

**MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN LA UNIDAD
ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE AERONÁUTICA CIVIL**

Fabio Emir Cely Solano

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniero Industrial

Director:

Javier Eduardo Arias Osorio

Magister en Administración con énfasis en Comercio Electrónico

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Programa de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2023

Dedicatoria

A mi madrecita María Alcira Solano, artífice de este sueño de ser ingeniero, un día te lo prometí y hoy te lo cumplo, sé que desde el cielo estás orgullosa de mí.

A mi padre y mis hermanos, Saul, Clever, Edwin y Deicy, quienes han sido compañía y no perdieron la fe en mí y me han brindado su apoyo incondicional toda la vida.

A Marlon Sebastián y Mathias Emir, mis hijos, amigos, compañeros de estudio y la motivación más grande que tengo, por ustedes me esforzaré cada día para ser mejor persona y ser el mejor padre, los amo hijos.

A Jaqueline Astrid, mi cómplice y compañera de vida, quien nunca dudo y siempre ha creído en mí, ¡te amo esposa mía!

Agradecimientos

A Dios por otorgarme las capacidades y la salud para realizar este proyecto de grado en la hermosa entidad que es la Aeronáutica Civil.

Al señor director Sergio Paris Mendoza y todos sus colaboradores, su compromiso y apoyo fue fundamental para el desarrollo de mi proyecto de grado.

Al director del proyecto, profesor Javier Eduardo Arias Osorio, quien no dudo en ser el director de grado y con su conocimiento y experiencia contribuyó significativamente al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Finalmente, a mi familia por su constante apoyo y motivación para no desfallecer y poder alcanzar este importantísimo logro.

Tabla de contenido

Introducción	13
1 Generalidades del Proyecto.....	15
1.1 Título	15
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo General.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Planteamiento del Problema.....	16
1.4 Metodología del proyecto.....	17
1.4.1 Etapa 1. Análisis preliminar del proceso	18
1.4.2 Etapa 2. Elaboración del diagnóstico.....	18
1.4.3 Etapa 3. Identificación de la problemática.	19
1.4.4 Etapa 4. Diseño y aprobación plan de acción.	20
1.4.5 Etapa 5. Socialización de resultados.....	20
1.5 Alcance.....	21
2 Generalidades de la Entidad	21
2.1 Identificación de la entidad	21
2.2 Información general de la entidad.....	22
2.3 Misión.....	23

2.4	Visión	23
2.5	Localización	23
2.6	Logo de la Entidad	24
2.7	Mapa de Procesos.....	25
2.8	Organigrama de la entidad	26
2.9	Descripción de Servicios	26
2.9.1	Servicios de autoridad.....	27
2.9.2	Servicios de autoridad – Investigación de accidentes e incidentes.....	27
2.9.3	Servicios como proveedor de servicios aeronáuticos	27
2.9.4	Servicios como proveedor de servicios aeroportuarios	27
2.9.5	Servicios como proveedor de servicios educativos, investigación e innovación	28
3	Marco de Referencia.....	29
3.1	Marco de la norma ISO 9001:2015	29
3.1.1	Estructura de la norma ISO 9001:2015	30
3.1.2	Enfoques del sistema de gestión de calidad bajo la NTC ISO 9001:2015	31
3.1.3	Principios de la calidad.....	33
3.1.4	Metodología para el desarrollo de la mejora continua de la calidad (Ciclo Deming). ...	39
3.2	Marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión	40
3.2.1	Estructura del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG	42
3.3	Marco de términos o definiciones	46

3.4	Marco de antecedentes	51
3.5	Marco legal del proyecto.....	52
4	Diagnóstico.....	53
4.1	Metodología de diagnóstico	54
4.2	Desarrollo del diagnóstico.....	55
4.2.1	Análisis preliminar de la entidad	55
4.2.2	Revisión conceptual.....	56
4.2.3	Caracterización del personal.....	58
4.2.4	Instrumento de evaluación de nivel de cumplimiento del proceso GH.....	61
4.2.5	Entrevista	62
4.2.6	Análisis de la información	63
4.2.7	Conclusiones del diagnóstico	64
5	Formulación e implementación del plan de mejoramiento.....	66
5.1	Formulación plan de mejoramiento.....	67
5.2	Implementación plan de mejoramiento	69
6	Sistema de indicadores de gestión	72
6.1	Propuesta de mejoramiento para diseñar indicadores de gestión para el proceso de Gestión Humana.....	72
6.1.1	Estructura de indicadores de gestión de GH en la Aerocivil	73
6.1.2	Presentación de los indicadores de gestión de GH en la Aerocivil	77

6.2	Diseño de indicadores de gestión para el proyecto de grado	77
6.2.1	Cuadro de indicadores de gestión para el proyecto	78
6.2.2	Fuente de información para los indicadores de gestión del proyecto	79
6.2.3	Resultado de los indicadores de gestión del proyecto	81
7	Socialización de resultados.....	82
8	Conclusiones	84
9	Recomendaciones	87
	Referencias Bibliográficas.....	89

Lista de Figuras

Figura 1. Metodología del proyecto	17
Figura 2. Ubicación geográfica sede principal Aerocivil	24
Figura 3. Logo de U.A.E.A.C – Aerocivil	24
Figura 4. Mapa de procesos U.A.E.A.C – Aerocivil	25
Figura 5. Organigrama U.A.E.A.C – Aerocivil	26
Figura 6. Cuadro de servicios y partes interesadas U.A.E.A.C – Aerocivil	28
Figura 7. Ciclo Deming	39
Figura 8. Fases y etapas de la gestión humana (Ingenio Empresa, 2019)	52
Figura 9. Organigrama secretaría general - Dirección gestión humana	60
Figura 10. Desempeño Institucional – Dimensión de Talento Humano	65
Figura 11. Definición del indicador	73
Figura 12. Ficha técnica del indicador	74
Figura 13. Comportamiento del indicador	75
Figura 14. Medición y análisis del indicador	76
Figura 15. Observaciones del indicador	76
Figura 16. Indicadores Gestión Humana	77
Figura 17. Acta final del proyecto de grado	83

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Cumplimiento de objetivos</i>	<i>14</i>
Tabla 2.	<i>Información general de la Aerocivil.....</i>	<i>22</i>
Tabla 3.	<i>Enfoque del Sistema de Gestión de Calidad NTC-ISO 9001:2015</i>	<i>32</i>
Tabla 4.	<i>Componentes y tareas del ciclo DEMING</i>	<i>39</i>
Tabla 5.	<i>Proceso Gestión de Talento Humano.....</i>	<i>56</i>
Tabla 6.	<i>Áreas del proceso de Gestión de Talento Humano</i>	<i>59</i>
Tabla 7.	<i>Documentos de operación en el proceso gestión humana</i>	<i>63</i>
Tabla 8.	<i>Propuesta de mejoramiento.....</i>	<i>67</i>
Tabla 9.	<i>Revisión general</i>	<i>71</i>
Tabla 10.	<i>Indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento.....</i>	<i>78</i>
Tabla 11.	<i>Resultados alcanzados en el proceso gestión humana.....</i>	<i>80</i>
Tabla 12.	<i>Resultados de los indicadores de gestión del proyecto</i>	<i>81</i>

Lista de apéndices

- Apéndice A. Informe ultima auditoria al proceso GH*
- Apéndice B. Descripción de la Aerocivil*
- Apéndice C. Caracterización anterior del proceso GH, versión 2*
- Apéndice D. Resultado del desempeño FURAG*
- Apéndice E. Ficha técnica de indicadores de gestión del proyecto de grado*
- Apéndice F. Caracterización mejorada de GH, versión 3*
- Apéndice G. Matriz riesgos operativos del proceso GH*
- Apéndice H. Matriz riesgos de corrupción del proceso GH*
- Apéndice I. Ficha de monitoreo de riesgos*
- Apéndice J. Sistema de indicadores de gestión para el proceso GH*
- Apéndice K. Descripción de la documentación del proceso GH*
- Apéndice L. Sistema de indicadores de gestión para el proyecto de grado*
- Apéndice M. Acta finalización del proyecto*
- Otros Apéndices:**
- Apéndice N. Certificado de asistencia a sustentación*
- Apéndice O. Carta tutor del proyecto*
- Apéndice P. Hoja de vida del tutor del proyecto de grado*
- Apéndice Q. Autorización práctica empresarial o pasantía*
- Apéndice R. Certificación cumplimiento de la práctica empresarial o pasantía*
- Apéndice S. Circular 100-001 de 2022 - Lineamientos para el registro del FURAG*

Resumen

Título: Mejoramiento del proceso de Gestión Humana en la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil – Aerocivil¹

Autor: Fabio Emir Cely Solano²

Palabras clave: Gestión humana, mejoramiento, proceso, indicadores de gestión, modelo integrado de planeación y gestión.

Descripción:

La Aeronáutica Civil — Aerocivil, es una Unidad Administrativa Especial de carácter técnico, especializada, adscrita al Ministerio de Transporte, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente; su sede principal está ubicada en la ciudad de Bogotá, D.C. y cuenta con sedes desconcentradas en todo el territorio nacional.

Su objetivo es el desarrollo de la aviación civil y de la administración del espacio aéreo en condiciones de seguridad y eficiencia, en concordancia con las políticas, planes y programas gubernamentales en materia económico-social y de relaciones internacionales para el crecimiento del transporte aéreo en Colombia y le compete ser la autoridad aeronáutica civil, prestar los servicios a la navegación aérea, explotar y proveer los servicios aeroportuarios; investigar los accidentes e incidentes de la aviación civil, coordinar con la autoridad aeronáutica de aviación de Estado la seguridad operacional y la seguridad de la aviación civil; impartir entrenamiento, formación y capacitación para impulsar la competitividad de la industria aérea y la formación de un talento humano de excelencia para el sector.

¹ Proyecto de grado

² Facultad de ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Javier Eduardo Arias Osorio, Magister en Administración con énfasis en Comercio Electrónico.

Abstract

Título: Improvement of the Human Management process in the Special Administrative Unit of Civil Aeronautics – Aerocivil³

Author: Fabio Emir Cely Solano⁴

Key Words: Human management, improvement, process, management indicators. integrated planning and management model.

Descripción:

Civil Aeronautics — Aerocivil, is a Special Administrative Unit of a technical, specialized nature, attached to the Ministry of Transportation, with legal status, administrative autonomy and independent assets; Its main headquarters are located in the city of Bogotá, D.C. and it has decentralized offices throughout the national territory.

Its objective is the development of civil aviation and the administration of airspace in conditions of safety and efficiency, in accordance with the policies, plans and government programs in economic-social matters and international relations for the growth of air transport in Colombia. and it is responsible for being the civil aeronautical authority, providing air navigation services, operating and providing airport services; investigate civil aviation accidents and incidents, coordinate with the State aviation aeronautical authority the operational safety and security of civil aviation; provide training, education and training to boost the competitiveness of the airline industry and the formation of a human talent of excellence for the sector.

³ Bachelor thesis

⁴ Faculty of Engineering's Physique-Mechanics. School of Industrial and Business Studies. Director: Javier Eduardo Arias Osorio, Magister en Administración con énfasis en Comercio Electrónico.

Introducción

La Gestión Humana se ha convertido en parte fundamental en cualquier organización, dada la importancia en que juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, es por ello, que hoy se concibe dentro del ámbito laboral como el activo más importante, toda vez que, la colaboración que cualquier individuo presta contribuye en gran medida a la consecución de los objetivos institucionales u organizacionales que pretendan ser alcanzados.

La Unidad administrativa Especial de Aeronáutica Civil – Aerocivil dentro de su marco institucional contempla y acepta la relevancia de la Gestión Humana dentro de su estructura organizacional como proceso estratégico, adicionalmente la política pública para el sector emana directrices estructurales que definen líneas de acción para contribuir en el desarrollo de la Gestión Humana. Por lo anterior, la entidad adopta la decisión de diseñar un plan de mejoramiento que permita determinar, mediante un diagnóstico, las debilidades y oportunidades de mejora, para definir acciones que permitan fortalecer el mejoramiento continuo del proceso y contribuyan al logro de los objetivos institucionales. Con este proyecto de grado se pretende contribuir al mejoramiento del proceso de Gestión Humana, de manera que su impacto contribuya a perfeccionar las políticas de operación ya implementadas. Este documento muestra la información general de la Aerocivil, el planteamiento del problema y la metodología que será usada para el desarrollo del proyecto.

Tabla 1.*Cumplimiento de objetivos*

Objetivo	Cumplimiento
1. Realizar el diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión Humana de la Entidad	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 4 y en los apéndices A, B, C, D y K..
2. Elaborar el plan de mejoramiento para el proceso con base en los resultados obtenidos en el diagnostico efectuado.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 5.
3. Implementar las propuestas de mejora identificadas en el plan de mejoramiento.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el subcapítulo 5.2 y en los apéndices F, G, H, I, J y K.
4. Diseñar un sistema de indicadores que permitan valorar de manera permanente la evolución del proceso intervenido.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 6 y en los apéndices J, L.
5. Socializar con el apoyo del líder y gestor del proceso la implementación de las mejoras a todas las partes interesadas, con especial énfasis a los integrantes de este proceso para que las apliquen, mantengan y continúen mejorando.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 7.

Nota. Fuente: Adaptado del cumplimiento de objetivos del proyecto de grado

1 Generalidades del Proyecto

1.1 Título

Mejoramiento del proceso de gestión humana en la unidad administrativa especial de aeronáutica civil

1.2 Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos que orientarán el proceso de intervención de la propuesta a realizarse en el marco del proyecto de grado. Estos son los siguientes.

1.2.1 Objetivo General

Formular e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de Gestión Humana en la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil, AEROCIVIL.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Realizar el diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión Humana de la Entidad
2. Elaborar el plan de mejoramiento para el proceso con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico efectuado.
3. Implementar las propuestas de mejora identificadas en el plan de mejoramiento.
4. Diseñar un sistema de indicadores que permitan valorar de manera permanente la evolución del proceso intervenido.
5. Socializar con el apoyo del líder y gestor del proceso la implementación de las mejoras a todas las partes interesadas, con especial énfasis a los integrantes de este proceso para que las apliquen, mantengan y continúen mejorando.

1.3 Planteamiento del Problema

La aeronáutica civil en la actualidad se encuentra inmersa en un sistema económico, político y social que presenta grandes exigencias del sector aeronáutico, además por ser una entidad gubernamental está sujeta al cumplimiento de las diferentes directrices establecidas por el Ministerio de Transporte al cual está adscrita e inclusive lineamientos directos de la misma Presidencia de la República.

Por lo anterior, hoy la Entidad está atravesando por una etapa de rediseño organizacional denominado "Fortalecimiento Institucional", el cual se encuentra soportado por los decretos 1294, 1295, 1297 y 1329 emitidos por Presidencia de la Republica el pasado mes de octubre de 2021, en este sentido, es necesaria la actualización de prácticamente todos los procesos implementados dentro del sistema de gestión y en especial la del proceso denominado "Gestión de Talento Humano", el cual está tipificado hoy dentro del sistema de gestión como un proceso de apoyo; sin embargo, teniendo en cuenta la información impartida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, a través del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, señala aspectos muy importantes orientados a que este proceso sea catalogado como un proceso estratégico en todas las entidades gubernamentales ya que considera al talento humano como el activo más importante de la organización y por ende es considerado como parte estratégica para el cumplimiento de la gestión.

