

Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la Alcaldía Municipal del Socorro,
Santander

Laura Vanessa Vidales Rocha y Karol Dayana Duarte Pinzón

Proyecto de grado para optar por el título de Ingeniera Industrial

Director

Ana Mireya Cuadros Rojas

Magister en Administración de Empresas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2025

Dedicatoria

Dedicamos a Dios en primera instancia, nuestras familias, demás seres queridos y amigos, por nutrirnos con amor y valores, por ser nuestro motor y soporte constante en cada etapa de este camino. Este trabajo no solo refleja nuestro esfuerzo, sino también la colaboración de todos aquellos que forman parte importante de nuestras vidas que a pesar de los altibajos siempre están presentes.

A mi madre Gladys, por su amor incondicional, su apoyo y su fe inquebrantable en mí, aun cuando yo misma dudaba de mi propio camino.

Dedico este trabajo a mis padres Rosalía y Javier, quienes con su sacrificio, consejos y cariño han sido mi guía en cada paso. Ustedes son la razón de mi perseverancia y el motor de mis sueños. Este triunfo es un reflejo de todo lo que me han dado y este logro también es suyo, porque sin su apoyo incondicional no habría llegado hasta aquí.

A Marcela, mi amiga, mi cómplice, mi luz en tantos días grises. Aunque su ausencia duele, su recuerdo me acompaña y me inspira. Esta meta también es suya.

A Dianita, mi amiga, que siempre estuvo a mi lado en los momentos importantes y que, aunque partió antes de tiempo, sigue vive en mis recuerdos y en mi corazón. Este triunfo también es tuyo.

A Diana, mi hermana incondicional, compañera de vida desde que éramos niñas. Gracias por estar conmigo en mis momentos difíciles, por celebrar mis logros y hacer más fácil mi camino.

A Armando y Edwin, los hermanos que me deja la universidad para toda la vida, porque su bondad y apoyo han marcado mi camino.

A todos ustedes, les dedicamos este logro, porque sin ustedes, nada de esto sería posible.

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a Dios, por darnos la vida, la fortaleza y la sabiduría necesarias para recorrer este camino. Su presencia ha sido nuestro refugio en los momentos de incertidumbre y nuestra guía en cada paso.

A nuestros padres, este logro no habría sido posible sin su apoyo constante, sus palabras de aliento en los momentos difíciles y la confianza que siempre depositaron en nosotras. Cada página de este trabajo refleja no solo nuestra dedicación, sino también el fruto de todo lo que nos han brindado.

A la Universidad Industrial de Santander, nuestra alma mater, por brindarnos una formación de calidad y un entorno de crecimiento personal y profesional. Gracias por ser el escenario donde se moldearon nuestras aspiraciones.

A la profesora Ana Mireya Cuadros, nuestra directora de proyecto, por su dedicación y su orientación constante y apoyo. Su experiencia y acompañamiento fueron esenciales para la culminación de este proyecto.

Deseo expresar mi sincero agradecimiento a nuestra tutora, Maribel Arguello, por su valiosa orientación, paciencia y compromiso durante el desarrollo del proyecto. Su acompañamiento constante y recomendaciones fueron fundamentales para enriquecer este proceso y alcanzar los objetivos.

A Martín, por su apoyo incondicional, por estar presente en los momentos más difíciles, por inspirarme constantemente y por su compañía.

A la Alcaldía Municipal de Socorro, Santander, por abrirnos las puertas a este proyecto y brindar el espacio y las condiciones necesarias para su desarrollo.

Tabla de contenido

Introducción	13
1. Planteamiento del problema.....	15
1.1 Pregunta problema	17
2. Diagnóstico inicial	18
3. Objetivos.....	23
3.1 Objetivo general.....	23
3.2 Objetivos específicos	23
4. Resultados esperados	24
5. Marco de referencia	25
5.1 Marco de antecedentes.....	25
5.2 Marco teórico	30
5.2.1 Teoría de la Gestión y la Administración	30
6. Metodología.....	33
6.1 Enfoque	33
6.2 Tipo.....	33
6.3 Diseño	34
6.4 Población y muestra.....	34
6.5 Instrumentos de recolección de información	35

7.	Resultados	37
7.1	Diagnóstico del proceso de Gestión del Talento Humano en la Alcaldía Municipal del Socorro	37
7.1.1	Revisión Conceptual	37
7.1.2	Análisis Preliminar de la Organización	38
7.1.3	Caracterización del Personal	39
7.1.4	Aplicación del Instrumento de Evaluación de Cumplimiento del proceso de GTH 40	
7.1.5	Análisis de Información	51
7.1.6	Principales resultados del diagnóstico	55
7.2	Plan de mejoramiento para el proceso de Gestión del Talento Humano	60
7.2.1	Objetivos del plan	61
7.2.2	Líneas estratégicas de intervención	62
7.2.3	Cronograma de implementación	70
7.2.4	Presupuesto	71
7.2.5	Procedimiento de las actividades que avaló la Alcaldía Municipal del Socorro (repositorio, entrevista 360 y las entrevistas de retiro)	72
7.3	Ejecución de las acciones de mejora aprobadas por los encargados en el Gobierno de la Alcaldía Municipal del Socorro	81
7.3.1	Repositorio digital	81
7.3.2	Formato de entrevistas y acompañamiento para retirados	86

7.3.3	Encuesta de satisfacción de trabajadores	86
7.3.4	Encuesta de percepción usuarios de la entidad	94
7.4	Establecimiento de un sistema de indicadores de gestión para evaluar la efectividad de las mejoras implementadas y realizar seguimiento continuo al proceso	100
8.	Conclusiones	104
9.	Recomendaciones	106
	Referencias bibliográficas.....	108

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Cronograma de implementación</i>	37
Tabla 2 <i>Cronograma de implementación</i>	70
Tabla 3 <i>Presupuesto</i>	71
Tabla 4 <i>Resumen general de herramientas tecnológicas</i>	73
Tabla 5 <i>Módulos funcionales del SIGTH</i>	74
Tabla 6 <i>Proceso de implementación SGED</i>	75
Tabla 7 <i>Características PE360</i>	76
Tabla 8 <i>Innovaciones PATJ</i>	77
Tabla 9 <i>Dashboards BITH</i>	78
Tabla 10 <i>Canales SMSC</i>	79
Tabla 11 <i>Cronograma de implementación por herramienta</i>	79
Tabla 12 <i>Recursos humanos especializados</i>	80
Tabla 13 <i>Indicadores de seguimiento y evaluación</i>	100
Tabla 14 <i>Indicadores de éxito por herramienta</i>	102

Lista de figuras

Figura 1 <i>Calificación por componentes</i>	41
Figura 2 <i>Categorías componente 1 planeación</i>	41
Figura 3 <i>Categorías componente 2 ingreso</i>	43
Figura 4 <i>Categorías componente 3 desarrollo</i>	44
Figura 5 <i>Categorías componente 4 Retiro</i>	46
Figura 6 <i>Calificación por rutas de creación de valor</i>	47
Figura 7 <i>Calificación ruta de la felicidad</i>	48
Figura 8 <i>Calificación ruta de crecimiento</i>	49
Figura 9 <i>Calificación ruta del servicio</i>	49
Figura 10 <i>Calificación ruta de calidad</i>	50
Figura 11 <i>Calificación ruta del análisis de datos</i>	51
Figura 12 <i>Calificación total</i>	51
Figura 13 <i>Estructura organizacional jerárquica</i>	82
Figura 14 <i>Nomenclatura estandarizada</i>	83
Figura 15 <i>¿Qué tan satisfecho se encuentra con su trabajo actual?</i>	86
Figura 16 <i>¿Se siente motivado/a a realizar sus funciones diariamente?</i>	87
Figura 17 <i>¿Cuenta con las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo?</i>	87
Figura 18 <i>¿Cómo calificaría el ambiente laboral en su dependencia?</i>	88
Figura 19 <i>¿Siente que existe un buen compañerismo entre colegas?</i>	88
Figura 20 <i>¿Recibe información clara y oportuna sobre los temas que afectan su trabajo?</i>	89
Figura 21 <i>¿Tiene canales adecuados para expresar sus opiniones o inquietudes?</i>	89

Figura 22 <i>¿Cómo evalúa la relación con su jefe inmediato?</i>	90
Figura 23 <i>¿Siente que su jefe escucha y valora sus aportes?</i>	90
Figura 24 <i>¿Cree que su trabajo es reconocido y valorado?</i>	91
Figura 25 <i>¿Considera que tiene oportunidades de crecimiento y capacitación dentro de la Alcaldía?</i>	91
Figura 26 <i>Rango de edad y sexo de los usuarios encuestados</i>	94
Figura 27 <i>Dependencia o secretaría a la que acudió</i>	95
Figura 28 <i>¿Fue atendido/a con amabilidad y respeto?</i>	95
Figura 29 <i>¿El funcionario entendió claramente su solicitud o necesidad?</i>	96
Figura 30 <i>¿Recibió una respuesta oportuna?</i>	96
Figura 31 <i>¿La información que le dieron fue clara y suficiente?</i>	97
Figura 32 <i>¿Cómo califica la comodidad y limpieza del lugar?</i>	97
Figura 33 <i>¿Tuvo que esperar mucho tiempo para ser atendido/a?</i>	98
Figura 34 <i>¿Qué tan satisfecho/a está con la atención recibida?</i>	98

Lista de apéndices

Apéndice A. Repositorio digital

Apéndice B. Formato de entrevistas

Apéndice C. Formato de acompañamiento de retirados

Apéndice D. Sistema de seguimiento de indicadores

Resumen

TITULO: Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la Alcaldía Municipal del Socorro, Santander¹

AUTOR: Laura Vanessa Vidales Rocha* y Karol Dayana Duarte Pinzón **

PALABRAS CLAVES: Gestión del talento humano, Modernización institucional, Digitalización de procesos, MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión).

El presente estudio abordó el mejoramiento integral del proceso de gestión del talento humano en la Alcaldía Municipal del Socorro, Santander, mediante un enfoque cualitativo descriptivo-aplicado que diagnosticó el estado actual, donde se desarrolló un plan de mejoramiento y se ejecutaron acciones prioritizadas estableciendo indicadores de seguimiento. La metodología incluyó la aplicación del autodiagnóstico MIPG, entrevistas semiestructuradas, observación directa y análisis documental, complementados con encuestas de satisfacción interna y percepción ciudadana. El diagnóstico reveló un nivel alto de madurez organizacional (82.1 puntos) con fortalezas en ingreso (88.6 puntos) y planeación (85.0 puntos), pero oportunidades críticas en retiro del personal (50.0 puntos), gestión del conocimiento (40%) y representación juvenil (30%), con este diagnóstico se procedió a diseñar un plan integral con seis líneas estratégicas de intervención soportadas por herramientas tecnológicas especializadas (SIGTH, SGED, PE360, PATJ, BITH, SMSC) con inversión de \$550 millones y de las cuales se implementaron tres iniciativas aprobadas, a saber, repositorio digital conforme a normatividad vigente, sistema de encuestas que evidenciaron 78.13% de funcionarios muy satisfechos y 92.31% de ciudadanos bien atendidos y formatos de entrevistas de retiro sistemáticas, además, se estableció un sistema de 33 indicadores estructurados en tres niveles para seguimiento continuo, llegando a la conclusión de que se evidencia que la gestión estratégica del talento humano contribuye significativamente al mejoramiento del servicio público cuando se fundamenta en diagnósticos rigurosos, planificación integral y herramientas tecnológicas apropiadas, posicionando a la entidad como referente en modernización de gestión pública territorial.

¹ Proyecto de grado

* Facultad Fisicomecanica – Escuela de Estudios Industriales y Empresariales – Director: Ana Mireya Cuadros Rojas. Magister en Administración de Empresas.

** Facultad Fisicomecanica – Escuela de Estudios Industriales y Empresariales – Director: Ana Mireya Cuadros Rojas. Magister en Administración de Empresas.

Abstract

TITLE: Improving the human talent management process for the Municipal Mayor's Office of Socorro, Santander²

AUTHOR: Laura Vanessa Vidales Rocha * & Karol Dayana Duarte Pinzón **

KEYWORDS: Human talent management, Institutional modernization, Process digitalization, Integrated Planning and Management Model (IPPM).

This study addressed the comprehensive improvement of the human talent management process at the Municipal Government of Socorro, Santander, using a descriptive-applied qualitative approach that diagnosed the current status. An improvement plan was developed, and prioritized actions were implemented, establishing monitoring indicators. The methodology included the MIPG self-assessment, semi-structured interviews, direct observation, and documentary analysis, complemented by internal satisfaction and citizen perception surveys. The diagnosis revealed a high level of organizational maturity (82.1 points) with strengths in income (88.6 points) and planning (85.0 points), but critical opportunities in staff retirement (50.0 points), knowledge management (40%) and youth representation (30%). With this diagnosis, a comprehensive plan was designed with six strategic lines of intervention supported by specialized technological tools (SIGTH, SGED, PE360, PATJ, BITH, SMSC) with an investment of \$550 million and of which three approved initiatives were implemented, namely, a digital repository in accordance with current regulations, a survey system that showed 78.13% of officials were very satisfied and 92.31% of citizens were well served, and systematic retirement interview formats. In addition, a system of 33 indicators structured in three levels for continuous monitoring was established, reaching the conclusion that it is evident that the strategic management of human talent contributes significantly to the improvement of public service when based on diagnoses. Rigorous, comprehensive planning and appropriate technological tools, positioning the entity as a benchmark in the modernization of territorial public management.

² Degree Work

* Fisicomecanica Faculty - School of Industrial and Business Studies - Director: Ana Mireya Cuadros Rojas. Master's in business administration

** Fisicomecanica Faculty - School of Industrial and Business Studies - Director: Ana Mireya Cuadros Rojas. Master's in business administration

Introducción

El talento humano constituye el activo más valioso de cualquier organización, siendo especialmente crucial en las entidades públicas donde el servicio a la ciudadanía depende directamente de la calidad, compromiso y eficiencia de sus funcionarios. En este contexto, la presente propuesta se enfoca en el mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano para la Alcaldía Municipal del Socorro, Santander, con el propósito de optimizar sus procedimientos administrativos y fortalecer el desempeño institucional.

La Alcaldía Municipal del Socorro, como entidad territorial encargada de velar por el bienestar de sus ciudadanos, requiere contar con procesos robustos y eficientes en la administración de su personal, lo cual significa contar con un sistema de gestión del talento humano efectivo lo que no solo garantizaría el cumplimiento normativo, sino que también potenciaría el desarrollo profesional de los servidores públicos, incrementando su motivación y compromiso, y mejorando sustancialmente la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad.

Este proyecto surge de la necesidad de diagnosticar, analizar y fortalecer los procedimientos actuales relacionados con la selección, capacitación, evaluación y retención del personal en la Alcaldía a través de un enfoque cualitativo y un diseño metodológico estructurado, buscando identificar oportunidades de mejora que permitan implementar herramientas tecnológicas, optimizar la gestión documental y establecer indicadores de seguimiento para una administración más eficiente del capital humano.

La implementación de este plan de mejoramiento pretende modernizar los procesos administrativos, reducir la carga burocrática, facilitar la toma de decisiones basada en datos y promover un ambiente laboral que fomente el desarrollo profesional y personal de los funcionarios.

Todo ello redundará en una mejora significativa en la prestación de servicios públicos para los ciudadanos del municipio del Socorro. Por tanto, esta propuesta representa un paso estratégico hacia la modernización institucional y el fortalecimiento de la capacidad administrativa de la Alcaldía, alineándose con los principios de eficiencia, transparencia y mejora continua que deben caracterizar a la gestión pública contemporánea.

1. Planteamiento del problema

La gestión efectiva del talento humano es un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización, especialmente en las entidades públicas donde el servicio a la ciudadanía demanda altos estándares de calidad y profesionalismo, pues un sistema robusto de gestión del talento humano no solo beneficia a los funcionarios, sino que impacta directamente en la calidad del servicio prestado a la comunidad.

La Alcaldía Municipal del Socorro, como entidad territorial fundamental de la división político-administrativa del Estado, tiene la responsabilidad de garantizar el bienestar de sus habitantes a través de una gestión transparente y eficiente, por tanto, es esencial contar con un equipo humano competente y comprometido, sin embargo, la aplicación del autodiagnóstico de Gestión Estratégica de Talento Humano ha revelado importantes brechas que requieren intervención inmediata:

1. La reciente reorganización administrativa en 2024 demanda una actualización urgente del manual de funciones para 2025, especialmente en lo referente a los núcleos básicos del conocimiento y las recomendaciones del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) por tanto, esta desactualización genera ambigüedad en responsabilidades y competencias requeridas.
2. La entidad carece de mecanismos digitales efectivos para gestionar información crítica del personal (puntuaciones entre 60-70 en múltiples criterios) lo que se traduce en que no existe un sistema integrado que permita visualizar en tiempo real datos sobre vacantes, perfiles, caracterización demográfica y situaciones administrativas de los servidores públicos.

3. Existe una ausencia total de mecanismos de evaluación periódica del desempeño enfocados en el servicio al ciudadano (0 puntos) y falta de implementación de planes de mejoramiento individual, lo que impide una valoración objetiva y efectiva del rendimiento.
4. También se reconocen deficiencias en la gestión del conocimiento y el retiro (40 puntos) dado que la entidad está apenas en proceso de implementación de repositorios de información, lo que limita la transferencia de conocimiento cuando los funcionarios se retiran, generando pérdida de memoria institucional.
5. Existe baja inclusión de jóvenes en la planta de personal (30 puntos) lo que se traduce en un incumplimiento de los artículos 4 y 6 de la Ley 2214 de 2022 y el Decreto 2365 de 2019 relacionados con la vinculación de jóvenes entre 18 y 28 años.
6. También existe un desequilibrio entre contratistas y personal de planta (20 puntos) pues los contratistas representan proporcionalmente más del 30% de los funcionarios de planta, lo que refleja posibles deficiencias estructurales en la configuración del talento humano.

Las problemáticas detectadas afectan de manera clara la eficiencia administrativa y la calidad del servicio que recibe la comunidad de El Socorro, pues la falta de sistemas digitales para manejar el talento humano termina por sobrecargar las tareas cotidianas y retrasa decisiones importantes, al mismo tiempo que las fallas en los procesos de evaluación, la capacitación y el manejo del conocimiento limitan el crecimiento profesional de los servidores públicos y hacen que la memoria institucional quede dispersa o incompleta.

Con la intención de revertir estas deficiencias, el proyecto propone un plan de mejoramiento integral que arranca con la puesta al día del manual de funciones, adaptándolo a la reciente reorganización administrativa, y continúa con la incorporación de herramientas

tecnológicas pensadas para digitalizar toda la gestión del talento humano, lo cual facilitará el seguimiento de actividades y reducirá el papeleo. Además, se plantea rediseñar los procesos de evaluación del desempeño poniendo énfasis en la atención al ciudadano, al mismo tiempo que se establecen mecanismos prácticos y efectivos para conservar y compartir el conocimiento; para cerrar el ciclo, se plantean estrategias específicas que incentiven la participación de jóvenes en la planta de personal.

De esta manera, las transformaciones previstas no solo brindarán a los funcionarios de la Alcaldía mayor claridad sobre sus funciones y caminos de desarrollo profesional, sino que también redundarán en un servicio más ágil y de mejor calidad para los habitantes de la comunidad; al fin y al cabo, se cumplirán los mandatos legales vigentes y se responderá de forma adecuada a las expectativas ciudadanas.

1.1 Pregunta problema

¿Cómo desarrollar e implementar un plan de mejoramiento integral para el proceso de Gestión del Talento Humano en la Alcaldía Municipal del Socorro, Santander, que permita actualizar los manuales de funciones, optimizar los procesos de capacitación y evaluación del desempeño, e implementar herramientas tecnológicas para una gestión más eficiente, contribuyendo así a mejorar la calidad del servicio prestado a la ciudadanía?

2. Diagnóstico inicial

El foco del estudio se encuentra sobre la Alcaldía Municipal del Socorro, entidad de administración del municipio la cual cuenta con Secretaría General y de Gobierno, Secretaría de Planeación y Desarrollo Municipal, Oficina Jurídica, Oficina de Control Interno, Secretaría de Salud y Bienestar Social, Secretaría General, Comisaría de Familia, Secretaría de Juventud y el Deporte, Secretaría de Economía y Agricultura, Secretaría de Tránsito y Transporte, Secretaría de Infraestructura y Secretaría de Hacienda. La Alcaldía también cuenta además con el despacho del alcalde, la Personería Municipal y el Concejo Municipal. Actualmente cuenta con una planta de personal de 54 empleados, entre los que se destacan 20 funcionarios de carrera administrativa, 19 con contrato a termino indefinido, 9 de libre nombramiento y remoción, 4 en provisionalidad, uno en elección popular y uno en periodo fijo.

El diagnóstico se realizó con la Matriz de Autodiagnóstico de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH), la cual es una herramienta de evaluación institucional desarrollada por la Función Pública de Colombia como parte del Modelo Integrado de Gestión y Planeación. La matriz se encuentra en su versión 4.9 y tiene como propósito evaluar el nivel de madurez de las entidades públicas en la gestión del talento humano, por tanto, el uso de esta matriz era el idóneo en la búsqueda de conocer el estado actual de la gestión del talento humano de la Alcaldía de Socorro y es que esta matriz permite a las entidades públicas realizar un autodiagnóstico integral de sus prácticas de gestión del talento humano, identificar brechas y diseñar planes de mejoramiento alineados con la normatividad vigente y las mejores prácticas internacionales, contribuyendo así al fortalecimiento de la gestión pública en Colombia.

