

Plan estratégico de talento humano 2024-2027 de la Alcaldía de Bucaramanga

William Eduardo Santamaría Sinuco

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Industrial

Director

Rodolfo Mosquera Navarro

Doctor en Ingeniería - Industria y Organizaciones

Tutora

Ederit Orozco Sandoval

Profesional Especializada

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2024

Dedicatoria

A mi madre Leonor Sinuco, que desde el amor, el cariño y la disciplina cuando hace falta, es mi polo a tierra que me anima a esforzarme todos los días por mis objetivos y a no desviarme del camino.

A mi padre Wilfredo Santamaría, quien desde el amor paternal, es un apoyo constante que me impulsa a alcanzar mis sueños y me anima a creer que todo se puede conseguir si se propone.

A mi hermano Carlos Santamaría, quien es mi modelo a seguir, que con su respaldo, apoyo y confianza me ayuda constantemente a crecer en todos los aspectos de mi vida, y no podría estar más orgulloso de él.

A mi pareja Dana Tobo, una mujer maravillosa que me enseña nuevas cosas día a día, estoy agradecido con Dios por darme la oportunidad de coincidir con ella, compartir tantos momentos especiales a su lado y ser un apoyo incondicional el uno para el otro.

A mi nona Verónica Rojas, mi madrina Maria Eugenia Sinuco, mi padrino Jose Luis López y demás familiares y amigos que me han dado su apoyo incondicional y han dejado su huella en mi vida y en la persona que soy hoy en día.

A mi hermano Julián Santamaría, mi nona Carmen Sampayo y mi nono Carlos Enrique Santamaría, que me cuidan desde el cielo y su recuerdo me motiva a dar todo de mí.

A Víctor Leal y Daniel Villabona, amigos que la vida me puso en la universidad y el tiempo los ha vuelto mis hermanos, por muchas aventuras más con risas interminables, apoyo incondicional y recuerdos imborrables.

Agradecimientos

Agradezco a mis padres por permitirme pertenecer a esta prestigiosa universidad y programa académico, así como también por su confianza y sacrificio.

A la Universidad Industrial de Santander, y cada uno de los docentes que compartió sus conocimientos y experiencias para formarme como un Ingeniero Industrial UIS.

A la Alcaldía de Bucaramanga por permitirme desarrollar mi práctica. Me considero afortunado de desarrollar mi practica en un entorno activo y dinámico como el de la Alcaldía del Municipio, agradecimientos especiales a los servidores de la Secretaría de Talento Humano por todo el apoyo mostrado durante el desarrollo del proyecto.

Al director Rodolfo Mosquera por su asesoría constante y conocimientos compartidos para desarrollar este proyecto de una manera idónea.

A mi tutora Ederit Orozco, quien fue una guía dentro de la Secretaría de Talento Humano de la Alcaldía para la construcción de un Plan Estratégico a la altura de tan prestigiosa Institución.

A mis compañeros y amigos quienes me acompañaron por esta travesía en la Universidad Industrial de Santander, dejando momentos inolvidables.

Tabla de Contenido

Introducción	15
1. Definición del Proyecto	17
1.1. Título.....	17
1.2. Modalidad	17
1.3. Responsables.....	17
2. Planteamiento del Problema.....	18
3. Objetivos.....	19
3.1. Objetivo general.....	19
3.2. Objetivos específicos	20
4. Marco de Referencia.....	20
4.1. Marco de Antecedentes.....	20
4.2. Marco Teórico.....	23
4.2.1. Planeación Estratégica de Talento Humano	23
4.2.2. Empleo y Talento Humano en el Sector Público.....	24
5. Metodología.....	25
5.1. Fase 1: Diagnóstico.....	25
5.1.1. Revisión Documental	26
5.1.2. Matriz de Autodiagnóstico	26

5.1.3.	Análisis DOFA	26
5.1.4.	Conclusiones del diagnóstico	27
5.2.	Fase 2: Diseño estratégico.....	27
5.2.1.	Análisis de estrategias periodo 2020-2023.....	27
5.2.2.	Diseño de estrategias periodo 2024-2027.....	27
5.3.	Fase 3: Medición del Plan.....	27
5.3.1.	Indicadores de la entidad	28
5.3.2.	Diseño de Indicadores de gestión	28
5.4.	Fase 4: Socialización.....	28
5.5.	Relación con los objetivos específicos.....	29
6.	Diagnóstico Inicial.....	30
6.1.	Descripción de la Institución.....	30
6.1.1.	Misión.....	31
6.1.2.	Visión.....	32
6.2.	Caracterización de empleos	32
6.3.	Revisión Documental.....	33
6.3.1.	Ciclo de la gestión estratégica de talento humano.....	33
6.3.2.	Ciclo de vida del servidor público.....	35
6.3.2.1.	Ingreso.	35

6.3.2.2.	Desarrollo.....	36
6.3.2.3.	Retiro.....	37
6.3.3.	Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).....	38
6.4.	Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión (FURAG).....	40
6.5.	Matriz de Autodiagnóstico.....	43
6.5.1.	Análisis Global.....	45
6.5.2.	Análisis por Componentes.....	46
6.5.3.	<i>Análisis por categorías</i>	46
6.5.3.1.	Planeación.....	46
6.5.3.2.	Ingreso.....	47
6.5.3.3.	Desarrollo.....	48
6.5.3.4.	Retiro.....	50
6.6.	Análisis DOFA.....	51
6.7.	Conclusiones diagnóstico.....	53
7.	Análisis Estratégico.....	54
7.1.	Análisis de líneas de acción del periodo 2020-2023.....	54
7.1.1.	Plan Anual de Vacantes y Plan de Revisión de Recursos Humanos.....	54
7.1.1.1.	Análisis de necesidades de personal.....	55
7.1.1.1.1.	<i>Nivel de ocupación.</i>	55

7.1.1.1.2. <i>Distribución por niveles de cargo.</i>	55
7.1.1.1.3. <i>Detalle de los empleos ocupados y vacantes.</i>	56
7.1.1.1.4. <i>Tipos de empleos.</i>	57
7.1.1.2. Formas de Provisión de los Empleos.	57
7.1.1.2.1. Empleos de Libre Nombramiento y Remoción.	57
7.1.1.2.2. Empleos de Carrera Administrativa.....	58
7.1.1.3. Fuentes de financiamiento.	58
7.1.2.1. Cursos de profundización y actualización.	59
7.1.2.2. Capacitación/taller en el puesto de trabajo.	59
7.1.2.3. Videoconferencias, web conferencias, cursos virtuales.....	59
7.1.2.4. Diplomados.....	60
7.1.2.5. Cursos cortos, seminarios, talleres, conferencias presenciales.....	60
7.1.3.1. Eje de Equilibrio Psicosocial.	61
7.1.3.2. Eje de Salud Mental.	61
7.1.3.3. Eje de Inclusión, Diversidad y Equidad.....	61
7.1.3.4. Eje de Transformación Digital.....	61
7.1.3.5. Eje de Identidad y Vocación por el Servicio Público.	61
7.1.3.6. Equilibrio Psicosocial.	62
7.1.3.7. Salud Mental.	62

7.1.3.8.	Identidad y Vocación por el Servicio Público.	62
7.1.3.9.	Plan de Incentivos.	62
7.1.4.1.	Inducción General de Servidores Públicos - Módulo de Integridad.	63
7.1.4.2.	Curso Integridad, Transparencia y Lucha contra la Corrupción.	63
7.1.4.3.	Valor del Mes.	64
7.1.4.4.	Sembrando Valores.	64
7.2.	Diseño de Estrategias Periodo 2024-2027	64
7.2.1.	Estrategia de Vacantes y Previsión de Recursos Humanos	65
7.2.2.	Estrategia del Plan Institucional de Capacitación.	65
7.2.3.	Estrategia de Bienestar Social e Incentivos	66
7.2.4.	Estrategia del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	67
7.2.5.	Estrategia de Evaluación de Desempeño	68
7.2.6.	Estrategia de Nómina.	68
7.2.7.	Estrategia de Gestión de la Información.	68
7.2.8.	Estrategia de Trámites y Certificaciones	69
7.2.9.	Estrategia de Historias Laborales	69
7.2.10.	Estrategia de Inducción y Reinducción	69
7.2.11.	Estrategia de Gestión del Conocimiento e Innovación.	70
7.2.12.	Estrategia de Clima Organizacional y Cambio Cultural	71

7.2.13. Beneficios Laborales	71
8. Medición del plan	72
8.1. Indicadores de Gestión.....	73
9. Socialización.....	73
10. Conclusiones.....	74
11. Recomendaciones	76
Referencias Bibliográficas	77

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	16
Tabla 2. Relación entre los objetivos del proyecto y las etapas de la metodología.	29
Tabla 3. Caracterización de empleos Alcaldía de Bucaramanga	32
Tabla 4. Resultados FURAG política de Gestión Estratégica de Talento Humano.....	41
Tabla 5. Resultados FURAG política de Integridad	42
Tabla 6. Matriz DOFA.....	51
Tabla 7. Distribución de empleos 31 diciembre 2023	56
Tabla 8. Estado de vacantes al 31 de diciembre 2023	57

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama (Alcaldía de Bucaramanga, 2016).....	31
Figura 2. Dimensiones MIPG (DAFP, 2018)	39
Figura 3. Dimensión Talento Humano MIPG (DAFP, 2023).....	40
Figura 4. Niveles de calificación de la Matriz de GETH (DAFP, 2022).....	44
Figura 5. Puntuación Global Política Gestión Estratégica del Talento Humano.....	45
Figura 6. Puntuación por componentes de la GETH	46
Figura 7. Puntuación Categorías - Planeación.....	47
Figura 8. Puntuación Categorías - Ingreso.....	48
Figura 9. Puntuación Categorías - Desarrollo.....	49
Figura 10. Puntuación Categorías - Retiro.....	51

Lista de Apéndices

(Los apéndices están disponibles en los anexos de la base de datos de la Biblioteca UIS)

Apéndice A. Matriz de Autodiagnóstico

Apéndice B. Indicadores de Gestión

Apéndice C. Plan Estratégico de Talento Humano 2024 Alcaldía de Bucaramanga

Resumen

Título: Plan estratégico de talento humano 2024-2027 de la Alcaldía de Bucaramanga*

Autor: William Eduardo Santamaria Sinuco**

Palabras clave: Talento humano, planeación estratégica, indicadores de gestión, servidor público, líneas de acción.

Descripción: Este proyecto consiste en la formulación del Plan Estratégico de Talento Humano (PETH) para la Alcaldía de Bucaramanga para el periodo 2024-2027. Comienza con una revisión documental del estado actual de la institución, seguida por la aplicación de varias herramientas de autodiagnóstico proporcionadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), como la matriz de autodiagnóstico y el Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG). Estas herramientas permiten identificar las fortalezas y áreas de mejora en la gestión del talento humano, fundamentando así una estrategia de continuidad y fortalecimiento como base del nuevo plan. Una vez completado el diagnóstico y basándose en sus resultados, se analiza el desempeño de las diferentes líneas de acción del Plan Estratégico de Talento Humano del periodo anterior para determinar cuáles deben continuar y cuáles requieren intervención. El siguiente paso consiste en la formulación de nuevas líneas de acción a desarrollar durante la nueva vigencia, abordando diversos aspectos y ajustándose a los requisitos institucionales para el desarrollo de estrategias y planes correspondientes. Finalmente, se desarrollan una serie de indicadores para medir el desempeño de varios aspectos del plan estratégico, permitiendo así monitorear el cumplimiento de objetivos tanto internos como los establecidos por el DAFP.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Rodolfo Mosquera Navarro

Abstract

Title: Strategic Human Talent Plan 2024-2027 of the Bucaramanga Mayor's Office*.

Author(s): William Eduardo Santamaria Sinuco**

Key Words: Human talent, strategic planning, management indicators, public servant, action lines.

Description: This bachelor thesis involves formulating the Strategic Human Talent Plan (SHTP) for the Mayor's Office of Bucaramanga for the period 2024-2027. It begins with a document review of the institution's current state, followed by the application of various self-diagnostic tools provided by the *Departamento Administrativo de la Función Pública* (DAFP), such as the self-diagnostic matrix and the *Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión* (FURAG). These tools identify strengths and areas for improvement in human talent management, establishing a continuity and strengthening strategy as the baseline for the new plan. Once the diagnosis is completed and based on its results, the performance of the different action lines of the previous Strategic Human Talent Plan is analyzed to determine which ones should continue and which ones require intervention. The next step involves formulating new action lines to be developed during the new period, addressing various aspects and adhering to institutional requirements for the development of strategies and corresponding plans. Finally, a series of indicators are developed to measure the performance of various aspects of the strategic plan, enabling monitoring of the achievement of objectives, both internal and proposed by the DAFP.

