

Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la Alcaldía Municipal de Paipa.

Autor

Camila Andrea Chaparro Avendaño

Trabajo de Grado para Optar el título de ingeniero industrial

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera industrial

Directora:

Ana Mireya Cuadros Rojas

Especialista en salud ocupacional

Universidad Industrial de Santander

Facultad de ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2022

### **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por acompañarme a superar las diferentes pruebas y obstáculos que se presentaron durante mi etapa académica, las cuales me forjaron para ser la profesional integra que un día quise ser. A mis padres y hermano por su apoyo incondicional en esta etapa de mi vida, al ser el motor diario que me impulsa a seguir adelante. A mi familia y amigos por su cariño y palabras de aliento para caminar día a día en este camino llamado vida. A la Alcaldía Municipal de Paipa, en especial a la Doctora Diana Cristina Roberto Pinto por su apoyo, acogida y paciencia para llevar a cabo mi proyecto de grado en esta entidad pública. A la Ingeniera Ana Mireya Cuadros Rojas por su acompañamiento y colaboración en la dirección de este bello proyecto de grado que realicé donde pude afianzar más mis conocimientos y habilidades como Ingeniera Industrial.

### **Dedicatoria**

De manera especial dedico esta tesis primeramente a Dios y a la Virgen por todo lo que me han dado, a mis padres LUIS ENRIQUE CHAPARRO GONZÁLEZ y NEIRA YASMIN AVENDAÑO AVELLA por ser la fuente de inspiración para cumplir todos los sueños y metas que quise para mi vida y darme la oportunidad de formarme en la mejor Universidad pública del país: La Universidad Industrial de Santander - UIS, a mi hermano DIEGO ESTEBAN CHAPARRO AVENDAÑO por ser mi compañero de vida, compañero de lucha en los momentos buenos y no tan buenos que la vida nos presenta, a mi prima KAREN TATIANA AMAYA AVENDAÑO por ser mi paño de lágrimas cuando sentía que todo se venía encima y con sus palabras de ánimo ayudaban a que todo fuese más llevadero, a mi amiga VALERIA NARANJO RODRIGUEZ por haber llegado a mi vida en el momento más oportuno de mi carrera profesional, que con su amistad sincera, verdadera e incondicional hizo que fuera lo más bonito que esta etapa universitaria me haya dejado.

**Tabla de Contenido**

	Pág.
1. Planteamiento del problema.....	18
2. Objetivos .....	20
2.1. Objetivo General.....	20
2.2. Objetivos Específicos .....	20
3. Marco metodológico .....	21
3.1. Diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión de Talento Humano en la alcaldía de Paipa.....	22
3.2. Plan de Mejoramiento.....	23
3.3. Diseño e Implementación de herramientas ofimáticas .....	23
3.4. Implementación de las mejoras .....	24
3.5. Diseño e implementación del Sistema de indicadores de Gestión .....	24
4. Identificación de la entidad .....	25
4.1. Información general.....	25
4.2. Caracterización de los contextos territorial y demográfico .....	25
4.2.1. Economía.....	26
4.3. Caracterización de la Entidad .....	26
4.3.1. Misión y Visión de la Alcaldía de Paipa.....	28
4.3.2. Sistemas de participación Ciudadana.....	28
4.3.3. Oficina de Personal .....	29
5. Marco de referencia.....	29
5.1. Marco de Antecedentes.....	29

5.2. Marco teórico.....	31
5.2.1. Gestión del Talento Humano. ....	31
5.2.2. Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	31
5.2.3. Evaluación por competencias.....	33
5.2.4. Diagnóstico. ....	34
5.2.5. Revisión documental.....	34
5.2.6. Instrumento de evaluación de cumplimiento. ....	34
5.2.7. Modelo integrado de planeación y gestión MIPG.....	34
5.2.8. Herramientas Ofimáticas.....	35
5.2.9. Indicador de Gestión. ....	35
5.2.10. Plan de Mejoramiento: .....	35
6. Diagnóstico .....	35
6.1. Revisión Conceptual.....	37
6.2. Análisis Preliminar de la Organización .....	38
6.3. Caracterización del Personal.....	38
6.4. Revisión Documental.....	44
6.5. Aplicación del Instrumento de Evaluación de Cumplimiento del proceso de GHT.....	49
6.5.1. Calificación por categorías:.....	54
6.5.2. Resultados Rutas .....	59
6.6. Análisis de Información.....	65
6.7. Principales resultados del diagnóstico .....	66
7. Formulación del plan de mejoramiento de la GTH.....	68
8. Diseño de herramientas ofimáticas .....	70

8.1. Diseño de herramientas ofimáticas para recolectar y analizar información primaria del personal de la entidad.....	70
8.1.1. Recolección de datos.....	70
8.1.2. Entrevistas con cada funcionario.....	71
8.1.3. Creación de la herramienta ofimática de información de los funcionarios.....	71
8.1.4. Implementación de la herramienta en Excel de la información de los funcionarios de la entidad.....	71
8.2. Diseño herramienta ofimática para el manejo de indicadores en la planeación estratégica de la empresa.....	72
8.2.1. Creación de una herramienta ofimática en Excel para el seguimiento y análisis de los indicadores de la entidad.....	72
8.2.2. Manual de la herramienta ofimática de indicadores.....	72
8.2.3. Formulación de indicadores.....	73
9. Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento.....	73
9.1. Mejoramiento proceso planeación estratégica de la entidad.....	74
9.1.1. Herramientas para el control y seguimiento.....	74
9.1.2. Mejoramiento de los perfiles del cargo.....	75
9.2. Diseño del plan de inducción.....	76
9.3. Plan de capacitación 2022.....	79
9.3.1. Programa de capacitaciones 2022.....	81
9.3.2. Implementación del Programa de capacitaciones 2022.....	83
9.4. Adoptar sistema de evaluación del desempeño y acuerdos de gestión.....	83
9.4.1. Evaluación de Desempeño Alcaldía Municipal de Paipa.....	83

9.4.2. Procedimiento para la Evaluación de Desempeño Alcaldía Municipal de Paipa .....	84
9.5. Mecanismos de evaluación del servicio al ciudadano .....	87
9.5.1. Mejoramiento del proceso de PQRS .....	88
9.6. Desarrollo de proceso de retiro y desvinculación asistida.....	91
9.6.1. Resultados de la estructuración del programa de desvinculación laboral asistida.....	92
10. Implementación de indicadores.....	96
11. Evaluación de las estrategias implementadas .....	99
12. Socialización de las mejoras implementadas y resultados .....	101
13. Conclusiones .....	103
14. Recomendaciones.....	107
Referencias bibliográficas .....	109

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Tabla de cumplimiento de objetivos .....	17
Tabla 2. Identificación de la empresa .....	25
Tabla 3. Etapas del Diagnostico.....	36
Tabla 4. Antigüedad de los servidores públicos.....	39
Tabla 5. Datos de género de los funcionarios de la alcaldía de Paipa .....	40
Tabla 6. Estado civil de los funcionarios de la alcaldía de Paipa. ....	40
Tabla 7. Rango de edad de 0 a 18 años de niños hijos de funcionarios de la alcaldía Paipa. .	42
Tabla 8. Enfermedades diagnosticadas en funcionarios de la alcaldía de Paipa.....	43
Tabla 9. Procedimientos GTH Alcaldía de Paipa .....	44
Tabla 10. Normograma Referente al Bienestar del Trabajador .....	46
Tabla 11. Rango de Calificación.....	50
Tabla 12. Actividades de Gestión por cada Componentes según MIPG .....	62
Tabla 13. Análisis de Información .....	65
Tabla 14. Criterio de valoración compromisos comportamentales en escala de 1 a 5.....	85
Tabla 15. Tabla de indicadores .....	98
Tabla 16. Comparativo resultados gestión estratégica del talento humano MIPG. ....	100
Tabla 17. Comparativos resultados por componente MIPG. ....	101

**Lista de Figuras**

Figura 1. Modelo para la Definición del Diseño Metodológico .....	21
Figura 2. Tipo de vinculación .....	27
Figura 3. Edad de los trabajadores .....	39
Figura 4. Número de hijos de los funcionarios de la alcaldía de Paipa. ....	41
Figura 5. Padre/Madre cabeza de familia.....	42
Figura 6. Días Ausentismo por Contingencia entre enero y mayo de 2021 .....	48
Figura 7. Rango de Calificación.....	52
Figura 8. Calificación por Componentes .....	53
Figura 9. Categorías del Componente 1: Planeación .....	54
Figura 10. Categorías del Componente 2: Ingreso.....	55
Figura 11. Categorías del Componente 3: Desarrollo.....	56
Figura 12. Categorías del Componente 4: Retiro.....	58
Figura 13. Calificación por Rutas de Creación de Valor .....	60
Figura 14. Desagregación de las Rutas .....	61
Figura 15. Reunión con la tutora para la presentación de resultados.....	76
Figura 16. Ejemplo Valoración de competencias por compromisos.....	85
Figura 17. Formato reporte de quejas dentro de la entidad.....	90
Figura 18. Buzón de PQRS físico en las instalaciones de la Alcaldía de Paipa .....	91

Figura 19. Matriz BSC con los indicadores propuestos ..... 99

Figura 20. Carta culminación satisfactoria de la práctica empresarial..... 102

## Lista de Apéndices

**Los Apéndices se encuentran adjuntos en carpeta adjunta.**

Apéndice A. Hoja de vida tutora.

Apéndice B. Autodiagnóstico inicial de la gestión estratégica del talento humano de la alcaldía de Paipa.

Apéndice C. Informe de caracterización servidores públicos alcaldía de Paipa abril 2021.

Apéndice D. Descripción de la empresa.

Apéndice E. Procedimientos Gestión de Talento Humano alcaldía de Paipa.

Apéndice F. Informe de incidentes y accidentes alcaldía de Paipa primer semestre 2021.

Apéndice G. Informe de Ausentismo Alcaldía de Paipa primer semestre 2021.

Apéndice H. Formato información de funcionarios.

Apéndice I. Matriz evaluación de desempeño cargos directivos.

Apéndice J. Matriz BSC indicadores GTH.

Apéndice K. Procedimiento para la evaluación de desempeño del servidor público.

Apéndice L. Formato registro y evaluación proceso de inducción.

Apéndice M. Proceso de Inducción Alcaldía Municipal de Paipa.

Apéndice N. Plan de Capacitación 2022 Alcaldía Municipal de Paipa.

Apéndice O. Resultados plan de Capacitación 2022 1er semestre.

Apéndice P. Formato de recepción PQRS físicas y verbales en la Alcaldía Municipal de Paipa.

Apéndice Q. Matriz PQRS control interno.

Apéndice R. Programa de desvinculación asistida Alcaldía Municipal de Paipa.

Apéndice S. Autoevaluación final autodiagnóstico de la gestión estratégica del talento humano de la alcaldía de Paipa.

## Resumen

**Título:** Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la Alcaldía Municipal de Paipa.\*

**Autoras:** Camila Andrea Chaparro Avendaño.\*\*

**Palabras Clave:** Gestión talento humano, estandarización, mejoramiento, público.

### Descripción:

En el presente trabajo de grado se llevó a cabo el mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la Alcaldía Municipal de Paipa. Inicialmente se hizo una revisión completa para determinar la forma de elaborar el plan de mejoramiento. Luego, se llevó a cabo el diagnóstico en la institución de acuerdo a los lineamientos de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), esta plantea la metodología establecida para su desarrollo través de la Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. A partir de sus resultados se elaboraron las propuestas a implementar dentro de la institución. Posteriormente, se validaron y aprobaron las propuestas por parte de los encargados de la institución y se procedió a realizar su implementación. Las mejoras propuestas abordan la gestión estratégica de la institución, el desarrollo del plan de capacitación para el año 2022 y la creación del proceso de inducción, la implementación del sistema de evaluación del desempeño de acuerdo a los lineamientos de la CNSC para los empleados con cargos directivos, el mejoramiento del proceso de atención de PQRS y la mejoras en el programa de retiro bajo la creación del plan de desvinculación asistida. También, Dentro del desarrollo del plan de mejoramiento se desarrollaron diversas herramientas ofimáticas y matrices de evaluación que permitirán una adecuada gestión de las mejoras implementadas. Posteriormente, se desarrollaron indicadores para la evaluación y control de las mejoras implementadas y se volvió a aplicar el formato propuesto por MIPG obteniendo mejoras obteniendo una calificación de 78,2 con un aumento de 6,4 con la calificación obtenida en el diagnóstico inicial (71,8). Finalmente, se presentaron las conclusiones y recomendaciones del trabajo desarrollado.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Esp. Ana Mireya Cuadros Rojas

### Abstract

**Title:** Improvement of the human talent management process for the Municipality of Paipa \*

**Author:** Camila Andrea Chaparro Avendaño \*\*

**Key Words:** Human talent management, standardization, improvement, , public.

**Description:**

In the present degree work, the improvement of the human talent management process for the Municipal Mayor's Office of Paipa was carried out. Initially, a complete review was made to determine how to develop the plan. Then, the diagnosis was carried out in the institution according to the guidelines of the National Civil Service Commission (CNSC), which proposes the methodology established for its development through the Methodological Guide for Performance Management of the Integrated Planning Model. and MIPG Management. Based on its results, the proposals to be implemented within the institution were elaborated. Subsequently, the proposals were validated and approved by those in charge of the institution and their implementation proceeded. The proposed improvements address the strategic management of the institution, the development of the training plan for the year 2022 and the creation of the induction process, the implementation of the performance evaluation system according to the CNSC guidelines for employees with positions directors, the improvement of the PQRS care process and the improvements in the retirement program under the creation of the assisted separation plan. Also, within the development of the improvement plan, various office automation tools and evaluation matrices were developed that will allow an adequate management of the improvements implemented. Subsequently, indicators were developed for the evaluation and control of the improvements implemented and the format proposed by MIPG was reapplied, obtaining improvements obtaining a rating of 78.2 with an increase of 6.4 with the rating obtained in the initial diagnosis (71 ,8). Finally, the conclusions and recommendations of the developed work were presented.

---

\* Degree Work

\*\* Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies.. Director: Ana Mireya Cuadros Rojas.

## **Introducción**

El mejoramiento del talento humano de las compañías está fundamentado en vincular a las empresas con sus trabajadores y con la comunidad a la que prestan sus servicios. Al tratarse de una alcaldía este se convierte en un tema de interés colectivo, por tanto, es un desafío de la administración pública quien tiene un compromiso con los trabajadores estatales, pero también con la comunidad. De modo similar puede ser esta una herramienta para recuperar la confianza en las instituciones.

Por esta razón, hay normas enfocadas en hacer seguimiento y evaluar la gestión institucional en término de calidad laboral y atención al público por medio del fortalecimiento del talento humano, (pública, 2012). En concordancia, un mejor ambiente laboral se expresa en una mejor atención a la comunidad dando un valor agregado a la entidad.

Todo lo anterior refuerza el control institucional y la importancia que debe darse a la vida laboral de los funcionarios, por medio de planes de mejoramiento que nacen a partir de un diagnóstico de la situación inicial del manejo del talento humano en la compañía y que debe ser evaluado continuamente con el fin de reconocer sus logros o por el contrario fortalecer los subsectores que no han tenido gran avance.

El mejoramiento del proceso de gestión del talento humano (en adelante MGT) es un tópico que toma cada vez mayor relevancia en el Municipio de Paipa, debido a sus principios institucionales y a su misión que se compromete en desarrollar una gestión eficiente que sirva a la comunidad y propenda por unas mejores condiciones de vida de todos los paipanos; esto es no solo una mejor atención al público sino también una condición laboral más digna para sus servidores públicos.

En consecuencia, este trabajo pretende mejorar el proceso de gestión del talento humano para la Alcaldía de Paipa. Con base en los objetivos se tuvo como propósito hacer un diagnóstico inicial, recolectar percepciones y apreciaciones de los actores involucrados a través del trabajo realizado en la oficina de talento humano que permitió identificar las problemáticas del lugar objeto de estudio. De ahí, surge la elaboración de un esquema de propuestas y lineamientos que refuercen el talento humano en la administración Municipal.

### Tabla cumplimiento de objetivos

**Tabla 1.**

*Tabla de cumplimiento de objetivos*

Objetivo	Capítulo que evidencia el cumplimiento
Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del talento humano de la Alcaldía de Paipa.	0. Diagnóstico
Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.	0. Formulación del plan de mejoramiento de la gestión de talento humano
Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.	0. Diseño de herramientas ofimáticas
Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por la secretaria general y de Gobierno de la Alcaldía Municipal de Paipa.	0. Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento
Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras ejecutadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso.	0. Implementar Indicadores
Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.	0. Evaluación de las estrategias implementadas. 0. Socialización de las mejoras implementadas y resultados

### **Planteamiento del problema**

La implementación de un plan asertivo de Talento Humano es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de las compañías públicas y privadas. Puesto que es el talento humano la herramienta con la que cuentan las entidades para fortalecer el trabajo individual y colectivo, por medio de mejores condiciones laborales que no caigan en la lógica de la explotación sino por el contrario que dignifiquen el trabajo.

Una gestión adecuada del talento humano beneficia al trabajador y a la organización, a razón de que habrá una mayor disposición de cumplir con las labores asignadas, aumentando así la eficiencia y el rendimiento de toda la entidad, dado que las mejoras individuales y el garantizar un clima laboral óptimo potencia el trabajo en equipo, la comunicación en los niveles organizacionales y la atención al público.

La Alcaldía Municipal de Paipa una institución del sector público, cuyo compromiso es garantizar un desarrollo sostenible, equitativo y democrático a través de procesos transparentes y adaptables, enfocados en la atención al cliente, la protección de los derechos humanos y la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Para cumplir con esto es necesario que en ella se cuente con servidores públicos altamente capacitados y dispuestos para atender a la comunidad, no obstante, para ser modelo del servicio al ciudadano previamente deben ejecutar un plan estratégico de talento humano en beneficio del trabajador, para ello se necesitara invertir tiempo y recursos para optimizar los resultados.

En el departamento de Gestión de Talento Humano se observan falencias en los procedimientos de capacitación, en los perfiles de cargo y en la evaluación del desempeño laboral, debido a que los manuales de funciones y perfiles no se han actualizado desde hace aproximadamente dos

periodos administrativos (equivalentes a 8 años), lo cual ocasiona que no se tenga claras las responsabilidades, competencias y habilidades necesarias para cada cargo, e impide la realización de un adecuado diseño de plan de formación y capacitación.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se desarrollará el manual de funciones de los cargos, y mejorarán y estandarizarán los procedimientos de capacitación, formación, perfiles del cargo y evaluación del desempeño de personal, entre otros procesos de Gestión de Talento Humano que según el diagnóstico realizado requieran un mejoramiento.

La modalidad en la cual se desarrollará la práctica es semipresencial debido a la coyuntura y emergencia sanitaria por Covid-19, para solventarlo se llegó a este acuerdo con el alcalde Fabio Medrano Reyes y la tutora del proyecto Diana Cristina Roberto hasta que la situación mencionada presente mejoría y se pueda llevar a cabo de manera presencial.

## Objetivos

### 1.1. Objetivo General

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

### 1.2. Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del talento humano de la Alcaldía de Paipa.

Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

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

Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por la secretaria general y de Gobierno de la Alcaldía Municipal de Paipa.

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

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

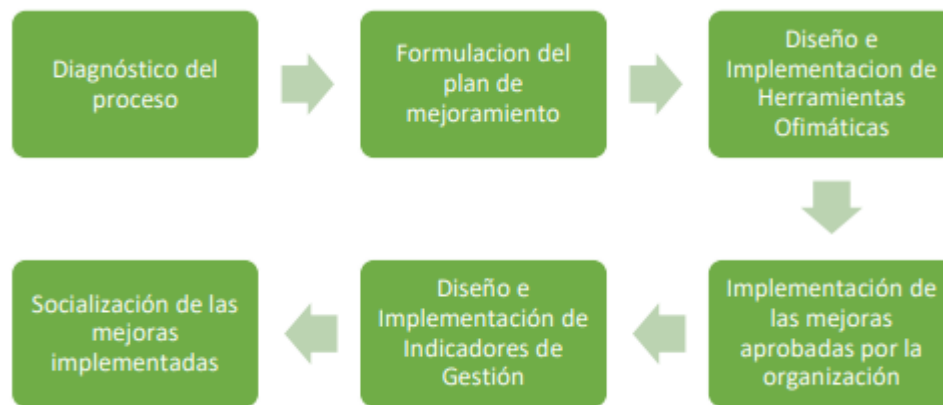
### Marco Metodológico

En este apartado se define la metodología a implementar en el desarrollo del trabajo; los instrumentos de recolección y el análisis de la información, desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa enmarcada en el impacto del mejoramiento de la gestión de talento humano en la alcaldía de Paipa, y así dar cumplimiento a los objetivos planteados.

A continuación, se presenta un gráfico que recoge el modelo metodológico a aplicar.

**Figura 1.**

*Modelo para la Definición del Diseño Metodológico*



Tomado de “Guía para el interesado en mejoramiento del proceso de gestión del talento humano” (EEIE, s.f.).

### **1.3. Diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión de Talento Humano en la alcaldía de Paipa**

Se recurrió a la revisión de la literatura en relación con el mejoramiento del proceso de gestión del talento humano, donde se incluyeron otros trabajos de grado, con el fin de generar las bases teóricas que soportan las diferentes herramientas a aplicar.

Posteriormente, se hace un análisis preliminar de la alcaldía de Paipa, identificación de la entidad, análisis de la misión y visión, acercamiento a la oficina de talento humano y a documentos como decretos, acuerdos y planes municipales de mejoramiento de talento humano, de igual forma se entrevistará a los actores involucrados (servidores públicos). A su vez, se realiza una caracterización del personal de la entidad con el fin de obtener el perfil sociodemográfico de los funcionarios públicos desde una perspectiva social y organizativa.

También, se lleva a cabo la revisión de la documentación aplicable a las entidades del sector público relacionadas en MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión), así como de la entidad (alcaldía de Paipa) que tuviesen relación con el proceso de la GTH, con el fin de obtener la información precisa sobre el grado de estandarización y aplicación de lo establecido.