De acuerdo a los resultados preliminares de la aplicación de la matriz, se encontró que la administración de la Alcaldía de Socorro enfrenta actualmente desafíos y problemáticas en la gestión del talento humano que afectan directamente la eficiencia administrativa y la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía, desafíos y problemáticas que se lograron identificar tras la aplicación del autodiagnóstico de Gestión Estratégica de Talento Humano y que se relacionan, en grandes rasgos, sobre manuales de funciones, gestión de información, evaluación y desempeño, diversidad e inclusión laboral y desequilibrio entre contratistas y personal de planta. A continuación, se ahonda sobre cada una de las problemáticas:

I. Existe una necesidad de actualización del manual de funciones y competencias

De acuerdo con el autodiagnóstico, el Manual de Funciones y Competencias obtuvo una calificación de 80 puntos, lo que representa que:

- Se requiere actualización debido a la reorganización administrativa realizada en 2024
- Necesita ajustes respecto a los núcleos básicos del conocimiento y las recomendaciones del DAFP
- Se genera ambigüedad en las responsabilidades y competencias requeridas para cada cargo
- Dificulta los procesos de selección, promoción y evaluación del personal

II. Se cuenta con deficiencias en la gestión de la información y digitalización

Esta categoría presentó una puntuación entre 60-70 puntos en múltiples criterios relacionados con la gestión de la información, demostrando que:

- No existen mecanismos digitales efectivos para visualizar en tiempo real la planta de personal

- Hay limitaciones en la capacidad para generar reportes sobre características demográficas del personal (antigüedad, nivel académico, género)
- No hay sistemas digitales para identificar perfiles de empleos, personas con condiciones especiales (discapacidad, pre-pensionados, cabezas de familia)
- La información sobre vacantes y su distribución por niveles no se gestiona de manera óptima

III. Hay falencias en la gestión del desempeño y evaluación

Respecto a la gestión del desempeño y evaluación, existe una ausencia total (0 puntos) de mecanismos de evaluación periódica del desempeño en torno al servicio al ciudadano, además:

- No se han establecido planes de mejoramiento individual, a pesar de ser un elemento clave para el desarrollo profesional
- Se carece de vinculación efectiva entre la evaluación del desempeño y la planeación estratégica de la entidad
- No existen mecanismos alternativos de evaluación que complementen los sistemas obligatorios

IV. Se presentan deficiencias en gestión del conocimiento y procesos de retiro

El área de Retiro recibió una calificación general baja de 50.0 puntos, con aspectos críticos como:

- Gestión del conocimiento con apenas 40 puntos, evidenciando que la entidad está apenas en proceso de implementación de repositorios de información

- Administración del talento humano en retiro con 30 puntos, reflejando la ausencia de entrevistas efectivas y análisis de las razones de desvinculación
- Limitada transferencia de conocimiento cuando los funcionarios se retiran, generando pérdida de memoria institucional
- Falta de mecanismos formales para capitalizar la experiencia de los servidores salientes

V. Existen brechas en diversidad e inclusión laboral

El autodiagnóstico reveló deficiencias significativas en la vinculación de jóvenes entre 18-28 años (30 puntos), indicando:

- Incumplimiento de los artículos 4 y 6 de la Ley 2214 de 2022 y el Decreto 2365 de 2019
- Porcentaje de jóvenes en la planta entre 1% y 5%, muy por debajo del 10% recomendado
- Necesidad de implementar estrategias para incrementar la representación juvenil en la entidad
- Contrastes con otros indicadores de diversidad como la participación de mujeres y personas con discapacidad, que muestran mejor desempeño

VI. Se reconoce un desequilibrio entre contratistas y personal de planta

Con una puntuación crítica de apenas 20 puntos, este indicador refleja que:

- Los contratistas representan proporcionalmente más del 30% de los funcionarios de planta
- Existe una dependencia excesiva de la contratación temporal para funciones potencialmente permanentes
- Se generan riesgos de continuidad en los procesos y pérdida de conocimiento institucional
- Hay implicaciones presupuestarias y administrativas por la alta rotación de personal

De acuerdo con lo evidenciado por el autodiagnóstico, se presenta la necesidad urgente de desarrollar un plan de mejoramiento integral que aborde estas áreas críticas específicas. La intervención debe ir más allá de la simple actualización documental, transformando de manera sistemática la gestión del talento humano mediante la implementación de herramientas tecnológicas, el desarrollo de sistemas digitales de gestión de la información, y el establecimiento de mecanismos efectivos para la evaluación, la inclusión y la gestión del conocimiento.

Estas mejoras permitirán fortalecer la capacidad institucional general de la Alcaldía lo que se traduce en un fortalecimiento del clima laboral, también incrementar la satisfacción y productividad de los funcionarios, y en última instancia, elevar la calidad del servicio prestado a la comunidad del Socorro, todo ello, en función de cumplir con la misión fundamental de la entidad y los mandatos legales correspondientes, pero, sobre todo, fortaleciendo la gestión del talento humano.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de Gestión del Talento Humano en la Alcaldía Municipal del Socorro, Santander.

3.2 Objetivos específicos

Diagnosticar el estado actual del proceso de Gestión del Talento Humano en la Alcaldía Municipal del Socorro, identificando fortalezas y oportunidades de mejora.

Desarrollar un plan de mejoramiento para el proceso de Gestión del Talento Humano basado en los hallazgos del diagnóstico realizado.

Ejecutar las acciones de mejora aprobadas por los encargados en el Gobierno de la Alcaldía Municipal del Socorro.

Establecer un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar la efectividad de las mejoras implementadas y realizar seguimiento continuo al proceso.

4. Resultados esperados

Como resultado del proyecto de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la Alcaldía Municipal del Socorro, se entregarán varios productos fundamentales. En primer lugar, se proporcionará un documento de diagnóstico que incluirá un informe detallado del estado actual del proceso, acompañado de un análisis DOFA, los resultados tabulados de la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de información aplicados, así como la identificación de brechas y oportunidades de mejora.

Se entregará también el Manual de Funciones y Perfiles actualizado, que contendrá la documentación actualizada para todos los cargos, incluyendo los perfiles con competencias y habilidades actualizadas, la descripción detallada de responsabilidades por cargo y el organigrama actualizado. Junto a esto, se presentará el Plan de Mejoramiento documentado, que comprenderá las acciones de mejora priorizadas, el cronograma de implementación, el presupuesto detallado, la matriz de responsabilidades y el plan de gestión del cambio.

Como parte integral del proyecto, se entregará el Sistema de Gestión del Talento Humano, que incluirá los procedimientos actualizados y documentados para los procesos de evaluación del desempeño y gestión documental del personal, junto con formatos estandarizados digitales y una base de datos actualizada del personal. Además, se implementará un Sistema de Indicadores de Gestión que contendrá el manual de indicadores con fichas técnicas, el tablero de control para seguimiento, herramientas de medición y reporte y el informe de línea base de indicadores. Finalmente, se entregarán las herramientas tecnológicas implementadas, que incluyen las bases de datos, formatos digitalizados, manuales de usuario de las herramientas y el respaldo digital de toda la información generada durante el proyecto.

5. Marco de referencia

5.1 Marco de antecedentes

En materia de antecedentes internacionales, el estudio realizado por Lema et al (2023) titulado "Gestión estratégica del talento humano en el mejoramiento del desempeño laboral en el sector textil en la ciudad de Ambato" abordó como problema central la incidencia de la gestión estratégica del talento humano en el desempeño laboral, considerando que esta gestión influye significativamente en el crecimiento y desarrollo empresarial. Los autores tuvieron como objetivo analizar la incidencia de la gestión estratégica del talento humano en el desempeño laboral en el sector textil de la ciudad de Ambato, así como identificar la perspectiva de empleados y colaboradores como elementos fundamentales para el funcionamiento y cumplimiento de metas organizacionales.

Metodológicamente, la investigación se desarrolló con un enfoque crítico propositivo y cuantitativo, bajo un alcance exploratorio analítico con enfoque mixto. Se aplicó una encuesta estructurada en escala de Likert de cinco puntos a una población de 30 participantes entre empleados de producción y colaboradores administrativos. El instrumento constó de 25 ítems que midieron indicadores como relaciones interpersonales, iniciativa y trabajo en equipo, validado mediante el estadístico alfa de Cronbach con una confiabilidad de 0.823.

Los resultados demostraron que la gestión estratégica del talento humano tiene un nivel "Muy Alto" y "Alto" en los indicadores evaluados, donde el 56.7% de empleados afirmaron finalizar su trabajo oportunamente, el 66.7% cumplían con las tareas encomendadas, y existían tendencias positivas en evitar errores, uso adecuado de recursos, relaciones interpersonales, iniciativa y trabajo en equipo. La comprobación estadística mediante chi-cuadrado permitió

aceptar la hipótesis alternativa, confirmando que la gestión estratégica del talento humano aporta significativamente al mejoramiento del desempeño laboral en el sector textil.

Como conclusiones, los investigadores determinaron que una gestión estratégica del talento humano desde una perspectiva administrativa es considerada óptima cuando se adapta a las necesidades del entorno empresarial. El desempeño laboral demostró jugar un papel importante cuando los colaboradores están motivados, cumplen sus tareas a tiempo, trabajan en equipo y respetan opiniones, generando un ambiente adecuado para la producción y el cumplimiento de objetivos estratégicos. Este estudio es un valioso aporte a la investigación actual dado que, en la evidencia empírica sobre la relación directa entre la gestión estratégica del talento humano y el desempeño laboral, proporcionando una base teórica y metodológica para analizar estos procesos en entidades públicas como la Alcaldía Municipal del Socorro, demostrando la importancia de contar con personal idóneo, capacitado y motivado mediante una gestión integral del talento humano.

En términos de antecedentes nacionales, Cardona y Estrada (2021), en su investigación titulada "Diseño de un Plan de gestión para el mejoramiento del talento humano en un call center de la ciudad de Medellín", abordaron el problema de la alta rotación de personal en las áreas de crédito, cartera y servicio al cliente de un call center en Medellín, Colombia. El objetivo general fue proporcionar pautas para el diseño de un plan de gestión del talento humano que permitiera mejorar la calidad en estas áreas, logrando mayor estabilidad de los colaboradores y reduciendo los costos asociados al retiro del personal. La metodología empleada fue de tipo observacional con enfoque cuantitativo transversal, realizando encuestas a 45 empleados del call center para caracterizar la población y conocer los factores internos y externos que afectaban su desempeño, además de una entrevista a un líder para identificar las dinámicas cotidianas del personal.

Los resultados revelaron que los principales factores que influían en la rotación del personal eran la falta de buenas relaciones con los líderes inmediatos (59.1% de los encuestados reportaron mala relación), la presión y estrés ejercido por los supervisores (58.1%), y la falta de motivación (62.2% no se sentían motivados). Mediante una matriz de priorización, se identificó que los aspectos más relevantes para trabajar eran la motivación y la medición de metas. Entre las conclusiones destacaron que la rotación de personal afecta negativamente el flujo de caja de la organización, que es fundamental dar a conocer el plan estratégico de la empresa desde el ingreso del empleado para crear sentido de pertenencia, y que en la industria BPO (Business Process Outsourcing) es necesario trabajar en la retención del personal mediante incentivos económicos, de tiempo, oportunidades de crecimiento y mejora del clima laboral.

El aporte de este estudio a la investigación actual radica en que identificó causas concretas de la rotación de personal en call centers colombianos, destacando la importancia de la relación líder-colaborador y la motivación como factores determinantes en la permanencia del personal. Adicionalmente, proporcionó pautas específicas para el diseño de planes de mejoramiento de la calidad del talento humano, enfocadas en cuatro áreas clave: motivación, relaciones interpersonales, crecimiento profesional y condiciones laborales. Finalmente, el estudio demostró la necesidad de equilibrar las exigencias de la empresa con las necesidades de los colaboradores para lograr mayor productividad y estabilidad, evidenciando que un buen plan de gestión del talento humano puede reducir significativamente los costos asociados a la rotación de personal y mejorar el clima organizacional.

Continuando con los antecedentes nacionales, Patiño y Rojas (2021), en su estudio titulado "Plan de mejoramiento del proceso de gestión de talento humano para la empresa Fundación Savia", abordaron el problema de una gestión inadecuada del talento humano en la organización,

que presentaba falencias como mal manejo y control de la contratación, ausencia de parámetros esenciales como programas de selección, contratación e inducción, y falta de aplicación de batería psicosocial. El objetivo general fue proponer un plan de mejoramiento en el proceso de talento humano para alcanzar un adecuado funcionamiento y buen desempeño en la organización. La metodología empleada fue de tipo descriptivo con método analítico, utilizando fuentes primarias como encuestas a colaboradores y entrevistas a líderes para evaluar la satisfacción laboral, y fuentes secundarias de información para el análisis situacional, incorporando matrices POAM, PCI, DOFA y BCG para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Los resultados revelaron que existía insatisfacción entre los empleados en diversos aspectos como el ambiente físico de trabajo, los recursos proporcionados, las capacitaciones recibidas, la falta de respuesta a necesidades de formación y ausencia de sistemas de evaluación del desempeño. Se evidenció que la organización, aunque contaba con reconocimiento en su sector y experiencia de 20 años, presentaba debilidades significativas en su gestión del talento humano. A partir del diagnóstico, los autores diseñaron procedimientos específicos que incluyeron formatos para requerimiento de cobertura de cargos, flujogramas para selección de personal, contratación e inducción, evaluación de desempeño y capacitación, además de sistemas de seguimiento y medición a través de indicadores de gestión mensuales.

El aporte de esta investigación al estudio actual radica en que proporcionó un modelo integral de gestión del talento humano adaptado a las necesidades específicas de una organización del sector ambiental, con herramientas prácticas y procedimientos estructurados que pueden ser replicados en contextos similares. Además, demostró la viabilidad económica y financiera de implementar mejoras en la gestión del talento humano con una inversión mínima que podía recuperarse en el corto plazo, evidenciando que incluso pequeñas inversiones en este ámbito

pueden generar impactos positivos significativos en el desempeño organizacional. Finalmente, el estudio reforzó la importancia de alinear los procesos de talento humano con la estrategia organizacional para lograr un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas empresariales, lo que contribuye a una visión más integral de la gestión del talento humano en las organizaciones contemporáneas.

Como antecedente de tipo local, Chaparro (2022) titulado realizó un estudio titulado "Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la Alcaldía Municipal de Paipa" en el cual abordó como problema principal las deficiencias en los procesos de capacitación, perfiles de cargo y evaluación del desempeño dentro de la entidad pública. El objetivo general fue formular e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de Gestión del Talento Humano en la Alcaldía de Paipa, con objetivos específicos que incluían diagnosticar el estado actual del proceso, diseñar herramientas ofimáticas para gestionar información, implementar mejoras aprobadas y establecer un sistema de indicadores para medir su impacto.

Metodológicamente, la investigación siguió un enfoque mixto mediante un diagnóstico inicial aplicando la matriz de evaluación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que evidenció fortalezas y debilidades en cuatro componentes: planeación, ingreso, desarrollo y retiro. A partir de los resultados, se diseñaron propuestas de mejoramiento que incluyeron: un plan de inducción, actualización del plan de capacitación, implementación de un sistema de evaluación de desempeño para cargos directivos, mejoramiento del proceso de PQRS y desarrollo de un programa de desvinculación asistida. Para cada propuesta se diseñaron herramientas ofimáticas y se establecieron indicadores de gestión que permitieron medir el impacto de las mejoras implementadas.

Los resultados mostraron un aumento en la valoración global del proceso de gestión del talento humano, pasando de 71,8% a 78,2% según los criterios de MIPG. Las mejoras más significativas se observaron en los componentes de desarrollo y retiro, especialmente en gestión del desempeño, capacitación, administración del talento humano y desvinculación asistida. El estudio concluyó que la implementación de un plan estructurado de mejoramiento incide positivamente en la gestión estratégica del talento humano, recomendando la continuidad de las herramientas y programas diseñados para lograr los objetivos organizacionales. El aporte principal a la investigación actual radica en proporcionar una metodología efectiva para diagnosticar e implementar mejoras en procesos de gestión del talento humano en entidades públicas, demostrando la importancia de contar con herramientas específicas, planes estructurados y sistemas de evaluación para optimizar el recurso humano, que es considerado fundamental para el funcionamiento de las instituciones públicas.

5.2 Marco teórico

5.2.1 Teoría de la Gestión y la Administración

La gestión se lleva a cabo en un entorno organizacional estructurado con funciones preestablecidas y está orientada a lograr metas y objetivos influyendo en los esfuerzos de los demás. Las teorías de gestión son constructos que rodean las estrategias de gestión recomendadas, que pueden incluir herramientas como marcos y directrices que se pueden implementar en las organizaciones modernas. Por lo general, los profesionales no se basarán únicamente en una sola teoría de gestión, sino que introducirán varios conceptos de diferentes teorías de gestión que se adapten mejor a su fuerza laboral y a la cultura de la empresa (Hernández, 2011). En este sentido, la teoría relevante en este estudio corresponde a la teoría de la gestión administrativa propuesta

por Fayol en 1916 y es vista como un enfoque de la gestión y el aumento de la productividad que pone énfasis en la estructura organizacional y el comportamiento humano. La teoría de Fayol se basa en las cinco funciones que representan la gestión: planificación, organización, mando, coordinación y control, donde la planificación implica anticipar las necesidades y tendencias futuras, creando un plan de acción flexible que se alinee con los recursos y objetivos de la empresa. La organización establece líneas claras de autoridad y responsabilidad, que abarcan el reclutamiento, la capacitación y la coordinación de actividades. La dirección se centra en maximizar el potencial de los empleados mediante la comprensión de sus habilidades, la delegación adecuada y el liderazgo con el ejemplo. La coordinación garantiza que los departamentos trabajen en armonía, entendiendo sus propios roles y cómo contribuyen a las necesidades generales de la organización y por último, el control implica monitorear y ajustar continuamente los procesos para garantizar que sean efectivos y estén alineados con los objetivos de la organización. Estas funciones dan lugar a los principios de gestión desarrollados por Fayol posteriormente (Espinoza, 2009).

En este sentido, la teoría relevante en este estudio corresponde a la teoría de la gestión administrativa propuesta por Fayol en 1916 y es vista como un enfoque de la gestión y el aumento de la productividad que pone énfasis en la estructura organizacional y el comportamiento humano. La teoría de Fayol se basa en las cinco funciones que representan la gestión: planificación, organización, mando, coordinación y control, donde la planificación implica anticipar las necesidades y tendencias futuras, creando un plan de acción flexible que se alinee con los recursos y objetivos de la empresa. La organización establece líneas claras de autoridad y responsabilidad, que abarcan el reclutamiento, la capacitación y la coordinación de actividades. La dirección se centra en maximizar el potencial de los empleados mediante la comprensión de sus habilidades, la

delegación adecuada y el liderazgo con el ejemplo. La coordinación garantiza que los departamentos trabajen en armonía, entendiendo sus propios roles y cómo contribuyen a las necesidades generales de la organización y por último, el control implica monitorear y ajustar continuamente los procesos para garantizar que sean efectivos y estén alineados con los objetivos de la organización. Estas funciones dan lugar a los principios de gestión desarrollados por Fayol posteriormente (Espinoza, 2009).

La teoría de la gestión administrativa adopta un enfoque de arriba hacia abajo, haciendo hincapié en la gestión eficiente de alto nivel como base de la productividad general. Los 14 principios de la administración formulados por Henri Fayol surgen como respuesta a la creciente necesidad de mejorar la eficiencia y eficacia en el entorno laboral durante la Revolución Industrial. Estos principios, como la división del trabajo, que promueve la especialización para aumentar la productividad, y la autoridad y responsabilidad, que establece la importancia de otorgar el poder necesario para tomar decisiones junto con la correspondiente rendición de cuentas, son fundamentales para la organización eficiente de cualquier empresa (Gaitán y Sergueyevna, 2021).

Asimismo, la unidad de mando asegura que cada empleado reciba instrucciones de un solo superior, evitando confusiones y conflictos en la cadena de mando. Otros principios como la disciplina, la unidad de dirección, y la equidad, entre otros, son esenciales para establecer un sistema administrativo cohesivo y justo, que no solo optimice las operaciones diarias, sino que también fomente un ambiente de trabajo armonioso y orientado a los objetivos empresariales. Fayol desarrolló estos principios al observar las carencias en la administración tradicional y reconocer la necesidad de un marco sistemático que pudiera guiar a las organizaciones hacia una gestión más efectiva y organizada, adaptada a las demandas crecientes de una economía industrializada (Golden y Taneja, 2010).

6. Metodología

6.1 Enfoque

El enfoque de esta investigación será cualitativo, lo que permitirá un análisis profundo y detallado de la realidad contextual del proceso de Gestión del Talento Humano en la Alcaldía Municipal del Socorro, Santander. Este enfoque será ideal para interpretar fenómenos complejos relacionados con la implementación y optimización de los procesos de gestión del personal, basándose en la recopilación de datos no numéricos, como entrevistas, observaciones y análisis de documentos. Al centrar la investigación en el aspecto cualitativo, se buscará comprender las percepciones, actitudes y experiencias de los funcionarios y directivos involucrados en el proceso, permitiendo identificar de manera más precisa las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en relación con las normativas vigentes aplicables a entidades públicas municipales (Hernández -Sampieri y Mendoza, 2018).

