

**PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS,  
AÑO 2013**

**JUAN CARLOS AGUDELO SÁNCHEZ  
JORGE ANTONIO LÓPEZ ALZATE  
IRENE ELVIRA ROJAS ÁLVAREZ**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PEREIRA  
2015**

**PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS,  
AÑO 2013**

**JUAN CARLOS AGUDELO SÁNCHEZ  
JORGE ANTONIO LÓPEZ ALZATE  
IRENE ELVIRA ROJAS ÁLVAREZ**

**Trabajo presentado para optar al título de  
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**Asesores**

**Dr. WALTER GARCÍA MORALES  
Especialista Pedagogía Docencia Universitaria  
LUIS ALBERTO ARTEAGA CASAS  
Magister en Educación y Desarrollo Humano**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PEREIRA  
2015**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Pereira, junio de 2015

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
LISTA DE TABLAS	9
LISTA DE GRÁFICAS	17
LISTA DE FIGURAS	21
LISTA DE ANEXOS	22
INTRODUCCIÓN	23
1. DIAGNÓSTICO	32
1.1 ANÁLISIS INSTITUCIONAL	32
1.1.1 Fundación del municipio de Dosquebradas	32
1.1.2 Misión	34
1.1.3 Visión	34
1.1.4 Objetivos del municipio.	34
1.2 TABULADOS DE LAS SECRETARÍAS OBJETO DE INVESTIGACIÓN	38
1.2.1 Tabulado encuesta Secretaría de Hacienda	38

1.2.2 Tabulado encuesta Secretaría de Educación	46
1.2.3 Tabulado encuesta Secretaría de Salud	53
1.2.4 Tabulado encuesta Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad	60
1.2.5 Tabulado encuesta Secretaría de Obras Públicas	67
1.2.6 Tabulado encuesta Secretaría de Gobierno	75
1.2.7 Tabulado encuesta Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad	83
1.2.8 Tabulado encuesta Secretaría de Planeación	90
1.3 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE HACIENDA DOSQUEBRADAS	100
1.4 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DOSQUEBRADAS	102
1.5 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE SALUD DE DOSQUEBRADAS	105
1.6 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS DOSQUEBRADAS	107
1.7 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE GOBIERNO	109
1.8 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y COMPETITIVIDAD DE DOSQUEBRADAS - RISARALDA	112
1.9 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DE DOSQUEBRADAS	115

1.10 MATRIZ FODA SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL Y POLITICO – DOSQUEBRADAS	117
2. DEBILIDADES, CAUSAS Y CONSECUENCIAS	121
2.1 SECRETARÍA DE HACIENDA	121
2.2 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN	122
2.3 SECRETARÍA DE SALUD	123
2.4 SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS	124
2.5 SECRETARÍA DE GOBIERNO	125
2.6 SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONOMICO Y COMPETITIVIDAD	126
2.7 SECRETARÍA DE PLANEACIÓN	127
2.8 DESARROLLO SOCIAL	128
3. PLAN DE ACCIÓN	129
3.1 SECRETARÍA DE HACIENDA	129
3.2 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DOSQUEBRADAS RISARALDA	133
3.3 SECRETARÍA DE SALUD PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	137

3.4 SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS	141
3.5 SECRETARÍA DE GOBIERNO PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIAS	145
3.6 SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONOMICO Y COMPETITIVIDAD	149
3.7 SECRETARÍA DE PLANEACIÓN	153
3.8 SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL	156
3.9 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE HACIENDA DE DOSQUEBRADAS	161
3.10 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE EDUCACION DE DOSQUEBRADAS	162
3.11 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE SALUD DE DOSQUEBRADAS	163
3.12 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS DE DOSQUEBRADAS	164
3.13 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE GOBIERNO DE DOSQUEBRADAS	165
3.14 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONOMICO Y COMPETITIVIDAD DE DOSQUEBRADAS	166
3.15 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE PLANEACION DE DOSQUEBRADAS	167
CONCLUSIONES	169
RECOMENDACIONES	170

BIBLIOGRAFÍA	171
ANEXOS	173



## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Planta personal Alcaldía de Dosquebradas a Diciembre 31 de 2013.	30
Tabla 2. Orientación organizacional.	38
Tabla 3. Administración del talento humano.	40
Tabla 4. Estilo de dirección.	41
Tabla 5. Comunicación e integración.	42
Tabla 6. Trabajo en grupo.	43
Tabla 7. Capacidad personal.	44
Tabla 8. Medio ambiente físico.	45
Tabla 9. Orientación organizacional.	46
Tabla 10. Administración del talento humano.	47
Tabla 11. Estilo de dirección.	48
Tabla 12. Comunicación e integración.	49
Tabla 13. Trabajo en grupo.	50

Tabla 14. Capacidad profesional.	51
Tabla 15. Medio ambiente físico.	52
Tabla 16. Orientación organizacional.	53
Tabla 17. Administración del talento humano.	54
Tabla 18. Estilo de dirección.	55
Tabla 19. Comunicación e integración.	56
Tabla 20. Trabajo en grupo.	57
Tabla 21. Capacidad profesional.	58
Tabla 22. Medio ambiente físico.	59
Tabla 23. Orientación organizacional.	60
Tabla 24. Administración del talento humano.	61
Tabla 25. Estilo de dirección.	62
Tabla 26. Comunicación e integración.	63
Tabla 27. Trabajo en grupo.	64
Tabla 28. Capacidad profesional.	65

Tabla 29. Medio ambiente físico.	66
Tabla 30. Orientación organizacional.	67
Tabla 31. Administración del talento humano.	68
Tabla 32. Estilo de dirección.	69
Tabla 33. Comunicación e integración.	71
Tabla 34. Trabajo en grupo.	72
Tabla 35. Capacidad profesional.	73
Tabla 36. Medio ambiente físico.	74
Tabla 37. Orientación organizacional.	75
Tabla 38. Administración del talento humano.	76
Tabla 39. Estilo de dirección.	77
Tabla 40. Comunicación e integración.	79
Tabla 41. Trabajo en equipo.	80
Tabla 42. Capacidad profesional	81
Tabla 43. Medio ambiente físico.	82

Tabla 44. Orientación organizacional.	83
Tabla 45. Administración del talento humano.	84
Tabla 46. Estilo de dirección.	85
Tabla 47. Comunicación e integración.	86
Tabla 48. Trabajo en grupo.	87
Tabla 49. Capacidad profesional.	88
Tabla 50. Medio ambiente físico.	89
Tabla 51. Orientación organizacional.	90
Tabla 52. Administración del talento humano.	92
Tabla 53. Estilo de dirección.	93
Tabla 54. Comunicación e integración.	95
Tabla 55. Trabajo en grupo.	96
Tabla 56. Capacidad profesional.	97
Tabla 57. Medio ambiente físico.	98
Tabla 58. Matriz FODA Secretaría de Hacienda Dosquebradas.	100