Con esto como base se realiza la aplicación del Instrumento de Evaluación de Cumplimiento del proceso de GHT. Esta herramienta permite a partir de una valoración, determinar el grado de criticidad y orden de prioridad para el plan de mejoramiento.

Posteriormente, se revisa la información para tener clara la problemática de la entidad en cuanto a la gestión de talento humano y sustentarla con base en el diagnóstico.

Finalmente, se presentan las conclusiones del diagnóstico que sustentan el planteamiento del problema y la justificación para llevar a cabo el trabajo de grado.

#### **1.4. Plan de Mejoramiento**

Con base en el resultado obtenido en la fase de diagnóstico se formulará una matriz de plan de mejoramiento, determinando las actividades a realizar, los objetivos, la forma para cumplirlas, los responsables, el tiempo de duración de cada una de ellas, los recursos necesarios para su ejecución y los resultados esperados. Es pertinente que esta matriz contemple indicadores de seguimiento en el avance de ejecución, esto con el propósito de fortalecer cada proceso de la gestión de talento humano y resolver las falencias encontradas.

Este plan de mejoramiento será presentado al nivel directivo de la empresa, el cuál será sometido a evaluación, para que sea esta instancia la que considere cuales son las mejoras para implementar.

#### **1.5. Diseño e Implementación de herramientas ofimáticas**

A partir de las problemáticas identificadas en la gestión del talento humano, se diseñarán herramientas ofimáticas a partir de hojas de cálculo y programas informáticos con el fin de solucionarlos.

El propósito será suministrar a la organización, instrumentos que contribuyan a llevar un registro y control de los subprogramas de la oficina de talento humano, así como de sus planes, con el objeto de hacer un seguimiento del cumplimiento de estos.

Las herramientas ofimáticas, así como sus matrices de mejoramiento deberán ser aprobadas por el secretario de la oficina de talento humano y tener un manual del usuario.

### **1.6. Implementación de las mejoras**

Se presentará un informe con las propuestas planteadas -para el mejoramiento del talento humano- ante el nivel directivo de la entidad, previamente acordado con el coordinador/a de talento humano.

Es importante que junto a la oficina de hacienda se destinen recursos para ejecutar el plan de mejoramiento de talento humano, esta instancia definirá cuáles mejoras son apropiadas a implementar de acuerdo con la capacidad de recursos disponibles y a las prioridades asignadas por parte de la administración municipal.

Una vez aprobado el plan y su presupuesto, se iniciará la implementación de las mejoras dejando registro de las respectivas evidencias (Documentos, formatos, listados de capacitación, fotos, planos, herramientas, entre otros).

### **1.7. Diseño e implementación del Sistema de indicadores de Gestión**

Es importante hacer un seguimiento al plan de mejoramiento, por ello se diseñará un sistema de indicadores de gestión que mida su impacto e igualmente permita hacer seguimiento al proceso de gestión del talento humano. Metodológicamente puede tenerse un parámetro que sirva de referencia para hacer el debido control de la evolución que ha tenido cada mejora y cada subproceso.

Los indicadores pueden ser de Impacto (resultado), cobertura (población abarcada), eficiencia (uso de recursos), eficacia (logro de objetivos).

Por último y no menos importante, se hará la socialización de las mejoras implementadas.

## Identificación de la entidad

En este capítulo se describe de manera general la entidad pública a estudiar, que para el caso específico será la alcaldía de Paipa (Boyacá). El apartado contiene una información general de la alcaldía, una breve caracterización de los contextos territorial y demográfico, caracterización de la entidad; la misión y visión de la alcaldía municipal, así como sus escenarios de participación ciudadana y propósitos de la oficina de personal y talento humano.

### 1.8. Información general

**Tabla 2.**

*Identificación de la empresa*

<b>Alcaldía de Paipa</b>	
<b>Nit:</b>	<b>891801240-1</b>
<b>Nombre de la entidad:</b>	Alcaldía de Paipa
<b>Dirección:</b>	Carrera 22 No 25-14
<b>Ciudad:</b>	Paipa
<b>Representante legal:</b>	FABIO MEDRANO 2020-2023
<b>Actividad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.</li> <li>➤ Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal.</li> <li>➤ Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio.</li> </ul>
<b>Oficina de Talento Humano</b>	Celular: (+57) 3214706150 Teléfono: (+57) 8 7850131 Correo: <a href="mailto:talentohumano@paipa-boyaca.gov.co">talentohumano@paipa-boyaca.gov.co</a>

### 1.9. Caracterización de los contextos territorial y demográfico

Paipa que significa en lengua Muisca gran señor o protector, está ubicada en la parte centro oriental del País y noroccidental del departamento de Boyacá, sobre la Cordillera Oriental de Colombia a 2525 metros sobre el nivel del mar, pertenece a la provincia de Tundama y forma parte

del corredor industrial de Boyacá. Sus cuencas hidrográficas son: La Cuenca del río Chicamocha, la Cuenca del río Palermo y la Cuenca del Río Tolotá.

Paipa urbana data del 19 de febrero de 1602 declarada por Luis Enríquez como un centro de adoctrinamiento en el lugar donde hoy se ubica la Plaza principal. Gracias a su clima y a sus aguas termales, Paipa desarrolla un amplio turismo y por tal motivo una gran infraestructura hotelera, contando a mediados de 1953 con la construcción del lago Sochagota (ATHPAIPA, 2011).

Actualmente cuenta con una población de 34.679 Habitantes (2020) y una extensión total de 384,000 Km<sup>2</sup>, en la zona urbana hay 3,0846 Km<sup>2</sup> que representan el 0,80% están distribuidas en 19 barrios mientras que en la extensión rural es de 381,3647 Km<sup>2</sup> representando el 99,20% de la extensión de municipio -38 veredas incluido el corregimiento de Palermo- (ASIS, 2018).

### ***1.9.1. Economía***

Las tierras del Municipio en su extensión rural se encuentran dedicadas a ganadería, minería subterránea y/o a cielo abierto (en menor escala) y agricultura.

El sector industrial por su parte se compone de elaboración de textiles, alimentos, materiales en madera y productos químicos.

También en el municipio destaca el sector turismo, siendo su principal actividad económica generando la mayoría de fuentes de empleo y de ingresos para sus ciudadanos (ATHPAIPA, 2011).

## **1.10. Caracterización de la Entidad**

La alcaldía municipal de Paipa es una institución del sector público ubicada en el departamento de Boyacá, cuyo compromiso es garantizar un desarrollo sostenible, equitativo y democrático a través de procesos transparentes y adaptables, enfocados en la atención al cliente, la protección de los derechos humanos y la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Esta entidad direcciona

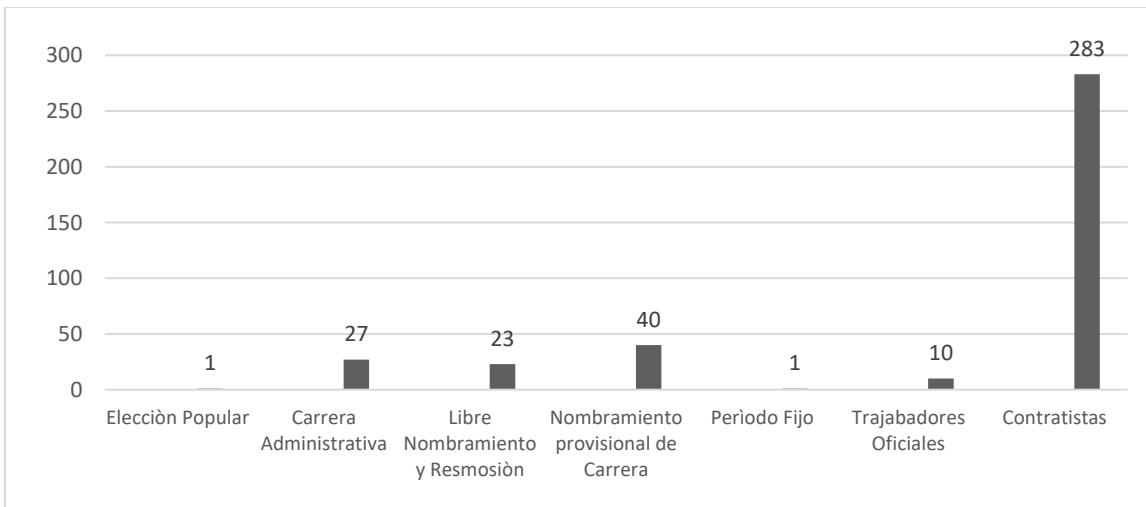
actividades a los diferentes grupos poblacionales para lograr un cambio en la cultura, el mejoramiento y el bienestar de los habitantes del municipio.

La entidad cuenta con una planta global de 103 empleados directos, contratados bajo la modalidad de trabajadores oficiales, carrera administrativa, provisionales o de libre nombramiento y remoción asignados de la siguiente manera: directivos (14), asesores (4), profesionales (23), técnicos (18), asistenciales (34) y trabajadores oficiales (10).

Estos empleados directos están vinculados al alcalde por elección popular (1), 27 por carrera administrativa, 23 por libre nombramiento y remoción, 1 por periodo fijo y 10 que rezan como trabajadores oficiales. A su vez, se presentan 283 contratistas que son externos a la entidad. El tipo de vinculación se observa en la Figura 2.

**Figura 2.**

*Tipo de vinculación*



Fuente: Elaboración propia a partir de documentación de la Alcaldía de Paipa

En cuanto al tipo de contrato, tanto los funcionarios de carrera administrativa como los trabajadores oficiales tienen contrato a término indefinido mientras que los de libre nombramiento, periodo fijo y nombramiento provisional de carrera poseen un contrato a término fijo.

### ***1.10.1. Misión y Visión de la Alcaldía de Paipa***

Misión: “Estamos comprometidos con desarrollar una gestión administrativa eficiente, enfocada en una planificación estratégica del territorio y un desarrollo sostenible, sirviendo a la comunidad Paipana de forma efectiva e incluyente, promoviendo los espacios de participación ciudadana, garantizando el ejercicio de los derechos y deberes constitucionales, administrando los recursos públicos con honestidad, equidad y transparencia, promoviendo la convivencia pacífica y la cooperación de sus habitantes, así como la protección y conservación de los recursos naturales y culturales, siempre teniendo como horizonte el mejoramiento de las condiciones y la calidad de vida de todos los Paipanos” (Alcaldía Municipal de Paipa, 2020).

Visión: “En 2030, Paipa será un territorio reconocido por la pertenencia y educación de sus habitantes, quienes se habrán apropiado del tejido social, como constructor, productor y eje central de un territorio sostenible y sustentable, una comunidad defensora de la vida en torno a un modelo de desarrollo comprometido con el medio ambiente, promotor de la conservación histórica, cultural y natural, convirtiéndolo en el municipio con mayor índice de competitividad en la región, gracias a las acciones de asociatividad, en donde todos los sectores tendrán participación y generarán una fuerza turística, productiva, innovadora, atractiva a la inversión y con oportunidades equitativas para todos.” (Alcaldía Municipal de Paipa, 2020).

### ***1.10.2. Sistemas de participación Ciudadana***

1. Veedurías Ciudadanas en programas como: familias en acción, salud y plan territorial de salud y servicios públicos.
2. Consejo territorial de planeación: discusiones en torno al cumplimiento de los proyectos y planes contenidos en el plan de desarrollo municipal, está conformado 19 miembros de la comunidad y que representan a la misma.

### ***1.10.3. Oficina de Personal***

Tiene como función administrar el talento humano de la alcaldía Municipal de Paipa, efectuando y haciendo cumplir todos los procesos de selección, vinculación, adiestramiento y retiro; teniendo en cuenta todas las necesidades de bienestar social laboral y capacitación del personal vinculado a la entidad pública. Para su adecuado funcionamiento deberá contar con una estructura orgánica bien definida, un manual de funciones acorde con las necesidades reales de cada cargo, un manual de procesos y procedimientos claro y una integridad y compromiso de trabajo con todos los comités que funcionan en la dependencia. (Alcaldía Municipal de Paipa, 2020).

## **Marco de Referencia**

En este capítulo se expone una recopilación de antecedentes referidos al mejoramiento del talento humano, a partir de los mismos se identifican; teorías, lineamientos, metodologías y diagnósticos que serán útiles para el desarrollo de este trabajo.

### **1.11.Marco de Antecedentes**

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG que es el marco de referencia para “dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos” concibiendo al talento humano como el capital más importante con el que cuentan las organizaciones, y logran resolver las necesidades de las personas que prestan sus servicios a la entidad (directivos públicos, demás servidores que forman los distintos grupos de trabajo), “esta Dimensión del Modelo es una de las más importantes, precisamente por hacer referencia al ser

humano” de importancia para el trabajador que presta el servicio como para el ciudadano que lo consume.

En el trabajo de Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano para el Cuerpo Oficial de Bomberos de Bucaramanga (Ardila y Zambrano, 2018) se expone que fortalecer el talento humano genera un valor agregado a la entidad, disminuye los errores y garantiza una mejor atención. Al ser el departamento de bombero, la mejoría en la atención es trascendental pues esta implica salvaguardar la vida. El enfoque que se le dio a este trabajo fue la atención al ciudadano y se orientó el talento y el recurso humano en función del adecuado cumplimiento del servicio a la comunidad.

Por esta línea, se encuentra el trabajo de grado de Cadena y Ochoa (2018), desarrollando un plan de mejoramiento del proceso de gestión de talento humano para la empresa colombiana de pan Icolpan SAS. En este proyecto realizan un diagnóstico con el fin de evidenciar el estado del área de recursos humanos en la organización. A partir de dicho diagnóstico, diseñan un plan de mejoramiento que posterior a su aprobación por los directivos de la empresa es implementado en la organización. Finalmente, con el fin de hacer seguimiento y medición al proceso intervenido diseñan un plan de indicadores de gestión para medir el impacto generado.

Por su parte, el desarrollo metodológico que se llevó a cabo en el trabajo de Ardila y Zambrano parte del diagnóstico inicial del manejo del talento humano en la compañía, esto permitió diseñar el plan de mejoramiento de los subprocesos de talento humano que presentaron deficiencias, así como la creación de indicadores de gestión que miden el cumplimiento de los objetivos propuestos, y de tal manera llevar un seguimiento continuo.

En el trabajo de grado Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la Alcaldía de Moniquirá se buscó estructurar los subprocesos referidos a las actividades laborales, con el

objeto de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y por medio de ello fortalecer a la alcaldía como razón social que brinda atención a la ciudadanía en cuanto a administración (Rosero,2020).

Un diagnóstico inicial en el área de recursos humanos es el primer paso metodológico para posteriormente y con los resultados obtenidos diseñar planes de mejoramiento para los subprocesos más débiles en el área de talento humano, (fueron evaluados por los directivos para aprobación). El diagnóstico y el apoyo institucional también permitieron la recolección de la información necesaria para el desarrollo y cumplimiento del plan de mejoramiento.

Con el fin de hacer un seguimiento y conocer la eficacia del plan diseñado se trazaron unos indicadores de gestión para medir el progreso en los subprocesos intervenidos. Proceso que arroja un impacto positivo en la cualificación de los subprocesos que intervienen en el talento humano en la alcaldía, según la evaluación externa del FURA (formulario único de reporte de avances) quien evalúa la gestión de los proyectos de talento humano que están constituidos con el gobierno nacional.

## **1.12. Marco teórico**

### ***1.12.1. Gestión del Talento Humano.***

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2002).

### ***1.12.2. Procesos de la Gestión del Talento Humano.***

Una adecuada gestión del talento humano se divide en 8 subprocesos compuestos por procedimientos específicos: planificación del talento humano, perfiles y responsabilidades,

reclutamiento, selección y contratación del personal, orientación del personal, remuneración salarial, evaluación del desempeño, clima organizacional y formación.

**1.12.2.1. Planificación del Talento Humano.** Es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura (Chiavenato, 2009).

**1.12.2.2. Perfiles y Responsabilidades.** Va encaminada a la determinación de las características precisas de la persona que se necesitan para ocupar un puesto. Se describe el conjunto de tareas y obligaciones a desempeñar, así como las responsabilidades que este adquiere, la autoridad delegada según el puesto ocupado y la supervisión a la cual está sujeto. (Chiavenato, 2011).

**5.2.2.3. Reclutamiento, selección y contratación.** El reclutamiento consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. Su objetivo principal es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización (Chiavenato, 2017). Por su parte, la selección es el proceso “busca entre los candidatos reclutados a los más adecuado para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2017). Finalmente, en la contratación se establece un contrato a un individuo en el que se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la percepción de un dinero estipulado.

**5.2.2.4. Orientación del personal.** Procedimiento mediante el cual se le ofrece a los empleados nuevos la información y los antecedentes básicos sobre la empresa. Esta información

incluye cuestiones como la nómina de pago, horarios de trabajo y con quien trabajará el nuevo empleado.

**5.2.2.5. Remuneración.** Es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia.

**5.2.2.6. Evaluación de Desempeño.** “Es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua” (Chiavenato, 2009).

**5.2.2.7. Formación del personal.** “Es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad” (Chiavenato, 2009)

**5.2.2.8. Clima Laboral.** Es el medio ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo. Influye en la satisfacción del personal y está relacionado con la forma de relacionarse y la cultura de la empresa.

### ***1.12.3. Evaluación por competencias***

Brindan a los empleados información enfocada a la acción, por lo que son más eficaces en el desarrollo de las personas. Están “(...) diseñados y pensados para medir hasta qué punto un empleado posee diferentes características como, por ejemplo, qué nivel de creatividad, liderazgo, capacidad de adaptabilidad a nuevas situaciones puede tener una persona y que a la empresa a

corto plazo o a largo plazo le interesa que posea estas características.” (Martha Alles, 2005). Se clasifican de acuerdo con aquello que miden: competencias, características o resultados.

#### ***1.12.4. Diagnóstico.***

Es un procedimiento ordenado, sistemático, para conocer, para establecer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos. El diagnóstico conlleva siempre una evaluación, con valoración de acciones en relación con objetivos.

#### ***1.12.5. Revisión documental.***

Es una técnica de observación que apoya el desarrollo del diagnóstico en caso de que exista registro de acciones y programas. La revisión documental permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado (Martha Alles, 2005).

#### ***1.12.6. Instrumento de evaluación de cumplimiento.***

Hace referencia a formatos creados para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática. Se usan para hacer comprobaciones sistemáticas de actividades o productos asegurándose de que el trabajador o inspector no se olvida de nada importante.

#### ***1.12.7. Modelo integrado de planeación y gestión MIPG.***

MIPG toma como referencia conceptual la generación de valor público y los modelos de gestión para resultados, que se enfocan en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

Se define como un marco de referencia que le facilita a las entidades públicas dirigir planear, hacer seguimiento, y controlar la gestión institucional con el fin de Generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y garanticen los derechos, resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos con integridad y calidad en el servicio (Función Pública, 2021).

#### ***1.12.8. Herramientas Ofimáticas.***

Las herramientas ofimáticas son aplicaciones o programas que suelen ser utilizados en tareas relacionadas a las oficinas, trabajos escolares y similares. Dichas herramientas permiten crear, modificar, organizar, imprimir y transferir documentos de todo tipo.

#### ***1.12.9. Indicador de Gestión.***

Es una relación cuantitativa que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos planteados por la organización.

#### ***1.12.10. Plan de Mejoramiento***

Es el conjunto de pasos lógicos que permiten generar un cambio del cómo se hacen las cosas para conseguir mejores resultados tanto a corto como largo plazo en algún aspecto estipulado.

### **Diagnóstico**

Este capítulo contiene las etapas que constituyen el diagnóstico y la metodología establecida para su desarrollo. Así mismo, describe las actividades que se llevaron a cabo en la alcaldía de Paipa para recolectar la información necesaria- cualitativa y cuantitativa- que sirvió como base

para diseñar un plan de mejora a raíz de las falencias y debilidades encontradas en el área de talento humano. A continuación, se presenta la tabla que contiene cada una de las etapas por orden cronológico y la forma en la fueron implementadas:

**Tabla 3.**  
*Etapas del Diagnostico*

<b>Etapa</b>	<b>Descripción de la Etapa</b>
1. Revisión conceptual	Se realiza una revisión de literatura referente a la gestión del talento humano, la cual es complementada con la revisión de tesis, estas fuentes de información permiten reconocer referentes y bases teóricas que sustentan el proceso de la gestión humana y las herramientas necesarias para su mejora.
2. Análisis preliminar de la organización	Acercamiento a la alcaldía de Paipa, esto con el objeto de conocer su estructura y la información general de la entidad. Igualmente hay una interacción con los funcionarios por medio de una entrevista semiestructurada, con el propósito de recaudar información sobre el funcionamiento de la gestión de talento humano.
3. Caracterización del personal	Con el fin de obtener el perfil sociodemográfico de los funcionarios públicos desde una perspectiva social y organizativa, se recurrió a un instrumento previamente diseñado y aplicado por la alcaldía, cabe resaltar que este está actualizado y permitió clasificar al grupo laboral.
4. Revisión Documental	Se lleva a cabo la revisión de la documentación aplicable a las entidades del sector público relacionadas en MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión), así como de la entidad (alcaldía de Paipa) que tuviesen relación con el proceso de la GTH. Se hace una revisión de procedimientos, programas, planes y demás documentos internos que maneja la entidad para la GTH. También se realiza un análisis cuantitativo de GTH en la entidad. Esto incluye análisis de ausentismo, accidentalidad y rotación de personal de acuerdo con la información de la entidad.
5. Aplicación del Instrumento de Evaluación de Cumplimiento del proceso de GHT	Para dar cumplimiento a esta actividad se descargó este instrumento de evaluación desde la página web del DAFP (Departamento Administrativo de la Función Pública). Esta herramienta permite a partir de una valoración, determinar el grado de criticidad y orden de prioridad para el plan de mejoramiento y es el referente de medición para este tipo de entidades públicas.
<i>Continuación tabla 2</i>	
6. Análisis de Información.	Una vez surtidas las anteriores etapas, se revisa la información para tener clara la problemática de la entidad en cuanto a la gestión de talento humano y sustentarla con base en el diagnóstico.
7. Conclusiones del Diagnóstico	A partir de la revisión realizada se deben presentar las conclusiones del diagnóstico que sustenten el planteamiento del problema y la justificación para llevar a cabo el trabajo de grado.

