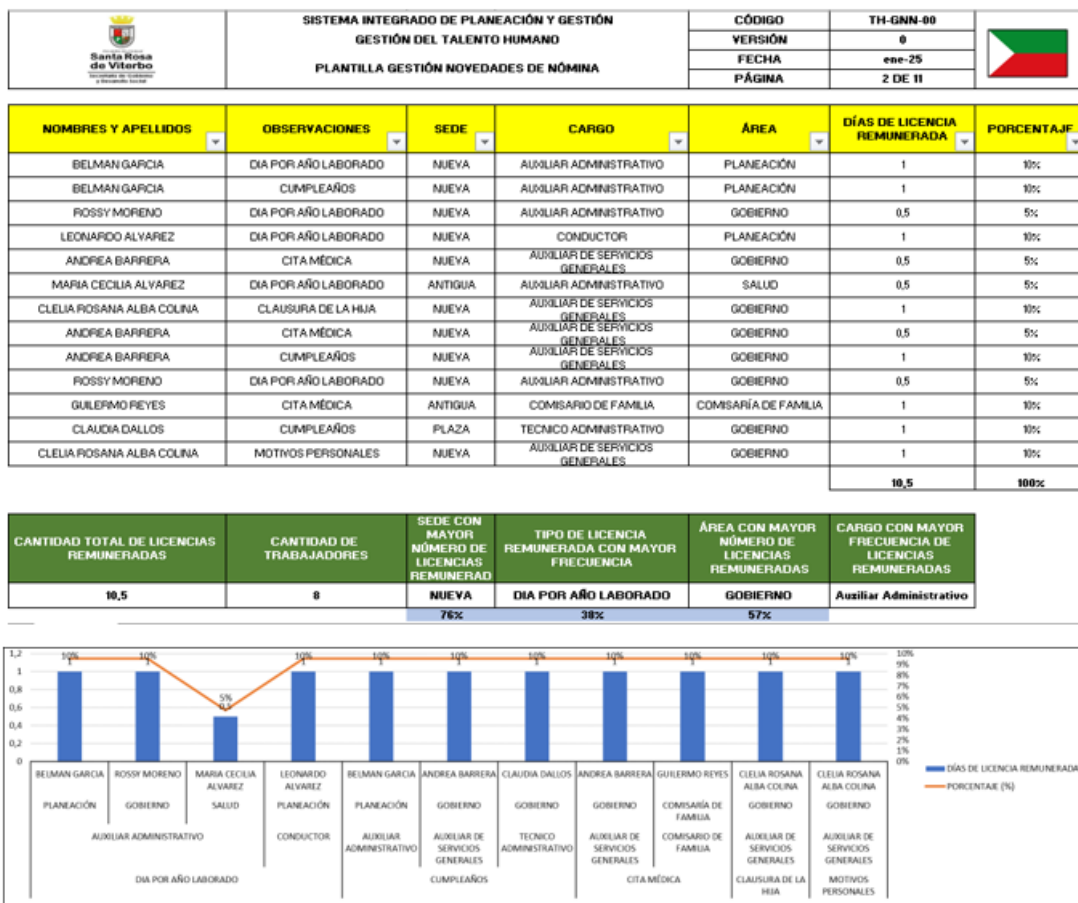
TRABAJADOR CON MAYOR NÚMERO DE DÍAS DE INCAPACIDAD	CARGO CON EL MAYOR NÚMERO DE DÍAS DE INCAPACIDAD	CAUSA CON MAYOR NÚMERO DE DÍAS DE INCAPACIDAD	SEDE CON MAYOR NÚMERO DE DÍAS DE INCAPACIDAD	ÁREA CON MAYOR NÚMERO DE TRABAJADORES INCAPACITADOS	CAUSA DE INCAPACIDAD MÁS FRECUENTE	ÁREA CON MAYOR NÚMERO DE INCAPACIDADES
DALLOS CRISTANCHO CLAUDIA YAZMIN	Técnico Administrativo	12011	NUEVA	GOBIERNO	12011	GOBIERNO
		38%	32%	76%	76%	



En esta pestaña se relaciona en la tabla madre: apellidos y nombre del servidor y días de incapacidad para con este último obtener el porcentaje correspondiente de cada servidor en relación al total de incapacidades. La tabla resumen de esta pestaña nos muestra el trabajador con mayor número de días de incapacidad, cargo con mayor número de días, causa con mayor número de días, sede y área.

### 6.7.2 Licencia Remunerada

Figura 27. Pestaña Licencia Remunerada



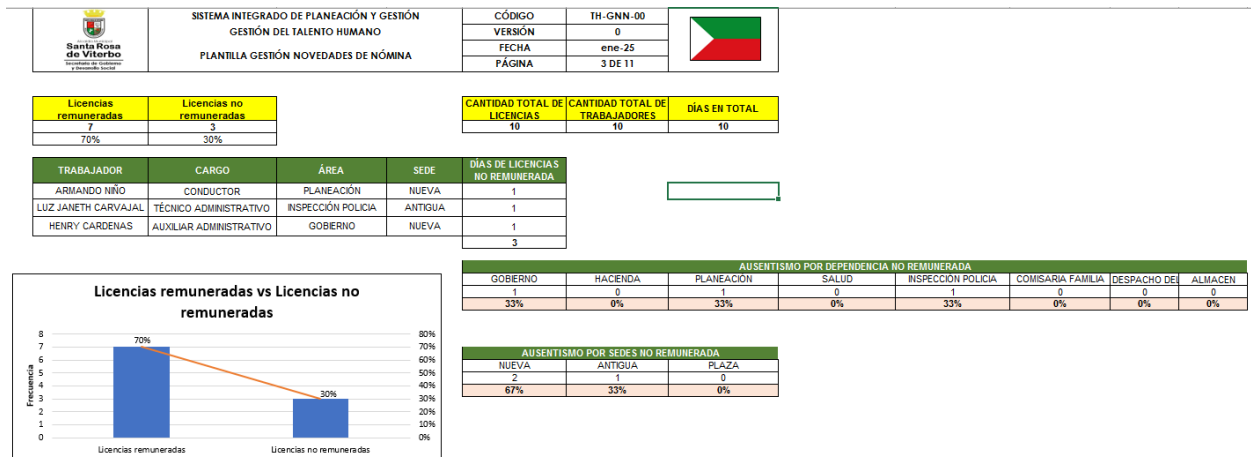
De igual modo que en la pestaña IEG, los datos de novedades se digitan en la tabla madre, obteniendo así la tabla resumen y la gráfica respectiva del personal que obtuvo licencia remunerada en el mes inmediatamente anterior, relacionando apellidos y nombres, motivo de la licencia y días

de licencia. En la tabla resumen se muestra la cantidad total de licencias remuneradas, la cantidad total de trabajadores, la sede con mayor número de licencias remuneradas, el tipo de licencia remunerada, el área con mayor número de licencias remuneradas y el cargo con mayor frecuencia de licencias remuneradas.

