

Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano para la alcaldía de Moniquirá

Yesika Marylin Rosero Ríos

Trabajo de Grado para Optar al título de Ingeniera Industrial

Director:

Juan Camilo Lesmes Peralta
MBA. Ingeniería Industrial

Tutor:

Astrid Sorangel Plazas Ovalle
Esp. Derecho Público

Universidad industrial de Santander
Facultad de Ingenierías Físico-Mecánica
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Bucaramanga
2020

Dedicatoria o agradecimiento

Quiero agradecer primeramente a Dios por todas las pruebas que logré pasar en mi etapa académica; la cual me forjo y moldeó para ser la profesional íntegra que siempre quise, de igual manera a mi Madre por haberme formado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ella entre los que se incluye este. Me formaron junto con mi abuelita, con reglas y con algunas libertades basada en principios, pero a final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

A mi hermana, por ser la motivación de vida, quien me hace ver como su ejemplo a seguir.

Llena de regocijo por el deber cumplido agradezco a las personas que indirectamente ayudaron a que eso fuera posible, amigos, compañeros y demás, especialmente a Ti mi gran motivación, gracias a todos por ser parte de mi vida y por permitirme ser parte de su orgullo.

Tabla de Contenido

Introducción.....	12
Tabla de Cumplimiento de objetivos	14
1. Generalidades del proyecto	15
1.1. Objetivos	15
1.1.1. Objetivo General	15
1.1.2. Objetivos Específicos	15
1.2. Planteamiento del problema.	15
1.3. Alcance	17
1.4. Metodología del proyecto	17
2. Generalidades de la Entidad	20
2.1. Información general.....	20
2.2. Reseña histórica.....	21
2.3. Tamaño de la empresa	21
2.4. Misión y visión de la Alcaldía de Moniquirá.....	22
2.5. Valores corporativos	22
2.6. Localización	23
2.7. Estructura Organizacional y mapa de procesos	24
3. Marco de referencia	25
3.1. Marco de antecedentes	25
3.2. Marco teórico	27
3.2.1. Procesos de la Gestión del Talento Humano	28
3.2.2. Modelo integrado de planeación y gestión.....	31
3.2.3. PQRS (Peticiónes, Quejas, Reclamos, Solicitudes).....	37
3.2.4. Ciclo PHVA	38
3.2.5. Direccionamiento estratégico	39

3.2.6. Clima organizacional	40
3.2.7. Quejas dentro de la entidad (asociado al acoso laboral)	43
3.2.8. Reinducción y desvinculación laboral	44
3.2.8.1. Reinducción laboral	44
3.2.8.2. Desvinculación laboral asistida	46
3.2.9. Indicadores de gestión	46
4. Análisis y diagnóstico de los procesos de la GTH.....	47
4.1. Resultados del diagnostico	49
4.1.1. Revisión de la literatura	49
4.1.2. Análisis preliminar de la organización	51
4.1.3. Revisión documental	51
4.1.4. Análisis de los procesos de la GTH.....	54
4.1.5. Aplicación del instrumento de evaluación del cumplimiento de proceso de GTH.....	57
4.1.6. Análisis de la información	69
4.1.7. Conclusiones del diagnóstico	72
5. Formulación del plan de mejoramiento de la GTH.	74
6. Diseño de herramientas ofimáticas	77
6.1. Diseño de una herramienta ofimática en Excel para determinar información primaria del personal. .	77
6.1.1. Recolección de datos	77
6.1.2. Entrevistas con cada funcionario.....	77
6.1.3. Creación de la herramienta ofimática de información de los funcionarios de la alcaldía.....	77
6.1.4. Implementación de la herramienta en Excel de la información de los funcionarios de la entidad...	78
6.2. Diseño de una herramienta ofimática en la base de Google para realizar la evaluación de clima laboral.....	78
6.2.1. Información personal	79
6.2.2. Implementación y resultados	79
6.3. Diseño de una herramienta ofimática en Excel para el manejo de indicadores	79
6.3.1. Creación de una herramienta ofimática en Excel para el seguimiento y análisis de los indicadores de la entidad.....	80
6.3.2. Manual de la herramienta ofimática de indicadores.	80

6.3.3. Formulación de indicadores.	80
6.3.4. Informe de desempeño del indicador.	81
7. Implementación de propuestas del plan de mejoramiento	83
7.1. Propuesta de mejoramiento para el proceso Planeación estratégica de la entidad.....	83
7.1.1. Estrategias de mejoras del proceso de PQRS	83
7.1.1.1. Iniciativas del proceso.	84
7.1.1.2. Canales de atención.	84
7.1.1.3. Ciclo PHVA	84
7.1.1.4. Indicadores	86
7.1.2. Propuesta de mejoramiento para Perfiles de cargo.....	86
7.1.2.1. Perfil sociodemográfico.....	86
7.2. Propuesta de mejora para el proceso de orientación	88
7.2.1. Diseño del plan de direccionamiento estratégico.....	88
7.3. Desarrollo de personal y clima laboral	90
7.3.1. Estructuración del protocolo de clima laboral de la entidad.....	90
7.3.1.1. Implementación de la estructura del protocolo clima laboral en la entidad	90
7.3.1.2. Metodología de aplicación	90
7.3.1.3. Tamaño de la muestra	91
7.3.1.4. Variables a evaluar.....	92
7.3.1.5. Resultados de la estructuración del protocolo de clima laboral de la entidad	93
7.3.2. Estandarización del proceso de tramite queja dentro de la entidad.....	94
7.3.2.1. Descripción del procedimiento	94
7.3.2.2. Descripción de actividades para el procedimiento.....	94
7.3.2.3. Diagrama de Flujo	95
7.3.2.4. Formato de quejas	95
7.3.3. Reinducción laboral en la entidad.....	96
7.3.3.1. Temas a tratar	96
7.3.3.2. Formato de evaluación para reinducción.....	97
7.3.3.3. Adaptación del plan a la entidad mediante resolución.	97
7.3.3.4. Etapas del programa.....	98

7.3.4. Retiro del funcionario por cumplimiento de términos	100
7.3.4.1. Resultados de la estructuración del programa de desvinculación laboral asistida	101
8. Indicadores de gestión.....	102
8.1. Tabla 12.....	105
8.2. Resultado de la implementación del proceso en la entidad	107
9. Evaluación de las mejoras implementadas	110
10. Socializar de las mejoras implementadas y sus resultados.....	112
11. Conclusiones.....	117
12. Recomendaciones	119
Referencias bibliográficas	121

Lista de Tablas

Tabla 1 Cumplimiento de objetivos	14
Tabla 2. Metodología del diagnóstico	48
Tabla 3 Documentación existente en la Alcaldía de Moniquirá para la GTH.....	53
Tabla 4. Caracterización de personal	55
Tabla 5. Diagnóstico de debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora de los subprocesos de GTH.....	64
Tabla 6. Análisis de información	69
Tabla 7. Valores de nivel de confianza.	92
Tabla 8. Variables del clima laboral de la entidad.	92
Tabla 9. Análisis de resultados de clima laboral	93
Tabla 10. Etapas del desarrollo del programa.	98
Tabla 11. Actividades del programa de desvinculación asistida.	100
Tabla 12. Indicadores de gestión	105
Tabla 13. Comparativo indicador de gestión para la eficacia del programa de reintegración.....	108
Tabla 14. Comparativo indicador de gestión para la eficacia de la evaluación de clima laboral.	109
Tabla 15. Comparativo indicador de gestión para la eficacia del proceso de quejas dentro de la entidad.	109
Tabla 16. Componentes de la aplicación del instrumento de evaluación después de la mejora.	110

Lista de figuras

Figura 1 Alcaldía de Moniquirá.....	21
Figura 2. Palacio Municipal de Moniquirá.....	21
Figura 3. Localización de Alcaldía Moniquirá. Tomado de Google Maps.....	23
Figura 4. Organigrama Alcaldía Moniquirá.....	24
Figura 5. Mapa de procesos Alcaldía Moniquirá.....	24
Figura 6. Fases de la Gestión para Resultados.....	37
Figura 7. Calificación total.....	59
Figura 8. Calificación por componentes.....	60
Figura 9. Categorías del componente 1: PLANEACIÓN.....	60
Figura 10. Categorías del componente 2: INGRESO.....	61
Figura 11. Categorías del componente 3: DESARROLLO.....	61
Figura 12. Categorías del componente 4: RETIRO.....	61
Figura 13. Calificación por rutas de Creación de Valor.....	62
Figura 14. Plan de mejoramiento para GTH.....	76
Figura 15. Almacenamiento de Documentos Drive.....	79
Figura 16. Hoja de vida de los indicadores.....	81
Figura 17. Comportamiento del indicador.....	81
Figura 18. Seguimiento del indicador.....	82
Figura 19. Formulación de acciones correctivas.....	82
Figura 20. Mejora continua del sistema de Gestión de la Calidad Fuente: ISO9001.....	85
Figura 21. Ciclo PHVA de mejora implementada.....	85
Figura 22. Formato de caracterización del personal.....	87
Figura 23. Formato reporte de quejas dentro de la entidad.....	95
Figura 24. Formato de evaluación de la reinducción.....	97
Figura 25. Carta de cumplimiento de objetivos y socialización.....	114
Figura 26. Carta entrega documentos de la implementación de la mejora.....	115

Apéndices

- Apéndice A. Perfil sociodemográfico de la entidad
- Apéndice B. Matriz GETH de Diagnóstico
- Apéndice C. Propuesta de mejora para la Alcaldía de Moniquirá
- Apéndice D. Herramienta ofimática para Personal
- Apéndice E. Manual herramienta ofimática de Indicadores de gestión
- Apéndice F. Hoja de vida del indicador
- Apéndice G. Formato de creación del indicador.
- Apéndice H. Herramienta ofimática de Informe de desempeño del indicador
- Apéndice I. Ciclo PHVA de PQRS de la entidad
- Apéndice J. Documento de PQRS propuestos en la mejora
- Apéndice K. Plan de direccionamiento estratégico
- Apéndice L. Formato de evaluación de reinducción
- Apéndice M. Protocolo de clima laboral
- Apéndice N. Estandarización procedimiento de quejas dentro de la entidad
- Apéndice O. Diagrama de flujo del procedimiento de quejas
- Apéndice P. Formato de presentación de quejas dentro de la entidad
- Apéndice Q. Plan de reinducción
- Apéndice R. Programa de desvinculación asistida
- Apéndice S. Indicadores PQRS
- Apéndice T. Matriz GETH después de la implementación de las mejoras
- Apéndice U. Cartas de socialización y entrega de la entidad
- Apéndice V. Certificación cursos SENA
- Apéndice W. Plan de mejora Clima laboral

Resumen

Título: Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano para la alcaldía de Moniquirá*

Autor: Yesika Marylin Rosero Ríos

Palabras Claves: Talento humano, estandarización, mejoramiento, indicadores, publico.

Descripción:

En una empresa de servicios el mejoramiento de sus procesos es trascendental; la Alcaldía de Moniquirá, tiene como razón social brindar atención a la ciudadanía en los ejes fundamentales de la administración, integrando servicios de fortalecimiento y crecimiento. Para realizarlo es indispensable contar con el personal adecuado, por ello es preciso intervenir procesos del Talento Humano de la entidad, buscando aumentar el compromiso, disminuyendo dificultades internas y garantizando una atención adecuada y en el momento oportuno para los pobladores del municipio y sus alrededores. Teniendo como base el mejoramiento, se buscó estructurar los subprocesos significativos al desarrollo de las actividades laborales, teniendo prioridad la calidad de vida de los trabajadores y viendo la importancia para el desarrollo de la entidad, a través de la estandarización, documentación y medición de los procesos que se involucran.

Se partió de un diagnóstico detallado de la entidad que especificó el estado inicial en el área de recursos humanos a partir del cual se diseñaron planes de mejoramiento para los subprocesos que mostraron problemas; fueron evaluados por los directivos para aprobación o cambios. Así mismo se logró la recolección de la información necesaria para el desarrollo y cumplimiento de las actividades, contando con la participación directa y apoyo del personal de la institución.

Por último, se diseñaron indicadores de gestión para las mejoras ejecutadas, que buscaron medir el progreso, enfocadas a la toma de decisiones y creación de valor de la entidad y el desarrollo del mejoramiento continuo en los subprocesos intervenidos. Se concluye que la intervención tuvo impacto positivo en la cualificación de los procesos que intervienen en el talento humano de la entidad, dado que permitió el crecimiento de la misma en un 10 %, según la evaluación externa del FURA a la que fue sometida luego del trabajo aquí presentado.

* Proyecto de grado

**Facultad de ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Director: Juan Camilo Lesmes Peralta, MBA en Ingeniería Industrial.

Abstract

Title: Improvement of the human talent management process for the Mayor's Office of Moniquirá *

Author: Yesika Marylin Rosero Rios

Key Words: Human talent, standardization, improvement, indicators, public.

Description:

In a service company the improvement of its processes is transcendental; The Mayor's Office of Moniquirá, has as its social reason to provide attention to citizens in the fundamental axes of the administration, integrating strengthening and growth services. To do this, it is essential to have the appropriate personnel, therefore it is necessary to intervene in the entity's Human Talent processes, seeking to increase commitment, reducing internal difficulties and guaranteeing adequate and timely care for the inhabitants of the municipality and its surroundings. Based on the improvement, it was sought to structure the significant sub-processes to the development of work activities, prioritizing the quality of life of the workers and seeing the importance for the development of the entity, through the standardization, documentation and measurement of the processes that are involved.

It was started from a detailed diagnosis of the entity that specified the initial state in the area of human resources from which improvement plans were designed for the sub-processes that showed problems; They were evaluated by managers for approval or changes. Likewise, the necessary information was collected for the development and fulfillment of the activities, with the direct participation and support of the institution's staff.

Finally, management indicators were designed for the improvements carried out, which sought to measure progress, focused on decision-making and the creation of value for the entity and the development of continuous improvement in the intervened sub-processes. It is concluded that the intervention had a positive impact on the qualification of the processes that intervene in the human talent of the entity, since it allowed it to grow by 10%, according to the external evaluation of the FURA to which it was subjected after the work presented here.

* Proyecto de grado

**Facultad de ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Director: Juan Camilo Lesmes Peralta, MBA en Ingeniería Industrial.

Introducción

Para la alcaldía de Moniquirá, es necesario acatar la normatividad exigida para las entidades públicas; Por ello, es necesario llevar a cabo la debida planificación que conlleve al desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas que se han establecido y presupuestado en los planes de previsión y el plan anual de vacantes con el que se cuenta. Lo anterior bajo la estricta consecución de las disposiciones legales (ley 115, art 43, 2017; Decreto 4356,2019), aplicables al ingreso, permanencia y retiro de los servidores en la entidad incorporando los principios de la Gestión del Talento Humano GTH.

Para las entidades públicas es necesario realizar un cambio cultural, en el cual se propenda por lograr cambios en los comportamientos de los funcionarios por medio de intervenciones que les permitan interiorizar nuevas percepciones y actitudes frente a una dinámica en particular, por el tipo de responsabilidad y potencialidades implícitas en su labor, generar la transformación en estas organizaciones evidenciará un cambio de paradigma en la manera en que los servidores entienden y asumen su labor como un compromiso esencial con la ciudadanía.

Entonces, es claro que la planeación y la Gestión del Talento Humano es un compromiso que se debe tener con los servidores públicos para que se vea reflejado en los ciudadanos. Teniendo en cuenta que, si existe un compromiso por parte de los servidores a minimizar los recursos en su gestión interna superando los estándares de eficiencia, se pueden dedicar más esfuerzos al reconocimiento de las necesidades y requerimientos de los ciudadanos y grupos de valor, respondiendo de forma activa y efectiva

En consecuencia, es clara la necesidad de transformar a las entidades a través de su corazón que son los servidores, para recuperar la confianza en la administración pública y así fortalecer al Estado colombiano.

En este marco de ideas, el presente informe final presenta un primer momento en su capítulo I en el que se menciona el diagnóstico que se realizó en la entidad en el cual se evidenció la necesidad de intervención. Por su parte el capítulo II denominado implementación de las mejoras,

presenta información sobre el desarrollo de la ejecución y el seguimiento del avance del proyecto para dar conocimiento a la entidad al finalizar el periodo de elaboración.

La intención del presente proyecto es poder ofrecer a la entidad pública las herramientas necesarias para realizar la adecuada GTH, teniendo en cuenta que para dichas entidades se tienen entes especializados en la función pública, que han generado normatividad y programas aplicados directamente a los funcionarios, a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las prioridades de la entidad definidas en el Plan de Desarrollo, las normas que les rigen en materia de personal, y la garantía del derecho fundamental al diálogo social y a la concertación como principal mecanismo para resolver las controversias laborales; promoviendo siempre la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos. Todo esto con la orientación y desarrollo del personal, garantizando el principio de mérito en la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, la prestación del servicio, la aplicación de estímulos y el desempeño individual.

Tabla de Cumplimiento de objetivos

Tabla 1.
Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de la gestión de talento humano (GETH) de la Alcaldía de Moniquirá. 	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en los capítulos 4 y 9 y en los apéndices B y T.
<ul style="list-style-type: none"> Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico. 	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 5 y en el apéndice C.
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización. 	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 6 y en los apéndices D, E, F, G, y H.
<ul style="list-style-type: none"> Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por Secretaria General y de Gobierno de la Alcaldía de Moniquirá. 	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 7 y en los apéndices I, J, K, L, M, N, O, P, Q y R.
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso. 	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 8 y en el apéndice S.
<ul style="list-style-type: none"> Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación. 	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 10 y en el apéndice U.

1. Generalidades del proyecto

En este apartado se encontrará información relacionada con los elementos base del proyecto como lo son las metas planteadas a nivel general y específico; el problema que motiva la acción a ser resuelta y la metodología que se usó para el desarrollo del proyecto.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo General

Formular e Implementar un plan de mejoramiento para el proceso de Gestión del Talento Humano en la Alcaldía de Moniquirá.

1.1.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del Talento Humano de la Alcaldía de Moniquirá.
- ✓ Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- ✓ Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.
- ✓ Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por Secretaria General y de Gobierno de la Alcaldía de Moniquirá.
- ✓ Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso.
- ✓ Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.

1.2. Planteamiento del problema.

La Alcaldía de Moniquirá es una entidad pública que se ha constituido como fuente esencial del municipio para el desarrollo económico, político y social de la provincia de Ricaurte, si bien es cierto las entidades y organizaciones de todo tipo deben ser eficientes con sus recursos, esta cuenta con un personal de 50 empleados directos. La generación de un mejoramiento en el Recurso Humano no solo es en enfoque de cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal, contribuye efectivamente en alcanzar una ventaja competitiva, dado que el personal es un recurso interno que cada vez se hace más importante en la agregación de valor.

La Alcaldía de Moniquirá presenta la necesidad de la intervención en el manejo de la Gestión de Talento humano, dado que, al ser una institución de carácter público, debe estar debidamente regulada por programa y norma estatales, para dicha área. El gobierno en el decreto 1499 de 2017 realiza la especificación de la creación, implementación y articulación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en su primera dimensión, con el enfoque a talento humano, la cual no se estaba cumpliendo en la entidad, y dejó en evidencia que no se contaba con algunos planes para el ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro).

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidenciaron dificultades que han llevado a inconvenientes en los procesos de la entidad, debido a la falta de planes de acción para el desarrollo, planificación, capacitación y retiro de los funcionarios, los cuales son legalmente establecidos para dichas entidades, entre estos el plan de retiro, estandarización de procesos de reinducción, entre otros.

Estos problemas señalan una deficiencia en la Gestión de los Proyectos de Talento Humano que están constituidos con el Gobierno Nacional y evaluados por el Formulario Único de Reporte de Avances (FURA). De ahí que se pretendió con la realización de la intervención a través de la estandarización de procesos del área de GTH, se establecieron métodos de desarrollo que involucraron al funcionario desde el ingreso hasta el momento de la desvinculación, con el fin de soportar y aumentar el cumplimiento de lo requerido a nivel nacional para estas entidades enfocadas; además de los objetivos tanto del área como de la Entidad, así, lograr el propósito de ofrecer un excelente servicio a la comunidad enfocado al desarrollo del Municipio.

1.3. Alcance

Para la identificación de las falencias que se presentaban en la entidad se realizó un diagnóstico utilizando diferentes herramientas de la ingeniería industrial, como la lista de chequeo, las entrevistas, entre otras. Con el análisis de la información se diseñó un plan de mejora para esta área, el cual fue presentado en la Secretaría General y de Gobierno, para ser avalado, identificando que cumplía con la legislación nacional (Decreto 8907, 2008; Ley 5678, 2019; Norma ISO 8970, 2020 y Ley del 91), se tuvo en cuenta los procedimientos y tiempos que establecen entidades como la CNSC, así mismo se estandarizaron algunos procesos con los lineamientos que se proponen.

El presente proyecto tiene como fin el mejoramiento de los procesos a los cuales se les identificó falencias durante la prueba diagnóstica, entre ellos la falta de injerencia del clima laboral, las quejas asociadas al interior de la entidad por parte de la plantilla y el proceso regular que debe llevar una PQRS, con el objeto de la buena práctica en la Gestión de Talento Humano en servicio de la comunidad. Al evaluar con la parte encargada de esta área se buscó que el alcance conste de levantamiento e implementación de los documentos estandarizados con la normatividad vigente para que sean avalados por la Secretaría, entre ellos el direccionamiento estratégico, el clima laboral y desvinculación asistida, para realizar la formulación de indicadores que midan el impacto de estos procedimientos, junto con la evidencia de la socialización del proyecto al personal directamente implicado.

1.4. Metodología del proyecto

Para llevar a cabo los objetivos de mejoramiento de los procesos de Gestión de Talento Humano en la Alcaldía de Moniquirá, se realizó en trabajo en diferentes fases. El cumplimiento de cada fase está sujeto al desarrollo del cronograma de actividades como se ve a continuación:

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

Revisión bibliográfica de la Gestión de Talento Humano, complementando esta etapa se realiza un curso del SENA en Administración de recursos humanos (Apéndice V). Parte de la información

que se recolectó para el desarrollo del proyecto se obtuvo a través de la observación directa, de entrevistas y análisis de los documentos como decretos y acuerdos que la entidad proporcionó, se realizaron las siguientes actividades:

- Conocer aspectos importantes de la Alcaldía como: La cultura organizacional (Misión, visión, valores), organigrama, mapa de procesos, áreas misionales de la Alcaldía: Operación, formación y capacitación, prevención y seguridad, retiro de servidores.
- Revisar la normatividad que aplica para las entidades públicas, que tengan relación con la Gestión de Talento Humano (GTH).
- Analizar los procesos que se realizan en la entidad relacionados con la GTH que permitan identificar el estado actual de los subprocesos de la gestión de talento humano en la Alcaldía de Moniquirá, Para el avance se utilizaron herramientas de recolección de información como: entrevistas, encuestas y listas de chequeo, de igual forma se presentó el análisis de la información que se obtuvo por medio de la herramienta que el Gobierno Nacional a través del programa Modelo Integrado de Planeación y Gestión ha implementado para realizar el diagnóstico de dichas entidades permitiendo definir los problemas y causas que se estén presentando en la GTH de la entidad.

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

Se formuló un plan de mejoramiento para cada uno de los subprocesos de la GTH donde se analizó las debilidades encontradas en el diagnóstico, para formular el procedimiento en el cual se definan las acciones de mejora, definiendo actividades, tiempo y grupo de apoyo.

Para el diseño de la propuesta de mejora se contó con el apoyo de la Secretaría General y de Gobierno (tutora del proyecto), del jefe de oficina asesora de Control Interno y Auxiliar de

Administrativa encargada del proceso de talento humano; así mismo para la presentación de las propuestas formuladas se usó una herramienta ofimática según correspondió.

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

- Se acordó una reunión con la Secretaría de Gobierno y Jefe de Control Interno con la finalidad de presentar un informe con las propuestas planteadas para el mejoramiento del proceso evaluado y se seleccionó las propuestas viables según el criterio de la dirección.
- Diseño y documentación de las propuestas que fueron previamente aprobadas por Secretaria General y de Gobierno (tutora) y Control Interno.

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

A partir de los programas, protocolos o acciones avalados por la gerencia, se diseñaron e implementaron herramientas ofimáticas como Excel, Word, Drive y Visio, entre otros, con el fin de fortalecer y apoyar la gestión de talento humano.