* Bachelor Thesis

** Facultad de Ingenierías Físicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Rodolfo Mosquera Navarro

Introducción

La gestión estratégica del talento humano es una piedra angular en la administración de cualquier organización, su influencia en el logro de los objetivos y metas trasciende todo ámbito de cualquier empresa. En este sentido, la planificación estratégica de la gestión del talento humano debe ser considerada como fundamental para definir estrategias y métodos que contribuyan a cumplir con los objetivos y metas establecidos, impulsando al mismo tiempo el desarrollo organizacional y la congruencia y objetividad en los programas, planes y proyectos institucionales.

En el presente año, el Plan Estratégico de Talento Humano (PETH) de la Alcaldía de Bucaramanga cumplió su ciclo. La actualización se hizo esencial en un entorno donde las dinámicas laborales y las necesidades de las organizaciones evolucionan constantemente. En este contexto, se planteó la tarea de desarrollar un nuevo plan estratégico que abordara aspectos críticos, como el Plan Institucional de Capacitación (PIC), el Plan de Bienestar Social, la evaluación del clima organizacional, la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, el plan anual de vacantes y la evaluación del desempeño, entre otros elementos que siguieron siendo fundamentales para la optimización de los recursos humanos.

Este proyecto se enmarcó en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y se alineó con la Dimensión de Gestión del Talento Humano, con el objetivo de fortalecer las competencias, capacidades y aptitudes de los servidores públicos. Partiendo del diagnóstico del estado actual de la gestión del Talento Humano en la institución, sobre el cual fueron determinadas las líneas de acción y estrategias a seguir para la vigencia 2024-2027, y la creación de una serie de

indicadores que medirán el desempeño de las acciones propuestas; el producto final fue presentado a la Secretaría Administrativa, área de Talento Humano de la Alcaldía de Bucaramanga.

En la Tabla 1 se presenta el cumplimiento de objetivos del presente trabajo de grado.

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos

Descripción	Cumplimiento
1. Diagnosticar el estado actual del proceso de gestión del talento humano de la alcaldía de Bucaramanga, de tal manera que este contribuya a la actualización del plan estratégico para la vigencia 2024-2027.	6. Diagnóstico Inicial
2. Realizar un análisis de la dirección estratégica como lo es el alcance, metas y líneas de acción, junto con los miembros del equipo profesional de talento humano de la alcaldía.	7.1. Análisis de líneas de acción del periodo 2020-2023
3. Proponer acciones estratégicas junto al equipo profesional de talento humano de la alcaldía, que giren en torno a las líneas de acción y dimensiones del talento humano previamente definidas.	7.2. Diseño de Estrategias Periodo 2024-2027
4. Diseñar e implementar un sistema de indicadores que permita realizar seguimiento al plan estratégico realizado.	8. Medición del plan
5. Socializar el plan estratégico formulado con la secretaria Administrativa de Talento Humano.	9. Socialización

1. Definición del Proyecto

1.1. Título

Plan estratégico de talento humano 2024-2027 de la Alcaldía de Bucaramanga.

1.2. Modalidad

Práctica Social.

1.3. Responsables

Nombre autor: William Eduardo Santamaría Sinuco

Nombre director: Rodolfo Mosquera Navarro

Nombre Tutor: Ederit Orozco Sandoval

1.4. Nombre de la entidad

Alcaldía de Bucaramanga

2. Planteamiento del Problema.

La Alcaldía de Bucaramanga representa la institución gubernamental local encargada de la administración y gestión de los asuntos públicos en la ciudad de Bucaramanga, Colombia. Esta entidad ejerce funciones ejecutivas y administrativas con el propósito de garantizar el bienestar y el desarrollo integral de los habitantes del municipio.

La institución cuenta con una planta de empleos de más de 350 trabajadores, divididos en una serie de oficinas, secretarías y departamentos, cada una encargada de dirigir y coordinar las actividades y políticas en un área específica con el fin de garantizar el bienestar y desarrollo integral de la comunidad local, trabajando en conjunto con otros entes gubernamentales y la sociedad civil para lograr estos objetivos.

Para la adecuada gestión de este personal, se cuenta con distintos mecanismos de gestión estratégica de talento humano, que busca maximizar el potencial y el rendimiento del capital humano, implementando estrategias de mejora alineándolos de manera efectiva con los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Abarcando desde el ingreso de un funcionario a la alcaldía, hasta la transferencia de conocimiento y acompañamiento a la hora de su retiro.

Sin embargo, en consonancia con su compromiso de mejorar de forma continua, la Alcaldía de Bucaramanga ha determinado que el Plan Estratégico de Talento Humano debe ser revisado y actualizado cada 4 años. Dado que el plan actual, elaborado en 2020, se encuentra próximo a su término, resulta imperativo proceder con la actualización de este documento.

Dentro de la actualización es fundamental abordar el desempeño del plan estratégico anterior, determinando a partir de un diagnóstico hasta qué punto es viable dar continuidad a sus

estrategias o por otra parte rediseñarlo en su totalidad, este diagnóstico requiere de una revisión documental y de la aplicación de las herramientas dadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), además de herramientas de evaluación propias de la ingeniería industrial como lo es la matriz DOFA para identificar los puntos débiles de la gestión del talento humano en la entidad.

Una vez completado el diagnóstico, resulta crucial establecer las líneas de acción y las estrategias correspondientes que serán implementadas en el marco de este plan. Estas acciones y estrategias deben ser elaboradas en colaboración con el equipo de talento humano. Además, la Administración Municipal ha identificado como un aspecto fundamental en esta actualización la incorporación de indicadores particulares para cada estrategia. Esto se fundamenta en el propósito de llevar a cabo un monitoreo detallado que vaya más allá de las métricas generales proporcionadas por el DAFP.

Este proyecto está destinado a ser presentado ante la Secretaría Administrativa, área de Talento Humano de la entidad como una propuesta formal para su consideración y eventual ejecución durante el periodo comprendido entre 2024 y 2027.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Formular el plan estratégico de talento humano de la Alcaldía de Bucaramanga para el periodo 2024-2027.

3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual del proceso de gestión del talento humano de la alcaldía de Bucaramanga, de tal manera que este contribuya a la actualización del plan estratégico para la vigencia 2024-2027.
- Realizar un análisis de la dirección estratégica como lo es el alcance, metas y líneas de acción, junto con los miembros del equipo profesional de talento humano de la alcaldía.
- Proponer acciones estratégicas junto al equipo profesional de talento humano de la alcaldía, que giren en torno a las líneas de acción y dimensiones del talento humano previamente definidas.
- Diseñar e implementar un sistema de indicadores que permita realizar seguimiento al plan estratégico realizado.
- Socializar el plan estratégico formulado con la secretaria Administrativa de Talento Humano.

4. Marco de Referencia

4.1. Marco de Antecedentes

En el trabajo de grado titulado "**Diseño De Un Plan Estratégico Para El Mejoramiento Del Área Del Talento Humano En La Alcaldía De Pamplona – Norte De Santander**", realizado por Angelica Johana Chaparro Sepúlveda, se tuvo como objetivo principal la concepción

de un Plan Estratégico del Talento Humano para la Alcaldía de Pamplona, basado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.(Chaparro Sepúlveda, 2019) El fin primordial fue mejorar el área del Talento Humano de la Alcaldía de Pamplona a través de la identificación de oportunidades de mejora, el análisis de los factores que limitan el desarrollo en este ámbito, el diseño de estrategias para la mejora y la definición de un sistema de evaluación para el plan estratégico (Chaparro Sepúlveda, 2019. Pag.11). Se empleó una técnica de recolección de información cualitativa, la cual incluyó la observación y sondeo de opiniones a través de entrevistas personales con el personal de la organización. Además, se recopiló información proporcionada por las diversas dependencias de la Alcaldía del Municipio de Pamplona. El desarrollo del proyecto se estructuró en tres fases fundamentales, cada una de ellas integrada por una serie de actividades específicas. En la primera fase se utilizó una herramienta denominada matriz de la Gestión Estratégica del Talento Humano para evaluar la situación actual de la entidad en este campo. La segunda fase consistió en analizar los resultados obtenidos en la matriz, lo cual permitió estructurar y diseñar el Plan Estratégico para el área de Talento Humano. En la tercera fase, se llevó a cabo la socialización del plan para su aprobación. Además, se siguieron los lineamientos establecidos por la Función Pública y se aplicó conforme a lo estipulado en el marco normativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Este proyecto guarda una estrecha correlación con el presente, dado que ambos comparten el objetivo fundamental de elaborar un plan estratégico de talento humano para la alcaldía de un municipio. Asimismo, este proyecto ha servido como un referente directo y orientador en el análisis de la matriz de autodiagnóstico.

En el trabajo de grado titulado "**Mejoramiento de la GTH en Alcaldía de El Carmen de Chucurí**", realizado por Jenny Alexandra Nova Gil, se centró en formular e implementar un plan

de mejoramiento para el proceso de Gestión del Talento Humano (GTH) en la Alcaldía de El Carmen de Chucurí, (Nova Gil, 2022) con el propósito específico de mejorar la eficiencia y la eficacia en la administración de los recursos humanos en esta entidad (Nova Gil, 2022. Pág. 20). Durante la investigación, se emplearon métodos de recolección de información que incluyeron la revisión detallada de los expedientes de los empleados y la creación de una herramienta en Excel para consolidar los datos sociodemográficos de los servidores en un único archivo. El proyecto se estructuró en seis fases fundamentales, cada una con actividades específicas orientadas hacia la estandarización documental, la caracterización del proceso de GTH, la implementación de procedimientos de inducción, la evaluación del clima laboral, la creación de indicadores para medir el impacto de las estrategias, y la socialización del proyecto con los trabajadores. Existe una clara conexión entre este proyecto y la investigación actual, pues ambos se centran en un objetivo común: mejorar la gestión del talento humano en la alcaldía municipal. Ambos proyectos comparten la implementación de estrategias destinadas a optimizar la eficiencia y efectividad en la administración de los recursos humanos dentro de estas entidades.

En el trabajo de grado titulado "**Plan estratégico para el bienestar laboral en la Alcaldía del Municipio de Macanal, Boyacá**", realizado por Karen Lizeth Bohórquez Martínez, se tuvo como objetivo principal plan estratégico para mejorar el bienestar laboral de los servidores públicos de la Alcaldía del municipio de Macanal, Boyacá, con el fin de mejorar la calidad de vida de los empleados y su sentido de pertenencia a la organización. (Bohórquez Martínez, 2016. Pág. 13) La metodología empleada en este proyecto se basó en la caracterización del talento humano de la Alcaldía de Macanal, Boyacá, seguida de un diagnóstico realizado mediante la herramienta de gestión FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Esta técnica permitió

analizar en profundidad la entidad y generar estrategias específicas para el plan de acción destinado a mejorar el bienestar del talento humano. Se llevó a cabo una recolección inicial de información sobre los servidores públicos, lo que sirvió como base para el diagnóstico detallado mediante la metodología FODA. Posteriormente, se elaboró un plan de acción detallado, estableciendo actividades, presupuestos y responsabilidades con el propósito de generar mejoras significativas en el entorno laboral de la organización. Finalmente, se diseñaron indicadores de gestión para medir y evaluar la efectividad del plan de acción implementado. Este proyecto se relaciona con el actual debido a que, al igual que el proyecto previamente mencionado se enfoca en el desarrollo de un plan estratégico de talento humano en la alcaldía de un municipio, siendo un referente directo en la aplicación de la matriz DOFA, esencial para el diagnóstico inicial del presente informe.

4.2. Marco Teórico

4.2.1. Planeación Estratégica de Talento Humano

Las empresas no pueden entenderse como entidades estáticas; más bien, operan en un entorno dinámico y complejo. Funcionan como sistemas abiertos que interactúan constantemente con otras organizaciones e internamente operan entre sí, tanto a través de colaboraciones como de competencias.

Estas interacciones no son meramente circunstanciales, sino que forman parte de la esencia misma de su funcionamiento; Chiavenato (2009) en su libro “**Gestión de talento humano**” define la estrategia organizacional como “el mecanismo mediante el cual la organización interactúa con su contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo”.

La estrategia organizacional marca el camino a seguir por toda la institución, no obstante, dentro del sistema que compone un modelo estratégico, el recurso humano es el único componente pensante y con voluntad propia, el cual debe ser la base de la consecución de los objetivos organizacionales.

Para garantizar el bienestar del capital humano surge el plan estratégico de talento humano, el cual se define como “el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes necesarios para alcanzar dichos objetivos enfocados a la estrategia de la alta gerencia” (Portal Legis Gestiónhumana.com, 2021). Si bien la visión y misión dentro de la Alcaldía de Bucaramanga no son definidas en el plan estratégico de talento humano, el diseño de estrategias para alcanzar los objetivos planteados es el concepto de plan estratégico a seguir en el proyecto.

El portal especializado Legis Gestiónhumana.com (2021) plantea como primer paso de la creación de un plan estratégico “Identifique mediante un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) las estrategias principales que deben ser enmarcadas dentro de la planeación” esta propuesta de enfoque al diagnóstico de la gestión de talento humano se aplicó dentro del proyecto junto a los indicadores dados por la alcaldía, descritos en la revisión documental.