La Dirección de Gestión Humana de la Aerocivil considera adecuado realizar el presente trabajo de grado con el fin de actualizar y estructurar el proceso de Gestión Humana, de forma que este pueda desarrollarse de una manera acertada al interior de la entidad y genere valor a los

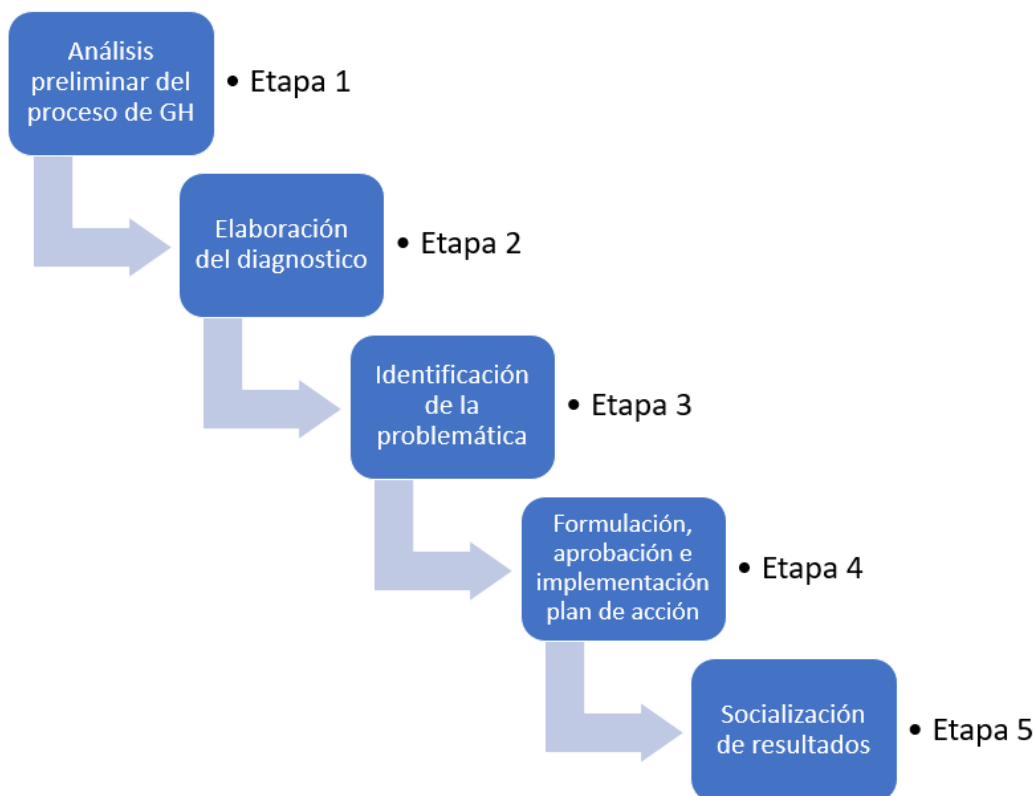
procesos transversales, por lo cual es necesario revisar y actualizar en primera medida la carta de navegación de este proceso, llamada caracterización y seguidamente los procedimientos, formatos, planes y demás documentos de operación implementados en el proceso, así mismo, revisar los riesgos e indicadores de gestión para determinar si es necesario rediseñarlos.

1.4 Metodología del proyecto

La metodología del proyecto utilizada será la establecida en la *figura 1*, la cual permitirá conocer la situación actual del proceso; ésta se encuentra conformada por las siguientes 5 etapas:

Figura 1.

Metodología del proyecto



Nota. Adaptado del Estudio de Fortalecimiento - Aerocivil

1.4.1 Etapa 1. Análisis preliminar del proceso

El propósito de esta etapa es identificar y comprender el proceso de gestión humana, cómo funciona y como este se relaciona con los objetivos de la organización, por lo cual se realizan las siguientes actividades:

- Revisar trabajos de grado con temáticas relacionadas al mejoramiento de procesos de gestión humana.
- Examinar la documentación del proceso de gestión humana de la Aeronáutica Civil.
- Asistir a las reuniones de equipo de gerencia organizadas por el proceso de gestión humana.
- Revisar informes de auditoría y actas del proceso de gestión humana.

1.4.2 Etapa 2. Elaboración del diagnóstico.

El propósito de esta etapa es diagnosticar qué aspectos relacionados con la norma ISO 9001:2015 y el MIPG están siendo aplicados por el proceso de gestión humana en la Aeronáutica Civil, para esto se utilizarán los informes de auditoría de calidad mediante los cuales se podrá determinar el grado de cumplimiento frente a la norma ISO 9001:2015, adicionalmente se utilizará la herramienta de desempeño emitida por la función pública (FURAG) para determinar el grado de cumplimiento de implementación del modelo integrado de planeación y gestión – MIPG.

Para llevar a cabo el diagnóstico se deben llevar a cabo las siguientes actividades:

- Realizar un análisis de la información obtenida mediante observación directa del proceso de gestión humana.
- Evaluar el grado inicial de gestión de cumplimiento frente a la norma ISO 9001:2015, teniendo en cuenta el último informe de auditoría de calidad efectuadas al proceso de gestión humana *Apéndice A*.
- Evaluar el grado inicial de cumplimiento frente a la implementación del modelo integrado de planeación y gestión – MIPG, teniendo en cuenta el último resultado del desempeño contemplado en el FURAG.
- Establecer un nivel base de cumplimiento, de manera que integre los resultados obtenidos en la evaluación de aplicabilidad de la norma ISO 9001:2015 e implementación del MIPG.

1.4.3 Etapa 3. Identificación de la problemática.

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos de la aplicación del autodiagnóstico y análisis de los informes de auditoría con el fin de identificar las problemáticas presentes y oportunidades de mejora que deberán ser tenidas en cuenta y/o priorizadas para ser subsanadas y se desarrollarán mediante las siguientes actividades:

- Analizar los resultados de informes de auditoría y los autodiagnósticos efectuados por el proceso de gestión humana.
- Identificar las no conformidades evidenciadas y posibles brechas presentes en el desarrollo de implementación del MIPG en el proceso de gestión humana.

- Definir las problemáticas presentes teniendo en cuenta los dos ejes temáticos u horizontes normativos, ISO 9001:2015 y MIPG.
- Realizar la priorización de problemáticas existentes en el proceso de gestión humana con el propósito de formular un plan de acción acorde a las necesidades de la Aerocivil.

1.4.4 Etapa 4. Diseño y aprobación plan de acción.

Fundamentados en la problemática encontrada, luego de los diferentes análisis efectuados se debe generar la propuesta de un plan de acción, haciendo uso de los criterios establecidos en la norma ISO 9001:2015 y las condiciones de implementación del MIPG. Para esto se llevará a cabo las siguientes actividades:

- Formular conjuntamente, con el líder y gestor del proceso un plan de acción para la mejora del proceso de gestión humana a partir de actividades necesarias para alcanzar resultados planificados.
- Socializar el plan de acción propuesto a los diferentes coordinadores de los grupos de trabajo que participan en el proceso de gestión humana.

1.4.5 Etapa 5. Socialización de resultados.

Finalmente, es necesario comunicar el plan de acción diseñado a los funcionarios aeronáuticos del proceso de gestión humana, toda vez que desempeñan un papel muy importante en la ejecución de dicho plan. Es necesario exponer las responsabilidades a los involucrados y

formarlos mediante capacitación de manera que contribuya con el desarrollo propuesto en la ejecución del plan de acción, para ello se realizarán las siguientes actividades:

- Determinar temas específicos a tratar en las capacitaciones acorde a la problemática tratada en el plan de acción.
- Establecer una estrategia adecuada de manera que permita desarrollar mediante mesas de trabajo las actividades contenidas en el plan de acción.
- Establecer recursos como presupuesto y tiempo para la ejecución de mesas de trabajo necesarias definidas en el plan de acción.

1.5 Alcance

El alcance del proyecto va desde el diagnóstico, identificación de documentos de operación para su mejoramiento e implementación en el proceso de Gestión Humana acorde a las directrices establecidas por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y a la norma NTC ISO 9001:2015, hasta la implementación y socialización a la organización, esto incluye únicamente el nivel central.

2 Generalidades de la Entidad

2.1 Identificación de la entidad

La Aeronáutica Civil — Aerocivil, es una Unidad Administrativa Especial de carácter técnico, especializada, adscrita al Ministerio de Transporte, con personería jurídica, autonomía

administrativa y patrimonio independiente; tendrá su sede principal en la ciudad de Bogotá, D.C. y podrá contar con sedes desconcentradas en todo el territorio nacional.

2.2 Información general de la entidad

La información general de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil – Aerocivil en la que se describen los diferentes aspectos de la Entidad se presenta a continuación en la tabla 2.

Tabla 2.

Información general de la Aerocivil

<i>Aspecto</i>	<i>Contenido</i>
<i>Nombre</i>	<i>Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil</i>
<i>NIT</i>	<i>899.999.059-3</i>
<i>Número de cargos</i>	<i>3867</i>
<i>Cargos provistos</i>	<i>2878</i>
<i>Representante legal</i>	<i>Sergio Paris Mendoza</i>
<i>Dirección</i>	<i>Av. Cl 26 # 103-15 – Fontibón</i>
<i>Teléfono</i>	<i>6012451000</i>

Nota. Fuente: Dirección General, Dirección Gestión Humana U.A.E.A.C – Aerocivil

2.3 Misión

Trabajamos por el crecimiento ordenado de la aviación civil, la utilización segura del espacio aéreo colombiano, la infraestructura ambientalmente sostenible, la conexión de las regiones entre sí y con el mundo, impulsando la competitividad y la industria aérea y la formación de un talento humano de excelencia para el sector.

2.4 Visión

Al 2030, movilizar 100 millones de pasajeros y duplicar el transporte de carga partiendo del 2018, en un entorno institucional claro, competitivo, conectado, seguro y sostenible, soportado en una infraestructura renovada, una industria robustecida y un talento humano de excelencia.

2.5 Localización

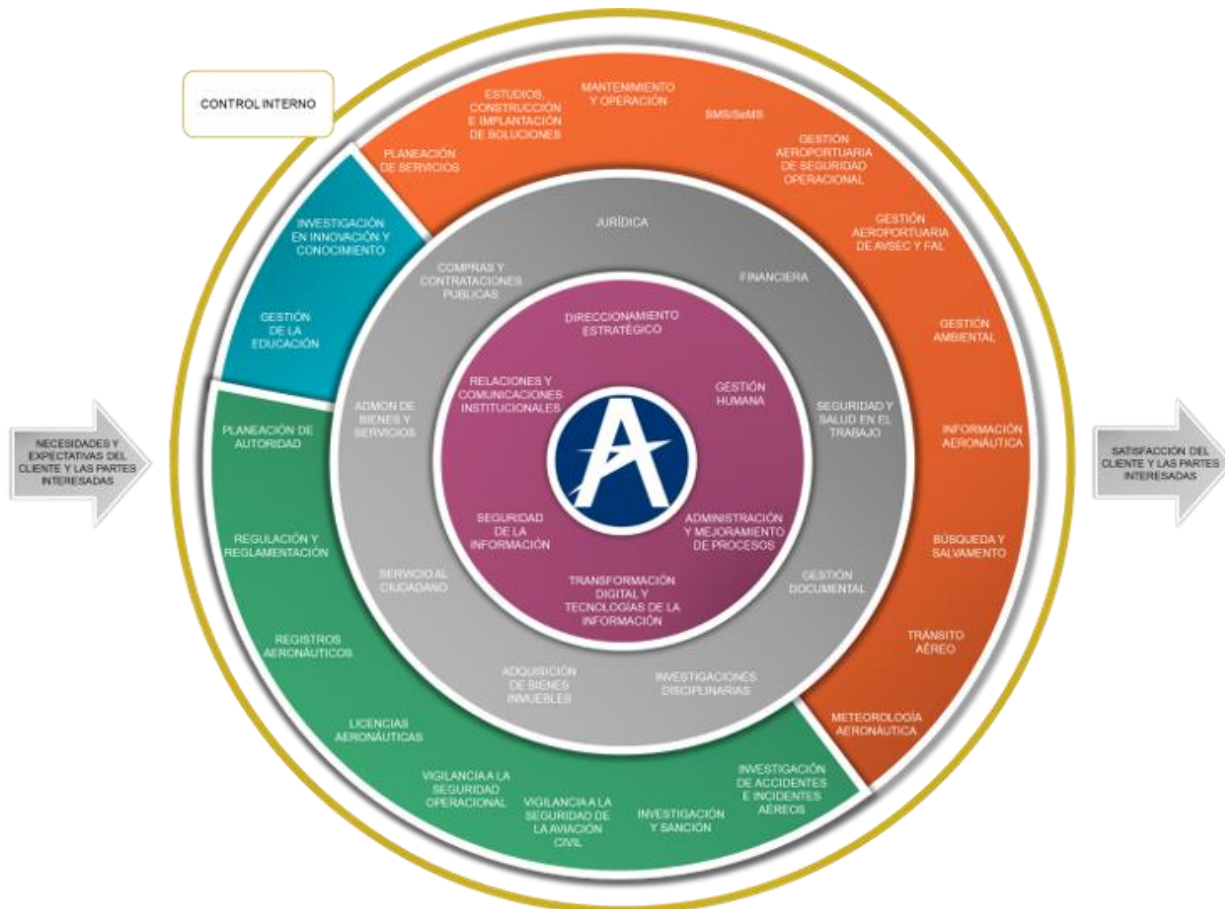
La sede principal de la entidad se encuentra ubicada en la Avenida Calle 26 # 103-15, localidad de Fontibón, Bogotá D.C., la figura 2 ilustra la ubicación exacta.

2.7 Mapa de Procesos

En el mapa de procesos de la entidad como se observa en la figura 4, detalla por círculos y colores los diferentes tipos de proceso: estratégicos (círculo morado), apoyo (círculo gris), misionales (semicírculos: naranja, verde y azul agua marina) y evaluación (círculo externo amarillo), vale destacar que este mapa de procesos es la propuesta presentada como producto del estudio de fortalecimiento institucional que desarrolló el consorcio aeronáutica.

Figura 4.

Mapa de procesos U.A.E.A.C – Aerocivil



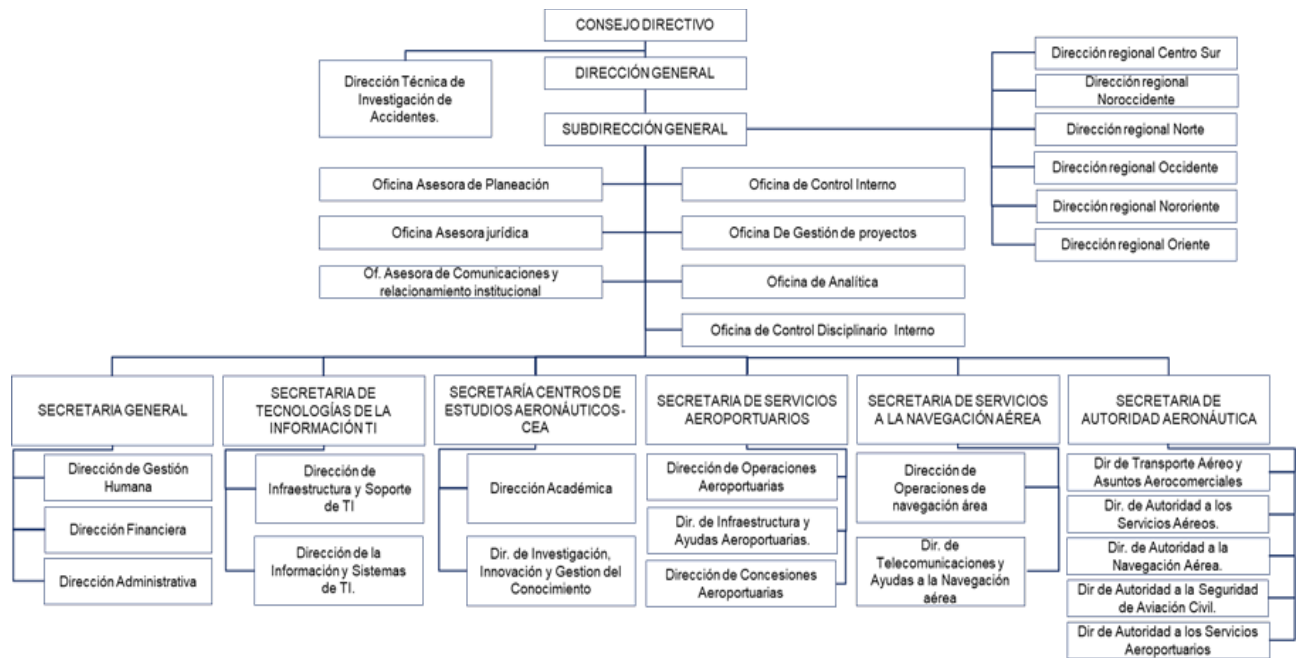
Nota. Adaptado del Estudio de Fortalecimiento Aerocivil – Consorcio Aeronáutica.