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

A partir de los programas, protocolos y demás acciones avaladas por Secretaria General y de Gobierno se definió, diseñó y aplico un sistema de indicadores de gestión que permitan evaluar los subprocesos de las GTH, establecidos así:

- El control y la planificación
- El apoyo organizacional
- Cumplimiento de objetivos y metas

Estos tuvieron la finalidad de medir la eficiencia, impacto y cobertura de las actividades desarrolladas en el marco de la GTH.

Fase 5. Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad de su aplicación.

Se acuerda una reunión con la Secretaria de Gobierno (tutora), Jefe de Control Interno y demás personal involucrado en la GTH de la Entidad, en el que se presentó un informe con las mejoras implementadas y la explicación del procedimiento para la continuidad de la aplicación de las mejoras realizadas.

2. Generalidades de la Entidad

El presente capítulo evidencia de manera general información de la entidad sujeta de trabajo, a saber, de la Alcaldía de Moniquirá. Sobre esta se definirán elementos como la ubicación, información general; representante legal, NIT, número de cargos y empleados entre otros. Así mismo se plasma la reseña histórica de la entidad, misión, visión, estructura organizacional y mapa de procesos.

2.1. Información general

Nombre: Alcaldía de Moniquirá

Razón social: Alcaldía de Moniquirá

NIT: 800099662-3

Número de Empleados: 50

Número de Cargos: 27

Representante Legal 2015-2019: Ancisar Parra Ávila

Dirección: Calle 18 N° 4-57

Figura 1 Alcaldía de Moniquirá



2.2. Reseña histórica

El municipio de Moniquirá se encuentra localizado en la provincia de Ricaurte en el departamento de Boyacá, fue un pueblo de indios gobernados por el cacique Susa, con la llegada de los conquistadores en 1755 fue vendido al pueblo de Chitaraque. En 1788 fue fundada la parroquia, el 26 de marzo de 1825 fue declarada como “villa Republicana” por el General Francisco de Paula Santander vicepresidente de la Republica y encargado del poder ejecutivo de conformidad con la Ley 8ª del 23 de junio de 1824 Artículo 15. Para el siglo XX Moniquirá ya era un municipio pudiente en la zona dotado de iglesia, casa cural y despacho de la administración municipal. En la actualidad cuenta con una población de 24.096 habitantes de los cuales 9778 se encuentran en el casco urbano y 14.318 en el rural.

Figura 2. Palacio Municipal de Moniquirá.



2.3. Tamaño de la empresa

Para el Municipio de Monquirá se cuenta con un despacho de la Administración Municipal, ubicado en la Calle 18 N°. 4-57, la cual se enfoca en el mejoramiento de la calidad de vida de la población, mediante programas de salud, educación, desarrollo tecnológico, nutrición, vivienda, entre otros. Todos ellos para servir a la comunidad enfocados al que el municipio prospere y sea destacado en el territorio nacional. Para dicho fin cuenta con 50 empleados directos, los cuales desempeñan 27 cargos con relación a la denominación del empleo: directivo (7), asesor (2), profesional (2), técnico (6), asistencial (20), trabajadores oficiales (13). Que han sido vinculados por diferentes tipos de contrato; elección popular (1), periodo (1), libre nombramiento (9), carrera administrativa (16), encargo C.A. (3), provisional C.A. (7), trabajadores OFC. (13).

2.4. Misión y visión de la Alcaldía de Monquirá

La entidad tiene como postulados para el alcance de objetivos a mediano y largo plazo algunos títulos como lo reza en la misión “Nuestro municipio, Monquirá, es una entidad territorial comprometida con la TRANSFORMACIÓN de las condiciones de vida de la población y el desarrollo integral de sus comunidades; para lograrlo, nos apoyamos en la concertación, la gestión transparente de los recursos, la preservación del medio ambiente, el aprovechamiento de las capacidades, la promoción de los derechos humanos y el cumplimiento de la constitucionalidad.”

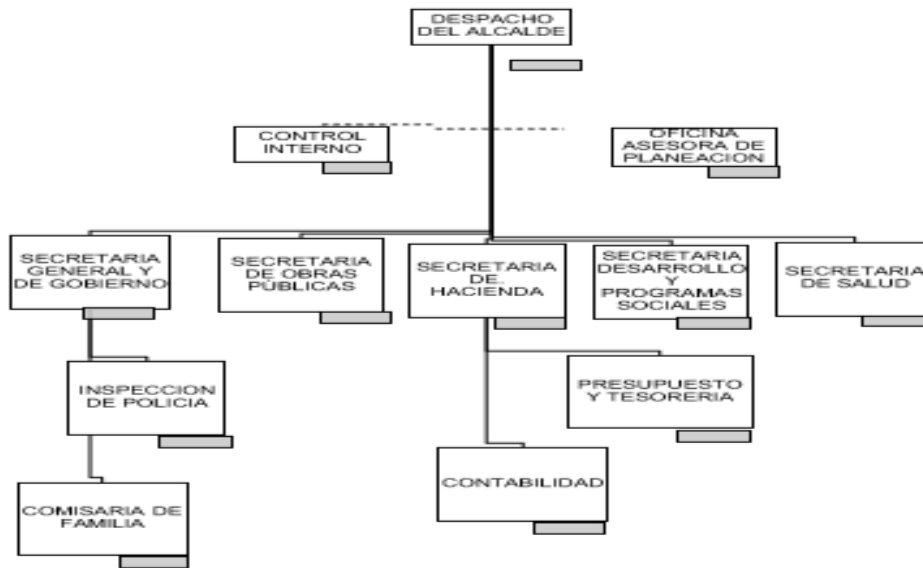
De igual forma la visión manifiesta “Para el año 2020, Monquirá la "Ciudad dulce de Colombia", será conocida como uno, o si no, el principal foco de desarrollo de la región, del departamento y de la provincia del bajo Ricaurte. De esta forma, proyectamos nuestro municipio como un territorio de CAMBIOS sociales, y económicos soportados en una institucionalidad firme y comprometida con RESULTADOS de crecimiento sostenible, la preservación del medio ambiente y la prevalencia y prioridad de los derechos de la primera infancia, la infancia, la adolescencia y la juventud y el desarrollo integral de su comunidad.”

2.5. Valores corporativos

2.7. Estructura Organizacional y mapa de procesos

La estructura organizacional de la entidad que se muestra en la figura 4, muestra el conjunto de dependencias que responden a los propósitos institucionales para la prestación de los servicios.

Figura 4. Organigrama Alcaldía Monquirá.



El mapa de procesos de la entidad es un diagrama de valor que representa a manera de gráfico, como lo muestra la figura 5, recogiendo todos los procesos de la organización en forma interrelacionada.

Figura 5. Mapa de procesos Alcaldía Monquirá



3. Marco de referencia

En este apartado encontraremos una recopilación de antecedentes de la Gestión de Talento Humano, así misma información necesaria para el desarrollo del proyecto, identificando antecedentes, teorías, regulaciones y lineamientos

3.1. Marco de antecedentes

En el trabajo de referencia de Ardila y Zambrano (2018), se planteó como objetivo el mejoramiento del proceso de GTH para el cuerpo oficial de Bomberos de Bucaramanga, tiene un enfoque dirigido a el proceso de recursos humanos, el cual genera un valor agregado, que evidencia el cumplimiento de las normas que lo rigen como entidad pública, reglamentada por entidades de control externo.

Sin importar el proceso que se tenga que intervenir dentro de una empresa prestadora de servicios, que como para la empresa objeto de trabajo en Ardila y Zambrano (2018), tiene como razón social el brindar una adecuada atención a la población en el momento oportuno, se parte de la vigilancia, control y mejoramiento de los procesos que tienen relación con el Talento Humano. Todo esto centrado en lograr maximizar la eficiencia, que disminuye los errores y garantiza un alto estándar de atención, pilar fundamental de dicha entidad y de toda aquella que brinde atención al ciudadano en representación del estado.

La estandarización y documentación, logra medir, identificar y mejorar los procesos del área de recursos humanos, que involucran el desarrollo de la Gestión de Talento Humano, lo cual se basa en el fundamento del diagnóstico. Así como lo planteó Ardila y Zambrano (2018), al finalizar el diagnóstico, se diseñó el plan de mejoramiento en los subprocesos que presentaron falencias, la cual paso por consideración de los directivos de Secretaria de Gobierno, para poder ser aprobados para su desarrollo. Para la puesta en marcha de dicho proyecto se tuvo en cuenta el personal administrativo para recopilar la información necesaria que llevó a la creación de los indicadores de gestión, necesarios para medir el cumplimiento de los objetivos planteados para el área, con el fin de realizar el mejoramiento continuo.

Las herramientas de la Ingeniería Industrial que se utilizaron para realizar el diagnóstico, evidencia las causas y las razones de las falencias que se presentan en el área mostrando con claridad el análisis de la información para poder identificar y diseñar un plan de mejora, que tenga

en cuenta al igual que la empresa de Bomberos como entidad pública, el desarrollo de los procesos según tiempos y normatividad que la CNSC estipule.

Para Ardila y Zambrano (2018) el direccionamiento estratégico va dirigido en función de la atención al ciudadano, se debe tener como pilar la orientación del recurso humano hacia el cumplimiento de este. Desde la planeación del recurso humano se deben definir y establecer los parámetros que se requieren para que los funcionarios tengan las capacidades adecuadas que contribuyan al desarrollo de este ideal de la institución.

El poder evaluar el nivel del capital humano es un indicador del funcionamiento de la entidad, pues asegura que se cuente con el personal idóneo; y el fin de mantener una eficaz y eficiente dirección de los recursos humanos por medio de políticas de gestión que establecen las obligaciones, así como controlan que los procesos relacionados con el área sean desempeñados correctamente.

Así mismo, Valencia (2016), se plantea como objetivo el plan de mejoramiento para el departamento de gestión de Talento Humano en la empresa Multistrem Latinoamérica S.A.S de Bogotá, por lo que buscó, por medio del enfoque de la gestión del talento humano, involucrar procesos y actividades estratégicas que sirven como apoyo para la organización. Evidenciando cómo se desarrollan las dificultades estructurales de los procesos que se ven involucrados en una organización, además de poder identificar el planteamiento de las soluciones por medio de la creación de políticas, planes que se pueden seleccionar, desarrollar y aplicar directamente a personal de la entidad. Todo esto con el fin de poder potencializar el ser humano como factor fundamental de la venta competitiva de la organización y la generación de valor en su interior.

El plan de mejora como lo señala Valencia (2016) permitirá el desempeño óptimo y notorio en el desarrollo del Talento Humano de la entidad, lo cual hace relación directa con el plan de mejoramiento que se quiere realizar con la Alcaldía de Moniquirá, para poder mejorar la eficiencia de los servidores públicos, especialmente al generar en los funcionarios mejores capacidades y herramientas para identificar las necesidades, dificultades de aprendizaje, crecimiento y sostenibilidad, entendiéndolo como un cliente y por ende que la institución pueda satisfacer sus necesidades.

Con lo anterior permite aumentar los niveles de confianza y del clima organizacional conociendo el desempeño actual de los empleados y poder detectar las falencias que presentan, para apoyarlos en el proceso de su mejora continua y valorar sus aportes particulares que impactan positivamente a la entidad, todo esto con el enfoque al cumplimiento del plan estratégico y el objeto de la Alcaldía de Moniquirá.

Como lo menciona González (2018), el mejoramiento del proceso de Gestión de Talento Humano en la empresa Metrolínea S.A es necesario, puesto que afirma que en la organización existe gran cantidad de problemas y conflictos, lo cuales requieren de personal altamente capacitado y comprometido con la empresa, para ello es necesario contar con el personal idóneo que tenga la capacidad de respuesta inmediata y con la habilidad para la resolución de conflictos. Por esto se hace necesario contar con procesos para que se realice la adecuación del Recurso humano desde la solidez y el buen clima laboral.

La relación que existe entre el plan de mejora planteado por González (2018) y el que se presenta, es el mejoramiento de los procesos críticos identificados con el objetivo de la buena práctica de la GTH, estableciendo las causas de las falencias por medio de un diagnóstico, con el uso de las herramientas de la Ingeniería Industrial como; entrevistas, listas de chequeo, análisis de debilidades entre otras, generando un plan de mejoramiento que conlleva a la correcta formulación de indicadores para medir el impacto del mismo, así mismo, la evidencia de la socialización del proyecto con el personal directamente implicado.

Para la entidad es necesario crear un sistema de indicadores que permitan realizar la medición del desempeño de los subprocesos de la GTH, para que se puedan realizar acciones de mejora o correctivas que permitan potencializar las actividades de dependencia, como al personal, como dice González, el objetivo de este mecanismo de control es lograr un mejoramiento integral de la empresa y de los servicios prestados.

3.2. Marco teórico

“Cuando la gente es el valor más importante en el desarrollo organizacional, es cuando la empresa proyecta resultados en sinergia con las herramientas administrativas”

Coleman.

La gestión del talento humano GTH es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” Chiavenato (2008). En la actualidad la importancia de la GTH ha aumentado, puesto que las organizaciones se han dado cuenta que se debe tener al mercado en un primer plano, donde se demuestre que es realmente importante y que se enfoca en la satisfacción de este, para que esto se de en forma adecuada el recurso de talento humano es uno de los pilares importantes para que exista esta sincronización que toda organización busca.

Al hablar de la Gestión de Talento humano, según Chiavenato (2009) se puede resumir en seis procesos que se denominan “ admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo”, para estos procesos se debe tener en cuenta que con específicos para cada organización, en los cuales se debe realizar una evaluación de situaciones, que dependen de los aspectos, entre ellos la cultura, las características del contexto ambiental, la tecnología utilizada, el objeto de la organización, los procesos internos, entre otras que tienen relevancia para dicho tema.

3.2.1. Procesos de la Gestión del Talento Humano

La admisión de personas es el proceso de persuasión de posibles candidatos que se encuentren calificados para un cargo se relaciona directamente con dos aspectos claves: el reclutamiento y la selección del personal Chiavenato (2009), teniendo en cuenta esto, se representa una metodología con características importantes, con un enfoque en la conducta humana y el concepto cualitativo, que puede ser relevante en los aspectos que se identifican como fundamentales para poder garantizar una coherencia entre las metas organizacionales

Es importante demarcar en los procesos de admisión, que estos varían dependiendo la organización, unas lo llevan a cabo a través de procesos tradicionales, mientras que otras optan por procesos avanzados que tienen estándares especiales para poder atraer y escoger las personas que serán parte del personal, teniendo en cuenta el reclutamiento interno o externo y la selección a través de entrevistas, pruebas de conocimiento y capacidades, pruebas psicométricas o técnicas

de simulación. Este planteamiento hace parte de las metodologías innovadoras con características importantes que están centradas en la conducta humana, el concepto cualitativo, bien podría centrarse en los aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia en coherencia a las metas organizacionales.

La aplicación de personas es el segundo proceso en la gestión del talento humano, “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño y evaluación de desempeño” Chiavenato (2009).

Para la evaluación de desempeño, señala: es un proceso que mide el desempeño del empleador, Chiavenato (2008), con esto se tiende que la evaluación es una estimación cualitativa y cuantitativa del grado de eficacia con el que las personas que trabajan en la organización llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

Los autores Robbins y Coulter (2004) y Dolan y Cabrera (2007), mencionan los tres grupos que se tienen como más populares para evaluar el desempeño: los resultados de las tareas, los comportamientos y las características. Es decir que la evaluación de desempeño es una parte fundamental de un sistema de administración, puesto que proporciona la descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo sus funciones; existe una nueva filosofía de empresa y de gestión de TH, la cual le ha permitido a los trabajadores tener la influencia y poder de decisión para actuar sin solicitar permisos o autorización, por ello la evaluación debe estar relacionada con el puesto de trabajo, ser prácticos y confiables.

“La compensación es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales” (Chiavenato, 2009). Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario realizar una compensación por los servicios que se realizan, especialmente pensando en el crecimiento de los objetivos personales de cada uno de los trabajadores de la organización que se deben alcanzar.

El sistema de compensación de incentivos se debe tener como una herramienta de gestión que prueba el comportamiento de las personas que trabajan en la organización teniendo relación entre la motivación y la satisfacción, por eso se hace importante que los incentivos y compensaciones tengan la función de estimular desempeños y comportamientos deseados.

Las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar las actividades que aumentan los valores como la responsabilidad de los trabajadores, es decir que se motive el crecimiento hacia la misión de la organización, generando la creación de valor de esta.

Desarrollar a las personas no solo es darles la información para que adquieran conocimientos, habilidades y destrezas, si no darles la información necesaria para que tengan nuevos comportamientos y hábitos que les permitan ser más eficaces en lo que hacen, generando un enriquecimiento de la personalidad humana. “El desarrollo del empleado como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes” Dolan y Cabrera (2007), la formación del personal tiene como objetivo la mejora del rendimiento en un área de trabajo, mediante el incremento de los conocimientos de cada empleado siendo guiados a través del desarrollo para que puedan desempeñar futuros roles.

El mantenimiento de personas es utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas Chiavenato (2009), además este incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo, este implica crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

Hablando de la GTH la organización es rentable cuando logra mantener satisfechos los recursos humanos a largo plazo, proporcionando un ambiente físico, psicológico y social del trabajo agradable, para garantizar las relaciones entre y con los empleados.

El mantenimiento de personas Según Chiavenato (2009), tiene un significado especial en esta parte, significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Es necesario realizar un monitoreo de las actividades que se realizan en la organización, para poder realizar una planeación adecuada.

El monitoreo de las personas es realmente importante para la base de datos y los SI, puesto que se acumula la información necesaria para ser procesada para obtener información del registro de cargos, remuneraciones, de personal y otros que sean necesarios para la organización.

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización o entidad, todo esto en la búsqueda de mejorar el rendimiento de los funcionarios, procesos o a lo

que se tenga para realizar la intervención, todo ello con enfoque a conseguir el incremento en la calidad. El plan de mejora no se centra en los problemas esporádicos de una organización, es canalizado hacia los problemas crónicos, pues de ellos deriva el insuficiente rendimiento que se manifiesta en un nivel de resultados insatisfactorio. A su vez, los planes de mejora pueden ser proactivos, es decir dirigirse a mejorar un área de gestión, un servicio o un proceso, en todo caso su planificación y desarrollo requiere de acciones determinadas, de forma que aseguren el éxito.

3.2.2. Modelo integrado de planeación y gestión

1. Definición

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión en su segunda versión se define como *un marco de referencia que permite dirigir, evaluar y controlar la gestión institucional de las organizaciones públicas en términos de calidad e integridad del servicio (valores), con el fin de que entreguen resultados que atiendan y resuelvan las necesidades y problemas de los colombianos (generación de valor público).*

2. Objetivos

El objetivo principal del Modelo es *dinamizar la gestión de las organizaciones públicas para generar bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de la ciudadanía en el marco de la integralidad y la legalidad y la promoción de acciones que contribuyan a la lucha contra la corrupción.* Y los objetivos específicos, son:

- Fortalecer el liderazgo y el talento humano como motor de la generación de resultados de las entidades públicas.
- Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en el control, el seguimiento, la evaluación, la gestión del conocimiento, el mejoramiento continuo, la calidad y los principios de integridad y legalidad.
- Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos.
- Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas.
- Identificar, difundir y replicar las mejores prácticas de gestión pública (*benchlearning*).

- Promover la coordinación entre entidades públicas para mejorar su gestión y desempeño.
- Proporcionar información para la oportuna toma de decisiones que permitan mejorar la gestión y el desempeño de las entidades.

3. Beneficios

(*Sentencia C 826 de 2008*). El artículo 209 de la Constitución Política señala que:

“La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.”

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

Para las instituciones públicas la aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, está basado en el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, se desarrolló un sistema único donde se tiene específicamente señalados los aspectos de mayor relevancia, identificando los propósitos, el ámbito de aplicación, los componentes e instrumentos que se han implementado a lo largo del tiempo en el sector. Teniendo en cuenta que cada uno cuenta con una naturaleza, finalidad y alcance propio pero complementarios entre sí, específicamente por servir como herramienta para fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social, procurando que las actividades de la entidad se realicen de acuerdo con el marco normativo.

El MIPG está dividido en seis partes, las cuales resaltan los elementos que se tienen para la cada una de las versiones, aplicadas a su contexto, definición y propósito, así como la estructura y demás aspectos que se hacen relevantes para la aplicación; en la primera se realiza la explicación de los

antecedentes del Modelo, identificando en contexto conceptual y teórico que lo soportan, enfocado a la conexión entre los sistemas de gestión y el Sistema de Control Interno.

En la segunda se expone la definición del Modelo, sus objetivos, beneficios, el campo de aplicación e indicaciones para la incorporación de criterios diferenciales para el Modelo. En la tercera se presenta la estructura general del Modelo, la cual está integrada por el esquema de institucionalidad; por un conjunto de dimensiones esenciales o mínimas que caracterizan los procesos de gestión organizacional; y por un marco de medición o valoración de la Gestión y del Desempeño Organizacional.

Al ser la alcaldía de Moniquirá una entidad pública, para la realización de la fase del diagnóstico se utilizó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, aplicado a la Dimensión: Talento Humano, en la cual este modelo *“concibe el talento humano como el activo más importante con el que cuentan las entidades y, por tanto, como el gran factor crítico de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados”*. Con este método se busca ofrecerle a la entidad pública las herramientas necesarias para gestionar adecuadamente el talento humano a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las prioridades que tiene la entidad que han sido definidas en el marco de la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación.

Este método realiza el diagnóstico desde la dimensión orientada al ingreso y desarrollo de los servidores, identificando falencias en el desarrollo de competencias, prestación del servicio, aplicación de estímulos y del desempeño individual, todo esto basado en los lineamientos establecidos en la Gestión Estratégica del Talento Humano y la integridad.

Para la entidad contar con el desarrollo de esta dimensión y la implementación de las políticas que la integran, se logra cumplir con el objetivo central de MIPG *“Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad como motores de la generación de resultados en las entidades públicas”*.

El modelo se aplica por medio de dos fases, la Etapa 1: Disponer de información, en la cual la entidad dispone de información oportuna y actualizada, para contar con los insumos confiables, en los cuales se tiene que contar con la siguiente documentación:

- Marco normativo, objetivo, misión, entorno, metas estratégicas, proyectos, entre otros. Esta información se obtiene en desarrollo de la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación.
- Caracterización de los servidores: antigüedad, nivel educativo, edad, género, tipo de vinculación, experiencia laboral, entre otros.
- Caracterización de los empleos: planta de personal, perfiles de los empleos, funciones, naturaleza de los empleos, vacantes, entre otros.
- Cualquier información adicional que conduzca a la caracterización precisa de las necesidades, intereses, y expectativas de los servidores y que permita identificar posibles requerimientos de capacitación, de bienestar, de seguridad y salud en el trabajo, entre otros

Continuando con la aplicación de este método se realiza la Etapa 2: diagnosticar la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH), el cual es un paso para entender las acciones orientadas a fortalecer el liderazgo y el talento humano, para ello se utiliza una herramienta denominada Matriz de GETH, que contiene un inventario de variables para dar cumplimiento a los lineamientos de la política. Con base en esto, la alcaldía identifica fortalezas y aspectos que se pueden mejorar.

Esta matriz arroja un resultado que indica el nivel de madurez que sobre este particular la entidad alcanza, siendo estos:

- Básico Operativo: Ubicarse en este nivel implica que se cumplen los requisitos básicos de la política o inclusive que aún se requiere gestión para cubrir estos requisitos.
 - Transformación: Ubicarse en este nivel implica que la entidad adelanta una buena gestión estratégica del talento humano, aunque tiene aún margen de evolución a través de la incorporación de buenas prácticas y el mejoramiento continuo.
 - Consolidación: Ubicarse en este nivel implica que la entidad tiene un nivel óptimo en cuanto a la implementación de la política de GETH, y adicionalmente, cuenta con buenas prácticas que podrían ser replicadas por otras entidades públicas. En este nivel la GETH ya hace parte de la cultura organizacional.
- *Diseñar acciones para la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH)*

Después de ser identificado el nivel de madurez de la entidad, se diseñan las acciones que se ubica la entidad, se diseñan las acciones que le permitirán avanzar. Para esta etapa se diligencia la Matriz, denominado plan de acción, en el que se describen una serie de pasos para que las entidades, con base en los resultados del diagnóstico, establezcan los aspectos a priorizar para avanzar al siguiente nivel de madurez. El formato es práctico y se relaciona directamente con el diagnóstico para que cada responsable de talento humano pueda determinar la pertinencia y viabilidad de las acciones a seguir.