### 6.7.3 Licencia no remunerada

En esta pestaña, de igual manera cuenta con la tabla madre, en donde se ingresan los datos: nombre, cargo, área, sede y días de licencia no remunerada, a diferencia de las demás, en esta pestaña, la gráfica presentada es una comparación entre el número de licencias remuneradas y no remuneradas. Mostrando también el ausentismo por área y por sede.

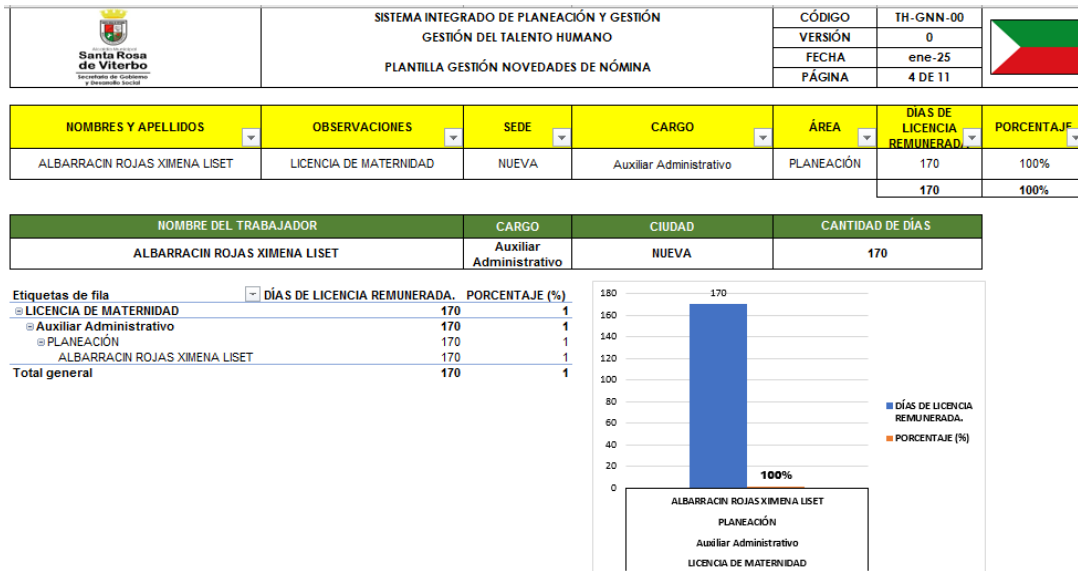
**Figura 28. Pestaña Licencia No Remunerada**



### 6.7.4 Licencia de maternidad/paternidad

En esta pestaña se relaciona en la tabla madre nombre y apellidos de la persona que contará con la licencia, si es licencias de maternidad o paternidad y el número de días de licencia, de igual manera la tabla resumen mostrará la información de mayor relevancia acompañada de la gráfica de la novedad en cuestión.

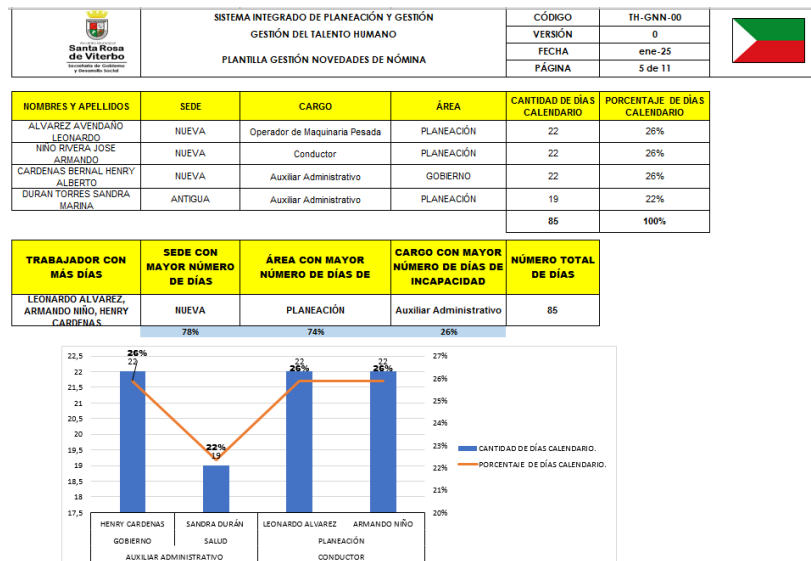
Figura 29. Pestaña Licencia de Maternidad\_Paternidad



6.7.5 Vacaciones disfrutadas

La tabla resumen de esta pestaña nos muestra el trabajador con mayor número de días, la sede, área, cargo y el número total de días de vacaciones por todos los trabajadores, así como la gráfica.

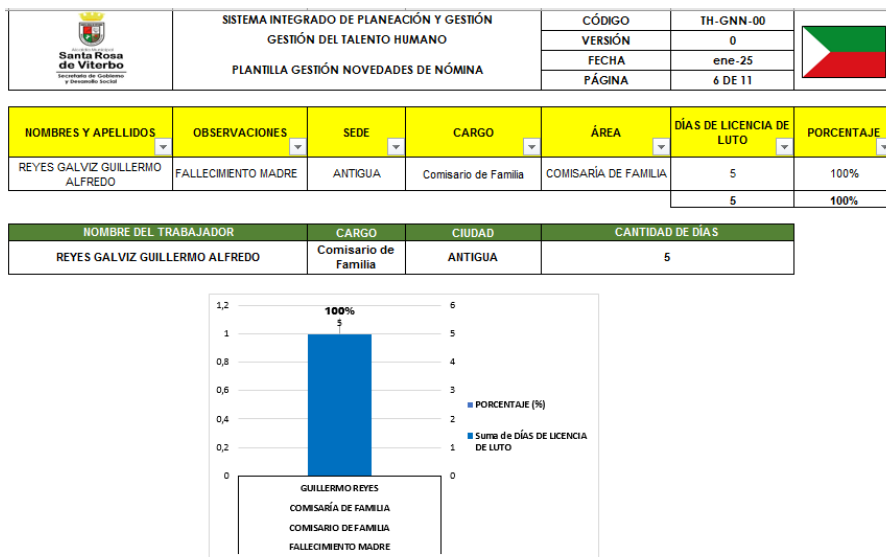
Figura 30. Pestaña Vacaciones Disfrutadas.