2.8 Organigrama de la entidad

En la figura 5 se puede observar la estructura organizacional de la entidad de acuerdo con el nivel jerárquico de la organización, producto del estudio de fortalecimiento institucional.

Figura 5.

Organigrama U.A.E.A.C – Aerocivil



Nota. Adaptado del Estudio de Fortalecimiento U.A.E.A.C - Aerocivil

2.9 Descripción de Servicios

Teniendo en cuenta que la Aerocivil, es la autoridad en materia aeronáutica en todo el territorio nacional y le compete regular, certificar, vigilar y controlar a los proveedores de servicios a la aviación civil, el uso del espacio aéreo colombiano y la infraestructura dispuesta para ello. Por lo cual ofrece los servicios como autoridad y de proveedor de servicios *Apéndice B.*

2.9.1 Servicios de autoridad

- Instrumentos de planificación a nivel nacional
- Reglamentación (RAC)
- Certificaciones, aprobaciones, permisos, autorizaciones
- Licencias
- Inspección, vigilancia y control

2.9.2 Servicios de autoridad – Investigación de accidentes e incidentes

- Informes de investigación de accidentes e incidentes

2.9.3 Servicios como proveedor de servicios aeronáuticos

- Gestión tránsito Aéreo-ATM
- Gestión de la Información aeronáutica-AIM
- Meteorología Aeronáutica - MET
- Búsqueda y Salvamento -SAR
- Diseño de procedimientos de vuelo
- Instalaciones y recursos tecnológicos CNS-MET-ENERGIA

2.9.4 Servicios como proveedor de servicios aeroportuarios

- Servicio de Salvamento y extinción de incendios -SEI
- Seguridad a la aviación civil contra actos de Interferencia Ilícita - AVSEC
- Reducción de peligro por fauna silvestre
- Gestión aeroportuaria

- Servicios de gestión ambiental (ruido, aguas, basuras, fauna y emisiones)
- Infraestructura para: facilitación (aduana, migración, sanidad pública, fitosanitaria y veterinaria), operación aérea, pasajeros, carga y público en general

2.9.5 Servicios como proveedor de servicios educativos, investigación e innovación

- Campos de aplicación: ATS, AIM, SAR, ATSEP, Diseño de procedimientos de vuelo, Seguridad Operacional, Seguridad de la Aviación Civil (AVSEC), SEI, operaciones aeroportuarias, Vigilancia e inspección, Certificación, Investigación de accidentes.

Figura 6.

Cuadro de servicios y partes interesadas U.A.E.A.C – Aerocivil

SERVICIOS CUENTES PARTES INTERESADAS	REGLAMENTACIÓN	LICENCIAS	PERMISOS	CERTIFICACIONES	INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL	INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES E INCIDENTES	SERVICIOS A LA NAVEGACIÓN AÉREA	SERVICIOS AEROPORTUARIOS	SERVICIOS DE EDUCACIÓN
PROPIETARIOS Y/O EXPLOTADORES DE AERONAVES	√		√	√	√	√		√	√
EMPRESAS DE ACTIVIDAD CONEXA	√		√	√	√	√			√
AVIACIÓN PRIVADA	√		√	√	√	√	√	√	√
PERSONAL AERONÁUTICO	√	√					√	√	√
PROVEEDOR SERVICIOS A LA NAVEGACIÓN AÉREA	√				√	√			√
PROPIETARIOS Y/O EXPLOTADORES DE AERÓDROMOS	√		√	√	√	√			√
ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES						√			√
USUARIOS Y CIUDADANOS	√					√		√	√

Nota. Adaptado de U.A.E.A.C – Aerocivil

3 Marco de Referencia

A continuación, se presenta la orientación teórica conceptual que guiará el siguiente trabajo de grado, para ello se mostrarán los conceptos básicos, metodologías y enfoques que ambientan los procesos y procedimientos de mejoramiento continuo para el diseño e implementación acorde a la norma NTC ISO 9001 y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG.

3.1 Marco de la norma ISO 9001:2015

La norma Internacional ISO 9001 se crea para lograr la calidad de los procesos y servicios de una organización y se implementa por intermedio de un Sistema de Gestión de la calidad (SGC). De acuerdo con la norma Internacional ISO 9001:2015, los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

1. La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
2. Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
3. Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
4. La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados. (International Organization for Standardization, Norma 9000, 2015)

Por último, es importante aclarar que esta norma se enfoca en procesos, como eje principal de la gestión, ya que le permite a una organización desarrollar, implementar y mejorar la eficacia

de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente, es por ello por lo que la aplicación del enfoque en procesos permite:

1. La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
2. La consideración de los procesos en términos de valor agregado;
3. El logro del desempeño eficaz del proceso;
4. La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información. (ISO 9001:2015)

3.1.1 Estructura de la norma ISO 9001:2015

Esta norma cuenta con 10 capítulos, de los cuales, los tres (3) primeros no contiene requisitos “debes”: (i) Objeto y campo de aplicación: implementación de la norma en una entidad u organización, como también el campo de aplicación, (ii) Referencias normativas: hace referencia al documento indispensable para que sea aplicado e interiorizado en las organizaciones en cuanto a los fundamentos y vocabulario utilizado a través de la ISO 9000:2015, y (iii) Términos y definiciones: hace referencia a los términos y definiciones que se utilizan para la aplicación de esta norma a través de ISO 9000:2015, Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario.

En los capítulos de 4 al 10 de la norma ISO 9001:2015, se establecen los requisitos que las organizaciones deben implementar para obtener una certificación de calidad, así:

Capítulo 4 “contexto de la organización”: Señala las acciones que debe llevar a cabo la organización para garantizar el éxito de su sistema de gestión de calidad: comprensión de contextos interno/externo, comprensión de necesidades y expectativas, determinación del alcance del SGC, establecimiento de procesos y documentación.

Capítulo 5 “Liderazgo”: Se refiere a la implicación que debe tener la alta dirección dentro del sistema de gestión de calidad de la organización, empujando a incluir dentro de las decisiones estratégicas la gestión de la calidad. Además de velar por mantener un enfoque al cliente y una política de calidad acorde a la organización.

Capítulo 6 “Planificación”: Acciones alrededor de la planificación dentro de la organización para garantizar el éxito del SGC: determinar riesgos/oportunidades; plantear objetivos de calidad; y, planeación de cambios.

Capítulo 7 “Apoyo”: Indica los requisitos para los recursos, competencia, toma de conciencia, comunicación e información documentada.

Capítulo 8 “Operación”: Indica los requisitos para la planificación y control; así como los requisitos para la producción de productos y servicios desde su concepción hasta entrega.

Capítulo 9 “Evaluación del desempeño”: Indica los requisitos para el seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación.

Capítulo 10 “Mejora”: Indica los requisitos para la mejora. (Normas 9000.com, s.f.).

3.1.2 Enfoques del sistema de gestión de calidad bajo la NTC ISO 9001:2015

El enfoque del sistema de gestión de calidad bajo la NTC-ISO 9001:2015, se expone a continuación en la tabla 3.

Tabla 3.*Enfoque del Sistema de Gestión de Calidad NTC-ISO 9001:2015*

Enfoque basado en el cliente	<ul style="list-style-type: none"> •La institución depende de sus clientes y por tanto debe comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, en busca de cumplir con sus requisitos y esforzarse por exceder sus expectativas.
Enfoque basado en liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> •Los líderes establecen el propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos.
Enfoque basado en la participación del personal	<ul style="list-style-type: none"> •El personal en todos los niveles es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas en beneficio de la institución. De la participación y compromiso de cada uno de los miembros dependerá el éxito y los buenos resultados del SGC.
Enfoque basado en procesos	<ul style="list-style-type: none"> •Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso
Enfoque basado en el sistema para la gestión	<ul style="list-style-type: none"> •Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una institución en la consecución del logro de sus objetivos.
Enfoque basado en la mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> •Mejorar el desempeño debe ser un objetivo permanente el cual en ningún momento se puede pasar por alto.
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> •Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información, determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC y para evaluar donde pueden realizarse mejoras para el sistema
Enfoque basado en las relaciones mutuamente beneficiosas	<ul style="list-style-type: none"> •Una organización debe mantener una relación mutuamente beneficiosa con sus proveedores aumentando la capacidad de ambos para agregar valor.

Nota. Fuente: Adaptado de la página oficial del DAFP

3.1.3 Principios de la calidad

Como reglas o ideas fundamentales y amplias para la gestión y operación de una entidad, que tienda a la mejora continua mediante enfoque a los clientes, los principios de calidad deben considerarse, ya que estos se despliegan a través de los distintos numerales de la norma y son el soporte para lograr el cumplimiento de los objetivos que persigue la norma NTC ISO 9001:2015.

Es necesario tener en cuenta que los principios de ninguna manera son elementos de la norma; más bien éstos son alimentadores del sistema como reglas o ideas fundamentales que se enmarcan, integran, complementan y desarrollan dentro de los principios Constitucionales de la Aeronáutica Civil y deben ser referente permanente de la alta Dirección, con el fin de conducir la entidad hacia una mejora en su desempeño; estos principios son los siguientes:

3.1.3.1 *Enfoque basado en la calidad*

La razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes y partes interesadas; por lo tanto, es fundamental que éstas comprendan cuales son las necesidades actuales y futuras de éstos, que cumplan con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas.

Antes que comprender las necesidades, es menester que la entidad pública determine cuáles son sus clientes, en el entendido que estos pueden ser: una organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio y en este sentido, sus necesidades pueden variar, por lo que se hace necesario no perder de vista este aspecto, al momento de generar servicios y/o productos.

Una vez se haya prestado un servicio o entregado un bien, se debe evaluar la satisfacción del cliente en términos de cumplimiento de requisitos establecidos por este, con el fin de efectuar permanente retroalimentación y por supuesto la mejora continua.

3.1.3.2 Enfoque del liderazgo

“Desarrollar una conciencia hacia la calidad implica que la alta dirección de cada entidad es capaz de lograr la unidad de propósito dentro de ésta, generando y manteniendo un ambiente interno favorable, en el cual los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la entidad”.

Para esto, la Alta Dirección debe liderar el proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, alineándolo con la Misión y la Visión de la entidad y motivando a los servidores públicos para que se involucren y participen activamente en el proceso.

3.1.3.3 Enfoque de participación de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas

Es el compromiso de los servidores públicos y/o de los particulares que ejercen funciones públicas, en todos los niveles, que permite el logro de los objetivos de la entidad.

Para lograr esta participación, la mejor estrategia es involucrar desde el comienzo a todos los empleados y contratistas (según sea aplicable), en la construcción de la documentación del sistema de gestión de la calidad (procesos, procedimientos, guías, formatos), ya que son ellos quienes conocen la manera como se llevan a cabo los procesos y son quienes en última instancia van a aplicar las disposiciones que se documenten. Para ello, se conforman equipos de trabajo por

proceso, en los que se elaboran los documentos que luego serán sometidos a revisión por otras instancias técnicas y/o de Dirección.

3.1.3.4 Enfoque basado en los procesos

En las entidades existe una red de procesos, la cual, al trabajar articuladamente, permite generar valor. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Es necesario entender a la organización como una red de procesos en interacción (similar a un organismo humano) y no como un conjunto de áreas funcionales separadas; esto representa en primera instancia, un cambio de cultura para los empleados y directivos, porque esto hace que se sientan parte de una cadena que rompe las barreras funcionales de las dependencias, y que se orienta en función de la satisfacción de los requisitos del cliente.

3.1.3.5 Enfoque basado en sistema de gestión

El hecho de identificar, entender, mantener, mejorar y, en general, gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos.

Como ya se explicó en la definición de “sistema”, es necesario reconocer que los procesos en constante interacción forman el “sistema de gestión de la calidad”, que este tiene una finalidad básica (satisfacer los requisitos del bien o servicio que presta la entidad) y que a su vez este sistema

interactúa con otros que tiene la organización (sistema financiero, sistema de salud ocupacional, sistema de gestión ambiental, sistemas de información). Entre estos sistemas existen elementos comunes (isomorfismos) pero también diferencias de propósito y funcionamiento que es necesario entender para el adecuado desempeño de la entidad como un todo.

3.1.3.6 Enfoque de la mejora continua

Siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en las entidades. Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de las entidades sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.

Mejorar continuamente el desempeño organizacional implica que los estándares de desempeño sean cada vez más exigentes, que en lo posible se vaya más allá de los requisitos de los clientes y que esto se vea reflejado en unos indicadores de gestión que demuestren la mejora en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.

3.1.3.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

En todos los niveles de la entidad las decisiones eficaces, se basan en el análisis de los datos y la información y no simplemente en la intuición. La recopilación ordenada y sistemática de la información para el seguimiento de indicadores, en un marco de procesos y el análisis de estos, permite a quienes tienen la responsabilidad en la toma de decisiones, que éstas se tomen en forma más eficiente y eficaz.

3.1.3.8 *Enfoque de relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes y servicios*

Las entidades y sus proveedores son interdependientes; una relación beneficiosa, basada en el equilibrio contractual aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Este principio parte del hecho que los proveedores y contratistas de una organización son parte importante de la gestión de esta y de ellos depende en buena medida el éxito o fracaso de la propia organización, máxime cuando muchas entidades subcontratan una parte importante de procesos claves para su funcionamiento e incluso procesos misionales.

Por ello es fundamental que con los proveedores y contratistas se establezcan relaciones de mutua cooperación, basadas también en el principio de transparencia, pero buscando optimización de recursos, cumplimiento satisfactorio del objeto contractual y mejoramiento y desarrollo de los propios proveedores. Aunque no es obligatorio, sería deseable que las organizaciones ayudaran u orientaran a sus proveedores en la implementación de sus propios sistemas de gestión de la calidad.

3.1.3.9 *Enfoque de coordinación, cooperación y articulación*

El trabajo en equipo, en y entre entidades es importante para el desarrollo de relaciones que beneficien a sus clientes y que permitan emplear de una manera racional los recursos disponibles.

Este principio orienta a las organizaciones a trabajar interinstitucionalmente para aunar esfuerzos y optimizar recursos en la prestación de los servicios a la comunidad.