Nota: Adaptado de “Guía para el interesado en mejoramiento del proceso de gestión del talento humano como trabajo de grado” (EEIE, s.f.).

### 1.13.Revisión Conceptual

Con el propósito de desarrollar este trabajo de la mano con los referentes teóricos y aplicar las herramientas y métodos ya estudiados se hizo una revisión de la literatura relacionada con la gestión del talento humano, a raíz de esto se encontraron trabajos de gran relevancia que profundizan en cada uno de los procesos que intervienen en el manejo de personal de las entidades públicas, de esta exploración documental. Resaltan autores como Idalberto Chiavenato en sus libros plantea una guía de los subprocesos del talento humano a partir del mejoramiento y evaluación constante, los libros en los que se desarrolla esta metodología son Gestión del Talento Humano (2009), Administración de Apéndice Recursos Humanos ( 2015), Comportamiento Organizacional (2017), de igual forma se acudió a autores como Dessler (2011) con su libro administración de los recursos humanos y a la autora Martha Alles en sus publicaciones desempeño por competencias (2006) y 50 herramientas de recursos humanos (2012), quien principalmente se basó en la evaluación de los procesos. Así mismo un elemento importante es el aumento de potencial y capacitación del empleado por medio del mejoramiento del recurso humano, de esta forma se busca mejorar el rendimiento del trabajar por medio de la capacitación como lo expuso Dolan y Cabrera (2007).

También autores integran la ingeniería industrial en este proceso y consideran que el recurso humano es el activo más importante de las organizaciones y a razón de eso debe dársele una buena administración, que se encargue del trabajo en equipo, de los conflictos laborales del comportamiento organizacional entre otros, estos autores son Robbin Stephen, Coulter Mary y Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Paker y Chester Barnard.

Los anteriores son los teóricos más relevantes en cuanto a talento humano para este trabajo, sin embargo, hay otros aportes valiosos como los trabajos de grados relacionados a la gestión del

talento humano, entre ellos encontramos el de Yesika Rosero en la Alcaldía de Moniquirá (2020) y el de Genny Ardila, Heidy Zambrano del Cuerpo Oficial De Bomberos De Bucaramanga (2018).

#### **1.14. Análisis Preliminar de la Organización**

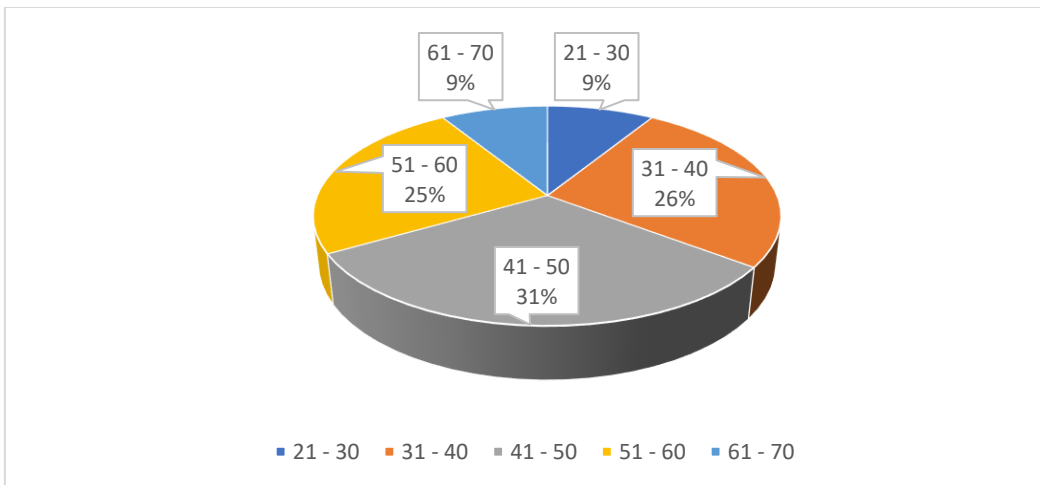
Se hizo una breve caracterización de los contextos territorial y demográfico, caracterización de la entidad (Alcaldía de Paipa); la misión y visión, así como sus escenarios de participación ciudadana y proyecciones de la oficina de personal y talento humano, contenidos en el apartado de identificación de la entidad.

- La entidad contrata bajo la modalidad de trabajadores oficiales, carrera administrativa, provisionales o de libre nombramiento y remoción.
- Cuenta con una planta global de 103 personas, asignados de la siguiente manera: directivos (14), asesores (4), profesionales (23), técnicos (18), asistenciales (34) y trabajadores oficiales (10).
- Horario de Atención: lunes a viernes 8:00 A.M. a 12:00 P.M. y a 2:00 P.M. a 6:00 P.M.

#### **1.15. Caracterización del Personal**

La alcaldía de Paipa realizó una caracterización personal en abril del 2021. Los resultados completos de la caracterización se encuentran en el Apéndice C. Es importante resaltar que esta información entregada sirve para el análisis del talento humano y la toma de decisiones en la propuesta de su mejoramiento. De forma adicional, se realizó una caracterización adicional para obtener información relevante con respecto a la edad, antigüedad y tipo de vinculación de los funcionarios anexada como herramienta ofimática útil para el direccionamiento estratégico de la alcaldía de Paipa.

En cuanto a la edad de los funcionarios se encontraron los siguientes resultados.

**Figura 3.***Edad de los trabajadores*

Fuente: Elaboración propia a partir de documentación de la Alcaldía de Paipa.

De acuerdo con la Figura 3. el 9.0% de los servidores públicos que actualmente trabajan en la alcaldía de Paipa tienen entre 21 y 30 años, el 26% entre 31 y 40 años, el 31% entre 41 y 50 años, el 25% entre 51 y 60 años y el 9% entre 61 y 70 años. Como edad media de los servidores públicos se tiene una edad de 45 años. En cuanto a la antigüedad de los funcionarios se encontraron los siguientes resultados.

**Tabla 4.***Antigüedad de los servidores públicos*

Rango(años)	# servidores	porcentaje
1 - 5	67	65,7%
6 - 10	4	3,9%
11 - 15	3	2,9%
16 - 20	2	2,0%
21 - 25	7	6,9%
26 - 30	10	9,8%
31 - 35	6	5,9%
36 - 40	2	2,0%
41 - 45	1	1,0%
	102	

Fuente: Fuente: Elaboración propia a partir de documentación de la Alcaldía de Paipa

De acuerdo con la Tabla 4. el 65,7% de los servidores públicos que actualmente trabajan en la alcaldía de Paipa tienen entre 1 y 5 años de antigüedad en la entidad, el 3,9% entre 6 y 10 años, el 2,9% entre 11 y 15 años, el 2,0% entre 16 y 20 años, el 6,9% entre 21 y 25 años, el 9,8% entre 26 y 30 años, el 5,9% entre 31 y 35 años, el 2,0% entre 36 y 40 años y el 1,0% entre 41 y 45 años. Como antigüedad media de los servidores públicos se tiene un periodo de 10,45 años.

El informe de caracterización del empleado público de la alcaldía de Paipa, integra: Genero de los trabajadores, estado civil, número de hijos, rango de edad de los hijos, si son cabezas de hogar, enfermedades, consumo de alcohol y tabaco. El estudio fue aplicado a 102 trabajadores.

**Tabla 5.**

*Datos de género de los funcionarios de la alcaldía de Paipa*

<u>Género</u>	<u>N° de Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
Masculino	49	48.0%
Femenino	53	52.0%

Fuente: Informe de caracterización servidores públicos, Paipa, 2021.

De acuerdo con la Tabla 3 el 52.0% de los servidores públicos que actualmente trabajan en la alcaldía de Paipa pertenece al género femenino y el 48.0% al género masculino.

**Tabla 6.**

*Estado civil de los funcionarios de la alcaldía de Paipa.*

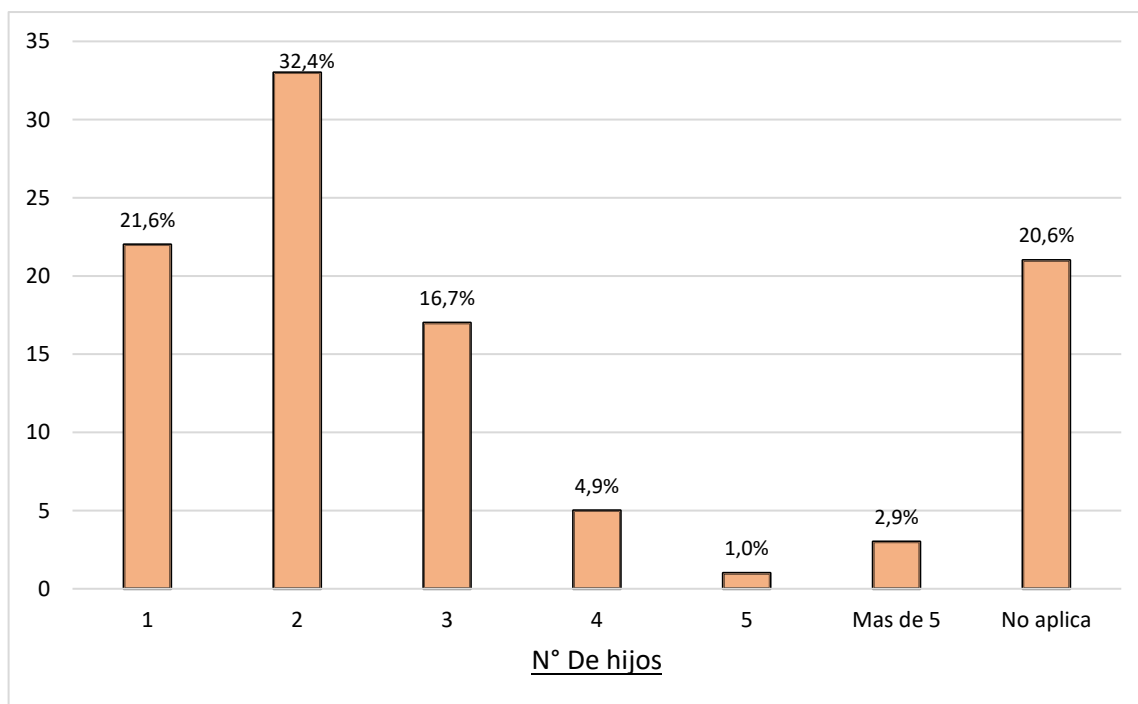
<u>Estado Civil</u>	<u>N° de Personas</u>
<b>Viudo</b>	2
<b>Separado</b>	7
<b>Unión Libre</b>	19
<b>Soltero</b>	32
<b>Casado</b>	42

Fuente: Informe de caracterización servidores públicos, Paipa, 2021.

A partir de la Tabla 4 se obtiene que: el 57.8% de los empleados se encuentra casado o en unión libre, el 31.4% es soltero, un 6.9% separado y un 2% viudo.

**Figura 4.**

*Número de hijos de los funcionarios de la alcaldía de Paipa.*



Fuente: informe de caracterización servidores públicos, Paipa, 2021.

Como se observa en la figura 2, el porcentaje más alto lo ocupan aquellos funcionarios con dos hijos, seguido del 21.6% de aquellos con un solo hijo y del 20.6% de los que no tienen hijos.

Ahora bien, como parte integral del plan de bienestar social e incentivos se debe tener en cuenta el número de niños en el rango de edad 0 a 10 años, al ser este un factor determinante para planear las actividades es necesario conocer el rango de edad de los hijos de los trabajadores.

**Tabla 7.**

*Rango de edad de 0 a 18 años de niños hijos de funcionarios de la alcaldía de Paipa.*

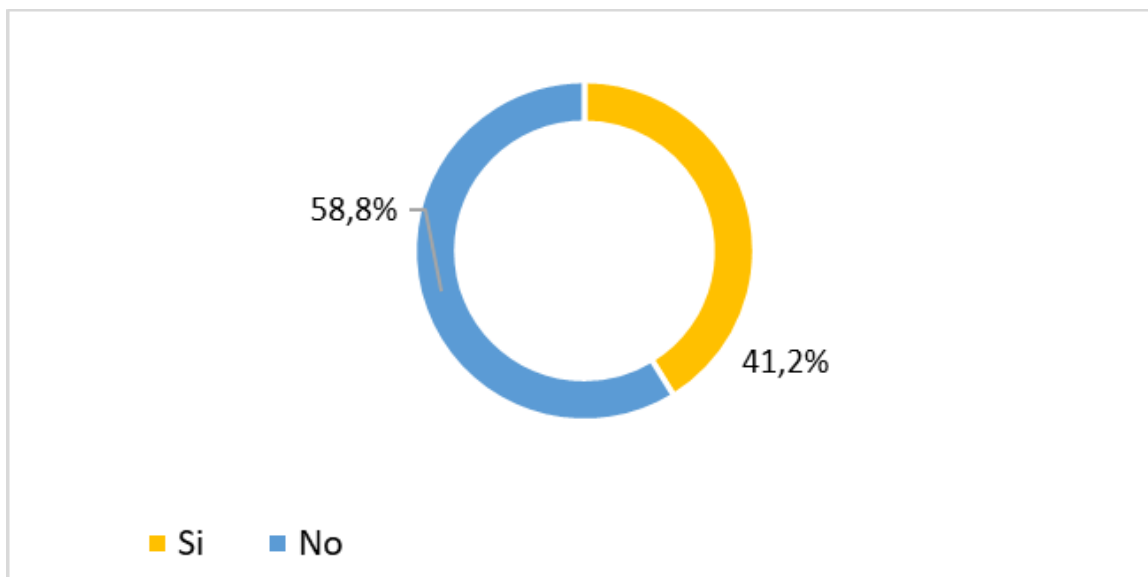
<u>Rango de Edad</u>	<u>Cantidad</u>
0-5 años	16
6-10 años	26
11-18 años	40

Fuente: Informe de caracterización servidores públicos, Paipa, 2021

Teniendo en cuenta la información arrojada por el apartado de edad de los hijos de los funcionarios de la administración municipal, se evidencian 42 niños entre los 0 y 10 años y que estos corresponden al 51.2% del total de los niños (hijos de los empleados).

**Figura 5.**

*Padre/Madre cabeza de familia*



Fuente: Informe de caracterización servidores públicos, Paipa, 2021.

Se indagó sobre si los funcionarios son o no cabezas de hogar, en la figura anterior se observa que el 41% son madres o padre cabeza de familia.

El formulario de caracterización familiar para la vigencia 2021, dio como resultado que el núcleo familiar conformado por funcionarios, cónyuge, padres, hijastros e hijos, entre otros asciende 373 personas teniendo así un promedio familiar de 3 a 4 personas por núcleo.

**Tabla 8.**

*Enfermedades diagnosticadas en funcionarios de la alcaldía de Paipa*

<u>Enfermedad</u>	<u>No de Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
Artritis Reumatoide	1	1%
Enfermedad Muscular	2	2%
Enfermedad renal	2	2%
Enfermedad cardiaca	2	2%
Enfermedad Pulmonar	3	2.9%
Cáncer	4	3.9%
Hipertensión	6	5.9%
Otras enfermedades	10	9.9%
Problemas de visión	20	19.6%
Ninguna de las anteriores	52	51%

Fuente: Informe de caracterización servidores públicos, Paipa, 2021

A partir de la Tabla 6 se infiere que el 51% de los trabajadores no tiene ningún tipo de enfermedades diagnosticadas, mientras que el 19.6% presenta problemas de visión, y el 9,9% sufre de otro tipo de enfermedades, entre estas otras enfermedades se encuentran: Hipotiroidismo, lesiones, artrosis, túnel del carpo, gastritis, entre otras.

De acuerdo con el diagnóstico del personal, el 80.4% consume alcohol en la categoría “a veces” y “casi nunca” lo que indica que los trabajadores tienen un consumo moderado de bebidas alcohólicas, ahora bien, el 19.6% restante no ingiere alcohol.

En cuanto al consumo de tabaco, el 94.1% de los empleados no lo consumen, y solo el 5.9% restante si lo hace periódicamente.

### 1.16.Revisión Documental

Para poder relacionarse con la alcaldía de Paipa fue necesario conocer la cultura organizacional de la misma, así como la normativa legal que la rige entorno nacional y municipal y como ésta tiene relación con los procesos de gestión de talento humano.

Es importante resaltar que el sindicato mixto de trabajadores oficiales y empleados públicos del municipio de Paipa tiene acuerdos con la administración municipal y así mismo vela por el cumplimiento de las leyes cuyo propósito sea el bienestar de los servidores públicos.

Dentro de la revisión documental se encuentran los procedimientos que rigen la operatividad de la entidad en cuanto a GTH. Estos procesos se mencionan a continuación y se encuentran descritos individualmente en el apéndice E.

**Tabla 9.**

*Procedimientos GTH Alcaldía de Paipa*

Nombre del procedimiento	Objetivo
PROCEDIMIENTO – ELABORACIÓN DEL PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS ANUALES DE BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS	Planear programar y procesos permanentes ajustados a la actual situación de pandemia orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de los servidores públicos vinculados a la Administración Central del Municipio de Paipa para el mejoramiento de su nivel de vida laboral e individual, buscando además elevar sus niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad y sentido de pertenencia con la Institución.
PROCEDIMIENTO – CETIL (CERTIFICACIÓN ELECTRÓNICA DE TIEMPOS LABORADOS)	Es un sistema el cual busca expedir las certificaciones de manera electrónica y contar con la información en línea requerida para los trámites de reconocimiento pensionales. A través del CETIL, se puede realizar control y seguimiento a las solicitudes de certificación de historia laboral, además, se ahorran gastos en el envío de correspondencia y se disminuye el uso del papel contribuyendo al medio ambiente.
PROCEDIMIENTO – ELABORACIÓN DEL PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS ANUALES SG-SST	Fomentar y fortalecer la Gestión del Talento Humano en aras de contribuir al mejoramiento de sus competencias, capacidades, conocimientos, habilidades y calidad de vida.

## Continuación Tabla 9

PROCEDIMIENTO PASIVO COL	–	Metodología para cuantificar el pasivo pensional de las entidades. Pasivo COL, permite ingresar las historias laborales de los funcionarios, activos, pensionados, sustitutos de pensión, unidades centrales y descentralizadas. La información ingresada al Pasivo COL, genera cálculos actuariales, en cumplimiento a la Ley.
PROCEDIMIENTO SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	–	Fomentar y fortalecer la Realizar autoevaluación acerca de las necesidades acerca que se tienen en el Sistema de gestión de SG SST.
PROCEDIMIENTO IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS EVALUACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS RIESGOS EN EL LUGAR DE TRABAJO DE LOS FUNCIONARIOS	–	Establecer la metodología que permita identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos en el lugar de trabajo de los funcionarios y establecer los controles necesarios para la protección y promoción de ambientes de trabajo seguros y saludables.
PROCEDIMIENTO CONFORMACIÓN DE COMITÉS (“COPASST, COMITÉ DE CONVIVENCIA, COMITÉ DE SEGURIDAD VIAL, COMITÉ DE EMERGENCIAS)	–	Garantizar la participación de los funcionarios en los diferentes comités del SSG SST en su conformación y funcionamiento.
PROCEDIMIENTO DOTACIONES	–	Entregar dotación cada 4 meses a los funcionarios que devengan menos de 2 (SMMLV).
PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DEL PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS ANUALES DE CAPACITACIÓN	–	Fortalecer el recurso humano de la administración del municipio de Paipa Boyacá mediante procesos continuos de capacitación, desarrollados bajo la modalidad de educación no formal, con el fin de potenciar las competencias de los servidores públicos para desempeñar de forma eficiente y eficaz sus funciones y propósitos misionales en la entidad, integrando los niveles de ética personal y profesional, responsabilidad social promoviendo el desarrollo integral de los funcionarios, así como la humanización del servicio público.

Fuente: Adaptado de “Procedimientos GTH Alcaldía de Paipa (2021)”.

Los procedimientos tienen descrito su alcance y normatividad, así como las actividades involucradas con su correspondiente descripción, responsable y formatos de registros.

En cuanto a la normativa, en la siguiente tabla se relacionan leyes, decretos, resoluciones y circulares vigentes dentro de la alcaldía que corresponden en la búsqueda de una mejor calidad de vida del trabajador dentro y fuera de la entidad.

Tabla 10.