### 6.7.6 Licencia de luto

En esta pestaña se relaciona en la tabla madre, nombre y apellidos de la persona que contará con la licencia y el número de días de licencia, de igual manera la tabla resumen mostrará la información de mayor relevancia acompañada de la gráfica de la novedad en cuestión.


**Figura 31. Pestaña Licencia de Luto**



### 6.7.7 Calamidad doméstica

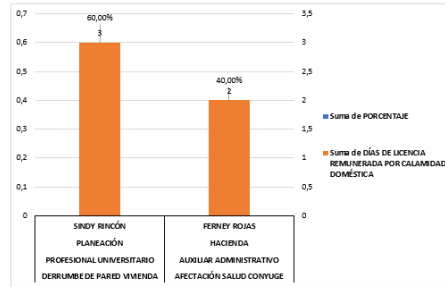
En esta pestaña se relaciona en la tabla madre, nombre y apellidos de la persona que tuvieron calamidad doméstica y el número de días, de igual manera la tabla resumen mostrará la información de mayor relevancia acompañada de la gráfica de la novedad en cuestión.

**Figura 32. Pestaña Calamidad Doméstica**

	SISTEMA INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PLANTILLA GESTIÓN NOVEDADES DE NÓMINA			CÓDIGO	TH-GNN-00	
				VERSIÓN	0	
				FECHA	ene-25	
				PÁGINA	7 DE 11	
NOMBRES Y APELLIDOS	OBSERVACIONES	SEDE	CARGO	ÁREA	DÍAS DE LICENCIA REMUNERADA POR CALAMIDAD DOMÉSTICA	PORCENTAJE
RINCON RINCON SINDY YULIED	DERRUMBE DE PARED VIVIENDA	NUEVA	Profesional Universitario	PLANEACIÓN	3	60%
ROJAS SILVA FERNEY CAMILO	AFECCIÓN SALUD CONYUGE	NUEVA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	HACIENDA	2	40%
					<b>5</b>	<b>100%</b>



NOMBRE DEL TRABAJADOR	CARGO	SEDE	CANTIDAD DE DÍAS
RINCON RINCON SINDY YULIED	Profesional Universitario	NUEVA	3

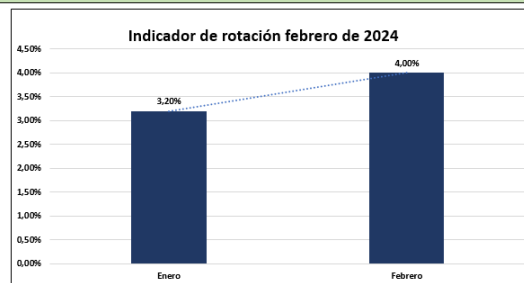


**6.7.8 Rotación**

Esta pestaña muestra el índice de rotación de personal en cuanto a desvinculaciones o vinculaciones según sea el caso, este tiene en cuenta la sede de mayor índice rotacional, así como la dependencia. Además de mostrar el comportamiento del índice mensualmente.

**Figura 33. Pestaña Rotación de personal**



	SISTEMA INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PLANTILLA GESTIÓN NOVEDADES DE NÓMINA			CÓDIGO	TH-GNN-00				
				VERSIÓN	0				
				FECHA	ene-25				
				PÁGINA	8 DE 11				
DATOS E INFORMACIÓN ACTUAL									
Mes	Total de trabajadores del mes					Número de desvinculaciones			
DICIEMBRE	25					1			
Rotación por sede									
Antigua			Nueva			Plaza			
0%			6%			0%			
Rotación por proceso									
GOBIERNO	HACIENDA	PLANEACIÓN	SALUD	INSPECCION POLICIA	COMISARIA FAMILIA	DESPACHO DEL ALCALDE	ALMACEN	% de Rotación	
0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	50,00%	
% de rotación total									4,00%



### 6.7.9 Indicador de ausentismo

Esta pestaña muestra el índice de ausentismo de personal y su relación con cada tipo de novedad según sea el caso, este tiene en cuenta el porcentaje de ausentismos mensual. La pestaña Indicador de Ausentismo es alimentada directamente de las pestañas de cada tipo de novedad según los días anteriormente registrados.

*Figura 34. Pestaña indicador ausentismo*

	SISTEMA INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  PLANTILLA GESTIÓN NOVEDADES DE NÓMINA	CÓDIGO	TH-GNN-00	
		VERSIÓN	0	
		FECHA	ene-25	
		PÁGINA	9 DE 11	

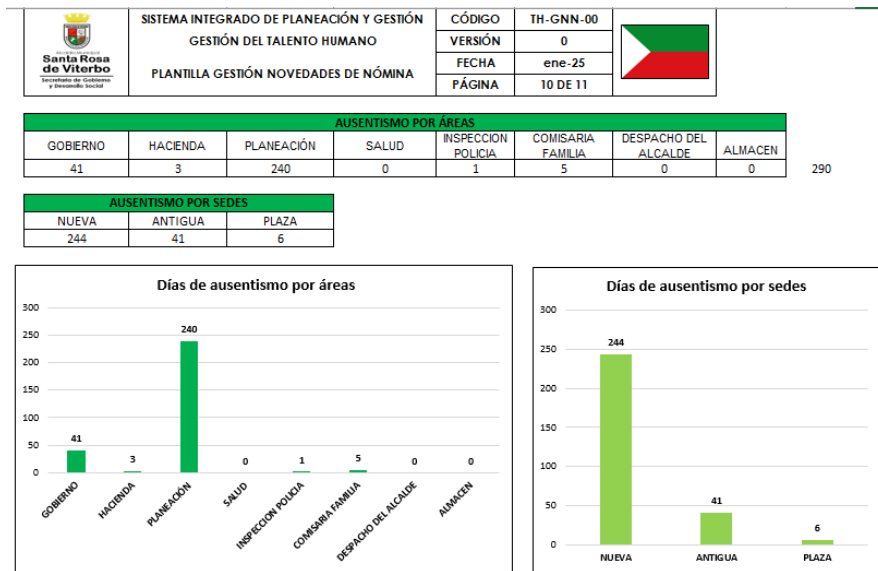
INDICADOR GLOBAL DE AUSENTISMO POR DÍAS HÁBILES (%) DE (MES) DE 202X				
Total de trabajadores	Horas laborales esperadas diarias en (mes anterior)	Horas laborales esperadas en (mes)	Horas de ausentismo en (mes)	% Indicador de ausentismo laboral de (mes)
25	200	4400	2255	51,25%