Tabla 59. Matriz FODA Secretaría de Educación Dosquebradas.	102
Tabla 60. Matriz FODA Secretaría de Salud de Dosquebradas – Risaralda.	105
Tabla 61. Matriz FODA Secretaría de Obras Públicas.	107
Tabla 62. Matriz FODA Secretaría de Gobierno.	109
Tabla 63. Matriz FODA Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad.	112
Tabla 64. Matriz FODA Secretaría de Planeación.	115
Tabla 65. Matriz FODA Secretaría de Desarrollo Social y Político.	117
Tabla 66. Debilidades, causas y consecuencias Secretaría de Hacienda.	121
Tabla 67. Debilidades, causas y consecuencias Secretaría de Educación.	122
Tabla 68. Debilidades, causas y consecuencias Secretaría de Salud.	123
Tabla 69. Debilidades, causas y consecuencias Secretaría de Obras Públicas.	124
Tabla 70. Debilidades, causas y consecuencias Secretaría de Gobierno.	125
Tabla 71. Debilidades, causas y consecuencias Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad.	126
Tabla 72. Debilidades, causas y consecuencias Secretaría de Planeación.	127

Tabla 73. Debilidades, causas y consecuencias Secretaría Desarrollo Social.	128
Tabla 74. Plan de acción de las estrategias.	129
Tabla 75. Estrategia FA.	130
Tabla 76. Estrategia DO.	131
Tabla 77. Estrategia DA.	132
Tabla 78. Estrategia FO.	133
Tabla 79. Estrategia FA.	134
Tabla 80. Estrategia DO	135
Tabla 81. Estrategia DA.	136
Tabla 82. Estrategia FO	137
Tabla 83. Estrategia FA	138
Tabla 84. Estrategia DO.	139
Tabla 85. Estrategia DA.	140
Tabla 86. Estrategia FO	141
Tabla 87. Estrategia FA.	142

Tabla 88. Estrategia DO.	143
Tabla 89. Estrategia DA.	144
Tabla 90. Estrategia FO.	145
Tabla 91. Estrategia FA.	146
Tabla 92. Estrategia DO.	147
Tabla 93. Estrategia DA.	148
Tabla 94. Estrategia FO.	149
Tabla 95. Estrategia FA.	150
Tabla 96. Estrategia DO.	151
Tabla 97. Estrategia DA.	152
Tabla 98. Estrategia FO.	153
Tabla 99. Estrategia FA.	154
Tabla 100. Estrategia DO.	155
Tabla 101. Estrategia DA.	156
Tabla 102. Estrategia FO.	158

Tabla 103. Estrategia FA.	159
Tabla 104. Estrategia DO.	160
Tabla 105. Matriz FODA Secretaría de Hacienda de Dosquebradas	161
Tabla 106. Matriz FODA Secretaría de Educación de Dosquebradas	162
Tabla 107. Matriz FODA Secretaría de Salud de Dosquebradas.	163
Tabla 108. Matriz FODA Secretaría de Obras Públicas de Dosquebradas.	164
Tabla 109. Matriz FODA Secretaría de Gobierno de Dosquebradas.	165
Tabla 110. Matriz FODA Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de Dosquebradas.	166
Tabla 111. Matriz FODA Secretaría de Planeación de Dosquebradas	167
Tabla 112. Matriz FODA Secretaría Desarrollo Social y Político Dosquebradas	168



## LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Orientación organizacional	39
Gráfica 2. Administración del talento humano.	40
Gráfica 3. Estilo de dirección.	41
Gráfica 4. Comunicación e integración.	43
Gráfica 5. Trabajo en grupo.	44
Gráfica 6. Capacidad profesional	45
Gráfica 7. Medio ambiente físico.	46
Gráfica 8. Orientación organizacional.	47
Gráfica 9. Administración del talento humano.	48
Gráfica 10. Estilo de dirección	49
Gráfica 11. Comunicación e integración.	50
Gráfica 12. Trabajo en grupo.	51
Gráfica 13. Capacidad profesional.	52

Gráfica 14. Medio ambiente físico.	53
Gráfica 15. Orientación organizacional.	54
Gráfica 16. Administración del talento humano.	55
Gráfica 17. Estilo de dirección.	56
Gráfica 18. Comunicación e integración	57
Gráfica 19. Trabajo en grupo.	58
Gráfica 20. Capacidad profesional.	59
Gráfica 21. Medio ambiente físico.	60
Gráfica 22. Orientación organizacional.	61
Gráfica 23. Administración del talento humano.	62
Gráfica 24. Estilo de dirección.	63
Gráfica 25. Comunicación e integración.	64
Gráfica 26. Trabajo en grupo.	65
Gráfica 27. Capacidad profesional.	66
Gráfica 28. . Medio ambiente físico.	67

Gráfica 29. Orientación organizacional.	68
Gráfica 30. Administración del talento humano.	69
Gráfica 31. Estilo de dirección	70
Gráfica 32. Comunicación e integración.	71
Gráfica 33. Trabajo en grupo.	72
Gráfica 34. Capacidad profesional.	73
Gráfica 35. Medio ambiente físico.	74
Gráfica 36. Orientación organizacional.	76
Gráfica 37. Administración del talento humano.	77
Gráfica 38. Estilo de dirección.	78
Gráfica 39. Comunicación e integración.	79
Gráfica 40. Trabajo en equipo.	80
Gráfica 41. Capacidad profesional.	82
Gráfica 42. Medio ambiente físico.	83
Gráfica 43. Orientación organizacional.	84

Gráfica 44. Administración del talento humano.	85
Gráfica 45. Estilo de dirección.	86
Gráfica 46. Comunicación e integración.	87
Gráfica 47. Trabajo en grupo.	88
Gráfica 48. Capacidad profesional.	89
Gráfica 49. Medio ambiente físico.	90
Gráfica 50. Orientación organizacional.	91
Gráfica 51. Administración del talento humano.	92
Gráfica 52. Estilo de dirección.	94
Gráfica 53. Comunicación e integración.	95
Gráfica 54. Trabajo en grupo.	96
Gráfica 55. Capacidad profesional.	98
Gráfica 56. Medio ambiente físico.	99

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Bandera y escudo del municipio de Dosquebradas.	32
Figura 2. Alcaldes del municipio de Dosquebradas.	37

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta	173
Anexo B. Imágenes de las Secretarías objeto de Investigación	179

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional incide significativamente en el desempeño laboral de cada uno de los integrantes de una organización. A su vez, la manera de actuar frente a sus labores redunda en los comportamientos de sus pares, y deja entrever el clima que sirve de pilar para lograr los objetivos y metas trazadas desde la alta dirección.

Es así como el clima laboral representa la disposición actitudinal que el grupo de colaboradores refleja ante cada una de sus actividades, como expresión de la cooperación e interdependencia permanentes en la búsqueda de los logros de sus propósitos, teniendo en cuenta las condiciones de su entorno organizacional.