*Normograma Referente al Bienestar del Trabajador*

<u>Tipo de Norma</u>	<u>Número/Fecha</u>	<u>Título</u>	<u>Temas principales que regula</u>	<u>Entidad que lo expide</u>
<b>Decreto Nacional</b>	1127/1991	Por el cual se reglamentan los artículos 3 y 21 de la Ley 50 de 1990	Subprograma de medicina preventiva, campañas específicas, tendientes a fomentar la prevención y el control del fármaco dependencia, el alcoholismo y el tabaquismo, dirigidas a sus Servidores.	Presidencia de la República de Colombia
<b>Ley</b>	181/1995	Por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre	Las empresas con más de 50 trabajadores deberán desarrollar programas de fomento del deporte, recreación, aprovechamiento del tiempo libre y la participación comunitaria para los trabajadores	Congreso de la República
<b>Decreto Ley</b>	1567 de 1998.	Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado	Políticas de Bienestar Social, planeación, ejecución y evaluación de Programas y Proyectos que den respuesta a las necesidades de los funcionarios	Presidencia de la republica
<b>Circular</b>	1 de 2003	Vigilancia y control para la afiliación, promoción y prevención en riesgos profesionales.	Los empleadores están obligados a procurar el cuidado integral de la salud de los trabajadores y de los ambientes de trabajo y son los responsables directos de la salud ocupacional, debiendo suministrar y acondicionar su lugar de trabajo garantizando la salud de los trabajadores, adoptando las medidas de higiene y seguridad indispensables.	Dirección General de Riesgos Profesionales
<b>Ley 909</b>	23 de septiembre de 2004	Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones	Hace referencia a las directrices generales sobre las funcionalidades de Gestión del Talento Humano. El interés institucional debe procurar el mejoramiento del nivel de vida de los funcionarios, de modo que, estén en condiciones más favorables para desempeñar su función de servicio a la comunidad.	Congreso de Colombia
<b>Decreto</b>	4665 / 2007	Por el cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos.	Plan de capacitaciones orientadas a las competencias y requerimientos a las entidades territoriales.	Presidente de la República de Colombia

Continuación Tabla 10

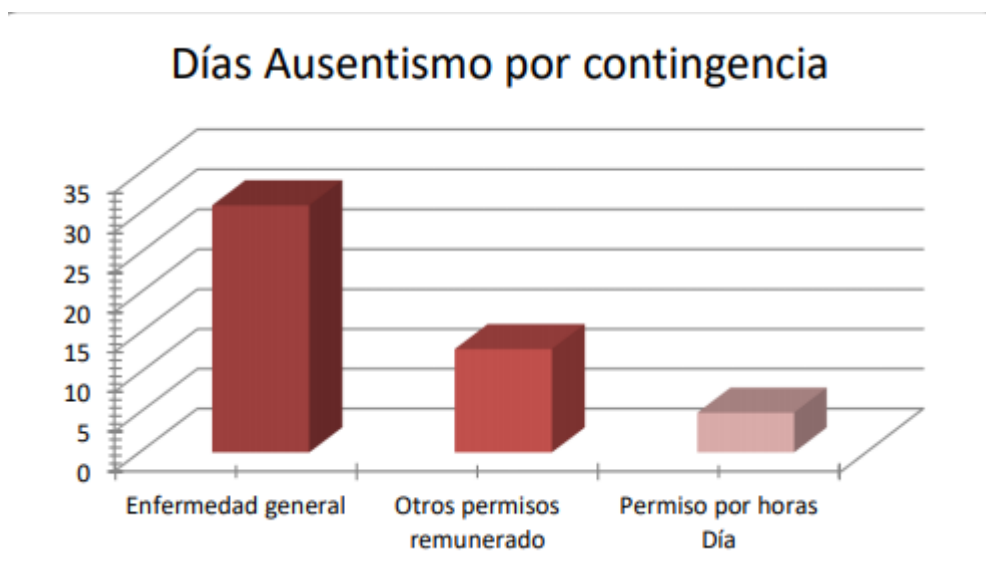
<b>Decreto Nacional</b>	4463/2011	Por medio del cual se reglamenta parcialmente la Ley 1257 de 2008.	El reconocimiento social y económico del trabajo de las mujeres busca Garantizar la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones.	Presidencia de la República de Colombia
<b>Ley</b>	1616/2013	Por medio de la cual se expide la ley de Salud Mental y se dictan otras disposiciones.	Son derechos de las personas en el ámbito de la Salud Mental:	Congreso de la República
<b>MECI</b>	1000 / 2014	El Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano	Permite controlar el compromiso de la entidad pública con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad del servidor público	Función Publica
<b>Decreto</b>	1083 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública	Las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados, y ofrecer a ellos y a sus familias programas de protección y servicios sociales".	Presidencia de la republica
<b>Resolución 723</b>	18 de noviembre de 2019	Se establece el Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales para los empleos de los distintos para los empleos de los distintos niveles jerárquicos de la planta de empleos del sector central de la Administración Municipal.	Que la actualización del Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales desarrolla la política de Gestión del Talento Humano dentro del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. Que, con el propósito de atender y prestar eficientemente las funciones y competencias asignadas al ente territorial, se hace necesario ajustar el Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal de la Administración Central del Municipio de Paipa	Alcaldía de Paipa
<b>Decreto Nacional</b>	1786/ 2020	Por el cual se establece el auxilio de transporte	Fijar a partir del primero (1°) de enero de dos mil veintiuno (2021), el auxilio de transporte a que tienen derecho los servidores públicos	MINISTERIO DE TRABAJO
<b>Circular</b>	0029/2020	Responsabilidad EPS; ante la presente emergencia por Covid-19.	Los elementos de protección personal son responsabilidad de las empresas o contratantes; ante la presente emergencia por covid-19	Ministerio de Trabajo

Se presenta el informe de incidentes y accidentes en la entidad para el primer semestre del año 2021. Dicho informe se encuentra en el apéndice F. En este informe sólo se presentan 3 accidentes propios del trabajo, dos de estas cortaduras menores en las manos con bisturí en trabajos de oficina y el otro un accidente a un trabajador que se encontraba cumpliendo el cargo de: prestar los servicios de apoyo a la gestión en la secretaria de infraestructura pública y movilidad para el apoyo al mantenimiento de la malla vial del municipio.

También, se presenta el informe de ausentismo en la entidad para el periodo comprendido entre el 1 enero y el 31 de mayo de 2021. Dicho informe se encuentra en el apéndice G.

**Figura 6.**

*Días Ausentismo por Contingencia entre enero y mayo de 2021*



Cabe destacar que la principal razón del ausentismo en la institución se debe a enfermedad por parte del funcionario. Esto está asociado en gran medida a la crisis sanitaria por el covid-19 que se presentó durante este periodo en la entidad.

El ausentismo laboral se asocia a su vez a diferentes factores tanto, médicos, sociales, culturales, personales, psicológicos y de comportamiento, estos deben tenerse en cuenta en el diseño de programas de prevención y proposición de la salud en el ámbito Laboral.

### **1.17. Aplicación del Instrumento de Evaluación de Cumplimiento del proceso de GHT**

Para el diagnóstico se utilizó la herramienta de la matriz contenida en el modelo integrado de planeación y gestión MIPG de la página del DAFP, se evalúan cuatro componentes (*planeación, ingreso, desarrollo y retiro*) a través de unas variables en cumplimiento de la normatividad para entidades públicas, con el fin de identificar fortalezas y debilidades, estas con el objeto de mejorarlas. El autodiagnóstico de gestión estratégica de talento humano permite desarrollar un ejercicio de valoración del estado de cada una de las dimensiones en las cuales se estructura el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, con el propósito de lograr contar con una línea de base respecto a los aspectos por fortalecer, y que deben ser incluidos en su planeación institucional. Los resultados completos se presentan en el Apéndice B.

La *planeación* tiene como categorías el conocimiento normativo y del entorno, la gestión de la información, la planeación estratégica, el manual de funciones y competencias y el arreglo institucional. El *ingreso* toma en cuenta la provisión de empleo, la gestión de la información, la meritocracia, la gestión del desempeño, el conocimiento institucional, y la inclusión. El *desarrollo* se integra por el conocimiento institucional, la gestión de la información y del desempeño, la capacitación, el bienestar, la administración del talento humano, el clima organizacional y cambio cultural, la seguridad y salud en el trabajo, los valores, los contratistas, la negociación colectiva y la gerencia pública. Por su parte el *retiro* consta de la gestión de la información, la administración del talento humano, la desvinculación asistida y la gestión del conocimiento.

De tal forma, la matriz de autodiagnóstico de gestión estratégica de talento humano contiene los siguientes ítems:

1. Componentes: Se refiere a los 4 grandes temas que componen la política de talento humano: Planeación, Ingreso, Desarrollo y Retiro. Hay una calificación para cada uno de los componentes
2. Categoría: Agrupaciones de temas claves de acuerdo con cada uno de los componentes establecidos. Cada una de las categorías tiene su calificación.
3. Actividades de Gestión: Actividades puntuales enmarcadas dentro de la Gestión Estratégica del Talento Humano.
4. Puntaje: Es la casilla donde la entidad se autocalificará de acuerdo con los criterios establecidos, en una escala de 0 a 100.
5. Observaciones: En este espacio, podrá hacer las anotaciones o comentarios considerados pertinentes.

**Tabla 11.**

*Rango de Calificación.*

Puntaje	Nivel	Color
0 - 20	1	Nivel Básico Operativo Bajo
21 - 40	2	Nivel Básico Operativo Medio
41 - 60	3	Nivel Básico Operativo Alto
61 - 80	4	Nivel Transformación
81 - 100	5	Nivel Consolidación

Básico operativo bajo; La entidad cumple con los mínimos establecidos por la normatividad.

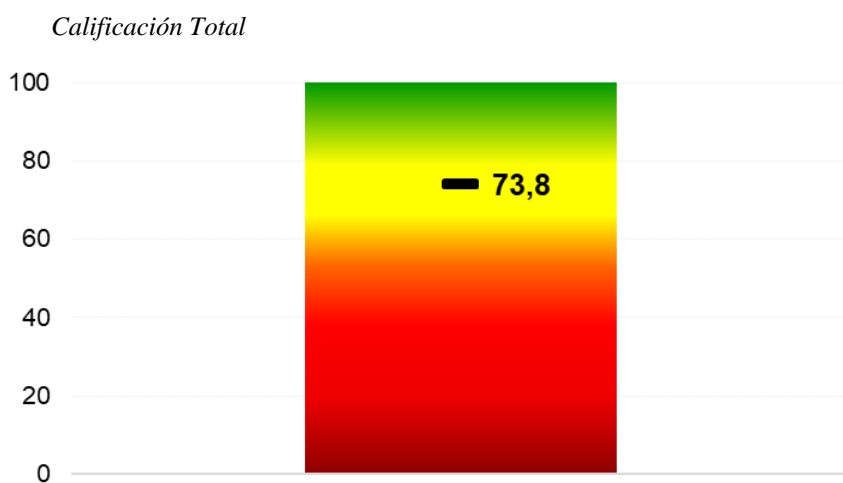
Básico Operativo Medio; La entidad no cuenta con práctica de valor agregado en la GETH tales como la evaluación, y el seguimiento a la implementación de los diferentes planes y/ programas en materia talento humano básico.

Básico Operativo Alto; La entidad no desarrolla algunos programas y proyectos que impulsarían el talento humano, tales como incentivar el aprendizaje de otros idiomas, planes de capacitación y de un mejor ambiente laboral.

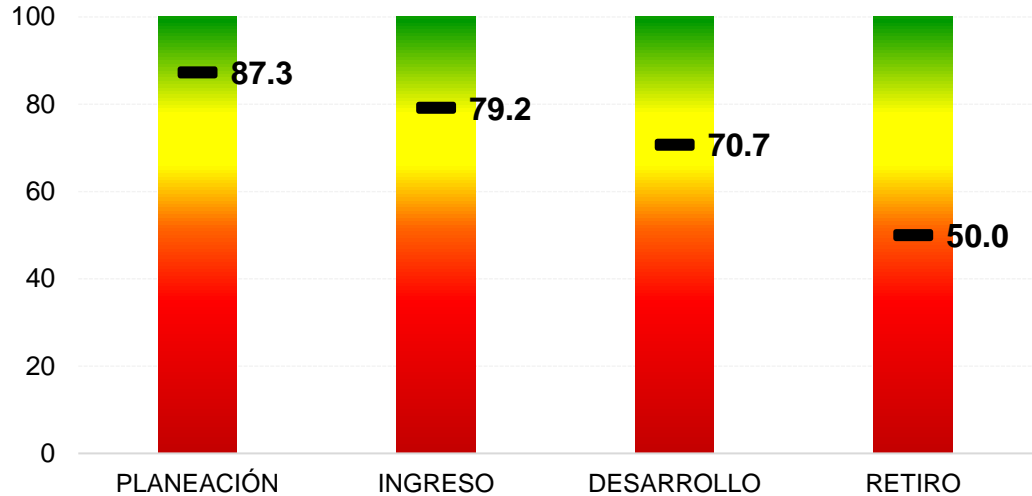
Transformación; La entidad se encuentra en un proceso de desarrollo de la gestión del talento humano cumpliendo con la normatividad e implementando actividades de gestión con valor agregado en búsqueda de la transformación de la cultura organizacional, ya que hay una evaluación y un seguimiento de los programas y proyectos encaminados a mejorar el talento humano. No obstante, aún pueden implementarse planes a partir del diagnóstico de las necesidades de los trabajadores.

Consolidación; En la entidad la implementación de la gestión del talento humano se ha consolidado como una buena práctica y se desarrolló plenamente a raíz de la implementación de programas que siguen siendo monitoreados y evaluados dando como resultado un buen ambiente laboral, el alto grado de bienestar del servidor público y una buena atención a la comunidad. Dichas prácticas servirán de ejemplo para ejecutarlas en otras entidades.

En consecuencia, y para visualizar de manera clara y sencilla los resultados obtenidos con el diagnóstico se presenta una serie de gráficas para identificar cuáles son los temas o rutas que presentan un mayor rezago, o cuya implementación está más retrasada, y así poder centrar su prioridad al momento de diseñar las acciones a implementar.

**Figura 7.**

En la figura 7, se observa que el método aplicado en la matriz de gestión estratégica del talento humano arrojó una calificación de 73,8 de acuerdo con los criterios de valoración, la alcaldía de Paipa se encuentra en el nivel de transformación, es decir, se han implementado actividades cuyo resultado es el buen desarrollo de la GETH, de igual forma indica la existencia de un diagnóstico de las necesidades de los trabajadores, seguimiento y una evaluación constante a los programas implementados, con el objetivo de mejorar cada vez más la gestión del talento humano. Esta calificación total es gratificante y por lo tanto hay que mantenerla y alimentarla para incluso llegar al siguiente nivel. Para lograrlo, es necesario establecer una línea base como partida para reconocer los aspectos a fortalecer, describiendo componentes del autodiagnóstico y que arrojan falencias aún existentes en la alcaldía con el fin de identificar y proponer oportunidades de mejora.

**Figura 8.***Calificación por Componentes*

La gráfica anterior presenta la calificación de cada uno de los componentes y en este sentido del porcentaje de cumplimiento de estos, se identifica la planeación con un puntaje de 87,3% ubicándose en el mayor puntaje de los cuatro componentes, es decir en cuanto a *planeación* se desarrolla la implementación y monitoreo de programas que dieron como resultado esta calificación.

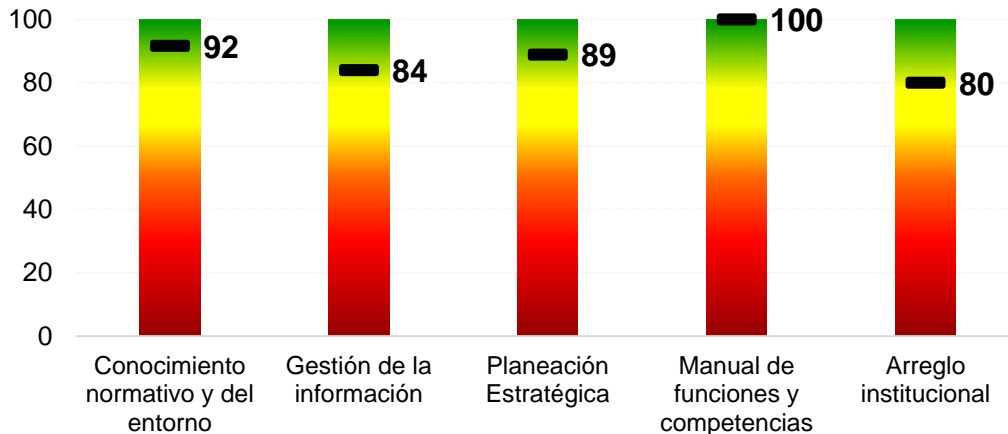
En segundo lugar y tercer lugar, están ubicados los ítems de *ingreso* y *desarrollo* con una puntuación mayor a 70%, y por último está el componente de retiro con una puntuación de 50,0%. El resultado de retiro es clave y muestra una gran oportunidad de mejora en dicho componente, siendo vital su mejoramiento para alcanzar una calificación total superior.

Para profundizar el autodiagnóstico y poder analizar específicamente las falencias en cada componente, se presenta a continuación la calificación de cada categoría incluida en los componentes evaluados.

### 1.17.1. Calificación por categorías:

Figura 9.

Categorías del Componente 1: Planeación



Todas las categorías de la *planeación* superan el 80%, y esto lo convierte en el componente mejor calificado y se refleja el buen trabajo en este aspecto. Presenta falencias leves en los indicadores que impiden valoraciones del 100%.

El manejo de *gestión de la información* presencia falencias en la carga de información en la plataforma SIGEP para contratistas, que es manejada por el área de contratación, lo que impide obtener una valoración de 100%. La falencia radica en que algunos contratistas presentan dificultades a la hora del diligenciamiento de la hoja de vida en la plataforma del SIGEP, ya que la entidad sólo se encarga de entregarles usuario y contraseña más no de hacer el proceso de diligenciamiento de las mismas. Así mismo, la verificación de la información cargada en el SIGEP se está haciendo entre 1 y 3 meses, lo ideal sería poder realizarla semanalmente.

En cuanto a la *planeación estratégica* no se obtiene un resultado de 100% dado que la alcaldía no tiene un mecanismo digital para poder llevar al cabo la planta del personal y bajo a esto no se generan reportes inmediatos como lo exige el MIPG. A su vez, el proceso de evaluación de

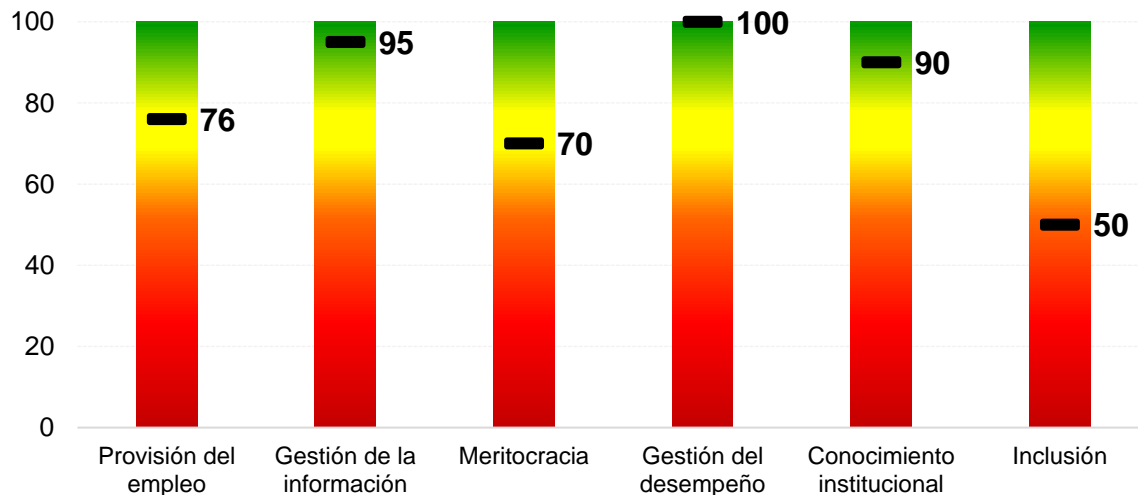
desempeño se realiza como lo dispone la Comisión Nacional del Servicio Civil pero este proceso no se incluye en el Plan estratégico de Talento Humano.

Destaca también la calificación de *Manual de funciones y competencias*, fruto de una actualización desarrollada en los manuales desarrollada en el año 2019 que incluye las funciones y los perfiles de todos los empleos de la entidad por núcleos básicos del conocimiento, así como las competencias del Decreto 1083 de 2015 y competencias funcionales, de forma abierta y actualizada para consulta de toda la Entidad.

Finalmente, en cuanto al *arreglo institucional* la puntuación no llega a ser del 100% dado que, si bien el área de Talento Humano participa en la planeación estratégica de la entidad, no se involucra directamente en el direccionamiento estratégico de la entidad.

**Figura 10.**

*Categorías del Componente 2: Ingreso*



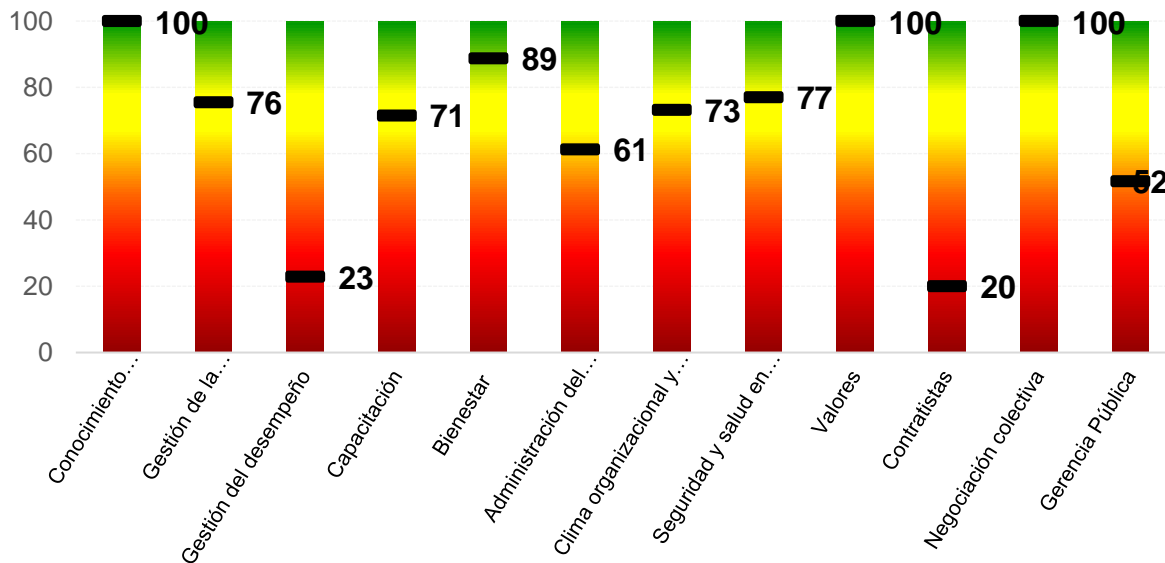
La *gestión del desempeño*, *gestión de la información* y el *conocimiento institucional* son las categorías mejor valoradas, mientras que como principales categorías de mejora destacan *Meritocracia* e *Inclusión*.

El valor de *Meritocracia* corresponde a que se evalúan competencias para algunas vacantes, más no para todas. Para obtener resultados superiores según MIPG se deben evalúan competencias mediante mecanismos propios para todas las vacantes, acompañado de Función Pública o de otra entidad competente.