Ausentismo	Días	Horas
Vacaciones disfrutadas	85	666
Licencia no remunerada	3	23
Licencia remunerada	7	55
Licencia de maternidad	170	1331
Licencia por luto	5	39
Calamidades domésticas	5	39
IEG	13	102
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>2255,04</b>

### 6.7.10 Ausentismo por área

La pestaña Ausentismo por área muestra como su nombre lo indica el índice de ausentismo por área y por sedes en la entidad, las tablas de referencia para las gráficas presentadas son alimentadas por la información de días anteriormente consignadas en cada pestaña de cada novedad.

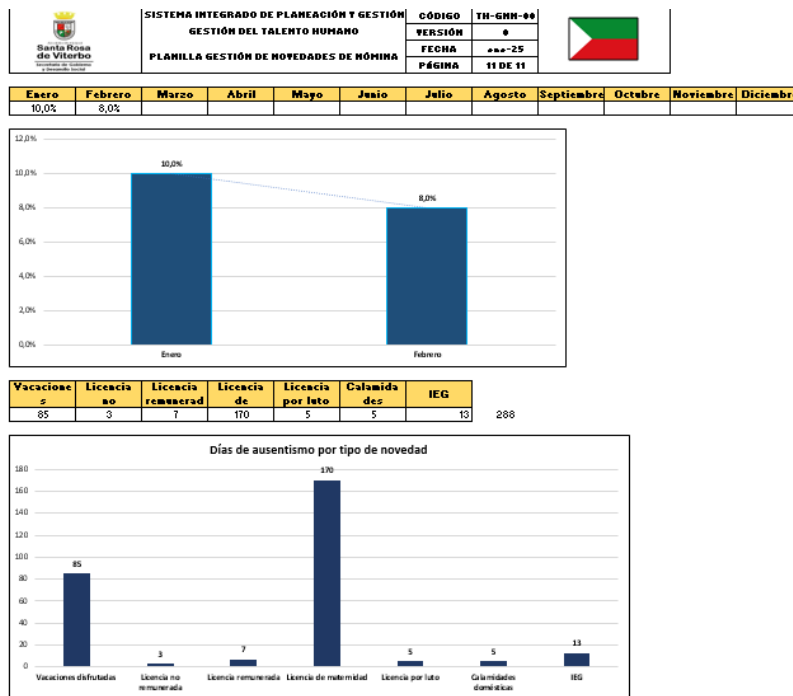
Figura 35. Pestaña Ausentismo por Área



6.7.11 Comportamiento indicador

Esta pestaña muestra el comportamiento del indicador mensualmente con el fin de realizar una comparación mensual del ausentismo.

Figura 36. Pestaña comportamiento indicador



**6.8 Formulación del plan institucional de capacitación por parte de la alcaldía teniendo en cuenta las temáticas del PIC Nacional.**

**6.8.1 Recolección de información de interés.**

Por medio de una encuesta en la que se les preguntó a los funcionarios las temáticas de mayor interés del Plan Institucional de Capacitación Nacional. Como punto de partida se tomaron los resultados que se obtuvieron para de esta manera plantear un cronograma de capacitaciones en la entidad. Ver apéndice R.

**6.8.2 Formulación del plan de capacitación.**

Se realizó la formulación del plan y la gestión de la realización de las capacitaciones se encuentra en proceso.

Figura 37. Cronograma del PIC



	SISTEMA INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	Código	TH-PIC-01	
		Versión	D1	
		Fecha	Enero 2025	
		Página	Página 13 de 15	

VALORES DEL SERVIDOR PÚBLICO (RESPETO, HONESTIDAD, COMPROMISO, JUSTICIA, DILIGENCIA)					X							
IDENTIDAD NACIONAL Y DEL SERVIDOR PÚBLICO					X							
PRINCIPIOS DE LA FUNCIÓN PÚBLICA					X							
TRANSPARENCIA							X					
GESTIÓN DOCUMENTAL							X					
COMUNICACION LIDERAZGO, TRABAJO EN EQUIPO, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y CONFLICTOS								X				
JUSTICIA TRANSICIONAL									X			
REPARACIÓN DE VÍCTIMAS									X			
EVALUACION DE POLITICAS PUBLICAS									X			
PARTICIPACION CIUDADANA EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACION DE POLITICAS PUBLICAS										X		
ESPACIO LUGAR Y TERRITORIO										X		
SERVICIO AL CIUDADANO											X	
FASE DE RECOLECCION DATOS											X	
DESARROLLO DEL INFORME											X	

El cronograma podrá ser modificado unilateralmente por la administración.

**6.9 Establecer el código de integridad de la entidad identificando valores y principios institucionales.**

El código de integridad fue establecido gracias al apoyo del contratista encargado del MIPG y del comité de evaluación y desempeño en la vigencia 2024. Para este se tomaron como referencia los parámetros establecidos por la Función Pública. Ver Apéndice S.

**6.10 Establecer relaciones cercanas con los funcionarios retirados con el fin de que estos se sientan acompañados en todo el ciclo de vida laboral, desde su ingreso hasta su retiro.**

Con el fin de establecer relaciones cercanas con los funcionarios se estableció una encuesta de retiro, en la que se pueda conocer la opinión, motivos de retiro de los funcionarios que se retiran de la entidad, así como las sugerencias u observaciones que ellos tengan respecto a la entidad.