Así mismo, el artículo 2.2.22.3.14 al Decreto 1083 de 2015 establece que las entidades, de acuerdo con el ámbito de aplicación de MIPG, a las que les aplica la Ley 909 de 2014 y el Decreto 1567 de 1998, deberán integrar a su Plan de Acción Institucional (artículo 74, Ley 1474 de 2011), los planes relacionados con la Dimensión de Talento Humano, a saber: Vacantes, Previsión de Recursos Humanos, Estratégico de Talento Humano, Institucional de Capacitación, de Incentivos Institucionales y el Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo.

- *Implementar las acciones para la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH)*

Esta etapa consiste en la implementación de las acciones previamente diseñadas. El propósito es fortalecer aquellos aspectos débiles siempre con el objetivo de mejorar la GETH. Por otra parte, la política de Gestión Estratégica del Talento Humano incluye las Rutas de Creación de Valor, como una herramienta conceptual y metodológica que permita priorizar las acciones previstas. Las Rutas son caminos que conducen a la creación de valor público a través del fortalecimiento del talento humano, y constituyen agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces. Se puede plantear que una entidad que implemente acción efectiva en todas estas rutas habrá estructurado un proceso eficaz y efectivo de GETH.

La Alcaldía de Moniquirá es una entidad pública, entre sus funciones están la administración de recursos del municipio, velar porque estos sean utilizados generando bienestar a la comunidad, además de producir directrices que den lugar a la ejecución del Plan de Gobierno propuesto a la comunidad, así mismo, ayudar a fortalecer los sistemas de control interno que se encargan de la regulación del funcionamiento de sus dependencias y procesos, por lo cual debe contar con el

personal adecuado y altamente calificado para la atención, desarrollo y seguimiento de los procesos que se llevan a cabo.

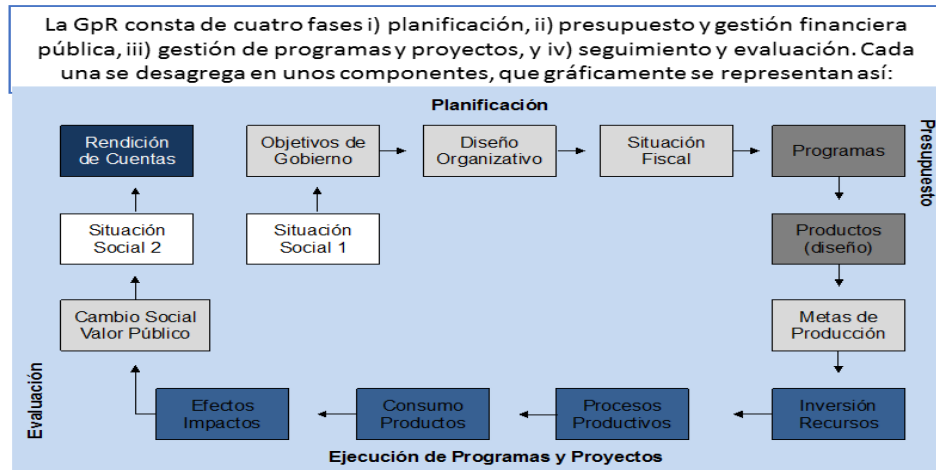
La Administración se encuentra distribuida en dos formas de vinculación del personal; contratistas y contratación directa. La planta global de personal actual está constituida por 50 personas, los cuales están distribuidos en los niveles así; 7 Directivo, 2 Asesor, 2 Profesional, 6 Técnico, 22 Asistencial y 11 Trabajador oficial. El fortalecimiento y actualización de los funcionarios es necesario para desarrollar sus cargos, al robustecer el conocimiento y las competencias de los servidores de la Administración Municipal de Moniquirá, se cumple con el fin de contribuir al crecimiento personal, laboral; el mejoramiento del servicio prestado y del sistema de gestión de calidad.

En el proceso de generación de valor público, la cadena de valor se utiliza como la herramienta principal para representar las intervenciones públicas (DNP, 2015a) o las actividades gubernamentales (OCDE, 2009):

Insumos → Procesos → Productos → Resultados
Impactos

Para entender cómo se asegura la creación de valor público, se puede acudir a referentes teóricos tales como el Modelo de Gestión para Resultados GpR, entendido como:

“Un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. Su objetivo último es generar capacidad en sus organizaciones para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos del programa de gobierno”. (BID CLAD 2007). La Gestión para el Resultado está integrada por las siguientes fases:

Figura 6. Fases de la Gestión para Resultados

Nota: Adaptado de Banco Interamericano de Desarrollo-BID. Construyendo gobiernos efectivos: Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe. 2015

El Modelo de Gestión para Resultados es un referente flexible, ya que, así como aplica a nivel macro (Estado) es aplicable también a nivel micro, particularmente a las organizaciones del sector público. El Modelo tiene una visión de cada organización pública como un actor social con una (o varias) responsabilidad (es) con la sociedad: producir bienes, prestar servicios, fijar regulaciones o desarrollar un programa o proyecto específico; no obstante, independientemente de su responsabilidad, toda organización pública debe cumplir una condición necesaria: tener un desempeño eficaz el cual está a su vez determinado por su capacidad institucional (Oszlak 2014).

Permitirá que las entidades públicas colombianas planeen, gestionen, controlen, evalúen y mejoren su desempeño y tengan cada vez más y mejores capacidades de operación, con el fin de atender y solucionar necesidades y problemas de los ciudadanos, a través de resultados que le permitan dar cumplimiento a su propósito fundamental y contribuyan a la generación de valor público por parte del Estado colombiano.

3.2.3. PQRS (Peticiónes, Quejas, Reclamos, Solicitudes)

El cliente es uno de los factores humanos con mayor relevancia en las empresas, la cual tiene relación directa con el desempeño de la misma, algunas de las causas comunes por las que no se

presenta una adecuada prestación del servicio, por ello es importante un método en el cual se pueda registrar la inconformidad, en caso de una queja o reclamo es importante para el usuario tener la percepción que la solicitud está en manos de la empresa y se proveerá una solución que sea oportuna en los tiempos establecidos, así mismo que el usuario cuente con un soporte de recepción e información con respecto a los canales de comunicación respectivos.

El servicio ha tomado gran relevancia en las empresas, por los resultados que se obtienen que mejoran la calidad, que es uno de los principales objetivos de las organizaciones. En el proceso de uso del producto o servicio (antes y durante) se puede presentar una inconformidad, siendo este un derecho que se obtiene cuando se adquiere el producto, servicio y firmar un contrato. Cuanto más satisfecho está un cliente, menos ganas tiene de expresar una queja Serna (2006).

“Un sistema de quejas y reclamos tiene como finalidad recibir, atender y solucionar las peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y sugerencias que se presenten por parte del cliente, a través de los diferentes medios que las organizaciones dispongan. Un sistema de PQR, es una parte importante del servicio al cliente, ya que es un estudio de la atención al cliente brindado por la empresa a modo de valor agregado de la gestión de la empresa a través de la confianza del servicio post-venta” Kotler (2003).

Toda entidad requiere un sistema de quejas y reclamos, por tanto, requiere de personal especializado para la solución de las mismas, esto basado en que cada uno solicita una atención específica según sea el caso. El sistema tiene que ser controlado y monitoreado constantemente.

3.2.4. Ciclo PHVA

El ciclo Deming se conforma de cuatro conceptos; Planear, ejecutar o hacer, verificar o controlar y actuar, estos se deben establecer en la organización en cada uno de los procesos comenzando por el que se considere con mayor importancia hasta intervenir la totalidad de los mismos. Este instrumento de la ingeniería industrial se enfoca en la solución de problemas y mejoramiento continuo, a través de un diagnóstico inicial, identificando las fallas y buscando un diseño de medidas que disminuya o elimine el problema. Lo cual permite crecer sistemáticamente basándose en la mejora continua y la innovación UMNG (2019).

Los conceptos se definen así:

Planificar: En esta etapa de planificación se establecen objetivos y se identifican los procesos necesarios para lograr uso determinados resultados de acuerdo a las políticas de la organización. Para ello se determinan parámetros de medición con los que se realiza el control y el seguimiento del proceso.

Hacer: Consiste en la implementación de los cambios o acciones necesarias para lograr las mejoras planteadas.

Verificar: Una vez se ha puesto en marcha el plan de mejora, es necesario establecer un periodo de prueba para medir y valorar la efectividad de los cambios. Fase de regulación y ajuste.

Actuar: Al realizar mediciones, en caso que los resultados no se ajusten a las expectativas y objetos predefinidos, se realizan las modificaciones necesarias. Se toman decisiones en cuanto a las acciones para mejorar el desarrollo de los procesos.

El Ciclo Deming es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una organización Borrego (2009), el ciclo se basa en una secuencia lógica que se deben realizar de forma consecutiva.

Al considerar las condiciones cambiantes dentro de un entorno empresarial, es importante que toda la empresa prestadora de servicios este en capacidad de darle solución a los problemas que se presentan Fontalvo y Vergara (2010); en este sentido el Ciclo PHVA se constituye en una herramienta efectiva para tal efecto.

3.2.5. Inducción

El planteamiento de la transformación de las posturas estratégicas según Ansoff, Declerk y Hayes (1988) se desarrolla como un paso de la planeación estratégica a la administración estratégica. El direccionamiento estratégico es un enfoque que presenta diferencias. Betancourt (2005) traza que la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización, dando a conocer a la planta trabajadora de los mismos para el cumplimiento y la vía al éxito.

El direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la

misma dirección” Camacho (2002). Esto implica que la dirección estratégica no solo se aplica a una simple planeación, puesto que trata de dar elementos al recurso humano a fin de que estén competentes para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias a las que se ven enfrentados en las empresas.

El proceso de dirección estratégica se puede abordar desde los enfoques planteados por Dess y Lumpkin (2003); en el que se plantean tres etapas centrales; el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción). Desarrolladas de la siguiente manera

Análisis estratégico: dentro de la dirección estratégica se debe realizar un análisis que muestre la posición estratégica externa e interna de la entidad, en el cual se exprese con claridad el predominio de amenazas oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno de la organización, Ronda y Marcané (2004).

Formulación estratégica: “la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa” Mejía y Balkin (2003). Los conocimientos de los objetivos de la entidad se hacen fundamentales para el crecimiento, sí mismo para que se cumplan las metas con el apoyo nato del recurso humano y su pleno conocimiento en los parámetros que quiere se quieren cumplir.

Implantación estratégica: “la implantación de la estrategia implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan. La implantación de la estrategia abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos”. Harrison y St. John (2002). la implementación estratégica comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la manera de desempeñar la elección estratégica y la orientación de los cambios requeridos; la implementación suele involucrar una planificación detallada de medios; es esencial adecuar los sistemas utilizados para manejar la estructura y así conseguir los aspectos operativos claves que se relacionan con el talento humano.

3.2.6. Clima organizacional

El estudio del clima organizacional se ha venido desarrollando desde mediados del siglo XX. En la actualidad, la investigación en cuanto al clima organizacional ha sido activa y constante, lo cual ha generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición que han influido de una forma drástica en las organizaciones en cuanto a la productividad de las mismas, cómo la satisfacción percibida por sus colaboradores. Es de vital importancia citar definiciones de clima organizacional, teniendo en cuenta los aportes que han brindado los distintos autores especialistas en el tema.

En primera instancia, se partirá de las definiciones citadas por Prado (2015), donde se identifican los autores que más trascendencia han generado en cuanto al clima organizacional, además de las primeras definiciones que tuvieron mayor aceptación.

- Según Forehand y Gilmer (1964) definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en comportamiento de las personas en la organización.
- De igual forma, Tagiuri y Litwin (1968) consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, e influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.
- Finalmente, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), basados en las propiedades del clima organizacional, lo definen como un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros.

El estudio del clima a través estudios de campo sobre el proceso social, encontraron que el comportamiento del individuo en el grupo no depende solamente de las características personales, sino también de la atmósfera o clima social en que está inmerso el grupo, el clima que es percibido por el individuo y que influye en su conducta Martínez (2016).

Otro hito importante, relacionado con el clima en las organizaciones es la publicación del libro de McGregor (1960) sobre el lado humano de la empresa, en el que considera:

- Los líderes o responsables de la organización contribuyen a “crear” el clima en que los empleados llevan a cabo sus tareas.
- Ese clima que crean los líderes está en función de su particular forma de entender la función directiva y del concepto que tengan los trabajadores (Lo cual plasma McGregor en su famosa Teoría X e Y).
- Ese clima creado en buena medida por los directivos influye sobre el comportamiento de los empleados y que tiene diferente influencia en función de la actividad de la empresa, la sofisticación de la tecnología empleada y en nivel de cualificación y especialización del personal.

Métodos de diagnóstico del clima organizacional

El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento inciden de manera directa en el denominado espíritu de la organización Solarte (2009). De igual forma, existen diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico y que consideran numerosas variables que giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, para esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

Para Méndez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral.

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito Brunet (1987). Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o

no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuesta de tipo nominal o de intervalo.

Según Litwin, (citado en Kolb et al, 1985), el estudio experimental que dio origen al Cuestionario de Litwin y Stringer, se basaron en tres objetivos de investigación:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional: en el cual se miden la percepción de los servidores en cuanto a la gerencia que tienen y el enfoque de áreas de cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Determinar la relación que existe entre la entidad y el trabajador: Se mide la comunicación que se manifiesta entre las dependencias de las empresas, así mismo la integración de los medios de comunicación que se utilizan.
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación grupal, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo: Evidencia el resultado de la relación interpersonal de los trabajadores y los esfuerzos guiados para el cumplimiento de metas y la satisfacción del mismo en su puesto de trabajo.
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como el medio ambiente: Mide el bienestar y la calidad de vida que se le brinda a los trabajadores, en factores como la ergonomía, ventilación, iluminación, limpieza y niveles de ruido.

3.2.7. Quejas dentro de la entidad (asociado al acoso laboral)

Una de las quejas más frecuentes fue el acoso laboral de los compañeros de una organización, “todo comportamiento abusivo que atenta por su repetición y sistematicidad a la dignidad o a la integridad psíquica o física de una persona poniendo en peligro su empleo o degradando el clima de trabajo, supone un comportamiento moral de acoso psicológico” Ibid (1998).

La declaración de la OIT (1998), resalta los principios y derechos fundamentales en el trabajo, es la expresión del compromiso de los gobiernos y de las organizaciones de empleados y trabajadores, de respetar, defender y resguardar los valores humanos fundamentales.

El trámite de quejas asociadas a el acoso laboral no tuvo antecedentes legislativos en Colombia. La constitución política de 1991, los decretos 1832 y 1295 de 1994, el Código sustantivo de

Trabajo, el Código Penal, y los pronunciamientos de la Corte Constitucional, establecen las directrices, métodos, procesos y conceptos relativos al respecto a los derechos fundamentales, al trabajo y a la dignidad humana, así mismo las disposiciones que se deben tener en cuenta para el tratamiento de las mismas. Para el tratamiento de este procedimiento se tuvieron en cuenta las siguientes:

Ley 1010 de 2006. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

Ley 734 de 2002. Por el cual se expide el Código Disciplinario Único

Resolución 2646 de 2008. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

Resolución 652 de 2012. Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones.

Resolución 1356 de 2012. Por la cual se modifica parcialmente la resolución 652 de 2012.

Decreto Único Reglamentario del Sector del Trabajo 1072 de 2015.

Resolución 1137 de 2016. Por el cual se conforma el comité de convivencia laboral, del municipio de Moniquirá.

3.2.8. Reinducción y desvinculación laboral

El diseño de programas en las empresas muestra la importancia de uno de los recursos en las mismas, haciéndolos parte de la generación de valor y crecimiento de la organización.

3.2.8.1. Reinducción laboral El reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en las diferentes áreas a los cuales se refieren sus objetivos. Los planes institucionales de cada entidad deben cumplir ciertas condiciones que exige la normatividad legal vigente entre estos el programa de reinducción, el cual se puede definir

como un proceso de formación y capacitación que facilita y fortalece la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en éste habilidades gerenciales y de servicio público.

El suministro de la información es necesario para mejorar el conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico, y participativo

“Está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos, que más adelante se señalan. Los programas de reinducción se impartirán a todos los empleados por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan dichos cambios, e incluirán obligatoriamente un proceso de actualizaciones acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa.” Decreto Ley 1567 de 1998

La creación de valor y condiciones competitivas han sido temas de gran relevancia, abordando tanto a nivel empresarial y académico ya que es el punto de medición de crecimiento de las organizaciones y el desarrollo de nivel competitivo.

La reinducción se desarrolla en cuatro etapas las cuales se debe regir bajo el artículo 7 del decreto ley 1567 de 1998, en el que se especifica que por lo menos cada dos años se debe realizar, además en este se plantea:

- La actualización y avances normativos derivados de la Constitución que inciden en el funcionamiento de la entidad, del sector y de la rama a la cual pertenezcan los servidores.
- Beneficios alcanzados por el Plan de Desarrollo y políticas vigentes dentro de la administración.
- Redefinición de la misión institucional, establecimiento de metas y procedimientos, simplificación de trámites, diseño de proyectos y sistemas de información, determinación de indicadores de gestión.
- Revisión, renovación y afianzamiento de los valores que han de sustentar la prestación del servicio público

La evaluación de la participación de la comisión de personal, con el impacto del plan de reinducción adoptado y aplicado para ello generar un instrumento técnico para realizar la valoración.

3.2.8.2. Desvinculación laboral asistida La desvinculación laboral asistida, es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, en el menor tiempo posible, Rebai (2006).

Las entidades conforman un grupo humano que actúa dentro de un contexto social concreto y constituido por necesidades específicas, en pocas ocasiones los objetivos se enfocan al bienestar y calidad de vida de los colaboradores de la organización, especialmente en el inicio de su etapa de jubilación, teniendo en cuenta que el trabajo es una forma de vinculación social y económica de carácter vital y que la pérdida de este trae consigo reacciones emocionales negativas para quien lo experimenta. La pérdida del empleo es considerada por los psicólogos como uno de los más fuertes perturbadores eventos vitales, calculándose que afecta cada año a 10 millones de personas en el mundo; por ello una política de desvinculación laboral asistida es tan importante como la política de selección de personal (Eslava, 2006).

Las organizaciones que atienden a la responsabilidad social deben buscar minimizar el impacto social, vinculando a los trabajadores a programas que permiten mayor probabilidad de adaptación a la desvinculación laboral.

3.2.9. Indicadores de gestión

Los indicadores son herramientas que las empresas pueden implementar para cuantificar y medir los procesos de mayor importancia, para poder conocer el comportamiento del mismo en un periodo de tiempo definido, con la ayuda de estos se puede realizar la medición precisa de las alteraciones de o los cambios que se involucran para identificar las causas. Para lograr comparar los resultados de un mismo proceso, cada indicador debe de tener definido qué se quiere medir y

cómo se va a medir, por lo cual se crea la fórmula adecuada, definiendo la unidad y el periodo de tiempo en que se va a aplicar. Existen diferentes tipos de indicadores Granada, (2007) que son:

- **Indicadores de cumplimiento**

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

- **Indicadores de evaluación**

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

- **Indicadores de eficiencia y eficacia**

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

- **Indicadores de resultado**

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

4. Análisis y diagnóstico de los procesos de la GTH

La metodología muestra el desarrollo del diagnóstico para la GTH en la Alcaldía de Moniquirá, describe el desarrollo de las actividades que tuvieron como finalidad reunir la información necesaria para la identificación de los inconvenientes en el área de talento humano, la cual fue la

base técnica para justificar el planteamiento del problema e identificar las propuestas de mejora. A continuación, se especifican cada una de las etapas que se tuvieron en cuenta y la forma de desarrollo:

Tabla 2.

Metodología del diagnóstico

Etapas	Descripción de la etapa
1. Revisión de literatura	Se realizó una revisión conceptual como base teórica para lograr la obtención de información que soportan directamente el proceso de Gestión de Talento Humano. Así mismo se buscaron fuentes que relacionan el manejo de talento humano de las entidades públicas que dieran el enfoque adecuado para el desarrollo de este proyecto.
2. Análisis preliminar de la organización	Se realizó un acercamiento a la Alcaldía de Moniquirá, por medio de entrevista informal con la auxiliar administrativa de talento humano y con la Secretaria General y de gobierno; este con el fin de recaudar la información de aspectos generales del funcionamiento de la GTH.
3. Revisión documental	Se hizo una revisión de los documentos existentes en la Entidad y aquellos que por disposición nacional se debían tener considerados que tengan relación con el proceso de la GTH, identificando el grado de estandarización para identificar posibles oportunidades de mejora.
4. Análisis de los procesos de la gestión de talento humano	Con él fin de identificar cuáles eran los procesos que si tenían desarrollo dentro de la entidad con relación a la GTH, se realizó una revisión de los documentos que se tienen para uso, así mismo se buscó clasificar la información del personal de tal forma que se tuvieran los aspectos sociodemográficos que permitieran catalogar los funcionarios.

5. Aplicación del instrumento de evaluación de cumplimiento y entrevistas.	Se identificó que la entidad estaba desarrollando un proceso con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, la cual involucraba en la primera dimensión el talento humano y que evalúa específicamente los componentes que las entidades públicas deben cumplir, por ello se adopta este instrumento para calificar la condición actual de los subprocesos involucrados.
6. Análisis de los procesos de la gestión de talento humano	Se revisó la información numérica obtenida en la fase anterior en los aspectos relevantes para la entidad, para poder sacar un análisis cuantitativo que pueda sustentar la problemática que se logró identificar.
7. Conclusiones del diagnostico	En esta etapa se muestran las conclusiones del resultado del proceso de diagnóstico, analizando e identificando las problemáticas que se encontraron en los procesos de la GTH de la Alcaldía de Moniquirá.

4.1. Resultados del diagnostico

Se muestran los resultados cuantitativos y cualitativos que se obtuvieron en el diagnóstico realizado para la Alcaldía de Moniquirá.

4.1.1. Revisión de la literatura

Con el propósito de conocer acerca del talento humano, se realizó una revisión de la literatura, relacionada con la GTH con el propósito de conocer los referentes teóricos que sirvan como base para la aplicación de métodos y herramientas, en el mejoramiento de los procesos para la Alcaldía de Moniquirá, en la cual se recopilaron conceptos de gran relevancia de autores que profundizan en cada uno de los subprocesos que intervienen en el manejo de personal en las organizaciones. Se tuvieron en cuenta autores como Dessler 2011 Administración de los recursos humanos,

Chiavenato 2002 la administración de los recursos humanos, Alles 2005 desempeño por competencias, entre otros exponentes que fueron fuente para la realización del proyecto.

Es decir como primera medida se realizó una revisión de literatura concerniente a la Gestión de talento humano teniendo en cuenta que para realizar el plan de mejoramiento es vital entender y conocer los principales referentes teóricos como lo son Chiavenato Idalberto, en sus libros Gestión del Talento Humano (2009), Administración de Recursos Humanos (2015) y Comportamiento Organizacional (2017), en los cuales hace un enfoque claro y asertivo para llevar a cabo los subprocesos de la GTH, haciendo énfasis a el mejoramiento continuo del mismo a través de herramientas aplicadas para el desarrollo del mismo, completando con lo anterior se tiene como referente a Alles Martha, en sus libros 50 Herramientas de Recursos Humanos(2012) y Desempeño por competencias (2006), quien expone los procesos de evaluación de desempeño. Así mismo la revisión de otros autores que muestran el proceso de la Gestión de Talento Humano proporcionando información para el desempeño del plan de mejora por medio de herramientas de la ingeniería industrial.

Entre ellos Robbins Stephen (2004) quien en compañía de Coulter Mary (2004), enuncian que gran parte de lo que compagina el campo de la administración, está en relación con el recurso humano, así como las ideas contemporáneas sobre motivación, liderazgo, confianza, trabajo en equipo y manejo de conflictos, procede de la investigación del comportamiento organizacional. De igual forma los primeros exponentes que llegaron a la conclusión que el recurso humano es el activo más importante de las organizaciones y que debía ser administrado en consecuencia a esto fueron Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Paker Follett y Chester Barnard, lo cual hace que tenga el mismo enfoque que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Todo esto llevado a prácticas gerenciales como se ven en los procesos de selección, programas de motivación, capacitaciones, equipos de trabajo y las técnicas de manejo de clima organizacional.