6.2 Tipo

La investigación será de tipo descriptiva-aplicada, orientada a identificar, analizar y caracterizar los elementos esenciales del proceso de Gestión del Talento Humano de la Alcaldía Municipal del Socorro. Este enfoque permitirá examinar en profundidad cómo se encuentra estructurado y operado el proceso en su contexto actual, así como detectar necesidades específicas y áreas de mejora para optimizar la administración del personal. La naturaleza descriptiva-aplicada de esta investigación se enfocará en resolver problemas prácticos y específicos, proporcionando una base sólida para el diseño de estrategias que garanticen el cumplimiento normativo y mejoren la eficacia de la Gestión del Talento Humano en la Alcaldía Municipal (Hernández -Sampieri y Mendoza, 2018).

6.3 Diseño

El diseño adoptado será no experimental y de tipo transversal, ya que no se intervendrán las variables objeto de estudio. El análisis se centrará en observar y analizar el estado actual del proceso de Gestión del Talento Humano en la Alcaldía Municipal del Socorro, lo que permitirá generar un diagnóstico preciso de sus características y necesidades. Este diseño cualitativo incluirá la recopilación de información mediante entrevistas semiestructuradas, observaciones directas y revisión documental. La herramienta a utilizar para lograr el diagnóstico general se trata de la Matriz de Autodiagnóstico de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) herramienta de evaluación institucional del Modelo Integrado de Gestión y Planeación la cual se estructura en tres niveles jerárquicos: componentes de gestión (como Planeación), categorías específicas (como conocimiento normativo) y actividades numeradas para evaluar y además utiliza un sistema de calificación con criterios específicos que genera puntajes finales y gráficas de desempeño. Incluye herramientas de mejoramiento como rutas de creación de valor, planes de acción y referencias normativas basadas en la Ley 909 de 2004.

Estas herramientas facilitarán la identificación de factores clave que afectan la eficacia del proceso y su alineación con los requisitos establecidos en la normatividad vigente para entidades territoriales. Las entrevistas y la observación directa proporcionarán una perspectiva enriquecida sobre las experiencias y percepciones de los funcionarios y directivos, mientras que el análisis documental complementará la comprensión de las dinámicas y áreas de mejora del proceso (Hernández -Sampieri y Mendoza, 2018).

6.4 Población y muestra

La población objetivo de este estudio está compuesta por los empleados de la Alcaldía Municipal del Socorro, incluyendo personal administrativo y directivo que ascienden a 54

empleados. Dado el enfoque cualitativo, la muestra se seleccionará de manera intencional, buscando garantizar diversidad y profundidad en las perspectivas analizadas. La muestra estará conformada por un grupo de empleados de diferentes niveles y funciones dentro de la organización. Esta selección permitirá obtener una visión integral y representativa de las dinámicas internas del proceso de Gestión del Talento Humano las oportunidades de mejora en su actualización y adecuación al escenario proyectado (Otzen y Manterola, 2017).

6.5 Instrumentos de recolección de información

Para la recolección de datos en este estudio cualitativo, se emplearán los siguientes instrumentos:

I. Entrevistas semiestructuradas

Se realizarán entrevistas dirigidas a directivos, jefes de área, funcionarios del departamento de recursos humanos y un grupo selecto de servidores públicos de diferentes dependencias de la Alcaldía Municipal del Socorro. Estas entrevistas permitirán explorar sus percepciones, experiencias y opiniones sobre la efectividad del proceso actual de Gestión del Talento Humano, sus fortalezas, debilidades y las necesidades de mejoramiento para optimizar la administración del personal.

II. Observación directa

Se efectuará observación directa en las diferentes dependencias de la Alcaldía alimentando la Matriz de Autodiagnóstico de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) para analizar cómo se implementan las políticas y procedimientos de Gestión del Talento Humano en el entorno laboral cotidiano. Este método facilitará la identificación de brechas entre lo establecido en la normativa y las prácticas reales de la administración municipal, siguiendo los pasos de la matriz, a saber:

1. Estructura de evaluación:

- La matriz evalúa diferentes componentes de gestión, iniciando con PLANEACIÓN
- Cada componente se subdivide en categorías específicas como "Conocimiento normativo y del entorno"
- Las categorías contienen actividades de gestión numeradas que representan las variables a evaluar

2. Sistema de calificación:

- Incluye criterios de calificación específicos para cada actividad
- Genera un puntaje final que permite determinar el nivel de madurez institucional
- Proporciona gráficas de resultados para visualizar el desempeño

3. Herramientas complementarias:

- Rutas de creación de valor que orientan el mejoramiento
- Plan de acción enfocado en las cinco categorías principales de gestión
- Referencias normativas que incluyen la Ley 909 de 2004, decretos reglamentarios y guías técnicas

III. Análisis documental

Se revisará la documentación existente del proceso de Gestión del Talento Humano, como manuales de funciones, procedimientos de selección, registros de capacitaciones, evaluaciones de desempeño y planes de bienestar laboral. Este análisis permitirá detectar áreas donde la documentación requiera actualizaciones para cumplir con los lineamientos normativos aplicables a entidades territoriales.

7. Resultados

Tabla 1

Cronograma de implementación

Objetivo	Apartado	Cumplimiento
Diagnosticar el estado actual del proceso de Gestión del Talento Humano en la Alcaldía Municipal del Socorro, identificando fortalezas y oportunidades de mejora.	7.1	Diagnóstico general
Desarrollar un plan de mejoramiento para el proceso de Gestión del Talento Humano basado en los hallazgos del diagnóstico realizado.	7.2	Diseño del plan de mejoramiento
Ejecutar las acciones de mejora aprobadas por los encargados en el Gobierno de la Alcaldía Municipal del Socorro.	7.3	Implementación parcial
Establecer un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar la efectividad de las mejoras implementadas y realizar seguimiento continuo al proceso.	7.4	Definición de indicadores de gestión

7.1 Diagnóstico del proceso de Gestión del Talento Humano en la Alcaldía Municipal del Socorro

7.1.1 Revisión Conceptual

La gestión estratégica del talento humano se ha consolidado como un elemento fundamental para el desarrollo organizacional en el sector público. Según el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), la gestión del talento humano comprende un conjunto de políticas, estrategias, procesos, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales una entidad atrae, vincula, motiva, forma, desarrolla, evalúa y retiene el talento humano que requiere para el logro de su misión y objetivos institucionales.

El proceso de gestión del talento humano se estructura en cuatro componentes fundamentales:

- Planeación del Talento Humano: Incluye la planificación estratégica, gestión de la información y establecimiento del marco normativo.
- Ingreso del Personal: Abarca la provisión del empleo, gestión de la información, aplicación de principios meritocráticos y procesos de inducción.
- Desarrollo del Personal: Contempla la capacitación, bienestar, gestión del desempeño, clima organizacional y administración del talento humano.
- Retiro del Personal: Involucra la gestión de información de retiro, desvinculación asistida y gestión del conocimiento.

7.1.2 Análisis Preliminar de la Organización

La Alcaldía Municipal del Socorro, Santander, como entidad territorial de sexta categoría según el Plan Nacional de Desarrollo, presenta características específicas que inciden en su gestión del talento humano:

Contexto Institucional

- Naturaleza jurídica: Entidad territorial descentralizada
- Categoría municipal: Sexta categoría
- Dependencia para concursos: Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)
- Marco normativo: Sujeta a la normatividad del empleo público territorial

Limitaciones Presupuestales

La entidad enfrenta restricciones presupuestales significativas para la provisión de concursos por vacantes, situación común en municipios de sexta categoría, lo que impacta directamente en la gestión del talento humano.

7.1.3 Caracterización del Personal

Composición de la Planta de Personal:

- Total de funcionarios: 54 servidores públicos
- Funcionarios en provisionalidad: 4 cargos (7.4% de la planta total)
- Proporción de contratistas: Representa más del 30% con relación a los funcionarios de planta
- Personal joven (18-28 años): Representación inferior al 5% de la planta

Características Demográficas y de Diversidad:

- Participación femenina en niveles decisorios: 50% o superior, cumpliendo con la Ley 2424 de 2024
- Personas con discapacidad: La entidad ha iniciado procesos de vinculación conforme al Decreto 2011 de 2017
- Gerentes públicos: La entidad no cuenta con empleos de esta categoría

Gestión de la Información del Personal:

- SIGEP Servidores Públicos: 100% de vinculación y actualización
- SIGEP Contratistas: 90% de gestión contractual actualizada
- Verificación de información: Realizada con periodicidad de menos de un mes

7.1.4 Aplicación del Instrumento de Evaluación de Cumplimiento del proceso de GTH

El instrumento de autodiagnóstico de gestión estratégica de talento humano, desarrollado por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), constituye una herramienta técnica especializada que permite evaluar de manera integral y sistemática el estado de madurez de los procesos de gestión del talento humano en entidades públicas, instrumento idóneo para ser aplicado en la Alcaldía Municipal del Socorro durante el período de análisis correspondiente a la vigencia 2024, con el propósito de obtener una línea base objetiva que permita identificar fortalezas institucionales y oportunidades de mejora en los cuatro componentes del ciclo de vida del talento humano: planeación, ingreso, desarrollo y retiro.

La aplicación del instrumento se realizó siguiendo la metodología establecida por el MIPG, evaluando 75 variables agrupadas en categorías específicas que abarcan desde la gestión de la información y el cumplimiento normativo hasta la implementación de programas especializados de bienestar, capacitación y gestión del desempeño, por tanto, cada variable fue calificada en una escala de 0 a 100 puntos, considerando criterios específicos de valoración que permiten determinar el nivel de desarrollo y efectividad de cada proceso evaluado.

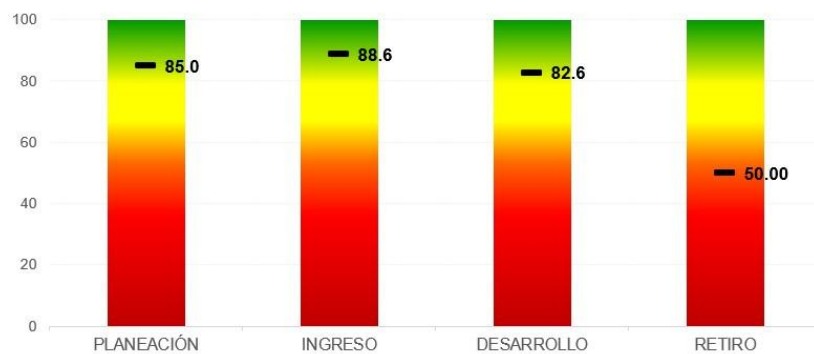
7.1.4.1 Calificación por categorías

Para facilitar la comprensión y análisis de los resultados obtenidos, se presenta a continuación una representación gráfica de las calificaciones por categorías, que permite visualizar de manera clara y sintética el perfil de madurez organizacional de la Alcaldía en materia de gestión del talento humano, representación gráfica que constituye una herramienta analítica que facilita la identificación de patrones, tendencias y brechas de desempeño entre los diferentes componentes

evaluados, proporcionando insumos técnicos fundamentales para la priorización de acciones de mejoramiento.

Figura 1

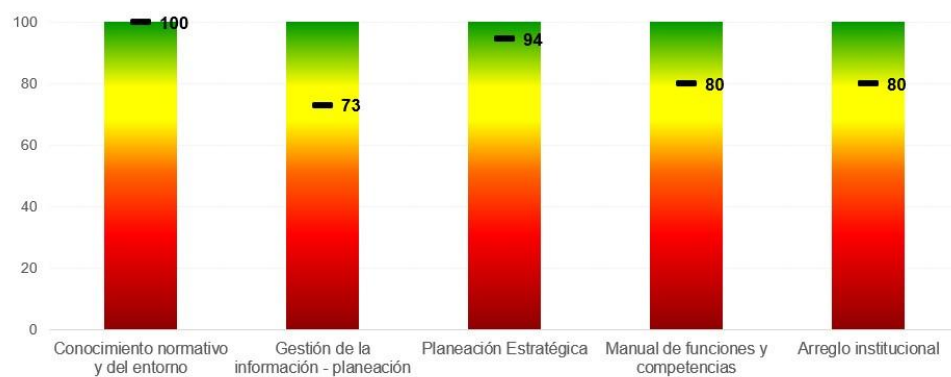
Calificación por componentes



Componente planeación (85.0 puntos)

Figura 2

Categorías componente 1 planeación



Conocimiento Normativo y del Entorno (100.0 puntos)

- Recopilación y organización de información estratégica: Excelente nivel con articulación evidente en la planeación estratégica

- Manejo de normatividad aplicable: Completamente actualizada y aplicada en la planificación
- Lineamientos institucionales macro: Implementación efectiva en la planeación estratégica

Gestión de la Información - Planeación (73.0 puntos)

- Gestión SIGEP servidores públicos: 100% de cumplimiento
- Gestión SIGEP contratistas: 90% de cumplimiento
- Verificación periódica: 80% (menos de un mes de periodicidad)
- Mecanismos de información en tiempo real: 60-70% de desarrollo (oportunidad de mejora)

Planeación Estratégica (94.4 puntos)

- Plan estratégico de talento humano: 90% con limitaciones presupuestales para concursos
- Plan Institucional de Capacitación: 100% de cumplimiento
- Plan de bienestar e incentivos: 100% de cumplimiento
- Plan de seguridad y salud en el trabajo: 100% de cumplimiento

Manual de Funciones y Competencias (80.0 puntos)

- Requiere ajustes derivados de la reorganización administrativa 2024
- Necesidad de revisión de núcleos básicos del conocimiento

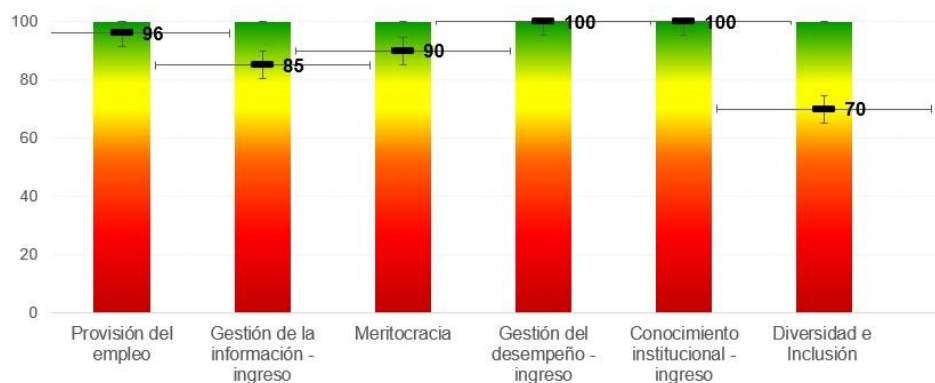
Arreglo Institucional (80.0 puntos)

- Área de TH participa en planeación estratégica pero requiere mayor integración

Componente ingreso (88.6 puntos)

Figura 3

Categorías componente 2 ingreso



Provisión del Empleo (96.0 puntos)

- Cubrimiento de vacantes temporales: Excelente (2 meses o menos)
- Proporción de provisionales: Óptima (7.4%, inferior al 10%)
- Utilización de listas de elegibles: 100% de cumplimiento
- Verificación de derechos preferenciales: 80% (falta mecanismo digital)

Gestión de la Información - Ingreso (85.0 puntos)

- Historia laboral: 70% (registros electrónicos con información general)
- Declaración de bienes y rentas: 100% de cumplimiento

Meritocracia (90.0 puntos)

- Evaluación de competencias: 90% con acompañamiento de Función Pública
- Solicitudes CNSC: 90% de tramitación oportuna

Gestión del Desempeño - Ingreso (100.0 puntos)

- Evaluación periodo de prueba: 100% de cumplimiento

Conocimiento Institucional - Ingreso (100.0 puntos)

- Inducción: 100% de cumplimiento con evaluación de eficacia

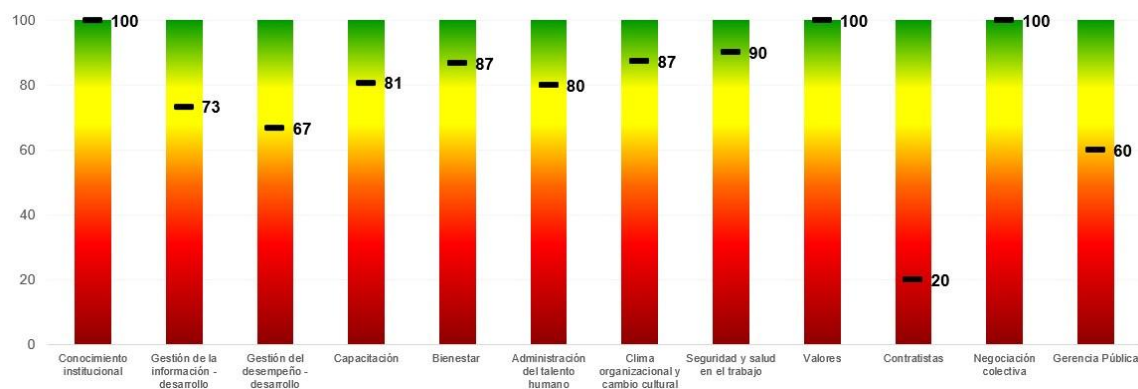
Diversidad e Inclusión (70.0 puntos)

- Discapacidad: 80% de cumplimiento normativo
- Jóvenes 18-28 años: 30% (área crítica de mejora)
- Participación femenina: 100% en niveles decisorios

Componente desarrollo (82.6 puntos)

Figura 4

Categorías componente 3 desarrollo



Conocimiento Institucional (100.0 puntos)

- Reinducción: 100% anual con evaluación de eficacia

Gestión de la Información - Desarrollo (73.3 puntos)

- Indicadores clave: 70% de desarrollo digital
- Información sobre movilidad: 70% de sistematización
- Registros de actividades: 80% sistematizados

Gestión del Desempeño - Desarrollo (66.7 puntos)

- Sistema de evaluación adoptado: 100%
- Evaluación de desempeño: 100% de cumplimiento
- Planes de mejoramiento: No requeridos (calificaciones sobresalientes)
- Mecanismos alternativos de evaluación: 0% (área crítica)

Capacitación (80.7 puntos)

- Plan institucional: 90% con ejecución completa
- Cobertura ejes temáticos PNFC: Variable (60-90%)
- Programa de bilingüismo: 60%

Bienestar (86.7 puntos)

- Plan de bienestar e incentivos: 90% con evaluación de impacto
- Cobertura temática: 80-100% según área
- Programas específicos: 40-80% de implementación

Administración del Talento Humano (80.0 puntos)

- Programas institucionales: 60-100% según tipo
- Gestión situaciones administrativas: 80%
- Comisión de personal: 100%
- Tramitación de nómina: 100%

Clima Organizacional y Cambio Cultural (87.3 puntos)

- Medición clima laboral: 90% con intervenciones efectivas
- Acciones de integridad: 90%
- Prevención acoso laboral: 90%
- Ajustes razonables: 60%

Seguridad y Salud en el Trabajo (90.0 puntos)

- SG-SST: 90% de cumplimiento estándares mínimos
- Programas promoción y prevención: 90%
- Riesgo psicosocial: 90%

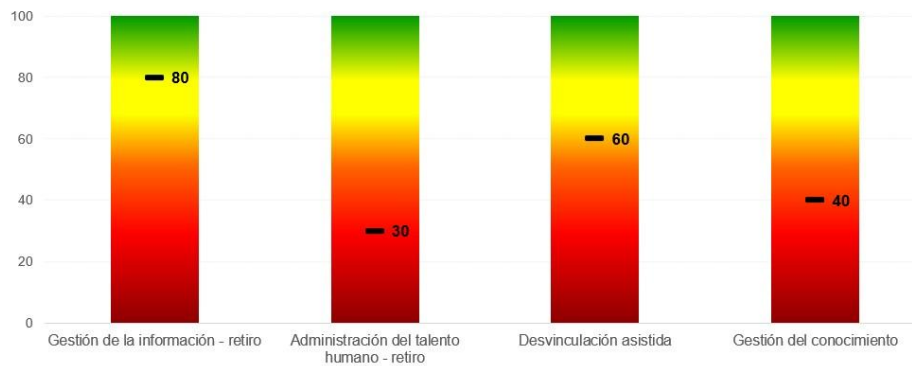
Valores (100.0 puntos)

- Código de integridad: 100% implementado y garantizado

Componente retiro (50.0 puntos)

Figura 5

Categorías componente 4 Retiro



Gestión de la Información - Retiro (80.0 puntos)

- Estadísticas de retiro: 80% con análisis

Administración del Talento Humano - Retiro (30.0 puntos)

- Entrevistas de retiro: 20% (área crítica)
- Informes de retiro: 40%

Desvinculación Asistida (60.0 puntos)

- Programas de reconocimiento: 60%
- Apoyo socio-laboral: 60%

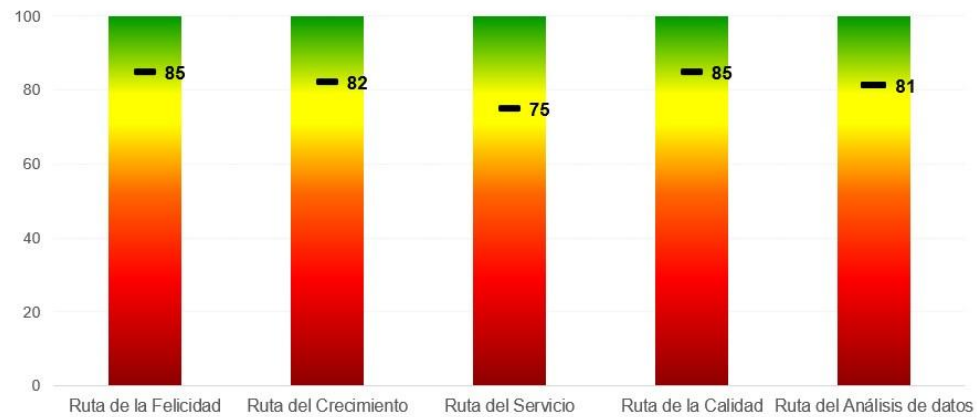
Gestión del Conocimiento (40.0 puntos)