En este orden de ideas, las empresas del Estado requieren de direccionamientos estratégicos que propendan por la eficacia en el desempeño de las funciones del equipo de colaboradores.

Por ello, y para el desarrollo del presente trabajo se tomó como contexto la Alcaldía Municipal de Dosquebradas en cada una de las Secretarías que sirven de apoyo para la ejecución del Plan de Desarrollo que se ha emprendido el señor Alcalde Municipal.

Con base en lo expuesto, se tomó como instrumento y referente la guía de clima laboral para el sector público emanado por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP.

Por último, cabe mencionar que este trabajo se desarrolló en tres capítulos así:

Capítulo 1: se realiza diagnóstico institucional.

Capítulo 2: se identificaron las debilidades con sus causas y consecuencias.

Capítulo 3: se establece un Plan de Mejoramiento con su respectivo plan de acción.

## SÍNTESIS DEL MARCO TEÓRICO

La noción de clima organizacional está definida en principio en términos de percepciones compartidas de las políticas organizacionales, prácticas y procedimientos (Reichers & Schneider, 1990). Además el clima organizacional incluye las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos. El clima organizacional, refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo<sup>1</sup>.

A su vez, el Dr. Peter Cotton, Psicólogo australiano y especialista en Desarrollo Organizacional, define el clima organizacional o laboral como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distingue de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. El nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

De igual manera Brunet (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. Según la escuela de Gestalt los

---

<sup>1</sup> COTTON, P. Desarrollando un clima organizacional óptimo. Ponencia en el II Simposio, "Hacia lugares de trabajo más seguros en Australia". Sidney, Australia, Marzo de 2004. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollando-un-clima-organizacional-optimo/>



individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio<sup>2</sup>.

Cabe mencionar que el Departamento Administrativo de la Función Pública en cumplimiento de su misión de contribuir a la cualificación del talento humano como gestor de desarrollo y competitividad en el sector público, hace entrega a las entidades del Estado de herramientas, como la cartilla sobre Clima Organizacional, para que sirva como punto de partida para establecer el diagnóstico de cada entidad, siguiendo los lineamientos sugeridos<sup>3</sup>.

En vista de la importancia que ha venido tomando en el entorno actual la gestión del clima organizacional, se determina como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes, que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, hay que resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible.

---

<sup>2</sup> OBREGOSO, Arturo. El clima organizacional. Qué es y como analizarlo. 2008. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm>

<sup>3</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Clima Organizacional. DAFP. República de Colombia. 2001. Disponible en: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf>

De igual manera, el clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión en un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor.

Para que una empresa funcione bien, el factor fundamental es el recurso humano, pero poco aporta un empleado frustrado o desmotivado a los objetivos estratégicos de la empresa, por eso es necesario conocer la percepción común que tienen los individuos que conforman la organización y esto se conoce a través de la medición del clima organizacional, porque las características de una empresa repercuten en su clima y todo lo que de ello se derive, tal es el caso de su participación, motivación, interés, productividad, estos se ven afectados positiva o negativamente por el clima laboral.

Según el blog “Better be yourself” en su escrito “El impacto de los estudios de clima laboral y la implantación de 360° feedback como motores del cambio cultural”, los empleados que se encuentran motivados, son leales, pero ante todo capaces de elevar su espíritu a la máxima expresión de pertenencia y por consiguiente responsabilidad reflejada en todas sus actuaciones<sup>4</sup>.

Y como lo describe el Dr. Peter Cotton, Psicólogo australiano y Especialista en Desarrollo Organizacional, el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distingue de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. El nombre dado al ambiente generado por las

---

<sup>4</sup> BETTER BE YOURSELF. El impacto de los estudios de clima laboral y la implantación de 360° feedback como motores del cambio cultural. 2006. Disponible en: <http://betterbeyourself.blogspot.com/>

emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados, y es por este mismo medio que el empleador debe observar cada uno de sus subordinados para poder visualizar sus verdaderos actuares.

Resulta entonces de gran importancia y ante todo relevancia académica las posturas antes mencionadas en un mundo globalizado, competente y competitivo que vislumbra los sentimientos laborales más arraigados tendientes a satisfacer sus necesidades prioritarias y las de un tercero.

Este nuevo enfoque de universo organizacional es incluyente desde todo tipo de vista y cobra más importancia durante este siglo que representa a los seres humanos académicos, responsables, asiduos de valores familiares y empresariales.

El trabajador de hoy representa las ansias de competir con calidad pero ante todo capacitado para enfrentar los retos tecnológicos, psicológicos y epistemológicos de esta cultura envolvente y transformadora con tinte de competitividad permanente. Se requiere entonces la inclusión de las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos. Determinar cada rol con sus características correspondientes pero ante todo las oportunidades de mejoramiento continuo en de espacio laboral.

Desempeñar adecuadamente sus funciones de una manera eficaz, entusiasta y solícita, frente a las demandas del mercado que un cliente sugiere y está presto a recibir. Esa debe ser la postulación del mercado laboral de la actualidad y no la obligatoriedad de una labor a desempeñar. La impronta tiene que verse como la

motivación constante hacia los empleados, la demostración de innovación tecnológica laboral, el emprendimiento personal hacia la búsqueda de metas.

La empresa de hoy requiere de personal capacitado y capacitador, innovador, diligente, dispuesto al cambio, que se proyecte como agente dinamizador del cambio en su entorno tanto empresarial como social y familiar.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional en la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico.
- Identificar situación problema.
- Proponer el plan de acción.

## DISEÑO METODOLÓGICO

### TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva: porque describe los datos y características de la población o fenómeno en estudio como es el caso que nos atañe, el clima laboral, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento del mismo.

### METODO DE INVESTIGACIÓN

Descriptivo porque consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres, actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades se identificaron las características más importantes de los integrantes de cada una de las Secretarías objeto de estudio de la Alcaldía del municipio de Dosquebradas Risaralda; sus diferencias y parecidos, contextos, comportamientos, cómo visualizan sus labores cotidianas y la relación laboral que emprenden en su entorno, ya sea con sus compañeros o los jefes inmediatos y la alta dirección.

### INFORMACIÓN SECUNDARIA

- Manual de Funciones.
- Planta de cargos.
- Decretos municipales.
- Sistema de Gestión de Calidad Municipal.

## INFORMACIÓN PRIMARIA

Se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta dirigida a los funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas, en sus diferentes dependencias.