Dolan y Cabrera (2007) aportan a la gestión de los recursos humanos enfocados en el aumento del potencial y el desarrollo del individuo se define como un conjunto de actividades que tienen como propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes, se debe tener en cuenta que estas prácticas debes ser internamente consientes.

Así mismo se tuvieron en cuenta algunos proyectos de grado que en la misma modalidad (Navas y Rojas, 2019), (González Caicedo 2019) y (Ardila y Zambrano, 2018), de las cuales se estudió la forma de diagnóstico, interpretación, propuesta de mejora y alcance que debía cumplir el desarrollo del mismo para cumplir con el mejoramiento de la Gestión de Talento Humano en la entidad.

4.1.2. Análisis preliminar de la organización

Se enfocó en la recolección de aspectos generales de la entidad, como visión, misión, historia, dependencias, es decir las generalidades de la empresa. Adicionalmente se realiza entrevista informal con la Auxiliar administrativa de Talento Humano, con quien se obtiene información de gran relevancia para el proceso de GTH:

- La entidad cuenta con una planta global de 52 personas, las cuales desempeñan 27 cargos con relación a la denominación del empleo; directivo (7), asesor (2), profesional (2), técnico (6), asistencial (22), trabajadores oficiales (13)
- La vinculación es por diferentes tipos de contrato; elección popular (1), periodo (1), libre nombramiento (9), carrera administrativa (16), encargo C.A. (8), trabajadores OFC. (13).
- En la actualidad no se encuentra la planta completa, se cuenta con 51 trabajadores.
- La entidad tiene funcionamiento de lunes a viernes de 8:00 am a 12:00 pm y de 2:00 pm a 6:00 pm, exceptuando los días miércoles; puesto que es día de mercado, se realiza un servicio en jornada continua de 8:00 am a 4:pm.

En la estructura organizacional no se tiene contemplado la dirección de administración de recursos humanos, se encuentra a cargo de la Secretaria de Gobierno por parte de un auxiliar administrativo, quien solo desempeña cargos de archivo, actualización de datos y aspectos financieros.

4.1.3. Revisión documental

Para tener un primer acercamiento con la entidad, fue necesario conocer la cultura organizacional (organigrama, mapa de procesos y áreas misionales de la Entidad), así como la normatividad legal que la rige en el entorno nacional y municipal y como esta tienen relación con los procesos de GTH, la información fue recopilada a través de reuniones y charlas presenciales con la doctora Astrid Sorangel Plazas y el doctor Rafael Becerra y las personas a su cargo que tenían relación con la información del área de gestión humana, con el fin de obtener la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

La revisión de la normatividad se clasifica según leyes, decretos, resoluciones y normas, así mismo se creó una estructura documental de la información recopilada, que se ordenó de la siguiente manera:

- Relacionada con la reglamentación exigida por en MIPG
- Relacionada con la normatividad colombiana para la GTH
- Relacionada con los programas que se realizan en la Entidad con relación a la GTH
- Relacionada con la Alcaldía de Moniquirá
- Relacionadas con la Gestión de Talento Humano
- Relacionada con el Plan carrera para entidades públicas

En la tabla 3, se hace la relación de algunos documentos encontrados con la dependencia de creación y necesidad, todos ellos aplicables a la Gestión de Talento Humano de la Alcaldía de Moniquirá, teniendo en cuenta que es una entidad pública y tienen entes reguladores externos que rigen algunos de los planes y programas que se deben instaurar.

Tabla 3.

Documentación existente en la Alcaldía de Moniquirá para la GTH

Entidad u Programa que demanda	Documento que soporta												
MIPG	-Misión (Plan de desarrollo territorial 2015-2019) -Visión (Plan de desarrollo territorial 2015-2019) -Caracterización del personal												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="605 512 656 548">Ley</th> <th data-bbox="971 512 1125 548">Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="540 548 727 636">-Ley 909 de 2004.</td> <td data-bbox="748 548 1351 636">Manual de incorporación (Selección de personal, Método de contratación).</td> </tr> <tr> <td data-bbox="540 684 727 772">-Ley 770 y 785 de 2015</td> <td data-bbox="748 684 1287 804">Competencias laborales generales para los empleados públicos de distintos niveles jerárquicos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="540 821 727 909">-Ley 909 de 2015</td> <td data-bbox="748 821 1312 961">Normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.</td> </tr> </tbody> </table>	Ley	Descripción	-Ley 909 de 2004.	Manual de incorporación (Selección de personal, Método de contratación).	-Ley 770 y 785 de 2015	Competencias laborales generales para los empleados públicos de distintos niveles jerárquicos	-Ley 909 de 2015	Normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.				
	Ley	Descripción											
-Ley 909 de 2004.	Manual de incorporación (Selección de personal, Método de contratación).												
-Ley 770 y 785 de 2015	Competencias laborales generales para los empleados públicos de distintos niveles jerárquicos												
-Ley 909 de 2015	Normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.												
Normatividad Colombiana	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="581 989 683 1024">Decreto</th> <th data-bbox="971 989 1125 1024">Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="540 1024 727 1113">-1083 de 2015</td> <td data-bbox="748 1024 1325 1060">Programa de inducción en entidades públicas</td> </tr> <tr> <td data-bbox="540 1161 727 1197">-770 de 2005</td> <td data-bbox="748 1161 1187 1197">Requisitos, jerarquías y funciones.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="540 1245 727 1281">-785 de 2005</td> <td data-bbox="748 1245 1317 1310">Nomenclatura y clasificación de funciones y requisitos.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="540 1329 727 1417">-1227 de 2018</td> <td data-bbox="748 1329 1109 1365">Proceso de selección CNCV</td> </tr> <tr> <td data-bbox="540 1465 727 1554">-1083 de 2015</td> <td data-bbox="748 1465 1149 1501">Lineamientos para la inducción</td> </tr> </tbody> </table>	Decreto	Descripción	-1083 de 2015	Programa de inducción en entidades públicas	-770 de 2005	Requisitos, jerarquías y funciones.	-785 de 2005	Nomenclatura y clasificación de funciones y requisitos.	-1227 de 2018	Proceso de selección CNCV	-1083 de 2015	Lineamientos para la inducción
Decreto	Descripción												
-1083 de 2015	Programa de inducción en entidades públicas												
-770 de 2005	Requisitos, jerarquías y funciones.												
-785 de 2005	Nomenclatura y clasificación de funciones y requisitos.												
-1227 de 2018	Proceso de selección CNCV												
-1083 de 2015	Lineamientos para la inducción												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="581 1602 683 1638">Acuerdo</th> <th data-bbox="971 1602 1125 1638">Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="540 1638 727 1726">-Acuerdo 617 de 2018</td> <td data-bbox="748 1638 1268 1715">Manual y procedimiento y programas de evaluación de desempeño</td> </tr> </tbody> </table>	Acuerdo	Descripción	-Acuerdo 617 de 2018	Manual y procedimiento y programas de evaluación de desempeño								
Acuerdo	Descripción												
-Acuerdo 617 de 2018	Manual y procedimiento y programas de evaluación de desempeño												

	Decreto	Descripción
Normatividad específica del Municipio de Moniquirá.	-004 de 2019	Plan institucional de capacitación estímulos y bienestar social.
	-013 de 2018	Ajuste salarial del personal vinculado.
	-083 de 2016	Escala de viáticos.
	-089 de 2018	Código de ética.
	-081 de 2017	Manual específico de funciones y competencias laborales.
	-066 de 2018	Se establece la planta global del personal.
	-029 de 2019	Fuerza Orgánica del municipio.
	-Resolución 124 de 2009	Programa de inducción y reinducción
	-F-PS-01	Formato de información del personal
	-F-MS-01	Formato evaluación de morbilidad y clima laboral

4.1.4. Análisis de los procesos de la GTH

Se identificó el desarrollo de los procesos relacionados con la GTH en la entidad, complementado a esto se hizo una revisión de los planes, protocolos y decretos que se tienen para uso y soporte de la ejecución, disponer de información, teniendo en cuenta que esta sea actualizada y oportuna a fin de contar con documentos confiables para una gestión con impacto en la labor de los servidores y en el bienestar de los ciudadanos. Para este análisis se tomaron en cuenta los siguientes documentos:

- Marco normativo, del cual se obtuvo la planeación estratégica de la Alcaldía.
- Caracterización de los servidores: antigüedad, nivel educativo, edad, genero, tipo de vinculación, entre otros.

- Caracterización de los empleos: planta personal, perfiles de los empleos, funciones, naturaleza de los empleos, vacantes, entre otros
- Información que condujo a la caracterización precisa de las necesidades e intereses de los servidores que permita identificar posibles requerimientos de capacitación, de bienestar, de seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

La caracterización de personal de la alcaldía de Moniquirá da a conocer las condiciones sociodemográficas del personal, se realizó una recolección de datos de la actualización del sistema que se hacía para dicho momento, del cual se debía tener actualizado el SIGEP, con la ayuda del encargado de actualización del sistema de la institución, recopilando la información necesaria para determinar cómo se encuentra compuesto el talento humano y determinar las necesidades para ser cubiertas por medio de programas, planes, capacitaciones e incentivos.

En la tabla 4 se muestra la síntesis de la caracterización de algunos de los datos del personal de la Alcaldía de Moniquirá.

Tabla 4.

Caracterización de personal

Aspecto	Descripción
Genero	La entidad se encuentra compuesta por el 50.98% de mujeres y el 49.02% de hombres, de una población total de 51 trabajadores que se encuentran contratados para el desarrollo del proyecto.
Edad	El 66.67% del total de la población tienen entre 40 y 59 años de edad, siendo este el rango de edad más común entre los funcionarios de la alcaldía.

Nivel de escolaridad	<p>El nivel de escolaridad de los funcionarios de la alcaldía está fraccionado entre profesional, secundario, bachiller y técnico, siendo profesional el predominante con un 37.25%, seguido de un 29.41% que solo cumplen secundaria, el 23.53% son bachilleres y el menos común es el de educación técnica con un 9.8% de los empleados.</p>
Estrato socio-económico	<p>De acuerdo al estrato en el que viven los trabajadores, el 58.82% viven en un estrato 3, un 29.41% en estrato 2 y un 11.76% vive en estrato 1.</p>
Estado civil	<p>De acuerdo al estado civil de los trabajadores, el 49% son casados, el 41.2% son solteros y el 9.8% restante se encuentran entre separados, unión libre y viudos. Se debe tener en cuenta que los valores más altos corresponden a dos situaciones opuestas y se deben integrar en cada una de las actividades de la empresa.</p>
Antigüedad en la entidad	<p>El 52.94 de los colaboradores tienen un tiempo mayor a los 10 años de servicio en la alcaldía, el 37.25% ha trabajado un tiempo menor a 4 años y el 9.8% ha trabajado entre 4 y 10 años en la entidad.</p>
Personas que dependen	<p>Los trabajadores tienen personas a cargo, sean sus hijos o padres, teniendo en cuenta esto el 35.3% no tienen a su cargo ninguna persona, el 25.5% tienen 3 personas a cargo, el 21.5% tienen una persona a cargo, el 11.76% tienen a cargo 2 personas y el 5.88% tienen más de 3 personas a cargo. Con esto se debe revisar el tipo de actividades que se hacen teniendo en cuenta la dependencia de al menos una persona es de más de la mitad de los trabajadores de la institución.</p>

La demás de la información que sustenta la tabla anterior se presenta información adicional de datos que complementan el perfil sociodemográfico y que respaldan y complementan la información como rango salarial, actividades de tiempo libre, forma de vinculación, dependencia, entre otros (Apéndice A).

4.1.5. Aplicación del instrumento de evaluación del cumplimiento de proceso de GTH

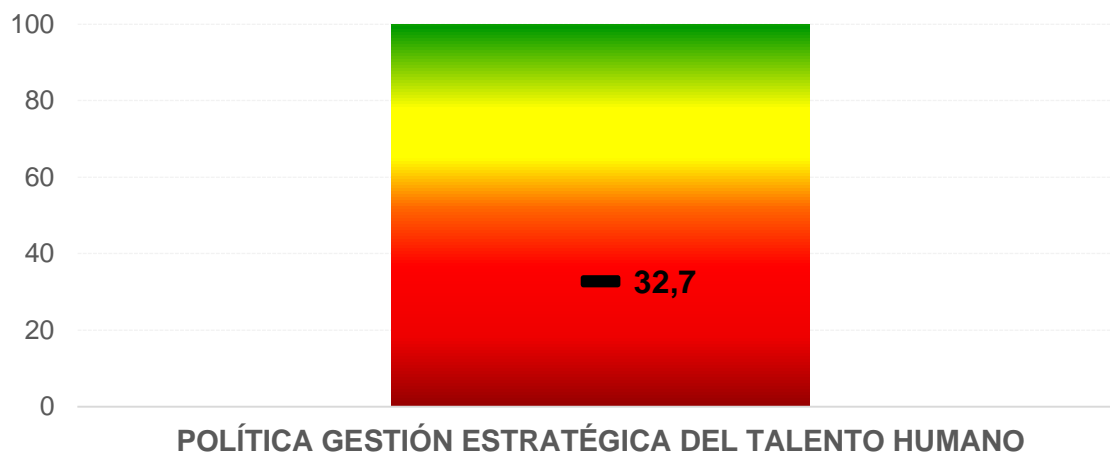
Para el diagnóstico se utilizó una herramienta denominada Matriz GETH (Apéndice B), que propone el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, la cual consta de la evaluación de cuatro componentes a través de un inventario de variables para dar cumplimiento a los lineamientos de la normatividad para entidades públicas, identificando las fortalezas y aspectos a mejorar en diferentes aspectos; la planeación; que involucra momentos de direccionamiento estratégico, seguimiento y evaluación. Ingreso, desarrollo y retiro, además está clasificada en diferentes categorías como conocimiento normativo y del entorno, gestión de la información, planeación estratégica, manual de funciones y competencia, arreglo institucional, provisión de empleo, meritocracia, gestión del desempeño, capacitación, bienestar, administración del talento humano, clima organizacional y cambio cultural, valores, contratistas, negociación colectiva, gerencia pública y desvinculación asistida, cuenta con 68 preguntas para evaluar los requisitos de los procesos las cuales tienen promedios de respuesta de 20 puntos desde 0 a 100, dependiendo el grado de cumplimiento según los criterios para cada valor.

La matriz GETH arroja una calificación de 1 a 100, la cual permite identificar en qué nivel de madurez se encuentra la entidad por medio de la escala de calificación, además arroja resultados por cada variable, categoría, componente y un resultado global. Teniendo en cuenta el cálculo obtenido en la matriz, la presidencia de la república en el consejo para la gestión y desempeño institucional de agosto de 2018, expone en el manual operativo; sistema de gestión, los niveles que se pueden llegar a obtener, dependiendo el nivel de madurez, los cuales están dados en tres grupos, Básico operativo (Bajo (0-20), Medio (21-40), Alto (41-60)), Transformación (61-80) y Consolidación (81-100):

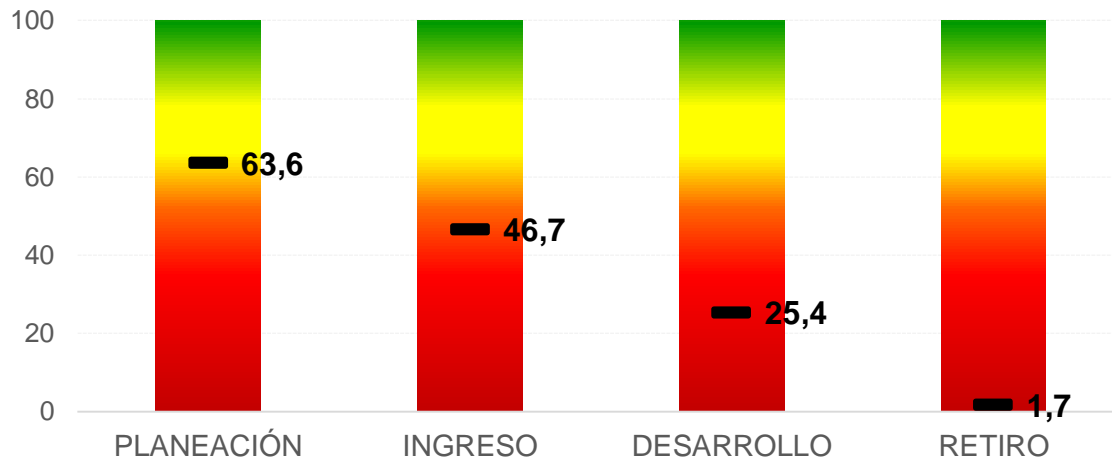
- La entidad cumple con los mínimos establecidos por la normatividad. -Básico Operativo Bajo (0-20)

- No cuenta con prácticas de valor agregado en la GETH, tales como la evaluación y el seguimiento a la implementación de los diferentes planes o programas en materia de talento humano. Básico Operativo Medio (21–40)
- La entidad no desarrolla algunos programas y proyectos que agregarían valor al desarrollo de su talento humano (Bilingüismo, Teletrabajo, Servimos, Estado Joven, por ejemplo) Básico Operativo Alto (41–60)
- La entidad se encuentra en un proceso de desarrollo de la GETH, en el que además de cumplir con la normatividad ya cuenta con algunas actividades de gestión que agregan valor a la transformación de la cultura organizacional (Evaluación y seguimiento de programas y proyectos). Persisten oportunidades de mejora que requieren gestión para lograr instalar prácticas avanzadas en Talento Humano (Tiempo de cubrimiento de vacantes temporales, mecanismos de verificación de derecho preferencial, Registros de actividades de bienestar y capacitación, diagnóstico de necesidades de capacitación, entre otros). Transformación (61-80)
- En la entidad la implementación de GETH se ha asentado como una buena práctica y la GETH se encuentra al máximo nivel de desarrollo, implementando programas y proyectos, ejecutándolos cabalmente y haciendo monitoreo y seguimiento de los mismos. El área de talento humano ha logrado posicionarse en un rol estratégico, contribuyendo a la consecución de resultados y logrando estar a la vanguardia de las tendencias mundiales en talento humano. Las buenas prácticas en GETH de la entidad son un ejemplo para replicar en otras entidades. Consolidación (81-100)

Después de realizar diagnóstico en la Alcaldía de Moniquirá utilizando la Matriz GETH (Apéndice B) la cual es una herramienta de autodiagnóstico propuesta por el Estado en el programa El servicio Público es de todos, Función pública, la que permite a la entidad 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, además está permite identificar las rutas de creación de valor. Para la ejecución de esta Matriz se tuvo el acompañamiento de la oficina de Control Interno, la cual se realizó en la última semana de Julio de 2019 y arrojó los siguientes datos que evidencian los problemas que se presentan en la GETH:

Figura 7. Calificación total

Teniendo en cuenta el método aplicado en la Matriz GETH de acuerdo con los criterios de valoración se obtuvo la calificación de 32.7% de cumplimiento, con dicho porcentaje la entidad se encuentra en el nivel Básico Operativo Medio (21 – 40), lo cual hace evidente que la Alcaldía de Monquirá tiene aspectos por mejorar en la GETH, teniendo en cuenta que el propósito es lograr que la entidad establezca una línea de base para identificar los aspectos que debe fortalecer y para estructurar la planeación del Talento Humano y poder hacer el seguimiento correspondiente, a continuación se realizará la descripción en los componentes que hacen parte del autodiagnóstico identificando problemas encontrados, según el resultado obtenido, el modelo no cuenta con prácticas de valor agregado en la GETH, tales como la evaluación y el seguimiento a la implementación de los diferentes planes o programas en materia de talento humano.

Figura 8. Calificación por componentes

En la figura 8 se evidencia la calificación que arrojó por cada uno de los componentes, los cuales muestran el porcentaje de cumplimiento en cada uno, teniendo como resultado el 1,7% de las condiciones para la unidad de retiro de los funcionarios, el 25,4% del desarrollo, el 46,7% del ingreso y el 63,6% en la planeación, por lo anterior es necesario realizar una intervención en la GETH, en la cual se tenga en cuenta el ciclo de vida de los funcionarios y se logre identificar las oportunidades de mejora y enfoque el trabajo en la satisfacción de las necesidades y problemas, garantizando los derechos de todos.

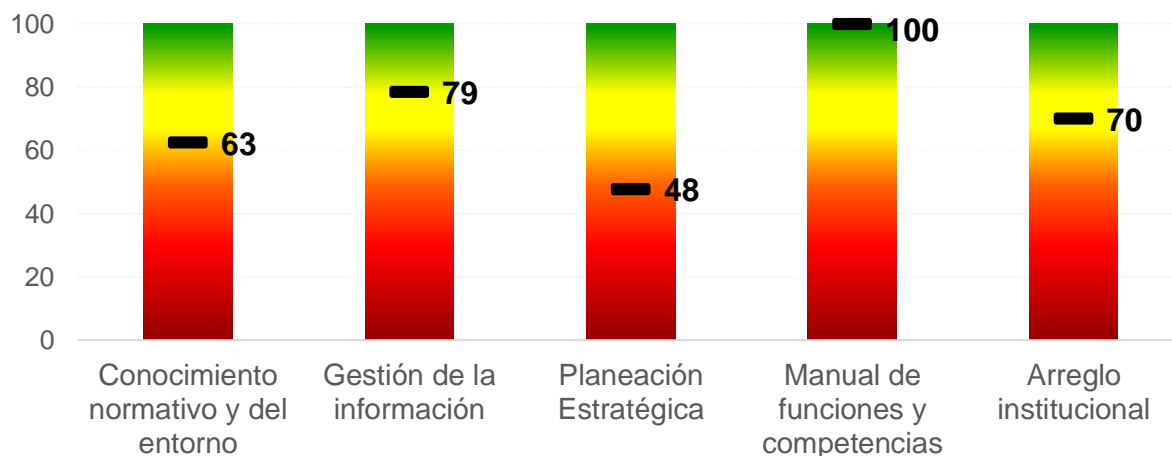
Figura 9. Categorías del componente 1: PLANEACIÓN