4.2.2. Empleo y Talento Humano en el Sector Público

El empleo público en Colombia es fundamental para avanzar hacia un Estado moderno y dinámico, siendo efectivo cuando se logra implementar políticas que vinculan las propuestas con

su ejecución. La gestión exitosa del talento humano en el sector público es clave para ofrecer servicios de calidad y generar confianza en las entidades públicas.

Como resalta el DAFP (2022) “la integración acertada de factores, políticas y herramientas en la gestión del talento humano es esencial para la gobernanza pública enfocada en la excelencia y la satisfacción ciudadana. La gestión estratégica del talento humano se convierte en un aliado esencial para una gobernanza productiva que beneficie a la sociedad” la búsqueda de esta integración es el objetivo primordial de las estrategias del plan estratégico.

La administración pública debe orientarse a resultados, excelencia en la gestión de recursos, adaptabilidad y mejora en la toma de decisiones para cumplir sus metas y funciones esenciales. El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) se erige como un enfoque integral que simplifica los sistemas administrativos, priorizando el desarrollo del talento humano como el corazón del modelo, reconociendo su importancia como el activo más valioso del Estado.

En resumen, la implementación de políticas efectivas y la gestión estratégica del talento humano son pilares fundamentales para la eficacia de las entidades públicas en Colombia, permitiendo una administración más eficiente y orientada a la satisfacción ciudadana, de ahí surge la necesidad de un plan estratégico que integre a partir del MIPG, una serie de herramientas para facilitar y optimizar la gestión del talento humano.

5. Metodología

5.1. Fase 1: Diagnóstico

La comprensión de la situación actual de la gestión de talento humano en la Alcaldía de Bucaramanga es imperativa. Para alcanzar este objetivo, se llevó a cabo una serie de actividades

detalladas a continuación, que culminaron en la obtención de un diagnóstico integral sobre la situación del capital humano en dicha entidad.

5.1.1. *Revisión Documental*

Como primera fase del diagnóstico, se realizó una revisión documental del manejo de gestión de talento humano en la alcaldía de Bucaramanga, donde fue revisada la guía del Modelo Integrado de Planeación y Gestión dada por el Departamento Administrativo de Función Pública del gobierno nacional, los resultados del Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión y demás documentos que soportaron el conocimiento detrás de este proyecto.

5.1.2. *Matriz de Autodiagnóstico*

La Función Pública pone a disposición de las entidades la herramienta denominada Matriz de GETH, que contiene un catálogo de variables diseñado para la adhesión a los lineamientos de política institucional. A través de su aplicación, fue posible realizar un diagnóstico interno que permitió la identificación de fortalezas y áreas de mejora. Mediante este autodiagnóstico, se obtuvo una evaluación del nivel de desempeño de la alcaldía en términos de su gestión del capital humano en el contexto de la ejecución de políticas y directrices institucionales.

5.1.3. *Análisis DOFA*

A partir de la información recopilada en la revisión documental previa, los resultados de la matriz de autodiagnóstico y lo observado en la institución, se implementó una matriz DOFA de la gestión estratégica del talento humano dentro de la Alcaldía de Bucaramanga para identificar de manera precisa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en la gestión estratégica del talento humano en la institución.

5.1.4. Conclusiones del diagnóstico

A partir de toda la información recopilada, se realizó una serie de conclusiones acerca de la situación de la gestión estratégica del talento humano en la Alcaldía de Bucaramanga, identificando áreas de excelencia a las cuales dar continuidad e identificar puntos de mejora a fortalecer en el plan estratégico de talento humano.

5.2. Fase 2: Diseño estratégico

Durante esta etapa, el propósito fue determinar las líneas de acción, junto con las estrategias correspondientes, dirigidas a reforzar las áreas de mejora identificadas en el diagnóstico previamente efectuado. Esto se llevó a cabo teniendo en consideración el plan estratégico del período anterior, y dando continuidad a aquellas estrategias que hayan demostrado su eficacia.

5.2.1. Análisis de estrategias periodo 2020-2023

Se llevó a cabo una evaluación de las estrategias establecidas en el período anterior, con el fin de identificar cuáles de ellas persisten y, por lo tanto, justifican su continuidad en el nuevo período.

5.2.2. Diseño de estrategias periodo 2024-2027

En base a las líneas de acción propuestas, se formularon estrategias de mejora buscando fortalecer las áreas de mejora identificadas en el diagnóstico de la gestión de talento humano.

5.3. Fase 3: Medición del Plan

En la cuarta fase, se determinaron las herramientas de medición y seguimiento del plan estratégico, utilizando los indicadores a disposición de la alcaldía, además del diseño de nuevos indicadores para medir a mayor profundidad cada estrategia.

5.3.1. Indicadores de la entidad

La alcaldía de Bucaramanga tiene a disposición una serie de herramientas de evaluación de la gestión estratégica del Talento Humano que se aplicaron para la medición del desarrollo del Plan Estratégico, estas herramientas son:

- Matriz de seguimiento trimestral
- FURAG II
- Indicadores de gestión (Efectividad, Eficacia y Eficiencia)
- Información de revisión por procesos

5.3.2. Diseño de Indicadores de gestión

En complemento a las herramientas proporcionadas por la entidad municipal, se crearon un conjunto de indicadores personalizados destinados a una evaluación más precisa de cada una de las estrategias formuladas en el plan. Estos indicadores se diseñaron con el propósito de cuantificar y cualificar el impacto y la efectividad de las estrategias en el logro de los objetivos establecidos, permitiendo así una monitorización detallada de su implementación y resultados.

5.4. Fase 4: Socialización

Como culminación del proceso, se realizó la presentación de la propuesta del Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano ante la Secretaría Administrativa de Talento Humano de la Alcaldía de Bucaramanga. Durante esta presentación, se expuso el proceso de elaboración del documento, abarcando su concepción, desarrollo, y fundamentación.

5.5. Relación con los objetivos específicos

En la Tabla 2, se presenta la relación de cada etapa de la metodología descrita con el objetivo específico que se busca cumplir con su desarrollo.

Tabla 2.

Relación entre los objetivos del proyecto y las etapas de la metodología.

Objetivo Especifico	Fase
<p>1. Diagnosticar el estado actual del proceso de gestión del talento humano de la alcaldía de Bucaramanga, de tal manera que este contribuya a la actualización del plan estratégico para la vigencia 2024-2027.</p>	<p>Fase 1. Diagnóstico</p>
<p>2. Realizar un análisis de la dirección estratégica como lo es el alcance, metas y líneas de acción, junto con los miembros del equipo profesional de talento humano de la alcaldía.</p>	<p>Fase 2. Diseño estratégico</p>
<p>3. Proponer acciones estratégicas junto al equipo profesional de talento humano de la alcaldía, que giren en torno a las líneas de acción y dimensiones del talento humano previamente definidas.</p>	<p>Fase 2. Diseño estratégico</p>
<p>4. Diseñar e implementar un sistema de indicadores que permita realizar seguimiento al plan estratégico realizado.</p>	<p>Fase 3. Medición del Plan</p>

5. Socializar el plan estratégico formulado con la Secretaría Administrativa de Talento Humano.

Fase 4. Socialización

6. Diagnóstico Inicial

6.1. Descripción de la Institución

La Alcaldía de Bucaramanga es la entidad gubernamental encargada de la administración y dirección ejecutiva del municipio de Bucaramanga, capital del departamento de Santander, Colombia. Como máxima autoridad ejecutiva local, la Alcaldía despliega sus funciones con el propósito de “asegurar el bienestar y los intereses de la comunidad bumanguesa, así como de impulsar el desarrollo integral y sostenible del territorio.” (Alcaldía de Bucaramanga, 2020)

La institución ejerce su competencia en diversas áreas, abarcando desde la formulación y ejecución de políticas públicas hasta la gestión eficiente de los recursos municipales. El alcalde, como representante máximo de la Alcaldía, lidera la toma de decisiones y la implementación de estrategias que respondan a las necesidades y aspiraciones de la ciudadanía.

Dentro de sus responsabilidades primordiales se encuentran la planificación del desarrollo urbano, la prestación de servicios públicos locales, la promoción de la participación ciudadana y la ejecución de proyectos que contribuyan al progreso económico, social y cultural de la ciudad.

La institución presenta una estructura organizacional con 9 secretarías, 1 departamento administrativo, 1 unidad técnica y 4 oficinas, 2 de ellas enfocadas específicamente en el control interno disciplinario y de gestión, además de 9 entes descentralizados, toda la estructura está encabezada por el despacho del alcalde, como se ilustra en la **Figura 1**.

Figura 1.

Organigrama (Alcaldía de Bucaramanga, 2016)



Nota. Tomado del Decreto No. 0172. Por el cual se establece la Estructura Administrativa del nivel central del municipio de Bucaramanga. 05 octubre de 2001

6.1.1. Misión

La Alcaldía de Bucaramanga una entidad territorial al servicio de los ciudadanos que garantiza el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes promueve el bienestar y desarrollo humano, con oportunidad, equidad, transparencia, responsabilidad social, económica y ambiental, soportada en una gestión institucional innovadora y colaborativa, con un talento humano comprometido con su labor como Servidor Público. (Alcaldía de Bucaramanga, 2020)

6.1.2. *Visión*

Bucaramanga ciudad global para la gente, comprometida con el bienestar, la protección del medio ambiente, los ecosistemas estratégicos y la seguridad de sus habitantes; de economía pujante y oportunidades para todos. Promueve ciudadanos responsables, activos y comprometidos con su ciudad. Innovadora, que goza de infraestructura tecnológica facilitando la toma de decisiones y brindando acceso a sistemas de educación, salud y movilidad de calidad 24 x 7. (Alcaldía de Bucaramanga, 2020)

6.2. **Caracterización de empleos**

La administración municipal dispone de una estructura de puestos de trabajo establecida por el Decreto No. 065 del 8 de mayo de 2018, la cual está organizada en diferentes niveles jerárquicos: Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial (Secretaría Administrativa de Gestión de Talento Humano, 2020) la composición de esta estructura se presenta en la **Tabla 3**.

Caracterización de empleos Alcaldía de Bucaramanga

Tabla 3.

Caracterización de empleos Alcaldía de Bucaramanga

NIVEL DE CARGO	LIBRE NOMBRAM. Y	CARRERA	TOTAL
	REMOC.	ADMVA	EMPLEOS
Directivo	25	0	25
Asesor	17	2	19
Profesional	59	94	153

Técnico	18	36	54
Asistencial	46	68	114
TOTAL	165	200	365

Nota. Datos tomados de la caracterización de personal a septiembre 30 de 2023, Equipo de

Talento Humano de la Alcaldía de Bucaramanga

6.3. Revisión Documental

La revisión que se presenta a continuación se enmarca en un enfoque descriptivo y tiene como propósito recopilar información fundamental para la elaboración de un plan estratégico de talento humano en una institución pública del país. Esta revisión se apoya en la literatura proporcionada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), principalmente, en el documento “Guía de gestión estratégica del talento humano – GETH en el sector público” el cual constituye el fundamento de las políticas y procedimientos en gestión estratégica del talento humano en las entidades del sector público en Colombia.

6.3.1. Ciclo de la gestión estratégica de talento humano

Las innovaciones traídas por la cuarta revolución industrial han supuesto una serie de cambios dentro de las instituciones públicas, afectando principalmente a sus procesos y procedimientos, no obstante, esta constante evolución requiere ser acompañada de una cultura organizacional que esté preparada para el cambio constante, con una gran capacidad de adaptación y una fuerte capacidad de resiliencia, para ello se adopta el termino de *Servidor 4.0* el cual se entiende como “3

Esta transformación constante también ha modificado los procesos de talento humano, donde una gestión adecuada del mismo supone el rediseño y actualización de los procedimientos

realizados. Desde implementar modificaciones relacionadas con la automatización laboral y utilizar datos y estadísticas, hasta cultivar habilidades digitales complementarias y versátiles para el trabajo remoto. Además, se requiere reconocer las nuevas destrezas necesarias en la era de la transformación digital. Por último, es crucial desarrollar habilidades de pensamiento sistémico y proyección en tiempo real para identificar oportunidades y emprender acciones de mejora. (DAFP,2022)

Dentro de los componentes del ciclo estratégico de talento humano, el DAFP establece el diseño de la planeación estratégica del talento, el cual debe contemplar una serie de aspectos los cuales son:

- Plan anual de vacantes
- Plan institucional de capacitación
- Bienestar e incentivos
- Seguridad y salud en el trabajo
- Monitoreo y seguimiento del SIGEP
- Evaluación de desempeño
- Inducción y reinducción
- Medición, análisis y mejoramiento del clima organizacional
- Contar con un manual de funciones y competencias acorde con la normatividad y las directrices vigentes.
- Contar con un área estratégica para la gerencia del talento humano. (DAFP, 2022)

Cada uno de estos elementos busca el desarrollo óptimo de los servidores públicos a lo largo de su ciclo de vida, es cual será descrito a continuación.