Esto se realiza con el fin de identificar oportunidades de mejora para la Alcaldía y de esta manera plantear los planes de mejoramiento pertinentes.

*Figura 38. Formulación encuesta de retiro*



## 7. Resultados

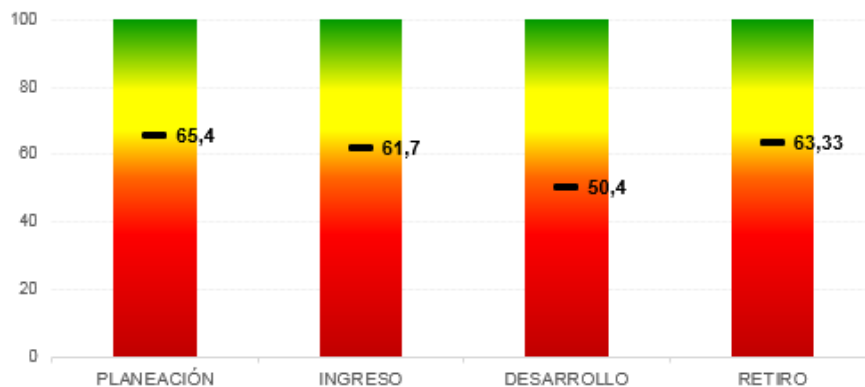
En el diagnóstico inicial, la matriz dio un resultado de 34.9 puntos porcentuales demostrando el nivel básico que tenía la entidad según el rango de calificación de la Función Pública. Luego de la implementación del plan de mejoramiento se realizó nuevamente el autodiagnóstico por medio de la matriz GETH de la Función Pública se obtuvo un puntaje de 55.3, lo que indica un aumento de 20 puntos porcentuales, dejando a la entidad en un nivel de madurez básico alto.

A continuación, se muestra el nivel de cumplimiento con el plan de mejoramiento implementado.

**Tabla 9.** Nivel de cumplimiento con el plan de mejoramiento implementado.

Nombre del componente	Cumplimiento (%)
Planeación	65,4
Ingreso	61,7
Desarrollo	50,4
Retiro	63,33

**Figura 39.** Nivel de cumplimiento componentes según matriz GETH



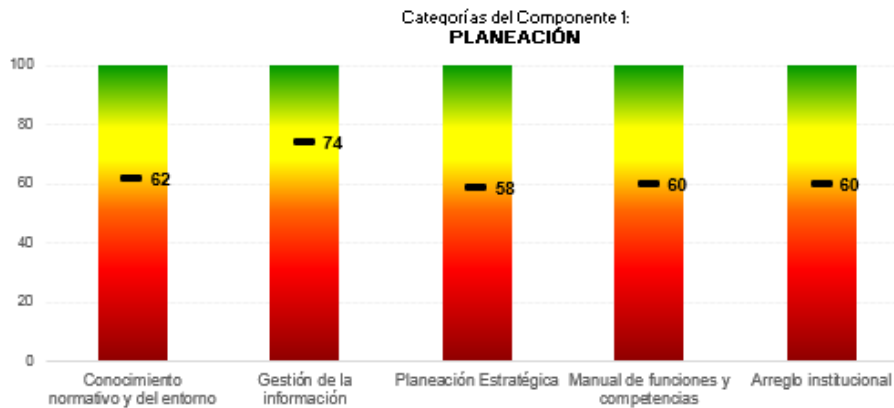
En la figura 39, se muestran los resultados del diagnóstico realizado luego de la implementación de las propuestas de mejora, evidenciando en esta una mejora significativa en cada uno de los componentes.

**Tabla 10.** Nivel de cumplimiento por categorías.

<b>Nombre del componente</b>	<b>Categoría</b>	<b>Cumplimiento (%)</b>
Planeación	Conocimiento normativo y entorno	62
	Gestión de la información	74
	Planeación estratégica	58
	Manual de funciones y competencias	60
	Arreglo institucional	60
Ingreso	Provisión del empleo	47
	Gestión de la información	70
	Meritocracia	63
	Gestión del desempeño	60
	Conocimiento institucional	50
	Diversidad e inclusión	82
Desarrollo	Conocimiento institucional	35
	Gestión de la información	58
	Gestión del desempeño	55
	Capacitación	56
	Bienestar	50
	Administración del talento humano	45
	Clima organizacional y cambio cultural	53
	Seguridad y Salud en el Trabajo	45

	Valores	60
	Contratistas	10
	Negociación colectiva	75
	Gerencia pública	40
Retiro	Gestión de la información	80
	Administración del talento humano	80
	Desvinculación asistida	40
	Gestión del conocimiento	60

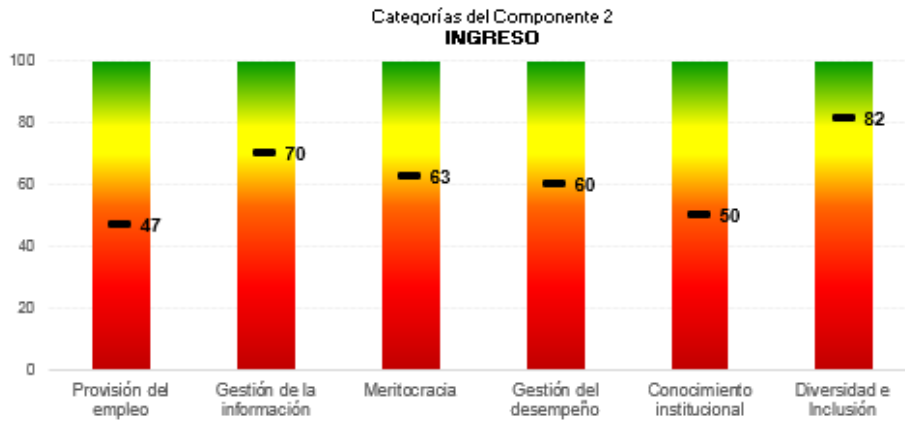
**Figura 40.** Nivel de cumplimiento componente planeación



En la figura 40, se muestra el resultado de las categorías del componente Planeación. En este se muestra una mejora significativa en la Gestión de la Información con un aumento de 39 puntos porcentuales, pasando de 35 a 74 puntos, así mismo se muestra una mejora en el resto de las categorías gracias a la implementación del plan de mejoramiento.