Figura 10. Categorías del componente 2: INGRESO

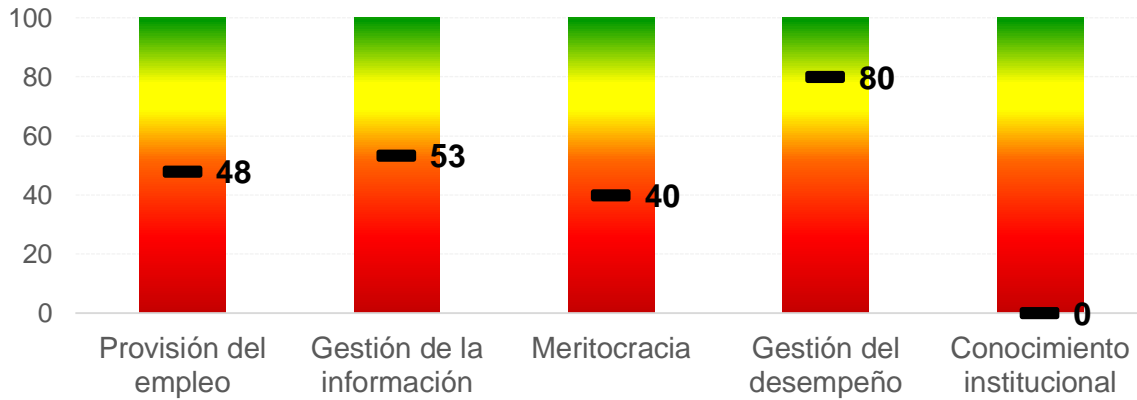


Figura 11. Categorías del componente 3: DESARROLLO

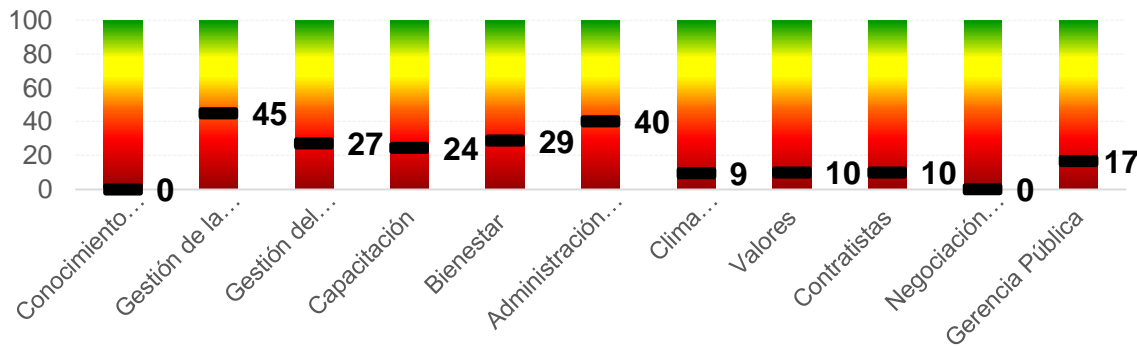
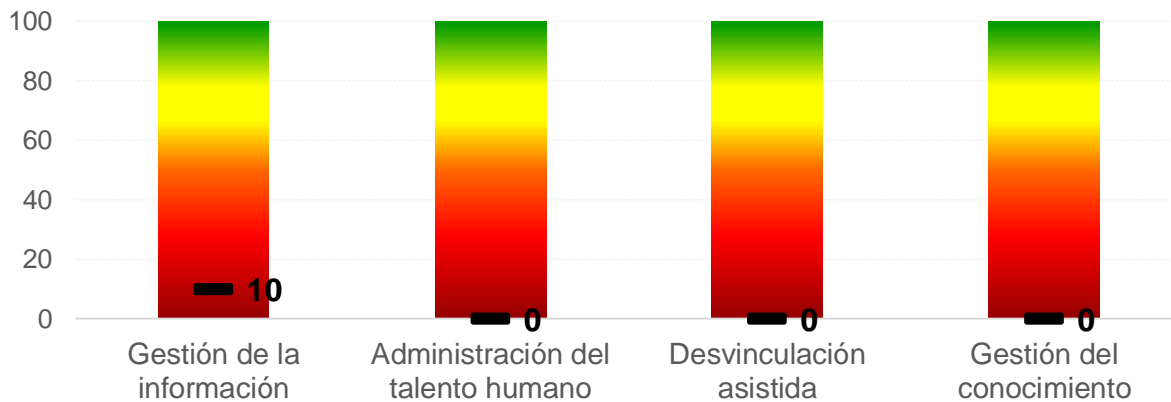


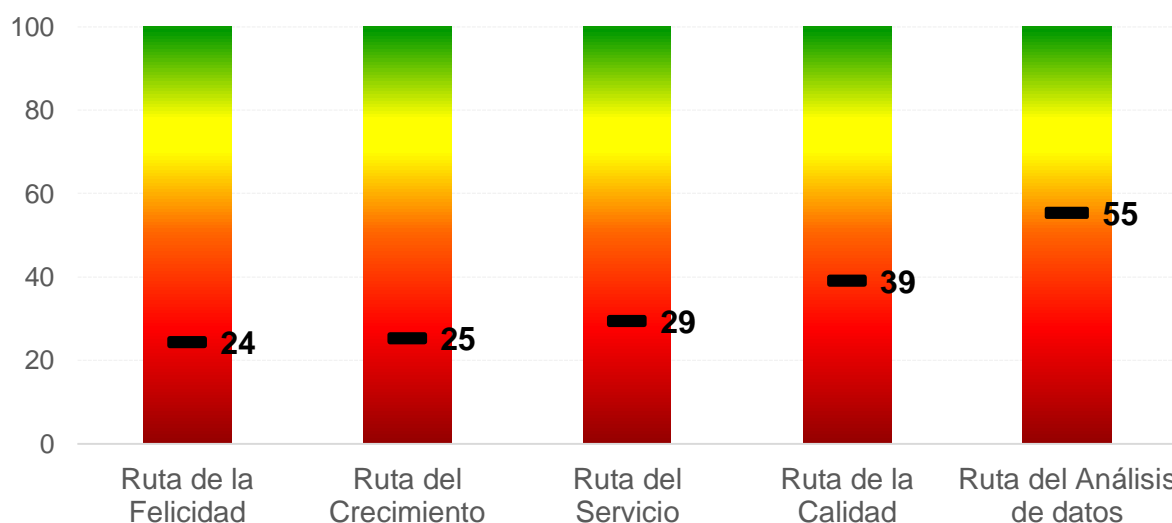
Figura 12. Categorías del componente 4: RETIRO



En la figura 9 se puede observar que para la Alcaldía el componente de planeación e ingreso en el Talento Humano no presenta porcentajes de cumplimiento bajos, al contrario, se tienen valores

que reflejan el buen ejercicio en este aspecto. En la figura 10 para el componente de ingreso se tienen porcentaje en 0% en el conocimiento institucional, y el resto oscilan entre un 40% y 80%. En la figura 11 que hace referencia al desarrollo se evidencian porcentajes en 0% y el resto no llegan ni al 50% de cumplimiento de lo concerniente a la formación, bienestar, incentivos para los funcionarios, siendo unos de los pilares que evidencia la calidad de la prestación del servicio en la entidad. Por otro lado, en la figura 12 se evidencia en el retiro, la falta de gestión en todos los aspectos, mostrando una necesidad urgente de intervención, teniendo en cuenta que la administración del talento humano, desvinculación asistida y la gestión del conocimiento tienen un porcentaje de cumplimiento del 0% y en la gestión de la información solo se tiene un 10%.

Figura 13. Calificación por rutas de Creación de Valor



Las rutas que se presentan son aquellas que hacen que se pueda mejorar la GETH, como lo evidencia la Figura 13, donde se evidencia el cumplimiento de ellas en un 24% de la ruta de la felicidad, un 25% ruta del crecimiento, un 29% de la ruta del servicio, un 39% la ruta de la calidad y con un 55% la ruta de análisis de datos, todas muestran valores bajos.

Para el cumplimiento de la Gestión del Talento humano es necesario fortalecer los procesos de selección, retención y desvinculación de los servidores de la administración, además del Mejoramiento de las condiciones de vida laboral en el que se ve inmerso la cultura de la prevención y manejo de los riesgos en el entorno laboral, que puede darse por medio de los Sistemas de

Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Así mismo se identificó la necesidad establecer un plan de capacitación orientado a formar, fortalecer y potencializar las competencias de los servidores en el puesto de trabajo. Por otra parte, se evidencia la falta de articulación de los sistemas de información interna, evidenciando la falta de caracterización del personal.

Todos estos problemas tuvieron relación con una deficiente Gestión de los procesos del Talento Humano, por lo tanto se orientó el desarrollo del proyecto al enfoque del mejoramiento de todos los procesos relacionados con la Gestión del Talento Humano, estableciendo métodos desde desarrollo desde el momento del reclutamiento de personal, específicamente el plan anual de vacantes, hasta la evaluación del mismo, con el fin de contar con el personal adecuado, que cuente con las herramientas y conocimientos necesarios para el adecuado desempeño de sus funciones y contribuyendo al desarrollo del Municipio.

Teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos con el instrumento de diagnóstico, permite identificar algunas de las oportunidades de mejora para fortalecer el proceso de la gestión de talento humano de la Alcaldía de Moniquirá (ver tabla 5).

Tabla 5.

Diagnóstico de debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora de los subprocesos de GTH.

Componente	Categoría	Debilidad	Fortaleza	Oportunidad de mejora
Planeación	Conocimiento normativo y del entorno	No existencia de una planeación estratégica en los diseños de gestión del área. Desconocer la normatividad completa aplicada a la GTH.	Conocer los lineamientos institucionales macro relacionados con la entidad, emitidos por función pública, CNSC, ESAP o Presidencia de la República.	Tener un plan que detalle el crecimiento de recurso humano necesario para prestar adecuadamente el servicio a la comunidad. Realizar un recuento de la información que rige la GTH y tener el archivo actualizado.
	Gestión de la información	Falta de caracterización de las áreas de talento humano (pre pensión, cabeza de familia, limitaciones físicas, fuero sindical)	Adecuada gestión de la información en el SIGEP. Contar con un mecanismo de información que permita visualizar en tiempo real la planta de personal y generar reportes, articulando con la nómina.	Realizar una caracterización de las áreas de talento humano que se tiene en la entidad, cumpliendo los estándares exigidos.
	Planeación estratégica	No existe: Plan de Seguridad y salud en el Trabajo. Plan de monitoreo y seguimiento del SIGEP.	Plan anual de vacantes. Plan institucional de capacitación . Plan de bienestar e incentivos. Se encuentra el formato y un	Realizar el plan de Seguridad y Salud en el trabajo. Realizar el plan de monitoreo y seguimiento del SIGEP. Realizar el plan de inducción y reinducción de la entidad.

		Plan de inducción y reinducción.	pequeño análisis del clima organizacional.	
	Manual de funciones y competencias		Se cuenta con un manual de funciones y competencias ajustado a las directrices vigentes.	N/A
Ingreso	Gestión de la información	No se realizan el registro de las vacantes y los tiempo de cubrimiento de los funcionarios que están en provisionalidad.	Contar con la trazabilidad física y electrónica de la historia laboral de cada servidor.	Realizar una herramienta informática que registre la información de duración de contratos de vacancia y de aquellos que están en provisionalidad.
	Meritocracia	No se cuenta con un mecanismo para evaluar las competencias de los candidatos que cubren las vacantes temporales o de libre nombramiento y remoción.	Se envían oportunamente la solicitudes de inscripción o de actualización en carrera administrativa a la CNSC.	Generar un sistema de calificación de competencias de los postulantes, teniendo en cuenta los requisitos y funciones del cargo al que se presenta

	Gestión del desempeño		Se verifica adecuadamente la evaluación del periodo de prueba a los empleados de carrera administrativa, teniendo en cuenta la normatividad vigente.	N/A
	Conocimiento institucional	No se realiza inducción a los funcionarios que se vinculan con la entidad.		Realizar un programa de inducción y ejecutarlo cuando se vincule personal a la entidad.
Desarrollo	Conocimiento institucional	No se realiza la reintucción a los servidores máximo cada dos años		Realizar, socializar y ejecutar el programa de reintucción de los servidores.
	Gestión de la información	Aunque se cuenta con la información para generar indicadores, no existe en la entidad ningún indicador, ni manual para su correcta lectura.	Se cuenta con información confiable y oportuna de rotación de personal, movilidad, ausentismo, entre otras. Se cuenta con información confiable para realizar movilidad. Se lleva registro de todas las actividades de bienestar y capacitaciones realizadas.	Crear un sistema de indicadores que permitan realizar un análisis rápido y detallado de la información que se tienen del personal. Crear un manual para el adecuado uso de los indicadores.

Gestión del desempeño	No se tienen mecanismos para una evaluación del servicio al ciudadano. Se adoptó el sistema de evaluación de desempeño y los acuerdos de gestión, solo se cumplen por obligación.	se llevan a cabo las evaluaciones de desempeño de conformidad con la normatividad vigente y se llevan los registros correspondientes	Crear un mecanismo de evaluación del servicio al ciudadano. Socializar la importancia de la evaluación de desempeño con el estándar de calidad que merece
Capacitación	No se realiza un diagnóstico de las necesidades para crear el plan de capacitaciones.	Se programa y se ejecuta el plan de capacitación.	Crear un plan de diagnóstico previo a la realización del plan de capacitación anual de la entidad
Bienestar	No se realiza una preparación a los pre-pensionados para el retiro del servicio. No se fomenta el trabajo en equipo. No hay un programa de entorno saludable en la entidad.	Se celebra el día del servidor público, exaltando la labor que representan en la sociedad. Incorpora buenas prácticas en los programas de bienestar e incentivos	Realizar el plan de pre-pensionados. Enfocar el trabajo en equipo en las capacitaciones que se programen. Realizar el programa de entorno saludable en la entidad.
Clima organizacional y cambio cultural	No se promueve la participación de los servidores en la evaluación de la GTH, para que puedan identificar oportunidades de mejora.		Realizar un enfoque en el plan de evaluación de la GTH en el que los servidores puedan tener participación como ente central. Diseñar un programa de clima laboral y aplicarlo a todos los funcionarios.

Retiro	Gestión de la información	no se cuenta con las cifras de retiro, ni su correspondiente análisis por modalidad de retiro	Crear una base de datos en las que se exponga detalladamente la modalidad de retiro del empleado.
	Administración del talento humano	No se identifica el motivo por el cual se retiran los servidores de la entidad	No se identifica como un problema de alto grado, teniendo en cuenta que el índice de rotación es muy bajo, casi nulo
	Desvinculación asistida	no se cuenta con apoyo socio laboral y emocional a las personas que se desvinculan por pensión, ni se le realiza ningún reconocimiento por la trayectoria laboral.	Crear un plan de desvinculación asistida que respalde al empleado para asumir la situación de forma adecuada.
	Gestión del conocimiento	no se cuenta con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la entidad a quienes continúan vinculados.	Diseñar un programa de gestión del conocimiento que permita retener y heredar el conocimiento de los funcionarios que se retiran de la entidad.

4.1.6. Análisis de la información

Para esta etapa se revisó la información de la entidad, con el que se creó un análisis cuantitativo que sustenta la problemática encontrada anteriormente. (Tabla 6)

Tabla 6.

Análisis de información

Información a revisar	Observaciones
Planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad no ha tenido un proyecto en el cual se pueda realizar una relación de la fuerza laboral necesaria para el desarrollo de las labores de cada dependencia. - Según la regulación laboral estatal, se debe tener el diseño de estrategias de mejora que apoyen el cumplimiento de las actividades de recursos humanos, lo cual no se ha considerado en la entidad - Para el 2018 se obtuvo una cobertura del 18.18 % de las capacitaciones que se habían estipulado previamente en el plan de capacitaciones para dicho año. - En el plan de capacitaciones del 2019 se estipularon un total de 33 capacitaciones, de las cuales a la fecha se cumplió con el 100% de las capacitaciones planificadas. - Se realizaron capacitaciones adicionales, a las planeadas, que fueron sugeridas por la contraloría y otras por la oficina de control interno para el mejoramiento del servicio al ciudadano. - La entidad tiene un canal de PQRS en el cual no se tiene ningún procedimiento específico para que los servidores puedan guiarse, ni existe plan de mejora del mismo.
Perfiles del cargo	<ul style="list-style-type: none"> - La actualización de la información del personal es indispensable para entidades públicas, especialmente porque se debe cumplir con el requisito de la información en el SIGEP, por ello en el desarrollo del

	<p>proyecto se tuvo como una prioridad la actualización del sistema, en el 2018 se tenía el 27% de los datos en el sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para el 2019 se cumplió con el 100% de las actualizaciones de perfiles en el sistema de contratación, así mismo se realizó la verificación de correlación de manuales con funciones desempeñadas por los funcionarios. - Se encontró que el organigrama de la entidad no representa el 100% de los perfiles existentes en la entidad, por lo cual se presentó la propuesta al concejo para que fuera adoptada esta nueva medida, pero en plenaria el proyecto fue rechazado.
Orientación de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Con base en la entrevista de morbilidad y clima laboral que se realizó para el primer semestre del 2019, el 70.27% del personal de la entidad tiene presente el perfil organizacional y conoce las metas de cada dependencia. - Al ingreso de un nuevo funcionario no se realiza un direccionamiento estratégico que le facilite al funcionario el acoplamiento, y conocimiento de la cultura organizacional de la entidad, beneficios y demás que corresponden.
Desarrollo de personal y clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad no cuenta con un sistema que permita realizar una evaluación de competencias directivas gerenciales, para evaluar el grado de cumplimiento de las funciones de los directivos, especialmente los contratistas que tienen relación directa con la planta de personal de la entidad. - El 5.8% de los trabajadores han tenido percances laborales, que no han sido solucionados por comité de convivencia, teniendo en cuenta que no existe ningún tipo de procedimiento que reglamente estas situaciones, haciendo que el clima laboral se vea afectado.

	<ul style="list-style-type: none"> - La alcaldía aplico una evaluación de clima laboral para identificar la satisfacción de los trabajadores y se generó un plan de mejora, pero no se cuenta con un protocolo para este, por lo que no se realizó la socialización ni la documentación pertinente para que sea acoplada dentro de la entidad.
Evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad realiza la evaluación de desempeño según la reglamentación vigente, la cual se realiza por cumplimiento de exigencias, mas no por evaluación para encontrar falencias y oportunidades de mejora. - Aunque las evaluaciones están actualizadas, muchas veces no se acoplan a la realidad en cuanto al desempeño a las prácticas de los procesos. - El procedimiento que se realiza actualmente no contempla una socialización de resultados para identificar planes de capacitación y entrenamiento necesarios para mejorar el servicio para los ciudadanos. - Para el momento la alcaldía se cuenta con el 98% de las evaluaciones en el sistema de la CNSC.
Inducción y reinducción	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con ningún plan y procedimiento para los empleados que se vinculan con la entidad. - Para entidades públicas es necesario realizar una reinducción cada 2 años, para lo cual debe existir un plan de reinducción, pero en la entidad no cuenta con este.
Retiro del funcionario	<ul style="list-style-type: none"> - La alcaldía no se cuenta con un plan para la transferencia de conocimiento, teniendo en cuenta que el 52.94 % de los empleados tienen mayor antigüedad y están prontos al retiro. - La entidad no tiene un programa de desvinculación laboral asistida.

Cabe mencionar que los datos tomados para el análisis cuantitativo son aquellos que fueron tomados en el desarrollo del proyecto de los historiales que existen en la base de datos y archivo del despacho de secretaria de gobierno de la entidad.

4.1.7. Conclusiones del diagnóstico

Como resulta del diagnóstico de la entidad se evidencia la deficiencia en los procesos que se involucran en la GTH. Se presentan a continuación las conclusiones:

- Teniendo en cuenta las fases anteriores del diagnóstico se puede evidenciar que la Alcaldía de Moniquirá tiene dificultades en el proceso de la Gestión del Talento humano, lo que ha generado poca motivación en los trabajadores, con esto en algunos aspectos no se cumple con los estándares que exige la ley para este tipo de entidades, no se tiene los planes de acción para el desarrollo, planificación, capacitación y retiro de los empleados, haciendo que estos no presten servicios apropiados a la comunidad lo que conlleva a no poder cumplir a cabalidad la gestión de la administración.
- Por medio del diagnóstico realizado se pudo comprobar el estado inicial del proceso de la Gestión del talento humano de la Alcaldía de Moniquirá, la información recolectada se usó como base para la aplicación del MIPG por medio de la matriz GETH (Apéndice B), formulada por el Gobierno de Colombia involucrando a los diferentes Ministerios, que contenía aspectos importantes a evaluar, siendo específico para este tipo de entidad. El resultado que se obtuvo de su aplicación fue solo un 32,7% de cumplimiento; además por los resultados cuantitativos del diagnóstico se logra identificar los problemas, que influyen en la planeación, estandarización de procedimientos, falta de inducción y reinducción, plan de retiro, falta de capacitaciones, deficiencias en el desarrollo del personal operativo, entre otros, con lo cual se evidencia la importancia de realizar una intervención con un plan de mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano.
- Para el diseño del plan debe ser clave y táctico, teniendo en cuenta que para el sector público se hacen las modificaciones según la legislación vigente, es decir, se realiza los

mejoramientos fundamentados en programas y estándares que se han especificado para dicho sector, enfocado en que los funcionarios reciban capacitaciones acordes con el cargo y funciones que desempeñan y tenga un desarrollo profesional e integral (conocimiento, habilidades y competencias) para que puedan desempeñar sus funciones con técnica y eficiencia, que se pueda evidenciar también en el servicio a los usuarios, los cuales no son aplicables solamente a un periodo de mandato, sino que son instaurados y aceptados por parte de la entidad y evaluador por el Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión (FURAG)

- Inspeccionando el estado de la entidad, se evidencia que no se cuenta con un sistema de indicadores que permitan conocer la forma como se desarrollan los procesos e identificar las falencias y lograr la mejora continua inicialmente en los subprocesos de la Gestión Humana, todo esto para lograr integrar los procesos de la Alcaldía que se refleje en un mejoramiento integral de los servicios.
- Para una entidad como la Alcaldía de Moniquirá es necesario tener un plan de capacitación de los funcionarios, con el cual se tenga el correcto desempeño de los mismos, la alcaldía cuenta con un programa que especifica las áreas en las que se debe realizar capacitaciones. Para el año 2018 se tuvo un porcentaje de 18,18% de la cobertura de las capacitaciones que se tenían programadas para este periodo según el Plan Institucional de Capacitación, Estímulos y Bienestar Social dirigido a los servidores públicos de la administración de Moniquirá para el 2018, lo cual evidencia la falta de compromiso para la realización de las mismas.
- Uno de los inconvenientes que se han registrado dentro de la entidad por medio de los empleados es la insatisfacción del rubro devengado, con respecto a esto, la institución cuenta con que el 48% devenga entre 1 y 2 SMLMV y el 32% entre 2 y 3 SMLMV, por lo cual existe la insatisfacción y por ende el bajo compromiso laboral hacia la institución.

- Por medio del sistema de Ventanilla Única Virtual que maneja el sistema de PQRS de la Alcaldía se han recibido quejas por el mal servicio que prestan los funcionarios, los cuales se han recibido en esta administración; 9 indagaciones preliminares en el 2016, 7 indagaciones preliminares en el 2017, 11 indagaciones preliminares en el 2018 y para lo corrido de este año 1 indagación preliminar, lo cual evidencia la falta de capacitación de los funcionarios públicos para una adecuada prestación del servicio.
- No se realizó análisis de ausentismo dado actualmente no se tienen mecanismos para controlar este aspecto, lo cual será incorporado dentro del plan de mejoramiento. De igual forma, con respecto al índice de rotación de personal y considerando que el presente proyecto se enmarca en el personal directo (servidores), no se presenta rotación en este personal dado tu tipo de vinculación laboral.

5. Formulación del plan de mejoramiento de la GTH.

Después de identificar y analizar la situación actual de cada uno de los procesos de la GTH que se desarrollan en la Alcaldía de Moniquirá, se logró identificar debilidades que se presentan en esta área, relacionadas con la organización, estandarización y control de las actividades de cada proceso, para lograr un mejoramiento de los procesos de la GTH fue necesario definir acciones a corto plazo que permitieron mejorar el funcionamiento de cada proceso, para cual se puede deducir que:

- En el subproceso de planeación estratégica del enfoque del talento humano, se diseñó una propuesta de mejoramiento, teniendo en cuenta la normatividad colombiana y sobre todo aquella que rige las entidades, por ello este consiste en definir un mecanismo que permita realizar la documentación y evaluación del direccionamiento estratégico, análisis, mejoramiento organizacional y cumplimiento de plan de capacitaciones. Integrado a esto se promueve la estandarización del proceso de PQRS, enfocando un mejoramiento continuo del mismo.

- El subproceso de perfiles de cargo se enfocó a una actualización de perfiles de competencia teniendo en cuenta la formación y experiencia de los funcionarios.
- El subproceso de orientación del personal involucró acciones correctivas relevantes para la etapa inicial de los funcionarios, familiarizándolo con el ambiente de la cultura organizacional, las actividades que se realizan en la entidad, los programas y planes, realizando un enfoque en generalidades de la entidad, procedimientos internos, entre otros.
- Los subprocesos de desarrollo de personal y clima laboral se propuso la elaboración de un sistema que permite realizar la medición de las competencias y apoyar la toma de decisiones, además realizar un mecanismo para facilitar la gestión de conflictos entre los funcionarios.
- En el subproceso de evaluación de desempeño realizada por la CNSC, se evidencia la necesidad de socializarla, examinando el fortalecimiento de los procesos de desarrollo personal.
- El proceso de inducción y reinducción no presentó ningún apoyo, por ello se propone como plan de mejoramiento diseñar el plan de reinducción que exige la ley cada dos años para este tipo de entidades.
- Por último, el proceso de retiro del funcionario para lo cual se propone diseñar un plan para la transferencia de conocimiento y un programa de desvinculación asistida.

Teniendo en cuenta lo anterior, se diseñó del plan de mejoramiento con el siguiente formato de modelo estándar de la Alcaldía, se puede evidenciar el proceso a mejorar, las actividades, el tiempo de duración y grupo de apoyo (Apéndice C), quedando estructurado de la siguiente manera.