- Transferencia de conocimiento: 40% (en implementación)

7.1.4.2 Resultados Rutas

Figura 6

Calificación por rutas de creación de valor

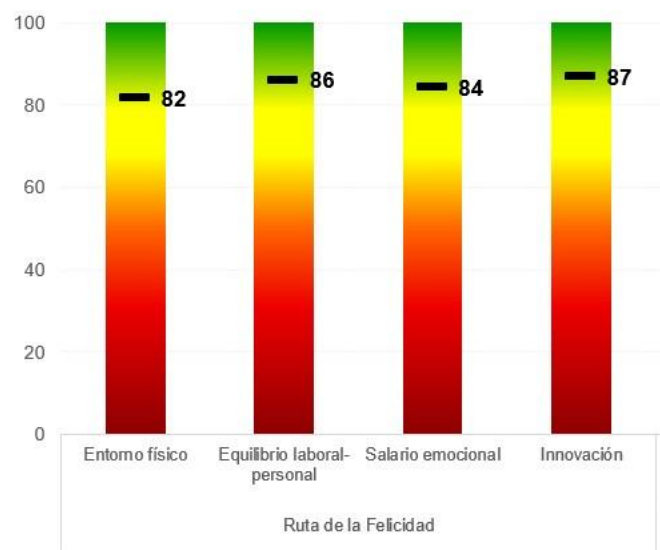


Las rutas de creación de valor muestran resultados positivos en la mayoría de dimensiones:

Ruta de la felicidad (82-87 puntos)

Figura 7

Calificación ruta de la felicidad



- Entorno físico de trabajo: 82 puntos
- Vida equilibrada trabajo-familia: 86 puntos
- Salario emocional: 84 puntos

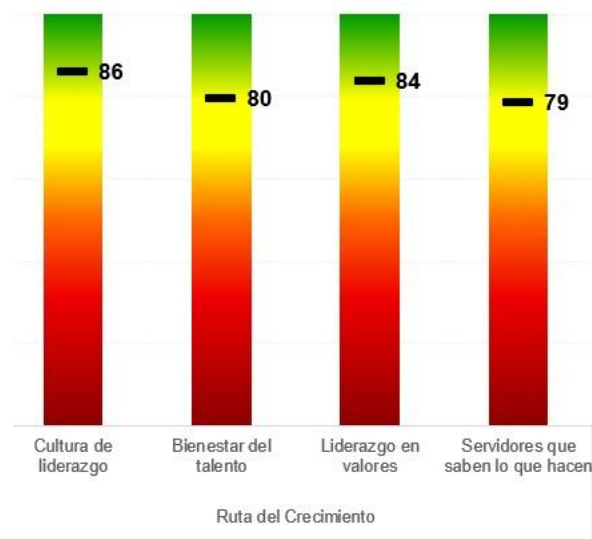
- Innovación con pasión: 87 puntos

Ruta del crecimiento (79-86 puntos)

- Cultura de liderazgo y trabajo en equipo: 86 puntos
- Liderazgo orientado al bienestar: 80 puntos
- Liderazgo basado en valores: 84 puntos
- Formación de servidores: 79 puntos

Figura 8

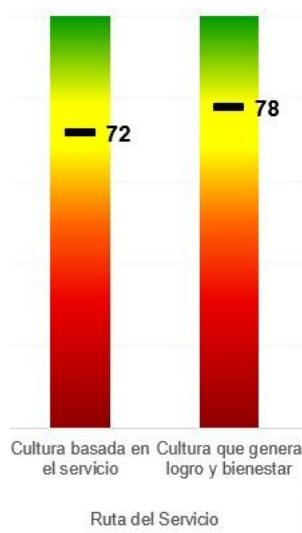
Calificación ruta de crecimiento



Ruta del servicio (72-78 puntos)

Figura 9

Calificación ruta del servicio

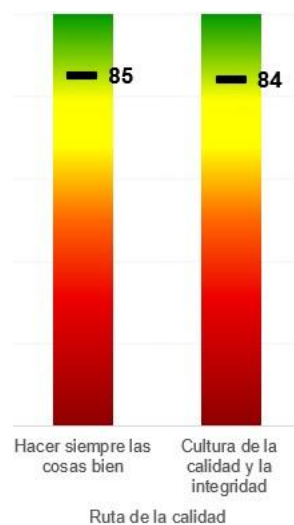


- Cultura basada en el servicio: 72 puntos
- Cultura del logro y bienestar: 78 puntos

Ruta de la calidad (84-85 puntos)

Figura 10

Calificación ruta de calidad



- Rutinas de excelencia: 85 puntos
- Cultura de calidad e integridad: 84 puntos

Ruta del análisis de datos (81 puntos)

- Uso de datos para entender el talento: 81 puntos

Figura 11

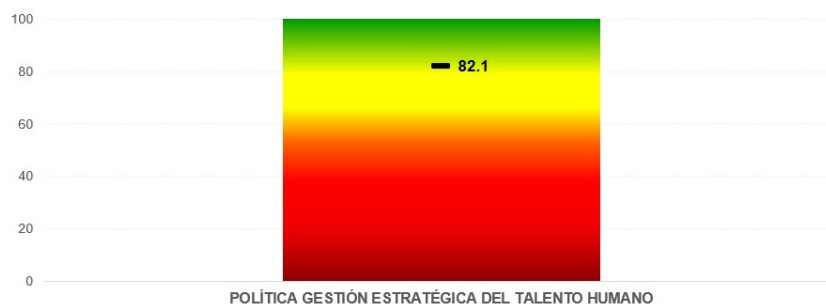
Calificación ruta del análisis de datos

**7.1.5 Análisis de Información**

El análisis de los resultados del autodiagnóstico de gestión estratégica de talento humano aplicado en la Alcaldía Municipal del Socorro revela un panorama organizacional caracterizado por un nivel de desarrollo significativo, pero con oportunidades de mejora claramente identificables que requieren atención prioritaria en la búsqueda de optimizar la gestión del talento humano y, por ende, la calidad del servicio público prestado a la ciudadanía.

Figura 12

Calificación total



La puntuación general obtenida de 82.1 puntos posiciona a la entidad en un nivel de madurez alto según los estándares del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, lo que evidencia un compromiso institucional sólido con el desarrollo del talento humano y la implementación de prácticas de gestión pública modernas. Este resultado es particularmente destacable considerando las limitaciones presupuestales propias de un municipio de sexta categoría y las restricciones normativas que condicionan algunos procesos, como la dependencia de la ESAP para la realización de concursos públicos.

El análisis por componentes revela una distribución heterogénea de fortalezas y debilidades que configuran un mapa de intervención estratégica. El componente de mayor fortaleza corresponde al ingreso del personal, con 88.6 puntos, donde se evidencia una gestión ejemplar en aspectos críticos como el tiempo de cubrimiento de vacantes temporales, que se realiza en un promedio de dos meses o menos, muy por debajo de los estándares mínimos exigidos. La proporción de funcionarios en provisionalidad, que representa únicamente el 7.4% de la planta total, constituye otro indicador de excelencia que demuestra la efectividad de los procesos de provisión y la estabilidad del empleo público en la entidad.

La planeación del talento humano presenta igualmente resultados sobresalientes con 85.0 puntos, destacándose particularmente el conocimiento normativo y del entorno con una calificación perfecta de 100 puntos. Este resultado refleja una organización que ha logrado articular efectivamente la normatividad vigente con su planeación estratégica, evidenciando

madurez en la comprensión y aplicación del marco regulatorio del empleo público. La gestión de la información en SIGEP muestra niveles de cumplimiento superiores al 90%, lo que garantiza la trazabilidad y confiabilidad de la información del talento humano.

En el componente de desarrollo del personal, con 82.6 puntos, se observa una gestión consolidada, pero con oportunidades de optimización. Los procesos de capacitación muestran una implementación integral del Plan Institucional de Capacitación, aunque con cobertura variable en los seis ejes temáticos del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2023-2030, oscilando entre 60% y 90% según el eje específico. El sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo evidencia un cumplimiento del 90% de los estándares mínimos, lo que representa una base sólida para la protección integral del talento humano.

El clima organizacional y cambio cultural presenta resultados positivos con 87.3 puntos, reflejando intervenciones efectivas que han logrado impacto medible en el ambiente laboral. La implementación del código de integridad alcanza una calificación perfecta de 100 puntos, evidenciando una cultura organizacional sólida basada en valores y principios éticos consolidados. Sin embargo, la evaluación del desempeño muestra una oportunidad de mejora significativa en el desarrollo de mecanismos alternativos de evaluación, área donde la entidad presenta una calificación de 0%, lo que limita las posibilidades de innovación en la medición del rendimiento orientado al servicio ciudadano.

El componente más crítico identificado corresponde al retiro del personal, con apenas 50.0 puntos, lo que representa la principal oportunidad de mejora del sistema. La gestión de la información de retiro, aunque presenta un 80% de desarrollo, se ve comprometida por la ausencia casi total de entrevistas de retiro sistemáticas, con apenas un 20% de cumplimiento. Esta debilidad impacta negativamente en la capacidad de la organización para comprender las causas de rotación

y desarrollar estrategias de retención del talento. La gestión del conocimiento muestra un desarrollo incipiente del 40%, lo que representa un riesgo significativo para la continuidad de los procesos y la preservación del conocimiento organizacional acumulado.

Las rutas de creación de valor proporcionan una perspectiva complementaria que enriquece el análisis diagnóstico. La ruta de la felicidad evidencia puntuaciones consistentemente altas, entre 82 y 87 puntos, indicando que la entidad ha logrado crear un ambiente laboral que favorece el bienestar y la productividad del talento humano. La implementación de incentivos basados en salario emocional y la generación de innovación con pasión muestran resultados particularmente destacables. La ruta del crecimiento, con puntuaciones entre 79 y 86 puntos, refleja una cultura de liderazgo consolidada, aunque con oportunidades de fortalecimiento en la formación especializada de servidores.

La ruta del servicio presenta los resultados más bajos entre las rutas evaluadas, con puntuaciones entre 72 y 78 puntos, lo que indica la necesidad de fortalecer la orientación hacia el ciudadano como elemento central de la cultura organizacional. Esta oportunidad de mejora es particularmente relevante considerando que el propósito fundamental de la gestión del talento humano en el sector público es optimizar la calidad del servicio prestado a la ciudadanía.

Un hallazgo significativo del diagnóstico es la alta proporción de contratistas en relación con los funcionarios de planta, que supera el 30%, obteniendo una calificación de apenas 20 puntos en este indicador. Esta situación representa un riesgo estructural para la entidad, tanto desde la perspectiva de la estabilidad de los equipos de trabajo como desde la continuidad de los procesos institucionales. La dependencia excesiva de la contratación por prestación de servicios puede comprometer la institucionalización del conocimiento y la consolidación de una cultura organizacional sólida.

En términos de diversidad e inclusión, la entidad presenta un panorama mixto. La participación femenina en cargos del máximo nivel decisorio y otros niveles decisorios alcanza el cumplimiento óptimo del 50%, evidenciando un compromiso efectivo con la equidad de género en el liderazgo institucional. Sin embargo, la representación de jóvenes entre 18 y 28 años es significativamente baja, con apenas un 30% de cumplimiento de la normatividad vigente, lo que indica la necesidad urgente de desarrollar estrategias de atracción de talento joven que garanticen la renovación generacional y la transferencia de conocimiento.

La gestión tecnológica muestra un desarrollo intermedio, con mecanismos de información en tiempo real en proceso de consolidación, oscilando entre 60% y 70% de desarrollo. Esta situación representa una oportunidad estratégica para la implementación de herramientas tecnológicas que optimicen la gestión documental y el manejo de la información del personal, objetivo específico contemplado en el presente estudio.

El análisis integral de la información permite concluir que la Alcaldía Municipal del Socorro cuenta con una base sólida para el desarrollo de un plan de mejoramiento integral que potencie sus fortalezas y atienda de manera prioritaria las oportunidades de mejora identificadas. La madurez organizacional evidenciada en la mayoría de componentes proporciona el contexto favorable para implementar innovaciones que eleven la calidad de la gestión del talento humano y, consecuentemente, el impacto en el servicio ciudadano.

7.1.6 Principales resultados del diagnóstico

Los resultados del autodiagnóstico de gestión estratégica del talento humano aplicado en la Alcaldía Municipal del Socorro revelan una institución que ha alcanzado un nivel de madurez organizacional alto, con una puntuación de 82.1 puntos que la posiciona en el rango de excelencia

según los parámetros establecidos por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Este logro resulta especialmente significativo al considerar las limitaciones estructurales y presupuestales que caracterizan a los municipios de sexta categoría, demostrando que es posible desarrollar prácticas de gestión del talento humano de alta calidad independientemente de las restricciones del contexto territorial.

La distribución de los resultados por componentes configura un mapa de capacidades institucionales que evidencia fortalezas consolidadas en áreas estratégicas del ciclo de vida del talento humano. El componente de ingreso del personal emerge como el de mayor solidez con 88.6 puntos, reflejando procesos maduros de incorporación que garantizan tanto la calidad como la oportunidad en la provisión de empleos públicos. Esta fortaleza se manifiesta particularmente en la gestión de los tiempos de cubrimiento de vacantes temporales, que se ejecutan en períodos óptimos de dos meses o menos, y en el mantenimiento de una proporción mínima de funcionarios en provisionalidad del 7.4%, indicador que supera ampliamente los estándares deseables y demuestra la efectividad de la planificación de recursos humanos.

El componente de planeación del talento humano, con 85.0 puntos, constituye la segunda fortaleza institucional y evidencia una capacidad organizacional desarrollada para la articulación entre el marco normativo, los lineamientos institucionales y la estrategia organizacional. La puntuación perfecta alcanzada en conocimiento normativo y del entorno refleja una institución que ha logrado internalizar y operacionalizar efectivamente la compleja normatividad del empleo público territorial. Esta competencia institucional se traduce en la elaboración de planes estratégicos integrales que alcanzan calificaciones superiores al 90%, estableciendo una base sólida para la gestión prospectiva del talento humano.

El desarrollo del personal presenta un nivel de consolidación importante con 82.6 puntos, aunque evidencia oportunidades de optimización que pueden potenciar significativamente el impacto organizacional. Los procesos de capacitación muestran una implementación sistemática del Plan Institucional de Capacitación, con evaluación de eficacia y cobertura de los seis ejes temáticos del Plan Nacional de Formación y Capacitación, aunque con variaciones que oscilan entre 60% y 90% según el eje específico. El sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo alcanza un cumplimiento del 90% de los estándares mínimos, posicionando a la entidad como referente en la protección integral del talento humano a nivel territorial.

El resultado más crítico se identifica en el componente de retiro del personal, que con 50.0 puntos representa la principal oportunidad de mejora del sistema y configura un riesgo significativo para la sostenibilidad del conocimiento organizacional. La ausencia de procesos sistemáticos de entrevistas de retiro, con apenas un 20% de implementación, limita severamente la capacidad institucional para comprender las dinámicas de rotación y desarrollar estrategias de retención del talento. La gestión del conocimiento, en fase incipiente con 40% de desarrollo, evidencia la necesidad urgente de implementar mecanismos que garanticen la transferencia efectiva del conocimiento acumulado por los servidores que se desvinculan de la entidad.

Las rutas de creación de valor proporcionan una perspectiva integral del impacto de la gestión del talento humano en la cultura organizacional y el desempeño institucional. La ruta de la felicidad evidencia resultados consistentemente altos entre 82 y 87 puntos, indicando que la entidad ha logrado crear un ambiente laboral que favorece el bienestar, la productividad y la innovación del talento humano. La ruta del crecimiento, con puntuaciones entre 79 y 86 puntos, refleja una cultura de liderazgo consolidada que promueve el desarrollo integral de las competencias del servidor público. Sin embargo, la ruta del servicio presenta los resultados más

bajos con puntuaciones entre 72 y 78 puntos, evidenciando la necesidad de fortalecer la orientación hacia el ciudadano como elemento articulador de la cultura organizacional.

El diagnóstico revela también hallazgos significativos en materia de diversidad e inclusión que configuran tanto fortalezas como desafíos estratégicos. La participación femenina en cargos del máximo nivel decisorio alcanza el cumplimiento óptimo del 50%, posicionando a la entidad como referente en equidad de género en el liderazgo público territorial. No obstante, la representación de jóvenes entre 18 y 28 años presenta una brecha crítica con apenas 30% de cumplimiento de la normatividad vigente, situación que compromete la renovación generacional y la sostenibilidad del talento humano a mediano plazo.

La gestión tecnológica emerge como un área de oportunidad estratégica con mecanismos de información en tiempo real en desarrollo intermedio, oscilando entre 60% y 70% de consolidación. Esta situación representa una ventana de oportunidad para la implementación de herramientas tecnológicas que optimicen la gestión documental y el manejo de la información del personal, objetivo específico contemplado en el presente estudio y que puede generar impactos significativos en la eficiencia operativa.

Un hallazgo preocupante corresponde a la alta proporción de contratistas en relación con los funcionarios de planta, que supera el 30% y obtiene una calificación crítica de 20 puntos. Esta situación configura un riesgo estructural para la entidad desde múltiples perspectivas: la estabilidad de los equipos de trabajo, la continuidad de los procesos institucionales, la transferencia del conocimiento y la consolidación de una cultura organizacional sólida. La dependencia excesiva de la contratación por prestación de servicios puede comprometer la institucionalización del conocimiento y generar vulnerabilidades en la prestación del servicio público.

Los resultados evidencian que la gestión del talento humano en la Alcaldía Municipal del Socorro contribuye positivamente a la calidad del servicio prestado a la ciudadanía, con fortalezas particulares en la preparación y competencia del personal, reflejada en procesos de inducción y reinducción con cumplimiento del 100% y evaluación sistemática de eficacia. El clima organizacional favorable, con 87.3 puntos, y la cultura de integridad consolidada, con puntuación perfecta de 100 puntos, proporcionan las condiciones habilitantes para un desempeño institucional de alta calidad orientado al servicio público.

La sostenibilidad del modelo de gestión del talento humano se evidencia en la planificación estratégica integral que alcanza 94.4 puntos, los sistemas de seguimiento y evaluación implementados, y el cumplimiento normativo consistente que garantiza la legalidad y legitimidad de los procesos. Esta base sólida proporciona las condiciones necesarias para emprender un proceso de mejoramiento integral que potencie las fortalezas identificadas y atienda de manera prioritaria las oportunidades de mejora críticas.

El diagnóstico establece cinco líneas estratégicas de intervención inmediata que emergen como prioritarias para optimizar la gestión del talento humano: la implementación de un sistema integral de gestión del conocimiento que mejore sustancialmente el componente de retiro; el desarrollo de estrategias innovadoras de atracción de talento joven que garanticen el cumplimiento normativo y la renovación generacional; la creación de mecanismos alternativos de evaluación del desempeño centrados en el servicio al ciudadano; la digitalización completa de los procesos de gestión de información del talento humano; y el fortalecimiento de la cultura del servicio mediante programas específicos de formación y sensibilización.

Este conjunto de resultados constituye la línea base técnica para el desarrollo del plan de mejoramiento integral del proceso de gestión del talento humano, proporcionando elementos

diagnósticos sólidos y objetivos para la toma de decisiones estratégicas orientadas al fortalecimiento institucional y la mejora continua del servicio público en el municipio del Socorro, Santander. La riqueza de la información diagnóstica y la identificación precisa de fortalezas y oportunidades de mejora configuran un escenario favorable para emprender transformaciones que eleven la calidad de la gestión pública y generen impactos positivos en el bienestar de la ciudadanía en general.

7.2 Plan de mejoramiento para el proceso de Gestión del Talento Humano

El presente plan de mejoramiento se fundamenta en los hallazgos del diagnóstico realizado mediante el instrumento de autodiagnóstico del MIPG, que reveló una puntuación general de 82.1 puntos, posicionando a la Alcaldía de Socorro en un nivel alto de madurez organizacional, sin embargo, se identificaron oportunidades críticas de mejora que son caso de este plan y que deben tener una intervención prioritaria para optimizar la gestión del talento humano y elevar la calidad del servicio ciudadano. Primeramente, se resaltan las fortalezas identificadas seguido de enlistar las oportunidades de mejora críticas que son aquellas sobre las cuales se profundiza y que componen el plan de mejoramiento para el proceso de gestión del talento humano de la entidad objeto.

Fortalezas

- Componente Ingreso: 88.6 puntos - Procesos maduros de incorporación
- Componente Planeación: 85.0 puntos - Articulación efectiva normativa-estratégica
- Conocimiento Normativo: 100 puntos - Excelente manejo regulatorio
- Gestión SIGEP: 95% promedio de cumplimiento
- Participación femenina: 100% en niveles decisorios

- Cultura de integridad: 100 puntos

Oportunidades de mejora

- Componente Retiro: 50.0 puntos - Área crítica prioritaria
- Entrevistas de retiro: 20% - Proceso prácticamente inexistente
- Gestión del conocimiento: 40% - Riesgo de pérdida organizacional
- Representación juvenil: 30% - Brecha generacional crítica
- Proporción contratistas: >30% - Riesgo estructural
- Mecanismos alternativos evaluación: 0% - Falta de innovación
- Ruta del servicio: 72-78 puntos - Debilidad en orientación ciudadana

7.2.1 *Objetivos del plan*

El propósito general de esta iniciativa consiste en introducir mejoras integrales en la gestión del talento humano que, simultáneamente, eleven la calidad del servicio público y consoliden una cultura organizacional plenamente orientada al ciudadano, buscando responder al diagnóstico establecido donde se evidencian falencias traducidas en oportunidades de mejora manteniendo un lenguaje positivo y de optimismo sobre la gestión organizacional.