En cuanto a *inclusión* su resultado es fruto de tener un solo trabajador oficial de planta con discapacidad. Para obtener un mejor resultado según MIPG se debe incluir a más personal con discapacidad, dado que el puntaje de este ítem corresponde al porcentaje de vinculación de las personas con discapacidad

**Figura 11.**

*Categorías del Componente 3: Desarrollo*



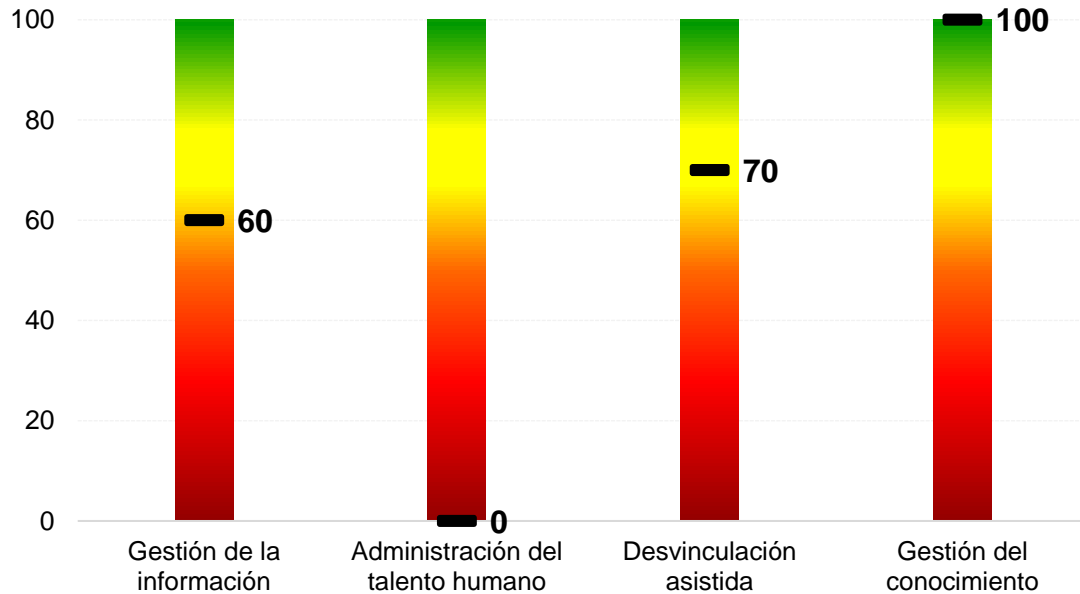
En cuanto a las categorías del desarrollo hay una oscilación amplia. como principales categorías de mejora destacan *gestión del desempeño*, *contratistas* y *gerencia pública*.

El resultado de *gestión del desempeño* se debe a que la evaluación de desempeño realizada por la entidad se realiza para los servidores públicos de carrera administrativa según lo establece la

CNSC (Comisión Nacional del Servicio Civil), pero no se realiza acto administrativo. A su vez, la entidad no cuenta con planes de mejoramiento individual, sólo se realizan planes de mejoramiento para los procesos (por secretarías) que se tengan que mejorar. Dichos planes de mejoramiento individual no se han realizado ya que las calificaciones obtenidas en la evaluación de desempeño de los servidores públicos han sido satisfactorias restándole importancia al seguimiento y mejoramiento solicitado. Para obtener un mejor resultado según MIPG los planes de mejoramiento individual se deben tener en cuenta como insumo la evaluación del desempeño, y se deben registrar actividades en respuesta a ese insumo revisándose continuamente para verificar la mejora.

El valor de *contratistas* es muy bajo ya que la categoría evalúa la proporción de contratistas con relación a los servidores de planta. En la entidad, existen más de 200 personas como contratistas y 102 personal de planta. Esto representa una relación de casi 2 contratistas por cada persona de planta. Para obtener un mejor resultado según MIPG los contratistas deberían reducir su proporción, llegando a los niveles deseados cuando los contratistas solamente representen menos del 10% de los funcionarios de planta.

El resultado de gestión de *gerencia pública* se debe principalmente a que, según MIPG se deben desarrollar procesos de reclutamiento que garanticen una amplia concurrencia de candidatos idóneos para el acceso a los empleos gerenciales (o directivos). Este tipo de reclutamiento para empleos gerenciales sólo se ha realizado 2 veces durante la administración actual (Desarrollo económico y Talento Humano). Para llegar a los niveles deseados deberían existir al menos dos mecanismos de reclutamiento que permitan realizar dichos procesos de forma recurrente.

**Figura 12.***Categorías del Componente 4: Retiro*

Este componente es el que tiene la calificación más baja a pesar de que tres de sus categorías están bien calificadas y una de ellas tiene el 100% de valoración. Esto indica que el bajo nivel del componente recae sobre el desempeño de la administración del talento humano, pues tiene un porcentaje de 0 debido a que la entidad no realiza ningún informe sobre las razones de retiro de los servidores públicos ni se realizan entrevistas de retiro. Para obtener un mejor resultado según MIPG se deberán llevar registros de entrevistas de retiro y deberá existir un documento de análisis que genera insumos para el plan estratégico del talento humano.

### ***1.17.2. Resultados Rutas***

Las rutas de creación de valor son una forma de ver los resultados agrupados para poder generar planes de acción efectivos que prioricen los recursos disponibles, son cinco (5), y cada una agrupa algunas de las variables de la Matriz por temas que son prioritarios para la Gestión Estratégica del Talento Humano:

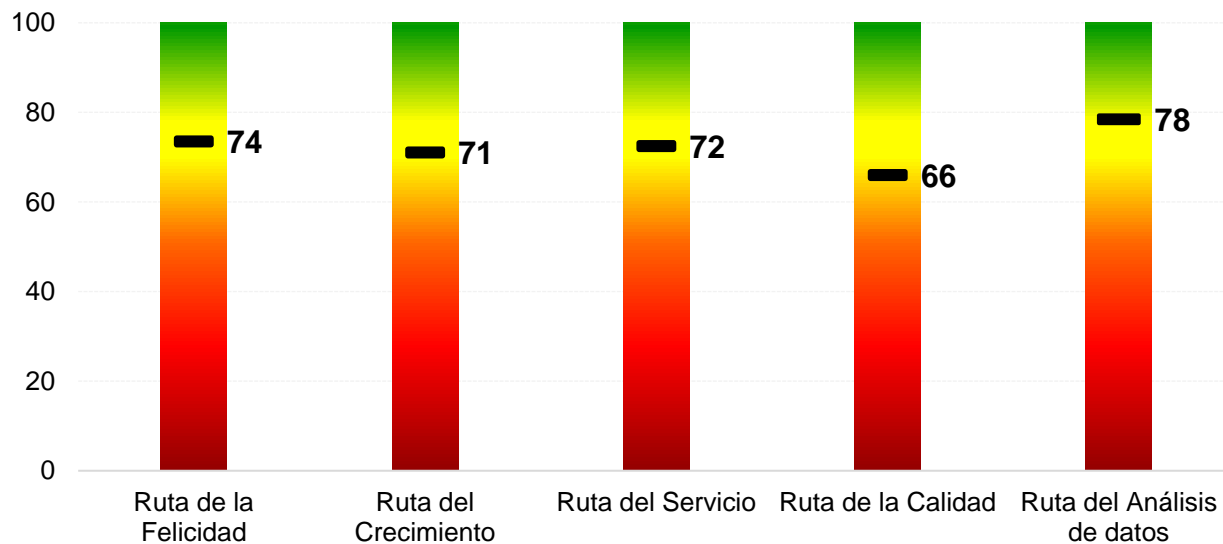
1. Ruta de la felicidad: En la medida en que un servidor esté más contento en su trabajo tendrá más probabilidad de ser más productivo.

2. Ruta del crecimiento: La responsabilidad de liderar, capacitar y motivar a los servidores es de cada uno de los jefes, y la entidad debe apuntar a empoderarlos para que lideren adecuadamente a su talento humano.

3. Ruta del servicio: Todos los servidores públicos tienen la responsabilidad de prestar un excelente servicio al ciudadano, independientemente de la labor que desarrollen.

4. Ruta de la calidad: Todos los servidores públicos tienen la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos que su labor exige, con la mayor calidad posible.

5. Ruta de la información: En la medida en que la entidad conozca a sus servidores, podrá establecer planes y programas que realmente tengan un impacto en su calidad de vida y en su desempeño.

**Figura 13.***Calificación por Rutas de Creación de Valor*

De acuerdo con la figura 10, todas las rutas se encuentran en el intervalo de 61-80 *nivel de transformación*, que es una calificación alta, pero con oportunidad de mejora en las que se debe evaluar y monitorear los planes actuales y próximos a implementar.

A continuación, se presenta la desagregación de cada una de las rutas de creación de valor. El valor de cada componente de la ruta se encuentra en la parte derecha y está en función de los resultados de la matriz de gestión. A su vez, el promedio ponderado de los componentes de cada ruta determina la valoración de cada ruta específica.

Figura 14.

*Desagregación de las Rutas*

<b>RUTA DE LA FELICIDAD</b> <b>La felicidad nos hace productivos</b>	<b>74</b>	- Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto	<b>75</b>
		- Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio	<b>78</b>
		- Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional	<b>78</b>
		- Ruta para generar innovación con pasión	<b>64</b>
<b>RUTA DEL CRECIMIENTO</b> <b>Liderando talento</b>	<b>71</b>	- Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento	<b>75</b>
		- Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro	<b>70</b>
		- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores	<b>66</b>
		- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen	<b>74</b>
<b>RUTA DEL SERVICIO</b> <b>Al servicio de los ciudadanos</b>	<b>72</b>	- Ruta para implementar una cultura basada en el servicio	<b>74</b>
		- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar	<b>71</b>
<b>RUTA DE LA CALIDAD</b> <b>La cultura de hacer las cosas bien</b>	<b>66</b>	- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en “hacer siempre las cosas bien”	<b>64</b>
		- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad	<b>68</b>
<b>RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS</b> <b>Conociendo el talento</b>	<b>78</b>	- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos	<b>78</b>

Nota: Adaptado de MIPG (Alcaldía Municipal de Paipa, 2020).

Como se evidencia en el análisis del diagnóstico la alcaldía de Paipa ha hecho un buen trabajo en cuanto a la gestión estratégica del talento humano, razón de ello es que su calificación total obtenga un 73,8 % ubicándose en el nivel de transformación y sus componentes al igual que las categorías de estos en su mayoría se identifica en los 2 niveles más avanzados.

En todo caso, el mejoramiento del talento humano es fundamental, puesto que es soporte de unas buenas condiciones laborales y del buen desempeño del trabajador. Por lo tanto, es la base de la eficiencia de la entidad y del buen servicio que preste a la comunidad. Para el cumplimiento y la gestión del talento humano es necesario fortalecer los procesos de selección, retención y de vinculación de los servidores, así mismo es necesario establecer unas actividades de gestión orientadas a potenciar las capacidades de los empleados.

Es importante que este plan de actividades este articulado entre las diferentes secretarías de la administración y la oficina de talento humano, para de esta forma mejorar todos los procesos relacionados con la gestión del talento humano y así tener el personal adecuado que cuente con las herramientas, el bienestar y el conocimiento necesario.

A continuación, se presentan las actividades de gestión sugeridas por MIPG que pueden ser claves de cara a la implementación y estrategias para mejorar el desempeño en componentes que obtuvieron una calificación menor al 60%.

**Tabla 12.**

*Actividades de Gestión por cada Componentes según MIPG*

COMPONENTES	CLASIFICACION POR CATEGORIAS	ACTIVIDADES DE GESTIÓN
PLANEACIÓN	Gestión de la información	Verificar la información cargada en el SIGEP
	Planeación estratégica	Evaluación de desempeño
INGRESO	Provisión del empleo	Proveer las vacantes definitivas oportunamente de acuerdo con el plan anual de vacantes
	Gestión de la información	Registrar y analizar las vacantes y los tiempos de cubrimiento especialmente de los gerentes públicos
	Meritocracia	Contar con mecanismos para evaluar competencias para los candidatos a cubrir vacantes temporales o de libre nombramiento y remoción
	Inclusión	Cumplimiento del Decreto 2011 de 2017 relacionada con el porcentaje de vinculación de personas con discapacidad en la planta de empleo de la entidad

Continuación Tabla 12

DESARROLLO	Gestión del desempeño	Adopción mediante acto administrativo del sistema de evaluación del desempeño y los acuerdos de gestión
	Gestión del desempeño	Se ha facilitado el proceso de acuerdos de gestión implementado la normatividad vigente y haciendo las capacitaciones correspondientes
	Gestión de la información	Contar con información confiable y oportuna sobre indicadores claves como Rotación de personal (Relación entre ingresos y retiros), movilidad del personal (encargos, comisiones de servicios, reubicaciones, estado actual de situaciones administrativas), ausentismo (enfermedad, licencias, permisos), pre-pensionados, cargas de trabajo por ejemplo y por dependencia y minorías étnicas.
	Capacitación	Orientación de la alta dirección
	INCLUYENDO CONTENIDOS QUE IMPACTEN LAS 3 DIMENSIONES DE LAS COMPETENCIAS (SER, HACER Y SABER) EN CADA UNO DE LOS SIGUIENTES EJES TEMÁTICOS DE ACUERDO CON EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:	
	Capacitación	Gobernanza para la paz
		Gestión del conocimiento
		Creación de valor publico
		Otras temáticas establecidas por la normatividad vigente (gestión documental, derecho de acceso a la información, entre otras)
		Desarrollar el programa de bilingüismo en la entidad.
	INCLUYENDO LOS SIGUIENTES TEMAS:	
	Bienestar	Educación en artes y artesanías
		Promoción de programas de vivienda
		Cambio organizacional
		Implementación de la estrategia Salas Amigas de la Familia Lactante del entorno laboral en entidades públicas
Administración del Talento Humano	Desarrollar el programa de Estado Joven en la entidad	
	Divulgar y participar del programa Servimos en la Entidad	
	Desarrollar el programa de Teletrabajo en la entidad	
Clima Organizacional y Cambio Cultural	El conocimiento de la orientación organizacional	
	Proveer y mantener la participación de los servidores en la evaluación de la gestión (estratégica y operativa) para la identificación de oportunidades de mejora y el aporte de ideas innovadoras	

		Ruta de atención para la garantía de derechos y prevención del acoso laboral y sexual
		Alistamiento e implementación de ajustes razonables entorno al cumplimiento Decreto 2011 de 2017, vinculación de personas con discapacidad en el sector público
	Contratistas	Proporción de contratistas con relación a los servidores de planta
	Gerencia Pública	Implementar mecanismos para evaluar y desarrollar competencias directivas y gerenciales como Liderazgo, Planeación, Toma de decisiones, Dirección y desarrollo de personal y Conocimiento del entorno, entre otros
Desarrollar procesos de reclutamiento que garantice una amplia concurrencia de datos idóneos para el acceso a los empleos gerenciales (o directivos)		
Implementar mecanismos o instrumentos para intervenir en el desempeño de gerentes (o directivos) inferior a lo esperado (igual o inferior a 75%) mediante un plan de mejoramiento		
Brindar oportunidades para que los servidores públicos de carrera desempeñen cargos gerenciales (o directivos)		
RETIRO	Gestión de la información	Contar con cifras de retiro de servidores y su correspondiente análisis por modalidad de retiro
	Administración del Talento Humano	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 estratégico del talento humano.
	Desvinculación asistida	Brindar apoyo socio laboral y emocional a las personas que se desvinculan por pensión, por reestructuración o finalización de nombramiento en provisionalidad, de manera que se les facilite enfrentar el cambio mediante un plan de desvinculación asistida.

Nota: Adaptado de MIPG (Alcaldía Municipal de Paipa, 2020).

### 1.18. Análisis de Información

Las problemáticas identificadas se sustentan a partir de una revisión de la información cuantitativa de la alcaldía de Paipa referente a los subprocesos del talento humano, en la siguiente tabla se relaciona este análisis.

**Tabla 13.**

*Análisis de Información*

<b>Información</b>	<b>Observaciones</b>
Evaluación de desempeño	El proceso de Evaluación de desempeño se realiza como lo dispone la Comisión Nacional del Servicio Civil pero este proceso no se incluye en el Plan estratégico de Talento Humano.
Provisión del empleo	La alcaldía cuenta aproximadamente con un 40% de provisionalidad sobre el total de la planta de servidores, es necesario proveer las vacantes definitivas oportunamente, de acuerdo con el Plan Anual de Vacantes.
Meritocracia	En los cargos de provisionalidad se evalúan competencias para algunas vacantes, pero no para todas, es importante evaluar a todos los aspirantes con el fin de tener trabajadores capacitados para el buen desarrollo de su trabajo.
Inclusión	Hay la normatividad vigente sobre discapacidad y vincular a la entidad un porcentaje mayor de personas con discapacidad, puesto que en la alcaldía solo hay un trabajador oficial de planta con discapacidad.
Gestión del desempeño	La entidad no cuenta con planes de mejoramiento individual, se realizan planes de mejoramiento es a los procesos (por secretarías) La entidad no cuenta con mecanismos alternativos para realizar la evaluación del desempeño en torno al servicio al ciudadano. Se realiza es seguimiento de PQR que presentan los usuarios al momento de solicitar algún servicio en la entidad Se tiene previsto con el tiempo si realizar algún plan de mejoramiento.
Capacitación	La entidad no realiza el programa de Bilingüismo, ni de otros de desarrollo profesional, es necesario capacitar continuamente a los servidores públicos, pues son ellos los trabajadores directos del municipio.
Administración de talento humano	La entidad cuenta con pasantes y contrata jóvenes para que trabajen en la entidad, pero no se tiene documentado o soportado que sea el programa de Estado Joven. La entidad no tiene conocimiento acerca del Programa Servimos en la entidad.
Contratistas	Proporción de contratistas con relación a los servidores de planta. Los contratistas deben representar proporcionalmente menos del 10% de los funcionarios de planta.
Retiro	La entidad no realiza entrevistas de retiro, ya que los servidores exponen los motivos de retiro en la carta de renuncia. No se realiza ningún informe sobre las razones de retiro de los servidores públicos.

Nota: Adaptado de MIPG (Alcaldía Municipal de Paipa, 2020).

### 1.19.Principales resultados del diagnóstico

Como resultado del diagnóstico de la gestión estratégica del talento humano en la alcaldía de Paipa, se presentan a continuación las siguientes conclusiones:

El autodiagnóstico arrojado en la matriz de la gestión estratégica de talento humano para la alcaldía de Paipa obtuvo una la valoración total de 73,8%.

El componente *planeación* tiene un resultado de 87.3%, el componente *ingreso* de 79.2%, el componente *desarrollo* 70.7% y el componente “retiro” 50.0%.

Los componentes; *planeación*, *ingreso* y *desarrollo* tienen una calificación alta, así como la mayoría de las categorías desarrolladas dentro del mismo. Resultado de esto es el buen balance de las rutas de valor que los integran.

El componente de *retiro* es aquel con menor valoración, a razón de la falta de informes sobre las razones de retiro de los servidores públicos. Se exhorta a la entidad a realizar estos informes e ir más allá de lo indicado en las cartas de renuncia, para evaluar y hacer seguimiento a los aspectos por los cuales el empleado deja su cargo y analizar si es por cosas concernientes directamente a la entidad y que se puedan mejorar.

En términos generales, es importante abordar temáticas con una evaluación deficiente, tales como: capacitar a los servidores públicos, realizar planes de mejoramiento individual y no únicamente en el colectivo de las secretarías, así mismo revisar la planta de personal en cuanto a las provisionalidades, los contratistas y la inclusión.

Si bien es cierto que el diagnóstico es favorable y en promedio la entidad alcanza los niveles más altos, se requiere realizar un plan de trabajo que tenga en cuenta las puntuaciones más bajas y de esta manera reforzar las categorías más bajas y subir al nivel de consolidación para dar cumplimiento a la normatividad aplicable.

En el componente de *Planeación* todas las categorías superan el 80%, y esto lo convierte en el componente mejor calificado reflejando el buen trabajo en este aspecto. Presenta algunas falencias impidiendo valoraciones del 100% en sus categorías. Dichas falencias están representadas en problemas de articulación con la plataforma SIGEP y la ausencia de mecanismos digitales que generen reportes inmediatos como lo exige el MIPG.

El componente de *Ingreso* también presenta deficiencias en los indicadores que impiden valoraciones del 100%. La característica que más afecta su calificación es “Inclusión”, fruto de tener un solo trabajador oficial de planta con discapacidad.

El componente Desarrollo presenta muy buenos resultados en algunos componentes como *Conocimiento institucional* y *Valores*, que son opacados por muy bajos resultados en *gestión del desempeño* “y *contratistas*. En *gestión del desempeño* la entidad carece de planes de mejoramiento individual y del registro de actividades de mejoramiento revisadas continuamente para verificar la mejora. Por su parte, en la categoría *contratistas* el resultado es muy bajo pues la entidad presenta una relación de casi 2 contratistas por cada persona de planta. Por su parte, en MIPG se busca una representatividad de contratistas mucho menor, de entorno al 10% con respecto a los funcionarios de planta.

El componente *Retiro* es el más crítico y el de menor desempeño y su resultado recae sobre la “administración del talento humano”, pues tiene un porcentaje de 0 debido a que la entidad no realiza ningún informe sobre las razones de retiro de los servidores públicos ni se realizan entrevistas de retiro.

### **Formulación del plan de mejoramiento de la gestión de talento humano**

Después de identificar y analizar la situación actual de cada uno de los procesos de la gestión del talento humano en la en la Alcaldía de Paipa, se logra identificar debilidades que se presentan en esta área, relacionadas con la organización, estandarización y control de las actividades de cada proceso. De acuerdo a los resultados del diagnóstico realizado se plantean las siguientes propuestas de mejoramiento para los procesos más críticos.