El componente de planeación presentaba un nivel de cumplimiento del 39.4% en el diagnóstico inicial. La implementación de mejoras permitió elevar este indicador en un 26%, alcanzando un nivel de cumplimiento del 62%

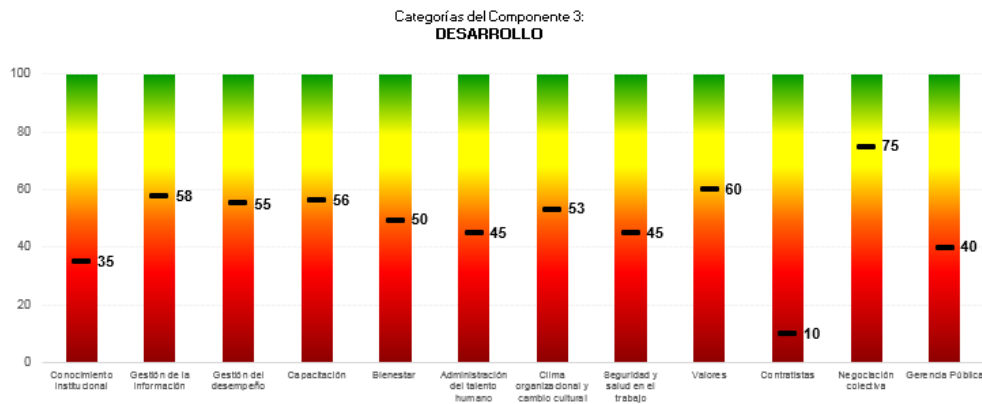
**Figura 41.** Nivel de cumplimiento componente ingreso



En la figura 41, se muestra el resultado por categorías luego de la implementación del plan de mejoramiento. En esta se muestra una mejora significativa en la gestión de la información obteniendo un nivel de cumplimiento del 70%.

En el diagnóstico inicial el puntaje obtenido en el componente ingreso fue de 53.7%. Con el plan de mejoramiento se evidencia un aumento de 8 puntos porcentuales, obteniendo un nivel de cumplimiento de 61.7%.

**Figura 42.** Nivel de cumplimiento componente desarrollo

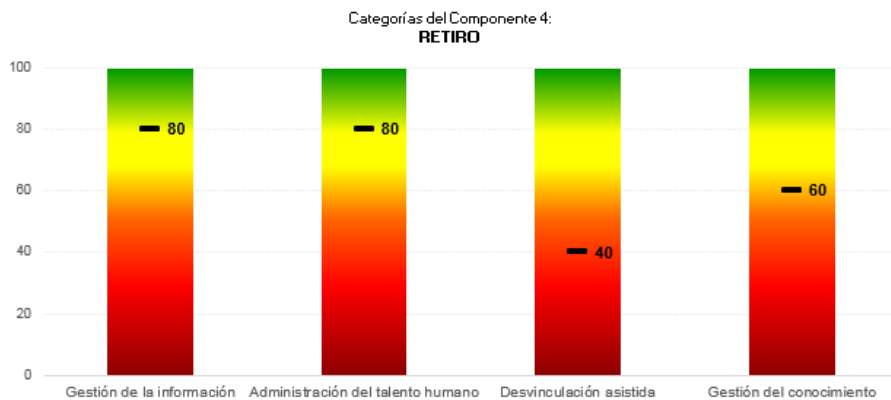


En la figura 42, se muestra el resultado por categorías del componente desarrollo, la categoría con mayor índice de mejoramiento es Clima Organizacional y Cambio Cultural, en el diagnóstico inicial esta

categoría obtuvo un puntaje de 15%, gracias a las mejoras implementadas hubo un incremento, obteniendo un nivel de cumplimiento final de 53%.

En el diagnóstico inicial el puntaje obtenido en el componente desarrollo fue de 31.8%. Con el plan de mejoramiento se evidencia un aumento de 18.6 puntos porcentuales, obteniendo un nivel de cumplimiento de 50.4%.

**Figura 43.** Nivel de cumplimiento componente retiro



En la figura 43, se muestra el resultado por categorías del componente retiro, la categoría con mayor índice de mejoramiento son Gestión de la Información y Administración del Talento Humano, en el diagnóstico inicial estas categorías obtuvieron un puntaje de 10%, gracias a las mejoras implementadas hubo un incremento, obteniendo un nivel de cumplimiento final de 80%.

En el diagnóstico inicial el puntaje obtenido en el componente retiro fue 10%. Con el plan de mejoramiento se evidencia un aumento de 53.33 puntos porcentuales, obteniendo un nivel de cumplimiento de 63.33%.

## **8. Sistema de indicadores**

Llevar un control teniendo en cuenta la medición y seguimiento del proceso de gestión del talento humano conlleva una importancia significativa, ya que permite consolidar la información de los diferentes aspectos como la documentación de procedimientos y formatos, la gestión óptima de la información en la plataforma que exige la primera dimensión del MIPG, evaluación de desempeño, clima organizacional y la relaciones con el personal que se retira.



Es por esto que a partir de la importancia que esto abarca se diseñaron los indicadores de gestión del proceso y del proyecto que permiten llevar un control y almacenamiento de los resultados. Ver Apéndice T.

### **8.1 Herramienta ofimática para la gestión de indicadores**

La herramienta cuenta con 6 secciones, la primera de estas consta del nombre del indicador, seguido de una descripción en la que se describe qué mide el indicador, la fórmula, que muestra la operación a realizar para obtener la medición del cumplimiento de cada indicador, una sección de la meta en la que se pretende mantener el indicador. Adicionalmente las secciones de cumplimiento de cada año según avance de las actividades programadas. Por último, la sección de consolidado del histórico y seguimiento del nivel de cumplimiento de indicadores.

En los resultados de los indicadores se puede evidenciar un déficit en el cumplimiento de la meta del último de los indicadores. Dicha desviación se explica por la materialización de dos desvinculaciones a lo largo del año. La imposibilidad de efectuar la encuesta de retiro en uno de los funcionarios determinó un nivel de cumplimiento del 50%, siendo la meta fijada del 60%.