Para lograrlo se plantea, en primer lugar, el desarrollo de un sistema integral que gestione de manera articulada el conocimiento institucional y los procesos de retiro del personal, garantizando la transferencia efectiva de saberes y la continuidad operativa, seguido del diseño e implementación de estrategias de atracción y retención especialmente dirigidas a talentos jóvenes, con el fin de renovar y dinamizar la planta de personal, además, de forma paralela, se diseñarán

mecanismos innovadores de evaluación del desempeño que permitan identificar oportunidades de mejora y reconocer logros de manera transparente y objetiva.

Por otra parte, se emprenderá la digitalización total de los procesos de gestión de la información, buscando agilizar trámites, reducir errores y ofrecer respuestas más oportunas a la ciudadanía, por tanto, se trata de una estrategia de transformación digital la cual irá acompañada de acciones destinadas a fortalecer la cultura de servicio ciudadano, promoviendo valores de empatía, eficiencia y transparencia en cada interacción y finalmente, se propenderá por la optimización de la gestión contractual para disminuir la dependencia de contratistas externos, reforzar la capacidad interna de la organización y asegurar la sostenibilidad de las mejoras implementadas, así las cosas, en conjunto, estos objetivos específicos confluyen en la construcción de una administración pública más moderna, cercana y eficaz.

A continuación, se desagregan en líneas estratégicas de intervención los objetivos antes presentados, lo que compone el plan de mejoramiento.

7.2.2 Líneas estratégicas de intervención

7.2.2.1 Sistema integral de gestión del conocimiento y retiro.

Objetivo

Implementar un sistema robusto que capture, preserve y transfiera el conocimiento organizacional, mejorando el componente de retiro de 50.0 a 85.0 puntos.

Acciones específicas

Programa de entrevistas estructuradas de retiro

Meta: Alcanzar 90% de cobertura en entrevistas de retiro

Actividades:

- Diseño de protocolo estandarizado de entrevistas de retiro
- Capacitación a equipo de talento humano en técnicas de entrevista
- Implementación de cronograma sistemático de entrevistas
- Creación de base de datos de información de retiro

Herramientas tecnológicas:

- Sistema de gestión de entrevistas digitales (SGED):
 - Plataforma web para programar y documentar entrevistas
 - Formularios digitales estructurados con campos obligatorios
 - Sistema de notificaciones automáticas
 - Dashboard de seguimiento en tiempo real

Centro digital de gestión del conocimiento

Meta: Implementar repositorio digital con 80% de procesos documentados

Actividades:

- Mapeo completo de conocimiento crítico por dependencia
- Creación de manuales de procedimientos actualizados
- Desarrollo de videotutoriales de procesos clave
- Implementación de sistema de mentorías intergeneracionales

Herramientas tecnológicas:

- Plataforma de gestión del conocimiento (PGC):
 - Repositorio digital estructurado por procesos y dependencias
 - Motor de búsqueda avanzado con etiquetas y categorías
 - Sistema de versionado de documentos

- Módulo de colaboración para actualización participativa
- Biblioteca multimedia para videotutoriales

Programa de transferencia sistemática

Meta: 100% de funcionarios próximos a retiro con plan de transferencia

Actividades:

- Identificación de funcionarios en último quinquenio laboral
- Elaboración de planes individualizados de transferencia
- Sesiones programadas de mentoría y acompañamiento
- Evaluación de efectividad de transferencia

7.2.2.2 Atracción y retención de talento joven.

Objetivo

Incrementar la participación de jóvenes 18-28 años del 30% al 60% del cumplimiento normativo.

Acciones específicas

Programa "Futuro público Socorro"

Meta: Atraer y vincular 15 jóvenes profesionales en 2 años

Actividades:

- Alianzas estratégicas con universidades regionales
- Programa de prácticas profesionales remuneradas
- Convocatorias específicas para talento joven
- Mentorías especializadas para jóvenes vinculados

Herramientas tecnológicas:

- Portal de atracción de talento joven (PATJ):
 - Página web especializada con información de oportunidades
 - Sistema de registro y seguimiento de candidatos
 - Plataforma de evaluación de competencias en línea
 - Red social corporativa para networking intergeneracional

Programa de desarrollo acelerado

Meta: 90% de jóvenes vinculados con plan de carrera definido

Actividades:

- Diseño de rutas de carrera especializadas
- Capacitación intensiva en competencias digitales
- Rotación programada por dependencias
- Evaluación y retroalimentación continua

7.2.2.3 Mecanismos innovadores de evaluación del desempeño.

Objetivo

Implementar sistemas alternativos de evaluación centrados en el servicio ciudadano, pasando de 0% a 70% en mecanismos alternativos.

Acciones Específicas

Sistema de evaluación 360° ciudadana

Meta: Implementar evaluación 360° para 100% de servidores con atención directa

Actividades:

- Diseño de instrumentos de evaluación ciudadana
- Capacitación en nueva metodología de evaluación

- Implementación piloto en dependencias clave
- Escalamiento gradual a toda la organización

Herramientas tecnológicas:

- Plataforma de Evaluación 360° Digital (PE360):
 - Sistema web de evaluación multi-fuente
 - Módulo de evaluación ciudadana anónima
 - Dashboard de resultados por servidor y dependencia
 - Generador automático de planes de mejoramiento
 - Sistema de notificaciones y recordatorios

Tablero de indicadores de desempeño en tiempo real

Meta: 100% de dependencias con indicadores en tiempo real

Actividades:

- Definición de indicadores clave por cargo y dependencia
- Implementación de sistema de medición continua
- Capacitación en interpretación de indicadores
- Reuniones mensuales de análisis de desempeño

Herramientas Tecnológicas:

- Business intelligence para talento humano (BITH):
 - Dashboard interactivo con KPIs de desempeño
 - Alertas automáticas por desviaciones
 - Reportes automatizados para directivos
 - Integración con otros sistemas institucionales

7.2.2.4 Digitalización integral de procesos.

Objetivo

Alcanzar 95% de digitalización en gestión de información del talento humano.

Acciones Específicas

Sistema integrado de gestión de talento humano (SIGTH)

Meta: Unificar 100% de procesos de GTH en plataforma digital

Actividades:

- Análisis y rediseño de procesos para optimización digital
- Desarrollo/adquisición de sistema integrado
- Migración de información histórica
- Capacitación integral al equipo de trabajo

Herramientas tecnológicas:

- Sistema Integrado de gestión de talento humano (SIGTH):
 - Módulo de gestión de hojas de vida digitales
 - Procesamiento automático de nómina
 - Gestión de capacitación y seguimiento
 - Control de ausentismos y permisos
 - Generación automática de reportes
 - Integración con SIGEP nacional

Expediente digital del servidor

Meta: 100% de servidores con expediente digital completo

Actividades:

- Digitalización de archivos históricos físicos

- Implementación de flujos de trabajo digitales
- Desarrollo de firma digital institucional
- Protocolos de seguridad y backup

Herramientas tecnológicas:

- Gestor Documental Especializado (GDE):
 - Sistema de digitalización y OCR
 - Workflows automatizados de aprobación
 - Firma digital integrada
 - Trazabilidad completa de documentos
 - Sistema de alertas y vencimientos

7.2.2.5 Fortalecimiento de la cultura de servicio.

Objetivo

Elevar la ruta del servicio de 75 a 88 puntos promedio.

Acciones Específicas

Programa "Servidor ciudadano"

Meta: 100% de servidores certificados en servicio ciudadano

Actividades:

- Diplomado en servicio público y atención ciudadana
- Talleres de empatía y comunicación asertiva
- Simulacros de atención en situaciones complejas
- Reconocimientos por excelencia en servicio

Observatorio de satisfacción ciudadana

Meta: Medición trimestral de satisfacción con plan de mejoras

Actividades:

- Implementación de encuestas sistemáticas de satisfacción
- Análisis estadístico de tendencias de satisfacción
- Planes de mejora por dependencia
- Socialización pública de resultados

Herramientas tecnológicas:

- Sistema de Medición de Satisfacción Ciudadana (SMSC):
 - Encuestas digitales multicanal (web, SMS, presencial)
 - Dashboard de satisfacción en tiempo real
 - Análisis predictivo de tendencias
 - Generación automática de planes de mejora

7.2.2.6 Optimización de gestión contractual.

Objetivo

Reducir la proporción de contratistas del 30% al 20% y mejorar su gestión integral.

Acciones Específicas

Plan de reorganización de planta

Meta: Convertir 50% de contratos recurrentes en empleos de planta

Actividades:

- Estudio técnico de necesidades permanentes de personal
- Propuesta de modificación de planta de personal
- Gestión ante instancias competentes para aprobación

- Proceso de transición y legalización

Sistema de gestión integral de contratistas

Meta: 100% de contratistas con seguimiento especializado

Actividades:

- Protocolos específicos de inducción para contratistas
- Evaluación periódica de desempeño contractual
- Programa de integración a cultura organizacional
- Sistema de renovación basado en resultados

7.2.3 Cronograma de implementación

Tabla 2

Cronograma de implementación

Fase	Periodo	Actividades principales
Preparación y Diseño	Meses 1 – 3	• Conformación de equipos de trabajo especializados • Diseño detallado de herramientas tecnológicas • Elaboración de protocolos y procedimientos • Aprobación de recursos y presupuestos
Implementación Piloto	Meses 4 – 9	• Desarrollo e implementación de sistemas tecnológicos • Pruebas piloto en dependencias seleccionadas • Capacitación inicial de equipos • Ajustes basados en resultados piloto
Escalamiento	Meses 10 – 18	• Implementación gradual en todas las dependencias • Capacitación masiva de servidores • Seguimiento y ajustes continuos • Evaluación de resultados intermedios
Consolidación	Meses 19 – 24	• Optimización de procesos implementados • Evaluación integral de resultados • Ajustes finales y mejora continua • Documentación de lecciones aprendidas

7.2.4 Presupuesto

Tabla 3

Presupuesto

Rubro	Concepto	Monto
Inversión en tecnología	Desarrollo/adaptación de sistemas	\$150.000.000
	Infraestructura tecnológica	\$50.000.000
	Licencias y mantenimiento (anual)	\$30.000.000
Capacitación y desarrollo	Programas de formación	\$80.000.000
	Consultorías especializadas	\$40.000.000
	Materiales y recursos	\$20.000.000
Implementación y seguimiento	Recurso humano especializado	\$100.000.000
	Gastos operativos	\$30.000.000
	Contingencias (10 %)	\$50.000.000
Total estimado (dos años)		\$550.000.000

Este plan de mejoramiento integral representa una oportunidad histórica para la Alcaldía Municipal del Socorro de posicionarse como referente en gestión del talento humano a nivel territorial, pues establece una ruta clara y medible de lo que se requiere para lograr gestionar adecuadamente el conocimiento, el talento y los métodos asociados. Respecto a la inversión propuesta, ésta generará retornos significativos en términos de eficiencia operativa, satisfacción ciudadana y desarrollo organizacional, por tanto, la implementación exitosa de estas líneas estratégicas permitirá no solo atender las oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico, sino proyectar a la entidad hacia estándares de excelencia en gestión pública, contribuyendo decisivamente al desarrollo territorial y al bienestar de la ciudadanía del municipio del Socorro.

7.2.5 Procedimiento de las actividades que avaló la Alcaldía Municipal del Socorro (repositorio, entrevista 360 y las entrevistas de retiro)

La transformación digital de la gestión del talento humano constituye un imperativo estratégico para las entidades públicas de la actualidad, toda vez que se reconoce que el sector público muchas veces se encuentra atrasado en innovación tecnológica y su uso en las operaciones básicas, toda vez que basándose en el diagnóstico realizado el cual evidencia oportunidades de mejora en la gestión de información (60-70% de desarrollo en mecanismos de tiempo real) y la necesidad crítica de optimizar el componente de retiro (50.0 puntos), la implementación de herramientas tecnológicas especializadas emerge como la solución integral que permitirá elevar significativamente la eficiencia, transparencia y efectividad de los procesos de gestión del talento humano.

7.2.5.1 Arquitectura tecnológica propuesta

Ecosistema digital integrado.

El diseño tecnológico propuesto se basa en una arquitectura modular e interconectada que garantiza la integración sistémica, escalabilidad y sostenibilidad de las soluciones implementadas, el cual cuenta con componentes principales tales como:

- Núcleo Central: Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano (SIGTH)
- Módulos Especializados: Seis aplicaciones específicas interconectadas (líneas estratégicas de intervención)
- Capa de Integración: APIs y servicios web para comunicación entre sistemas
- Infraestructura: Servidores, base de datos y seguridad

7.2.5.2 Herramientas tecnológicas específicas

Las herramientas tecnológicas específicas requeridas y oportunas para la implementación de las líneas estratégicas de intervención son: Sistema integrado de gestión de talento humano (SIGTH); Sistema de gestión de entrevistas digitales (SGED); Plataforma de evaluación 360° digital (PE360); Portal de atracción de talento joven (PATJ); Business intelligence para talento humano (BITH) y sistema de medición de satisfacción ciudadana (SMSC). A continuación, se expone el resumen general de las herramientas tecnológicas y posteriormente se expone cada una de ellas con sus funciones y ventajas.

Tabla 4

Resumen general de herramientas tecnológicas

Herramienta	Propósito Principal	Oportunidad que Atiende	Impacto Esperado	Inversión
SIGTH	Núcleo central de gestión integral	Digitalización 60-70% → 95%	Reducción 70% tiempo gestión	\$80M
SGED	Gestión del conocimiento y retiro	Componente retiro 50 → 85 puntos	90% entrevistas realizadas	\$25M
PE360	Evaluación 360° con participación ciudadana	Mecanismos alternativos 0% → 70%	Mejora servicio ciudadano 35%	\$35M
PATJ	Atracción de talento joven	Representación juvenil 30% → 60%	15 jóvenes vinculados/año	\$30M
BITH	Business Intelligence y analytics	Información tiempo real limitada	Decisiones basadas en datos	\$45M
SMSC	Medición satisfacción ciudadana	Ruta servicio 72-78 → 88 puntos	25% mejora satisfacción	\$20M

Herramienta 1: Sistema integrado de gestión de talento humano (SIGTH).

Descripción y Características Técnicas

El SIGTH constituye el núcleo central del ecosistema digital, diseñado como una plataforma web responsiva (adaptada a la ya establecida) desarrollada bajo arquitectura de

microservicios que garantiza escalabilidad, mantenibilidad y seguridad de la información, pues actualmente, la alcaldía maneja información dispersa en Excel y documentos físicos, por tanto, el SIGTH digitaliza todo, elimina errores manuales y ahorra 70% del tiempo en gestión administrativa. Entre sus capacidades se encuentra:

- Gestiona hojas de vida digitales completas con documentos y trazabilidad
- Calcula nómina automáticamente con todas las novedades y deducciones
- Administra capacitaciones desde la planeación hasta la evaluación de impacto
- Genera reportes automáticos para directivos y entes de control
- Se conecta con SIGEP nacional para cumplir normatividad

Tabla 5*Módulos funcionales del SIGTH*

Módulo	Funcionalidades Principales	Integración	Tiempo Desarrollo	Usuarios Objetivo
Gestión Personal	HV digitales, documentos, trazabilidad	SIGEP bidireccional	4 meses	Talento Humano, Directivos
Nómina y Prestaciones	Cálculo automático, novedades, reportes	Sistema financiero	3 meses	Nómina, Contabilidad
Capacitación	PIC digital, seguimiento, evaluación	Plataformas e-learning	2 meses	Todo el personal
Desempeño	Evaluaciones, planes mejora, seguimiento	PE360	3 meses	Evaluadores, Evaluados
Reportería	Dashboards, alertas, reportes automáticos	BITH	2 meses	Directivos, Analistas
Mobile App	Consultas, solicitudes, notificaciones	APIs centrales	4 meses	Todo el personal

Herramienta 2: Sistema de gestión de entrevistas digitales (SGED).

Se trata de una plataforma especializada para la gestión integral del proceso de retiro del personal, enfocada en capturar, analizar y preservar el conocimiento organizacional, toda vez que

el diagnóstico mostró que solo el 20% tiene entrevistas de retiro, lo cual significa que cuando alguien se va, se lleva años de experiencia. El SGED convierte ese conocimiento individual en memoria institucional permanente. Esta herramienta:

- Programa entrevistas automáticamente cuando un funcionario está próximo al retiro
- Graba y transcribe conversaciones sobre procesos y conocimientos clave
- Organiza la información por dependencias y tipos de conocimiento
- Crea manuales automáticos basados en la experiencia capturada
- Conecta mentores con nuevos funcionarios para transferir conocimiento

Tabla 6

Proceso de implementación SGED

Fase	Duración	Actividades Principales	Entregables	Participantes	Métricas de Éxito
Análisis y Diseño	2 meses	Entrevistas ex-funcionarios, protocolos	Matriz conocimiento crítico	20 ex-funcionarios, jefes	100% procesos identificados
Desarrollo	3 meses	Sistema agendamiento, formularios inteligentes	Plataforma funcional	Equipo técnico	0 bugs críticos
Piloto	2 meses	10 entrevistas estructuradas	Base conocimiento inicial	10 funcionarios próximos	90% satisfacción
Escalamiento	6 meses	100% funcionarios último quinquenio	Sistema operativo completo	Todo personal elegible	85% conocimiento capturado

Herramienta 3: Plataforma de evaluación 360° digital (PE360).

Se trata de un sistema revolucionario de evaluación del desempeño que evalúa el desempeño de los funcionarios desde múltiples perspectivas, incluyendo la opinión de los ciudadanos que

reciben los servicios, es decir, incorpora la perspectiva ciudadana como elemento central, respondiendo a la necesidad identificada de crear mecanismos alternativos de evaluación (0% actual → 70% objetivo). Esta herramienta:

- Permite autoevaluación reflexiva del funcionario
- Recoge evaluación del jefe con datos objetivos de desempeño
- Incluye opinión de compañeros sobre trabajo en equipo y colaboración
- Captura retroalimentación ciudadana sobre calidad del servicio recibido
- Genera planes de mejora personalizados basados en inteligencia artificial

Tabla 7

Características PE360

Componente	Descripción	Participantes	Frecuencia	Tecnología	Resultado
Autoevaluación	Reflexión personal estructurada	Funcionario evaluado	Semestral	Interface web intuitiva	Plan autodesarrollo
Evaluación Directivo	Dashboard con indicadores objetivos	Jefe inmediato	Semestral	BI integrado	Retroalimentación formal
Evaluación Pares	Retroalimentación horizontal	Compañeros de trabajo	Anual	Sistema colaborativo	Mejora trabajo equipo
Evaluación Ciudadana	Plataforma pública anónima	Usuarios servicios	Continua	Multi-canal	Orientación al servicio
Evaluación Resultados	Medición automática KPIs	Sistema automático	Tiempo real	Analytics	Objetividad medición

Herramienta 4: Portal de atracción de talento joven (PATJ)

Se trata de una plataforma digital moderna que atrae, evalúa y vincula jóvenes profesionales talentosos al servicio público municipal, ya que el diagnóstico reveló una representación juvenil crítica del 30% frente al cumplimiento normativo requerido. El PATJ

constituye la respuesta tecnológica integral para atraer, evaluar y vincular talento joven de manera sistemática. Esta herramienta cuenta con la posibilidad de:

- Publica oportunidades laborales de manera atractiva para jóvenes
- Evalúa competencias en línea con simuladores de casos reales
- Conecta con universidades para programas de prácticas y empleabilidad
- Hace matching inteligente entre perfiles de candidatos y necesidades
- Ofrece mentoría de funcionarios experimentados a jóvenes recién llegados

Tabla 8

Innovaciones PATJ

Innovación	Descripción Técnica	Beneficio	Tecnología Base	Tiempo Implementación
Matching Inteligente	Algoritmo ML perfil-vacante	Vinculaciones 85% exitosas	Python scikit-learn	3 meses
Gamificación	Sistema puntos y logros	70% más participación	JavaScript + APIs	2 meses
Video-entrevistas	Evaluación asíncrona	Eficiencia 60% procesos	WebRTC + ML	4 meses
Red Social Corporativa	Networking intergeneracional	Retención 40% mayor	React + WebSocket	3 meses
App Móvil	Seguimiento carrera tiempo real	Engagement 90%	React Native	5 meses

Herramienta 5: Business intelligence para talento humano (BITH)

Se trata de un sistema avanzado de inteligencia de negocios diseñado específicamente para la gestión estratégica del talento humano, que transforma datos en datos accionables para la toma de decisiones directivas, dado que actualmente las decisiones se toman con información dispersa y desactualizada. BITH proporciona información precisa, oportuna y predictiva para decisiones

más inteligentes sobre el talento humano, por tanto, es un sistema de inteligencia de negocios que convierte todos los datos del talento humano en información útil para tomar mejores decisiones estratégicas. Esta herramienta:

- Crea dashboards en tiempo real para alcalde, secretarios y jefes
- Predice problemas futuros como rotación de personal o necesidades de capacitación
- Genera alertas automáticas por vencimientos o situaciones críticas
- Compara con otras entidades para identificar brechas y oportunidades
- Automatiza reportes para entes de control y toma de decisiones