6.3.2. *Ciclo de vida del servidor público*

El ciclo de vida de un servidor público dentro de su institución se divide en 3 fases, su llegada al cargo (ingreso), su estancia en la institución desempeñando sus labores (desarrollo) y finalmente, el momento en el que deja su cargo y se desvincula de la institución (retiro). Dentro de cada una de esas etapas, el DAFP establece una serie de actividades a considerar:

6.3.2.1. Ingreso.

Dentro del cual se consideran las siguientes actividades:

- Gestionar los tiempos de cubrimiento de vacantes temporales mediante encargo
- Proveer las vacantes en forma definitiva oportunamente, de acuerdo con el plan anual de vacantes
- Proveer las vacantes de forma temporal oportunamente por necesidades del servicio, de acuerdo con el plan anual de vacantes
- Contar con las listas de elegibles vigentes en su entidad hasta su vencimiento
- Contar con mecanismos para verificar si existen servidores de carrera administrativa con derecho preferencial para ser encargados
- Contar con la trazabilidad electrónica y física de la historia laboral de cada servidor
- Registrar y analizar las vacantes y los tiempos de cubrimiento, especialmente de los gerentes públicos

- Coordinar lo pertinente para que los servidores públicos de las entidades del orden nacional presenten la Declaración de Bienes y Rentas entre el 1° de abril y el 31 de mayo de cada vigencia; y los del orden territorial entre el 1° de junio y el 31 de julio de cada vigencia
- Contar con mecanismos para evaluar competencias para los candidatos a cubrir vacantes temporales o de libre nombramiento y remoción
- Enviar oportunamente las solicitudes de inscripción o de actualización en carrera administrativa a la CNSC
- Verificar que se realice adecuadamente la evaluación de periodo de prueba a los servidores nuevos de carrera administrativa, de acuerdo con la normatividad vigente
- Realizar inducción a todo servidor público que se vincule a la entidad. (DAFP,2022)

6.3.2.2. Desarrollo.

La cual se considera la fase principal del ciclo de vida del servidor público, que compone más de 40 actividades asociadas, de las cuales se destacan:

- Realizar reinducción a todos los servidores cada dos años.
- Contar con información confiable y oportuna sobre indicadores claves como rotación de personal (relación entre ingresos y retiros), movilidad del personal (encargos, comisiones de servicio, de estudio, reubicaciones y estado actual de situaciones administrativas), ausentismo (enfermedad, licencias, permisos), pre-pensionados, cargas de trabajo por empleo y por dependencia, personal afrodescendiente y LGBTI.
- Contar con información confiable sobre los servidores que, dados sus conocimientos y habilidades, potencialmente puedan ser reubicados en otras dependencias,

encargarse en otro empleo, se les pueda comisionar para desempeñar cargos de libre nombramiento y remoción.

- Llevar registros de todas las actividades de bienestar y capacitación realizadas, así también, contar con información sistematizada sobre número de asistentes y servidores que participaron en las actividades, incluyendo familiares.
- Adoptar mediante acto administrativo el sistema de evaluación del desempeño y los acuerdos de gestión.
- Establecer mecanismos de evaluación periódica del desempeño, diferentes a las obligatorias, en torno al servicio al ciudadano
- Elaborar el plan institucional de capacitación
- Elaborar el plan de bienestar e incentivos
- Ejecución completa del plan estratégico de talento humano (DAFP, 2022)

Además, cuenta con procesos de desarrollo de carrera, medición del ambiente laboral, procesos de reclutamiento y selección, desarrollo de competencias, entre otros.

6.3.2.3. Retiro.

Dentro de la cual se consideran las siguientes actividades:

- Contar con cifras de retiro de servidores y su correspondiente análisis por modalidad de retiro.
- Realizar entrevistas de retiro para identificar las razones por las que los servidores se retiran de la entidad.

- Elaborar un informe acerca de las razones de retiro que genere insumos para el plan de previsión del talento humano.
- Contar con programas de reconocimiento de la trayectoria laboral y agradecimiento por el servicio prestado a los servidores que se desvinculan.
- Brindar apoyo sociolaboral y emocional a las personas que se desvinculan por pensión, por reestructuración o por finalización del nombramiento en provisionalidad, de manera que se les facilite enfrentar el cambio, mediante un plan de desvinculación asistida.
- Contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la entidad a quienes continúan vinculados. (DAFP, 2022)

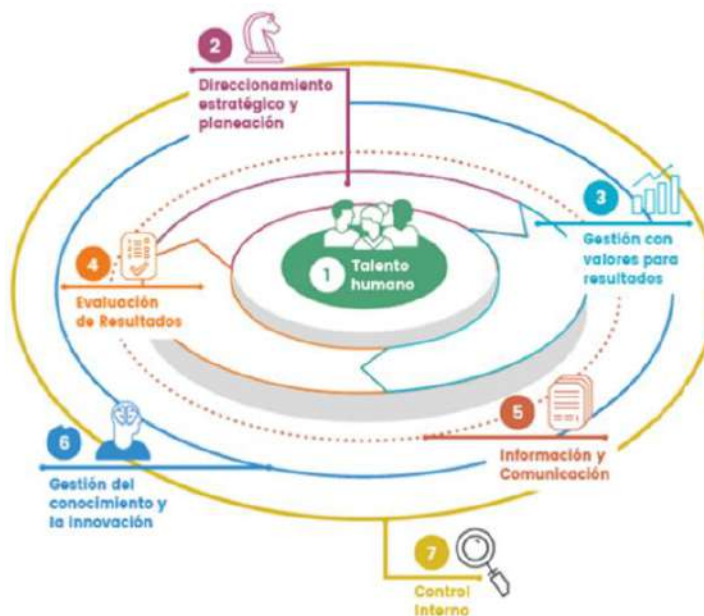
6.3.3. Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión es definido como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el propósito de producir resultados que se alineen con los planes de desarrollo y aborden las necesidades y problemáticas de los ciudadanos, manteniendo altos estándares de integridad y calidad en la prestación de servicios. (DAFP, 2023)

El modelo establece una visión global de la gestión organizacional, dividiéndose en distintas dimensiones que a su vez están compuestas por una serie de estrategias, lineamientos, políticas, entre otros, con un fin común, que puedan ser aplicadas a cualquier entidad pública las cuales se presentan en la **Figura 2**.

Figura 2.

Dimensiones MIPG (DAFP, 2018)

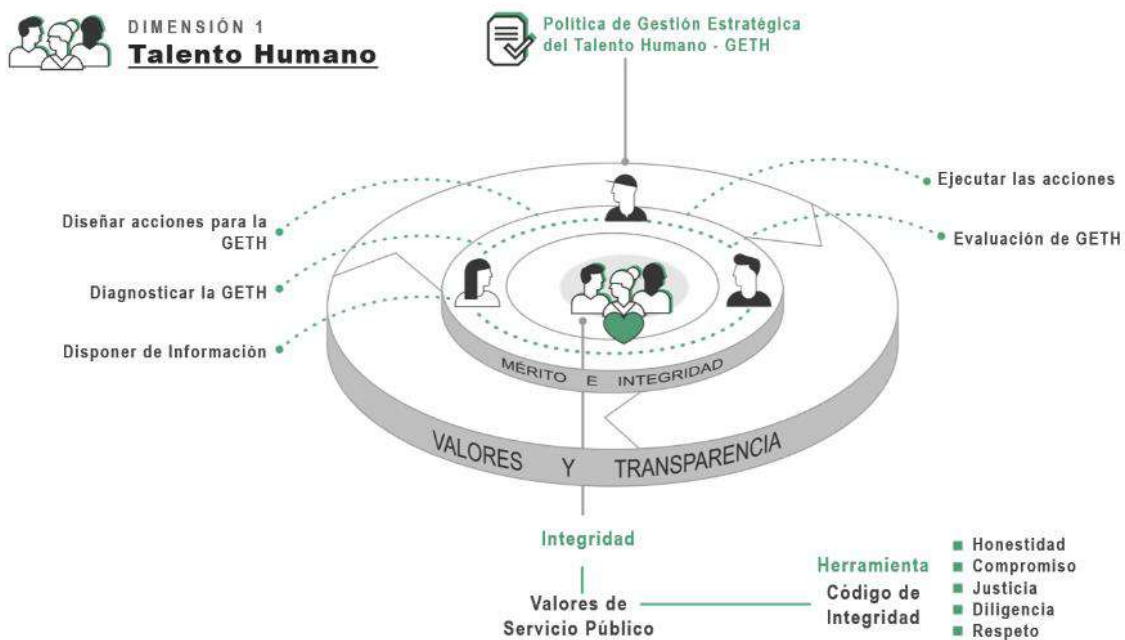


Nota. Tomado del Manual Operativo MIPG - DAFP

La Dimensión de Talento Humano presentada en la **Figura 3**, se erige como el eje del modelo, esta dimensión tiene como propósito ofrecerle a la entidad las herramientas para gestionar adecuadamente su talento humano a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), según las metas estratégicas de la entidad y cumpliendo con las regulaciones establecidas en cuanto al personal. Además, se asegura el derecho fundamental al diálogo social y a la negociación como principal vía para resolver disputas laborales, siempre fomentando la ética en el desempeño de las responsabilidades y habilidades de los empleados del sector público (DAFP, 2023).

Figura 3.

Dimensión Talento Humano MIPG (DAFP, 2023)



Nota. Tomado del Manual Operativo MIPG-DAFP

La Dimensión de Talento Humano tiene como eje el código de integridad, basado en los valores de honestidad, compromiso, justicia, diligencia y respeto, que debe ser transversal en todas las operaciones de esta dimensión, a su alrededor se desarrolla la Política de Gestión Estratégica de Talento Humano, dividida en 5 pasos que son la disposición de información, diagnóstico de GETH, diseño de acciones para la GETH, ejecución de estas acciones y evaluación de la GETH.

6.4. Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión (FURAG)

El MIPG cuenta con una herramienta de evaluación, el FURAG, el cual se encarga de capturar, monitorear y evaluar los avances sectoriales e institucionales en la implementación de

las políticas de desarrollo administrativo de la vigencia anterior al reporte en comparación a su grupo par. (DAFP, 2023)

Los grupos pares representan una metodología propuesta con la finalidad de categorizar entidades territoriales en conjuntos lo más uniformes y similares entre sí. Este propósito busca permitir análisis comparativos que simplifiquen la evaluación objetiva del progreso en la implementación de Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. (DAFP, 2019)

La Alcaldía de Bucaramanga forma parte del grupo par 1 de alcaldías, una clasificación que engloba a todas las alcaldías de municipios caracterizados por su entorno robusto, “Estos municipios cuentan con alta participación en la economía nacional y concentran gran parte de la población urbana del país. Así mismo, tienen una alta conectividad con otras regiones del país y con el exterior, lo que les permite operar como polo de desarrollo.” (DAFP, 2019)

En su aplicación en la alcaldía de Bucaramanga para el año 2022, esta herramienta arrojó los resultados presentados en la **Tabla 4** para la política de Gestión de Talento Humano:

Tabla 4.

Resultados FURAG política de Gestión Estratégica de Talento Humano

Gestión Estratégica de Talento Humano	Puntaje	Promedio grupo par
Calidad de la Planeación Estratégica de Talento Humano	95,8	88,9

Eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del talento humano	86,7	65,2
Desarrollo del talento humano en la entidad	98,2	86,5
Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano	100,0	81,8
Puntuaje Global	95,8	80,6

Donde se evidenció el alto rendimiento de la alcaldía de Bucaramanga en términos de gestión de talento humano en comparación con el promedio de las entidades evaluadas en el país, destacando una puntuación perfecta en términos de desvinculación asistida y retención del conocimiento generado.

Por otra parte, la política de Integridad, parte esencial de la dimensión de Talento Humano, obtuvo los resultados expuestos en la **Tabla 5**:

Tabla 5.

Resultados FURAG política de Integridad

Integridad	Puntaje	Promedio grupo par
Cambio cultural basado en la implementación del código de integridad del servicio público	95,7	62,9

Gestión adecuada de acciones preventivas en conflicto de interés	93,1	62,8
Puntaje Global	89,8	86,5

Donde una vez más la institución se destaca respecto a su grupo par, con una diferencia mayor a los 30 puntos en las categorías que componen la política de integridad.

6.5. Matriz de Autodiagnóstico

Una de las herramientas fundamentales dentro del diagnóstico de la Gestión Estratégica de Talento Humano (GETH) es la matriz de autodiagnóstico, esta matriz, incorporada dentro del autodiagnóstico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), permite evaluar los requisitos clave que el área responsable debe satisfacer para alinearse con los lineamientos de la


política institucional, permitiendo identificar las fortalezas y puntos por mejorar en el proceso de gestión del talento humano.

Antes de referirse a la evaluación de las actividades de GETH, es importante mencionar los criterios de evaluación considerados al asignar puntajes de acuerdo con la escala expuesta en la **Figura 4**.

Figura 4.