Figura 44. Sistema de indicadores

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>TH-SIS-00</b>	
	<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>0</b>	
	<b>SISTEMA DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO</b>	<b>FECHA</b>	<b>ene-25</b>	
		<b>PÁGINA</b>	<b>1 de 1</b>	

Nombre	Descripción	Fórmula	Meta	Cumplimiento inicial 2024	Cumplimiento con la implementación del plan 2025	Cumplimiento 2026
<b>Procedimientos documentados</b>	Determina el porcentaje de procedimientos referentes a la gestión del talento humano que se encuentran documentados	$(\text{Procedimientos documentados} / \text{Total de procedimientos del proceso}) * 100$	<b>85,0%</b>	0,0%	100,0%	-
<b>Formatos Documentados</b>	Determina el porcentaje de formatos referentes a la gestión del talento humano que se encuentran documentados	$(\text{Formatos documentados} / \text{Total de formatos establecidos}) * 100$	<b>85,0%</b>	50,0%	100,0%	-
<b>Personal activo en SIGEP II</b>	Determina el porcentaje de usuarios activos en la plataforma SIGEP II	$(\text{Funcionarios activos} / \text{Total funcionarios}) * 100$	<b>85,0%</b>	47,8%	88,1%	-
<b>Digitalización de historial laboral</b>	Determina el porcentaje de digitalización de las historias laborales	$(\text{Historias laborales digitalizadas} / \text{Total funcionarios}) * 100$	<b>85,0%</b>	0,0%	100,0%	-
<b>Evaluación de desempeño</b>	Determina el porcentaje de evaluaciones de desempeño aplicadas por los jefes	$(\text{Jefes que aplicaron la evaluación de desempeño} / \text{Total jefes}) * 100$	<b>75,0%</b>	0,0%	75,0%	-
<b>Medición del clima organizacional</b>	Determina el porcentaje de funcionarios a los cuales se les ha aplicado la encuesta de medición de clima organizacional	$(\text{Funcionarios encuestados} / \text{Total funcionarios}) * 100$	<b>60,0%</b>	0,0%	68,0%	-
<b>Encuesta de retiro</b>	Determina el porcentaje de encuestas de retiro aplicadas a los funcionarios retirados	$(\text{Funcionarios retirados encuestados} / \text{Total funcionarios retirados}) * 100$	<b>60,0%</b>	0,0%	50,0%	-

Nombre	Meta Anual	Cumplimiento 2024	Cumplimiento 2025	Cumplimiento 2026
<b>Procedimientos documentados</b>	<b>85,0%</b>	0,0%	100,0%	-
<b>Formatos Documentados</b>	<b>85,0%</b>	50,0%	100,0%	-
<b>Personal activo en SIGEP II</b>	<b>85,0%</b>	47,8%	88,1%	-
<b>Digitalización de historial laboral</b>	<b>85,0%</b>	0,0%	100,0%	-
<b>Evaluación de desempeño</b>	<b>75,0%</b>	0,0%	75,0%	-
<b>Medición del clima organizacional</b>	<b>60,0%</b>	0,0%	68,0%	-
<b>Encuesta de retiro</b>	<b>60,0%</b>	0,0%	50,0%	-

A continuación, se presentan los indicadores diseñados para el proceso de gestión del talento humano en la alcaldía de Santa Rosa de Viterbo.

Tabla 11. Indicadores de gestión

Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Meta (%)
----------------------	-------------	---------	----------



Procedimientos documentados	Determina el porcentaje de procedimientos referentes a la gestión del talento humano que se encuentran documentados	$\left(\frac{\text{Procedimientos documentados}}{\text{Total procedimientos del proceso}}\right) * 100$	85%
Formatos documentados	Determina el porcentaje de formatos referentes a la gestión del talento humano que se encuentran documentados	$\left(\frac{\text{Formatos documentados}}{\text{Total formatos del proceso}}\right) * 100$	85%
Personal activo en SIGEP II	Determina el porcentaje de usuarios activos en la plataforma SIGEP II	$\left(\frac{\text{Funcionarios activos}}{\text{Total funcionarios}}\right) * 100$	85%
Digitalización de historial laboral	Determina el porcentaje de	$\left(\frac{\text{Historias laborales digitalizadas}}{\text{Total funcionarios}}\right) * 100$	85%

	digitalización de las historias laborales		
Evaluación de desempeño	Determina el porcentaje de evaluaciones de desempeño aplicadas por los jefes	$\left(\frac{\text{Jefes que aplicaron la evaluación}}{\text{Total jefes}}\right) * 100$	75%
Medición del clima organizacional	Determina el porcentaje de funcionarios a los cuales se les ha aplicado la encuesta de medición de clima organizacional	$\left(\frac{\text{Funcionarios encuestados}}{\text{Total funcionarios}}\right) * 100$	60%
Encuesta de retiro	Determina el porcentaje de encuestas de retiro aplicadas a los funcionarios retirados	$\left(\frac{\text{Funcionarios reitrados encuestados}}{\text{Total funcionarios}}\right) * 100$	60%

### 9. Socialización de resultados

La socialización de los resultados se llevó a cabo con la directiva de la entidad en cabeza del Alcalde Municipal y el Secretario de Gobierno y Desarrollo Social con funciones de talento humano, se compartió el libro y los respectivos apéndices. En la figura 45 se puede evidenciar la constancia de la socialización.

**Figura 45.** Carta de socialización de resultados de proyecto de grado en modalidad práctica social.


Bucaramanga, 17 de marzo de 2025


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 Laura Manuela Garzón Cantor con código 2194204, cumplió a cabalidad los objetivos en el proyecto de grado titulado: Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la Alcaldía del Municipio de Santa Rosa de Viterbo, Boyacá, bajo la dirección del docente Oscar Armando Vargas. Los resultados del proyecto fueron socializados ante la directiva Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Viterbo. El proyecto de grado contó con la tutoría de Fernando Alberto González Rojas, quien ocupa el cargo de Secretario de Gobierno y Desarrollo Social en la entidad.