- Se diseña una propuesta de mejoramiento a la planeación estratégica de la entidad, teniendo en cuenta la normatividad colombiana que rige estas entidades, buscando generar herramientas que permitan realizar la evaluación, control y documentación del direccionamiento estratégico, análisis, mejoramiento organizacional y cumplimiento de todas las posteriores propuestas de mejoramiento.
- Se plantea un mejoramiento en el subproceso de perfiles de cargo buscando la actualización de perfiles de competencia. A su vez, se plantean mecanismos que permitan su actualización constante.
- Se plantean mejoras en el proceso de orientación que permitan la estandarización de procedimientos mediante la creación del plan de inducción. A su vez, apoyando este proceso, se propone el diseño de un plan de reinducción y adecuaciones al plan de capacitación de la entidad. Cabe destacar que este plan de reinducción es exigido por la ley nacional cada dos años para este tipo de entidades. Esta mejora involucra acciones correctivas relevantes para la etapa inicial de los funcionarios y acercándolo con la cultura organizacional de la entidad.
- Se plantean mejoras al proceso de PQRS ya que actualmente se presentan demoras en su respuesta y no hay encargados que gestionen su respuesta. Asimismo, el único

portal para recepción de PQRS es a través de la página web, y la normativa legal exige que se generen medios para su recepción oral y escrita.

- Se plantea la adopción del sistema de evaluación del desempeño y acuerdos de gestión, evidenciando su necesidad de socialización y pertinencia para el fortalecimiento de los procesos desarrollados en la entidad. Actualmente sólo se realiza a los funcionarios de carrera administrativa pero no para los de libre nombramiento y remoción.
- Finalmente, se plantea el mejoramiento del proceso de retiro del funcionario mediante el diseño de un plan para la transferencia de conocimiento y un programa de desvinculación asistida.

Para el diseño del plan de mejoramiento se desagregaron diferentes apéndices contenidos en el presente trabajo de grado bajo el formato propuesto por la alcaldía. En este se indica el proceso a mejorar, las actividades requeridas, el tiempo de duración y el grupo de apoyo requerido por parte de la entidad.

Una vez presentado el plan de mejoramiento propuesto, se realizó una reunión en la Alcaldía de Paipa con la tutora del proyecto y la oficina asesora de Control Interno con el fin de socializar cada una de las posibilidades de desarrollo de las propuestas planteadas, realizar cambios pertinentes, definir su viabilidad y estipular fechas acordadas para su ejecución. En dicha reunión se explicó la finalidad y la razón de cada una de las propuestas del plan de mejoramiento apoyándose en los resultados del diagnóstico realizado en la entidad.

Teniendo en cuenta que hay propuestas con un horizonte de ejecución de mediano y largo plazo que no se cumplirán dentro del tiempo de duración de la practica empresarial desarrollada, se plantearon alternativas para su posterior desarrollo involucrando un apoyo directo de diferentes oficinas dentro de la entidad. De tal forma se plantea la ejecución de tareas plateadas de mediano

y largo plazo bajo la dirección de la oficina de recursos humanos, planeación y la oficina asesora del control interno de la entidad. Estas tareas puntualmente son la adopción del sistema de evaluación del desempeño y acuerdos de gestión y actividades relacionadas al seguimiento y control de las demás propuestas de mejora mencionadas.

### **Diseño de herramientas ofimáticas**

En esta sección se abordará lo relacionado con las herramientas ofimáticas para el proceso de gestión del talento humano para la Alcaldía Municipal de Paipa, centrándose en el análisis práctico de los funcionarios y a través de la evaluación y la medición de indicadores.

#### **1.20. Diseño de herramientas ofimáticas para recolectar y analizar información primaria del personal de la entidad**

Inicialmente se desarrolló una base de datos como herramienta para realizar la caracterización del personal, teniendo en cuenta que no existía información del perfil sociodemográfico de los funcionarios públicos desde una perspectiva social y organizativa, específicamente en los servidores de libre nombramiento y remoción. Dicha herramienta es necesaria para contar con una fuente de información actualizada. Para tal fin, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

##### ***1.20.1. Recolección de datos***

Para la recolección de información se parte inicialmente de las bases de datos virtuales que maneja la entidad y se complementa con la información en archivo físico de cada empleado que posee la entidad.

### ***1.20.2. Entrevistas con cada funcionario***

Para no dejar vacíos de información se realiza esta nueva actividad, cuyo fin es recolectar datos que no reposaban en ninguno de los archivos de la entidad, se realizó entre los meses de septiembre y octubre de 2021, teniendo en cuenta la disponibilidad de los funcionarios.

### ***1.20.3. Creación de la herramienta ofimática de información de los funcionarios***

Se decidió realizarse una entregable en Excel (Apéndice H), la herramienta permite tener una base de datos del personal, registra desde información general hasta de interés personal, complementando la caracterización del personal realizada (Apéndice C). Se compone de diversos tópicos para describir su perfil socio demográfico con la finalidad de poder llenar la información que permita identificar aspectos específicos de cada uno de los empleados. Dentro de la información se encuentra el nivel laboral, cargo, dependencia, jefe inmediato, nivel salarial y antigüedad. Finalmente, se incluyen datos de contacto.

### ***1.20.4. Implementación de la herramienta en Excel de la información de los funcionarios de la entidad***

La Alcaldía Municipal de Paipa ha alimentado con la información necesaria la herramienta con ayuda de la autora del proyecto, haciendo una actualización de la información del total de los empleados (22 personas) de cargo directivos de acuerdo al sistema de evaluación del desempeño y acuerdos de gestión a implementar (dado que solo se estaban evaluando los empleados de carrera) de acuerdo a las recomendaciones realizadas por la CNSC. Se dejó a cargo de la Auxiliar administrativa encargada del Talento Humano, para realizar los cambios y actualización pertinente, teniendo en cuenta la contratación del año 2020.

La matriz entregada para la evaluación de desempeño de los cargos directivos elaborada a partir de los lineamientos de la CNSC se encuentra en el Apéndice I.

### **1.21. Diseño herramienta ofimática para el manejo de indicadores en la planeación estratégica de la empresa**

Para un mejoramiento continuo en el proceso de la Gestión de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Paipa y con el fin minimizar errores al realizar un análisis de la información, se ha propuesto desarrollar una herramienta para realizar un seguimiento y control del comportamiento de los subprocesos que se manejan en dicho proceso.

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

Dadas las ventajas y facilidades que ofrece Excel, se decide hacer uso de este programa informático para la creación de la herramienta, entregando un acceso global a través de información en la nube a cualquiera de las dependencias de la Alcaldía Municipal de Paipa, para el soporte en los procesos de la Gestión de Talento Humano.

#### ***1.21.2. Manual de la herramienta ofimática de indicadores.***

Se realizó el manual de la herramienta, el cual hace la guía del manejo de los indicadores de la entidad, la cual muestra los lineamientos y pautas para la definición y seguimiento de los indicadores del proceso de Gestión Talento Humano dentro de la Alcaldía Municipal de Paipa (Apéndice J).

### ***1.21.3. Formulación de indicadores.***

En esta fase, se realiza la formulación de cada uno de los indicadores de acuerdo al proceso de Gestión del Talento Humano dentro de la Alcaldía Municipal de Paipa, los cuales serán de gran utilidad en la toma de decisiones y control del personal adscrito a la entidad. Para ello, se realiza un formato de creación de indicadores (Apéndice J), el cual consta de los siguientes datos:

- Nombre indicador
- Fecha
- Objetivo
- Definición
- Periodicidad
- Cálculo (fórmula)
- Responsable
- Meta

También, se encuentra completamente automatizado con el fin de establecer mediciones actualizadas y claras como sistema de gestión y control de las estrategias implementadas.

### **Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento**

EL plan de mejoramiento desarrollado permite a la entidad afrontar las principales debilidades encontradas en el diagnóstico realizado y mejorar su calificación en el autodiagnóstico del modelo integrado de planeación y gestión MIPG de la página del DAFP, en sus cuatro componentes (planeación, ingreso, desarrollo y retiro).

A continuación, se presenta la implementación de las propuestas de mejora, describiendo la metodología utilizada, actividades realizadas, resultados y apéndices correspondientes que soportan la información.

## **1.22.Mejoramiento proceso planeación estratégica de la entidad**

La planeación es un eje fundamental a abordar en la alcaldía de Paipa más allá de las calificaciones deseadas en el autodiagnóstico debido a que influyen directamente con el futuro desarrollo de los procesos de la alcaldía. Es claro que, si bien el componente de “planeación” obtuvo una de las calificaciones más altas en el autodiagnóstico realizado (87.3%), dada la importancia holística de las actividades involucradas es vital que se generen estrategias que permitan aumentar dicha calificación, bien sea desde la constante mejoría en actividades que se encuentran bien calificadas pero que dada su importancia son fundamentales, o desde la mejoría en aquellos componentes con calificaciones bajas.

### ***1.22.1. Herramientas para el control y seguimiento***

Buscando mejorar la calificación del componente de “planeación” se abordan los componentes claves que tienen bajas calificaciones. Estos son problemas de articulación con la plataforma SIGEP al no poseer información en tiempo real y perfiles de cargos con poca información suministrada y poco actualizada, y la ausencia de mecanismos digitales que generen reportes inmediatos como lo exige el MIPG.

Las herramientas se presentan en el capítulo 8 y están disponibles en el Apéndice C y H.

También, se realiza una herramienta de control para manejo de los indicadores de la entidad. Esta herramienta bajo la metodología “Balanced Score Card” permite la definición y seguimiento de los indicadores del Sistema de Gestión de Calidad de la entidad. LA herramienta se encuentra en el Apéndice J.

A su vez, se realizan intervenciones en el desarrollo del sistema de evaluación para los cargos de libre nombramiento, particularmente para los cargos directivos. Se presenta tanto un manual como el protocolo de evaluación para en el futuro poder implementarlo con otros cargos también

de dicha naturaleza (libre nombramiento y remoción) tales como cargos asistenciales y de asesoría. El procedimiento para la evaluación de desempeño del servidor público en la Alcaldía de Paipa se encuentra en el Apéndice K y la herramienta para llevar a cabo la evaluación de los cargos directivos se encuentra en el apéndice I.

### ***1.22.2. Mejoramiento de los perfiles del cargo***

Los perfiles describen el objeto, responsabilidad y funciones que se deben hacer en cada puesto de trabajo especificado dentro de la entidad y su gestión documental se convierte en una fuente necesaria para la planeación de desarrollo de todo el municipio.

Es fundamental que dicha información esté debidamente actualizada. Para esto, se debe contar con una caracterización específica del personal presente en la entidad y generar aquellas herramientas ofimáticas que permitan observar y analizar la información contenida de forma clara y sencilla cuando se requiera.

**9.1.2.1. Cuestionarios aplicados.** Con el fin de recolectar la información requerida del personal se realizó una encuesta para generar el documento con el perfil sociodemográfico (Apéndice C). Esta sirvió para determinar el talento humano y establecer aquellas necesidades que pueden ser cubiertas por medio de capacitaciones, incentivos y programas a implementar en el plan de inducción y/o reinducción.

El cuestionario fue aplicado a partir de “formularios de Google”, y una vez recolectados fueron cargados en la plataforma del SIGEP. El cuestionario aplicado se encuentra en el apéndice C.

Posteriormente se desarrolló un formulario de “Google Forms” para la actualización de la información de los empleados públicos. La información resultante se tabuló de acuerdo a la herramienta propuesta en el Apéndice H.

A su vez, cabe destacar que se realizó la supervisión por la secretaria general y de gobierno, quien efectuó cambios directamente en la plataforma y otros en los documentos que reposan en la entidad.

**Figura 15.**

*Reunión con la tutora para la presentación de resultados*



Cabe destacar que la actualización deberá ser constante y se apoyará de los protocolos desarrollados en el plan de inducción y de retiro también planteados en el presente plan de mejoramiento, y que estos serán llevados por el auxiliar de talento humano de la entidad una vez finalizada la presente practica empresarial.

### **1.23.Diseño del plan de inducción**

Complementario al plan de capacitación se diseñó el plan de inducción. Este no había sido planteado ni en la presente ni en las anteriores administraciones municipales en la Alcaldía de Paipa y era fundamental su desarrollo con el fin de mejorar los resultados en los diagnósticos realizados en MIPG.

Esta propuesta se enfocó en el direccionamiento a los nuevos enfoques del trabajo y el nuevo trabajador, con el fin de direccionarlo para que tenga un desarrollo integral, de igual manera guiar a la gestión de cumplimiento de los objetivos estratégicos, agregando valor a las actividades de desarrollo de sus servidores a través del mejoramiento de las capacidades, para el desarrollo de esta propuesta se hizo de la siguiente manera distribuyéndolo en 5 fases:

- *Fase 1:*

Se realizó una investigación del modelo y la concordancia de la entidad, enmarcando el plan en la Política de Integridad planteada en el MIPG, implementando el sentido de pertenencia desde el momento de la vinculación, de tal manera que el nuevo servidor tenga actividades pedagógicas e informáticas con temas asociados a integridad, generalidades de la entidad, de esta manera generar una familiarización integral con su cargo. Así mismo se realiza el marco legal relacionando la normatividad que hace parte de la GTH, la cual proporciona las bases sobre las que se implementan los procedimientos y actividades establecidas, para finalizar con el diseño de las actividades que se relacionaran en el desarrollo de planes de inducción teniendo en cuenta la planeación estratégica a de la entidad con el enfoque al nuevo servidor o colaborador.

- *Fase 2:*

La puesta en marcha del plan se realizó después de la contratación de una colaboradora de la entidad, la cual llegó a un cargo de auxiliar de recursos humanos. Se les realiza el siguiente procedimiento:

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

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

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

- *Fase 3:*

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

- *Fase 4:*

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

- *Fase 5:*

Realizar la especificación de las actividades propias del cargo a ejecutar explicadas en el manual de funciones y competencias laborales y manual de Procedimientos.

- *Evidencias y evaluación:* Se realizó la evaluación del proceso de inducción desarrollado con el formato creado para este fin (Apéndice L), este conto con el registro de asistencia a las actividades, documento que reposa en el archivo de la entidad igual que el resultado de la evaluación.

Finalmente, el plan de inducción desarrollado se entrega bajo el formato institucional a la tutora para ser empleado en posteriores ocasiones. El plan de inducción presentado se encuentra en el Apéndice M.

#### **1.24. Plan de capacitación 2022**

El Plan de Capacitación para el año 2022 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de la alcaldía municipal de Paipa.

Este se realizó con el fin de desarrollar su capital humano, fortalecer las competencias y habilidades para el mejoramiento de los procesos y servicios, por medio de un conjunto de acciones de capacitación que le apunten al cumplimiento de los objetivos institucionales, al crecimiento humano de sus servidores, a la generación y producción de conocimiento, a la innovación y transformación al interior de la entidad y a la mejora en la oportunidad y calidad de las respuestas a todos los grupos de valor.

Este se realizó en el marco de cumplimiento a la Constitución Política de 1991, las directrices del Decreto 1567 de 1998 y los principios del Plan Nacional de Desarrollo, como eje conductor de las acciones de la Administración Pública, el cual se debe adoptar el Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos, con la intención de convertirse en una de las principales herramientas que soporte los cambios organizacionales y logre el fortalecimiento institucional a través del alcance de su objetivo general: “Mejorar la calidad de la prestación de los servicios a cargo del Estado, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios y

garantizar la instalación de competencias y capacidades específicas en las respectivas entidades, en concordancia con los principios que rigen la función pública”.

Para su desarrollo se priorizaron las necesidades de capacitación en la Administración Central del Municipio de Paipa identificadas por GTH de acuerdo al comportamiento de las anteriores propuestas de capacitación. Para las actividades a incluir se desarrollaron pruebas diagnósticas con diversos empleados públicos y se validaron las áreas temáticas y actividades de mayores intereses por parte de los funcionarios, contrastadas con las experiencias previas en las capacitaciones desarrolladas.

Posteriormente, cumpliendo el marco normativo se desarrollaron los lineamientos generales del plan de capacitación y el programa de capacitaciones condensado en un calendario y políticas claras de cumplimiento. A su vez, para su desarrollo se tuvo en cuenta la documentación facilitada por el Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP y por la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP en sus páginas de Internet dando aplicación a la estructura de diseño del Plan de Formación y Capacitación por ellos sugerida. Cabe destacar que no se había implementado un plan de capacitación estructurado en la alcaldía en la presente administración que llevara un seguimiento claro de las actividades desarrolladas y que se implementara de acuerdo a los requerimientos y preferencias de los empleados públicos que allí trabajan.

Finalmente, bajo esta estructura y constante socialización con el personal de recursos humanos se presentó y aprobó el plan institucional de capacitación elaborado para el año 2022 después de ser aprobado por la tutora del presente trabajo de grado y sus pares.

El plan institucional de capacitación para el año 2022 se encuentra en el Apéndice N.

### ***1.24.1. Programa de capacitaciones 2022***

Para su formulación se desarrolló la verificación de las líneas programáticas existente dentro del municipio y análisis según la planeación estratégica de la entidad. De tal forma se presentaron en el plan de capacitación a los funcionarios de la alcaldía aquellos programas más pertinentes de acuerdo a lo mencionado por los funcionarios y a anteriores capacitaciones realizadas en la institución. Se plantearon capacitaciones principalmente en los siguientes tópicos formativos:

Actualización de las tecnologías y de la información:

- Optimización de procesos.
- Aplicativos de Software (aplicativos institucionales) Gestión base de datos.

Función pública:

- Carrera Administrativa: Nueva normatividad, Evaluación del desempeño, objetivos por competencias laborales.

Clima organizacional:

- Estrategias de Liderazgo y Trabajo en Equipo.
- Relaciones interpersonales.
- Atención al cliente.
- Manejo de stress.
- Riesgos profesionales (Salud Ocupacional).
- Preparación y atención de emergencias. Gestión en la prevención de enfermedades profesionales.
- Promoción y prevención en salud-fomento de estilos de vida y trabajo saludable.
- Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.
- Capacitación a miembros del Comité de Convivencia.
- Prevención de riesgo biológico.
- Prevención del riesgo biomecánico: pausas activas, higiene postural y manejo de cargas.

Pre Pensionados:

- Asesoría Financiera
- Nuevas Opciones de Trabajo
- Estilo de vida saludable
- Manejo de Tiempo

Administración pública:

- Contratación Estatal.
- Normatividad de Régimen Subsidiado.
- Manejo Presupuestal.
- Presupuesto Público.
- Modelo Integrado de Planeación.
- Cobros Coactivos.
- Ley 1098 de 2006 (Ley de Infancia y Adolescencia).
- Procesos Disciplinarios y Conciliaciones.
- Inducción y Reinducción a los empleados.

Administrativa:

- Formulación y evaluación de proyectos.
- Gestión documental. (tablas de retención documental)
- Manejo de Archivo y Biblioteca.

Operativa:

- Riesgo químico (Servicios generales)
- Prevención del riesgo eléctrico/mecánico y de Seguridad Industrial en general.
- Comité de Seguridad Vial
- Ley General de Archivos
- Contratación Estatal
- Responsabilidad Legal de los funcionarios Públicos
- Prácticas de Buen Gobierno
- Gobernanza para la Paz
- Gestión de Talento Humano

### ***1.24.2. Implementación del Programa de capacitaciones 2022***

A lo largo del año se han venido desarrollando diversas actividades de acuerdo al programa de capacitaciones propuesto. En el apéndice O se encuentra el plan de capacitaciones implementado en el primer trimestre del año. Este informe agrega sus respectivas evidencias y fechas de desarrollo con su pertinente evidencia para su cumplimiento.

### **1.25. Adoptar sistema de evaluación del desempeño y acuerdos de gestión**

La realización de Evaluación del Desempeño Laboral está orientada al cumplimiento de las metas de la institución. Estas incluyen las establecidas por la dirección de la institución de conformidad con el plan de desarrollo municipal, planes de acción y proyectos en general que estén encaminados al cumplimiento de los objetivos institucionales. El cumplimiento de estas metas es responsabilidad del servidor público quien deberá comprometerse y realizar las contribuciones requeridas para lograr su cumplimiento.

#### ***1.25.1. Evaluación de Desempeño Alcaldía Municipal de Paipa***

Para desarrollar la evaluación de desempeño previamente se realizó un análisis para indagar a las personas adscritas a la Alcaldía Municipal de Paipa bajo la naturaleza de libre nombramiento y remoción, haciendo una actualización del número de empleados. Bajo este criterio, se estableció que de los 22 servidores públicos de libre nombramiento y remoción que están prestando su servicio para el año lectivo de 2020, 13 pertenecían al nivel directivo de la entidad y los 6 restantes a niveles inferiores. De acuerdo a esto, se inclina por desarrollar la Evaluación Desempeño en el nivel más alto, para en un futuro aplicarlo a niveles asistenciales.

### ***1.25.2. Procedimiento para la Evaluación de Desempeño Alcaldía Municipal de Paipa***

El procedimiento para la Evaluación de Desempeño de la Alcaldía Municipal de Paipa busca establecer las pautas y lineamientos para desarrollar la Evaluación del Desempeño Laboral, teniendo en cuenta que su alcance está limitado a los trabajadores provisionales, de libre nombramiento y remoción que prestan sus servicios a la entidad ya que la evaluación para aquellos cargos de carrera administrativa es desarrollada propiamente en la plataforma SIGEP. Inicialmente y por el alcance de la aplicación, se implementó únicamente con los cargos directivos de libre y remoción de la Alcaldía Municipal de Paipa.

En el procedimiento para la Evaluación de Desempeño de la Alcaldía Municipal de Paipa se establecen de acuerdo a las metas de la institución. Estas están definidas en la planeación institucional, en concordancia con lo establecido con los planes de desarrollo, que a su vez deberán estar encaminados al cumplimiento de los objetivos institucionales. El cumplimiento de estas metas es responsabilidad del servidor público quien deberá comprometerse y realizar las contribuciones requeridas para lograr su cumplimiento.

Adicionalmente, se estipulan los compromisos para la realización y entrega de productos o servicios; dichas obligaciones se definen en compromisos funcionales y comportamentales. Los funcionales, son los productos, servicios o resultados susceptibles de ser medidos, cuantificados y verificados. Mientras los comportamentales, son los acuerdos concertados por cada conducta entre evaluador y evaluado. En ambos casos, los resultados esperados y la forma como éstos deberán alcanzarse son un acuerdo entre el jefe inmediato que hará el papel de Evaluador y el Servidor público que será el Evaluado.