Niveles de calificación de la Matriz de GETH (DAFP, 2022)

Puntaje	Nivel	Color
0 - 20	1	
21 - 40	2	
41 - 60	3	
61 - 80	4	
81 - 100	5	



Nivel Básico Operativo Bajo
Nivel Básico Operativo Medio
Nivel Básico Operativo Alto
Nivel Transformación
Nivel Consolidación

Nota. Tomado de la Matriz de GETH - Instrucciones de Diligenciamiento

La evaluación de las categorías, componentes y rutas se determina mediante la asignación de puntajes en un rango de 0 a 100, donde el valor cero representa la ausencia de acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la variable, mientras que el valor 100 refleja el total cumplimiento de las directrices legales e institucionales.

Para la evaluación exhaustiva de la GETH, esta es dividida en 4 componentes, planeación, ingreso, desarrollo y retiro, cada uno de ellos cuenta con distintas categorías, que a su vez son conformadas por distintas actividades de gestión (variables) que son la base de la puntuación de la

matriz. Es posible evidenciar ejecución del autodiagnóstico de GETH en la Alcaldía de Bucaramanga en el apéndice A.

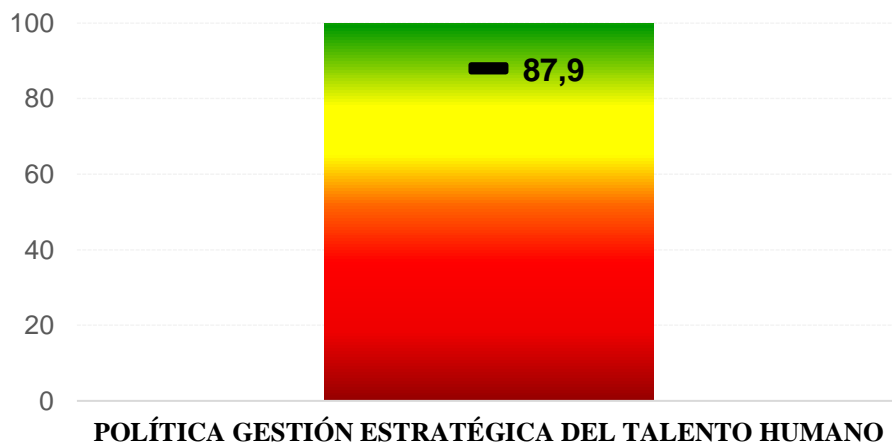
A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la Matriz de Autodiagnóstico de Gestión Estratégica de Talento Humano:

6.5.1. Análisis Global

La puntuación lograda en la matriz de la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) presentada en la **Figura 5** se sitúa en 87.9 sobre un total de 100 puntos. Conforme al Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), este resultado coloca a la entidad en el tercer nivel de madurez, denominado "Consolidación". Esto implica que la Alcaldía de Bucaramanga tiene un “nivel óptimo en cuanto a la implementación de la política de GETH y adicionalmente cuenta con buenas prácticas que podrían ser replicadas por otras entidades públicas”. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

Figura 5.

Puntuación Global Política Gestión Estratégica del Talento Humano

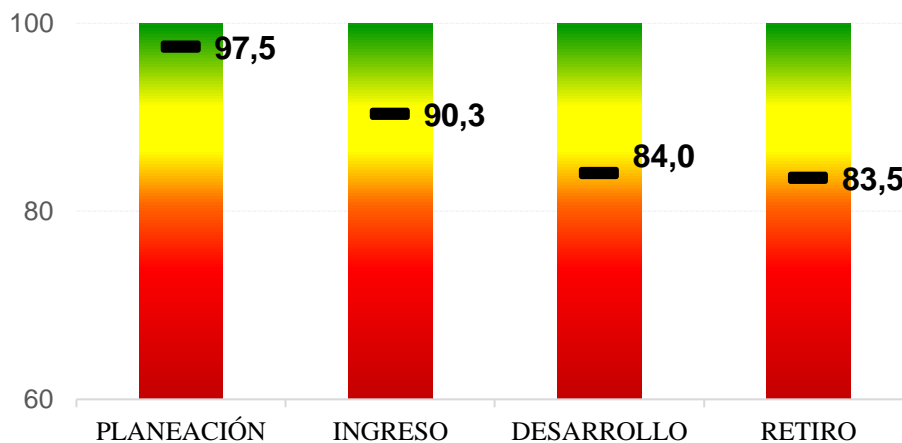


6.5.2. Análisis por Componentes

En la **Figura 6** se identifican los cuatro principales ámbitos que constituyen la política de Gestión del Talento Humano: Planeación, Ingreso, Desarrollo y Retiro. En la evaluación de la matriz de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH), se destaca la alta puntuación de los 4 componentes, siendo la menor puntuación la del Retiro, obteniendo 83.5 puntos sobre un total de 100. Le sigue el componente de Desarrollo con una puntuación de 84.0, mientras que el componente de planeación alcanza la puntuación más alta, con un valor de 97.5.

Figura 6.

Puntuación por componentes de la GETH



6.5.3. Análisis por categorías

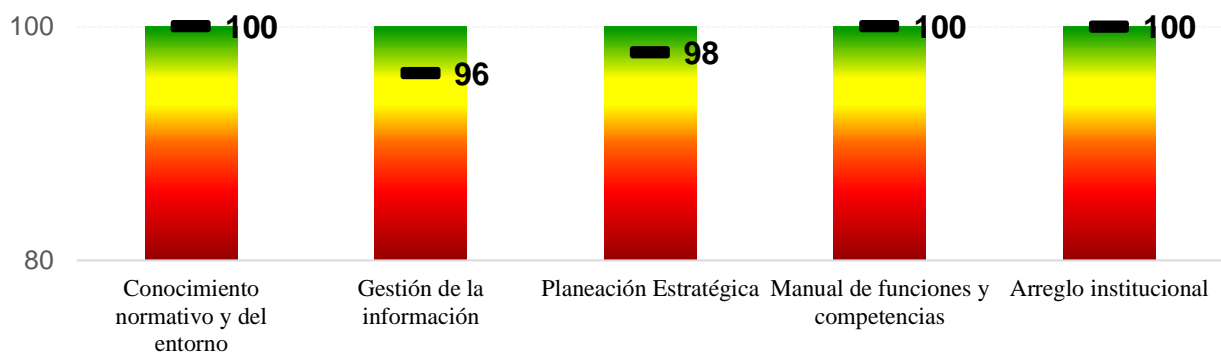
6.5.3.1. Planeación.

El componente de planeación presentado en la **Figura 7** está desarrollándose de forma sobresaliente, con 3 de sus 5 categorías con la puntuación máxima y la menor de ellas con 96

puntos, esto representa la excelencia en términos de planeación del talento humano de la Alcaldía de Bucaramanga, siendo un ejemplo para las demás entidades.

Figura 7.

Puntuación Categorías - Planeación



6.5.3.2. Ingreso.

El componente de ingreso presentado en la **Figura 8** está desarrollándose de forma sobresaliente en 4 de sus 6 categorías con una puntuación superior a 90, llegando al rango establecido como consolidación donde se reconoce a las actividades asociadas estas categorías como ejemplares.

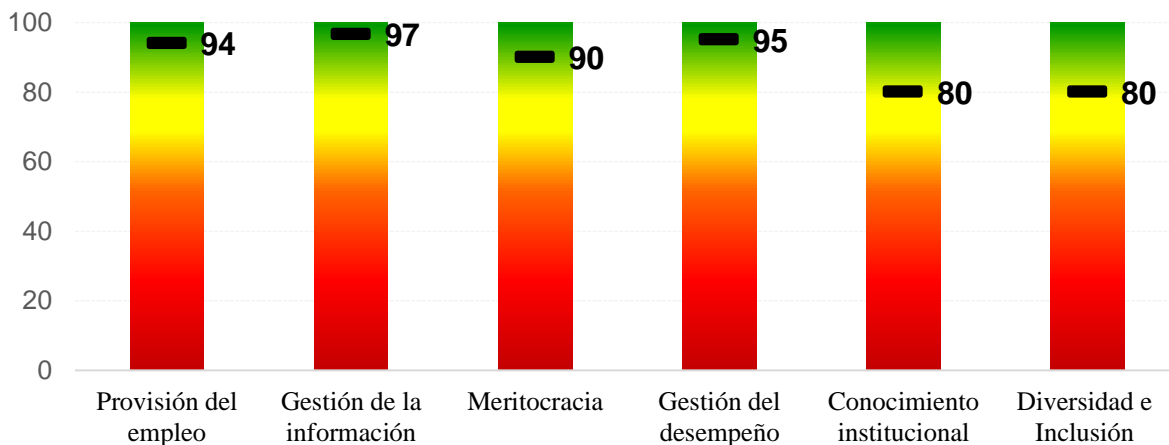
No obstante, las categorías de Conocimiento Institucional y Diversidad e Inclusión no llegan al rango de 81-100; en el caso de la primera categoría, se debe a que, si bien los nuevos servidores públicos reciben su inducción en su primer mes, su eficiencia no es evaluada como sugiere el Departamento de Función Pública.

Por otra parte, la categoría de Diversidad e Inclusión debe su calificación al bajo porcentaje de jóvenes entre 18 y 28 años trabajando en la entidad (entre el 6% y el 9%) y a que, si bien cumple

el porcentaje de personas discapacitadas en la entidad como lo establece el decreto 2011 de 2017, no llega a superar esta meta.

Figura 8.

Puntuación Categorías - Ingreso



6.5.3.3. Desarrollo.

El componente de desarrollo expuesto en la **Figura 9** es el componente más amplio, contando con 12 categorías de las cuales 8 de ellas están dentro del intervalo de consolidación (81-100) siendo consideradas sus actividades como ejemplares, sin embargo, hay 3 categorías en el estado de transformación (61-80), indicando la necesidad de mejoras y 1 en estado básico operativo medio (21-40) señalando la alerta para la gestión de esta categoría.

Las 3 categorías en estado de transformación son capacitación, seguridad y salud en el trabajo y gerencia pública; la categoría de capacitación recibe su puntuación producto de la falta de evaluación de eficacia en las orientaciones documentadas de alta dirección ejecutadas, la categoría de seguridad y salud está en el estado de transformación debido a la falta de observación

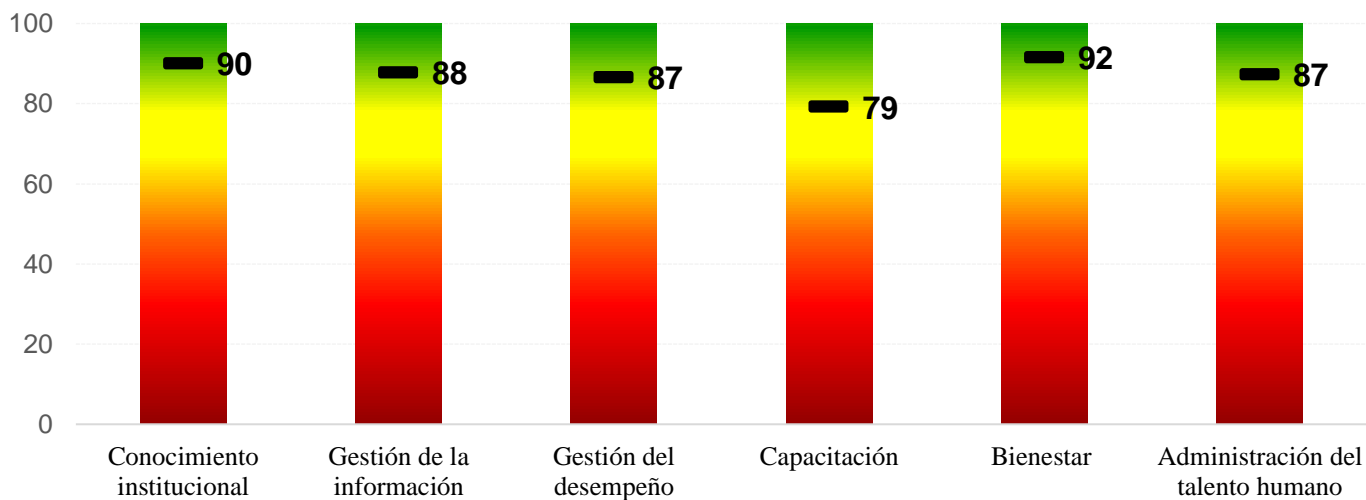
del impacto de las actividades del Programa de Promoción y Prevención y las intervenciones a los riesgos psicosociales en la institución.