## POBLACIÓN Y MUESTRA

### POBLACIÓN

**Tabla 1. Planta personal Alcaldía de Dosquebradas a Diciembre 31 de 2013.**

No	SECRETARÍAS	No. FUNCIONARIOS						Total
		Niv. Asesor	Director Operativo	Prof. Especializado	Prof. Univers.	Técnico	Asistencial	
1	Secretaria de Hacienda	1	1	1	3	2	5	13
2	Secretaria de Educación, Cultura, Deporte y Recreación	1	1	6	13	7	2	30
3	Secretaria de Salud	1	1	0	5	13	1	21
4	Secretaria de Obras Publicas	1	1	0	4	0	1	7
5	Secretaria de Gobierno	1	2	0	4	5	20	32
6	Secretaria de Desarrollo Económico y competitividad	1	2	1	1	1	4	10
7	Secretaria de Planeación	1	3	3	7	0	6	20
8	Secretaria de Desarrollo Social	1	1	0	2	2	10	16
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>39</b>	<b>30</b>	<b>49</b>	<b>149</b>

Fuente: Dirección Administrativa Alcaldía Municipal de Dosquebradas.

## LIMITANTES / LIMITACIONES

Para el desarrollo del presente trabajo se presentaron las siguientes limitantes y limitaciones:

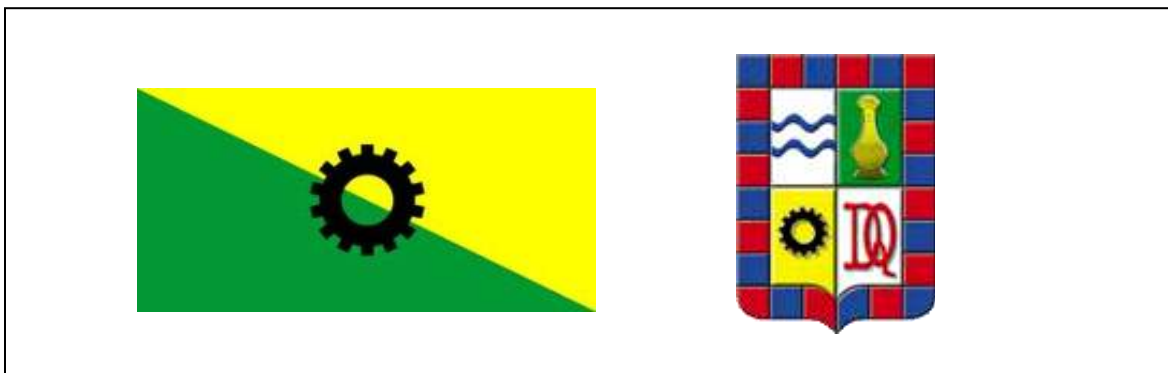
- El planteamiento del problema es delimitado y específico, al ser poco flexible no es posible que puedan abordarse otros aspectos y sólo se busque lo “necesario”.
- Poco interés por parte de algunos funcionarios para responder la encuesta.
- Falta de compromiso de algunos Secretarios de Despacho para identificar las falencias de su despacho y propender por las acciones de mejoramiento.
- Extenso número de preguntas, hace que los funcionarios sesguen las respuestas.

## 1. DIAGNÓSTICO

### 1.1 ANÁLISIS INSTITUCIONAL

**1.1.1 Fundación del municipio de Dosquebradas.** Fecha de fundación: 6 de diciembre de 1972. Fundadores: Bernardo López Pérez, Lilian Palacio de Alzate, Félix Montoya, Antonio Holguín, Eloy Zapata, Colombia López de Holguín, Lino Pastor López, Narcés Ortiz, Jorge Sanín Salazar, Nardo José Castaño, entre otros líderes que forjaron los senderos del municipio.

**Figura 1. Bandera y escudo del municipio de Dosquebradas.**



Fuente: Alcaldía de Dosquebradas. 2014. Disponible en: [www.dosquebradas.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=77&Itemid=220](http://www.dosquebradas.gov.co/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=77&Itemid=220)

El territorio que hoy ocupa el municipio de Dosquebradas, estuvo habitado al tiempo del descubrimiento y la conquista, por la tribu o nación de los aborígenes Quimbayas. Este territorio fue descubierto por el Capitán Jorge Robledo, al penetrar en dicha provincia a su regreso de Arma en el año de 1540. Se internó con algunos soldados desde Irra, a explorar las tierras altas que se presentaban al suroeste. El cacique Cananao gobernante de Irra, temeroso por la proximidad en su territorio de los cristianos o españoles, salió a su encuentro y como para buscar la amistad y darle buena acogida, le obsequió una gran vasija de oro en forma de



casquete, procedente, según declaraciones del cacique de una tribu cuyos señores “se servían con oro y tenían ollas y todo servicio en oro”. Fue esta la primera vez que Robledo supo de la existencia de los Quimbayas.

He aquí el interés de los españoles por conquistar este territorio. De paso se puede anotar que el Imperio Quimbaya, el cual poblaba parte de lo que hoy es Valle del Cauca, Risaralda, parte de Caldas y todo el Quindío, lo integraban unos 80.000 aborígenes, con un gobierno bien organizado y de una cultura milenaria, y no unos salvajes como los denominaron y trataron los conquistadores, hasta obtener casi el exterminio total de estos honrados y laboriosos agricultores, orfebres, artesanos y excelentes ceramistas que poblaban el actual territorio del Eje Cafetero.

Luego de la ocupación y posterior independencia de Colombia por parte de España, Dosquebradas fue fundada, en el año de 1.844 por colonos antioqueños, tolimenses, caucanos y vallunos, aspecto que le permitió desde muy temprano, afianzarse como punto de encuentro de los dos grandes procesos de colonización que se dieron hacia esta zona del país, la colonización antioqueña y la caucana, hecho que le ha otorgado un carácter cosmopolita a la ciudad.

Dosquebradas, desde su fundación estuvo adscrita al municipio de Santa Rosa de Cabal; inicialmente como sección del municipio y posteriormente como corregimiento, fue hasta el 6 de Diciembre de 1972, año en que se independizó y ascendió a la condición de municipio; por ende empieza a hacer parte del décimo cuarto municipio del departamento de Risaralda, después de un difícil proceso en los estrados judiciales para adquirir su autonomía.

**1.1.2 Misión.** El municipio de Dosquebradas, a través de su gobierno municipal será ejemplo de honestidad, compromiso Institucional, transparencia, modernización Institucional, calidad y buen servicio enfocado hacia la comunidad.

**1.1.3 Visión.** Dosquebradas será al 2011 una ciudad donde se respetan los derechos de todas las personas y se trata con dignidad la vida, en especial la de aquellas poblaciones menos favorecidas del Municipio que se ven enfrentadas a la pobreza.

Dosquebradas avanzará en la consolidación de su vocación industrial y logística, fortaleciendo sus ventajas competitivas y comparativas orientadas a generar nuevos emprendimientos que estimulen un crecimiento económico con mayor equidad, profundizando en el ordenamiento de su territorio físico, procurando en todo momento la sostenibilidad y protección de su medio ambiente.