Figura 14. Plan de mejoramiento para GTH.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONIQUIRÁ		GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
			Formato	
	MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO		F-PS-01	Página
Versión 0			1 de 1	
PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA ALCALDÍA DE MONIQUIRÁ				
Formulación del Plan de Mejoramiento Para Procesos Estratégicos y Misionales				
Elaboró	Yesika Marylin Rosero Rios	Supervisó	Juan Camilo Lesmez	
Subproceso	Actividades	Fecha		Grupo de apoyo
		Inicio	Fin	

Una vez definidas las acciones correctivas para cada proceso de la GTH de la Alcaldía de Moniquirá, se hizo una reunión con las partes interesadas del proyecto y con la oficina asesora de Control Interno, con el fin de socializar cada una de las posibilidades de desarrollo de las propuestas que se plantearon inicialmente y definir la viabilidad o los cambios necesarios para su ejecución.

En la reunión se explicó la finalidad y la razón de las propuestas del plan de mejoramiento, donde las partes interesadas en el proyecto están de acuerdo con lo planteado, sin embargo, se tuvo en cuenta que habían propuestas que no se cumplirían con el tiempo establecido, ni con el de la duración del proyecto, así mismo se encontraron las propuestas que además de ser mejoramiento, realizaban un apoyo directo a la gestión de la Alcaldía y a la cumplimiento del Plan de desarrollo de la administración en curso, adicional a esto, se concluye: la propuesta de creación de estrategias de corto, mediano y largo plazo, se está ejecutando por el grupo de la oficina asesora de Planeación, en el cual se está realizando los procesos concernientes a este punto, la misma situación se presenta en el sistema para evaluar las competencias, del proceso de desarrollo de personal. Para el proceso de Evaluación de desempeño la CNSC tiene un procedimiento específico para realizar la socialización por lo cual esta actividad no es tenida en cuenta, pero se pide por parte de las partes interesadas apoyo en el cumplimiento del desarrollo de este proceso por el cual se exige un curso brindado por el SENA (Apéndice V) para su aplicación.

6. Diseño de herramientas ofimáticas

Para el avance de este proyecto se desarrollaron tres herramientas ofimáticas con el fin de apoyar el proceso de Gestión de Talento humano de la alcaldía enfocados en el análisis práctico de los funcionarios, evaluación y análisis de clima laboral y medición de indicadores.

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

La herramienta se crea teniendo en cuenta que no se contaba con información para poder realizar la caracterización del personal, la cual era necesaria para contar con una fuente de información actualizada. Para tal fin, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

6.1.1. Recolección de datos

Se tomó información de las bases de datos virtuales que maneja la entidad y se complementó con la información en archivo, la entidad tiene una carpeta física por cada empleado.

6.1.2. Entrevistas con cada funcionario

En esta actividad, se recolectaron datos que no reposaban en ninguno de los archivos de la entidad, se realizó entre los meses de junio y julio, teniendo en cuenta la disponibilidad de los funcionarios.

6.1.3. Creación de la herramienta ofimática de información de los funcionarios de la alcaldía

Se decidió realizarse en Excel (Apéndice D), la herramienta permite tener una base de datos de los trabajadores, registra desde información general hasta de interés personal, permite hacer una caracterización por diferentes filtros, se compone de:

- Perfil socio demográfico: En esta hoja se recopila la información básica de cada funcionario de la entidad, tiene la finalidad de poder llenar la información que permite identificar aspectos específicos de cada uno de los empleados.

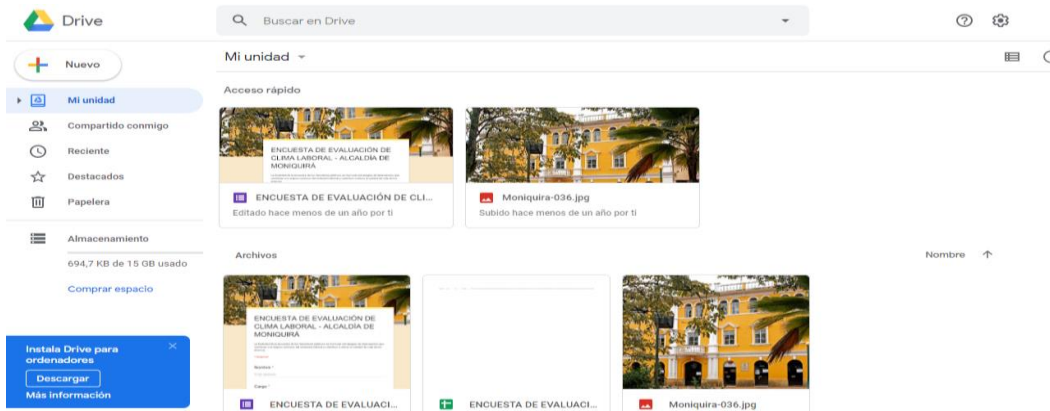
- Información salarial: Mantiene actualizada con el monto que devenga cada empleado y los descuentos que tienen por parte de entidades externas como banco y /o órdenes judiciales, lo cual es solo de carácter personal y de interés y manejo exclusivo de la persona encargada del Talento Humano de la entidad.
- Forma de vinculación: Describe el método en el cual se realizó el tipo de contrato, la fecha y con ello se puede tener la información para reporte a la CNSC que se debe pasar con respecto a los cargos que no se encuentran en carrera administrativa, para el plan de vacantes del Municipio.

6.1.4. Implementación de la herramienta en Excel de la información de los funcionarios de la entidad

la entidad ha alimentado con la información necesaria la herramienta con ayuda de la autora del proyecto, haciendo una actualización de la información del total de los empleados (51 personas), se dejó a cargo de la Auxiliar administrativa encargada del Talento Humano, para realizar los cambios y actualización pertinente, teniendo en cuenta la contratación del año 2020.

6.2. Diseño de una herramienta ofimática en la base de Google para realizar la evaluación de clima laboral

La herramienta realiza un apoyo para el mejoramiento del clima laboral, es instrumento que ayudará a dar un consolidado de la información de la entidad con respecto que mejora significativa la Gestión de Talento Humano, se buscó una plataforma que permitiera a los Funcionarios una manera ágil de acceder a ella desde cualquier dispositivo, teniendo en cuenta que no se contaba con tiempo para desplazamientos y hacerlo presencial, por ellos se creó esta herramienta en la plataforma de Google Drive, la cual daba solución dinámica y practica para los funcionarios y para quien realizara el análisis tuviera resultados e información que permitiera tomar decisiones enfocadas siempre a la mejora. La cual se divide en varias secciones, dependiendo el enfoque de cada una a evaluar (Figura 15).

Figura 15. Almacenamiento de Documentos Drive.

6.2.1. Información personal

Se realizó captura de los datos personales del trabajador, en ella se deposita, el cargo que ocupa y la dependencia, las siguientes secciones se dividieron de la siguiente manera:

- Perfil general factor estilo de dirección (6 preguntas)
- Perfil general factor comunicación e integración (5 preguntas)
- Perfil general trabajo en grupo (5 preguntas)
- Perfil general Medio Ambiente Físico (6 preguntas)

6.2.2. Implementación y resultados

la implementación se realizó por medio electrónico. Los resultados de la evaluación pueden ser encontrar en la segunda pestaña de la herramienta, en la cual se puede realizar el análisis grafico para el informe o la descarga de la información obtenida en formato Excel para el archivo o anexo del informe. Se realizó la entrega de la herramienta a la Auxiliar administrativa encargada de talento humano, así como a la tutora del proyecto para que se tuviera la continuidad del mismo.

6.3. Diseño de una herramienta ofimática en Excel para el manejo de indicadores

Esta propuesta fue encaminada en mejora directa del proceso de la Gestión de Talento Humano, ya que se presentaban falencias para realizar análisis de la información, no existía una herramienta que diera análisis a la continuidad y seguimiento del comportamiento de los subprocesos que se evalúan en la entidad, así mismo para el desarrollo del proyecto se debía tener en cuenta.

6.3.1. Creación de una herramienta ofimática en Excel para el seguimiento y análisis de los indicadores de la entidad.

Se decide hacer uso de Excel para la creación de la herramienta, teniendo acceso por cualquiera de las dependencias de la entidad, para el soporte a los procesos de la Gestión de Calidad.

6.3.2. Manual de la herramienta ofimática de indicadores.


Se realizó el Manual de la herramienta, el cual hace la guía del manejo de los indicadores de la entidad, el cual muestra los lineamiento y pautas para la definición y seguimiento de los indicadores del Sistema de Gestión de Calidad de la Alcaldía de Moniquirá (Apéndice E).

6.3.3. Formulación de indicadores.

Teniendo en cuenta que para la entidad fue necesario realizar la formulación de indicadores que no estaban siendo parte del proyecto, pero que si eran necesarios para la toma de decisiones y creación de informes se realizó el formato de hoja de vida del indicador (Apéndice F) y el formato de creación del indicador (Apéndice G) en el cual se encuentran los siguientes datos:

- Nombre del indicador
- Tipo de indicador
- Objetivo
- Meta
- Método de Calculo
- Unidad
- Ponderación ç

Figura 16. Hoja de vida de los indicadores.

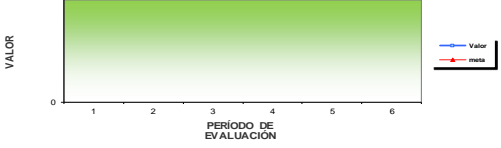
		ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONIQUIRÁ					GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
		MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO					Formato F-FS-01		Página 1 de 1		
PROCESO:											
NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	META	MÉTODO DE CÁLCULO	UNIDAD	PONDERACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE DATOS	SENTIDO (Maximizar, minimizar o mantener)	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	
APROBADO POR:					FECHA DE ACTUALIZACIÓN:						

6.3.4. Informe de desempeño del indicador.

Se realiza la herramienta en Excel en la cual se puede realizar el informe de desempeño del indicador en el cual se evalúan diferentes enfoques del indicador (Apéndice H):

- **Comportamiento del indicador:** Se tiene la información básica del indicador que está depositada en la creación del indicador, además se ponen los resultados que se obtienen en el mismo.

Figura 17. Comportamiento del indicador.

PROCESO	SUBPROCESO				
INFORME DE DESEMPEÑO DEL PROCESO					
1. COMPORTAMIENTO DE INDICADORES					
NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR		OBJETIVO		
Meta	Método de Cálculo	Unidad	Ponderación		
Frecuencia de medición	Fuente de Datos	Responsable de medición	Período de seguimiento*		
RESULTADOS					
			ANÁLISIS DEL RESULTADO DEL INDICADOR :		
			ACCIÓN FORMULADA:		
			RESPONSABLE:		
RESULTADOS DEL INDICADOR					
PERÍODO	VALOR	META**			

* El período de seguimiento hace referencia al tiempo del reporte del informe de desempeño (semestre evaluado)
 ** La meta cuando sea parcial debe ser registrada en el campo de observaciones

- **Seguimiento de las salidas del indicador.** En este reposa la información de salidas que se tuvieron atípicas en el indicador.

Figura 18. Seguimiento del indicador

2. SEGUIMIENTO DE LAS SALIDAS NO CONFORMES IDENTIFICADAS EN EL SEMESTRE REPORTADO		
Cantidad	Tipo de Salida No Conforme	Observaciones

- **Formulación de acciones correctivas.** Busca identificar las posibles opciones de mejora que pueden ser viables para intervenir los indicadores.

Figure 19. Formulación de acciones correctivas.

3.1 FORMULADAS EN EL SEMESTRE REPORTADO				
Origen	Cantidad (Acciones abiertas + cerradas)	Acciones Correctivas (AC)		Observaciones
		N° Acciones Abiertas	N° Acciones Cerradas	
Auditoría Interna	0			
Salida No Conforme	0			
Revisión por la Dirección	0			
Indicadores de Calidad	0			
Evaluación de la Satisfacción	0			
Mapa de riesgos	0			
Proveedores	0			
Otros	0			

3.2 FORMULADAS EN PERÍODOS ANTERIORES (Se reportan las AC que se encontraban abiertas en informes de desempeño anteriores, especificando las que se cierran en el periodo actual y las que continúan abiertas por causas inherentes al proceso)

Origen	Cantidad (Acciones abiertas + cerradas)	Acciones Correctivas (AC)		Observaciones
		N° Acciones Abiertas	N° Acciones Cerradas	
Auditoría Interna	0			
Salida No Conforme	0			
Revisión por la Dirección	0			
Indicadores de Calidad	0			
Evaluación de la Satisfacción	0			
Mapa de riesgos	0			
Proveedores	0			
Otros	0			

- **Estado de acciones de mejora, seguimiento, entre otras:** Se encuentra el estado de cada uno de los indicadores y las observaciones que se quieren realizar para un futuro análisis.

7. Implementación de propuestas del plan de mejoramiento

El área de recursos humano de la Alcaldía de Moniquirá no tenía relevancia en la entidad, con el plan de mejoramiento que se desarrolló, se demostró que no se podía enfocar solamente en el archivo y trámite financiero, siendo una dependencia que necesitaba tener apoyo por las demás oficinas para el cumplimiento del desarrollo de municipio. El alcance de este proyecto tuvo intervención en los procesos estratégicos y misionales de la GTH para los cuales se diseñó y documentó actividades que se desarrollaron, aplicando la normatividad exigida por los entes externos reguladores.

Teniendo en cuenta lo anterior, se describirá la metodología que fue utilizada para el desarrollo e implementación de cada una de las propuestas de mejoramiento, especificando los apéndices en los cuales se soporta la información.

7.1. Propuesta de mejoramiento para el proceso Planeación estratégica de la entidad

La planeación es un eje fundamental para determinar las estrategias a largo plazo, enfocadas al logro de objetivos y metas, partiendo de la comprensión y análisis del área o situación específica. La planificación estratégica de talento humano hace parte integral de la organización, consiste en la definición de misión, visión y para entidades públicas. El establecimiento de las necesidades asociadas al entorno, pueden ser determinadas por aspectos de análisis externo e interno ayudando a realizar adecuadamente el proceso, para el desarrollo se tomaron unos ejes fundamentales.

7.1.1. Estrategias de mejoras del proceso de PQRS

El tener un método que permita realizar el seguimiento y la medición de las percepciones que se tienen por los grupos de interés es fundamental para realizar un diagnóstico del cumplimiento de los procesos a través de las PQRS (Peticiónes, Quejas, Reclamos y Sugerencias), ofrecen la información útil para el análisis, teniendo estrategias enmarcadas en el ciudadano como eje central de toda entidad pública.

7.1.1.1. Iniciativas del proceso El proceso de PQRS mostró la necesidad de identificar las iniciativas del proceso, teniendo en cuenta los términos de calidad y oportunidad, enfocados a la gestión con un valor diferenciador, en tiempos de respuesta, calidad de respuesta, optimización del proceso, con enfoque a la mejora continua.

7.1.1.2. Canales de atención. La entidad cuenta con los canales de atención a través de los cuales los ciudadanos y funcionarios pueden formular sus PQRS, teniendo en cuenta los ciudadanos del municipio y sus alrededores se contaba con cuatro canales de comunicación, los cuales tienen recepción en horarios laborales y el virtual las 24 horas:

- *Canal virtual:* está disponible en el portal web de la alcaldía de Moniquirá a través de la página, se encuentra en el link PQRS, del cual se despliega un formulario.
- *Correo electrónico:* el correo institucional contactenos@moniquirá-boyaca.gov.co, es atendido por un funcionario de la entidad, se encarga de recibir y redireccionar el correo a la dependencia competente para dar solución.
- *Ventanilla única:* canal de atención presencial, se tramitan a través del sistema de información denominado Ventanilla Única Virtual, direccionando las solicitudes a las dependencias de forma virtual y física para realizar el seguimiento de acuerdo a lo estipulado para dar solución en tiempos y requerimientos.
- *Buzones:* este canal está habilitado de forma física en las instalaciones y se diligencia a través de un formato, recolectados por la oficina de despacho para ser diligenciados a las dependencias y dar respuesta.

7.1.1.3. Ciclo PHVA La implementación del ciclo PHVA enfocado a las PQRS, para realizar la agrupación de las actividades en este estándar, teniendo en cuenta las normas ISO 9001:2008, la NTCGP1000:2009 y el MECI- LEY 734 de 2002, se midió, analizó y mejoró el proceso a través de la retroalimentación para la toma de decisiones como lo muestra la figura 20, la implementación permitió controlar y reducir los vencimientos de los términos y evidenciar el desempeño de los procesos de respuesta al ciudadano.

Figura 20. Mejora continua del sistema de Gestión de la Calidad Fuente: ISO9001



La implementación del ciclo de Deming permitió la organización de las actividades de manera secuencial (Apéndice I) enfocadas a la mejora continua, se plantearon y se ejecutaron dependiendo el tiempo especificado, en la figura 20, se muestra el cabezote del PHVA que se implementó en la Entidad.

Figura 21. Ciclo PHVA de mejora implementada.

		ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONIQUIRÁ						GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
		MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO						Formato				
								F-PS-01	Página			
								Versión 0		1 de 1		
Descripción de las actividades del proceso PQRS (PHVA)												
No.	Proveedor interno	Proveedor externo	Entradas	PHVA	Actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Salidas	Clientes internos	Clientes externos	Procesos relacionados	
1	Proceso de direccionamiento estratégico Regulador para el Municipio	Regulador externo	Marco normativo PQRS Directrices para la atención de PQRS Plan Nacional de Desarrollo	P	Formular las directrices para la atención de PQRS	Secretaría General y de Gobierno	Formular la política institucional, el plan de acción y los protocolos asociados con la atención a los PQRS, que permitan una respuesta oportuna y de calidad al petionario.	Políticas operativas Plan de acción	Todas las dependencias		Proceso de direccionamiento estratégico	
2	Director control interno Secretaría General de Control interno		Políticas operativas Plan de acción	H	Socializar a todas la dependencias, las directrices para la atención de PQRS	Secretaría General y de Gobierno	Realiza la socialización de las políticas asociadas con la atención de PQRS	Políticas socializadas	Todas las dependencias			
3	Peticionario interno	Entes de control Usuarios Ciudadanía en general	Petición, consulta, queja, reclamo o solicitud	H	Registrar, clasificar y direccionar PQRS escrita o verbal	Usuario ventanilla	Recibe la PQRS interpuesta a través de los canales de atención establecidos por la Alcaldía del Municipio de Moniquirá, registrando la información mínima requerida para su trámite. Analiza y clasifica la PQRS de acuerdo con la temática específica de la misma. Direcciona la solicitud a los servidores responsables de asignar la PQRS por dependencia en atención a su temática.	PQRS registrada en el sistema de información y direccionada a encargado	Usuario encargado			

La ejecución de la mejora se enfocó en el desarrollo de la estrategia de control, evitando el vencimiento de términos, se realizó la política institucional, con los protocolos de atención para las PQRS, documento que cuenta con protección de la Ley 1581 de 2012, este se desarrolló en conjunto con Secretaria General y de Gobierno y la responsable de ventanilla, para posterior socialización con jefes de secretarías y personal de contratación directa. Subsiguiente a esto se

realizó el ingreso de las solicitudes bajo estos lineamientos, los cuales se dirigían a otras dependencias según la necesidad de información para dar solución, identificando el cambio de metodología el cual evidenciaba el irrespeto a las cláusulas establecidas, afectando directamente el servicio y a quien realizaba la solicitud.

En el periodo del desarrollo de la implementación (segundo semestre del 2019), se dio respuesta al 100% de las solicitudes que fueron ingresadas por el método de la mejora, cumpliendo con los términos y los requerimientos de información, por lo que se adoptó este como el único método de tratamiento de PQRS en la entidad.

Indicadores La estrategia de PQRS para el 2019 estableció indicadores para medir y controlar el grado de cumplimiento propuesto en el objetivo estratégico, para ello se establece dos baterías de indicadores compuesta por indicadores de gestión y de apoyo (Apéndice J).

7.1.2. Propuesta de mejoramiento para Perfiles de cargo

los perfiles describen el objeto, responsabilidad y funciones que se deben hacer en cada puesto de trabajo, para ello se realizó en compañía de Control interno una actualización mediante decreto, la finalidad del perfil de cargo es servir de guía para tener la especificación necesaria para evaluación de desempeño de la CNSC. Así mismo para que esta especificación de perfiles fue necesaria contar con la caracterización específica del personal presente en la entidad.

7.1.2.1. Perfil sociodemográfico Con el fin de conocer las condiciones sociodemográficas del personal se realizó una encuesta para generar el documento con el perfil sociodemográfico (Apéndice A), para determinar el talento humano y establecer las necesidades que pueden ser cubiertas por medio de capacitaciones, incentivos y programas. La gestión documental para la entidad se convierte en una fuente necesaria para la planeación de desarrollo del municipio por ello se pudo consolidar información contundente.

Figura 22. Formato de caracterización del personal.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONIQUIRÁ														GESTIÓN ADMINISTRATIVA							
MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO														Formato							
														F-PS-01	Página						
Versión 0														1 de 1							
NOTA: La Ley 1581 de 2012, de protección de datos personales, es una ley que complementa la regulación vigente para la protección del derecho fundamental que tienen todas las personas naturales a autorizar la información personal que es almacenada en bases de datos o archivos, así como su posterior actualización y rectificación.																					
N°	NOMBRES Y APELLIDOS	GÉNERO	AÑO DE NACIMIENTO	Edad a 2019	ESTADO CIVIL	TELÉFONO	CIUDAD DE RESIDENCIA	DIRECCIÓN DE RESIDENCIA	NIVEL EDUCATIVO	PROFESIÓN	ESTRATO SOCIAL	TIPO DE VIVIENDA			USO DEL TIEMPO LIBRE	CUALIDADES	PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED	¿CONVIVE CON PERSONAS EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD?	DEPENDENCIA	CARGO	ANTIGÜEDAD EN EL CARGO
												PROPIA	FAMILIAR	ARRANDO							

Para la recolección de la información se tuvo en cuenta factores que no se recopilan en el SIGEP, pero se complementan, identificado en tres fases; la primera constó de información básica como género, edad, estado civil, teléfono, ciudad de residencia, dirección, nivel educativo, profesión, estrato social, lo cual hace que se tenga una información a groso modo de cada uno de los empleados, complementando se tomaron datos del tipo de vivienda que habitan, uso del tiempo libre, cualidades, personas que dependen del servidor, si tiene a cargo personas con discapacidad o convive con alguien en dicha condición, dependencia en la que se desempeña, cargo y la antigüedad en cargo. La segunda fase se tuvo en cuenta la información financiera de cada uno de los empleados, así como los descuentos que se tienen por préstamos y obligaciones judiciales, el cual no se puede anexar, teniendo en cuenta la protección de datos que estipula la ley 1581 e 2012. Por ello en el apéndice se cuenta solo con el rango salarial, pero para el archivo documental de la Alcaldía, reposa el documento completo. La tercera fase se identificó al personal por la forma de vinculación, y estipulación de vacantes.

El desarrollo de la implementación de la mejora se puso en marcha en la plataforma del SIGEP, la cual fue actualizada con el acompañamiento y de la auxiliar de talento humano, con lo cual se logró un 100% de actualización de información; personal, académica, experiencia laboral y demás de los funcionarios. Se realizó la supervisión por la secretaria general y de gobierno, quien efectuó cambios directamente en la plataforma y otros en los documentos que reposan en la entidad.

Para la finalización de la implementación se realizó la evaluación de la mejora, estuvo a cargo de la dependencia de contratación, quienes realizaron la revisión de la actualización en el sistema y dieron el aval de la mejora, bajo constancia que se encuentra en archivo.

Así mismo se dio cumplimiento a él envió del informe de plan de vacantes para el 2020 a la CNSC, para la realización de selección de funcionarios por méritos, por medio de la aplicación SIMO del estado civil para el concurso.

7.2. Propuesta de mejora para el proceso de orientación

La orientación de las personas es el primer paso para su adecuada disposición en el puesto de trabajo asignado, teniendo en cuenta funciones y labores, por lo cual el objeto es colocar a la persona en su lugar de trabajo, dejando claro sus ocupaciones y objetivos para un buen desempeño, Chiavenato (2008).