Tabla 9

Dashboards BITH

Dashboard	Usuario	KPIs Principales	Frecuencia Actualización	Alertas Configuradas
Ejecutivo Alcalde	Alcalde	Satisfacción ciudadana, ROI GTH, comparativo municipios	Diaria	Caída >5% satisfacción
Operativo SecGob	Secretario Gobierno	Carga laboral, ausentismo, clima organizacional	Cada 4 horas	Ausentismo >10%
Táctico TH	Jefe Talento Humano	Eficiencia procesos, cumplimiento normas, presupuesto	Tiempo real	Vencimientos normativos
Analítico	Analistas	Tendencias, predicciones, correlaciones	Semanal	Desviaciones estadísticas
Ciudadano	Público general	Transparencia servicios, tiempos respuesta	Diaria	Transparencia activa

Herramienta 6: Sistema de medición de satisfacción ciudadana (SMSC)

Es un sistema revolucionario que conecta directamente el desempeño del talento humano con la satisfacción ciudadana, respondiendo a la necesidad de fortalecer la ruta del servicio (72-78 puntos → 88 puntos objetivo) traducido en una plataforma multicanal que captura en tiempo real la satisfacción de los ciudadanos con los servicios prestados por los funcionarios municipales, pue

se entiende que los ciudadanos son los usuarios finales del servicio público, pero actualmente no hay manera sistemática de conocer su opinión. SMSC cierra este ciclo conectando el desempeño interno con la satisfacción externa. Esta herramienta:

- Envía encuestas automáticas vía SMS después de cada trámite
- Coloca tablets en oficinas para evaluación inmediata del servicio
- Genera códigos QR en documentos para evaluación rápida
- Analiza sentimientos en comentarios ciudadanos automáticamente
- Alerta inmediatamente cuando hay problemas de satisfacción

Tabla 10

Canales SMSC

Canal	Tecnología	Población Objetivo	Tiempo Respuesta	Tasa Participación	Costo Implementación
Web Portal	PWA responsive	Usuarios tech- savvy	Inmediato	25% usuarios digitales	\$8M
SMS Automático	API Twilio	Post-trámite universal	2 horas	60% receptores	\$3M
Tablets Presenciales	Android kiosco	Usuarios presenciales	Inmediato	80% visitantes	\$5M
QR Codes	Generación dinámica	Ubicaciones estratégicas	Inmediato	35% escaneadores	\$1M
App Móvil	Flutter nativa	Jóvenes y frecuentes	Tiempo real	45% instaladores	\$3M

7.2.5.3 Cronograma de implementación

Tabla 11

Cronograma de implementación por herramienta

Herramienta	Mes 1-3	Mes 4-6	Mes 7-9	Mes 10-12	Mes 13-18	Mes 19-24
SIGTH	Análisis y diseño	Desarrollo core	Migración datos	Pruebas integración	Implementación total	Optimización
SGED	Diseño protocolos	Desarrollo MVP	Piloto 10 funcionarios	Escalamiento	Operación completa	Mejora continua
PE360	Instrumentos evaluación	Desarrollo plataforma	Piloto 3 dependencias	Expansión gradual	100% funcionarios	Perfeccionamiento
PATJ	Investigación UX	Desarrollo portal	Alianzas universidades	Primeras vinculaciones	Operación sostenida	Evolución funcional
BITH	Arquitectura datos	ETL y dashboards	Analytics básico	ML predictivo	Inteligencia avanzada	IA especializada
SMSC	Diseño multicanal	Desarrollo canales	Piloto ciudadano	Escalamiento masivo	Operación completa	Optimización al

Tabla 12*Recursos humanos especializados*

Rol	Perfil Requerido	Responsabilidades	Tiempo Dedicación	Costo Mensual
Gerente Proyecto	PMP, experiencia sector público	Coordinación general, stakeholders	Tiempo completo	\$8M
Desarrollador Full-Stack	5+ años React/Node.js	Frontend y backend aplicaciones	Tiempo completo	\$6M
Especialista BI	Experiencia analytics, ML	Dashboards e inteligencia artificial	Tiempo completo	\$7M
Especialista UX/UI	Diseño experiencia usuario	Interfaces intuitivas y usables	Medio tiempo	\$4M
DevOps	AWS/Azure, contenedores	Infraestructura y despliegue	Medio tiempo	\$5M
Especialista Seguridad	Certificaciones ISO 27001	Protección datos y sistemas	Por consultoría	\$3M

7.3 Ejecución de las acciones de mejora aprobadas por los encargados en el Gobierno de la Alcaldía Municipal del Socorro

La fase de ejecución constituye el momento decisivo donde la planificación estratégica se materializa en transformaciones concretas que impactan directamente la gestión del talento humano y la calidad del servicio ciudadano, entonces, a partir del diagnóstico que reveló una puntuación de 82.1 puntos y se identificaron oportunidades críticas de mejora, particularmente en el componente de retiro del personal (50.0 puntos) y en la gestión digital de la información (60-70% de desarrollo), la Alcaldía Municipal del Socorro aprobó la implementación de tres iniciativas estratégicas fundamentales, acciones priorizadas que responden directamente a las debilidades más significativas identificadas, a saber, la implementación de un repositorio digital; el desarrollo de un sistema integral de encuestas dirigido a tres poblaciones clave - funcionarios activos para medir satisfacción laboral e identificar oportunidades de mejora del clima organizacional, ciudadanos usuarios de los servicios municipales para evaluar la calidad del servicio prestado y fortalecer la ruta del servicio y funcionarios próximos a pensionarse para capturar el conocimiento organizacional acumulado y facilitar la transferencia efectiva de saberes institucionales.

La ejecución de estas acciones representa una apuesta institucional por la modernización tecnológica, la gestión del conocimiento y la orientación hacia el servicio ciudadano, elementos que convergen para posicionar a la entidad como referente en gestión pública territorial y contribuir decisivamente al desarrollo municipal y al bienestar de la ciudadanía del Socorro.

7.3.1 *Repositorio digital*

La idea del repositorio digital, consiste en transformar la gestión documental del talento humano actualmente basada en archivos físicos, elevando la eficiencia operativa y garantizando la

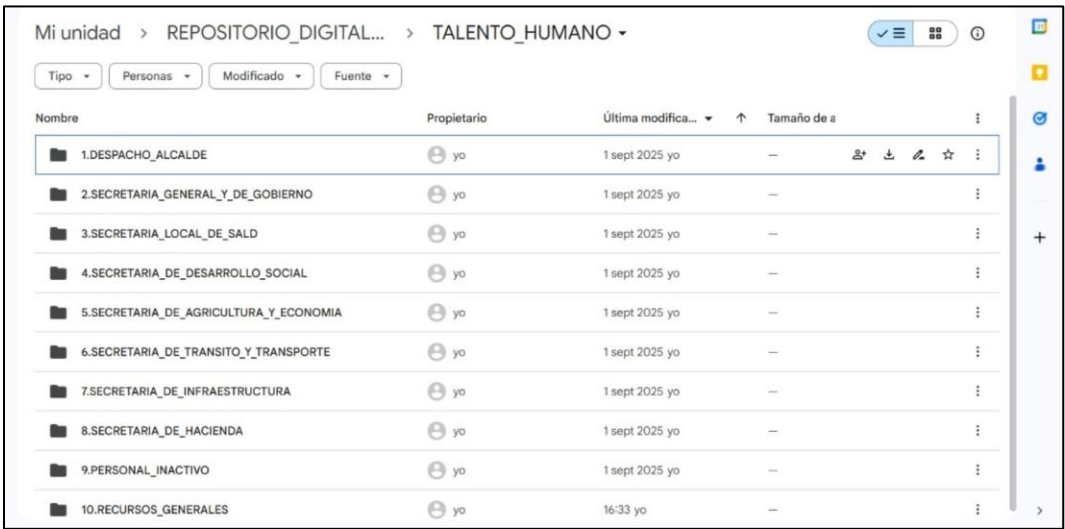
preservación de la información institucional. Esta solución integral para la gestión documental diseñada para la Alcaldía Municipal del Socorro constituye una respuesta estratégica y sistemática a las deficiencias críticas identificadas en el diagnóstico, particularmente la gestión de información con apenas 60-70% de desarrollo en mecanismos de tiempo real y la necesidad urgente de digitalizar procesos documentales que actualmente dependen de archivos físicos vulnerables a pérdida, deterioro y acceso limitado (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

7.3.1.1 Características

- Estructura organizacional jerárquica:

Figura 13

Estructura organizacional jerárquica



The screenshot shows a web interface for a digital repository. The breadcrumb path is 'Mi unidad > REPOSITORIO_DIGITAL... > TALENTO_HUMANO'. Below the path are filters for 'Tipo', 'Personas', 'Modificado', and 'Fuente'. The main table lists folders numbered 1 to 10, representing the organizational hierarchy. The first folder, '1.DESPACHO_ALCALDE', is highlighted. Each row includes a folder icon, the name, a user icon and 'yo' for the owner, a date for the last modification, an upload icon, a size field, and a menu of actions (share, download, edit, star, etc.).

Nombre	Propietario	Última modifica...	Tamaño de a
1.DESPACHO_ALCALDE	yo	1 sept 2025 yo	—
2.SECRETARIA_GENERAL_Y_DE_GOBIERNO	yo	1 sept 2025 yo	—
3.SECRETARIA_LOCAL_DE_SALD	yo	1 sept 2025 yo	—
4.SECRETARIA_DE_DESARROLLO_SOCIAL	yo	1 sept 2025 yo	—
5.SECRETARIA_DE_AGRICULTURA_Y_ECONOMIA	yo	1 sept 2025 yo	—
6.SECRETARIA_DE_TRANSITO_Y_TRANSPORTE	yo	1 sept 2025 yo	—
7.SECRETARIA_DE_INFRAESTRUCTURA	yo	1 sept 2025 yo	—
8.SECRETARIA_DE_HACIENDA	yo	1 sept 2025 yo	—
9.PERSONAL_INACTIVO	yo	1 sept 2025 yo	—
10.RECURSOS_GENERALES	yo	16:33 yo	—

El repositorio implementa una arquitectura de carpetas numeradas (01-09) que refleja la estructura organizacional real de la alcaldía, desde el Despacho del Alcalde hasta las secretarías especializadas, garantizando coherencia entre la organización física y digital, por tanto, esta

estructura facilita la navegación intuitiva y el acceso rápido a la información específica por dependencia y cargo.

- Expediente digital estandarizado

El sistema incorpora los 16 elementos normativos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública mediante la Circular No. 004 de 2003, organizándolos en categorías lógicas: documentos de ingreso unificados en PDF, actos administrativos categorizados por tipo (vacaciones, licencias, comisiones), evaluaciones de desempeño y documentos de retiro, organización que garantiza el cumplimiento normativo y facilita las auditorías.

- Nomenclatura estandarizada

Figura 14

Nomenclatura estandarizada

...

>

9.PERSONAL_INACTIVO

>

CAJA_1

▼

✓

☰

ⓘ

Tipo

▼

Personas

▼

Modificado

▼

Fuente

▼

Nombre	Propietario	Última modifica... ▼	↑	Tamaño de a	⋮
📁 ACELAS_PATÍÑO_LILIANA_MARLEIBY	👤 yo	1 sept 2025 yo	—	👤 ⬇️ ✎ ☆	⋮
📁 ALVAREZ_VARGAS_JORGE_ENRIQUE	👤 yo	1 sept 2025 yo	—		⋮
📁 ARCHILA_LEON_JAVIER	👤 yo	1 sept 2025 yo	—		⋮
📁 ARDILA_GALVIS_EDNA_SULAY	👤 yo	1 sept 2025 yo	—		⋮
📁 ARENAS_GOMEZ_KATHERINE_JULIETH	👤 yo	1 sept 2025 yo	—		⋮
📁 ARENAS_GUEVARA_CLAUDIA_LILIANA	👤 yo	2 sept 2025 yo	—		⋮
📁 ATUESTA_CORREA_ESTEBAN	👤 yo	2 sept 2025 yo	—		⋮

Se estableció la implementación de una nomenclatura uniforme (TIPO_DOC_AAAA_MM_DD_APELLIDOS_NOMBRES_v01.pdf) la cual elimina la ambigüedad en la identificación de documentos, facilita las búsquedas y garantiza la trazabilidad histórica mediante el control de versiones, por ende, se trata de una estandarización que reduce

significativamente los errores de clasificación y mejora la eficiencia en la recuperación de información.

7.3.1.2 Impacto en las oportunidades de mejora identificadas

- Gestión de información y digitalización

El repositorio atiende directamente la oportunidad de mejora más crítica relacionada con los mecanismos de información en tiempo real, elevando la capacidad de gestión del 60-70% actual hacia el objetivo del 95%, demostrando la centralización digital que elimina la dependencia de archivos físicos dispersos y reduce el tiempo de consulta de documentos de horas a minutos.

- Preservación del conocimiento organizacional

La estructura sistemática de documentación contribuye significativamente a mejorar el componente de retiro (actualmente en 50.0 puntos), ya que facilita la transferencia de conocimiento mediante la preservación organizada de la historia laboral de cada funcionario, entonces, los documentos de gestión del conocimiento y los manuales de funciones digitalizados garantizan la continuidad operativa.

- Eficiencia operativa y transparencia

La implementación del flujo estandarizado de carga de documentos (8 pasos definidos) optimiza los procesos administrativos, reduce errores humanos y mejora la transparencia mediante la trazabilidad completa de las acciones documentales, demostrando un control interno mediante registro de cargas lo que garantiza la auditoría y el seguimiento sistemático.

7.3.1.3 Funcionalidades operativas específicas

- Gestión de acceso y seguridad

El sistema establece roles diferenciados con Talento Humano como administrador principal, garantizando la integridad de la información mientras facilita el acceso controlado según las necesidades operativas, funcionalidad que responde a la necesidad de proteger información sensible del personal garantizando el resguardo de datos sensibles.

- Control de calidad documental

Se implementaron reglas de calidad tales como legibilidad, formato pdf único, integridad sin contraseñas las cuales aseguran la uniformidad y accesibilidad de los documentos, eliminando problemas recurrentes de archivos ilegibles o corruptos que afectan la gestión administrativa y la uniformidad en caso de actualización de sistemas de cómputo.

- Escalabilidad y adaptabilidad

La inclusión de la carpeta transversal "RECURSOS_GENERALES" permite la gestión de documentos institucionales aplicables a todas las dependencias, facilitando la administración de manuales de funciones, indicadores de gestión y actas del comité de talento humano de manera centralizada, logrando que cada acto administrativo cuente con un consecutivo y esté en el registro específico.

En términos generales, el repositorio digital representa un avance fundamental hacia la modernización tecnológica demandada por los funcionarios en las encuestas de diagnóstico, donde se identificó como prioridad la mejora de la gestión documental y la optimización de procesos internos y donde su implementación contribuye directamente a:

- Reducir el tiempo de respuesta institucional mediante acceso inmediato a información del personal
- Mejorar la comunicación entre dependencias a través de información centralizada y actualizada

- Facilitar el cumplimiento normativo mediante estructura estandarizada conforme a regulaciones vigentes
- Fortalecer la cultura organizacional a través de procesos claros y transparentes

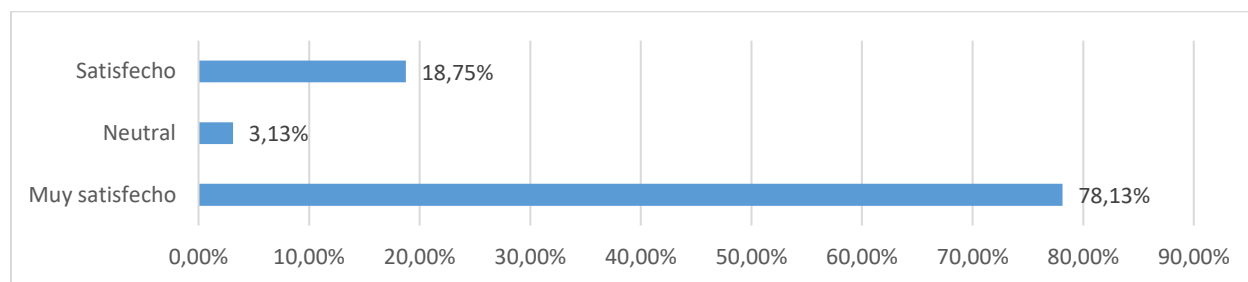
7.3.2 *Formato de entrevistas y acompañamiento para retirados*

Se diseñaron dos formatos de entrevista de cierre y dos formatos de acompañamiento para retirados de la entidad como forma de conocer los detalles del proceso, causas y percepción de retiro de los trabajadores en los casos de jubilación y retiro (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y C).

7.3.3 *Encuesta de satisfacción de trabajadores*

Figura 15

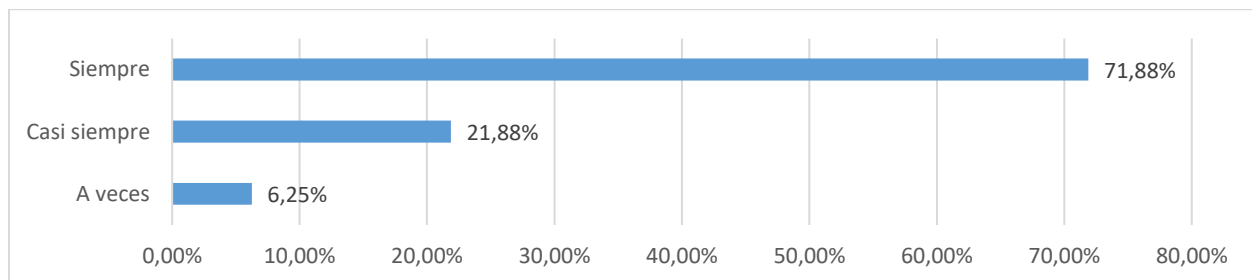
¿Qué tan satisfecho se encuentra con su trabajo actual?



Sobre o ante la pregunta qué tan satisfecho se encuentra con su trabajo actual se encontró que los actuales trabajadores de la Alcaldía del Socorro se encuentran muy satisfechos con su trabajo actual en un importante 78,13% seguido de quienes se encuentran satisfechos con un 18,75% y por último el 3,13% quienes indicaron ser indiferentes ante esta pregunta.

Figura 16

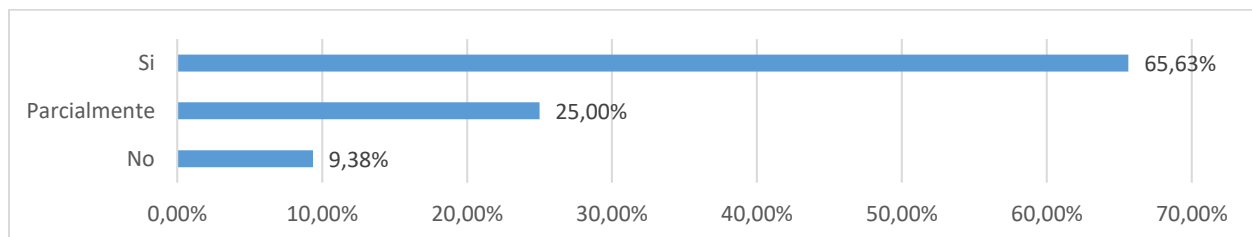
¿Se siente motivado/a a realizar sus funciones diariamente?



Respecto a la pregunta se siente motivado/a a realizar sus funciones diariamente, se encontró que los trabajadores de la Alcaldía del Socorro manifestaron en su mayoría sentirse motivados siempre con un 71,88%, seguido por un 21,88% que indicó sentirse motivado casi siempre y finalmente un 6,25% que señaló motivarse a veces para el desarrollo de sus funciones diarias.

Figura 17

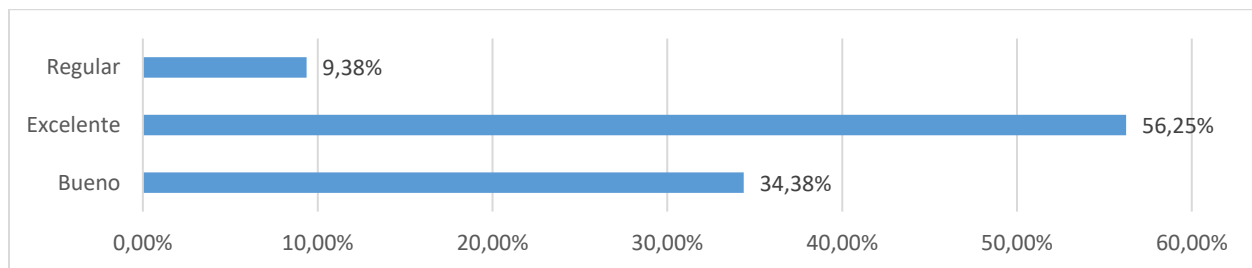
¿Cuenta con las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo?



Ante la pregunta cuenta con las herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo, se encontró que la mayoría de los trabajadores de la Alcaldía del Socorro respondió afirmativamente con un 65,63%, mientras que un 25,00% indicó contar parcialmente con dichos recursos, y un 9,38% manifestó que no dispone de las herramientas necesarias para el adecuado desarrollo de sus funciones.

Figura 18

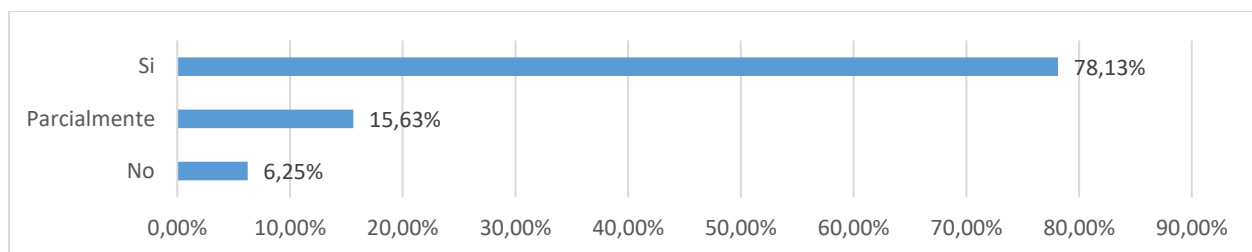
¿Cómo calificaría el ambiente laboral en su dependencia?