La cooperación entre las entidades del Estado y entre estas y los demás sectores de la sociedad es fundamental para construir país, fortalecer el tejido social y generar impacto en términos de mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Pero también es necesario que al interior de las organizaciones se promueva la cooperación de los funcionarios, el trabajo en equipo orientado hacia procesos, rompiendo los esquemas aislacionistas de las áreas funcionales. Las áreas deberían cooperar entre ellas, entendiendo que el propósito de la organización es uno solo y que todos deben trabajar hacia el logro de este, típicamente expresado en la Misión.

3.1.3.10 Enfoque de la transparencia

La gestión de los procesos se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras; por lo tanto, es importante que las entidades garanticen el acceso a la información pertinente de sus procesos facilitando el control social.

Las actuaciones de las entidades públicas deben realizarse privilegiando el interés y la responsabilidad social sobre el interés particular o individual; lo que quiere decir que el manejo de los recursos debe hacerse con total transparencia frente al ciudadano y con toda la responsabilidad ética que al empleado público corresponde como administrador de recursos que son de propiedad común a toda la sociedad representada en el Estado.

Para esto, es necesario que las entidades proporcionen los medios para que los ciudadanos tengan acceso fácil y oportuno a la información sobre la gestión que estas realizan.

3.1.4 Metodología para el desarrollo de la mejora continua de la calidad (Ciclo Deming).

Tabla 4.

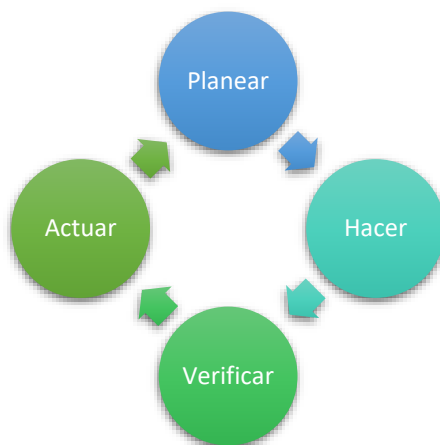
Componentes y tareas del ciclo DEMING

<i>Componente</i>	<i>Tarea</i>
	<i>Definir el proyecto (identificar y justificar)</i>
<i>Planear</i>	<i>Describir la situación actual</i>
	<i>Analizar datos para aislar causas raíz</i>
<i>Hacer</i>	<i>Establecer acciones para eliminar las causas problemas</i>
	<i>Ejecutar las acciones establecidas</i>
<i>Verificar</i>	<i>Verificar los resultados a través de indicadores</i>
<i>Actuar</i>	<i>Documentar y definir nuevos proyectos</i>

Nota. Fuente: Adaptado del Ministerio de la Protección Social

Figura 7.

Ciclo Deming.



Nota. Adaptado del Ministerio de la Protección Social

3.2 Marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

El Gobierno Nacional crea mediante la Ley 1753 de 2015 en el artículo 133 el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y establece los lineamientos generales para la integración de la planeación y gestión a través del Decreto 2482 de 2012, este último, fue actualizado mediante Decreto 1499 de 2017, citando los objetivos del Modelo de Planeación y Gestión en el artículo 2.2.22.3.3., así:

(1). Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas, (2). Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos, (3). Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora Departamento Administrativo de la Función Pública Decreto 1499 de 2017 EVA - Gestor Normativo continua, (4). Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas y (5). Promover la coordinación entre entidades públicas para mejorar su gestión y desempeño. (Decreto 1499, 2017, art. 2.2.22.3.3).

Por ende, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG, es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y

resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio. (Decreto 1499, 2017, art. 2.2.22.3.2).

Es importante tener en cuenta que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, es un sistema de gestión para las Entidades Públicas que integra el Sistema de Desarrollo Administrativo SISTEDA y el Sistema de Gestión de la Calidad SGC, con el Sistema de Control Interno (manual operativo Modelo Integrado de Planeación y Gestión, versión 3, 2019), es por ello que el Decreto 1499 de 2017, derogó los siguientes actos administrativos, así:

Derogó el artículo 2.2.21.1.4, el segundo inciso del literal c. del artículo 2.2.21.2.2, el numeral 4 del artículo 2.2.21.2.4, el segundo y tercer incisos del literal e) del artículo 2.2.21.2.5, el artículo 2.2.24.3 y el Capítulo 6 del Título 21; sustituye los Títulos 22 y 23 y modifica el literal l) del artículo 2.2.21.3.9, los artículos 2.2.21.3.14 y 2.2.24.4 del Decreto 1083 de 2015; deroga el Decreto 1826 de 1994 así como las normas y disposiciones que le sean contrarias. De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, una vez sea expedido el presente Decreto, quedan derogados los artículos 15 al 23 de la Ley 489 de 1998 y la Ley 872 de 2003. (Decreto 1499, 2017, art. 5).

MIPG es un marco de referencia para que las entidades públicas ejecuten y hagan seguimiento a su gestión para el beneficio del ciudadano, no pretende generar nuevos requerimientos sino facilitar la gestión integral a través de guías para fortalecer el talento humano,

fortalecer las operaciones, fomentar el desarrollo de una cultura organizacional sólida y promover la participación ciudadana, entre otros. (Manual Operativo MIPG, versión 4, 2021).

MIPG pretende mejorar las capacidades organizacionales para cumplirle a la ciudadanía y con ello incrementar la confianza ciudadana en las entidades públicas y sus servidores, desarrollando una gestión integral y transparente, con valores, con servidores públicos comprometidos, que den soluciones efectivas a los derechos, problemas y necesidades de la ciudadanía. (Manual Operativo Modelo Integrado de Planeación y Gestión, versión 4, 2021).

3.2.1 Estructura del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG

Según el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, versión 4, (2021), el modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG cuenta con una estructura metodológica a través de 7 dimensiones y 19 políticas, las cuales los líderes de políticas establecidos por el Gobierno Nacional emanan directrices para la operación de los temas misionales de cada política, así:

3.2.1.1 Dimensión de talento humano:

En esta dimensión las entidades públicas pueden acceder a herramientas para gestionar correctamente el talento humano durante el inicio laboral hasta el retiro, promoviendo siempre la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos y garantizando el derecho fundamental al diálogo social y a la concertación laboral de acuerdo con las prioridades

estratégicas de la entidad. Asimismo, el desarrollo de los servidores públicos suma importancia en el momento de garantizar el principio de mérito en la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, la prestación del servicio, la aplicación de estímulos y el desempeño individual. Las políticas asociadas a esta dimensión son: (i) Gestión Estratégica de Talento Humano e (ii) Integridad. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021)

3.2.1.2 Dimensión direccionamiento estratégico y planeación:

En esta dimensión se define la ruta estratégica a corto y mediano plazo, la cual guiará su gestión institucional, con miras a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor, así como fortalecer su confianza y legitimidad. Asimismo, las entidades deben focalizar sus procesos y recursos para lograr la satisfacción de las necesidades ciudadanas, y para ello, es importante emprender un adecuado ejercicio de direccionamiento estratégico y de planeación, identificando claramente la misión, grupo de valor, presupuesto asignado y todo el marco legal y normativo que orienta el servicio que se presta. Las políticas asociadas a esta dimensión son: (i) planeación institucional y (ii) gestión presupuestal y eficiencia del gasto público (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021)

3.2.1.3 Dimensión gestión con valores para resultados:

Esta dimensión está orientada hacia el logro de resultados en el marco de la integridad, y permite a la entidad realizar las actividades que la conduzcan a lograr los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional, en el marco de los valores del servicio público. Con la implementación de las políticas que la integran esta dimensión se logra

“Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos” y “Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas”. Las políticas que a continuación se relacionan están enmarcadas en dos grandes ventanillas, ventanillas hacia adentro: permite a las entidades cuales son las políticas para implementar y fortalecer internamente; y ventanilla hacia afuera: es la relación de Estado y ciudadano, las cuales son: (i) Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos, (ii) Gobierno digital, (iii) seguridad digital, (iv) defensa jurídica, (v) mejora normativa, (vi) servicio al ciudadano, racionalización de trámites y (vii) participación ciudadana en la gestión pública. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021)

3.2.1.4 Dimensión evaluación de resultados:

Esta dimensión tiene como objetivo el seguimiento a la gestión y el desempeño de las entidades, con el fin de conocer los avances o desviaciones en la consecución de los resultados previstos en su marco estratégico, permitiendo la definición de los efectos de la gestión en la garantía de los derechos, satisfacción de necesidades y resolución de los problemas de los grupos de valor. La política de seguimiento y evaluación del desempeño institucional está asociada a esta dimensión. La dimensión de Evaluación de Resultados contiene tres perspectivas: (i) relación con los resultados que se obtienen a nivel institucional, (ii) metas priorizadas en el Plan Nacional de Desarrollo y proyectos de inversión, y (iii) la evaluación y seguimiento a los planes de desarrollo territorial. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021)

3.2.1.5 Dimensión información y comunicación:

Esta dimensión tiene como objetivo garantizar un adecuado flujo de información interna, (operación interna de una entidad), y la información externa, (interacción con los ciudadanos); para lograrlo se debe contar con canales de comunicación acordes con las capacidades organizacionales y con lo previsto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información. Las políticas asociadas a esta dimensión son: (i) gestión documental, (ii) transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción y (iii) gestión de la información estadística, (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021)

3.2.1.6 Dimensión gestión del conocimiento y la innovación:

Teniendo en cuenta que en el sector público se genera una cantidad de datos, información, ideas, investigaciones y experiencias, en esta dimensión se plantea la importancia de que las entidades deben conservar y compartir su conocimiento para facilitar el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconectar el conocimiento entre los servidores y dependencias y promover buenas prácticas de gestión. Adicionalmente, también promueve el desarrollo de mecanismos de experimentación e innovación para brindar soluciones y mejoras efectivas, para aumentar la satisfacción de los ciudadanos y fortalecer las competencias de los servidores públicos e impactar la gestión al servicio de los ciudadanos. De igual forma, las entidades públicas pueden reducir el riesgo en la implementación de nuevas iniciativas a través de la construcción de ensayos, prototipos o experimentos, que permiten detectar posibles fallas antes de poner en marcha los productos y servicios nuevos o mejorados. La política de gestión del conocimiento y la innovación se encuentra asociada a esta dimensión. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021)

3.2.1.7 Dimensión control interno:

El Control Interno es la clave para asegurar que las demás dimensiones de MIPG cumplan con los objetivos y actividades utilizando los lineamientos establecidos en el Modelo Estándar de Control Interno. Esta dimensión promueve el mejoramiento continuo, es por eso por lo que las entidades deben establecer acciones, métodos y procedimientos de control y de gestión del riesgo, mecanismos para la prevención y evaluación de del desempeño y gestión en la prestación del servicio. La política de control interno se encuentra asociada a esta dimensión (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021)

3.3 Marco de términos o definiciones

Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

Auditoria: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.

Acción de mejora: Acción orientada a la eliminación o minoración de una situación identificada como débil tras la realización de un proceso de evaluación. Las acciones correctivas y preventivas estarían dentro de este concepto.

Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Capacidad: Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto.

Competencia: Atributos personales y aptitud demostrados para aplicar conocimiento y habilidades.

Control de calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

Documento: Información y su medio de soporte.

Diagrama de flujo: Es una representación con imágenes de las etapas de un proceso, útil para investigar las oportunidades de mejora al obtener un conocimiento detallado del modo real de funcionamiento del proceso.

Eficacia: Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Enfoque basado en procesos: Identificación y gestión sistemática de los procesos funcionales en las entidades. En particular, las interacciones entre tales procesos se conocen como “Enfoque basado en los procesos”

Evidencia objetiva: Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.

Gestión de la calidad: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Indicador: Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o una actividad.

Mapa de procesos: Representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar en una Organización.

Manual de la calidad: Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

Mejora continua: Acción permanente realizada con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño

Planificación de la calidad: Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados, para cumplir los objetivos de la calidad

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Nota 1. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente salidas de otros procesos.

Nota 2. Los procesos de una entidad son generalmente planificados y puestos en procesos.

Nota 3. Un proceso en el cual la conformidad del producto o servicio resultante no pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitualmente proceso especial

Procesos estratégicos: Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.

Procesos misionales: Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.

Procesos de apoyo: Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.

Procesos de evaluación: Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Sistema de gestión de calidad para entidades: Herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades. Está enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades.

3.4 Marco de antecedentes

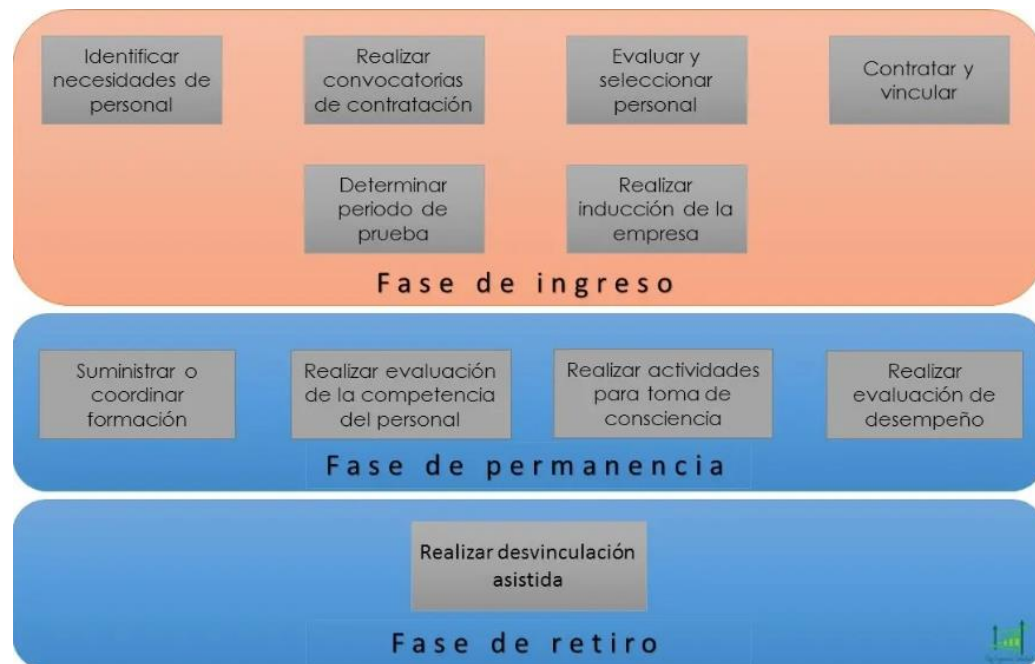
En la Universidad Industrial de Santander se han realizado algunos trabajos a nivel de pregrado y posgrado que abordan un enfoque hacia el mejoramiento de procesos de gestión de talento humano para el ámbito empresarial.

Por lo anterior, es conveniente destacar que para el desarrollo de este proyecto se consideraron tres tesis de grado (Ochoa y Vásquez, 2021), (Ramos, 2021) y (Reyes, 2021) con el fin de contemplar una idea más clara en la manera como debe afrontarse la problemática y el alcance que debe tener el presente proyecto de grado.

De igual manera se efectuó una revisión bibliográfica acorde con la literatura sugerida para el desarrollo de los proyectos de grado enmarcados dentro del mejoramiento de procesos de gestión humana, lo anterior con el propósito de afianzar los conocimientos relacionados con el área. Gestión Humana en ISO 9001: La nueva gestión humana (Ingenio Empresa, 2019), como se ilustra en la figura 8, plantea un diseño de la gestión humana dentro de la ISO 9001:2015, considerándola indispensable para el sistema de gestión de calidad en la empresa con multitud de funciones como proceso. En esta entrada, muestro cuáles son las funciones del proceso de gestión humana, los conceptos a entender para dar cumplimiento a los requisitos y cómo dar cumplimiento a lo exigido por la norma enfocando su desarrollo lógico secuencial en 3 fases y 11 etapas, que podrán documentarse y las cuales serán tenidas en cuenta en la realización de este proyecto.