**Tabla 14.***Criterio de valoración compromisos comportamentales en escala de 1 a 5*

Criterio de valoración	Puntaje
Es consistente en su comportamiento, da ejemplo e influye en otros, es un referente en su organización y trasciende su entorno de gestión.	5
Es consistente en su comportamiento y se destaca entre sus pares y en los entornos donde se desenvuelve. Puede afianzar.	4
Su comportamiento se evidencia de manera regular en los entornos en los que se desenvuelve. Puede mejorar.	3
No es consistente en su comportamiento, requiere de acompañamiento. Puede mejorar.	2
Su comportamiento no se manifiesta, requiere de retroalimentación directa y acompañamiento. Puede mejorar.	1

*Nota:* Adaptado de Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos - Acuerdos de Gestión, Función Pública, 2017.

**Figura 16.***Ejemplo Valoración de competencias por compromisos*

Competencias comunes y directivas	Conductas asociadas	valoración de los servidores públicos [1-5]			Valoración anterior	Valoración actual	
		Superior	Par	Subalterno			
		60%	20%	20%			
1	Orientación a resultados	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas	5	3	4	4,1	3,7
		Asume responsabilidad por sus resultados	3	5	3		
		Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.	2	3	4		
		Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presenta	4	4	5		
<b>Total Puntaje del valorador</b>		2,1	0,8	0,8			

*Nota:* Adaptado de Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos - Acuerdos de Gestión, Función Pública, 2017.

Por otro lado, se establecen las herramientas para el seguimiento, control, medición y las evidencias para llevar dicho registro. El seguimiento se desarrolla de forma periódica y residirá en la verificación del evaluador entorno al nivel de avance de los compromisos funcionales y al desarrollo de las competencias comportamentales. Mientras, los estándares de medición de las metas se registrarán, bajo la metodología conocida como semáforo para determinar el porcentaje de cumplimiento de las mismas y poder llevar el seguimiento de los responsables.

En cuanto a las evidencias, estas incluyen documentos, registros y demás elementos que permiten establecer el avance o cumplimiento de los resultados frente a los compromisos fijados. Además, están agrupados en evidencias de desempeño que describen la forma cómo interviene el evaluado en el proceso, cómo lo realiza y cómo lo ejecuta; evidencias de producto que hacen referencia a la calidad y cantidad de producto o servicio entregado y evidencias de conocimiento que corresponden a los conocimientos que requiere el evaluado para lograr los compromisos que se han establecido y que fundamentan la práctica en el ejercicio de sus actividades laborales.

Entre otros lineamientos el Procedimiento para la Evaluación de Desempeño Alcaldía Municipal de Paipa, incluye, además:

- Carpeta de evidencias.
- Niveles de cumplimiento y calificación.
- Evaluación de la gestión por áreas o procesos por parte de la oficina de control interno.
- Responsabilidades del evaluador y del evaluado.
- Evaluaciones semestrales.
- Concertación de compromisos funcionales y comportamentales.
- Evidencias para la evaluación del servidor público.
- Seguimiento al servidor público.
- Evaluación del servidor público.
- Comunicación y notificación de los resultados.

El Procedimiento para la Evaluación de Desempeño Alcaldía Municipal de Paipa completo se encuentra en el apéndice K y la Matriz de evaluación de los cargos directivos diseñada para ser implementada se encuentra en el apéndice I.

### **1.26.Mecanismos de evaluación del servicio al ciudadano**

Se evaluaron los mecanismos de evaluación del servicio al ciudadano y se evidenciaron problemas en la solución de las PQRS realizadas.

En la normativa vigente de acuerdo a la ley 1755 de 30 de junio de 2015, las instituciones públicas deben regular el Derecho Fundamental de Petición y garantizar que Toda persona tenga el derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades, en términos definidos en dicha ley y a obtener una pronta resolución completa y de fondo sobre la misma.

También, de acuerdo a la normativa vigente, en el Artículo 2.2.3.12.2. del Decreto 1166 de 2016 en el cual se plantean los lineamientos para la centralización de la recepción de peticiones todas las autoridades deberán centralizar en una sola oficina o dependencia la recepción de las peticiones que se les formulen verbalmente en forma presencial o no presencial, y destinar el número de funcionarios suficiente que permita atender las peticiones verbales que diariamente se reciban, los cuales deberán tener conocimiento idóneo sobre las competencias de la entidad. Así mismo, las autoridades, deben habilitar los medios, tecnológicos o electrónicos disponibles que permitan la recepción de las peticiones verbales en los términos y condiciones establecidas en el artículo 2.2.3.12.3 del mismo artículo, aun por fuera de las horas de atención al público.

Si bien la Alcaldía de Paipa poseía un canal virtual en su página web para la recepción de PQRS, no poseía mecanismos para atender estas peticiones de forma presencial en sus instalaciones bien sea de forma verbal o escrita. En cuanto al proceso de recepción y redireccionamiento, este era llevado por control interno, pero no había formatos que permitieran agilizar su despacho y respuesta en las demás dependencias. Esto era crítico pues las PQRS de acuerdo a la normativa deben ser resueltas dentro de los 15 días hábiles siguientes a su recibo, exceptuando aquellas que

requieran de un proceso disciplinario, las cuales deben ser atendidas en los términos previstos por el código único disciplinario (La ley 1755 de 2015).

La ley 1755 de 2015 contempla la imposición de sanciones disciplinarias para los funcionarios que no tramiten los derechos de petición y PQRS en su artículo 31:

“La falta de atención a las peticiones y a los términos para resolver, la contravención a las prohibiciones y el desconocimiento de los derechos de las personas de que trata esta Parte Primera del Código, constituirán falta para el servidor público y darán lugar a las sanciones correspondientes de acuerdo con el régimen disciplinario”.

De tal forma, cuando no fuere posible resolver o contestar la petición en dicho plazo, se deberá informar así al interesado, expresando los motivos de la demora y señalando a la vez la fecha en que se resolverá o dará respuesta. Cuando la petición haya sido verbal, la decisión debe tomarse y comunicarse en la misma forma al interesado.

#### ***1.26.1. Mejoramiento del proceso de PQRS***

Como mejoras al proceso, se implementaron formatos para recibir PQRS de forma verbal y escrita en las instalaciones de la alcaldía y se generaron mecanismos para controlar y medir la tasa de respuesta oportuna de PQRS por control interno y así estimular la rápida respuesta de PQRS en la institución dado que cuando las PQRS llevaban mucho tiempo no había forma de medir el tiempo de aplicación.

Según la normativa vigente, la recepción del derecho de petición verbal deberá radicarse de inmediato y deberá contener, un mínimo de datos. Estas características aplican también para la recepción de quejas escritas a través de la plataforma web y en los buzones físicos. Los datos mínimos son los siguientes:

1. Número de radicado o consecutivo asignado a la petición.

2. Fecha y hora de recibido.

3. Los nombres y apellidos completos del solicitante y de su representante y/o apoderado, si es el caso, con indicación de los documentos de identidad y de la dirección física o electrónica donde se recibirá correspondencia y se harán las notificaciones. Quien realiza la petición podrá agregar su dirección electrónica. Si el peticionario es una persona privada que deba estar inscrita en el registro mercantil, estará obligada a indicar su dirección electrónica (Decreto 166 de 2016).

4. El objeto de la petición.

5. Las razones en las que fundamenta la petición. La no presentación de las razones en que se fundamenta la petición no impedirá su radicación, de conformidad con el parágrafo 2° del artículo 16 de la Ley 1437 de 2011 sustituido por el artículo 1° de la Ley 1755 de 2015.

Para llevar esto a cabo se desarrolló un formato de reporte de quejas dentro de la entidad, teniendo como en cuenta los requerimientos normativos e inspirados en el formato web preexistente. El formato de reporte de quejas dentro de la entidad se presenta en la siguiente figura.

**Figura 17.**

*Formato reporte de quejas dentro de la entidad.*

	<b>PROCESO:</b>	(Escriba el proceso sobre el cual quiere hacer la PQRS)	<b>Versión: única</b>
	<b>MOTIVO:</b>		<b>TIPO*:</b>
			1 2
(Escriba aquí su PQRS)			
<b>INFORMACION BÁSICA</b>			
Nombre del Funcionario o Contratista:			
Documento de Identidad:			
Dependencia:			
Cargo:			
Celular:			
Correo electrónico:			
Persona contra quien se interpone la queja:			
Cargo:			
Fecha diligenciamiento:			
<b>INSTRUCCIÓN PARA EL DILIGENCIAMIENTO</b>			
*Si usted quiere presentar una queja, diligencie el numeral 1. Si usted quiere presentar una sugerencia diligencie el numeral 2.			

EL formato de PQRS de la Alcaldía Municipal de Paipa se encuentra en el Apéndice P.

A su vez, fruto del desarrollo de esta revisión se planteó la inclusión de buzones de PQRS físicos en las instalaciones de la oficina. Y un control de formulario para la oficina de control interno para llevar el control de las PQRS.

**Figura 18.**

*Buzones de PQRS físico en las instalaciones de la Alcaldía de Paipa*



*Nota:* fotografías tomadas en la Alcaldía Municipal de Paipa.

Con la herramienta desarrollada se puede proveer los tiempos de respuesta y hacer llamados de atención previos para dar solución en cada dependencia de la alcaldía con el fin de no incurrir en consecuentes problemas.

En el apéndice Q se encuentra la herramienta ofimática desarrollada.

### **1.27.Desarrollo de proceso de retiro y desvinculación asistida**

Se implemento este protocolo con el personal de talento humano de la alcaldía de Paipa con el objetivo de preparar y brindar herramientas a los servidores públicos de la Alcaldía Municipal de Paipa que por distintas circunstancias administrativas (tales como jubilación, retiro o desvinculación se aparten de la entidad) para que puedan afrontar el cambio de estilo de vida.

Incluye un marco conceptual pertinente con el fin de abordar la temática y obtener información relevante para el programa de desvinculación laboral asistida propuesto. Posteriormente se presenta toda la normativa legal pertinente, se definieron los conceptos claves y se mencionó la pertinencia de estos para el desarrollo del programa.

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

#### ***1.27.1. Resultados de la estructuración del programa de desvinculación laboral asistida***

EL programa propuesta consistió en tres fases. El programa de desvinculación asistida completo propuesto se encuentra en el Apéndice R.

**1.27.1.1.Fase inicial.** La Alcaldía Municipal de Paipa iniciará el programa de Desvinculación Asistida a partir de la detección de la necesidad, teniendo en cuentas las siguientes estrategias:

- Bases de datos de servidores considerados por Ley como pre-pensionados.
- Información de actos administrativos, relacionados con retiros o jubilaciones.
- Solicitudes directas de servidores para ser incluidos en el programa.
- Disposiciones legales, originadas en procesos de concurso, reestructuraciones de planta, etc.

1.27.1.2.**Fase de ejecución.** Comprende todas aquellas acciones encaminadas cumplir con el objetivo de este programa encaminadas al mejoramiento de la calidad de vida del servidor próximo desvincularse de la entidad que le permitan adaptarse en su nueva etapa de la vida:

1. Difusión del programa a los servidores de carrera administrativa, provisionalidad, libre nombramiento y remoción, a través de diferentes medios institucionales. Acercamiento por parte de la Dirección de Gestión del Talento Humano a la población objetivo, a fin de realizar una sensibilización acerca del programa, su posible inclusión, así como informar sobre los beneficios.
2. Evaluación, identificación de capacidades, puntos fuertes y débiles. La Dirección de Gestión del Talento Humano podrá realizar a través de un profesional de la Psicología entrevistas con los servidores, para determinar las aptitudes y condiciones de afrontamiento con respecto a la desvinculación, evaluación, identificación de capacidades, puntos fuertes y débiles. Así mismo, para orientarlo a través de la autoevaluación y autoconocimiento, con interrogantes tales como:

¿Cómo soy? (Diagnóstico de personalidad).

¿Qué me gusta hacer? (Diagnóstico de motivaciones).

¿Qué conocimientos poseo? (Diagnóstico de conocimientos).

¿Qué se hacer con éxito? (Diagnóstico de competencias).

¿Qué quiero hacer en los próximos años? (Diagnóstico de expectativas y ambiciones).

También, en este punto es posible identificar si la persona que finaliza su vínculo laboral, tiene como objetivo continuar en el ámbito laboral o culminar con actividades laborales, según sea el caso, es necesario especificarlo con el fin de orientar el proceso

en las siguientes fases a adquisición y entrenamiento de habilidades para facilitar la reacomodación laboral o por el contrario orientar el proceso a generar nuevas actividades en el ámbito personal y de recreación que permitan a la persona llevar una vida activa.

3. Entrenamiento y preparación de búsqueda de empleo o generación de emprendimiento.

Si el servidor tiene como meta reingresar al mercado laboral, el objetivo es brindarle herramientas con el fin de que el servidor adquiera las habilidades necesarias para la búsqueda exitosa de empleo, para ello, se pueden utilizar técnicas como juego de roles, entrevistas y reestructuración de la hoja de vida. Es importante que, a partir del diagnóstico realizado previamente, se identificaron brechas y debilidades, si considera es relevante realizar algún tipo de entrenamiento extra es posible hacerlo.

Es necesario identificar si el servidor conoce y maneja los actuales medios de búsqueda de empleo, si no es así debe orientarse al entrenamiento del manejo de estas herramientas, con el fin de que inicie su búsqueda de empleo con las herramientas nuevas, si es posible, un valor agregado, es poder contactar convenios con otras entidades que permitan generar alianzas de entre organizaciones (la Alcaldía Municipal de Paipa, Cámara de Comercio, SENA) y así posibilitar aún más la inserción laboral.

4. Establecimiento de convenios con entidades educativas para la promoción de la educación no formal de los servidores, en temas relacionados con creatividad, desarrollo de nuevas posibilidades de negocio y emprendimiento. (SENA, etc).

5. Capacitaciones y entrenamientos: Desarrollo de talleres sobre:

- Resistencia al cambio organizacional, buscando desarrollar competencias de flexibilidad, adaptabilidad, automotivación y desarrollo personal, como herramientas básicas e indispensables para asimilar cambios y desarrollar la resiliencia ante las diferentes situaciones.

- Fortalecimiento de las competencias individuales, que le permita al ex servidor iniciar un proceso de evaluación de sus capacidades, habilidades, destrezas, conocimiento, que puedan hacerlo más atractivo en el mercado laboral y/o afrontar la situación.
6. Promoción y prevención en salud: Con el apoyo de la ARL y de las EPS, iniciar actividades y charlas sobre promoción y prevención de la salud física y psicológica de los servidores, nutrición y manejo del estrés.
7. Seguro de desempleo: la Alcaldía Municipal de Paipa, informará a la Caja de Compensación correspondiente, sobre la desvinculación de personal a fin de activar y apoyar las gestiones para que el exservidor reciba el auxilio de desempleo.

El auxilio de desempleo es un beneficio que se otorga la Caja de Compensación a los trabajadores cesantes (que estén sin vinculación laboral) que cumplan con los requisitos establecidos en la ley 1636 de 2013. Durante el período cesante, los postulantes podrán acceder a los servicios de capacitación laboral, pago a salud, pensión, bonos de alimentación, cuota monetaria (si la recibía cuando era trabajador dependiente) e incentivo adicional por ahorro voluntario de cesantías.

8. Pre-pensionados:
- Realizar jornadas para preparar a los pre pensionados para el retiro del servicio que incluyan dimensiones en cuanto a la salud física y psicológica, abordajes jurídicos, utilización del tiempo libre, nuevas aficiones y proyecto de vida.
  - Buscar apoyo con los fondos de pensiones, para brindar orientación en cuanto a trámites en casos de jubilación.
  - Con el apoyo de la Caja de Compensación, brindar sensibilizaciones sobre finanzas personales y economía familiar.

- Exaltación a la labor realiza para los jubilados de cada vigencia a través de una actividad en la que se involucra al servidor y se le reconoce.
- Permitir la participación de un grupo de pensionados en actividades culturales, de integración, deportivas y/o ecológicas desarrolladas por la Alcaldía Municipal de Paipa, siempre y cuando el presupuesto asignado para tal fin lo permita.

1.27.1.3.**Fase evaluación.** El objetivo de esta fase es evaluar el programa y si es necesario realizar ajustes, para ello, se aplicarán por parte de profesionales de la psicología o carreras afines de la Dirección de Gestión del Talento Humano, instrumentos tales como encuestas, entrevistas y evaluaciones de retroalimentación sobre las actividades realizadas; de tal forma que permitan revaluar y medir alcances, metodología y objetivos del programa a fin de mejorarlo.

Es necesario hacer seguimiento con los ex servidores, para lo cual se deben establecer métodos de contacto e interacción con ellos, a fin de identificar si fue posible la adhesión al mercado laboral o si se le puede brindar otro tipo de ayuda por parte de la entidad, dejando registro documental de esta última entrevista. En relación con los jubilados, es necesario aplicar encuestas de satisfacción de las diferentes actividades a fin de evaluar el programa.

En cuanto al indicador de eficacia, se medirá el logro de los resultados planificados en el programa de desvinculación asistida y si se logran los resultados inicialmente planificados.

### **Implementar Indicadores**

Para mejorar las operaciones de la organización es necesario contar con medidas que permitan el control. A su vez, la implementación del seguimiento a los servidores públicos permite identificar posibles mejoras y minimizar tiempos de respuesta al ciudadano. Por ello, es de suma

importancia utilizar indicadores de gestión y mostrar el desempeño de los procesos a través de fórmulas claras y establecidas en relación a lo que desea calcular.

De igual forma, el sistema de indicadores es una herramienta que permite evaluar el desempeño de la organización, permitiendo conocer cuantitativamente el estado del proceso que se está evaluando. Al día de hoy, la Alcaldía Municipal de Paipa no cuenta con dicho sistema para la evaluación y el control de los procesos relacionados con la Gestión del Talento Humano en la entidad. Por lo cual, se ha diseñado e integrado en cada proceso. Para la formulación de cada indicador se han establecido las siguientes especificaciones:

- Nombre del indicador: Define que quiere medir el indicador.
- Tipo de indicador: Se establece si el indicador es utilizado para medir la efectividad, eficiencia o eficacia en la Gestión de Talento Humano.
- Meta: Hace referencia al valor que se espera alcanzar al medir el indicador, este valor de referencia es diferente en cada proceso de acuerdo con lo acordado por la administración de la entidad.
- Objetivo del indicador: Estable la importancia de implementar el indicador en el subproceso establecido.
- Unidad de medida: Especifica la unidad de medida utilizada, en algunos de los casos será de porcentaje o numérico.
- Definición de variables de la fórmula: Hace referencia a la descripción de las variables que se pueden encontrar en la formula, sean constantes o simplemente acotaciones de la formula.
- Fórmula para su cálculo: Especifica la operación que se realiza para lograr el cálculo del indicador, identificando las partes de la operación.

- Periodicidad: Frecuencia en la que se realizara la medición del indicador, teniendo en cuenta que la GTH, algunos indicadores exigen una frecuencia especifica.
- Responsable de generar el indicador: Persona o área encargada de aplicar y vigilar la implementación del indicador.

Los indicadores se diseñaron estableciendo el área de interés y apoyo de este proyecto y de la GTH de la Alcaldía Municipal de Paipa, se realizó recuperación de información del sistema de gestión para la alimentación, se entregó a la auxiliar administrativa de recursos humanos quien se encargará de mantener y comunicar los resultados a los directivos. Adicionalmente, se creó una herramienta ofimática de formato Balance Score Card. En esta herramienta se incluye también la ficha técnica del indicador con los ítems anteriormente descritos, observando los resultados de los indicadores.

**Tabla 15.**

*Tabla de indicadores*

PROCESO	INDICADOR	U. MEDIDA	FÓRMULA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE
Capacitación e inducción	% Procesos inducción desarrollados:	%	(Procesos inducción desarrollados/Nuevos funcionarios)	Trimestral	Gestión del Talento Humano
	Valoración promedio formulario inducción (Ver apéndice L)	%	Formulario inducción (Ver apéndice L)		
	Alcance programa capacitación	%	(funcionarios capacitados/TOTAL funcionarios)		
	Cumplimiento plan de capacitación 2022	%	(Actividades desarrolladas por periodo p. capacitación/ actividades propuestas por periodo P. capacitación)		
Atención al ciudadano	Respuesta PQRS	%	(Número de PQRS resueltas/TOTAL PQRS generadas)	Mensual	Control Interno
	Diligencia PQRS	%	(Número de PQRS en plazo crítico /TOTAL PQRS generadas)		
Evaluación del desempeño (cargos directivos LNYR)	Total de funcionarios evaluados	%	(Total funcionarios directivos evaluados/total funcionarios directivos)	Trimestral	Gestión del Talento Humano
	Quejas sobre la evaluación realizada	%	(Quejas sobre la evaluación realizada/total funcionarios directivos evaluados)		
Proceso de Retiro	Programa de desvinculación asistida	%	(Personas en el programa de desvinculación asistida/Total personal retirado período)	Trimestral	Gestión del Talento Humano
	Satisfacción proceso "Retiro"	%	(Calificación promedio de 0% a 100% de cada persona vinculada al proceso durante el periodo)		
Resultados MIPG	Formato evaluación MIPG	%	Resultados de acuerdo al Formato MIPG aplicado según CNSC	Anual	Gestión del Talento Humano

El formato Balanced Scorecard o cuadro de mando integral es una metodología de gestión estratégica que permite estructurar de forma dinámica y global los objetivos estratégicos para contrastarlos con una serie de métricas que miden el desempeño de todos los procesos. Con esa herramienta actualmente se lleva el control de las estrategias implementadas y se proyecta el mejoramiento integral derivado de la GTH en la alcaldía de Paipa.

Figura 19.