Dosquebradas será una ciudad con mayor sentido de pertenencia entre la comunidad, con su tejido social reconstruido y con mejores condiciones de bienestar social para todos, especialmente para los niños, niñas y jóvenes quienes tendrán una educación de calidad y pertinente, que los forme con ética para afrontar los retos del futuro

**1.1.4 Objetivos del municipio.** Se destacan los siguientes:

Dignidad: para reconocer en cada persona que habita Dosquebradas, los valores intrínsecos que tiene por su condición de ser humano, dotado de inteligencia, de libertad, de capacidad de amar, de crear, de soñar, de construir un proyecto de vida propio y de contribuir a construir un proyecto de vida en común. Por ello, todo ciudadano y ciudadana de Dosquebradas es digno por sí mismo y tiene valor

como agente social que participa y transforma el desarrollo de la ciudad y la convierte a su vez en una ciudad Digna para todos.

Equidad: para reconocer en nuestro municipio las fuertes desigualdades que llevan a la exclusión de muchas comunidades que no acceden a los beneficios sociales que ofrece la ciudad y no pueden ejercer una ciudadanía plena; por tanto, es necesario reivindicar en forma permanente y en todo el ejercicio de gobierno, la garantía de los derechos, privilegiando aquellas poblaciones que se encuentran más desprotegidas.

Honestidad: para que nuestro comportamiento esté guiado por un manejo transparente, recto y pulcro en todos nuestros actos y de esta forma, actuemos con ética y lealtad hacia nuestra ciudad, haciendo buen uso de los recursos públicos y recuperando la confianza ciudadana en el gobierno municipal.

Solidaridad: para crear conciencia colectiva y sensibilizar a todos los habitantes de Dosquebradas, frente a la necesidad de fortalecer el tejido social a través de relaciones mutuas de apoyo y ayuda, frente a las adversidades y dificultades, de tal forma que se sientan respaldados y amparados tanto por el entorno social que los rodea, como por un gobierno municipal que actúa como garante de sus derechos.

Participación ciudadana: para fomentar el diálogo de saberes y la inclusión de todos los actores sociales en todas las fases de la planeación y gestión pública, asumiendo que nuestro municipio es de todos y por tanto, debemos tener un compromiso con él desde los diferentes roles que nos corresponde desempeñar desde el sector público, el sector privado y la academia, privilegiando la obligación del Estado como garante del bienestar colectivo y la protección de sus habitantes.

Tolerancia: para tener consideración y apertura en todo el ejercicio de gobierno para con aquellos sectores, grupos o personas que disientan de nuestras actuaciones públicas, permitiendo que dichos disensos sean tramitados en un escenario público de debate de ideas, donde prime la comunicación, el bien común y el respeto.

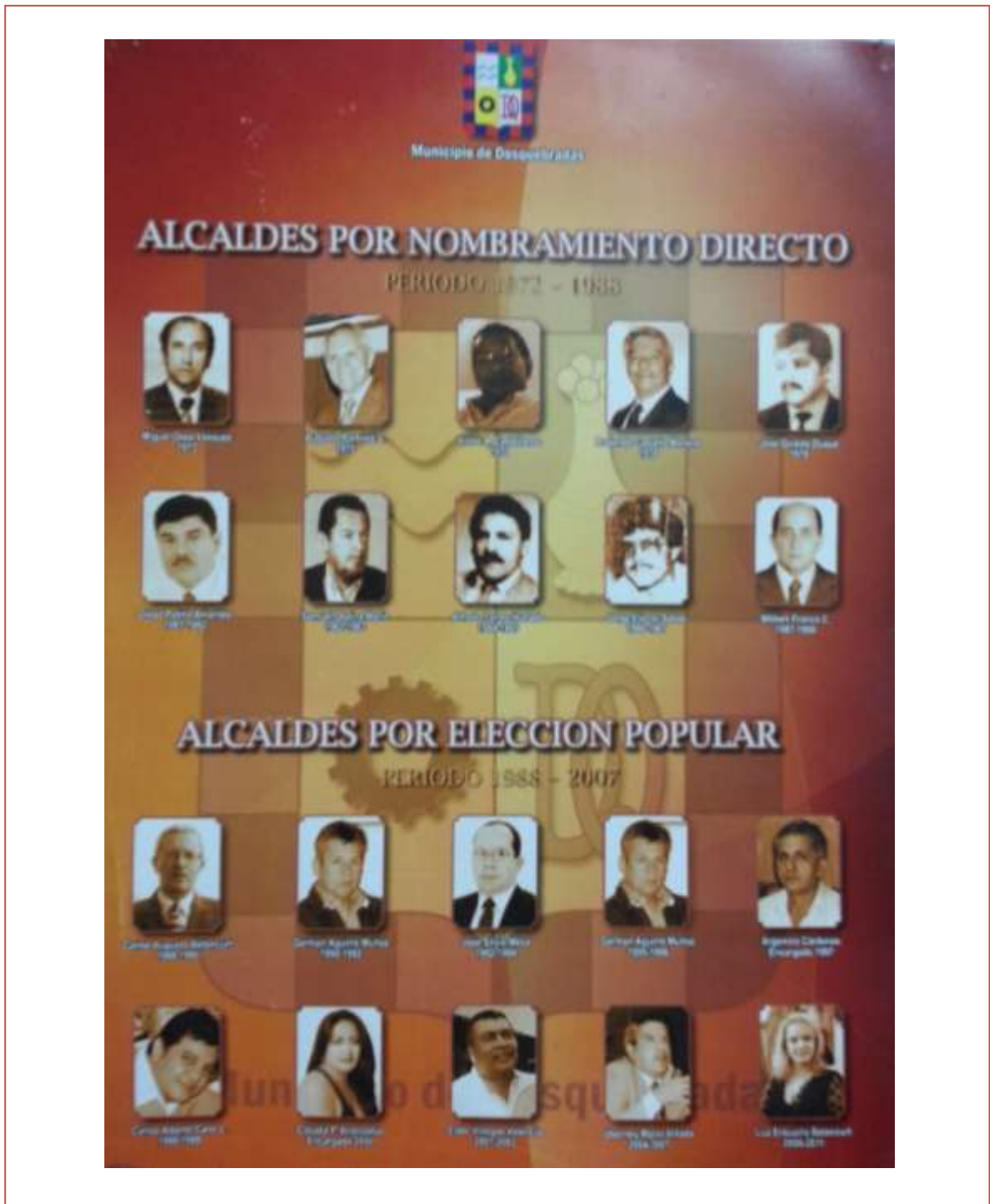
Identidad: el Plan de Desarrollo Municipal será más que un instrumento; será un plan-proceso orientado a rescatar y mantener la identidad ciudadana y el sentido de pertenencia de los ciudadanos y ciudadanas de Dosquebradas con su territorio y su entorno social.

Integralidad: el Plan de Desarrollo incluirá las estrategias, los programas y los proyectos de los diferentes sectores, pero también identificará las transversalidades que le aporten al municipio y lo articulen a la visión metropolitana y regional.