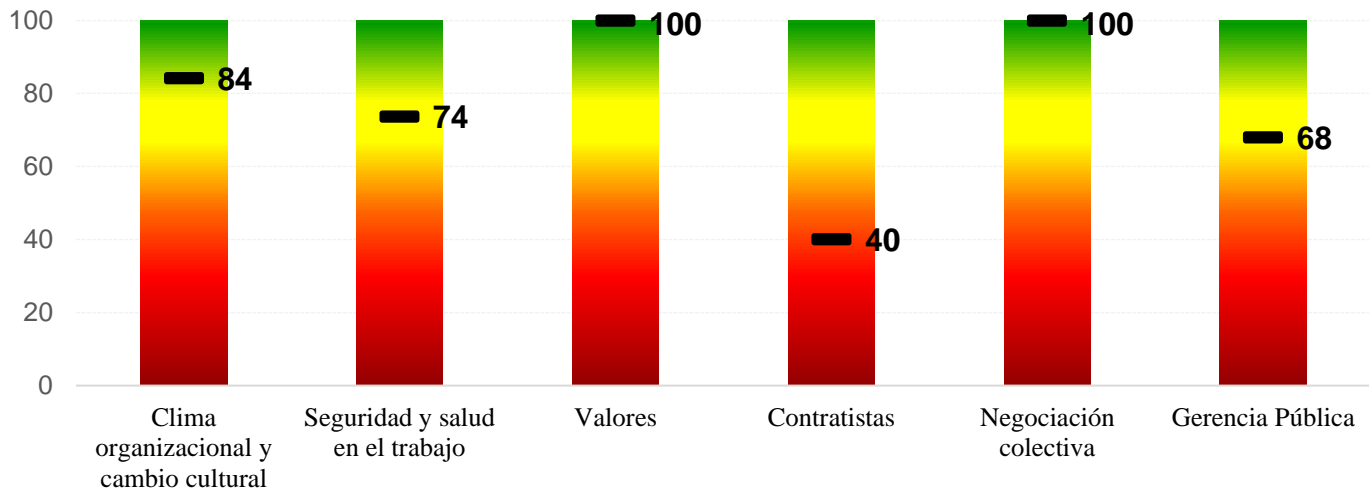
La categoría de Gerencia Pública debe su estado de transformación a diversas actividades, donde se resaltan la falta de alternativas de reclutamiento de candidatos a la gerencia pública, contando solo con 1, así como solo se cuenta con un mecanismo de evaluación a las competencias de los gerentes públicos, además del bajo porcentaje de funcionarios de carrera que han logrado acceder a cargos gerenciales, con solo el 1%.

La categoría de contratistas es la de peor puntaje del componente, con 40 puntos, esto es causa del alto porcentaje de contratistas en la nómina de funcionarios de planta, siendo superior al 25% del total según el registro de la matriz, sin embargo, la institución cuenta con aproximadamente 2000 contratistas, lo cual representa una proporción considerablemente mayor a la indicada en la matriz de evaluación.

Figura 9.

Puntuación Categorías - Desarrollo





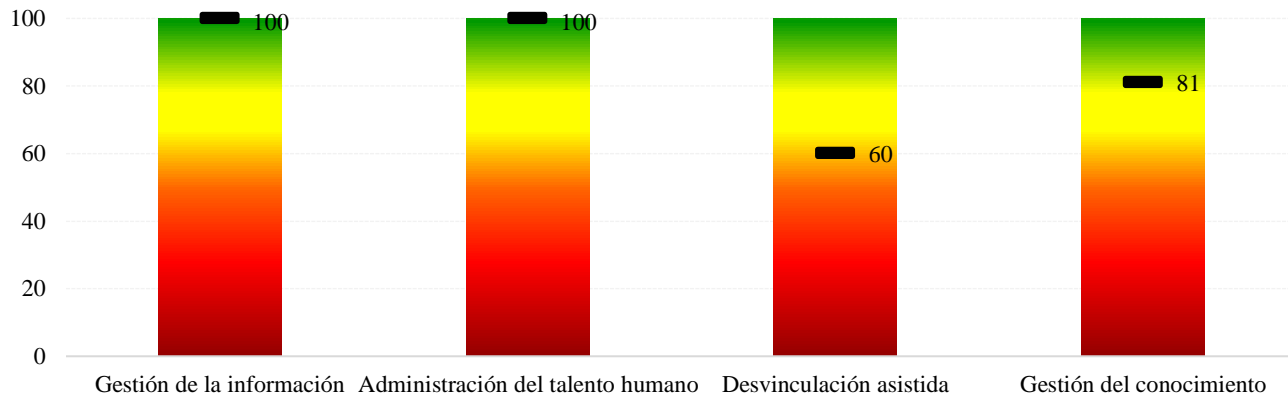
6.5.3.4. Retiro.

El componente de retiro presentado en la **Figura 10**, al igual que los anteriores, cuenta con la mayoría de sus categorías en el estado de consolidación, cumpliendo de forma sobresaliente con los parámetros establecidos por Función Pública para 3 de sus 4 categorías.

La categoría de desvinculación asistida se encuentra en un estado de gestión básica operativa alta, esto se debe a la falta de actividades de reconocimiento a empleados desvinculados de la entidad, realizando estas actividades únicamente a algunos empleados, por otra parte, la entidad solo realiza actividades de apoyo socio laboral y emocional para algunos funcionarios desvinculados.

Figura 10.

Puntuación Categorías - Retiro



6.6. Análisis DOFA

En la **Tabla 6** se presenta el análisis DOFA realizado

Tabla 6.

Matriz DOFA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> La entidad cuenta con una sobresaliente gestión de la información en los componentes asociados al ciclo de vida del servidor público, contando con registros precisos de la información y acciones relacionadas al personal durante su estancia en la alcaldía. 	<ul style="list-style-type: none"> El fin de la vigencia del Plan Estratégico de Talento Humano permite medir el desempeño total de cada una de sus estrategias para así, determinar su continuidad, fortalecimiento, o remoción.

-
- Los distintos planes (capacitación, seguridad y salud, incentivos, etc.) han sido implementados con éxito, cumpliendo las actividades en su totalidad.
 - En comparación al promedio de entidades en el país según los datos del FURAG, las acciones asociadas a los componentes de planeación e ingresos se consideran ejemplares para el resto de las instituciones.
 - Los mecanismos de transferencia del conocimiento dentro de la entidad son eficaces y cumplen su función de forma oportuna.
 - El desarrollo del talento humano es factor fundamental para el desarrollo misional de la alcaldía.
 - El desarrollo de servidores 4.0 es incluido y desarrollado dentro del plan institucional de capacitación.

Debilidades

- Distintas acciones de gestión dentro de la institución carecen de herramientas de seguimiento (inducción, capacitación, acciones

Amenazas

- El bajo desempeño de distintas entidades del país en los indicadores del FURAG puede distorsionar la
-

documentadas de gerencia pública, plan Promoción y Prevención, evaluación de competencias de gerencia pública)

- El índice de la política “eficiencia y eficacia de la selección meritocrática” es el menor dentro del FURAG, esto se puede relacionar a la falta de alternativas de mecanismos para la selección de cargos de gerencia pública, además que únicamente el 1% de los funcionarios logran acceder a cargos de este tipo.
- La proporción de contratistas en la institución supera por amplio margen el límite recomendado.
- La fase de retiro del ciclo de vida del servidor público cuenta con desatenciones en las actividades de desvinculación asistida.

percepción sobre el desempeño de la alcaldía en términos de talento humano, donde aún existe margen de mejora pese a superar al promedio del grupo par en todas las categorías.

- La alcaldía está en proceso de empalme con el nuevo gobierno, esto puede provocar una alta rotación del personal para el inicio de 2024.
- Existen discrepancias entre los resultados de categorías similares del FURAG y la Matriz de Autodiagnóstico, debido a los distintos enfoques de cada una de estas herramientas.

6.7. Conclusiones diagnóstico

La gestión estratégica del talento humano bajo el plan estratégico actual ha sido sobresaliente en términos del desarrollo de las actividades establecidas por el MIPG, considerando los puntajes tanto de la matriz de autodiagnóstico como el FURAG. No obstante, pese a este buen

desempeño, existen categorías que no alcanzan el estado de consolidación deseado, donde se encuentra un patrón en la falta de acciones de seguimiento a distintas actividades del ciclo de vida del servidor público, además de falta de mecanismos de selección de cargos de gerencia pública y pocas acciones en el proceso de desvinculación asistida.

En consecuencia, la actualización del plan estratégico de talento humano debe orientarse hacia una estrategia de continuidad y fortalecimiento, basada en los logros y aspectos exitosos de su versión anterior. Esto asegurará la preservación de la excelencia en las políticas y componentes que han demostrado evaluaciones destacadas. Además, se deben emprender acciones específicas para abordar los puntos de mejora identificados durante el proceso de diagnóstico.

7. Análisis Estratégico

7.1. Análisis de líneas de acción del periodo 2020-2023

El análisis se efectuará a partir de la última versión del plan estratégico expedida por la Alcaldía de Bucaramanga, que será complementado en este proyecto, dentro del documentos se mencionan las distintas líneas de acción de manera resumida, sin embargo, para garantizar un análisis integral, se revisó cada uno de los distintos planes y documentos asociados a cada línea de acción.

7.1.1. *Plan Anual de Vacantes y Plan de Revisión de Recursos Humanos*

El Plan Anual de Vacantes y Plan de Revisión de Recursos Humanos tiene como objetivo la identificación de las demandas de talento humano y la determinación de los procedimientos para cubrir las posiciones vacantes, con el fin de asegurar que las diversas unidades administrativas de

la Alcaldía de Bucaramanga dispongan del personal idóneo para el ejercicio eficiente de sus responsabilidades.

Este plan está estructurado en tres fases fundamentales con el objetivo de asegurar una administración efectiva de los recursos humanos: Análisis de las necesidades de personal, programación de medidas de cobertura e identificación de fuentes de financiamiento, en las siguientes secciones, se procederá a analizar en detalle cada una de estas fases.

7.1.1.1. Análisis de necesidades de personal. El análisis de la planta de personal a 31 de diciembre de 2023 proporciona una visión detallada de la ocupación de los diferentes niveles de cargos en la organización. A continuación, se presentan los puntos clave del análisis de la planta de personal a esa fecha:

7.1.1.1.1. Nivel de ocupación. Con corte a 31 de diciembre de 2023, la planta de personal se encontraba ocupada en un 94%. Esto significa que la mayoría de los cargos autorizados estaban ocupados, lo que refleja una alta tasa de ocupación en la organización.

7.1.1.1.2. Distribución por niveles de cargo. Se detalla la distribución de la planta de personal según los diferentes niveles de cargo, como Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial. Esta información es crucial para comprender la estructura organizativa y la composición de los empleos en la entidad, como se observa en la **Tabla 7**.

Tabla 7.*Distribución de empleos 31 diciembre 2023*

NIVEL DE EMPLEO	EMPLEOS DE LIBRE NOMB. Y REMOCIÓN		EMPLEOS DEL SISTEMA DE CARRERA ADMINISTRATIVA				PLANTA TRANSITORIA
	LNR	EN COMIS. / ENCARGO	TITULAR C.A.	ENCARGADO	PERIODO DE PRUEBA	PROVISIONAL	
DIRECTIVO	21	2	0	0	0	0	0
ASESOR	17	0	2	0	0	0	0
PROFESIONAL	24	0	89	32	0	20	0
TÉCNICO	7	0	36	9	0	2	0
ASISTENCIAL	14	1	51	26	0	28	10
SUBTOTALES	83	3	178	67	0	50	10
TOTAL	86		295				10

Nota: Datos tomados de la Secretaría Administrativa de Talento Humano

7.1.1.1.3. Detalle de los empleos ocupados y vacantes. En la **Tabla 8** se proporciona un desglose de los empleos ocupados y vacantes en cada nivel de cargo, lo que permite identificar áreas específicas donde se requiere una mayor atención en términos de provisión de personal. Tomando a consideración que algunos de estas vacantes ya han finalizado su proceso de selección de personal y queda pendiente su contratación.

Tabla 8.*Estado de vacantes al 31 de diciembre 2023*

NIVEL DEL CARGO	Nro. VACANTES TEMPORALES	Nro. VACANTES DEFINITIVAS	TOTAL VACANTES
Directivo	0	2	2
Asesor	0	4	4
Profesional	3	8	11
Técnico	1	2	3
Asistencial	2	2	4
TOTAL	6	18	24

Nota: Datos tomados de la Secretaría Administrativa de Talento Humano

7.1.1.1.4. Tipos de empleos. Se distinguen los empleos de libre nombramiento y remoción, los empleos del sistema de carrera administrativa y los de planta transitoria, evidenciando un total de 50 vacantes divididas entre profesionales especializados, profesionales universitarios, inspectores de policía urbanos de primera categoría, además de distintos técnicos y auxiliares. Esta segmentación facilita la gestión diferenciada de los distintos tipos de empleos en la organización.

7.1.1.2. Formas de Provisión de los Empleos.

Una vez identificadas las necesidades de personal, se deben establecer las formas de provisión de empleos, los cuales pueden ser de manera definitiva o transitoria, dependiendo de la naturaleza del cargo, estas 2 modalidades serán descritas a continuación.

7.1.1.2.1. Empleos de Libre Nombramiento y Remoción.

Los empleos de libre nombramiento y remoción son provistos por nombramiento ordinario, previo cumplimiento de los requisitos exigidos para el desempeño del empleo y el procedimiento

establecido en la Ley 909 de 2004. Se puede proveer estos empleos con personal que cuenta con derechos de carrera administrativa y evaluación de desempeño sobresaliente. Este personal tiene derecho a que se le otorgue una comisión de hasta tres años, prorrogable por un período igual, o por el término correspondiente en el caso de empleos de período para los cuales fueron nombrados o elegidos.