Matriz BSC con los indicadores propuestos

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL "INDICADORES PLAN DE MEJORAMIENTO ALCALDIA MUNICIPAL DE PAIPA"**

	Peso de la perspectiva	Mejora KPI	Peso del Objetivo	Objetivo KPI	Peso del Indicad	ESTAS NO CAMBIAN				Calificaci <sup>o</sup> n del Indicador	Peso Final del Indicador	Calificaci <sup>o</sup> n Final del
						Meta	Real	Peor	Mejor			
<b>MEJORAS GTH</b>	25%	Capacitación e inducción	25%	% Procesos inducción desarrollados: (Procesos inducción desarrollados/nuevos funcionarios)	100%	90%	90%	54%	99,00%	9,0	6,3%	0,5
			25%	Valoración promedio formulario inducción (Ver apéndice L)	100%	90%	70%	54%	99,00%	3,6	6,3%	0,2
			20%	Alcance programa capacitación (funcionarios capacitados/TOTAL funcionarios)	100%	80%	100%	48%	98,00%	10,0	5,0%	0,5
			30%	Cumplimiento plan de capacitación 2022 (actividades desarrolladas por periodo p. capacitación/ actividades propuestas por periodo P. capacitación)	100%	90%	100%	54%	99,00%	10,0	7,5%	0,8
	25%	Atención al ciudadano	70%	Respuesta PQRS (Número de PQRS resueltas/TOTAL PQRS generadas)	100%	100%	100%	60%	110,00%	9,0	17,5%	1,4
			30%	Diligencia PQRS (Número de PQRS en plazo crítico /TOTAL PQRS generadas)	100%	10%	0%	14%	9,00%	10,0	7,5%	0,8
	30%	Evaluación del desempeño (cargos directivos LNYR)	50%	Total de funcionarios evaluados (Total funcionarios directivos evaluados/total funcionarios directivos)	100%	100%	100%	60%	110,00%	9,0	15,0%	1,2
			50%	Quejas sobre la evaluación realizada (Quejas sobre la evaluación realizada/total funcionarios directivos evaluados)	100%	10%	0%	14%	9,00%	10,0	15,0%	1,5
	25%	Programa de retiro	50%	Programa de desvinculación asistida (Personas en el programa de desvinculación asistida/Total personal retirado periodo)	100%	80%	70%	48%	88,00%	5,5	12,5%	0,7
			50%	Satisfacción proceso retiro (Calificación promedio de 0% a 100% de cada persona vinculada al proceso durante el periodo)	100%	80%	90%	48%	88,00%	10,0	12,5%	1,3
<b>TOTAL</b>											<b>9,8</b>	

La herramienta diseñada se encuentra en el apéndice J.

### Evaluación de las estrategias implementadas

Después de la implementación de mejoras implementadas en la Alcaldía Municipal de Paipa, se realizó una segunda aplicación del instrumento de evaluación para encontrar el porcentaje de cumplimiento.

La siguiente tabla presenta el comparativo de las categorías evaluadas antes y después de la intervención realizada.

Tabla 16.

Comparativo resultados gestión estratégica del talento humano MIPG.

Componentes	Categoría	Antes	Después	Incremento
<b>PLANEACIÓN</b>	Conocimiento normativo y del entorno	92	92	0,0%
	Gestión de la información	84	84	0,0%
	Planeación Estratégica	89	89	0,0%
	Manual de funciones y competencias	100	100	0,0%
	Arreglo institucional	80	80	0,0%
<b>INGRESO</b>	Provisión del empleo	76	78	2,6%
	Gestión de la información	95	95	0,0%
	Meritocracia	70	70	0,0%
	Gestión del desempeño	100	100	0,0%
	Conocimiento institucional	90	90	0,0%
	Inclusión	50	50	0,0%
<b>DESARROLLO</b>	Conocimiento institucional	100	100	0,0%
	Gestión de la información	76	76	0,0%
	Gestión del desempeño	23	57	147,8%
	Capacitación	71	74	4,2%
	Bienestar	89	89	0,0%
	Administración del talento humano	61	70	14,8%
	Clima organizacional y cambio cultural	73	75	2,7%
	Seguridad y salud en el trabajo	77	77	0,0%
	Valores	100	100	0,0%
	Contratistas	20	20	0,0%
	Negociación colectiva	100	100	0,0%
	Gerencia Pública	52	67	28,8%
	<b>RETIRO</b>	Gestión de la información	60	80
Administración del talento humano		0	40	4000,0%
Desvinculación asistida		70	85	21,4%
Gestión del conocimiento		100	100	0,0%

Como resultados más relevantes se encuentra un aumento significativo en el componente *Desarrollo*, puntualmente en la *Gestión de desempeño*, *Capacitación*” y “*Gestión del talento humano*”; y en el componente *Retiro* mejoras en *gestión de la información*, *Administración del talento humano*, la implementación del plan de *desvinculación asistida* la implementación de *administración del talento humano*.

La siguiente tabla resume el comportamiento de los diferentes componentes evaluados:

**Tabla 17.**

*Comparativos resultados por componente MIPG.*

	<b>Antes</b>	<b>Después</b>
Planeación	87,3	87,3
Ingreso	79,2	80
Desarrollo	70,7	76,7
Retiro	50	71,7
<b>TOTAL</b>	71,8	78,2

Como se observa, las mejoras más notorias se encuentran en los componentes *Desarrollo* y “Retiro” debido a las mejoras implementadas que permitieron el incremento en la calificación de las categorías mencionadas. Finalmente, la calificación total pasó de 71.8 a 78.2.

Cabe destacar que algunas mejoras se dieron de forma orgánica por GTH de la Alcaldía Municipal de Paipa una vez se implementaron las estrategias propuestas. Algunas de estas estrategias son el Mapeo de cifras de retiro de servidores y su correspondiente análisis por modalidad de retiro.

En el apéndice S se encuentra el aautodiagnóstico final de la gestión estratégica del talento humano de la alcaldía de Paipa.

### **Socialización de las mejoras implementadas y resultados**

La socialización fue realizada a la secretaria general y de Gobierno en compañía de la jefe GTH, en la que se presentó la documentación para mejoramiento del proceso de GTH teniendo en cuenta los requerimientos de la entidad y del sistema público. Como constancia de la culminación satisfactoria de la práctica profesional en la modalidad de proyecto de grado, se puede observar en

la culminación de la práctica empresarial y recibido de documentación entregada de forma satisfactoria.

**Figura 20.**

*Carta culminación satisfactoria de la práctica empresarial*

	ALCALDÍA DE PAIPA	NIT. 891.801.240 -1	
	Modelo Integrado de Planeación Y Gestión - MIPG	Código: GOA-F-16	
	Formato	Versión: 02	
	Comunicaciones – Oficios	Fecha Versión:02/01/2020	

Código Dependencia	-	Código Serie	-	Código Subserie	-	Radicado	-	Número	OS-	Marque con X
112	-		-		-		-			Interna <input checked="" type="checkbox"/> Externa <input type="checkbox"/>

Fecha Emisión	Día	Mes	Año
	22	07	2022

Dirigida a	Señores: <b>COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO</b>
Cargo / Empleo	Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Entidad	Universidad Industrial de Santander Bucaramanga
Contacto	

Asunto	Cumplimiento objetivos proyecto de grado <b>CAMILA ANDREA CHAPARRO AVENDAÑO</b>
--------	---

Cordial saludo,

Por medio de la presente, me permito informar que la estudiante **CAMILA ANDREA CHAPARRO AVENDAÑO**, con código **2145593** del programa de ingeniería industrial, cumplió a cabalidad los objetivos propuestos en el proyecto de grado **“Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la Alcaldía Municipal de Paipa”**, bajo la dirección de la docente Ana Mireya Cuadros Rojas, los resultados del proyecto fueron socializados ante la entidad y la directora Administrativa de Talento Humano. El proyecto de grado contó con la tutoría de la Dra. Diana Cristina Roberto Pinto, quien ocupa el cargo de Directora Administrativa de Talento Humano de la Alcaldía de Paipa.

Atentamente,

**DIANA CRISTINA ROBERTO PINTO**  
 Directora Administrativa de Talento Humano

**FABIO ALBERTO MEDRANO REYES**  
 Alcalde Municipio de Paipa

Validación	Nombre Completo / Empleo	Vo.Bo.	No	Archivado en
Proyecto				Dirección de Talento Humano
Revisó			No	Tipo
No	Años	Folios	Original	Gestión Documental (¿A Quién? - Empleo)

Elaboró	Revisó	Aprobó
Responsables del proceso	Responsable de Gestión Documental	Responsable de Planeación-MIPG

Carrera 22 N° 25-14  
 Teléfono: (608) 7 850 131 / 7 850135 / 7 851998  
 www.paipa-boyaca.gov.co E-mail: contactenos@paipa-boyaca.gov.co  
 alcaldia@paipa-boyaca.gov.co  
 código postal: 15516

## Conclusiones

La Gestión de Talento Humano es fundamental para las administraciones municipales dado que maneja el recurso más importante que tiene la institución en relación a sus procesos misionales. Por tanto, el desarrollo de diagnósticos que permitan identificar sus falencias, y la implementación de consecuentes propuestas de mejora fue fundamental para el correcto funcionamiento de la institución.

La gestión de talento humano en administraciones públicas posee una normativa referente extensa y detallada proveniente principalmente por la CNSN y Función pública que permite abordar cada etapa de la implementación de planes de mejoramiento de forma rigurosa, veraz y específica. Sin embargo, en ocasiones puede incurrir en limitaciones a la hora de implementar propuestas ajenas a la normativa que puedan tener un impacto positivo en la gestión del talento humano. Esto puede deberse a la inaplicabilidad de las mismas por aspectos normativos y/o a negligencia por parte de los funcionarios al incurrir en el aumento de actividades en su jornada laboral

Como resultado del diagnóstico de la gestión estratégica del talento humano en la alcaldía de Paipa, se encuentra que la valoración global de la gestión estratégica de talento humano para la alcaldía de Paipa obtuvo una la valoración total de 73,8%. El componente *planeación* tiene un resultado de 87.3%, el componente *ingreso* de 79.2%, el componente *desarrollo* 70.7% y el componente *retiro* 50.0%.

Si bien es cierto que el diagnóstico inicial es favorable y en promedio la entidad alcanza los niveles más altos, se requería realizar un plan de trabajo que tuviera en cuenta las puntuaciones más bajas y de esta manera reforzar las categorías más bajas y subir al nivel de consolidación para

dar cumplimiento a la normatividad aplicable. En el componente de *Planeación* todas las categorías superan el 80%, y esto lo convierte en el componente mejor calificado reflejando el buen trabajo en este aspecto. Presenta algunas falencias impidiendo valoraciones del 100% en sus categorías. Dichas falencias están representadas en problemas de articulación con la plataforma SIGEP y la ausencia de mecanismos digitales que generen reportes inmediatos como lo exige el MIPG. El componente de *Desarrollo* presenta muy buenos resultados en algunos componentes como *Conocimiento institucional y Valores*, que son opacados por muy bajos resultados en *gestión del desempeño y contratistas*. En *gestión del desempeño* la entidad carece de planes de mejoramiento individual y del registro de actividades de mejoramiento revisadas continuamente para verificar la mejora. Por su parte, en la categoría *contratistas* el resultado inicial fue bajo pues la entidad presentó una relación de casi 2 contratistas por cada persona de planta. Por su parte, en MIPG se busca una representatividad de contratistas mucho menor, de entorno al 10% con respecto a los funcionarios de planta. El componente *Retiro* era el más crítico y el de menor desempeño y su resultado recaía sobre la *administración del talento humano*, pues tenía un porcentaje de 0 debido a que la entidad no realizaba ningún informe sobre las razones de retiro de los servidores públicos ni se poseía ningún plan de apoyo.

Como mejora notoria del proceso de orientación que permite la estandarización de procedimientos se encuentra el plan de inducción desarrollado. Este permitió a los nuevos funcionarios conocer sus funciones y brindar un claro acercamiento a la institución, ambiente laboral, normativa, aspectos visionales, aspectos organizativos y demás particularidades que facilitan la adhesión de cada uno de estos con la cultura organizativa de la institución y con las propias funciones del cargo.

El plan de capacitación desarrollado buscó fortalecer las competencias y habilidades para el mejoramiento de los procesos y servicios, por medio de un conjunto de acciones que le apuntan al cumplimiento de los objetivos institucionales, al crecimiento humano de sus servidores, a la generación y producción de conocimiento. Fue de vital importancia la retroalimentación de los funcionarios de la Alcaldía y de los encargados de GTH para consolidar un cronograma y unas actividades acordes a las necesidades del personal. A su vez, es vital su desarrollo y un seguimiento y control para garantizar el desarrollo de las actividades propuestas y la satisfacción de los funcionarios con el programa.

El procedimiento para la Evaluación de Desempeño de la Alcaldía Municipal de Paipa buscó para la Evaluación del Desempeño Laboral tuvo como alcance a aquellos funcionarios de libre nombramiento y remoción, particularmente a los cargos directivos, ya que la evaluación para aquellos cargos de carrera administrativa es desarrollada propiamente en la plataforma SIGEP. La implementación de esta propuesta fue muy bien percibida por GTH. Sin embargo, la medición se deberá realizar en el segundo semestre mientras se plantean los compromisos y acuerdos de gestión con cada uno de los funcionarios a evaluar.

Las mejoras al proceso de PQRS eran urgentes dentro de la organización ya que se presentaban y presentan demoras en su respuesta y no había un proceso establecido o herramientas que permitieran gestionar su respuesta. Así mismo, el único portal para recepción de PQRS es a través de la página web, y la normativa legal exige que se generen medios para su recepción oral y escrita. La responsabilización de control interno de dicho proceso, la gestión de formatos para las PQRS de forma física y verbal, la adecuación de buzones de PQRS dentro de las instalaciones y la generación de herramientas ofimáticas que permiten prever con anticipación los tiempos faltantes

de cada PQRS y cada dependencia repercuten en la ausencia actual de PQRS vencidas dentro de la Alcaldía Municipal de Paipa.

La implementación del plan de desvinculación asistida aporta en la generación de bienestar y calidad de vida de los colaboradores de la organización. Esto es fundamental ya que permite generar herramientas que regresan en cierta medida parte del esfuerzo que estos funcionarios desarrollaron durante su etapa productiva dentro de la organización a través de programas de apoyo, capacitación y vinculación social de la mano de entidades de apoyo.

El plan de mejoramiento implementado incidió en el mejoramiento de la valoración global de la gestión estratégica de talento humano para la alcaldía de Paipa en la evaluación final realizada, la valoración total pasó de 71,8% a 78,2%. Como resultados más relevantes se encuentra un aumento significativo en el componente *desarrollo*, puntualmente en la *gestión de desempeño*, capacitación y *gestión del talento humano*; y en el componente *retiro* en mejoras en *gestión de la información*, *Administración del talento humano* y la implementación del plan de *desvinculación asistida*. Cabe destacar que algunas mejoras se dieron de forma orgánica por GTH de la Alcaldía Municipal de Paipa una vez se implementaron las estrategias propuestas, principalmente en el Mapeo de cifras de retiro de servidores y su correspondiente análisis por modalidad de retiro. No se alcanzaron valoraciones más altas en la valoración porque requerían la implicación de más funcionarios o de personal de apoyo, la autorización expresa de directores de área que no consideraban pertinente su intervención por el aumento en la carga laboral o eran propuestas que se tenían que realizar sobre las propuestas actualmente implementadas y que se plantea sean desarrolladas en el mediano plazo dentro de la institución.

### **Recomendaciones**

Se requiere que se dé continuidad a la implementación de las herramientas, planes, programas, matrices y demás elementos del plan de mejoramiento desarrollado para poder lograr los objetivos organizacionales y fortalecer el talento humano de la Alcaldía Municipal de Paipa.

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

Si bien se desarrolló un protocolo para la evaluación del desempeño laboral en aquellos cargos de libre nombramiento y remoción (los cuales no eran evaluados en la Alcaldía) de acuerdo a la normativa vigente, se implementó su evaluación únicamente con aquellos cargos *directivos* ya que eran los de mayor cantidad de funcionarios poseían y los que se consideraban más críticos. Sería positivo implementar también la evaluación de desempeño en cargos *asistenciales* y de “asesoría de acuerdo al protocolo desarrollado y a la retroalimentación generada con el modelo implementado con los cargos directivos.

Es de vital importancia que en la alcaldía Municipal de Paipa se mantenga documentación de las acciones de mejora implementadas con el fin de proveer su desarrollo continuo en posteriores administraciones.

Es pertinente realizar un análisis periódico del comportamiento de los indicadores de GTH, midiendo los resultados de las actividades que se realizan y permitiendo realizar acciones de mejora de forma oportuna que puedan incidir en el mejoramiento de los procesos involucrados y fortalecer los servicios prestados por la alcaldía a la comunidad.

Para dar cumplimiento al 100% en la evaluación propuesta por MIPG, es necesaria la implementación de mejoras que requieren el apoyo integral de diversos funcionarios de la alcaldía y un giro la contratación realizada. De tener un compromiso sólido por parte de la institución en el mediano plazo se podrían alcanzar valoraciones cercanas a esa cifra. En el componente *planeación* se deberían realizar reformas en los procesos que permitan la articulación total con la plataforma SIGEP y el desarrollo de reportes de gestión de forma digital en tiempo real; en el componente *Desarrollo* deberán desarrollarse planes de mejoramiento individual y cambiar el porcentaje de contratos realizados por contratistas ya que actualmente hay alrededor de 2 contratistas por cada persona de planta y MIPG busca que esta relación gire en torno a un 10%. En el componente *retiro* se deben implementar métricas de razones de retiro, informes consolidados de razones de retiro y se deben realizar actividades de con el 100% de las personas que se desvinculan por pensión, por reestructuración o por finalización del nombramiento provisional y evaluar el impacto de dichas actividades.

### Referencias Bibliográficas

- Acogida (s.f.). Acogida. Recuperado de: <https://www.serviciocivil.gov.co/portal>
- Alcaldía Municipal de Paipa, (2020). Plan de acción MIPG: Modelo Integrado De Planeación Y Gestión.
- Alcaldía Municipal de Paipa. (2020). Misión y visión de la entidad. Paipa.
- Alles, M. (2002). Desempeño por competencias. Granica S.A.
- ALLES, Martha. (2005) Desempeño Por Competencias: Metodología 360°. 2ª Edición. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires.
- Ardila y Zambrano. (2018) Mejoramiento del proceso del talento humano para el cuerpo oficial de bomberos de Bucaramanga, (tesis de pregrado) Universidad Industrial de Santander Bucaramanga, Colombia.
- ASIS, (2018). Análisis de situación de salud, Paipa: Gobernación de Boyacá.
- ATHPAIPA. (2011). Municipio de Paipa: <https://athpaipa.blogia.com/>. Obtenido de: <https://athpaipa.blogia.com/2011/030802-municipio-de-paipa.php>.
- Cadena T., Ochoa J. (2019). Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa industria colombiana de Pan Icolpan SAS. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga.
- cambio*". Tony Wilfred Ávila Hernández Alcalde Municipio de Maní, Casanare.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. MC Graw Hill.

- Constitución Política De Colombia (2016). Actualizada con los Actos Legislativos a 2016  
Edición especial preparada por la Corte Constitucional Consejo Superior de la Judicatura  
Centro de Documentación Judicial– CENDOJ Biblioteca Enrique Low Murtra –BELM.
- CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA. Actualizada con los Actos Legislativos a 2016  
Edición especial preparada por la Corte Constitucional Consejo Superior de la Judicatura  
Centro de Documentación Judicial– CENDOJ Biblioteca Enrique Low Murtra –BELM.
- Departamento Administrativo De La Función Pública (2010). Plan
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (2017). *Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos*. Recuperado de [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/Guia\\_metodologia\\_para\\_la\\_gestion\\_del\\_rendimiento\\_de\\_los\\_gerentes\\_publicos\\_2.pdf/2cd4a422-f940-4b21-aa83-a9108b87310b](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/Guia_metodologia_para_la_gestion_del_rendimiento_de_los_gerentes_publicos_2.pdf/2cd4a422-f940-4b21-aa83-a9108b87310b)
- Dessler, Gary. (2009). Administración de recursos humanos. 11ª Edición.: Pearson Educación, 2009. México. Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina. Recuperado: <http://www.redalyc.org/>
- EEIE (s.f). Guía para el interesado en mejoramiento del proceso de gestión del talento humano como trabajo de grado. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. UIS.
- Empleo (s.f). Revista de Psicología, 6, Pág. 49-67.
- Holguín. (2018). Caracterización del talento humano para la gestión estratégica aplicada en la alcaldía municipal de Arauca, (tesis de pregrado). Universidad Cooperativa de Colombia sede Arauca, Colombia.
- <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>.
- <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=80915>.
- Lineamientos para el proceso de desvinculación del servicio público en el Distrito Capital y Plan de

López-Mena, L. (1997). La desvinculación asistida, (outplacement) y la continuidad en el

Martínez Puon, Rafael. (2006) Administración Pública. Año: 2006; Tipo de publicación:

Artículo; Journal: Revista Centroamericana de Administración Pública ICAP, Costa Rica;

Número: 50-51. Hits: 3430.

MARTÍNEZ PUÓN, RAFAEL. Área(s) temática(s). 1. Administración Pública. Año: 2006; Tipo

de publicación: Artículo; Journal: Revista Centroamericana de Administración Pública

ICAP, Costa Rica; Número: 50-51. Hits: 3430.

Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de

Competencias. Segunda Edición revisada y actualizada Bogotá,

Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de

Competencias. Segunda Edición revisada y actualizada Bogotá,

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2016 – 2019 *“Todos liderando el*

Plan Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital. (2018). Circular Externa No.027.

Rebai, Flavia (2006). Programas de desvinculación asistida por la empresa. Universidad del

Centro

Reglamentario Único del Sector de la Función Pública. Recuperado de:

Rosero. (2018), Mejoramiento del proceso del talento humano para la alcaldía de Moniquirá,

(tesis de pregrado) Universidad Industrial de Santander Bucaramanga, Colombia.

Sector de Función Pública. (2015). Decreto 1083. Por medio del cual se expide el Decreto Único

Sector de Función Pública. (2017). Decreto 648. Por el cual se modifica y adiciona el Decreto

1083 de 2015