Calidad: como condición para llevar a cabo una administración pública, donde todos los funcionarios (as) trabajen bajo los criterios de la autoevaluación y el mejoramiento continuo, a fin de dar respuesta eficaz y eficiente a las demandas de la ciudadanía, contribuyendo a mejorar la calidad de vida del municipio.

Transparencia y comunicación pública: para informar con claridad y veracidad sobre la gestión de gobierno y rendir cuentas a la ciudadanía sobre las ejecutorias de la administración municipal, sobre los impactos logrados pero también, para dar a conocer las dificultades y restricciones que se presenten, haciendo seguimiento a todas las inquietudes de la comunidad.

Figura 2. Alcaldes del municipio de Dosquebradas.



Fuente: Alcaldía Municipal Dosquebradas.

## 1.2 TABULADOS DE LAS SECRETARÍAS OBJETO DE INVESTIGACIÓN

### 1.2.1 Tabulado encuesta Secretaría de Hacienda

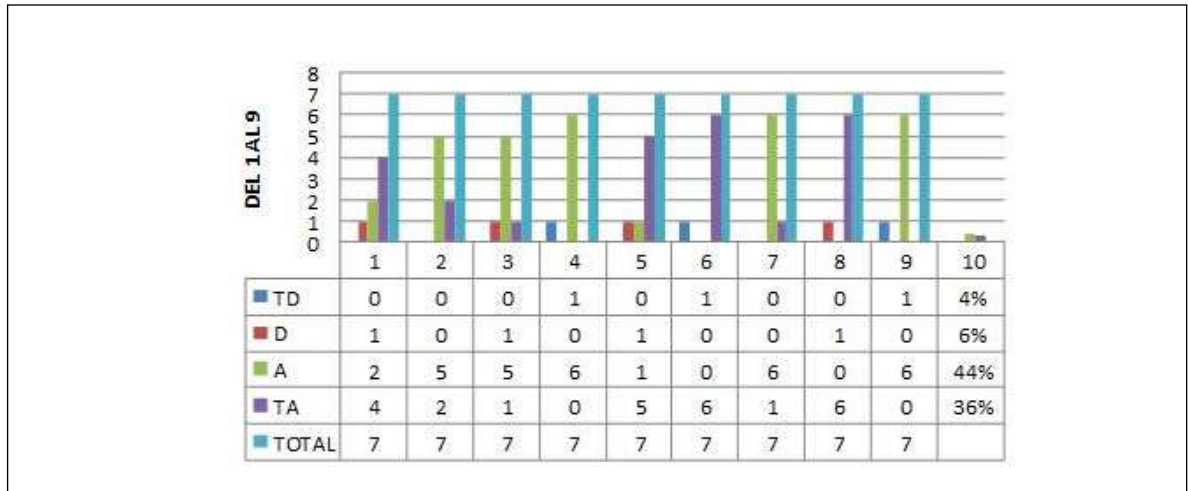
#### ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL

**Tabla 2. Orientación organizacional.**

ORIENTACION ORGANIZACIONAL	TD	D	A	TA	TOTAL
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad.	0	1	2	4	7
2. Los objetivos de mi entidad son claros	0	0	5	2	7
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales .	0	1	5	1	7
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.	1	0	6	0	7
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.	0	1	1	5	7
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.	1	0	0	6	7
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan	0	0	6	1	7
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas	0	1	0	6	7
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo	1	0	6	0	7
<b>PORCENTAJES</b>	4%	6%	44%	36%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 1. Orientación organizacional**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** el 4.0% de los encuestados aduce que está en total desacuerdo con la orientación organizacional que se viene presentando en Secretaría de Hacienda del municipio de Dosquebradas, el 6.0% está en desacuerdo con la orientación organizacional, y con el 44.0% se presenta de acuerdo con el ítem en cuestión, y 36% se encuentra en total acuerdo como se ha desarrollado la orientación organizacional en la Secretaría de Hacienda municipal.

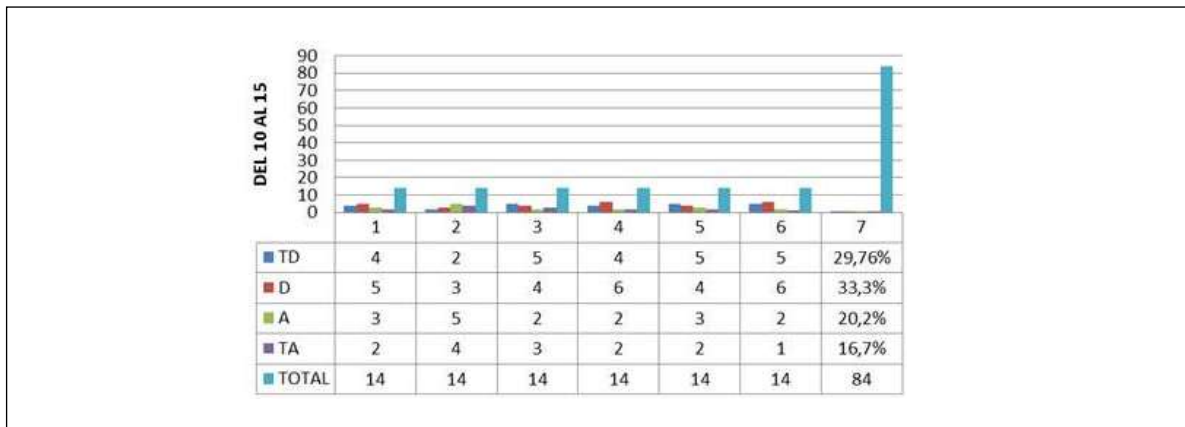
## ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Tabla 3. Administración del talento humano.**

ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	TD	D	A	TA	TOTAL
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.	1	0	3	3	7
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.	0	0	5	2	7
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.	1	0	1	5	7
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar objetivos y metas.	0	1	2	4	7
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.	1	1	1	4	7
15. La entidad concede los encargos a las personas que se lo merecen	1	0	1	5	7
	9,52%	4,8%	31,0%	54,8%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 2. Administración del talento humano.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** en cuanto a la administración del talento humano en la Secretaría de Hacienda del municipio de Dosquebradas, el 54.8% está en total acuerdo como se administra el personal, el 31.0% se encuentra de acuerdo, el 4.8 % está en desacuerdo y el 9.52% se muestra en total desacuerdo.