Figura 8.

Fases y etapas de la gestión humana (Ingenio Empresa, 2019)



Nota. Adaptado de Ingenio Empresa, 2019

Adicionalmente se tuvo en cuenta otros autores como William Hoyos 2006 un libro de calidad, Jaime Arciniegas 2018 gestión del recurso humano en las organizaciones, Idalberto Chiavenato 2020 gestión del talento humano, entre otras obras que contribuyeron como fuente bibliográfica para el desarrollo del proyecto y estructuración del marco teórico.

3.5 Marco legal del proyecto

A continuación, se presentan políticas públicas en materia de modelos de gestión y control que se venían implementando en las entidades y las normas referentes al modelo integrado de planeación y gestión MIPG.

3.5.1.1 *Ley 489 de 1998.*

Por medio de la cual se dictan las normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional. La presente ley regula el ejercicio de la función administrativa en la cual se determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la administración pública.

3.5.1.2 *Decreto 2482 de 2012.*

Por el cual se establece los lineamientos generales para la integración de la planeación y gestión como instrumento de articulación y reporte de la planeación, el cual comprende referentes, políticas de desarrollo administrativo, metodología, instancias y el formulario único de avance de reporte de avance a la gestión (Función Pública, 2012).

3.5.1.3 *Decreto 1499 de 2017.*

Mediante el cual se define el modelo integrado de planeación y gestión -MIPG como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de la entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio (Función Pública, 2017).

4 Diagnóstico

Las actividades de diagnóstico se realizaron con los funcionarios aeronáuticos que guardan relación con el proceso de gestión humana en el nivel central a través de diferentes mesas de trabajo por cada uno de los grupos funcionales de la dirección de gestión humana e igualmente por medio

de entrevista directa con los colaboradores, igualmente, se tuvo en cuenta el informe final entregado por la firma Consorcio Aeronáutica toda vez que este contemplaba un resultado general de la entidad y se consideró importante tener presente toda aquella información relevante directamente relacionada con el proceso de gestión humana; del análisis efectuado al último informe de auditoría generado por parte de la oficina de control interno se observó un común denominador, también considerado importante en el levantamiento del diagnóstico ya que se relaciona operativamente con una de las dos políticas de operación que se desprenden de la dimensión del talento humano del modelo integrado de planeación y gestión.

4.1 Metodología de diagnóstico

A través de reuniones y entrevistas directas con la directora de gestión humana y el gestor de calidad del proceso, se facilitó el acceso a la diferente documentación para reconocimiento de la Aerocivil respecto a: Misión, Visión, Política de calidad, servicios, historia, competencias e información de funcionarios aeronáuticos. A su vez, el análisis de información técnica de conformidad con la NTC-ISO 9001:2015 y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y demás normatividad aplicable al proceso de conformidad a la Ley, contribuyó a que por medio de la observación directa a los procedimientos, formatos, instructivos, manuales, guías, riesgos operativos, riesgos de corrupción, indicadores y otros documentos operativos, facilitará determinar el diagnóstico del proceso de gestión humana mucho más acertado, garantizando el cumplimiento de manera integral en toda la aeronáutica civil, sin embargo, para efectos de viabilidad en este proceso de intervención, este proyecto de grado es de aplicación inmediata en el nivel central. Obteniendo los siguientes datos:

4.2 Desarrollo del diagnóstico

El responsable directo del proceso de gestión humana es el director de área de gestión humana, su nivel de escolaridad es posgrado (especialista en gerencia de recursos humanos) y su jefe inmediato es el secretario general de la entidad. Actualmente la Aerocivil cuenta con una planta legal de 3867 empleos y esta provista por 3744 funcionarios que se distribuyen en diferentes turnos de trabajo conforme a la misionalidad y al cargo que ocupan en la parte administrativa. Se disponen diferentes tipos de vinculación de los funcionarios aeronáuticos: Libre Nombramiento y Remoción (2,06%), Carrera Administrativa (28,37%), Provisionalidad (46,50%) y Orden de Prestación de Servicios (23,07%).

4.2.1 Análisis preliminar de la entidad

El proceso de gestión humana hace parte del grupo de los procesos de apoyo, los cuales deben permitir buena gestión y administración de recursos de la entidad. A partir de lo anterior el proceso tiene como objetivo principal “Administrar el Talento Humano de conformidad con las normas que rigen la materia, con el fin de desarrollar planes, programas y proyectos orientados a la vinculación, bienestar, la seguridad y salud y retiro del servidor público para contribuir al logro de los objetivos institucionales de la Entidad” (gestión de talento humano, Isolución Aerocivil 2021).

Así mismo, se puede evidenciar que el alcance de este proceso es “Este proceso inicia con la identificación de la necesidad del personal, la selección, ingreso, administración, capacitación

para fortalecer sus competencias y toma de conciencia, evaluando la eficacia de las acciones tomadas, generando condiciones seguras y el desarrollo integral de los servidores públicos hasta su retiro. Este proceso tiene alcance nacional se desarrolla en las Direcciones Regionales y Aeropuertos” (gestión de talento humano, Isolución Aerocivil 2021).

4.2.2 Revisión conceptual

Con el propósito de lograr una mejora continua el proceso implementa la herramienta conocida como ciclo Deming o (PHVA), mediante el uso de esta herramienta sistémica el proceso de gestión de talento humano genera una mejora continua cuyo objetivo es mediante equipos de gerencia determinar puntos fuertes para mantener y tratar oportunidades de mejora en donde se deba actuar de conformidad con la información establecida en la tabla 5.

Tabla 5.

Proceso Gestión de Talento Humano

<i>Proceso</i>	<i>Responsable</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Entrada/Insumo</i>	<i>Salida/Producto</i>
Proceso Gestión Talento Humano.	Secretaría General Director de Talento Humano. Coordinadores de	Administrar el Talento Humano de conformidad con las normas que rigen la materia, con el fin de	1.Marco Jurídico – Normograma. 2.Plan Estratégico Institucional. 3.Políticas y Directrices / 4.	1.Requerimientos de personal. 2.Requerimientos de Capacitación 3.Decreto de

<i>Proceso</i>	<i>Responsable</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Entrada/Insumo</i>	<i>Salida/Producto</i>
	Grupos de la Dirección de Talento Humano.	desarrollar planes, programas y proyectos orientados a la vinculación, bienestar, la seguridad y salud y retiro del servidor público para contribuir al logro de los objetivos institucionales de la Entidad	Manual de Funciones y Competencias Novedades de nómina (Contribuciones inherentes a nómina / Nombramientos / Vacaciones / Ubicaciones / Retiros / Encargos / Prestaciones Sociales / Licencias)	ampliación de planta. 4.Plan Institucional de Capacitación PIC 5.Plan de bienestar. 6.Sistema de gestión de Seguridad y Salud

<i>Proceso</i>	<i>Responsable</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Entrada/Insumo</i>	<i>Salida/Producto</i>
			en el Trabajo.	
			8. Plan Institucional	
			de Capacitación PIC.	

Nota. Fuente: Adaptado del estudio de fortalecimiento. Consorcio Aeronáutica

Esta herramienta es aplicada a través de sus cuatro fases: planear, hacer, verificar y actuar en las cuales clasifica cada una de las actividades a realizar tales como: planificar los recursos, definir directrices y políticas, identificar y definir las necesidades del personal y de la entidad, selección de personal, administrar novedades del personal, ejecutar plan de trabajo, medir y analizar, y finalmente mejorar el proceso. (*Apéndice C*)

4.2.3 Caracterización del personal

Para dirigir el funcionamiento del proceso de gestión humana se cuenta con 13 cargos y un total de 65 funcionarios, los cuales se distribuyen en diferentes grupos de trabajo dentro de la dirección de gestión humana como se muestra en la tabla 6, cabe destacar que dentro del proceso el o la directora de área tiene el rol de líder de proceso y los coordinadores de grupo les corresponde el rol de gestores de calidad, para mejor ilustración visual ver la parte inferior izquierda de la figura 9, donde se contempla la distribución total de la secretaria general y a su vez la de la dirección de gestión humana como un apéndice de esta.

Tabla 6.*Áreas del proceso de Gestión de Talento Humano*

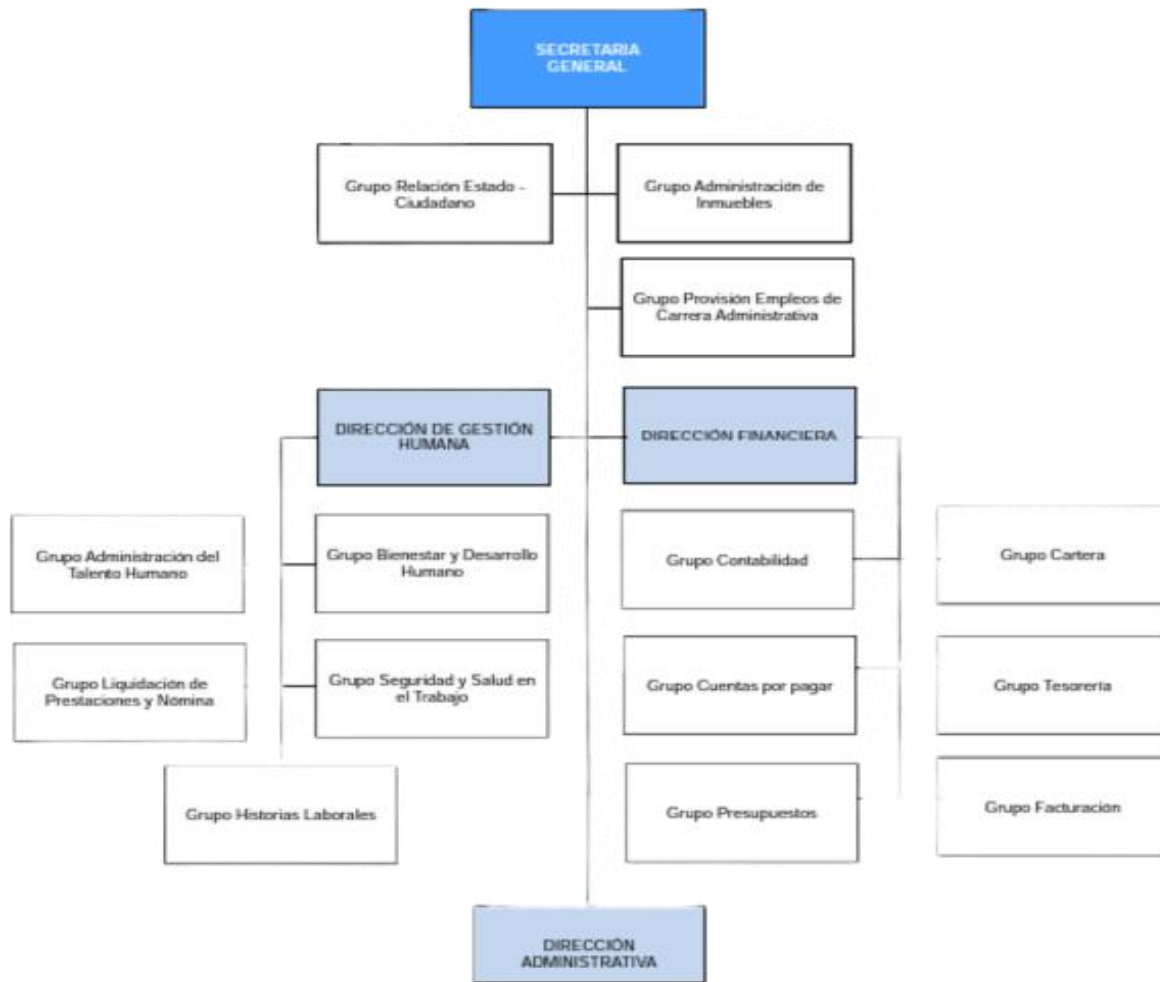
<i>Gestión de Talento Humano</i>	<i>Número de funcionarios</i>
<i>Dirección de Gestión Humana</i>	<i>1</i>
<i>Despacho Dirección Gestión Humana</i>	<i>1</i>
<i>Coordinación de Administración del Talento Humano</i>	<i>1</i>
<i>Grupo Administración del Talento Humano</i>	<i>9</i>
<i>Coordinación de Historias Laborales</i>	<i>1</i>
<i>Grupo de Historias Laborales</i>	<i>7</i>
<i>Coordinación de Liquidación de Prestaciones y Nomina</i>	<i>1</i>
<i>Grupo de Liquidación de Prestaciones y Nomina</i>	<i>7</i>
<i>Coordinación de Bienestar y Desarrollo Humano</i>	<i>1</i>
<i>Grupo de Bienestar y Desarrollo Humano</i>	<i>6</i>
<i>Coordinación de Seguridad y Salud en el Trabajo</i>	<i>1</i>
<i>Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo</i>	<i>14</i>
<i>Orden de Prestación de Servicios</i>	<i>15</i>
<i>Total, funcionarios aeronáuticos</i>	<i>65</i>

Nota. Fuente: Adaptado de la Dirección de Gestión Humana – Aerocivil

La organización documental, el manejo y organización de la información, así como la retención de conocimiento se ve afectada debido a que el 23% de los funcionarios en el proceso

de gestión de talento humano, es decir 15 de ellos están vinculados a la organización mediante ordenes de prestación de servicios (OPS) lo que dificulta en buena medida la continuidad de algunas actividades ya establecidas. Los contratos de estos funcionarios tienen por lo regular una duración corta en la entidad, lo cual se convierte en un factor que dificulta la implementación de la dimensión de gestión de conocimiento establecida en el MIPG debido a que dependerá del compromiso en las actividades programadas para todo el personal que hace parte de del proceso de gestión de talento humano.

Figura 9. Organigrama secretaría general - Dirección gestión humana



Nota. Adaptado del organigrama institucional de la U.A.E.A.C – Aerocivil

4.2.4 Instrumento de evaluación de nivel de cumplimiento del proceso GH

En buena medida el proceso se desarrolla por los servidores aeronáuticos mediante el uso de herramientas tecnológicas que permiten archivar, organizar inventariar, compartir y difundir información con el fin de mantener el registro de la información más relevante para el proceso, dichas herramientas empleadas en el proceso son:

- Intranet - <https://www.aerocivil.gov.co/Inicio/>: esta corresponde a un espacio en el sitio web oficial de la entidad en el que se presenta a la ciudadanía los miembros del proceso, las actividades realizadas y demás información que sea de interés público.
- Kactus - <https://talentohumano.aerocivil.gov.co/WebKactus/>: es una plataforma mediante la cual se administra información relacionada con el talento humano.
- Isolución - <https://isolucion.aerocivil.gov.co/Isolucion/>: aplicativo mediante el cual el proceso de gestión de talento humano administra el proceso, llevando el control de versiones documentales de operación necesarios para su desarrollo como: procedimientos, planes, guías, formatos, caracterización del proceso de gestión de talento humano, entre otros.

Sin embargo, durante el diagnóstico se evidenció a través de observación directa que dichas herramientas no son implementadas por gran parte del personal involucrado en el proceso, debido a que se presenta desconocimiento en el manejo de dichas herramientas generando problemas al momento de acceder o utilizar. Por lo tanto, se evidencia un bajo nivel de interoperabilidad entre las dependencias del proceso lo cual lo hace menos eficiente.