Sobre la pregunta cómo calificaría el ambiente laboral en su dependencia, se encontró que los trabajadores de la Alcaldía del Socorro en su mayoría lo calificaron como excelente con un 56,25%, seguido de un 34,38% que lo consideró bueno, y finalmente un 9,38% que lo valoró como regular.

Figura 19

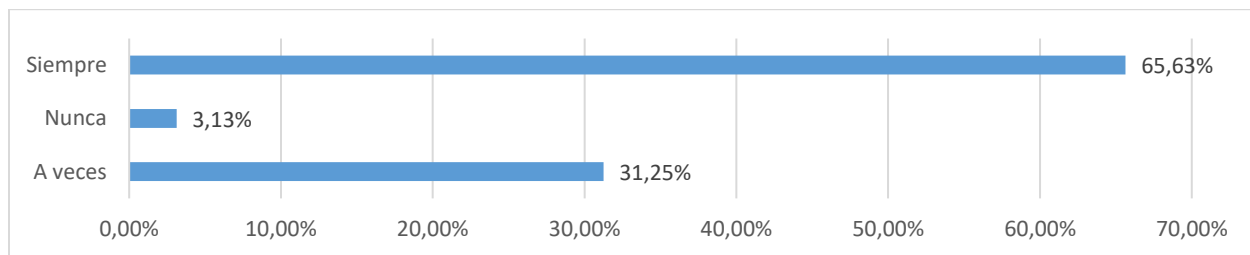
¿Siente que existe un buen compañerismo entre colegas?



Ante la pregunta siente que existe un buen compañerismo entre colegas, se evidenció que la mayoría de los trabajadores de la Alcaldía del Socorro respondió afirmativamente con un 78,13%, mientras que un 15,63% manifestó que el compañerismo se da parcialmente, y un 6,25% indicó que no percibe un buen compañerismo entre sus colegas.

Figura 20

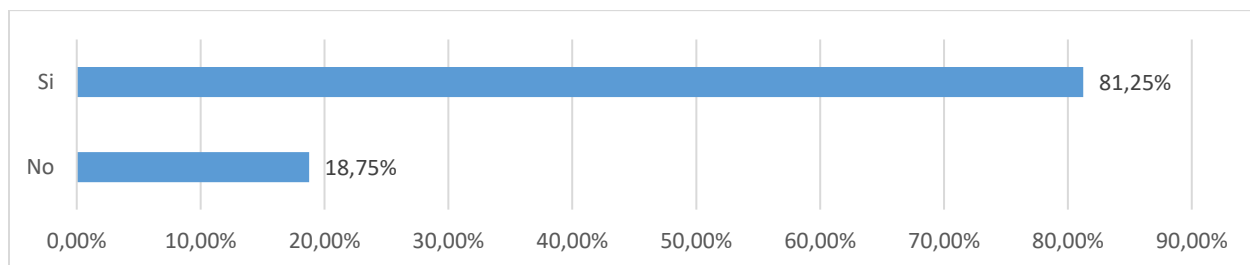
¿Recibe información clara y oportuna sobre los temas que afectan su trabajo?



Respecto a la pregunta recibe información clara y oportuna sobre los temas que afectan su trabajo, se encontró que el 65,63% de los trabajadores de la Alcaldía del Socorro manifestó que siempre recibe información clara y oportuna, mientras que un 31,25% indicó que la recibe a veces, y un 3,13% afirmó que nunca cuenta con dicha información.

Figura 21

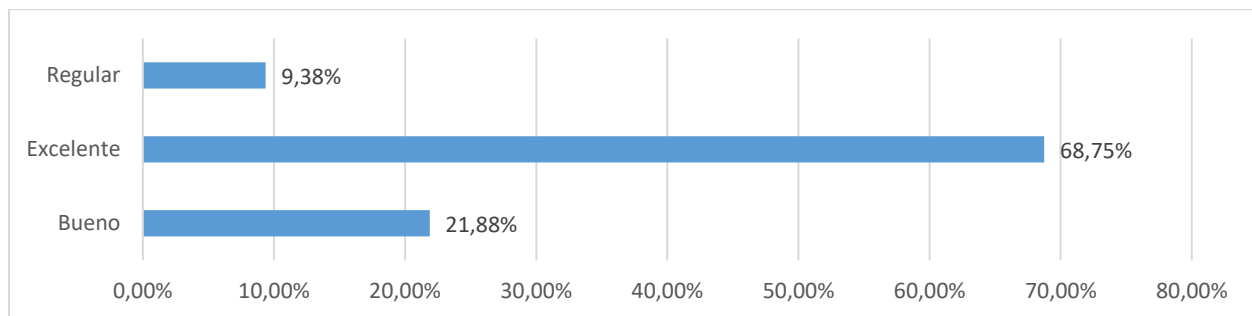
¿Tiene canales adecuados para expresar sus opiniones o inquietudes?



Ante la pregunta tiene canales adecuados para expresar sus opiniones o inquietudes, se evidenció que la mayoría de los trabajadores de la Alcaldía del Socorro respondió afirmativamente con un 81,25%, mientras que un 18,75% manifestó que no cuenta con dichos canales para expresar sus opiniones o inquietudes.

Figura 22

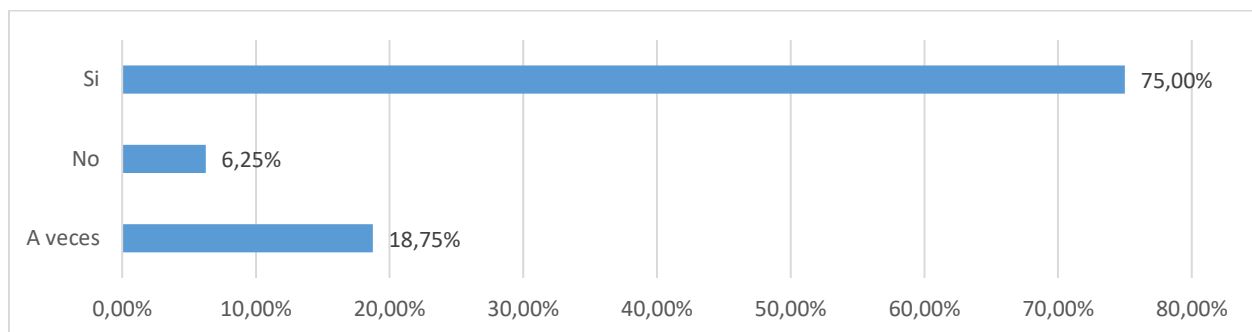
¿Cómo evalúa la relación con su jefe inmediato?



Respecto a la pregunta cómo evalúa la relación con su jefe inmediato, se encontró que la mayoría de los trabajadores de la Alcaldía del Socorro calificó esta relación como excelente con un 68,75%, seguido de un 21,88% que la consideró buena, y un 9,38% que la valoró como regular.

Figura 23

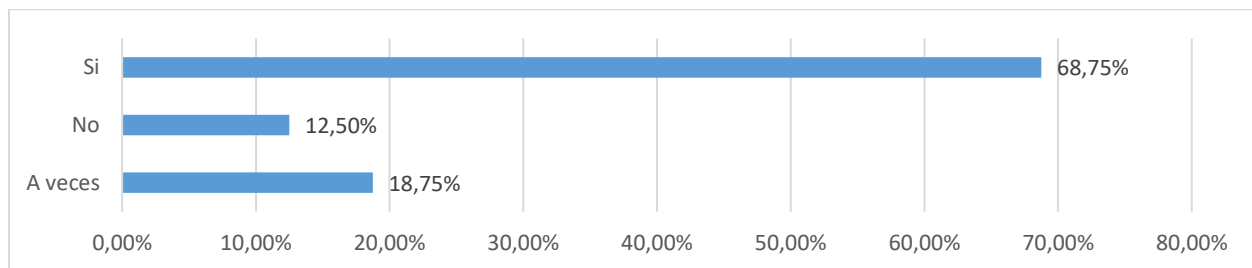
¿Siente que su jefe escucha y valora sus aportes?



Ante la pregunta siente que su jefe escucha y valora sus aportes, se evidenció que el 75,00% de los trabajadores de la Alcaldía del Socorro respondió afirmativamente, mientras que un 18,75% manifestó que esto ocurre a veces, y un 6,25% indicó que no siente que sus aportes sean escuchados o valorados.

Figura 24

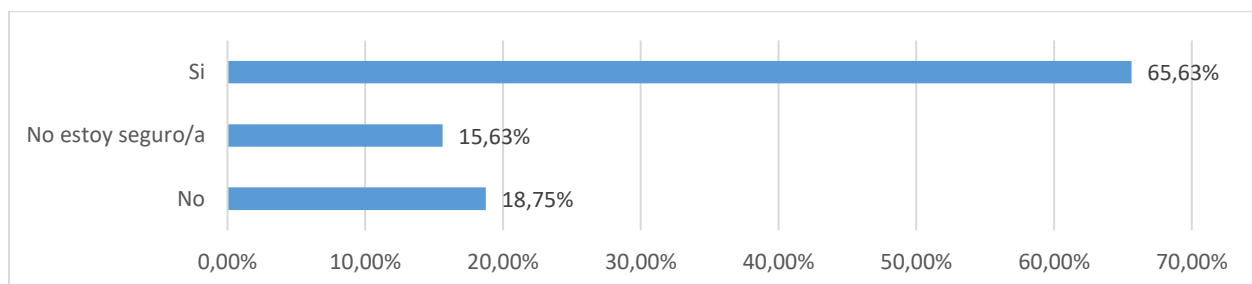
¿Cree que su trabajo es reconocido y valorado?



Respecto a la pregunta cree que su trabajo es reconocido y valorado, se encontró que el 68,75% de los trabajadores de la Alcaldía del Socorro respondió afirmativamente, mientras que un 18,75% manifestó que esto ocurre a veces, y un 12,50% indicó que no percibe reconocimiento ni valoración hacia su trabajo.

Figura 25

¿Considera que tiene oportunidades de crecimiento y capacitación dentro de la Alcaldía?



Ante la pregunta considera que tiene oportunidades de crecimiento y capacitación dentro de la Alcaldía, se evidenció que el 65,63% de los trabajadores de la Alcaldía del Socorro respondió que sí, mientras que un 18,75% manifestó que no, y un 15,63% indicó que no está seguro/a respecto a esta oportunidad.

7.3.3.1 Preguntas abiertas

¿Qué aspectos cree que deben mejorar dentro de la Alcaldía?

De acuerdo con las respuestas de los funcionarios, se identifican cinco categorías principales de oportunidades de mejora en la Alcaldía Municipal del Socorro:

- Infraestructura y modernización tecnológica (categoría más mencionada)

Los funcionarios señalan deficiencias críticas en la infraestructura física y tecnológica, incluyendo mobiliario obsoleto, problemas de climatización especialmente en la oficina de tránsito, necesidades de adecuación de espacios y modernización de equipos técnicos en las dependencias.

- Reconocimiento y bienestar laboral

Se evidencia una demanda significativa por programas de reconocimiento al buen desempeño, estímulos para empleados, actividades deportivas e integraciones, y salidas por bienestar, sobre lo cual se puede inferir carencias en el programa actual de bienestar e incentivos.

- Comunicación organizacional

Los funcionarios identifican falencias en la comunicación interna entre secretarías y dependencias, solicitando canales más efectivos y comunicación asertiva y oportuna, así como mayor integración entre mandos medios.

- Gestión documental y procedimental

Se destaca la necesidad de documentar procedimientos para el ejercicio de funciones y mejorar el sistema de archivo de la alcaldía, incluyendo mejores instalaciones de almacenamiento de información.

- Cultura organizacional y recursos humanos

Los funcionarios manifiestan la necesidad de fortalecer el sentido de pertenencia, eliminar prácticas de politiquería, mejorar el compañerismo y los valores institucionales, además de contratar personal adicional para apoyar procesos que requieren fortalecimiento.

¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el ambiente o la gestión interna?

Ante la pregunta sobre sugerencias para mejorar el ambiente y gestión interna, las respuestas de los funcionarios revelaron seis áreas prioritarias de intervención:

- Comunicación y coordinación organizacional (área más mencionada)

Los funcionarios solicitan mejorar la comunicación entre dependencias, generar espacios para que colaboradores aporten ideas y reciban respuestas, y buscar estrategias que optimicen los tiempos de respuesta institucional mediante procesos enlazados. También demandan mayor trabajo en equipo y coordinación interdependencias.

- Gestión de cargas laborales y programación

Se identifica la necesidad de manejar mejor las cargas laborales en algunas dependencias para evitar sobrecargas que afectan la actitud de los funcionarios, así como programar adecuadamente y con anticipación las reuniones con entes de control y capacitaciones.

- Participación y escucha activa

Los funcionarios requieren mayor implementación de estrategias de escucha por parte de la alta dirección, que el alcalde se reúna con los equipos de trabajo para conocer problemáticas reales, que sus peticiones sean escuchadas y atendidas, y que se reconozca su formación profesional en las recomendaciones de procesos.

- Bienestar y humanización del trabajo

Se solicita ser más humanos, no máquinas, realizar más integraciones entre compañeros, generar espacios de actividades pedagógicas y lúdicas, y tener claridad sobre las acciones a realizar en sus funciones.

- Infraestructura y equipamiento

Persiste la demanda por mejorar equipos tecnológicos, proporcionar equipos adecuados y solucionar problemas específicos como la temperatura de las oficinas.

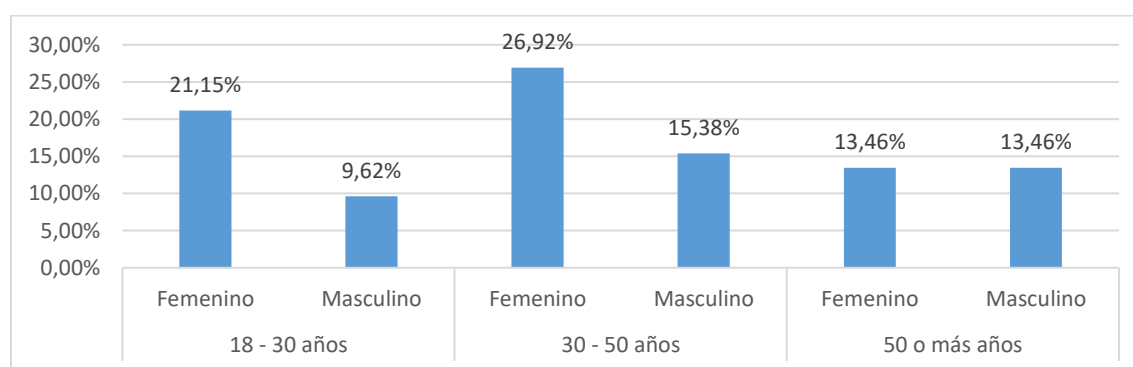
- Satisfacción existente

Un grupo de funcionarios manifestó que el ambiente es excelente o no tiene sugerencias, indicando que existe una percepción positiva del ambiente laboral en ciertos sectores de la organización.

7.3.4 Encuesta de percepción usuarios de la entidad

Figura 26

Rango de edad y sexo de los usuarios encuestados

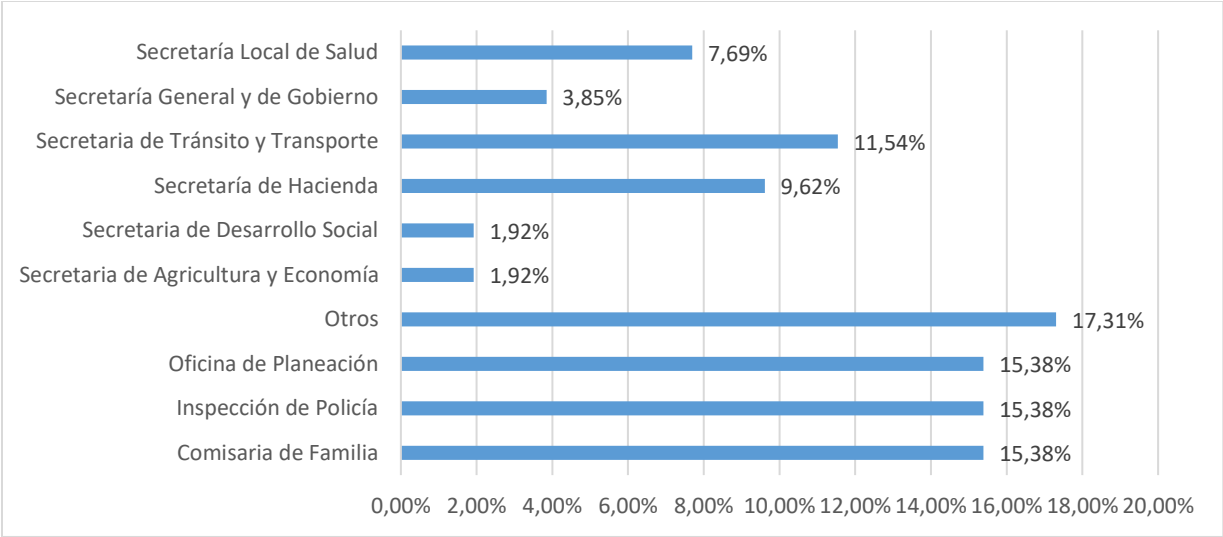


Se observó que el 26,92% corresponde a mujeres entre 30 y 50 años, seguido de un 21,15% de mujeres entre 18 y 30 años, a su vez, el 15,38% corresponde a hombres de 30 a 50 años, mientras

que tanto las mujeres como los hombres de 50 años o más representaron un 13,46% cada uno y finalmente, el 9,62% fueron hombres entre 18 y 30 años

Figura 27

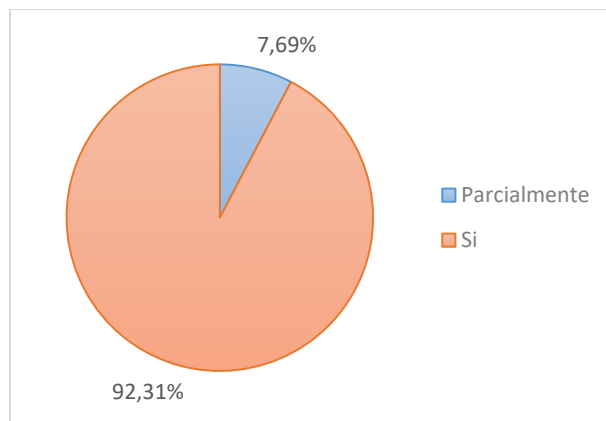
Dependencia o secretaría a la que acudió



Se encontró que los encuestados acudieron principalmente a otros trámites con un 17,31%, seguidos por la Oficina de Planeación, la Inspección de Policía y la Comisaría de Familia con un 15,38% cada una, pero en menor proporción, se reportaron la Secretaría de Tránsito y Transporte (11,54%), la Secretaría de Hacienda (9,62%), la Secretaría Local de Salud (7,69%), la Secretaría General y de Gobierno (3,85%) y tanto la Secretaría de Desarrollo Social como la de Agricultura y Economía con un 1,92% cada una.

Figura 28

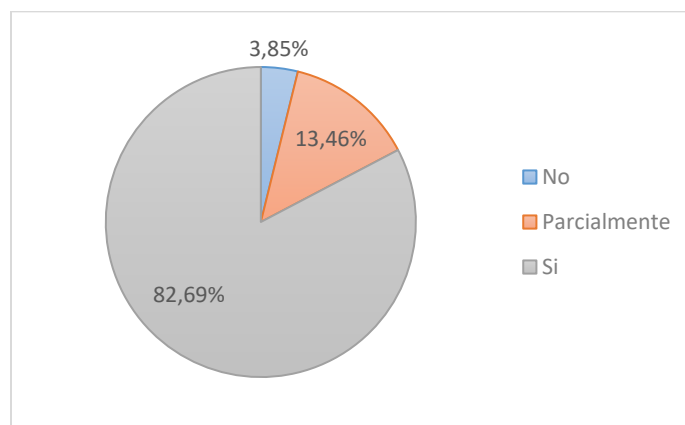
¿Fue atendido/a con amabilidad y respeto?



Respecto a la amabilidad en la atención, la gran mayoría de los usuarios (92,31%) manifestó que sí fue atendido con amabilidad y respeto, mientras que un 7,69% indicó que esto ocurrió parcialmente.

Figura 29

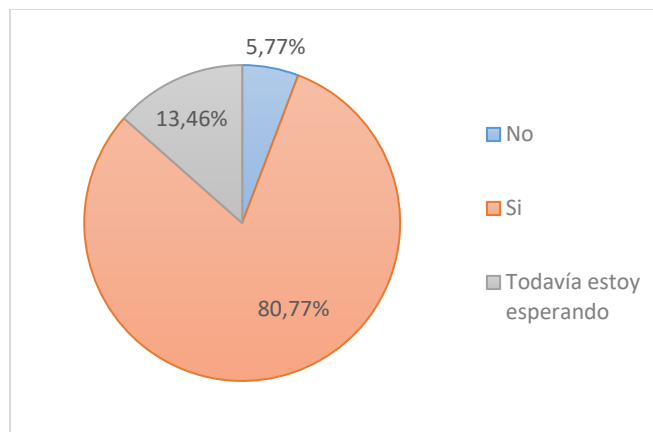
¿El funcionario entendió claramente su solicitud o necesidad?