7.2.1. Diseño del plan de inducción

Esta propuesta se enfocó en el direccionamiento al nuevo trabajador, con el fin de orientarlo y que tenga un desarrollo integral, así mismo guiar a la gestión de cumplimiento de los objetivos estratégicos, agregando valor a las actividades de desarrollo de sus servidores a través del mejoramiento de las capacidades (Apéndice K), para el desarrollo de esta propuesta se hizo con las siguientes fases:

- *Fase 1:* Se realizó una investigación del modelo y la concordancia de la entidad, el plan se enmarco en la Política de Integridad que se plantea en el MIPG, implementando el sentido de pertenencia desde la vinculación, de tal manera que el nuevo servidor tenga actividades pedagógicas e informáticas con temas asociados a integridad, generalidades de la entidad, entre otras que logren un cambio cultural. Así mismo se realiza el marco legal relacionando la normatividad que hace parte de la GTH, la cual proporciona las bases sobre las que se implementan los procedimientos y actividades establecidas, para finalizar con el diseño de las actividades que se relacionaran en el desarrollo de el plan (Apéndice K), teniendo en cuenta la planeación estratégica a de la entidad con el enfoque al nuevo servidor.

- *Fase 2:* la puesta en marcha del plan se realizó después de la contratación de dos (2) empleados de la entidad, los cuales llegaron en un cargo de provisionalidad de auxiliar

administrativo, para diferentes dependencias (Despacho y Secretaria General y de Gobierno), a las que se les realiza el siguiente procedimiento:

Recibimiento al Servidor Público: Se posesionó a los funcionarios nombrados en un acto formal con presencia de nivel directivo de la entidad, se hizo entrega de comunicación escrita al nuevo funcionario donde se manifestó la complacencia con su vinculación.

Ubicación del funcionario en la entidad: En esta fase fue dividida en las siguientes:

Informar acerca de la entidad; misión, visión, directivos, normas que la rigen, planta física. Socializar el Código de Ética y Buen Gobierno, las funciones de su cargo consagradas en el manual de funciones y competencias laborales; y el manual de procedimientos. Finalizando con la presentación a sus compañeros de trabajo.

- *Fase 3:* Se pretendió que el Servidor Público conociera la entidad facilitando su incorporación a la vida institucional, en los siguientes aspectos: Temas de la entidad en general: Misión, Visión, objetivos, Código de Ética, Código de Buen Gobierno, Estructura Organizativa, Mapa de Procesos, Políticas Institucionales, Mapa de Riesgos, Comités Institucionales, Normas de seguridad, Sistemas de Información y Comunicación. Así mismo conociera de los planes y programas institucionales; planes generales, programas y proyectos especiales.

- *Fase 4:* Se realiza la presentación de los servicios que componen la entidad en beneficio del funcionario; Política salarial y de compensación (primas, prestaciones, entre otros), vacaciones, capacitación y desarrollo: normatividad, reglamentaciones, programas, reglamentación Empleos de Carrera Administrativa, en provisionalidad y período de prueba, permisos, certificaciones laborales, evaluación del Desempeño.

- *Fase 5:* Realizar la especificación de las actividades propias del cargo a ejecutar explicadas en el manual de funciones y competencias laborales, manual de Procedimientos y código Disciplinario Único.

Evidencias y evaluación: Se realizó la evaluación de la implementación del plan, con el formato creado para este fin (Apéndice L), con las dos servidoras que se contrataron en el segundo semestre del 2019, el cual conto con el registro de asistencia a las actividades, documento que reposa en el archivo de la entidad al igual que el resultado de la evaluación.

7.3. Desarrollo de personal y clima laboral

Se estandarizó el proceso de clima laboral en la entidad utilizando el diagnóstico e identificando los subprocesos de talento humano, se intervinieron desde la gestión documental enfocada a los procedimientos, progresando de manera significativa el nivel de los empleados y mejorando la calidad de vida y desarrollo de sus trabajos, reflejados en servicio a la ciudadanía. A continuación, se especificarán las acciones que se llevaron a cabo y generaron un impacto positivo en cada uno de los subprocesos:

7.3.1. Estructuración del protocolo de clima laboral de la entidad

Se enfocó a mejorar el desempeño institucional y la consecución del resultado para la satisfacción de las necesidades en el marco de la legalidad y la integridad, así como fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad. Se reconoció en la entidad el talento humano como el activo más importante con el que cuentan la entidad, por lo tanto, en este sentido, se realizó la medición e intervención del clima laboral con orientación a mejorar la productividad de los servidores.

7.3.1.1. Implementación de la estructura del protocolo clima laboral en la entidad Se realizó la estructura del protocolo de clima laboral (Apéndice M) con el cual se ejecutó la implementación, dicho documento tuvo varios aspectos en los que se muestran; introducción, objetivo, marco legal, metodología de aplicación evaluación de clima laboral, comunicación y confidencialidad, herramienta ofimática/formato para hacer evaluación, estadística, análisis e interpretación, presentación de resultados plan de acción y seguimiento y replica.

7.3.1.2. Metodología de aplicación En la metodología con la que se realizó la evaluación de clima laboral se fundó en el instrumento que se utiliza para la recolección de la información el cual está basado en el documento “la Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión”, expedido por el Departamento Administrativo de la Función

Pública. Este instrumento está constituido por la metodología propuesta por Rensis Likert, con el cual se realiza una adecuada evaluación de la entidad.

La escala Likert es un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden al cuestionario que se da, para que expresen el grado de acuerdo o desacuerdo, es decir la aprobación o desaprobación que se tienen frente a las afirmaciones que se realizaron. Para la entidad, el cuestionario se presentó a través de variables, obteniendo respuesta en la siguiente escala; Total desacuerdo, desacuerdo, acuerdo y total Acuerdo. Para la aplicación se realizó el cálculo del tamaño de la muestra y con este porcentaje del personal se desarrolló el cuestionario.

Teniendo el resultado de la evaluación de clima laboral, se realizó el conjunto con la oficina de asesora de planeación se realizó un plan de mejoramiento, el cual se adjunta una copia del documento (Apéndice W), que reposa en el archivo de dicha oficina con protección de la Ley 1581 de 2012, a quien se le realizó la entrega del procedimiento y quedo a cargo de ejecutarlo y darle continuidad al programa.

7.3.1.3. Tamaño de la muestra Para efectos cálculo del tamaño de la muestra se utilizó el procedimiento de metodología de estadística para la aplicación y análisis de encuestas, teniendo en cuenta las características de la población que es finita y conocida, se utiliza la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n: Tamaño muestra

N: Tamaño de la población

Z: valor correspondiente a la distribución de gauss

i: error muestral

p: Probabilidad de que ocurra el evento

q: probabilidad que no ocurra el evento

Tabla 7.

Valores de nivel de confianza.

NIVEL DE CONFIANZA	Z ALFA
99.7%	3
99%	2.58
98%	2.33
96%	2.05
95%	1.96
90%	1.645
80%	1.28
50%	0.674

7.3.1.4. Variables a evaluar El instrumento de evaluación para el clima laboral de la entidad tuvo en consideración cuatro (4) variables, que se especificaron de la siguiente manera:

Tabla 8.

Variables del clima laboral de la entidad.

Variab	Ítems	Total
Estilo de dirección	1 a 6	6
Comunicación e integración	7 a 11	5
Trabajo en grupo	12 a 16	5
Ambiente Físico	17 a 22	6
TOTAL		22

El análisis de la información se realizó teniendo en cuenta que para la Alcaldía lo ideal es que las respuestas se concentren en la escala “Totalmente de acuerdo” en los casos donde se concentró la respuesta “Totalmente en desacuerdo”, se formuló el mejoramiento en los aspectos críticos, así mismo se ponderó en qué medida afectan la productividad y el logro de los objetivos institucionales. Los resultados de cada variable por ítem y el total de cada variable, se deben resumieron en la siguiente tabla:

Tabla 9.

Análisis de resultados de clima laboral

Ítems que conforman la variable	Total de respuestas por alternativa									
	TD		D		A		TA		Total de respuestas por ítem	
	f	%	f	%	f	%	f	%		
Totales de respuesta en las variables	F	%	F	%	F	%	F	%		N

En donde:

f: Frecuencia (número de respuestas por ítem)

?: Porcentaje que representa el número de respuesta en cada alternativa (calculando en relación con el total de respuesta)

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

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

?: porcentaje que representa el total de respuesta en cada alternativa (calculado en relación con el N)

7.3.1.5. Resultados de la estructuración del protocolo de clima laboral de la entidad Este protocolo se logró implementar con ayuda de la Oficina de planeación, por la persona encargada del desarrollo de proyectos, en la entidad no se había realizado ningún tipo de medición, lo cual daba el estado inicial como 0% en las personas evaluadas al que se logró realizar un total de 37 personas, siendo un 72.54%, de la plantilla de la entidad.

Con los resultados obtenidos de la evaluación de clima laboral, se realizó un plan de mejoramiento (apéndice W), el cual fue entregado del área de Secretaria General y de Gobierno, a la cual pertenecía el desarrollo de mi intervención, a la Oficina Asesora de Planeación, quien desde ese momento se encargó del desarrollo e implementación de las mejoras, las cuales tuvieron apoyo por parte de un empleado contratista, que por cambio de administración no podría realizar la continuación del mismo, se dejó responsable a la auxiliar administrativa de la oficina asesora, se le efectuó la capacitación explicando el manejo de la herramienta y el protocolo de evaluación, realizar actualizaciones para que sea de apoyo a la toma de decisiones de la entidad y mejoramiento del clima laboral.

7.3.2. Estandarización del proceso de tramite queja dentro de la entidad

Al ver que la entidad no contaba con un procedimiento para el trámite de quejas internas, se realizó uno que proveerá de herramientas y posibles soluciones a el comité de ética de la misma.

7.3.2.1. Descripción del procedimiento se realizó el procedimiento del por medio de un documento (Apéndice N), el cual consta de; Introducción, objetivo, procedimiento, alcance, documentos de apoyo y definiciones. En el cual se realiza la descripción del procedimiento, mostrando lo que se logró con la estipulación, además se hace referencia que es aplicable a todos los funcionarios de la entidad mediante la Ley 734

Al momento de la implementación de la mejora, se contaba con una queja la cual no había tenido tratamiento y su proceso se encontraba dilatado, la cual se sometió a el programa, dándole solución en el menor tiempo. De igual forma se instauro otra queja, que se puso en tratamiento del programa, pero no obtuvo solución y tuvo que ser remitida a una entidad externa teniendo el grado de complejidad.

7.3.2.2. Descripción de actividades para el procedimiento Se dio trámite a las quejas instauradas en el segundo periodo de 2019, en el cual se realizaron las actividades plasmadas en el procedimiento para el tratamiento de quejas de la entidad, en este se hace la descripción de la actividad, el responsable y el registro que se tiene para cada una. Todo esto descrito en el


(Apéndice N). cuenta con ocho (8) actividades que por apoyo se complementan con el diagrama de flujo para su interpretación.

El programa se entregó al comité de convivencia el cual está integrado por dos funcionarios (elegidos por elección en reunión de funcionarios), quienes desde el momento de la radicación de las quejas, participaron en la creación del procedimiento y de la implementación, realizando mejoras y dando continuidad al procedimiento dentro de la entidad.

7.3.2.3. Diagrama de Flujo Muestra el tratamiento detallado del proceso que se realizó en la entidad (Apéndice O) para el trámite de las cuatro (4) quejas que se interpusieron en el segundo semestre del 2019.

7.3.2.4. Formato de quejas Se elaboró un documento, con el que se dio tratamiento del procedimiento para las quejas, teniendo en cuenta la legislación laboral (Apéndice P).

Figure 23. Formato reporte de quejas dentro de la entidad.

	PROCESO:	Gestión Humana	Código: FS- CV-01
			Versión: única
	DOCUMENTO:	Queja Comité de Convivencia laboral	Fecha de Aprobación 20/09/19
			Fecha de Vigencia: indeterminada
<p>“[...] se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo” (Ley 1010 de 2006 Artículo No. 2).</p>			
INFORMACION BÁSICA			
Nombre del Funcionario o Contratista:			
Documento de Identidad:			
Dependencia:			
Cargo:			
Celular:			
Correo electrónico:			
Persona contra quien se interpone la queja:			
Cargo:			
Fecha diligenciamiento:			
INSTRUCCIÓN PARA EL DILIGENCIAMIENTO			
<p>Si usted quiere presentar una queja, diligencie el numeral 1. Si usted quiere presentar una sugerencia diligencie el numeral 2.</p>			

7.3.3. Reinducción laboral en la entidad

Se enfocó en el fortalecimiento de la cultura organizacional y la formación necesaria para el desarrollo adecuado de las funciones del cuerpo laboral (Apéndice Q). Además, se instauro que el plan de reinducción se debe impartir a todos los funcionarios por lo menos cada dos (2) años, o antes, si se realizan cambios y se incluirán obligatoriamente un proceso de actualización acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa.

El proceso se dirigió a reorientar la integración del servidor público de la Entidad a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en diferentes aspectos que los afectan o benefician directamente.

7.3.3.1. Temas a tratar Se realizaron actividades de reinducción que fortalecieron el Plan institucional de Capacitación, en el cual se pueden definieron aspectos como; revisión, renovación y afianzamiento de los valores que han de sustentar la prestación de servicio público. Actualización y avances normativos que inciden en el funcionamiento de la Entidad. Beneficios alcanzados por el Plan de Desarrollo y políticas vigentes dentro de la administración. Redefinición de la misión institucional, establecimiento de metas y procedimientos, simplificación de trámites, diseño de proyectos y sistemas de información. Formulación, actualización o ajuste del Plan Básico de Ordenamiento Territorial, Plan de Desarrollo Municipal y de políticas públicas. Determinación y actualización de indicadores de gestión, mapas de riesgo

Los funcionarios de la Alcaldía de Moniquirá deben tuvieron la obligación de asistir a los programas de reinducción según lo establecido en el Plan de Capacitación y Formación, la asistencia quedo consignada en el formato de control de asistencia, documento que reposa en el archivo de Secretaria General de Gobierno. En el apéndice se encuentra específicamente el contenido que se llevó a cabo para el desarrollo con la descripción, responsable y duración de cada actividad.

7.3.3.2. Formato de evaluación para reinducción El documento (Apéndice L), tuvo como finalidad recopilar información que permita evaluar el programa de reinducción de la Alcaldía de Moniquirá, con el fin de realizar correctivos necesarios para el mejoramiento de este.

Figure 24. Formato de evaluación de la reinducción.

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONIQUIRÁ		GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
			Formato	
	MODELO ESTANDAR DE CONTOL INTERNO		F-PS-01	Página
			Versión 0	1 de 1
FORMATO DE EVALUACIÓN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO				
Cargo		fecha:		
Funcionario	Contratista			
Nombre del funcionario o contratista:				
Responsable:				
SATISFACCIÓN DEL SERVICIO				
No.	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	

Se generó un archivo en el cual se obtuvo una buena acogida del plan por parte de los funcionarios, la cual quedó documentada en el informe que se remitió a la Contraloría para la verificación de cumplimiento y que su copia está salvaguardada por la Ley 1581 de 2012.

7.3.3.3. Adaptación del plan a la entidad mediante resolución. Durante la vigencia 2019, al realizar la implementación del plan y enviar el informe a la Contraloría, se realizaron correcciones, seguido a ello se adoptó el plan de reinducción en la entidad, mediante Resolución 124 de 2019, para el desarrollo del mismo en un plazo máximo de 2 años.

7.3.3.4. Etapas del programa

Tabla 10.

Etapas del desarrollo del programa.

Etapas	Actividad	Objeto
1. Aspectos iniciales	Información	Actualizar el listado de los beneficiarios del programa, teniendo en cuenta que las mujeres deben ser mayores de 55 años y los hombres de 60 años.
	Revisión de hojas de vida e historias laborales	Contar con información precisa sobre el contenido de las historias laborales de los funcionarios públicos.
	socialización	Realizar un acercamiento a los funcionarios donde de manera amigable se les pueda exponer cual es el alcance y propósito del programa de retiro orientado a la condición de jubilación, retiro laboral voluntario o desvinculación asistida.
2. Aspectos psicosociales	Proyecto de vida	Elaborar un modelo de vida para su nueva etapa lo que quiere hacer dependiendo de sus posibilidades internas y externas.
	Estrategias para enfrentar cambios	Resolver los conflictos obteniendo mejoras para enfrentar diferentes situaciones en la vida.
	Autoestima	Lograr que las personas puedan derribar barreras impuestas por ellas mismas mediante la acentuación de un buen concepto propio

	Comunicación asertiva y habilidades sociales	Identificar las estrategias que hacen de la comunicación un proceso asertivo. Crear competencias que permitan reforzar o adquirir habilidades sociales para la adaptación a la nueva etapa de vida.
	Técnicas de relajación	Dar pautas para manejo y liberación de estrés
	Hábitos y conductas saludables	Ejercer el bienestar tanto físico como mental en la forma como se relacionan con el medio en el que se vive y se trabaja
3. Aspectos ocupacionales	Competencias ocupacionales	Explorar en qué áreas están interesados en participar o adquirir nuevas habilidades en las que puedan ocupar su tiempo libre.
4. Aspectos financieros	Estrategias de búsquedas de créditos y cultura del ahorro	Brindar educación financiera y práctica a los funcionarios próximos al retiro
	Emprendimiento y organización cooperativa	Incrementar las capacidades sociales, productivas, administrativas y empresariales de los funcionarios

En el desarrollo del programa se realizó intervención en los cuatro (4) aspectos que se mencionan en la tabla anterior, con la asistencia del 100% de la planta laboral de la entidad, actividades que fueron guiadas por los secretarios de las dependencias y por la Oficina Asesora de Control Interno, el cual se finalizó con la evaluación de la jornada con el formato del apéndice.

El resultado obtenido en la evaluación fue favorable, documento resguardado en el archivo de la entidad con aplicación de confidencialidad.

7.3.4. Retiro del funcionario por cumplimiento de términos

Esta propuesta se fundamentó y se desarrolló bajo el contexto social con conexión directa al bienestar y la calidad de vida de los colaboradores de la organización, se tuvo en cuenta la etapa de pre-jubilación; siendo el trabajo una forma de vinculación social y económica de carácter vital. Por lo anterior se realizó el programa de desvinculación laboral asistida (Apéndice R), la cual tuvo acompañamiento de especialistas (psicólogos) que ayudaron al desarrollo e implementación del mismo. A continuación, se muestra el contenido de actividades:

Tabla 11.

Actividades del programa de desvinculación asistida.

<i>No</i>	<i>Responsable</i>	<i>Dependencia participante</i>	<i>Descripción de la actividad</i>
1	Secretaria (Talento humano)	Secretaria de Gobierno	Información de nóminas y de administración de hojas de vida, obteniendo el listado actualizado de servidores que están próximos al retiro laboral y recibe información de servidores públicos retirados dentro del proceso de modernización administrativa y de reforma a la planta de personal.
2	Practicante (Talento humano)	Secretaria de Gobierno	Organiza la información de población objetivo, teniendo en cuenta que los hombres sean mayores de 60 años y las mujeres mayores de 55 años, consolidar el listado. Anexo el listado.
3	N/A	Secretaria de Gobierno	Proyecta programa de desvinculación laboral, incluyendo actividades como: <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilización. - Apoyo psicológico para el desvinculado y su familia. - Fomento de una cultura de ahorro. - Orientación laboral vacacional. - Refuerzo autoestima. - Comunicación humana.

			<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de capacidad emprendedora. - Manejo psicoemocional. - Técnicas de búsqueda de empleo.
4	Secretaria de Talento Humano	Secretaria de Gobierno	Presenta programa de desvinculación laboral asistida, ante el comité de capacitación e incentivos de la entidad para su aprobación.
5	Secretaria de Gobierno	Secretaria de Gobierno	Adelantar gestiones con instituciones como el SENA, la ESAP, las universidades, ONG, personas jurídicas y naturales especializadas en el desarrollo de actividades de desvinculación laboral asistida. Solicita las cotizaciones respectivas y coordina los procesos contractuales que se requieran.
6	Secretaria de Talento Humano	Secretaria de Gobierno	Coordina la convocatoria y la ejecución de actividades del programa de desvinculación laboral asistida. Solicita el control de asistencia y participación a quienes realizan cada evento específico.
7	Secretaria de Talento humano	Secretaria de Gobierno	Consolidar anualmente informe de ejecución de actividades del programa de desvinculación laboral asistida.

Se realizaron todas las actividades planteadas en la tabla anterior, ya que, hacia parte de la dependencia de la Secretaria de Gobierno, por lo que se dio continuidad al programa por parte de la entidad, para lo que el registro quedo en el archivo de la entidad con protección de ley 1581 de 2012.

7.3.4.1. Resultados de la estructuración del programa de desvinculación laboral asistida Este protocolo se logró implementar con la ayuda del profesional en psicología de la oficina de Gestión y desarrollo. Se tenía como estado inicial un 0% teniendo en cuenta que no se contaba con el programa para hacer la vinculación del personal, por ello se hizo el diagnóstico de las personas que cumplían con las

condiciones para estar en este programa (Apéndice R) y que hicieron parte del programa dejando como estado final 5 personas haciendo parte de este de las 13 que cumplían los requisitos para el mismo.

Al finalizar el tratamiento del protocolo, como se tenía apoyo por parte de un empleado contratista, que por cambio de administración no podría realizar la continuación del mismo, se dejó responsable a la auxiliad administrativa de la secretaria de gestión y desarrollo, quien fue capacitada para realizar las actualizaciones y se hizo la entrega por la Secretaria de Gobierno a la Jefe de oficina quien es ahora la persona encargada en comentar a su sucesor inmediato el apoyo necesario para la continuación del desarrollo del programa de esta manera mantenerlo vigente y actualizado para que sea de apoyo de los funcionarios de la entidad.

8. Indicadores de gestión

Para el mejoramiento de los procesos de las organizaciones es necesario contar con mediciones que permitan tener el control, realizando un seguimiento que permitan identificar las posibles mejoras, identificando factores que requieren fortalecimiento, por ello se emplean los indicadores de Gestión, que muestran el desempeño de los procesos por medio de fórmulas claras y establecidas en relación a lo que se quiere calcular.

El sistema de indicadores es un instrumento que consiente en la evaluación del rendimiento de una organización, que permiten conocer de forma cuantitativa el estado del proceso evaluado. La alcaldía de Moniquirá no contaba con dicho sistema de gestión para evaluar los procesos relacionados con el Talento Humano en la entidad, para esto se diseñaron y formularon en cada uno de los procesos, para la formulación se tuvieron las siguientes especificaciones:

- ✓ Nombre del indicador: Permite de entrada identificar que quiere medir el indicador.
- ✓ Tipo de indicador: Se establece si el indicador es utilizado para medir la efectividad, eficiencia o eficacia en la Gestión de Talento Humano.
- ✓ Meta: Hace referencia al valor que se espera alcanzar al medir el indicador, este valor

de referencia es diferente en cada proceso de acuerdo con lo acordado por la administración de la entidad.

- ✓ Objetivo del indicador: Estable la importancia de implementar el indicador en el subproceso establecido.
- ✓ Pertinencia del indicador: Permite identificar la necesidad de hacer dicha medición e identificar la aplicación.
- ✓ Unidad de medida: Especifica la unidad de medida utilizada, en algunos de los casos será de porcentaje o numérico.
- ✓ Definición de variables de la fórmula: Hace referencia a la descripción de las variables que se pueden encontrar en la formula, sean constantes o simplemente acotaciones de la formula.
- ✓ Fórmula para su cálculo: Especifica la operación que se realiza para lograr el cálculo del indicador, identificando las partes de la operación.
- ✓ Aspectos metodológicos: Permite identificar la información complementaria necesaria para poder entender el indicador o los requerimientos necesarios para alimentar el sistema de indicadores.
- ✓ Fuente de los datos: Identifica los documentos e informes necesarios para realizar la alimentación del indicador.
- ✓ Periodicidad: Frecuencia en la que se realizara la medición del indicador, teniendo en cuenta que la GTH, algunos indicadores se pueden emplear periódicamente, otros que son obligatorios por el Gobierno Nacional y exigen una frecuencia especifica.
- ✓ Responsable de generar el indicador: Persona encargada de aplicar y vigilar la implementación del indicador.
- ✓ Personas que debe conocer el resultado: Describe las personas que deben conocer el resultado del indicador, para que pueda ser una guía para la toma de decisiones o de identificar los planes de mejora.
- ✓ Rangos de evaluación: Permiten identificar el grado de cumplimiento que se tiene con relación a lo que evalúa el indicador, está dividido en excelente, bueno y malo, estos deben estar completamente identificados y aprobados por parte de la dirección de la entidad.