De acuerdo a los diferentes análisis efectuados a los documentos y al estudio técnico de fortalecimiento que presento la firma consorcio aeronáutica, del cual surgieron los cuatro decretos de reestructuración de la Aerocivil, se pudo determinar que dentro de los entregables se incluía los manuales de funciones de las diferentes áreas incluyendo a la dirección de gestión humana, adicionalmente se pudo determinar que las observaciones descritas en el estudio frente al proceso de gestión humana, están orientadas a que este proceso pase a hacer parte dentro del grupo de procesos estratégicos y no continúe dentro del grupo de procesos de apoyo. Por lo anterior, vale precisar que el desarrollo de este proyecto de grado consistirá en brindar todo el apoyo necesario para el cumplimiento de este propósito el cual requiere actualización de todos los documentos de operación vigentes dentro del mismo, tales como caracterización del proceso, manuales, planes, procedimientos, formatos entre otros.

4.2.5 Entrevista

De la realización de grupos focales con el personal vinculado tanto con la entrada como con la salida del proceso y relacionados con la unidad, a fin de obtener percepciones claras sobre la situación, y la dinamización del proceso se pudo evidenciar que el grupo de historias laborales no genera registros controlados de conformidad con los criterios de la norma ISO 9001:2015, por lo cual se hace necesario revisar las actividades establecidas para este grupo en la resolución interna 00354 de 2022 y determinar la implementación documental requerida para este grupo que hace parte funcional del proceso. De otra parte, si bien es cierto que el grupo de seguridad y salud en el trabajo depende directamente de la dirección de gestión humana tal como se observa en la estructura organizacional, este grupo cuenta con su propio proceso denominado gestión de

seguridad y salud en el trabajo de conformidad con el Capítulo 6 del Decreto 1072 de 2015; sin embargo, se pudo determinar que algunos documentos de operación relacionados con el tema de comité de convivencia laboral deben reposar en el proceso de gestión humana con funcionalidad compartida entre los dos procesos y deben ser actualizados.

4.2.6 Análisis de la información

Del análisis efectuado al aplicativo isolución en el cual se administran los documentos de operación implementados en el proceso de gestión humana, se pudo determinar que cuenta con un total de 125 documentos, distribuidos por tipo documental como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7.

Documentos de operación en el proceso gestión humana

<i>Tipo documental</i>	<i>Número de documentos</i>
<i>Caracterización</i>	<i>1</i>
<i>Planes</i>	<i>6</i>
<i>Protocolos</i>	<i>3</i>
<i>Procedimientos</i>	<i>39</i>
<i>Formatos</i>	<i>72</i>
<i>Manuales</i>	<i>1</i>
<i>Programas</i>	<i>3</i>
<i>Total, documentos de operación</i>	<i>125</i>

Nota. Fuente: Adaptado del proceso gestión humana - Aerocivil

Los documentos de operación implementados en el proceso de gestión humana cumplen las directrices establecidas por el administrador del sistema de gestión, toda vez que están siendo controlados mediante código de referencia, versión y fecha de publicación de los mismos, sin embargo teniendo en cuenta las orientaciones contempladas en el análisis al informe técnico del estudio de fortalecimiento mencionado anteriormente, estos documentos deben cambiar de código, versión y fecha de publicación por lo cual deben hacer parte de un nuevo proceso de gestión humana dentro del grupo de procesos estratégicos.

4.2.7 Conclusiones del diagnóstico

Al indagar los resultados obtenidos mediante la herramienta que permite hacer seguimiento al avance del cumplimiento de planeación y gestión de conformidad con las directrices establecidas en la circular externa N° 100-001 de 2022 (*Apéndice D*), emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, la cual imparte lineamientos para el registro del formato único de reporte de avance a la gestión FURAG en la página web de la función pública, se pudo determinar que el grado de cumplimiento y desempeño del proceso de gestión humana al cual le aplica directamente la dimensión estratégica de talento humano logra alcanzar un nivel de cumplimiento por el orden del 94,6%, si bien es cierto, este resultado está por encima de la media del sector administrativo como se observa en la figura 9 y los resultados obtenidos en el archivo original que consolida la información de todas las entidades del orden nacional y territorial *Apéndice E*, es importante tener en cuenta que existe frente a este aspecto un nivel de mejora de 5,4% para lograr el máximo establecido.

Figura 10.*Desempeño Institucional – Dimensión de Talento Humano*

Nota. Adaptado de la página web oficial del DAFP

Se hace necesario tener en cuenta las observaciones efectuadas al nivel de desempeño efectuadas por los administradores de estas importantes herramientas de monitoreo al cumplimiento de desempeño de la institución en planeación y gestión, enfocado principalmente a la dimensión del talento humano contenida en el MIPG. Por lo anterior, las actividades relacionadas a fortalecer el grado de cumplimiento de esta dimensión de gestión de talento humano, aplicable directamente al proceso de gestión humana deberán encaminarse a lograr implementarlo de forma estratégica y subsanar las recomendaciones generadas en esta importante herramienta del Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP.

A su vez, frente al contexto técnico establecido en la norma NTC-ISO 9001:2015 se pudo determinar que todos los documentos identificados en el apartado 5.2.6, si bien cumplen un control

documental y de versión como lo exige la norma deberán ser sujetos a una revisión total y actualización de conformidad a un nuevo código de identificación documental en atención a su funcionalidad estratégica y a siguiente versión, frente a cada documento operativo, de manera que se puede concluir que a la sombra de esta norma, frente a las acciones de establecer, implementar, mantener y mejorar se debe determinar que documentos mantener y mejorar y que otros declara obsoletos por su inutilidad, en este sentido se puede establecer 50% como índice inicial de cumplimiento, ahora; en atención a las guías de riesgos establecidas por el DAFP también se pudo establecer que tanto los riesgos operativos y de corrupción identificados en el proceso al igual que los indicadores de gestión merecen una revisión y evaluación acorde al objetivo del proceso.

Si bien es cierto, existe un procedimiento establecido para efectuar los movimientos en la planta a través de los encargos para todos los funcionarios de carrera administrativa acorde a la normatividad aplicable como lo es la Ley 909 de 2004 y la Ley 1960 de 2019, se pudo determinar que frente a este importante aspecto en el desarrollo de una de sus actividades se está presentando un cuello de botella que está ocasionando que los diferentes actos administrativos de posesión tomen hasta tres y cuatro meses para que sean expedidos satisfactoriamente por lo que deberá ser replanteado con el objeto de subsanar este importante tema de movilidad de la planta de personal.

5 Formulación e implementación del plan de mejoramiento

Se plantearon estratégicamente propuestas de mejora para disminuir las falencias y debilidades identificadas durante el diagnóstico levantado para el proceso de gestión humana. Cabe

destacar que, el plan de mejoramiento propuesto tuvo aceptación por parte del líder y gestores de proceso, ya que, la totalidad de las propuestas fueron aceptadas y avaladas.

5.1 Formulación plan de mejoramiento

En la tabla 8 se detalla la formulación del plan de mejoramiento aceptado y aprobado por el líder y gestores del proceso de Gestión Humana, la cual se trabajó conjuntamente con el tutor del proyecto, en ella se tuvo en cuenta prácticamente el total de debilidades detectado en el desarrollo del levantamiento del diagnóstico, la cual se presentó al líder de proceso y a los gestores del mismo teniendo en cuenta la participación y el conocimiento o experiencia adquirido durante el tiempo de actividad laboral dentro del proceso.

Tabla 8.

Propuesta de mejoramiento

<i>Propuesta de mejora</i>	<i>Causa</i>	<i>Desarrollo de la propuesta</i>	<i>Resultado esperado</i>
Revisar, evaluar y actualizar los siguientes tipos de documentos operativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Caracterización (1). ▪ Formatos (72). ▪ Planes (6). ▪ Manuales (1). ▪ Protocolos (3). ▪ Programas (2). ▪ Procedimientos (39). 	Deficiencias en el nivel de estandarización y documentación en el proceso, actualmente están en el proceso de apoyo “Gestión del Talento Humano”, por el fortalecimiento deben actualizarse y ser parte del nuevo proceso estratégico Gestión Humana.	El autor del proyecto de grado será el responsable del desarrollo de la propuesta y con el apoyo del tutor del proyecto de grado, el líder y los gestores validarán a medida que se vaya avanzando la documentación que sea entregada.	Aprobación y estandarización de los siguientes tipos documentales en su totalidad: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Caracterización. ▪ Formatos. ▪ Planes. ▪ Manuales. ▪ Protocolos. ▪ Programas. ▪ Procedimientos.

<i>Propuesta de mejora</i>	<i>Causa</i>	<i>Desarrollo de la propuesta</i>	<i>Resultado esperado</i>
<p>Revisar, evaluar y actualizar los indicadores identificados en el proceso y corresponde a los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores (2). 	<p>Se ha podido determinar con evidencia objetiva que los indicadores diseñados en el proceso no permiten monitorear de manera general las actividades desarrolladas lo cual no permite una toma de decisiones clara que favorezca la mejora para el proceso</p>	<p>El autor del proyecto de grado será el responsable del desarrollo de la propuesta y con el apoyo del tutor del proyecto de grado presentarán al líder y a los gestores como mínimo cuatro indicadores de gestión para el proceso los cuales deberán ser validados y aprobados para su implementación.</p>	<p>Diseño, validación e implementación de por lo mínimo (4) indicadores de gestión para el proceso, los cuales deben aportar datos relevantes para la toma de decisiones que conduzcan a la mejora continua del proceso.</p>
<p>Revisar, evaluar y actualizar los riesgos de operativos identificados en el proceso y corresponde a los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgos operativos (2). 	<p>Se hace necesario la evaluación de los riesgos identificados toda vez que la matriz contiene nombres de la organización que ya deben ser actualizados dentro del marco de fortalecimiento.</p>	<p>El autor del proyecto de grado será el responsable del desarrollo de la propuesta y con el apoyo del tutor del proyecto de grado presentarán al líder y a los gestores la actualización de los riesgos operativos del proceso los cuales deberán ser validados y aprobados para su implementación.</p>	<p>Revisión, actualización y valoración de la matriz de riesgos de operación para el proceso en la respectiva matriz de riesgos de operación.</p>
<p>Revisar, evaluar y actualizar los riesgos de corrupción identificados en el proceso y corresponde a los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgos de corrupción (3). 	<p>Se hace necesario la evaluación de los riesgos de corrupción identificados en el proceso toda vez que las directrices o lineamientos del DAFP estipulan que deben ser publicados en el mes de enero de cada vigencia, con lo anterior se actualiza la</p>	<p>El autor del proyecto de grado será el responsable del desarrollo de la propuesta y con el apoyo del tutor del proyecto de grado presentarán al líder y a los gestores la actualización de los riesgos de corrupción del proceso los cuales</p>	<p>Revisión, actualización y valoración de la matriz de riesgos de operación para el proceso en la respectiva matriz de riesgos de corrupción.</p>

<i>Propuesta de mejora</i>	<i>Causa</i>	<i>Desarrollo de la propuesta</i>	<i>Resultado esperado</i>
	información en el marco del fortalecimiento.	deberán ser validados y aprobados para su implementación.	
Revisar, evaluar y actualizar la ficha de monitoreo de riesgos tanto de operación como de corrupción para determinar la posible materialización de estos y corresponde a los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgos operativos (2). ▪ Riesgos de corrupción (3). 	La organización ha definido en su política de administración de riesgos una evaluación periódica, la cual permite determinar si estos han presentado una posible materialización que afecte el normal funcionamiento, la periodicidad establecida es cada 4 meses, por lo cual se aprovechará el último periodo para actualización de la ficha con los nuevos riesgos identificados.	El autor del proyecto de grado será el responsable del desarrollo de la propuesta y con el apoyo del tutor del proyecto de grado presentarán al líder y a los gestores la actualización de la ficha de monitoreo de riesgos actualizada la cual deberá ser validada y aprobada para su implementación.	Revisión, actualización e implementación de la ficha de monitoreo de riesgos operativos y de corrupción.

Nota. Fuente: Adaptado del proceso gestión humana – Aerocivil

5.2 Implementación plan de mejoramiento

A continuación, se describirán las acciones de mejora del plan de mejoramiento que fueron aprobadas e implementadas en la organización durante el desarrollo del proyecto de mejoramiento del proceso de gestión humana. Cabe resaltar que por cuestiones de fuerza mayor fue necesario realizar cambios en el cronograma de actividades, sin embargo, esto no generó traumatismos y se logró cumplir con el principal objetivo de mejoramiento para el proceso.

Como se indicó en el plan de mejoramiento, fue necesario rediseñar la caracterización del proceso de gestión humana contemplando todas las modificaciones a realizar por el fortalecimiento y de igual manera fueron revisados y actualizados los diferentes tipos de documentos también enunciados en el mismo plan. La caracterización del proceso de Gestión Humana se presenta anexa en el *Apéndice F*.

Se diseñaron cuatro indicadores de gestión de acuerdo con lo establecido en el plan y el desarrollo de identificación e implementación se describe detalladamente en el subcapítulo 7.1 Propuesta de mejoramiento para diseñar indicadores de gestión para el proceso de gestión humana, del presente documento.

La matriz de riesgos operativos fue revisada, actualizada y valorada con forme se estableció en el plan de mejoramiento, se contó con la participación del líder y los gestores del proceso en el desarrollo de esta actividad, llegando a identificar un solo riesgo de operación tal como se evidencia en la matriz de riesgos de operación en el *Apéndice G*.

La matriz de riesgos de corrupción fue revisada, actualizada y valorada con forme se estableció en el plan de mejoramiento, se contó con la participación del líder y los gestores del proceso en el desarrollo de esta actividad, llegando a identificar 3 riesgos de corrupción para el proceso de gestión humana tal como se evidencia en la matriz de riesgos de corrupción en el *Apéndice H*.

Finalmente, y conforme se indicó en el plan de mejoramiento fue revisada, evaluada y actualizada la ficha de monitoreo de riesgos operativos y de corrupción para el proceso, de la misma forma se contó con la participación del líder y los gestores del proceso en el desarrollo de esta actividad, llegando a monitorear la posible materialización de un riesgo operativo y tres de

corrupción identificados para el proceso de gestión humana tal como se evidencia en la ficha de monitoreo de riesgos en el *Apéndice I*.

El resumen total de revisión y actualización de los diferentes tipos documentales pertinentes al proceso de gestión humana se detalla en la tabla 9, incluida la caracterización, documentos de operación, indicadores de gestión, riesgos operativos, riesgos de corrupción y el monitoreo de riesgos, la cual detalla por tipo de documento, la cantidad que debía ser revisada y actualizada y el resultado final cuantificado, vale precisar que en esta tabla no se tuvo en cuenta el tratamiento de los hallazgos y no conformidades levantadas en el proceso.

Tabla 9.

Revisión general

<i>Documento</i>	<i>Cantidad para revisar</i>	<i>Documentos actualizados</i>
Caracterización	1	1
Planes	6	4
Protocolos	3	0
Procedimientos	39	34
Formatos	72	52
Manuales	1	1
Programas	3	3
Indicadores	2	4
Riesgos de operación	1	1
Riesgos de corrupción	2	3
Monitoreo de riesgos	3	4

<i>Documento</i>	<i>Cantidad para revisar</i>	<i>Documentos actualizados</i>
Total, documentos a revisar	<i>133</i>	<i>107</i>

Nota. Fuente: Adaptado del proceso gestión humana - Aerocivil

Es importante mencionar que durante la revisión de los diferentes documentos de operación se determinó declarar a varios de ellos como obsoletos, toda vez que ya no podían ser funcionales por razones de norma, por otra parte se optó por racionalizar varios formatos en uno solo debido a que su contenido era muy similar y por funcionalidad se tomó dicha decisión, por lo tanto lo anterior no quiere decir que se haya dejado de revisar el total de la documentación y de cumplir el plan de mejoramiento.