Sobre la claridad de entendimiento por parte del funcionario, el 82,69% de los encuestados afirmó que sí, un 13,46% señaló que parcialmente y un 3,85% indicó que no entendieron claramente su solicitud.

Figura 30

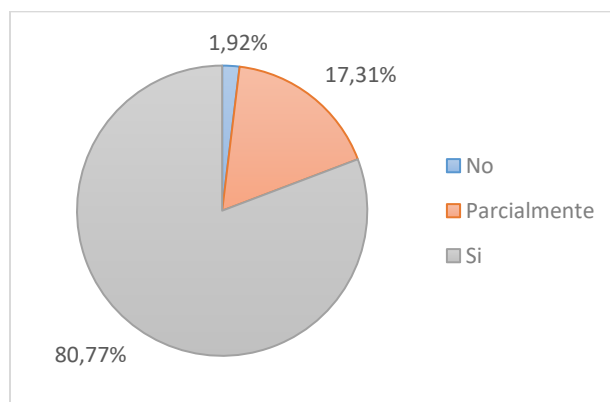
¿Recibió una respuesta oportuna?



Cuando se les preguntó sobre si recibieron una respuesta oportuna, se encontró que el 80,77% de los usuarios recibió una respuesta oportuna, el 13,46% manifestó que todavía está esperando y un 5,77% indicó que no recibió respuesta.

Figura 31

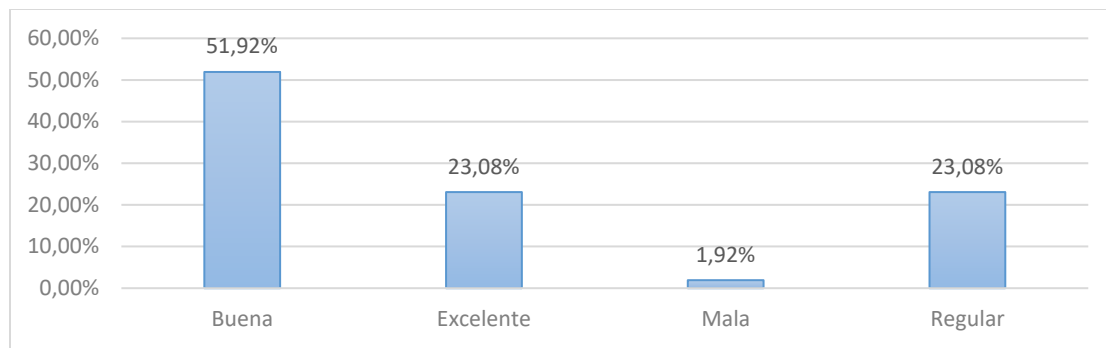
¿La información que le dieron fue clara y suficiente?



Sobre la pregunta si la información proporcionada fue clara y suficiente, el 80,77% de los encuestados consideró que la información fue clara y suficiente, un 17,31% que fue parcialmente clara, y un 1,92% que no lo fue.

Figura 32

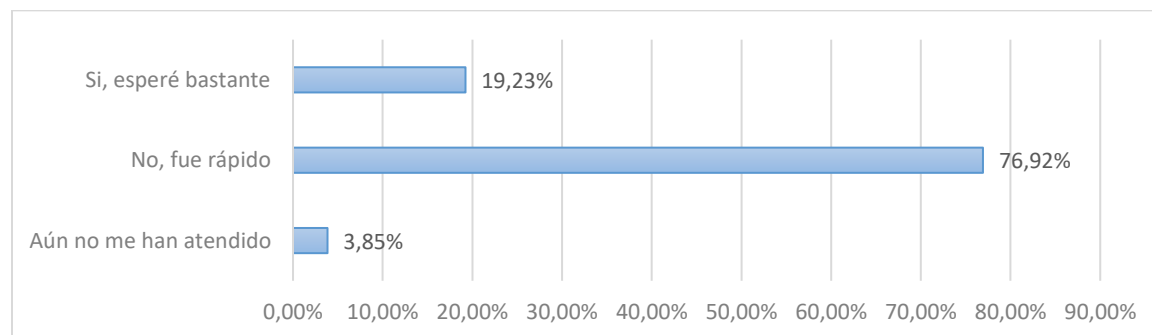
¿Cómo califica la comodidad y limpieza del lugar?



Cuando se les preguntó sobre cómo califica la comodidad y limpieza del lugar, el 51,92% calificó la comodidad y limpieza como buena, un 23,08% como excelente, otro 23,08% como regular, y un 1,92% como mala.

Figura 33

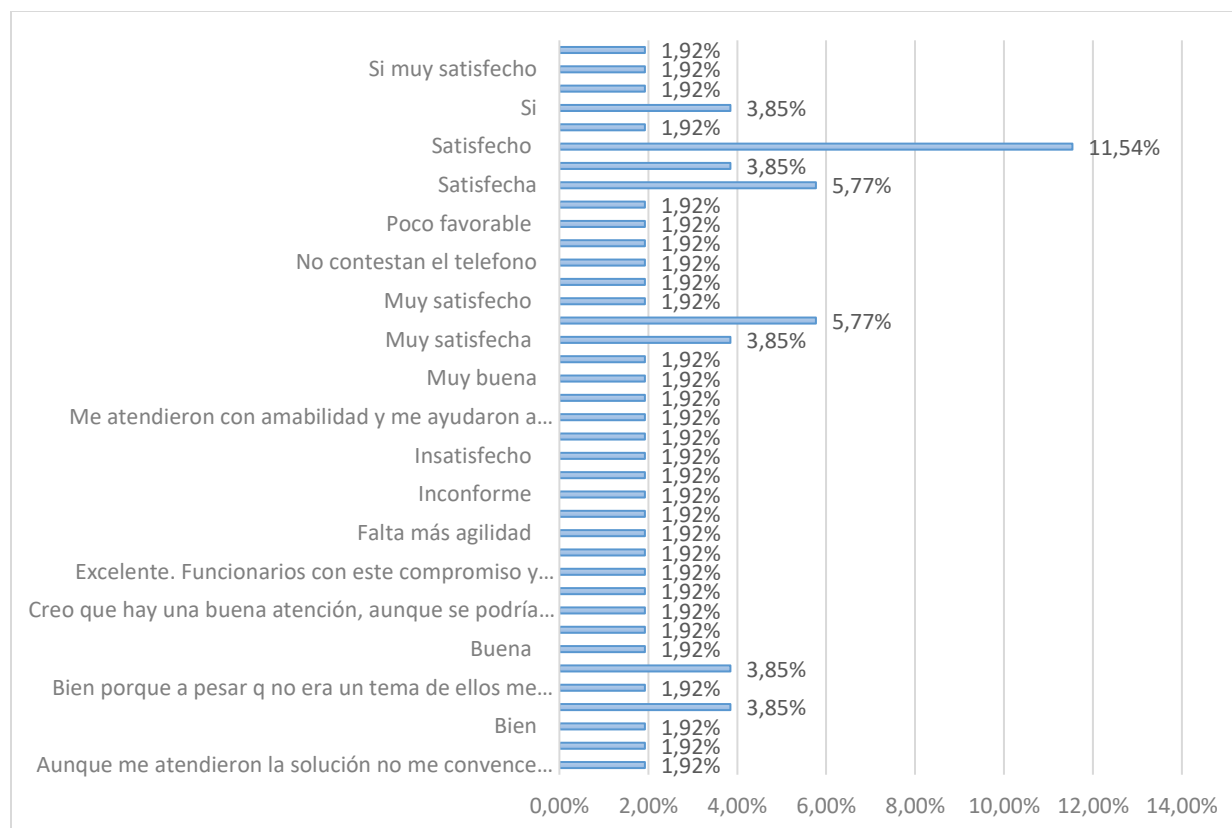
¿Tuvo que esperar mucho tiempo para ser atendido/a?



Sobre la pregunta si tuvo que esperar mucho tiempo para ser entendido, el 76,92% respondió que no, que la atención fue rápida, un 19,23% indicó que sí, esperó bastante, y un 3,85% manifestó que aún no había sido atendido.

Figura 34

¿Qué tan satisfecho/a está con la atención recibida?



Las respuestas fueron diversas, aunque predominaron las categorías satisfecho/a con un 11,54%, seguidas de muy satisfecho/a con un 5,77% y el resto de las opiniones se distribuyó en porcentajes bajos (1,92% – 3,85%) en categorías como: satisfecho, poco favorable, muy buena, insatisfecho, inconforme, falta de agilidad, buena, bien, excelente, entre otras percepciones individuales sobre la atención recibida.

7.3.4.1 Sugerencias de los usuarios frente a la prestación del servicio recibido

Las sugerencias ciudadanas sobre la atención al público en la Alcaldía del Socorro revelan cuatro áreas críticas de mejora que requieren intervención inmediata, a saber, la capacitación del personal en servicio al cliente y desarrollo de habilidades interpersonales como paciencia, amabilidad y carisma; el fortalecimiento de la capacidad operativa mediante ampliación del personal de apoyo y asesores para reducir tiempos de espera y garantizar continuidad del servicio

cuando los funcionarios titulares no estén disponibles; la modernización de la infraestructura física incluyendo mejoramiento del mobiliario deteriorado, solución de problemas de humedad, optimización de la climatización especialmente en oficinas calurosas, creación de espacios más amplios y cómodos, y diseño de áreas que garanticen privacidad en la atención; y la optimización de procesos mediante agilización de trámites, mejoramiento en la programación y cumplimiento de tiempos, implementación de canales digitales como líneas de WhatsApp y telefónicas, y desarrollo de campañas informativas sobre fechas importantes.

Las anteriores sugerencias o demandas ciudadanas confirman directamente los hallazgos del diagnóstico interno donde la ruta del servicio obtuvo la puntuación más baja (72-78 puntos), evidenciando la necesidad urgente de fortalecer la orientación hacia el ciudadano como elemento central de la cultura organizacional y validando la pertinencia de las acciones de mejora propuestas en el plan integral de gestión del talento humano.

7.4 Establecimiento de un sistema de indicadores de gestión para evaluar la efectividad de las mejoras implementadas y realizar seguimiento continuo al proceso

A continuación, se presentan los indicadores de gestión que permiten la evaluación de la efectividad de las mejoras implementadas.

Tabla 13

Indicadores de seguimiento y evaluación

Tipo	Indicador	Meta / Objetivo
Resultado	Puntuación general del autodiagnóstico MIPG	↑ respecto a línea base
	Componente de retiro	85 puntos
	Representación juvenil	60 %
	Ruta del servicio	88 puntos
	Proporción de contratistas	↓ 20 %
Proceso	Entrevistas de retiro realizadas	100 % casos aplicables
	Procesos digitalizados	100 % GTH
	Cobertura de capacitación en nuevos sistemas	≥ 90 % del personal
	Satisfacción de usuarios internos	≥ 85 %
	Tiempo de respuesta en GTH	↓ 30 % vs. línea base
Impacto	Índice de satisfacción ciudadana	↑ sostenido
	Tiempo promedio de resolución de trámites	↓ 20 %
	Quejas y reclamos	↓ 25 %
	Clima organizacional	↑ (encuesta interna)
	Retención de talento clave	≥ 95 % anual

Los indicadores de seguimiento y evaluación fueron contruidos en un sistema integral de medición estructurado en tres niveles jerárquicos que permite evaluar la efectividad de las mejoras implementadas desde diferentes perspectivas, los cuales, en materia de resultado miden el impacto final de las intervenciones, estableciendo metas específicas como elevar el componente de retiro de 50 a 85 puntos, aumentar la representación juvenil al 60% y fortalecer la ruta del servicio hasta 88 puntos y los indicadores de proceso evalúan la eficiencia operativa de las actividades implementadas, incluyendo la digitalización completa de procesos de GTH, la cobertura del 90% en capacitación de nuevos sistemas y la reducción del 30% en tiempos de respuesta, además, los indicadores de impacto miden las transformaciones organizacionales y ciudadanas de largo plazo,

como el incremento sostenido en satisfacción ciudadana, la reducción del 20% en tiempos de resolución de trámites y el mantenimiento de una retención del talento clave superior al 95% anual.

Tabla 14

Indicadores de éxito por herramienta

Herramienta	Indicador Adopción	Indicador Eficiencia	Indicador Impacto	Meta Año 1	Meta Año 2
SIGTH	% funcionarios activos	Tiempo gestión información	Errores manuales	85% / -50% / -70%	95% / -70% / -90%
SGED	% entrevistas realizadas	Conocimiento capturado	Continuidad procesos	60% / 70% / 80%	90% / 85% / 95%
PE360	% evaluaciones completadas	Tiempo evaluación	Mejora desempeño	70% / 25 min / +15%	95% / 20 min / +25%
PATJ	Aplicaciones recibidas	Tiempo vinculación	Retención jóvenes	200 / 45 días / 85%	400 / 30 días / 90%
BITH	Reportes generados	Decisiones data-driven	ROI decisiones	500/mes / 60% / 150%	1000/mes / 80% / 200%
SMSC	Evaluaciones recibidas	Tiempo respuesta quejas	Satisfacción general	2000/mes / 24h / +20%	4000/mes / 12h / +35%

Los indicadores de éxito por herramienta se operacionalizan con el seguimiento específico de cada herramienta tecnológica implementada, estableciendo métricas diferenciadas para adopción, eficiencia e impacto con metas progresivas a dos años donde para el SIGTH se proyecta alcanzar 95% de funcionarios activos y reducir 70% el tiempo de gestión de información en el segundo año, el SGED busca lograr 90% de entrevistas realizadas y 95% de continuidad en procesos críticos y el PE360 pretende completar 95% de evaluaciones con reducción de 20 minutos en tiempo de evaluación. Estas métricas permiten un seguimiento granular que facilita ajustes oportunos y garantiza el retorno de inversión esperado en cada componente tecnológico, por tanto, el sistema general de indicadores propuesto responde integralmente al objetivo de establecer

mecanismos de evaluación y seguimiento continuo mediante una arquitectura de medición que combina objetividad cuantitativa con relevancia estratégica con una estructura multinivel que permite detectar desviaciones tempranas en la implementación, mientras que las metas progresivas facilitan la adaptación y mejora continua y donde la diferenciación entre indicadores de adopción, eficiencia e impacto garantiza una visión holística que conecta las mejoras operativas internas con los resultados de servicio ciudadano, cumpliendo así con el propósito fundamental de evaluar la efectividad real de las transformaciones implementadas.

8. Conclusiones

El diagnóstico integral reveló que la Alcaldía Municipal del Socorro cuenta con un nivel alto de madurez organizacional (82.1 puntos), destacándose particularmente en los componentes de ingreso (88.6 puntos) y planeación (85.0 puntos) del talento humano, sin embargo, se identificaron oportunidades críticas de mejora en el componente de retiro (50.0 puntos), la gestión del conocimiento (40% de desarrollo), la representación juvenil (30% de cumplimiento normativo) y los mecanismos alternativos de evaluación (0% de implementación), además se evidenció que la alta proporción de contratistas (>30%) y las limitaciones en digitalización de procesos (60-70% de desarrollo) configuran riesgos estructurales que requieren intervención prioritaria, por tanto, el diagnóstico proporcionó la línea base técnica necesaria para fundamentar las decisiones estratégicas de mejoramiento.

En términos de desarrollar un plan de mejoramiento para el proceso de Gestión del Talento Humano, se diseñó un plan integral estructurado en seis líneas estratégicas de intervención que abordan sistemáticamente las oportunidades identificadas, a saber, sistema integral de gestión del conocimiento y retiro, atracción y retención de talento joven, mecanismos innovadores de evaluación del desempeño, digitalización integral de procesos, fortalecimiento de la cultura de servicio y optimización de gestión contractual, incluyendo herramientas tecnológicas especializadas (SIGTH, SGED, PE360, PATJ, BITH, SMSC) con una inversión estimada de \$550 millones en dos años, cronograma de implementación por fases y definición clara de responsabilidades, planificación estratégica que articula coherentemente las necesidades diagnósticas con soluciones tecnológicas innovadoras y procesos de gestión modernos.

Respecto a la ejecución de las acciones de mejora aprobadas por los encargados en el Gobierno de la Alcaldía Municipal del Socorro, fueron implementadas exitosamente las tres iniciativas estratégicas priorizadas por la Alcaldía, a saber, el repositorio digital que transformó la gestión documental mediante estructura organizacional jerárquica y nomenclatura estandarizada conforme a la Circular 004 de 2003; el sistema integral de encuestas que capturó satisfacción laboral interna (78.13% muy satisfechos) y percepción ciudadana (92.31% atendidos con amabilidad); y los formatos de entrevistas de retiro que establecen protocolos sistemáticos para jubilación y desvinculación, implementaciones que materializaron la transición de procesos físicos a digitales, mejoraron la transparencia operativa y fortalecieron los mecanismos de retroalimentación organizacional, demostrando la viabilidad práctica de las propuestas de mejoramiento.

Con relación a la creación de un sistema de indicadores de gestión, se logró establecer un sistema robusto de indicadores estructurado en tres niveles (resultado, proceso, impacto) que permite evaluar integralmente la efectividad de las mejoras implementadas incluyendo 15 indicadores generales de seguimiento y 18 indicadores específicos por herramienta tecnológica, con metas progresivas a dos años y mecanismos de medición diferenciados según la naturaleza de cada intervención con una arquitectura de medición que conecta coherentemente las mejoras operativas internas con los resultados de servicio ciudadano, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia y garantizando la sostenibilidad de las transformaciones emprendidas mediante seguimiento continuo y mejora incremental.

9. Recomendaciones

Se recomienda desarrollar investigaciones longitudinales que evalúen el impacto real de las transformaciones digitales en la gestión del talento humano público, particularmente en municipios pequeños donde los recursos son limitados dado que se requieren estudios comparativos entre entidades territoriales de diferentes categorías para identificar modelos escalables y adaptables según el contexto institucional.

Se recomienda validar la efectividad del autodiagnóstico MIPG como herramienta de medición en diferentes contextos territoriales, desarrollando adaptaciones que consideren las particularidades de cada región, es decir, crear instrumentos complementarios que permitan capturar la perspectiva ciudadana de manera sistemática en la evaluación de gestión del talento humano.

Se recomienda implementar de manera prioritaria sistemas de gestión del conocimiento que capturen la experiencia de funcionarios próximos al retiro, dado que la pérdida de memoria institucional representa un riesgo crítico identificado y establecer alianzas intermunicipales para compartir costos de desarrollo e implementación de herramientas tecnológicas, optimizando recursos limitados mediante economías de escala.

Además, se recomienda crear programas de acompañamiento técnico y financiero específicos para la modernización de la gestión del talento humano en municipios pequeños, reconociendo que las limitaciones presupuestales requieren modelos de intervención diferenciados junto con el desarrollo de plataformas tecnológicas comunes que puedan ser adaptadas por múltiples municipios, reduciendo costos individuales de implementación.

Se recomienda, adoptar enfoques de implementación por fases que permitan ajustes progresivos según los resultados obtenidos, evitando transformaciones abruptas que puedan generar resistencia organizacional, priorizando mejoras que generen resultados visibles de corto plazo para mantener el apoyo institucional y ciudadano durante procesos de cambio más complejos.

Se sugiere a la Alcaldía Municipal del Socorro que active la gestión de los recursos presupuestarios requeridos, que se estiman en 550 millones de pesos, para llevar a cabo de manera integral todas las líneas estratégicas propuestas, las cuales abordan los problemas que han recibido las puntuaciones más bajas en el diagnóstico. En caso de que no sea viable obtener la totalidad de los recursos a corto plazo, es fundamental establecer un plan de implementación escalonada que dé prioridad a las acciones tecnológicas no ejecutadas, de acuerdo con su grado de criticidad. En este contexto, se debería dar primera prioridad al Portal de Atracción de Talento Joven (PATJ) para abordar la brecha más urgente identificada: la representación juvenil (30 puntos); en segundo lugar, se debe priorizar el Sistema de Gestión de Entrevistas Digitales (SGED) para mejorar la gestión del conocimiento (40 puntos) y el componente de retiro (50.0 puntos); y, finalmente, se debería colocar en tercer lugar la Plataforma de Evaluación 360° (PE360) para remediar la falta total de mecanismos alternativos de evaluación (0% de implementación).

Referencias bibliográficas

- Cardona, S., & Estrada, J. (2021). *Diseño de un Plan de gestión para el mejoramiento del talento humano en un call center de la ciudad de Medellín. [Tesis de grado]*. Medellín: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Chaparro, C. (2022). *Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la Alcaldía Municipal de Paipa. [Tesis de grado]*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Espinoza, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, 8(1), 53-62.
- Ferrer, J. (2014). *Gestión del cambio*. Bogotá D.C.: LID Editorial Empresarial.
- Gaitán, F., & Sergueyevna, N. (2021). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la gestión de sus recursos. *Revista Científica de FAREM-Esteli.*, 115-135.
- Golden, M., & Taneja, S. (2010). Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled. *Journal of Management History*, 16(4), 489-503.
- Hernández -Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F.: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51.
- Lema, J., González, L., & Guerrero, C. (2023). Gestión estratégica del talento humano en el mejoramiento del desempeño laboral en el sector textil en la ciudad de Ambato. *Journal of Science and Research*, 8(1), 1-19.

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.

Patiño, G., & Rojas, G. (2021). *plan de mejoramiento del proceso de gestion de talento humano para la empresa Fundación Savia. [Tesis de grado]*. Santiago de Cali: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.