Los indicadores se diseñaron estableciendo el área de interés y apoyo de este proyecto y de la GTH de la Alcaldía, se realizó recuperación de información del sistema de gestión para la alimentación, se entregó a la auxiliar administrativa de recursos humanos quien se encargará de sostener y comunicar los resultados a los directivos. Se entregó el contenido de cada indicador, según las especificaciones para la creación. Adicional se creó un documento denominado Guía para el manejo de indicadores de gestión (Apéndice E), se presentan los conceptos necesarios para el manejo, a través de una herramienta ofimática de formato hoja de vida de indicadores de gestión definido por los siguientes aspectos:

Nombre del Indicador: Establece la identidad del indicador de forma más sencilla de acuerdo con la utilidad que le reporta el proceso, el nombre debe permitir su fácil y rápida identificación.

Tipo de Indicador: Se refiere a la clase de indicador que se establece definiendo el tipo; eficiencia, eficacia o efectividad.

Objetivo: Resultado que se espera lograr en un periodo determinado en un proyecto, programa o plan que está alineado con los objetivos del proceso y/o objetivos de calidad. Un objetivo bien formulado es aquel que permite identificar de manera precisas el resultado que se pretende alcanzar.

Meta: Criterio cuantitativo que permite establecer límites o niveles máximos de logro del indicador. La meta expresa la concreción del objetivo.

Método de Cálculo: Es la expresión matemática que permite cuantificar el nivel o magnitud que alcanza el indicador en determinado periodo considerado variables que se relacionan para este efecto.

Unidad: Hace referencia a la forma en la que se expresa el valor del indicador de acuerdo con las variables que se relacionan.

Ponderación: Porcentaje asignado a los indicadores definidos de acuerdo a su impacto dentro del proceso, el cual se tendrá en cuenta al hacer el cálculo del indicador de Eficiencia (El indicador de Eficacia no debe llevar ponderación).

Frecuencia: Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con la que se aplica el método de cálculo. Ejemplo: anual, semestral, trimestral, mensual, etc.

Fuente de Datos: Identifica el origen de la información de las variables que componen el indicador. Ejemplo: registros, documentos, datos de sistemas de información, entre otros.

Sentido: Indica la tendencia que debe tomar el indicador con respecto a la meta definida, puede ser maximizar, minimizar o mantener.

Responsable de la medición: Cargo del funcionario que recolecta la información de las variables que componen el indicador.

Para facilitar el cálculo de los indicadores y el seguimiento se entregó el formato informe de desempeño de los procesos que es una herramienta de Excel programada (Apéndice F), en el cual se visualiza la ficha técnica del indicador con los ítems anteriormente descritos, observando los resultados de los indicadores, estableciendo necesidades y aumento de la eficacia de los subprocesos que muestra déficit al calcular el indicador y hacerle el seguimiento. Al respecto la siguiente tabla de indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento deja ver de manera detallada la relación entre la mejora implementada, objetivo, formula, meta, estado inicial y final.

8.1. Tabla 12.

Indicadores de gestión

Mejora implementada	Objetivo	Formula	Meta	Estado inicial	Estado final
Direcciónamiento	Facilitar la adaptación del nuevo empleado en				

	<p>su cargo, conociendo los derechos programas y demás a los que pertenece desde que hace parte de la entidad, así como conocer sus funciones, actitudes, habilidades para el cargo.</p>	$\frac{\# \text{ de fases del cumplidas del plan}}{\# \text{ total de fases del plan}} \times 100\%$	1	0	0%	80%
			0			
			0			
			%			
Reinducción laboral	<p>Cumplir con los lineamientos que permiten garantizar la reorientación al personal antiguo para mantener la continuidad y la eficiencia en el desempeño de los cargos.</p>	$\frac{\# \text{ de etapas realizadas del plan}}{\# \text{ total etapas del plan}} \times 100\%$	1	0	0%	100%
			0			
			0			
			%			
Clima laboral	<p>Identificar e intervenir los factores que afectan el clima laboral de la entidad.</p>	$\frac{\# \text{ de etapas de clima laboral realizadas}}{\# \text{ total etapas de clima laboral}} \times 100\%$	8	0	0%	80%
			0			
			%			
Desvinculación laboral asistida	<p>Capacitar y sensibilizar el personal que este próximo a retiro del servicio, buscando el beneficio de los</p>	$\frac{\# \text{ de actividades realizadas del programa}}{\# \text{ total actividades del programa}} \times 100\%$	1	0	0%	100%
			0			
			0			
			%			

empleados y del ambiente organizacional

Estandarización quejas dentro de la entidad	Establecer mecanismos por medio del cual los funcionarios puedan interponer una queja asociada al entorno laboral, que pueda constituirse como acoso laboral, dando cumplimiento a la normatividad vigente	$\frac{\text{quejas resueltas por la estandarización}}{\# \text{ total de quejas}} \times 100\%$	1	0	0%	50%
			0			
			0			
			%			

Para lograr el cálculo de indicadores y su respectivo diseño en la entidad se definieron para el área de estudio, en este caso, dos temas: el sistema de indicadores de gestión, teniendo en cuenta que la entidad quería contar con un sistema independiente para el tratamiento de PQRS (Apéndice S) y el otro se es en **relación directa con la GTH**, en los que se pueden calcular lo relacionado al ausentismo, capacitaciones, movilidad, entre otros subprocesos que se tienen en la entidad y que se intervinieron en la mejora.

8.2. Resultado de la implementación del proceso en la entidad

Para el ingreso de un funcionario a la plantilla de la Alcaldía no se tenían ningún tipo de procedimiento en el cual se realizará un enfoque de guía al nuevo servidor por medio de **implementación en inducción del funcionarios; direccionamiento estratégico**, por ello se partió de un estado inicial de 0%, teniendo en cuenta que las personas que habían ingresado no habían recibido ninguna orientación de la entidad, con ayuda de la tutora se pudo implementar el programa a1 funcionaria que fue contratada entre junio y diciembre del 2019, teniendo en cuenta que para esta temporada se vio una afectación a contratación por época electoral. De ahí, se logra el direccionamiento estratégico del plan con estas acciones, la cual tuvo una división de cinco (5) fases, de las que se tuvo la implementación de cuarto de estas, dejando en espera aquella que

realizaba una especificación precisa del puesto a ocupar en la entidad, teniendo en cuenta que los cargos que se contrataron hacen parte de la provisionalidad y no tienen puesto o división específica, por ello se logra el cumplimiento del 80% de la implementación.

Luego, en lo relacionado con la **implementación del programa de reinducción** se identifica que el proceso debía empezar con un estado inicial del 0%, teniendo en cuenta que nunca se había implementado un programa de este tipo en la entidad. Con este programa se obtuvo un estado final de la implementación del 100%, haciendo parte de este programa 51 personas y se concretó de forma permanente por medio de resolución, el cual tuvo cuatro etapas; en las que se manejaron aspectos ocupacionales, psicosociales, financieros, entre otros. Cumpliendo a cabalidad las exigencias por entidades de control externó, teniendo buena acogida en la entidad. La siguiente tabla permite observar el comparativo.

Tabla 13.

Comparativo indicador de gestión para la eficacia del programa de reinducción

Indicador de gestión para la eficacia del programa de reinducción		
Etapas	implementación	Relación porcentual
1. Aspectos iniciales	25%	25%
2. Aspectos psicosociales	25%	50%
3. Aspectos ocupacionales	25%	75%
4. Aspectos financieros	25%	100%

Por otro lado, como se evidenció en el diagnóstico la entidad no contaba con ningún tipo de protocolo para el desarrollo de la medición de **clima laboral** por lo cual este índice se tomó con un valor inicial de 0%. Implementando este protocolo se pudo realizar por primera vez la medición de clima laboral en la entidad, el cual se realizó en el 72.5% de los trabajadores (37 personas), ejecutado por medio de la herramienta ofimática creada. Con los resultados obtenidos se planteó una propuesta de mejora, haciendo relación a las cinco (5) etapas en las que se dividió, logrando

el cumplimiento de cuatro de estas, el 20% restante no se realizó, teniendo en cuenta que debía hacerse por parte de una secretaria la cual lo desarrollará y dará continuidad para el 2020. La siguiente tabla detalla al respecto.

Tabla 14.

Comparativo indicador de gestión para la eficacia de la evaluación de clima laboral.

Indicador de gestión para la eficacia de evaluación del clima laboral

Etapa	Implementación	Relación porcentual
1. Protocolo	20%	20%
2. Aplicación encuesta	20%	40%
3. Resultados	20%	60%
4. Plan de mejoramiento	20%	80%
5. Implementación mejoramiento	0%	80%

De igual manera, en la Alcaldía de Moniquirà no se contaba con un programa de **desvinculación asistida** por lo que se parte con un valor de 0%. Con la implementación de este programa se hicieron partícipes el 38.46% (5 personas) de los que cumplían los requisitos para pertenecer al mismo, dicho programa se realizó a través de siete (7) actividades, las cuales se cumplieron a cabalidad. Dando inicio a un proceso de desvinculación más claro, evaluable y productivo.

Otro aspecto intervenido fue el proceso de **quejas dentro de la entidad**. Este se realizó con la ayuda de la tutora y el Jefe de Control Interno. Se dio trámite a las quejas que llegaron de manera ágil y sin acudir a otros entes de control, se resolvieron el 50% de las quejas que llegaron por parte de los funcionarios durante el desarrollo del proyecto.

Tabla 15.

Comparativo indicador de gestión para la eficacia del proceso de quejas dentro de la entidad.

Indicador de gestión para la eficacia del proceso quejas

Periodo	Número quejas que se les dio trámite por el proceso	Cantidad total de quejas	Relación porcentual
Junio-Septiembre	0	2	0%
Agosto-Diciembre	2	2	100%
Total desarrollo del proyecto	2	4	50%

Con estos resultados que abarcaron direccionamiento estratégico, la reinducción laboral, evaluación de clima laboral, desvinculación asistida, quejas al interior de la institución, PQRS en la entidad intervenida cualifica sus procesos de funcionamiento y se preparan para continuar optimizando su labor como entidad pública.

9. Evaluación de las mejoras implementadas

Después de la implementación de mejoras aprobadas por parte de la dirección de la Alcaldía de Moniquirá, se realizó una segunda aplicación del instrumento de evaluación para encontrar el porcentaje de cumplimiento que se obtuvo con la intervención. Se encuentra en el (Apéndice T) el cual mostró un avance en la calificación del 10% pasando de un 32.7% a un 42.7% de cumplimiento, con este porcentaje la entidad se encuentra en el nivel Básico Operativo Alto, según las calificaciones del MIPG. A continuación, en la tabla 16 se encuentra el avance de los componentes que hicieron parte de la evaluación diagnóstico.

Tabla 16.

Componentes de la aplicación del instrumento de evaluación después de la mejora

Componentes	Categoría	Valor después de la mejora	Incremento
-------------	-----------	----------------------------	------------

Planeación 70.5%	Conocimiento normativo y del entorno	75%	12%	
	Gestión de la información	84%	5%	
	+6.9%	Planeación Estratégica	54%	6%
	Manual de Funciones y competencias	100%	0%	
	Arreglo institucional	70%	0%	
Ingreso 50%	Provisión del empleo	50%	2%	
	Gestión de la información	53%	0%	
	Meritocracia	40%	0%	
	+3.3%	Gestión del desempeño	80%	0%
	Conocimiento institucional	30%	30%	
Desarrollo 35.5%	Conocimiento institucional	30%	30%	
	Gestión de la información	63%	18%	
	+10.1%	Gestión del desempeño	40%	13%
	Capacitación	31%	4%	
	Bienestar	37%	8%	
	Administración del TH	40%	0%	
	Clima organizacional y cambio cultural	49%	40%	
	Valores	20%	10%	
	Contratistas	10%	0%	
	Negociación colectiva	0%	0%	
Gerencia pública	17%	0%		
Retiro	Gestión de la información	60%	50%	

36.8%	Administración del TH	31%	31%
	Desvinculación asistida	20%	20%
+35.1%	Gestión del conocimiento	60%	60%

10. Socializar de las mejoras implementadas y sus resultados

La socialización fue realizada a la Secretaria General y de Gobierno en compañía del Jefe de Control Interno, en la que se presentó la documentación para mejoramiento del proceso de gestión humana; teniendo en cuenta los requerimientos de la entidad y del sistema público. Como constancia de la culminación satisfactoria de la práctica profesional en la modalidad de proyecto de grado, se puede observar en la culminación de la práctica empresarial y recibido de documentación entregada a la Alcaldía de Moniquirá.

Figura 25. Carta de cumplimiento de objetivos y socialización.

	ALCALDÍA MUNICIPAL MONIQUIRÁ	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
	MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTO	
		P-GA-12 Versión 1	Página 1 de 3 13-08-2013

Moniquirá, Diciembre 30 de 2019

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

Cordial saludo,

Por medio de la presente, me permito informar que la estudiante **YESIKA MARYLIN ROSERO RÍOS**, con código **2145530** del programa de Ingeniería Industrial, cumplió a cabalidad los objetivos propuestos en el proyecto de grado **"Mejoramiento del proceso de gestión de talento humano para la Alcaldía de Moniquirá"**, bajo la dirección del docente **Juan Camilo Llamas**, los resultados del proyecto fueron socializados ante la Entidad, Secretaría General y de Gobierno y funcionarios. El proyecto de grado contó con la tutoría de la **Dra. Astrid Sorangel Plazas Ovalle**, quien ocupa el cargo de **Secretaría General y de Gobierno** de la Alcaldía de Moniquirá.

Atentamente,



ASTRID SORANGEL PLAZAS OVALLE
 SECRETARÍA GENERAL Y DE GOBIERNO
 SUPERVISORA Y TUTORA




ANCISAR PARRA AVILA
 ALCALDE DE MONIQUIRÁ



Alcaldía de Moniquirá

Calle 18 N° 4-53 / Código Postal 154260 /
 Tel: (8) 7281124 / FAX: 7281370
 E-mail: contactenos@moniquira-boyaca.gov.co
www.moniquira-boyaca.gov.co
 twitter: @alcmoniquira

Figura 26. Carta entrega documentos de la implementación de la mejora.

	ALCALDÍA MUNICIPAL MONIQUIRÁ	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
	MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTO	
		P-GA-12	Página 2 de 3
		Versión 1	13-06-2013

Moniquirá, diciembre 30 de 2019


El presente documento contiene la entrega del trabajo realizado por la estudiante YESIKA MARYLIN ROSERO RIOS como constancia de culminación de su práctica empresarial en modalidad de trabajo de grado en la Alcaldía de Moniquirá. Anexo CD.

TEMA	DOCUMENTO
Direccionamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de direccionamiento estratégico. - Apéndice (Formato de evaluación del direccionamiento estratégico)
Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Protocolo de evaluación de clima laboral
Reinducción	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de reinducción - Apéndice (Formato de evaluación de reinducción)
Desvinculación Asistida	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de desvinculación asistida - Listado de pre-pensionados (Excel) - Etapas programa de desvinculación laboral (Excel) - Diagrama de flujo del programa (Visio)
Transferencia de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de transferencia de conocimiento
Quejas dentro de la Entidad	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarización proceso de quejas Alcaldía Moniquirá - Formato para presentar quejas (Excel) - Diagrama de flujo (Visio)
PQRS	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de mejora del proceso - Diagrama de flujo del proceso - Apéndice A: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formato de caracterización del proceso PHVA (Excel) - Apéndice B: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 indicadores; PQRS atendidas,



Alcaldía de Moniquirá

Calle 18 N° 4-53 / Código Postal 154260 /
 Tel: (8) 7281124 / FAX: 7281370
 E-mail: contactenos@moniquira-boyaca.gov.co
www.moniquira-boyaca.gov.co
 twitter: @alcmoniquira

	ALCALDÍA MUNICIPAL MONIQUIRÁ	GESTION ADMINISTRATIVA	
	MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO	PROCEDIMIENTO	
		P-GA-12	Página 3 de 3
		Versión 1	13-06-2013

	Plazos establecidos para PQRS, Áreas con mayor número de PQRS, canales de atención (Creación de indicador y formato de desempeño (Excel))
--	---

Recibió,


ASTRID SORANGEL PLAZAS OVALLE
SECRETARIA GENERAL Y DE GOBIERNO
SUPERVISORA Y TUTORA

11. Conclusiones

Con el desarrollo de este trabajo fue claro el cumplimiento de la misión social de la Universidad Industrial de Santander, a través de la alianza y convenio que se hace en Ingeniería Industrial para el apoyo a estas entidades. Sin duda, esta relación empresa- universidad resulta relevante no solo para los directos involucrados a nivel institucional, sino para los estudiantes quienes logran introducir en campo los aprendizajes obtenidos durante la carrera, en este caso de estudios industriales; a la par van construyendo ciudadanía y sentido social.

De manera concreta, y sin lugar a dudas el trabajo de Gestión de Talento Humano es fundamental en una empresa, porque se maneja el recurso más importante que tiene relación en los procesos misionales, por ende, el desarrollo de planes de mejoramiento que involucren intervención en clima laboral, desvinculación asistida, reinducción, entre otros, son fundamentales para dar continuidad, cualificación y un mejoramiento continuo de la GTH. De ahí, que resulta una tarea preponderante para el futuro ingeniero industrial tener claridad sobre estos procesos y su cualificación; y para la entidad se convierte en la base de su consistencia, permanencia y progreso. En consecuencia, la Alcaldía de Moniquirá logró ver el cambio en su proceso desde una intervención como la realizada en este proyecto que a futuro se verán reflejados en la comunidad que atiende en el municipio y será un aporte a la calidad de vida de quienes laboran al interior de la institución y de quienes como ciudadanos-usuarios requieren sus servicios.

Por otro lado, tras el proceso vivenciado fue claro que para realizar un buen proceso de intervención es indispensable efectuar un diagnóstico que tenga en cuenta cada uno de los subprocesos de talento humano; así mismo, que tenga en cuenta la normatividad que rige la organización, para formular adecuadamente un plan de mejoramiento. Por ello como Ingeniera Industrial, fue clara la necesidad de realizar una intervención en el proceso de Gestión de Talento Humano, aplicado en dirección al mejoramiento de la entidad desde los marcos nacionales que direccionan las metas de alcance. Ignorar la existencia de estos marcos legales y obviar la

necesidad de una evaluación inicial son los pasos para el fracaso en un trabajo que pretenda mejorar procesos. Por el contrario, el diagnóstico de la entidad dejó en claro la necesidad de intervención y posterior mejoramiento en la Alcaldía. Se requería con urgencia la mejora del desarrollo del funcionario público y el cumplimiento de los reglamentos y normativas externas legales vigentes para alcanzar un proceso óptimo que se había olvidado en esta entidad pública.

De igual forma, el plan de mejora propuesto fue positivo; sin embargo, por prohibiciones no se pudo intervenir el 30% de lo esperado en la propuesta; producto del papeleo y la negación de procesos. De ahí que, es importante tener en cuenta que es necesario contar con la vigilancia y apoyo de entidades externas reguladoras para el desarrollo de actividades en las entidades de carácter público; esto de alguna manera resulta un trámite que contradice la posibilidad y necesidad de mejoramiento de las entidades. No obstante, y hasta donde fue permitido, se logró intervenir los puntos neurálgicos de la Alcaldía, entre ellos, el uso de herramientas ofimáticas, que fue fundamental. La conclusión al respecto de estas herramientas en medio de un contexto con basta información como es que sin lugar a dudas aquellas ayudan en el análisis de indicadores, soporta la toma de decisiones bajo criterios cuantitativos actualizados. Además, su diseño es esencial para la mejora de una empresa, como se pudo observar en la entidad donde tuvo un impacto positivo, con enfoque de mejora continua.

Finalmente, con la participación del personal en el desarrollo de los programas y planes, se logró realizar la validación y aprobación de los mismos, generando compromiso y empatía por la entidad, lo que a corto plazo se verá reflejado en la mejora del servicio; además del reconocimiento de la importancia de metodologías externas a la entidad implementadas inicialmente por la CNSN y la Función pública; pues parte de la clave del éxito del proceso es el trabajo cooperativo de quienes directa o indirectamente se encuentran alrededor de los servicios de una entidad; unos por conocerla desde dentro y otros por ser parte de procesos más externos, pero vitales en la cadena de producción y atención. Entonces, las mediciones de los procesos son un eje fundamental para el proceso de mejora de la Gestión de Talento Humano, realizando evaluaciones periódicas que apoyan la toma de decisiones de las empresas y su continuo cambio que no termina con una sola intervención, sino que se abre camino para continuarla.

12. Recomendaciones

Es importante tener en cuenta, la consolidación de la dependencia de Gestión de Talento humano dentro de la Alcaldía, se requiere que se dé continuidad a la implementación de los protocolos, planes, programas, formatos y demás para poder lograr los objetivos organizacionales y fortalecer el talento humano de la entidad.

Como primera instancia es necesario realizar un análisis de tiempos y carga laboral, teniendo en cuenta que existen dependencias en las que no se da abasto con las funciones generando una sobrecarga laboral, lo que conlleva a realizar contratación paralela lo que perjudica el correcto funcionamiento de la entidad, sobre todo en cambios de administración, escogiendo personas que en ocasiones no cumplen con los requisitos académicos para las funciones que se solicitan.

La entidad debe cumplir con la realización del 100% de las capacitaciones, planes y programas que generen bienestar en los funcionarios mejorando directamente la productividad, ambiente laboral y satisfacción laboral, todo esto con el enfoque de sentido de pertenecía para el logro del cumplimiento de objetivos de la Alcaldía. Además, se deben revisar periódicamente los documentos con el fin de adecuarlos a la legislación vigente para cada año y modificar los parámetros establecidos de acuerdo a las necesidades que vaya presentando la entidad.

La socialización de la evaluación de desempeño y de clima laboral, ayudaran al diagnóstico de las condiciones de los trabajadores y del ambiente de trabajo, por ello es importante establecer reuniones donde se muestren los hallazgos, realizando seguimiento y buscando posibles mejoras.

Realizar un análisis periódico del comportamiento de los indicadores de GTH, midiendo los resultados de las actividades que se realizan en la dependencia y estableciendo acciones de mejora que fortalezcan los procesos y servicios que se prestan a la comunidad.

Es de vital importancia que en la alcaldía se tenga documentación de todas las acciones de forma práctica que sirva de soporte a las acciones que se implementan en la Gestión de Talento Humano, teniendo en cuenta que el cambio de administración tiene consigo el cambio de la planta paralela, que es por lo general quien se encarga de este proceso en la entidad.

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

- Alles, M. (2000). Desempeño por competencias. Granica S.A.
- Ardila y Zambrano. (2018). Mejoramiento Del Proceso Del Talento Humano Para El Cuerpo Oficial De Bomberos De Bucaramanga, (Tesis de pregrado), Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión De Talento Humano. MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. MC Graw Hill.
- Colombia (2018), Modelos integrado de planeación y Gestión, Manual Operativo sistema de Gestión. Presidencia de la república.
- Corte Constitucional (2013). Sentencia C-826 de 2013. Departamento Administrativo de la Función Pública
- Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). (2008). Gerencia de recursos físicos y financieros. http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/3_gerencia_de_recursos_fis_y_fin.pdf
- Función Pública. (2012). Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano MECI 2014.
- González, Ivonne. (2018). Mejoramiento del proceso de Gestión de Talento Humano en la Empresa Metrolinea S.A, (Tesis pregrado), Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Granada A., (2007). Guía para la identificación e implementación de un sistema de indicadores
<http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>.

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. (2013) Agencia Estatal de Evaluación de la
Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

Moore, M. (1998) Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Paidós.

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). (2008). Desarrollo de
Capacidades. Nota de Práctica.

Ramió Matas, Carles, (1999) Teoría de la Organización y Administración Pública. Pompeu
Fabra.

UMNG. (2019). Gestión de Calidad Y gestión de procesos. <http://virtual.umng.edu.co>

Valencia. J. (2016). Plan de mejoramiento para el departamento de Gestión Del Talento Humano
en la Empresa MULTISTREAM LATINOAMERICA S.A.S. de Bogotá D.C., (Tesis
pregrado), Universidad del Valle, Cali, Colombia.