6 Sistema de indicadores de gestión

6.1 Propuesta de mejoramiento para diseñar indicadores de gestión para el proceso de Gestión Humana

La importancia de realizar control, medición y seguimiento del proceso de gestión humana en la organización hace indispensable la implementación de indicadores de gestión, que permitan consolidar la información relevante de los principales aspectos como la eficacia en las evaluaciones del desempeño, cumplimiento de presupuesto de inversión, el índice de provisión de empleos y la rotación de personal.

Para ello, se diseñaron a partir de una ficha técnica de indicadores una plantilla de indicadores de gestión del proceso, posteriormente se subió dicha información en la herramienta

informática que administra el sistema integrado de gestión, la cual proporciona un monitoreo en periodos de tiempo diferentes y que facilitan el almacenamiento de los resultados para medir la tendencia de estos. Los indicadores de gestión del proceso de Gestión Humana en la Aerocivil se anexan en el *Apéndice J*.

6.1.1 Estructura de indicadores de gestión de GH en la Aerocivil

La estructura de los indicadores de gestión del proceso de Gestión Humana en la Aerocivil está compuesta por 5 secciones que se presentan a continuación:

6.1.1.1 Definición del indicador.

En la primera sección del indicador se detalla su información general, tal como el nombre, objetivo y el rango de calificación.

Cabe destacar que, aunque se manejan los mismos 3 niveles con sus respectivos colores (malo con color rojo, bueno con color amarillo y excelente con color verde), los intervalos del rango de calificación para cada indicador son diferentes.

Figura 11.

Definición del indicador

I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR					
Objetivo Estratégico al que apunta:	(6) Fortalecer la gestión del conocimiento para lograr el desarrollo integral y sostenible del talento humano en línea con el crecimiento de la aviación civil en Colombia.				
Objetivo Específico	Lograr que el 97% de los servidores públicos diligencien a tiempo la evaluación de desempeño y tomar medidas en caso de incumplir con la meta				
Proceso:	Proceso Gestión Humana				
Público interesado:	Comunidad aeronáutica en general y la Entidad.				
Responsables	Proceso	Gestión Humana		Medición:	Coordinador Grupo Administración del Talento Humano
Nombre del indicador:	BOG - % Eficacia en las evaluaciones de desempeño				
Tendencia esperada:	Positiva	X	Negativa	Igual	
Límites de control	Verde	97%	Amarillo	97%	Rojo 95%
Meta anual:	97%	Línea base	97%	Fuente de información	línea base
Metas parciales:					


Nota. Adaptado del proceso gestión humana - Aerocivil

6.1.1.2 *Ficha técnica del indicador.*

En la segunda sección del indicador se precisa su unidad de medida, meta y frecuencia, además, se establecen los responsables tanto de la medición como del análisis del respectivo indicador y las partes interesadas. Cabe resaltar que el colaborador encargado de realizar el análisis de la información será el responsable de definir las acciones de mejora, en caso de ser necesario, para elevar el nivel del indicador.

Por otra parte, se especifica la fórmula de cálculo para el indicador de gestión y las fuentes de información de la organización de donde se obtuvieron los datos requeridos.

Figura 12.*Ficha técnica del indicador*

 FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR					
Objetivo Estratégico al que apunta:	(6) Fortalecer la gestión del conocimiento para lograr el desarrollo integral y sostenible del talento humano en línea con el crecimiento de la aviación civil en Colombia.				
Objetivo Específico	Lograr que el 97% de los servidores públicos diligencien a tiempo la evaluación de desempeño y tomar medidas en caso de incumplir con la meta				
Proceso:	Proceso Gestión Humana				
Público interesado:	Comunidad aeronáutica en general y la Entidad.				
Responsables	Proceso Gestión Humana Medición: Coordinador Grupo Administración del Talento Humano				
Nombre del indicador:	BOG - % Eficacia en las evaluaciones de desempeño				
Perspectiva:	Procesos				
Fórmula del indicador:	$((N^{\circ} \text{ de Servidores Públicos que realizaron la evaluación de desempeño}) / (N^{\circ} \text{ total de Servidores Públicos que deben realizar la evaluación de desempeño})) \times 100$				
Nombre variable	Descripción	Unidad de medida	Responsable	Fuente Información	
NSP: Número de servidores públicos	Ésta variable busca medir el número de servidores públicos que realizan oportunamente la evaluación del desempeño.	Porcentaje	Coordinador Grupo Administración del Talento Humano	Formato diligenciado de evaluación del desempeño Nomina de la Entidad	
Aspectos del indicador:	N/A				
Nivel del indicador:	Proceso				
Tipo Indicador	Eficacia	Eficiencia		Efectividad	X
Frecuencia de medición	Mensual	Bimestral	Trimestral	Semestral	Anual X
Frecuencia de análisis:	Mensual	Bimestral	Trimestral	Semestral	Anual X
Responsable de análisis:	Grupo Administración del Talento Humano				
Tendencia esperada:	Positiva	X	Negativa	Igual	
Meta anual:	97%	Línea base	97%	Fuente de información línea base	
Metas parciales:					

Nota. Adaptado del proceso gestión humana – Aerocivil

6.1.1.3 Comportamiento del indicador.

En este apartado se registra la información sustraída para realizar el cálculo del indicador de gestión del respectivo periodo de tiempo. Dicho lapso se determina previamente en la ficha de indicador y puede variar entre indicadores.

Figura 13.

Comportamiento del indicador

Resumen

Valores	Valor	Fecha
Inicial	96	31/12/2021
Final	100	31/12/2023
Máximo	100	31/12/2023
Mínimo	95	31/12/2022
Variación del período	4,17%	31/12/2021 – 31/12/2023
Fórmula	$((N^{\circ} \text{ de Servidores Públicos que realizaron la evaluación de desempeño}) / (N^{\circ} \text{ total de Servidores Públicos que deben realizar la evaluación de desempeño})) \times 100$	

Nota. Adaptado del proceso gestión humana – Aerocivil

6.1.1.4 Medición y análisis del indicador.

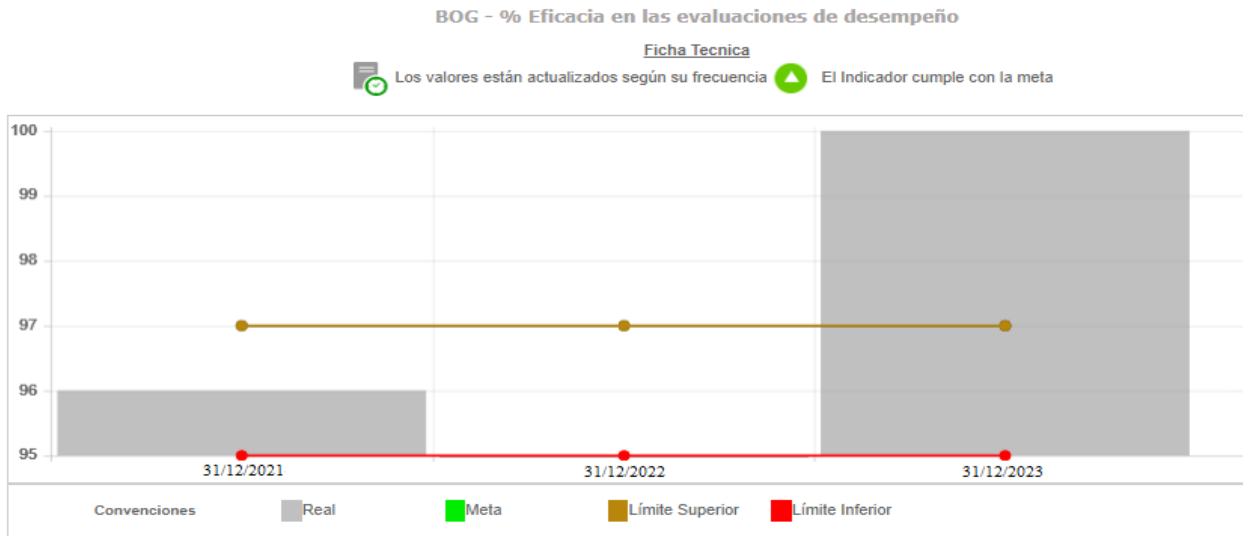
En esta sección se obtiene el resultado del indicador de gestión en cada periodo de medición, adicionalmente, las celdas se resaltan de un color en específico con base en los niveles de rango de calificación expuestos anteriormente.

Se dispone de un espacio para realizar un análisis de los resultados obtenidos con el fin de resaltar el progreso o retroceso del indicador y cuáles serían las causas.

Finalmente, se presenta a través de un gráfico de líneas, el comportamiento del indicador en los últimos cinco periodos de medición. En eje vertical del gráfico se puede observar el valor del indicador, que oscila entre 0% y 100% en las barras color gris y en el eje horizontal se puede visualizar cada periodo evaluado.

Figura 14.

Medición y análisis del indicador



Nota. Adaptado del proceso gestión humana – Aerocivil

6.1.1.5 Observaciones del indicador.

La última sección consta de un espacio destinado para consignar las conclusiones del indicador, se mencionan los aspectos más importantes y su estado actual según el respectivo rango de calificación.

Figura 15.

Observaciones del indicador

Observaciones del Indicador

Fecha	Meta	Medición	Límite superior	Límite inferior	Observación medición	Acciones implantadas	Anexo
31/dic./2022	97	97	97	95	No. Total de evaluaciones de desempeño laboral a realizar : 1090 No. Total de evaluaciones de desempeño laboral ejecutadas: 1089 Observaciones Medición: Se informa que la población faltante de 65 servidores a los cuales no se les aplico la evaluación se da por novedades administrativas en cumplimiento a la norma los cuales se detallan a continuación, siendo así se confirma que el cumplimiento del proceso se ejecutó al 100%		Registros(1)
31/dic./2021	97	95	97	95	No. Total de evaluaciones de desempeño laboral a realizar : 1200 No. Total de evaluaciones de desempeño laboral ejecutadas: 1144 Observaciones Medición: Se informa que la población faltante de 56 servidores a los cuales no se les aplico la evaluación se da por novedades administrativas en cumplimiento a la norma los cuales se detallan a continuación, siendo así se confirma que el cumplimiento del proceso se ejecutó al 100%		Registros(1)

Nota. Adaptado del proceso gestión humana - Aerocivil

6.1.2 Presentación de los indicadores de gestión de GH en la Aerocivil

A continuación, se exponen y se describen los indicadores diseñados para el proceso de Gestión Humana en la Aerocivil, ver *Apéndice J*.

Figura 16.

Indicadores Gestión Humana

Núm	Indicador	Estado	Actualizado	Tendencia	Unidad de Medida	Meta	Tolerancia Inferior	Tolerancia Superior	Familia	Proceso	Tipo	Oficina	Quien mide	Objetivo Sectorial	Es Fórmula	Fórmula	Área	Clase
5802	BOG - % Eficacia en las evaluaciones de desempeño	Activo	 Anual	Positiva	Porcentaje	97	95	97	Nivel Nacional	GESTIÓN HUMANA	INDICADORES DE EFECTIVIDAD	Dirección de Gestión Humana	Coordinador de Grupo Carrera Administrativa	Crecimiento y Aprendizaje	No	$(N^{\circ} \text{ de Servidores Públicos que realizaron la evaluación de desempeño}) / (N^{\circ} \text{ total de Servidores Públicos que deben realizar la evaluación de desempeño}) \times 100$	Dirección de Talento Humano	IDG
5604	BOG- % Cumplimiento de Presupuesto de Inversión	Activo	 Trimestral	Positiva	Porcentaje	100	90	100	Nivel Central	GESTIÓN HUMANA	INDICADORES DE EFICIENCIA	Aeropuerto Bogotá - Eldorado	Director de Talento Humano	Financiera	No	$\text{Presupuesto ejecutado a nivel nacional para los programas de Bienestar Social, Seguridad y Salud} \times 100 / \text{Presupuesto asignado a nivel nacional para los programas de Bienestar, Seguridad y Salud}$	Dirección de Talento Humano	IDG
5927	BOG- Índice de provisión de empleos	Activo	 Semestral	Positiva	Porcentaje	40	30	35	Nivel Central	GESTIÓN HUMANA	Eficiencia	Dirección de Gestión Humana	Coordinador de Grupo Carrera Administrativa	Crecimiento y Aprendizaje	No	$(\text{No. ENCARGOS Y NUEVOS NOMBRAMIENTOS EN EL SEMESTRE} / \text{No. TOTAL DE ENCARGOS Y NUEVOS NOMBRAMIENTOS A PROVEER EN UN AÑO}) \times 100$	Grupo Administración del Talento Humano	IDO
5928	BOG- Rotación de personal	Activo	 Semestral	Positiva	Porcentaje	5	1	3	Nivel Central	GESTIÓN HUMANA	Eficiencia	Dirección de Talento Humano	Coordinador de Grupo Carrera Administrativa	Crecimiento y Aprendizaje	No	$(\text{No. DE NOVEDADES GENERADAS EN LA PLANTA DE PERSONAL (RETIROS, UBICACIONES, DESIGNACIONES, NOMBRAMIENTOS, ENCARGOS)} / \text{No. TOTAL DE PLANTA LEGAL}) \times 100$	Grupo Administración del Talento Humano	IDO

Nota. Adaptado del proceso gestión humana – Aerocivil

6.2 Diseño de indicadores de gestión para el proyecto de grado

Con la finalidad de medir el impacto del proyecto de grado en la Aerocivil, se diseñaron 3 indicadores de gestión que manifiestan la evolución del proceso y permiten visualizar un antes y un después en la organización con respecto a las propuestas de mejora implementadas.

La estructura de los indicadores se compone de cuatro secciones que son: Definición del indicador, Ficha del indicador, Medición y análisis del indicador y, por último, Observaciones.

Dicha estructura es similar a la de los indicadores de gestión diseñados para el proceso de gestión humana en la entidad, la única diferencia radica en que no se tiene en cuenta la sección

“Comportamiento del indicador” en los indicadores del proyecto, dado que, estos fueron elaborados exclusivamente para una única aplicación y con el fin de evidenciar el cumplimiento de un objetivo particular.

6.2.1 Cuadro de indicadores de gestión para el proyecto

En la tabla 10, se exponen las características de los indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento diseñados para asegurar que el proyecto implementado favoreció un progreso considerable en el proceso de gestión del talento humano y en la organización.

Tabla 10.

Indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento

<i>Indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Meta</i>
<i>Gestión de avance solvencia de debilidades.</i>	Determinar el porcentaje de debilidades gestionadas en el transcurso de la implementación del plan de mejoramiento.	$(\# \text{ de debilidades gestionadas} / \# \text{ total de debilidades identificadas}) \times 100$	80%
<i>Gestión actualización documentos de operación en el proceso.</i>	Determinar el porcentaje de actualización documental para el proceso de GH.	$(\# \text{ de documentación actualizada en el proceso de GH} / \# \text{ total de documentos de operación identificados en el proceso de HG}) \times 100$ (Índice de cumplimiento actual - Índice de cumplimiento anterior) / Índice de cumplimiento anterior) x 100	90%
<i>Gestión de mejora en el proceso.</i>	Determinar el índice de cumplimiento en la gestión de mejora para el proceso de GH.	$(\text{Índice de cumplimiento actual} - \text{Índice de cumplimiento anterior}) / \text{Índice de cumplimiento anterior}) \times 100$	50%

Nota. Fuente: Adaptado del proceso gestión humana - Aerocivil

6.2.2 Fuente de información para los indicadores de gestión del proyecto

Las fuentes de información requeridas para la administración de los indicadores de gestión del proyecto se especifican a continuación:

6.2.2.1 Indicador de gestión “*Gestión de avance solvencia de debilidades*”.

La información de las debilidades halladas se obtiene del capítulo 5 de este documento y se puede también observar en la segunda columna de la tabla 9 denominada “Resultados alcanzados en el proceso gestión humana”.