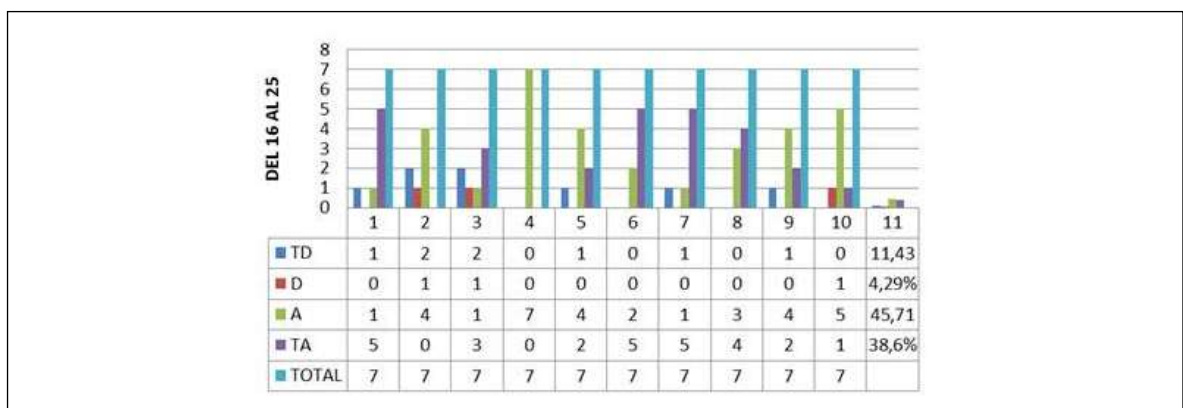


**Tabla 4. Estilo de dirección.**

ESTILO DE DIRECCION	TD	D	A	TA	TOTAL
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.	1	0	1	5	7
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.	2	1	4	0	7
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.	2	1	1	3	7
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimiento y habilidades de sus colaboradores.	0	0	7	0	7
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.	1	0	4	2	7
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.	0	0	2	5	7
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.	1	0	1	5	7
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.	0	0	3	4	7
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.	1	0	4	2	7
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.	0	1	5	1	7
	11,43%	4,29%	45,71%	38,6%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 3. Estilo de dirección.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** el 11.43% de los encuestados dicen que en cuanto al estilo de dirección de la Secretaría de Hacienda del municipio de Dosquebradas, están en total desacuerdo, pero el 4.29% aducen que se encuentran en desacuerdo sobre el mismo, y el 45.71% dicen que están de acuerdo con el manejo del estilo de dirección, y en un porcentaje del 38.6% de los encuestados muestran su total acuerdo en cómo se viene mostrando el estilo de dirección.

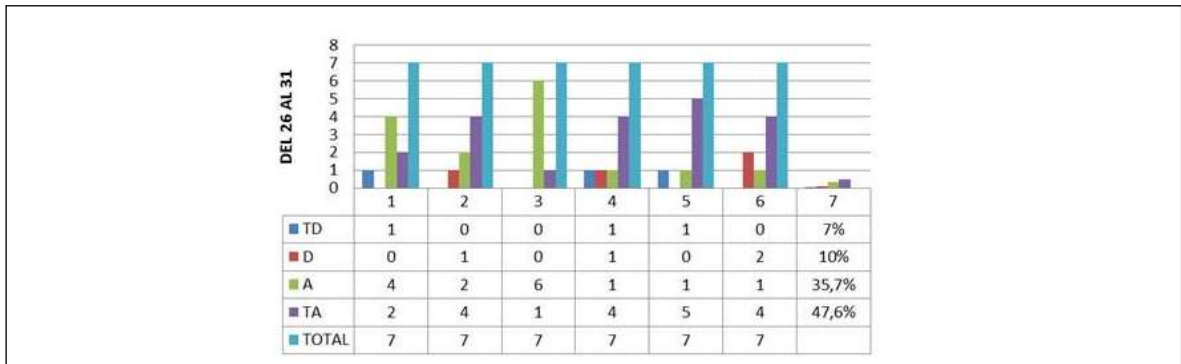
## COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

**Tabla 5. Comunicación e integración.**

COMUNICACIÓN E INTEGRACION	TD	D	A	TA	TOTAL
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.	1	0	4	2	7
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.	0	1	2	4	7
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	0	0	6	1	7
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.	1	1	1	4	7
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.	1	0	1	5	7
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo	0	2	1	4	7
	7%	10%	35,7%	47,6%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

#### Gráfica 4. Comunicación e integración.



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** hablando de la comunicación e integración en la Secretaría de Hacienda, el 47.6% se encuentra en total acuerdo pero el 35.7% dicen estar de acuerdo, y el 10.0% están en desacuerdo en la manera como se presenta la comunicación e integración en la Secretaría de Educación, pero el 7.0% está en total desacuerdo.

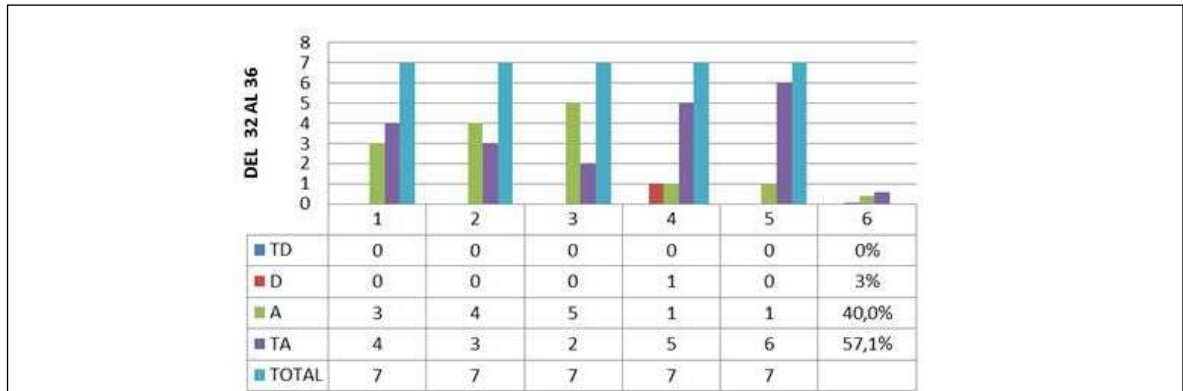
#### TRABAJO EN GRUPO

Tabla 6. Trabajo en grupo.

TRABAJO EN GRUPO	TD	D	A	TA	TOTAL
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.	0	0	3	4	7
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.	0	0	4	3	7
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.	0	0	5	2	7
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.	0	1	1	5	7
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe	0	0	1	6	7
	0%	3%	40,0%	57,1%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 5. Trabajo en grupo.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** el 0.0% del personal de la Secretaría de Hacienda está en total desacuerdo con la manera en que se trabaja en grupo, y el 3.0% está en desacuerdo con el mismo, pero el 40.0% aduce estar de acuerdo con el trabajo en grupo, y el 57.1% está en total acuerdo.