Atentamente,

  
**JUAN ALEXIS MARTÍNEZ FAJARDO**  
 Representante Legal  
 ALCALDÍA DE SANTA ROSA DE VITERBO

  
**FERNANDO ALBERTO GONZÁLEZ ROJAS**  
 Tutor  
 ALCADÍA DE SANTA ROSA DE VITERBO

Calle 8 # 4-15 Parque Principal  
 Lunes a Viernes: 8am - 12m y 2:00pm - 6:00pm  
 Teléfono móvil: 3107810498  
 alcaldiamunicipal@santarosadeviterbo-boyaca.gov.co  
 secretariageneraljuridica@santarosadeviterbo-boyaca.gov.co

  
[www.santarosadeviterbo-boyaca.gov.co](http://www.santarosadeviterbo-boyaca.gov.co)

*Noble y Culta Villa Republicana*

## 10. Conclusiones

El diagnóstico inicial realizado permitió conocer el estado del proceso de gestión del talento humano en el cual se pudo evidenciar que el nivel de cumplimiento según el instrumento de medición utilizado se encontraba en un 34,9% de cumplimiento, lo cual significa un nivel básico operativo medios según la Función Pública, por lo cual se hace necesaria la implementación de un plan de mejoramiento para el proceso.

El plan de mejoramiento fue aprobado en su mayoría por los directivos de la entidad y tuvo acogida por parte de los funcionarios de la entidad. Con la implementación del plan de mejoramiento propuesto se obtuvieron resultados positivos, pues una vez finalizado el plan se obtuvo un nivel de cumplimiento del 55,3% aumentando 20 puntos porcentuales en la Gestión Estratégica del Talento Humano.

A pesar de los obstáculos de cultura organizacional, se logró intervenir en áreas clave de la Alcaldía, como la implementación de herramientas ofimáticas, que demostraron ser fundamentales para el análisis de indicadores y la toma de decisiones informadas. Estas herramientas también se revelaron esenciales para la mejora continua de la entidad.

La participación del personal en el desarrollo de programas y planes permitió la validación y aprobación de los mismos, generando un sentido de compromiso hacia la entidad. Esto se traducirá en una mejora del servicio en el corto plazo.

Durante el desarrollo del proyecto se construyeron propuestas de mejora a través de Microsoft Excel, en su mayoría las herramientas ofimáticas de gestión fueron implementadas a través de este. Con la implementación de estas herramientas se permite recopilar y conservar información

relevante para la óptima administración de esta en el proceso de gestión del talento humano y que brinda una oportunidad de mejorar la toma de decisiones en la entidad.

Se destaca la importancia de las mediciones periódicas para el proceso en camino a la mejora de la gestión del talento humano, así como el seguimiento de los indicadores de gestión ya que los resultados de estos demuestran una mejora interna del proceso significativa. Estas evaluaciones apoyan la toma de decisiones informadas y permiten un mejoramiento continuo.

Finalmente se llevó a cabo la socialización del proyecto de grado, mostrando los resultados, documentación y herramientas obtenidas obteniendo un impacto positivo por parte de los directivos de la entidad.

## **11. Recomendaciones**

Es de vital importancia realizar una consolidación de la dependencia de Talento Humano, esto porque al ser una dependencia tan amplia en la mayoría de los casos se dejan de lado los subprocesos de gestión del talento humano. También es fundamental continuar implementando planes, programas, formatos y demás herramientas que permitan lograr los objetivos organizacionales y fortalecer el talento humano de la entidad.

Se recomienda realizar un análisis de carga laboral y tiempos de trabajo ya que existen dependencias con sobrecarga laboral creando la necesidad de realizar contratación paralela para el funcionamiento de los procesos.

Cumplir con el plan de capacitación formulado, esto permitirá tener personal más competente además de aumentar su bienestar, satisfacción y compromiso para cumplir con mejor enfoque los objetivos institucionales. Además, se recomienda trabajar en el aspecto de la comunicación entre jefes y funcionarios, así como fomentar el trabajo en equipo

Mantener actualizada la base de datos creada para la eficiente gestión de la información, así como las carpetas digitalizadas de las historias laborales.

La socialización, retroalimentación y seguimiento de la evaluación de desempeño y de las mediciones del clima organizacional es crucial para mejorar las competencias de los funcionarios, así como el ambiente laboral en la institución.

Es fundamental realizar el seguimiento del comportamiento de los indicadores de gestión, midiendo los resultados de las actividades y estableciendo acciones de mejora que fortalezcan los procesos y servicios que se prestan a la comunidad.

Finalmente, se recomienda alimentar continuamente las herramientas ofimáticas diseñadas en este proyecto para que puedan ser guías de apoyo en la toma de decisiones para la planeación de la Gestión de Talento Humano.

### Referencias bibliográficas

Borrero, R. (s.f.). *Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Kiononía*, 4(7), 293-307. Obtenido de Revista Arbitrada Interdisciplinaria Kiononía, 4(7), 293-307.

Changuán, M. P. (s.f.). *Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. Eca Sinergia*, 11(2), 166-173.

Chiavenato. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Función Pública*. Obtenido de Guía de gestión estratégica de talento humano:  
[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/cursos/modelo-integrado-planeacion-gestion/files/dimension1-talento/Herramientas/Guia\\_gestion\\_estrategica\\_talento\\_humano.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/cursos/modelo-integrado-planeacion-gestion/files/dimension1-talento/Herramientas/Guia_gestion_estrategica_talento_humano.pdf)

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Función Pública*. Obtenido de [https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34298231/Infografia\\_Matriz\\_GETH.pdf/90e98ea8-a255-b117-795f-4185bf86d1ae#:~:text=Obtener%20un%20puntaje%20de%200,en%20el%20nivel%20de%20Consolidaci%C3%B3n](https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34298231/Infografia_Matriz_GETH.pdf/90e98ea8-a255-b117-795f-4185bf86d1ae#:~:text=Obtener%20un%20puntaje%20de%200,en%20el%20nivel%20de%20Consolidaci%C3%B3n).

Función Administrativa de la Función Pública. (s.f.). *Matriz autodiagnóstico de la gestión estratégica del talento humano GETH [Archivo Excel]*. Obtenido de

<https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/54103526/matriz-autodiagnostico-de-la-gestion-estrategica-del-talento-humano-geth.xlsx/68147fd9-9bb6-d0ed-7c21-3a5b3067e331?t=1725662212456>

Peña, H. A. (2010). *Gestión del talento humano*. Obtenido de <https://www.academia.edu/download/38662879/libro-gestion-del-talento-humanochiavenato.pdf>.