6.2.2.2 Indicador de gestión: “*Gestión actualización documentos de operación en el proceso*”

La información de actualización para este indicador se encuentra descrita en el capítulo 5 de este documento, adicionalmente se debe tener en cuenta el *Apéndice K*, donde está toda la información documental del proceso de GH y su estado de actualización, por otra parte, la herramienta informática por medio de la cual se controla la gestión documental en la Aerocivil para el proceso de Gestión Humana es necesariamente la fuente de información veraz al reflejar la actualización de documentos en el respectivo listado maestro de documentos.

6.2.2.3 Indicador de gestión “*Gestión de mejoría en el proceso*”.

La fuente de información para este indicador de Gestión Humana en la Aerocivil está inmersa en los *Apéndices D y K*, la cual aplica directamente al proceso y puede ser

evaluada por el líder y los gestores del proceso, posterior a la implementación del plan de mejoramiento con la finalidad de determinar el nivel de mejoría obtenido, Por ende, los datos necesarios para el indicador son extraídos de los instrumentos de diagnóstico aplicados antes y después de la mejora realizada al proceso, ver tabla 11.

Tabla 11.

Resultados alcanzados en el proceso gestión humana

<i>Documento</i>	<i>Debe revisar</i>	<i>Obsoletos</i>	<i>Nuevos</i>	<i>Revisados</i>	<i>Pendientes</i>	<i>Actualizados</i>
Caracterización	1	0	0	1	0	1
Planes	6	1	0	5	1	4
Protocolos	3	0	0	3	3	0
Procedimientos	39	5	0	34	0	34
Formatos	72	22	2	52	0	52
Manuales	1	0	0	1	0	1
Programas	3	1	1	3	0	3
Subtotal	125	29	3	99	4	95
Indicadores	2	0	2	4	0	4
Riesgos de operación	1	0	0	1	0	1
Riesgos de corrupción	2	0	1	3	0	3
Monitoreo de riesgos	3	0	1	4	0	4
Total	133	29	7	111	4	107

Nota. Fuente: Adaptado del proceso gestión humana – Aerocivil

6.2.3 Resultado de los indicadores de gestión del proyecto

En la tabla 12 se presentan los resultados de los tres indicadores de gestión del proyecto de grado con sus respectivas metas establecidas para identificar su cumplimiento.

Tabla 12.

Resultados de los indicadores de gestión del proyecto

<i>Indicador</i>	<i>Resultado</i>	<i>Meta</i>
<i>Gestión de avance solvencia de debilidades.</i>	80,45%	80%
<i>Gestión actualización documentos de operación en el proceso.</i>	99,20%	90%
<i>Gestión de mejora en el proceso.</i>	60,90%	50%

Nota. Fuente: Adaptado del proceso gestión humana – Aerocivil

Con base en la tabla 12, se puede constatar que el proyecto cumple de manera satisfactoria con los propósitos establecidos en el mejoramiento del proceso de Gestión Humana, si bien, se observa un grado de cumplimiento del 60.9% para el tercer indicador que corresponde a la gestión de mejora en el proceso, a primera vista se pensaría que medianamente se logró este objetivo, por ende es necesario hacer la precisión de este resultado teniendo en cuenta que, no todos los 125 documentos susceptibles de mejora identificados inicialmente fueron actualizados, toda vez que, 29 fueron declarados obsoletos como se evidencia en la tabla 11, igualmente como se ve surgieron nuevos documentos, indicadores y riesgos que contribuyen en buena medida. Los indicadores de gestión de avance para este proyecto de grado se encuentran anexos en el *Apéndice L*.

7 Socialización de resultados

Se desarrollo una reunión con la directora de Gestión Humana en su rol como líder del proceso de gestión humana y los coordinadores de cada los diferentes grupos de esta dirección en cumplimiento de su rol como gestores de calidad del proceso, donde se realizó la socialización del trabajo efectuado en el presente proyecto de grado y se hizo entrega de los resultados obtenidos, se hizo particular énfasis en el documento de la caracterización del proceso toda vez que este fue el primer documento que se empezó a trabajar, sin embargo por ser un tipo documental de alto nivel debía no solo ser firmado por la líder del proceso, sino además por el secretario general en su rol como líder máximo del proceso y el conseguir un espació en su agenda para socializar este importante documento fue algo particularmente complicado y algo dispendioso, toda vez que los asesores de esta secretaría quienes estuvieron revisando el documento constantemente estuvieron solicitando modificaciones que a nuestro modo de ver con el tutor de este proyecto eran más de forma que de fondo, sin embargo fueron acatadas, finalmente se presentó y socializo en la secretaría general y fue aprobado.

Se presento también a todo el equipo de trabajo la demás documentación revisada e implementada y se hizo énfasis en agilizar la aprobación de cualquier documento que estuviera pendiente por parte de los gestores y se recalcó la importancia de ir actualizando permanentemente los documentos, e igualmente se presentaron los indicadores y los diferentes riesgos identificados tanto de gestión como de corrupción, evidenciando un impacto significativo con el mejoramiento alcanzado en el proceso de Gestión Humana.

Figura 17.

Acta final del proyecto de grado

REPÚBLICA DE COLOMBIA
AERONAUTICA CIVIL
Unidad Administrativa Especial

A

Bogotá, 16 de febrero de 2023

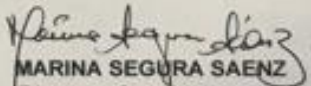
Señores
COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Universidad Industrial de Santander


Cordial saludo,

Por medio de la presente, me permito informar que el estudiante **FABIO EMIR CELY SOLANO**, con código 2023415, cumplió a cabalidad los objetivos propuestos en el proyecto de grado titulado: "Mejoramiento del proceso de Gestión Humana en la Aeronáutica Civil". Los resultados del proyecto fueron socializados ante la Dirección de Gestión Humana y es de conocimiento por parte de los diferentes coordinadores de grupo de esta Dirección.

Este proyecto de grado contó con la tutoría del servidor **JOSE SILVINO VIJA ARDILA**, identificado con cedula de ciudadanía número 79.200.092.

Atentamente,


MARINA SEGURA SAENZ
Directora Gestión Humana
Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil


JOSE SILVINO VIJA ARDILA
Tutor Proyecto de Grado

Clave: GDIR-2-4-12-039
Versión: 02
Fecha: 08/08/2018
Página: 1 de 1

Nota. Adaptado del acta final del proyecto de grado firmada, (ver *Apéndice M*)

8 Conclusiones

Con el diagnóstico realizado en el proceso de gestión del talento humano se pudo evidenciar un nivel de cumplimiento del 94.6% en la herramienta denominada formato único de registro de avance a la gestión – FURAG⁵, la cual se encuentra en línea en la página web oficial del Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP.

De igual manera, se pudo establecer que los 125 documentos identificados en el proceso de Gestión Humana debían ser revisados y actualizados incluidos los indicadores de gestión, riesgos operativos y riesgos de corrupción, toda vez que con la transición de este proceso, el cual paso de ser tipo apoyo a tipo estratégico, significó una evaluación objetiva de cada uno de los documentos, indicadores y riesgos, contando con la participación de cada grupo de trabajo perteneciente al proceso de Gestión Humana.

El plan de mejoramiento propuesto fue aceptado y avalado por el líder y gestores de proceso, director de área y coordinadores de grupo respectivamente, además, se contó con el apoyo y colaboración de todos los funcionarios lo cual favoreció el desarrollo y la implementación del plan y contribuyeron notablemente en el levantamiento de la información de la caracterización, y los otros 6 tipos de documentos de operación como: planes, formatos, procedimientos, manuales, programas y protocolos para el proceso de Gestión Humana.

⁵ El Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG) es la herramienta en línea de reporte de avances de la gestión, como insumo para el monitoreo, evaluación y control del desempeño institucional, ver www.funcionpublica.gov.co/furag/#/

Durante el desarrollo del proyecto se llevaron a cabo diferentes mesas de trabajo donde participó la líder del proceso con los diferentes gestores del proceso, situación que permitió obtener diversos puntos de vista que fueron tenidos en cuenta en la actualización documental, logrando racionalizar algunos formatos y procedimientos que facilitan el control documental, la operación y gestión del proceso.

A través de la herramienta informática que tiene la entidad para administrar la gestión documental de su sistema de gestión integrado, fueron enviados en flujo de revisión y aprobación los diferentes tipos documentales identificados en el proceso de Gestión Humana y de esta manera se aseguró que tanto la líder y gestores del proceso estuvieran enterados de las actualizaciones realizadas a dichos documentos operacionales.

Se pudo determinar que con la expedición de los decretos de reestructuración de la entidad fue posible identificar diferentes situaciones susceptibles de mejora dentro del proceso estratégico de Gestión Humana antes identificado “Gestión del Talento Humano”. Por lo anterior, la modificación de la estructura organizacional fue fundamental para el desarrollo del presente proyecto de grado logrando así visibilizar notablemente las mejoras implementadas.

La actualización de todos los documentos de operación y en especial el procedimiento y formatos relacionados con la vinculación de personal contribuyeron considerablemente en la mejora del proceso de Gestión Humana al permitir adquirir información fundamental para el proceso y las necesidades objetivas en las diferentes áreas funcionales de la Entidad.

Con la actualización de los documentos de operación identificados en el grupo de bienestar y desarrollo humano se fortalecieron las actividades de capacitación y formación, aportando con ello la posibilidad de mantener un seguimiento detallado al clima organizacional y la capacitación y formación de personal, respectivamente. Dado que, los documentos relacionados consignan cada

una de las actividades propuestas con información del antes, durante y después de su ejecución, favoreciendo su monitoreo y facilitando la medición del impacto generado en la Entidad.

Se estructuraron 4 indicadores de gestión para el proceso de Gestión Humana los cuales permiten realizar medición y control, logrando identificar así; la eficacia en las evaluaciones del desempeño, cumplimiento de presupuesto de inversión, el índice de provisión de empleos y la rotación de personal. Dichos indicadores aportan información valiosa para conocer el funcionamiento del proceso y así poder gestionar acciones encaminadas al mejoramiento continuo.

Los resultados de los indicadores de gestión del proyecto de grado demuestran el impacto que se obtuvo en la empresa con la implementación del plan de mejoramiento disminuyendo las debilidades identificadas y logrando una mejoría general del 67% basada en la aplicación, antes y después del proyecto, de la herramienta de diagnóstico cuantitativo.

Se revisaron, evaluaron y actualizaron los riesgos operativos al igual que los riesgos de corrupción identificados para el proceso de Gestión Humana, asegurando de esta manera la evaluación de controles y valorando su eficacia en las respectivas matrices establecidas con el objetivo de minimizar la posibilidad de ocurrencia o materialización de los mismos y para ello se actualizo la ficha de monitoreo de riesgos.

Se desarrollo una reunión con la Directora de Gestión Humana en donde se realizó la socialización del trabajo efectuado en el presente proyecto de grado y se hizo entrega de resultados y documentación obtenida, evidenciando un impacto significativo alcanzado en el proceso de Gestión Humana.

9 Recomendaciones

Es necesario que de manera permanente se efectúe evaluación, revisión y actualización de la documentación elaborada para que permanezca vigente a las necesidades de la entidad, el líder y gestores del proceso Gestión Humana, director de área y coordinadores de grupo respectivamente son los responsables de la gestión, administración e implementación de los documentos de operación como procedimientos, formatos, guías, manuales y demás documentos relacionados.

Se considera importante que además del proceso de Gestión Humana, todos los procesos estratégicos, misionales, apoyo y evaluación, que no fueron contemplados en la ejecución del presente proyecto se actualicen de conformidad con lo establecido en los Decretos de reestructuración con miras a obtener la certificación por parte de ICONTEC en la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015 en concordancia con el MIPG.

Es indispensable proponer e implementar planes de acción basados en los resultados obtenidos de las actividades desarrolladas en los cronogramas de capacitación y clima laboral, la evaluación de desempeño, la evaluación del clima organizacional, las herramientas ofimáticas y los análisis de las evaluaciones de inducción, garantizando el propósito de incorporar una filosofía de mejoramiento continuo en la entidad.

Se recomienda evaluar de manera muy objetiva los resultados de las encuestas de clima organizacional y gestión del desempeño de manera que permita tomar decisiones acertadas dentro del marco de mejora contemplado en la en el marco de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015 e igualmente implementar acciones de mejoramiento que permitan evidenciar el cumplimiento de las recomendaciones dadas a través de MIPG luego de la calificación.

Es pertinente que a medida que se vayan actualizando los documentos de operación del proceso de Gestión Humana los cuales reposan en un robusto sistema de gestión documental se socialicen a todo nivel organizacional de esta forma se garantizará que en todos los aeropuertos se utilicen los documentos correctos y se estandaricen actividades dentro de la entidad asegurando así respuesta oportuna a los requerimientos documentales.

Organizacionalmente vale la pena considerar la creación de un grupo interno de trabajo que este directamente relacionado con la Secretaría General, el cual debe enfocar sus actividades única y exclusivamente a la provisión de los empleos de carrera administrativa con el propósito de eliminar los diferentes cuellos de botella que se están presentando y lograr así celeridad en las actuaciones administrativas relacionadas a este tema.

Para alcanzar mayor eficiencia, agilidad y dinamismo en la movilidad de la planta y provisión de todos los cargos vacantes de la entidad y que a futuro se llegaren a generar, aplicando previamente el derecho al encargo conforme lo dispone Ley 1960 de 2019 y demás normas concordantes, se hace necesario monitorear permanentemente la eficacia del procedimiento establecido e implementar las mejoras necesarias.

Finalmente, se sugiere caracterizar a los servidores públicos de la Aerocivil, identificándolos en atención a su tipo de vinculación, profesión, oficio, antigüedad, capacitación en puesto de trabajo, experiencia específica y relacionada, al tenor de lo dispuesto en el Decreto 1083 del 2015 e implementar de manera sistemática una base de datos que permitirá consultar información actualizada para proveer todas las vacantes de forma expedita, organizada y dinámica de acuerdo con las necesidades del servicio en pro de alcanzar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Referencias Bibliográficas

Departamento Administrativo De La Función Pública DAFP. (2006). Guía de Diagnóstico para Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en la Gestión Pública. Bogotá.

Departamento Administrativo De La Función Pública DAFP. (2007). Guía de Diseño para Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad. Bogotá.

Departamento Administrativo De La Función Pública DAFP. (2006). Guía de Planeación para Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en la Gestión Pública. Bogotá.

Departamento Administrativo De La Función Pública DAFP. (2021). Marco General del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. Bogotá.

Departamento Administrativo De La Función Pública DAFP. (2021). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. Bogotá.

Hoyos Torres, W. (2006). Un libro de calidad, la Ingeniería Industrial aplicada a la calidad de las empresas. División editorial y de impresiones de la UIS. Bucaramanga.

Instituto Colombiano De Normas Técnicas Y Certificación. ICONTEC. (2015). Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2015.

Instituto Colombiano De Normas Técnicas Y Certificación. ICONTEC. (2000) Sistema de Gestión de Calidad Fundamentos y vocabulario ISO 9000, Bogotá D.C. ICONTEC 2000.