7.1.1.2. Empleos de Carrera Administrativa.

Los empleos de carrera administrativa se proveen en período de prueba o en ascenso con personas seleccionadas mediante el sistema de mérito, de acuerdo con lo establecido en la Ley 909 de 2004. La provisión de estos empleos se realiza siguiendo un orden de prioridad establecido en la normativa, que incluye situaciones como la reincorporación de personas con derechos de carrera, traslados por razones de violencia, o la reincorporación de personas cuyos cargos hayan sido suprimidos.

7.1.1.3. Fuentes de financiamiento. El presupuesto para el año fiscal 2024 fue aprobado mediante los Decretos Nro. 178 y Nro. 179, emitidos el 18 y 19 de diciembre de 2023 respectivamente. Este presupuesto incluye asignaciones tanto para el funcionamiento como para la inversión; además, se asignó un total de \$57.761.946.648 para la planta de recursos propios, y se destinaron para los 35 empleos de la Secretaría de Educación, provenientes del Sistema General de Participaciones.

7.1.2. Plan Institucional de Capacitación

El Plan Institucional de Capacitación busca establecer las fases de las líneas de desarrollo del personal adscrito a la Alcaldía de Bucaramanga, orientadas a fomentar competencias laborales

mediante la adquisición y actualización de conocimientos, habilidades y destrezas, así como el fomento de valores y actitudes que permitan desempeñar con idoneidad los cargos de la Administración Municipal.

Este plan contempla diversas modalidades y herramientas para el desarrollo efectivo de las capacitaciones programadas. Estas modalidades se seleccionan estratégicamente considerando la población objetivo y los objetivos de aprendizaje planteados. A continuación, se detallan las modalidades y herramientas propuestas:

7.1.2.1. Cursos de profundización y actualización. Esta modalidad se caracteriza por la participación de expertos en el tema, quienes proporcionan conocimientos avanzados y especializados en áreas específicas. Estos cursos buscan enriquecer el bagaje de conocimientos de los participantes y profundizar en temáticas relevantes para su desempeño laboral.

7.1.2.2. Capacitación/taller en el puesto de trabajo. Esta modalidad implica la inmersión del servidor público en su entorno laboral para lograr un aprendizaje más personalizado y con un impacto directo en sus funciones diarias. Se enfoca en la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en el contexto real de trabajo, lo que facilita la transferencia de habilidades y competencias.

7.1.2.3. Videoconferencias, web conferencias, cursos virtuales. Estas herramientas tecnológicas permiten la realización de capacitaciones de manera remota, aprovechando las ventajas de la tecnología para llegar a un mayor número de participantes de forma eficiente. Las videoconferencias y cursos virtuales facilitan

el acceso al aprendizaje desde cualquier ubicación, promoviendo la flexibilidad y la interactividad en el proceso formativo.

7.1.2.4. Diplomados. Los programas de diplomados se enfocan en la actualización y perfeccionamiento de conocimientos en áreas específicas de trabajo. Estos programas buscan brindar herramientas técnicas especializadas que contribuyan al desarrollo de habilidades y competencias clave para el desempeño laboral efectivo.

7.1.2.5. Cursos cortos, seminarios, talleres, conferencias presenciales. Estas modalidades presenciales se utilizan para abordar temáticas generales, normativas o de actualización relevante para los servidores públicos. A través de estos espacios de aprendizaje, se fomenta la interacción directa entre los participantes y los facilitadores, promoviendo el debate, la reflexión y el intercambio de experiencias.

7.1.3. Plan de Bienestar Social e Incentivos

El Plan de Bienestar Social e Incentivos tiene el objetivo de generar entornos propicios que impulsen el Desarrollo Integral de los servidores de la Alcaldía de Bucaramanga, así como la mejora tanto de su calidad de vida como la de sus familias. Esto con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia del servidor público hacia las labores desempeñadas en la institución, mediante la creación de oportunidades para el desarrollo de conocimientos, competencias y habilidades que favorezcan su bienestar y estimulen su motivación.

El Plan de Bienestar Social e Incentivos de la Alcaldía de Bucaramanga se estructura en cuatro ejes de intervención, alineados con el Programa Nacional de Bienestar 2023-2026:

7.1.3.1. Eje de Equilibrio Psicosocial. Enfocado en mantener ambientes laborales saludables, promoviendo el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral, así como la calidad de vida en el trabajo para garantizar el bienestar emocional y físico de los servidores públicos.

7.1.3.2. Eje de Salud Mental. Desarrolla acciones para contribuir al bienestar emocional de los empleados, incluyendo programas de higiene mental, prevención de riesgos como el tabaquismo y el estrés, promoción de ejercicio físico, entre otros, con el objetivo de crear un entorno propicio para su desarrollo personal y profesional.

7.1.3.3. Eje de Inclusión, Diversidad y Equidad. Centrado en fomentar la inclusión laboral, la diversidad y la equidad en el ámbito laboral a través de charlas, talleres y acciones para prevenir conductas discriminatorias, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso.

7.1.3.4. Eje de Transformación Digital. Implementa nuevas herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación, simplificar procesos y procedimientos, generando bienestar en el entorno laboral mediante la digitalización de procesos que mejoren la eficiencia y efectividad en la gestión de recursos y servicios.

7.1.3.5. Eje de Identidad y Vocación por el Servicio Público. Promueve estrategias para fortalecer la identidad y los valores del servicio público entre los empleados, incentivando el compromiso ético y profesional en su labor diaria a través de la internalización y vivencia de los valores del Código de Integridad.

A partir de estos ejes, se desarrolló el diagnóstico de necesidades de bienestar, donde se implementó una encuesta con una participación de 64,5% de la planta central de la institución, los resultados de la encuesta permiten obtener las siguientes conclusiones.

7.1.3.6. Equilibrio Psicosocial. Las actividades más votadas en esta categoría incluyen actividades recreativas, vacacionales, deportivas, artísticas y culturales. Esto sugiere que los servidores públicos valoran el tiempo de ocio, la integración social y el bienestar emocional.

7.1.3.7. Salud Mental. Las actividades de promoción y prevención en salud, así como talleres de fortalecimiento emocional, son bien recibidas. Esto indica una preocupación por el bienestar mental y emocional de los empleados.

7.1.3.8. Identidad y Vocación por el Servicio Público. La medición del clima laboral, programas de pre pensionados, programas de salario emocional y talleres de emprendimiento son actividades que generan interés. Esto refleja la importancia de la calidad de vida laboral y el desarrollo profesional.

7.1.3.9. Plan de Incentivos. El reconocimiento al servidor público y el apoyo en estudios de educación superior son aspectos valorados. Esto muestra la importancia de incentivar el desempeño y el crecimiento profesional de los empleados.

En términos generales, la evaluación del diagnóstico de necesidades indica que los funcionarios públicos aspiran a alcanzar un equilibrio armonioso entre sus responsabilidades laborales, personales y familiares, además de buscar oportunidades para el desarrollo de habilidades, el cuidado de su bienestar emocional y el reconocimiento por su desempeño laboral. Estos descubrimientos resultan esenciales para la elaboración de un plan integral de bienestar

social que se adapte a las demandas y expectativas de los empleados, fomentando así un entorno laboral saludable, productivo y gratificante.

7.1.4. Política de Integridad

La política de integridad busca fomentar la internalización de los cinco valores delineados en el código de Integridad: Compromiso, Justicia, Diligencia, Honestidad y Respeto; Esta política será integrada a partir del Plan de Socialización del Código de Integridad, cual busca la apropiación de los valores establecidos en el código de integridad a partir de distintas actividades, a continuación se verá una descripción de las más destacadas:

7.1.4.1. Inducción General de Servidores Públicos - Módulo de Integridad.

Tiene como objetivo principal la difusión y comprensión del código de integridad institucional durante los procesos de inducción y reinducción. Este componente se llevará a cabo dentro de las convocatorias de la Subsecretaría Administrativa, donde se abordarán de manera detallada los fundamentos y valores inherentes al código de integridad que deben ser internalizados por los servidores públicos.

Adicionalmente, se contempla la inclusión de un curso en el campus virtual destinado a profundizar en el entendimiento y aplicación de estos principios. Esta iniciativa está dirigida específicamente a los nuevos Servidores Públicos y Contratistas que se incorporen durante el período de vigencia establecido.

7.1.4.2. Curso Integridad, Transparencia y Lucha contra la Corrupción.

El propósito de esta iniciativa es ahondar en el entendimiento de los principios de integridad, con el objetivo de promover una conducta alineada con los valores de legalidad y

ética pública. Para alcanzar este fin, los destinatarios, comprendidos tanto Servidores Públicos como Contratistas, deberán completar un proceso que incluye la inscripción en la plataforma virtual de la Función Pública, la finalización del curso correspondiente y la remisión de un correo electrónico con el certificado de culminación adjunto.

7.1.4.3. Valor del Mes. Esta estrategia consiste en la difusión periódica de un valor específico contenido en el código de integridad, con el propósito de fomentar una cultura organizacional fundamentada en el servicio, la vocación y la transparencia. Este programa implica la socialización mensual del valor designado, dirigida tanto a los Servidores Públicos como a los Contratistas.

7.1.4.4. Sembrando Valores. Esta estrategia tiene como objetivo el fortalecimiento de la política de integridad a través de actividades pedagógicas dirigidas a promover una cultura arraigada en los principios de integridad. Esta estrategia implica la organización de actividades lúdico-pedagógicas dentro de las instalaciones administrativas con el propósito de socializar y fomentar la apropiación de los valores establecidos en el código de integridad.

7.2. Diseño de Estrategias Periodo 2024-2027

A partir del análisis previamente realizado, sumado a la revisión de los distintos parámetros del FURAG, se formula una serie de estrategias junto al persona de la oficina de TH de la Alcaldía de Bucaramanga, las cuales son plasmadas de manera breve y resumida en el PETH según las recomendaciones del DAFP. La construcción de las estrategias se presenta a continuación.

7.2.1. Estrategia de Vacantes y Previsión de Recursos Humanos

Para el desarrollo de dicha estrategia, se recurre al Plan Anual de Vacantes y Previsión de Recursos Humanos, no obstante, a diferencia del Plan Estratégico anterior, en este apartado se plantea una serie de aspectos fundamentales a incluir para el buen desarrollo de dicha estrategia, estos aspectos son planteados a partir de las distintas preguntas del formulario FURAG relacionadas a la gestión de vacantes y previsión de recursos humanos, dentro de las recomendaciones destacan:

- Determinar el número total de empleos aprobados por norma, verificando que todos ellos se encuentren dentro de la asignación presupuestal de la entidad.
- Definir el total de empleos según su naturaleza (periodo fijo, de libre nombramiento y remoción, de carrera administrativa).
- Identificar el total de empleos en vacancia definitiva, señalando aquellos cubiertos de forma provisional, mediante encargo y sin proveer.
- Identificar los distintos mecanismos de cobertura de necesidades de personal, tanto cuantitativos como cualitativos, considerando medidas de ingreso, ascenso, capacitación y formación.

Finalmente, se plantea como punto de partida para esta estrategia, la caracterización de empleados realizada para la vigencia 2024.

7.2.2. Estrategia del Plan Institucional de Capacitación

La estrategia del Plan Institucional de Capacitación tiene como objetivo fortalecer el desarrollo de competencias y habilidades de los empleados públicos, con el fin de facilitar el

cumplimiento de las metas establecidas en el plan de desarrollo, dentro del Plan Estratégico de Talento Humano, se plantea una serie de aspectos a tener en cuenta para el desarrollo de esta estrategia, que se formulan a partir de los requerimientos del FURAG y la Guía de Gestión de Talento Humano planteada por el DAFP, dentro de estos aspectos se incluye:

- Integrar al servidor en la cultura organizacional, misión, visión, objetivos, procesos y procedimientos de la Alcaldía y, familiarizarlo con el servicio público.
- Dar a conocer a los servidores públicos los nuevos lineamientos que afectan el funcionamiento de la Administración Municipal.
- Sensibilizar a los servidores públicos en la importancia del mantener y mejorar el Sistema Integrado de Gestión de Calidad.
- Actualizar conocimientos y fortalecer los procesos de formulación de proyectos.
- Lograr una cultura en la organización y preservación de archivos como parte fundamental de la administración pública y la memoria institucional.
- Brindar herramientas que permitan un mejor acercamiento entre el servidor público y el ciudadano.

7.2.3. Estrategia de Bienestar Social e Incentivos

Esta estrategia está orientada a establecer condiciones que fomenten el desarrollo integral de los servidores públicos de la entidad, mejorando su calidad de vida y la de sus familias. Esto permitirá que los servidores públicos se identifiquen con las funciones que desempeñan en la entidad, generando espacios que contribuyan a su bienestar y motivación. Dentro del plan, se

incluye la implementación de un programa de incentivos, donde se distinguen entre pecuniarios y no pecuniarios.

7.2.4. Estrategia del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

La estrategia del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo se fundamenta en la implementación de actividades que, en conformidad con el marco legal y alineadas con la política de la empresa, aseguren un ambiente laboral agradable, seguro y digno para los empleados. Esto se logrará mediante la prevención de accidentes y enfermedades laborales susceptibles de intervención y la mejora continua del SG-SST. Dentro de esta estrategia se destacan los siguientes aspectos:

- Asegurar la identificación, evaluación e intervención de los diferentes factores de riesgo y peligros significativos para la salud de los trabajadores.
- Garantizar la adecuación, conveniencia y eficacia de la gestión del riesgo ocupacional mediante la revisión periódica gerencial.
- Apoyar el cumplimiento de los requisitos legales que en materia de seguridad y salud en el trabajo apliquen a la organización.
- Definir la estructura y responsabilidades del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo SG-SST.
- Implementar un plan de prevención, respuesta y recuperación ante emergencias.

7.2.5. Estrategia de Evaluación de Desempeño

La estrategia de evaluación de desempeño verifica el cumplimiento de las diversas etapas para evaluar el desempeño laboral de los servidores públicos con derechos de Carrera Administrativa, en periodo de prueba, de Libre Nombramiento y Remoción, o vinculados en Provisionalidad en la Planta de Empleos del Municipio de Bucaramanga, esta evaluación de desempeño se basa en el acuerdo 617 del 10 de octubre de 2018, expedido por la Comisión Nacional del Servicio Civil, adoptado por el Municipio de Bucaramanga mediante Resolución 057 del 6 de Febrero de 2019.

7.2.6. Estrategia de Nómina

La estrategia se fundamenta en la inspección del cumplimiento de las diversas regulaciones relacionadas al desembolso de salarios y prestaciones sociales a los empleados públicos y trabajadores oficiales. Esto se llevará a cabo con el propósito de asegurar el respeto de los derechos correspondientes a los servidores públicos, al mismo tiempo que se evita la realización de pagos indebidos que pudieran representar un perjuicio fiscal para la entidad.

7.2.7. Estrategia de Gestión de la Información

La estrategia está enfocada en la mejora de la precisión de la información y en la reducción de los tiempos de respuesta en los distintos informes emitidos por el área hacia las demás dependencias, según sus solicitudes. Este objetivo se alcanzará mediante la optimización del sistema de información de talento humano y la actualización permanente de los datos en la nube. Además, se garantizará el cumplimiento de los indicadores establecidos para el proceso de Gestión del Talento Humano.

7.2.8. Estrategia de Trámites y Certificaciones

La estrategia de trámites y certificaciones se centrará en establecer e implementar un proceso de evaluación del grado de satisfacción en la prestación del servicio interno a los servidores públicos en la Alcaldía de Bucaramanga. Este enfoque tiene como objetivo medir, analizar y dar seguimiento para tomar decisiones pertinentes que posibiliten un continuo mejoramiento y la búsqueda de la excelencia en la prestación de servicios.

Se plantea la encuesta de satisfacción interna para los servidores públicos para determinar el grado de conformidad de los empleados con los distintos trámites internos de la institución, y conforme a estos resultados se busca generar un plan de acción para garantizar el mejoramiento continuo dentro de la entidad.

7.2.9. Estrategia de Historias Laborales

Conforme a lo dispuesto en la Ley General de Archivos 594 de 2000, Circular No.004 de 2003 del Departamento Administrativo de la Función Pública, la estrategia se centra en la organización meticulosa de la documentación correspondiente a los expedientes laborales de los servidores públicos, con el propósito de asegurar su preservación y la provisión oportuna de la información solicitada.

7.2.10. Estrategia de Inducción y Reinducción

La estrategia de inducción y reinducción facilita la adaptación de los servidores públicos, familiarizándolos con las responsabilidades y exigencias del cargo, además de proporcionarles herramientas de actualización. Este proceso tiene como objetivo motivar y orientar a los servidores, reforzando y fomentando su sentido de pertenencia y compromiso con su rol como

funcionarios del Municipio de Bucaramanga. Para el desarrollo de dicha estrategia, conforme a las disposiciones del FURAG, se plantea una serie de actividades, mencionadas a continuación:

- Enviar información de los nuevos servidores públicos.
- Programar la inducción general y reinducción.
- Organizar la inducción y reinducción.
- Entregar la invitación al servidor público (aplicable para inducción y reinducción).
- Recordar la asistencia a la inducción y reinducción.
- Realizar la inducción general y reinducción.

7.2.11. Estrategia de Gestión del Conocimiento e Innovación

Para la implementación de esta estrategia, se consideran los resultados obtenidos del autodiagnóstico de la política establecida en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, iniciando así el cumplimiento de esta política, que es reciente para la administración. Para esto se plantean las siguientes actividades:

- Generación y producción de conocimiento
- Captura e instrumentalización del conocimiento
- Compartir información
- Aplicar información para toma de decisiones
- Evaluar resultados al tomar decisiones con los datos

- Mejoramiento del proceso de decisiones
- Difusión de resultados
- Aprendizaje organizacional

7.2.12. Estrategia de Clima Organizacional y Cambio Cultural

La estrategia tiene como objetivo iniciar un proceso continuo de transformación de la Cultura Organizacional, buscando establecer una alineación y fortalecimiento de un conjunto de creencias compartidas acerca de las relaciones de servicio, basadas en el liderazgo, la transparencia y la comunicación. Esto se traducirá en un desempeño y desarrollo institucional caracterizado por niveles elevados de calidad e integridad.

Como punto de partida a la estrategia, se desarrolla el estudio anual de Clima Organizacional, el cual debe dar una perspectiva clara del contexto actual dentro de la Alcaldía de Bucaramanga, así como las acciones de intervención a implementar.

7.2.13. Beneficios Laborales

Un componente esencial del Plan Estratégico de Talento Humano consiste en definir los beneficios laborales destinados a los servidores públicos. Estos buscan garantizar el bienestar y el desarrollo personal de los servidores públicos. Dentro de estos beneficios se destacan.

- **Movilidad**

Se facilitan la movilidad horizontal y vertical de los servidores públicos mediante diversos procedimientos, incluyendo comisiones para empleos de libre nombramiento y remoción, reubicaciones, traslados y encargos.

- **Teletrabajo**

Se permite a los servidores públicos trabajar a distancia utilizando TIC, asegurando la continuidad de funciones en situaciones excepcionales, como la emergencia sanitaria por COVID-19, y demostrando su efectividad en pruebas piloto.

- **Horarios Flexibles**

Se implementan horarios flexibles para facilitar la conciliación de la vida laboral y personal de los servidores públicos, considerando también el Trabajo en Casa según la normativa vigente, especialmente debido a la pandemia.

- **Meritocracia**

Las vacantes en la planta de personal se cubren mediante procesos de selección basados en el mérito, como concursos de méritos, adecuados al tipo de empleo y las características de la vacante.

8. Medición del plan

Además de la aplicación periódica de la Matriz de Autodiagnóstico y la evaluación anual del Formulario único de Reportes y Avances de Gestión (FURAG), se hace necesaria la inclusión de una serie de indicadores con el objetivo de representar de manera cuantitativa la ejecución y eficacia de las actividades propuestas.

8.1. Indicadores de Gestión

Con el objetivo de consolidar la formación integral de los servidores públicos, alcanzando la excelencia en la apropiación de los procesos y procedimientos, se plantea una serie de indicadores de eficacia, los cuales son descritos a mayor profundidad en el Apéndice B.

- Cumplimiento al Plan Institucional de Capacitación
- Eficacia de la asistencia a eventos de capacitación
- Cumplimiento al Plan Institucional de Bienestar Social e Incentivos
- Nivel de Satisfacción actividades del Plan Institucional de Bienestar e Incentivos
- Cumplimiento Ocupación de Planta de Empleos
- Eficacia en la Provisión de la Planta de Empleos
- Utilización del Presupuesto Destinado
- Eficacia de programas de inducción y reinducción

9. Socialización

Como última fase del proyecto, se llevó a cabo una presentación detallada del Plan Estratégico de Talento Humano 2024-2027, junto con los indicadores propuestos, a la Secretaría Administrativa de Talento Humano de la Alcaldía de Bucaramanga. Durante esta presentación, se expusieron las estrategias, objetivos y acciones delineadas en el plan. Donde se recibieron ajustes y recomendaciones para un mejor acople a las dinámicas y objetivos institucionales

10. Conclusiones

- Se ha formulado exitosamente el Plan Estratégico de Talento Humano de la Alcaldía de Bucaramanga para el periodo 2024-2027, alineado con los objetivos institucionales y las directrices del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Este plan identifica y prioriza las necesidades en recursos humanos, estableciendo estrategias claras y medibles para su gestión.
- A través de herramientas como la matriz de autodiagnóstico y el análisis DOFA, se logró recabar información fundamental sobre el desempeño de la alcaldía, destacando la necesidad de mejorar en aspectos específicos del ciclo de vida del servidor público. Estas conclusiones son esenciales para establecer una base sólida sobre la cual construir y actualizar el plan estratégico, asegurando así su alineación con los objetivos institucionales y las necesidades reales de la entidad
- A partir del análisis de las líneas de acción del periodo anterior, se logró identificar las estrategias exitosas y las áreas que requieren mejoras. La revisión detallada de cada plan y documento asociado a las líneas de acción demostró una alta tasa de ocupación de personal y una estructura organizativa bien definida. Sin embargo, también destacó la necesidad de fortalecer ciertos procesos y procedimientos para optimizar la gestión del talento humano. Este análisis proporciona una base sólida para el diseño de estrategias futuras y asegura una alineación clara con los objetivos.
- El diseño de estrategias para el periodo 2024-2027 ha sido desarrollado en estrecha colaboración con el equipo profesional de talento humano de la Alcaldía de Bucaramanga. La participación del equipo ha asegurado que las estrategias formuladas sean realistas,

alcanzables y estén enfocadas en la mejora continua de la gestión del talento humano, garantizando que cada estrategia responda a las necesidades identificadas en el diagnóstico inicial y a los objetivos institucionales.

- Los indicadores de gestión incluyen métricas específicas que abarcan áreas clave como la capacitación, la satisfacción del personal y la eficiencia. El diseño e implementación de estos indicadores cumplen con el objetivo específico de establecer un sistema de seguimiento eficaz del plan estratégico. Este sistema permite una evaluación continua y basada en datos objetivos, facilitando la toma de decisiones informada y la mejora continua del plan estratégico.
- La socialización del Plan Estratégico de Talento Humano (PETH) 2024-2027 de la Alcaldía de Bucaramanga se llevó a cabo exitosamente con la Secretaría Administrativa de Talento Humano. Esta presentación permitió recibir ajustes y recomendaciones por parte de la oficina de talento humano, asegurando así que el plan estuviera alineado con las dinámicas y objetivos institucionales, lo cual es fundamental para su implementación efectiva y sostenible.
- El desarrollo del Plan Estratégico de Talento Humano, abordado desde la perspectiva de la ingeniería industrial, con aplicación de herramientas como el análisis DOFA que permitieron determinar como óptima la estrategia de seguimiento y fortalecimiento para el nuevo periodo, además del desarrollo de las distintas estrategias e indicadores de gestión aplicables a las mismas.

11. Recomendaciones

- Es esencial desarrollar e implementar herramientas y procesos robustos para el seguimiento y evaluación continua de todas las actividades relacionadas con la gestión del talento humano. Esto incluye la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación de desempeño que permitan identificar y corregir desviaciones oportunamente.
- Es necesario establecer procedimientos formales y bien definidos para la desvinculación asistida, asegurando que los servidores públicos que se retiran reciban el soporte adecuado durante esta transición.
- Fomentar una cultura de innovación y desarrollo continuo dentro de la organización es crucial. Se recomienda implementar programas de capacitación continua y desarrollo profesional que mantengan al personal actualizado con las últimas tendencias y mejores prácticas en gestión pública

Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Bucaramanga. (2023, 30 junio). Nuestra alcaldía. <https://www.bucaramanga.gov.co/transparencia/nuestra-alcaldia/>
- Bohórquez Martínez. (2016). Plan estratégico para el bienestar laboral del talento humano en la alcaldía del municipio de Macanal. [Tesis]. Fundación Universidad De América.
- Chaparro Sepúlveda. (2019). Diseño De Un Plan Estratégico Para El Mejoramiento Del Área Del Talento Humano En La Alcaldía De Pamplona – Norte De Santander [Tesis]. Universidad De Pamplona.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano.
- Cuadros Rojas. (2022). Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en la alcaldía de el Carmen de Chucurí [Tesis]. Universidad Industrial de Santander.
- Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP. (2023). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/documentos/-document_library/tfVWGgioFma4/view_file/42410192
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022). Guía de gestión estratégica del talento humano - GETH en el sector público (2.a vers.).
- Grupo de Gestión Humana DAFP. (2023). Plan Estratégico del Talento Humano (PETH) - Vigencia 2023 (3.a vers.).

Portal Gestiónhumana.com. (2 de marzo de 2021) Plan estratégico de gestión humana.

Recuperado el 28 de noviembre de 2023, de <https://gestionhumana-com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/plan-estrategico-de-gestion-humana>