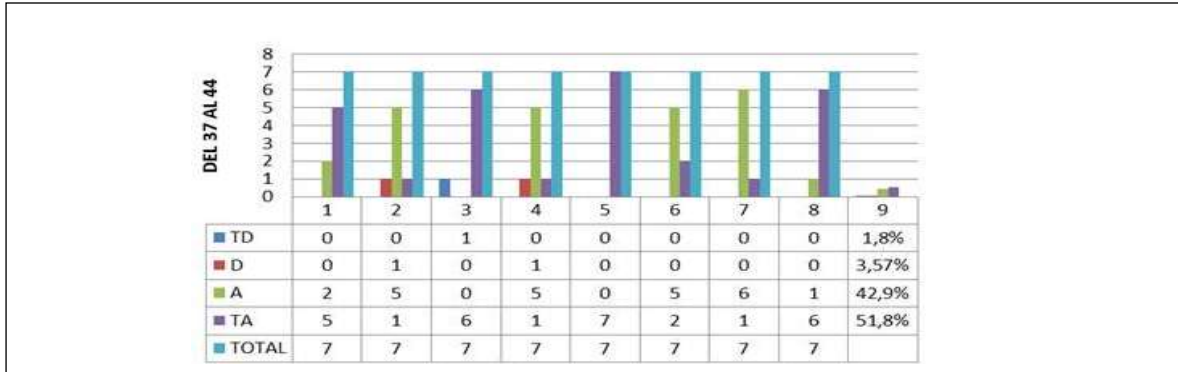
## CAPACIDAD PROFESIONAL

**Tabla 7. Capacidad personal.**

CAPACIDAD PROFESIONAL	TD	D	A	TA	TOTAL
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.	0	0	2	5	7
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.	0	1	5	1	7
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.	1	0	0	6	7
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.	0	1	5	1	7
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.	0	0	0	7	7
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.	0	0	5	2	7
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.	0	0	6	1	7
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo	0	0	1	6	7
	1,8%	3,57%	42,9%	51,8%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

## Gráfica 6. Capacidad profesional



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Al hablar de la capacidad profesional en la Secretaría de Hacienda, el 1.8% está en total desacuerdo, 3.57% en desacuerdo, el 42.9% se encuentra de acuerdo y el 51.8% en total acuerdo, lo cual refleja un alto porcentaje de satisfacción.

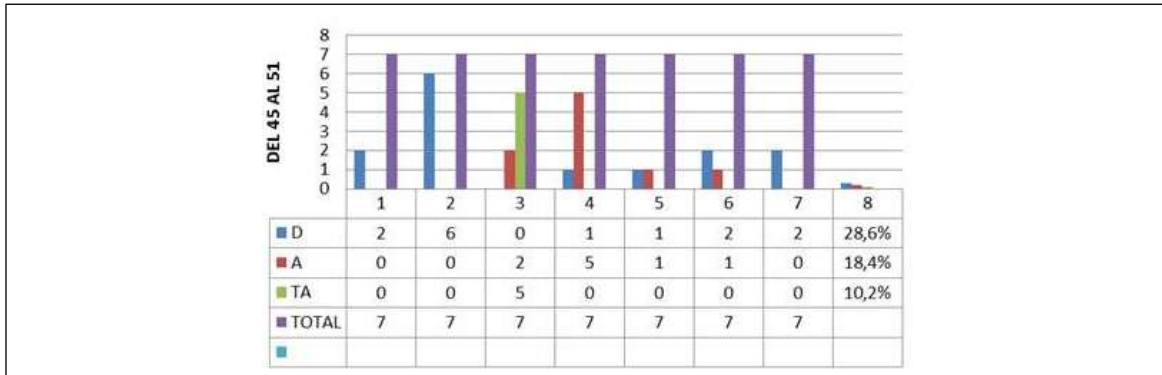
## MEDIO AMBIENTE FÍSICO

**Tabla 8. Medio ambiente físico.**

MEDIO AMBIENTE FISICO	TD	D	A	TA	TOTAL
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).	5	2	0	0	7
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.	1	6	0	0	7
47. Mi área de trabajo permanece limpia.	0	0	2	5	7
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.	1	1	5	0	7
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).	5	1	1	0	7
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.	4	2	1	0	7
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.	5	2	0	0	7
	43%	28,6%	18,4%	10,2%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 7. Medio ambiente físico.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** en cuanto al medio ambiente físico en la Secretaría de Hacienda del municipio de Dosquebradas, los encuestados respondieron que el 10.2% se encuentran en total acuerdo, el 18.4% está de acuerdo pero el 28.6% dice estar desacuerdo en cuanto al tema en cuestión, y el 43% está en total desacuerdo en el medio ambiente físico que poseen.

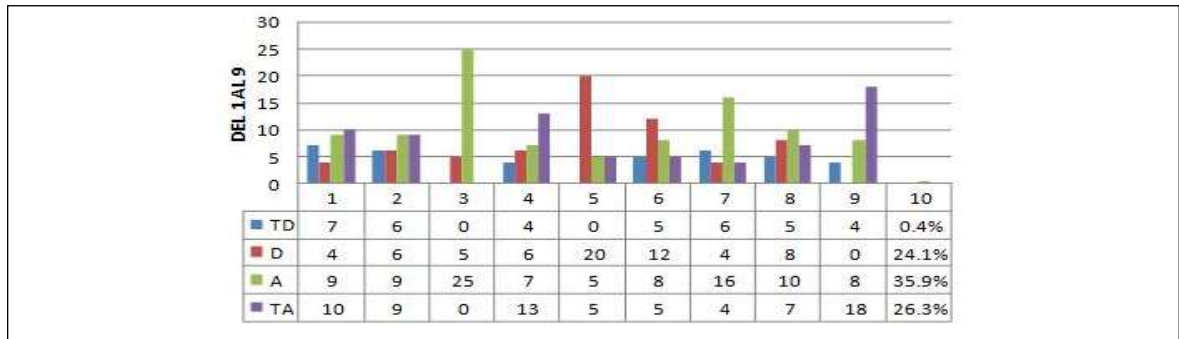
### 1.2.2 Tabulado encuesta Secretaría de Educación

**Tabla 9. Orientación organizacional.**

ORIENTACION ORGANIZACIONAL	TD	D	A	TA	TOTAL
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad.	7	4	9	10	30
2. Los objetivos de mi entidad son claros	6	6	9	9	30
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales .	0	5	25	0	30
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.	4	6	7	13	30
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.	0	20	5	5	30
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.	5	12	8	5	30
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan	6	4	16	4	30
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas	5	8	10	7	30
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo	4	0	8	18	30
<b>PORCENTAJES</b>	0.4%	24.1%	35.9%	26.3%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 8. Orientación organizacional.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** el 0.4% de los encuestados aduce que está en total desacuerdo con la orientación organizacional que se viene presentando en Secretaría de Educación del municipio de Dosquebradas, el 24.1 % está en desacuerdo con la orientación organizacional, y con el 35.9% se presenta de acuerdo con el ítem en cuestión, y 26.3% se encuentra en total acuerdo como se ha desarrollado la orientación organizacional en la Alcaldía.

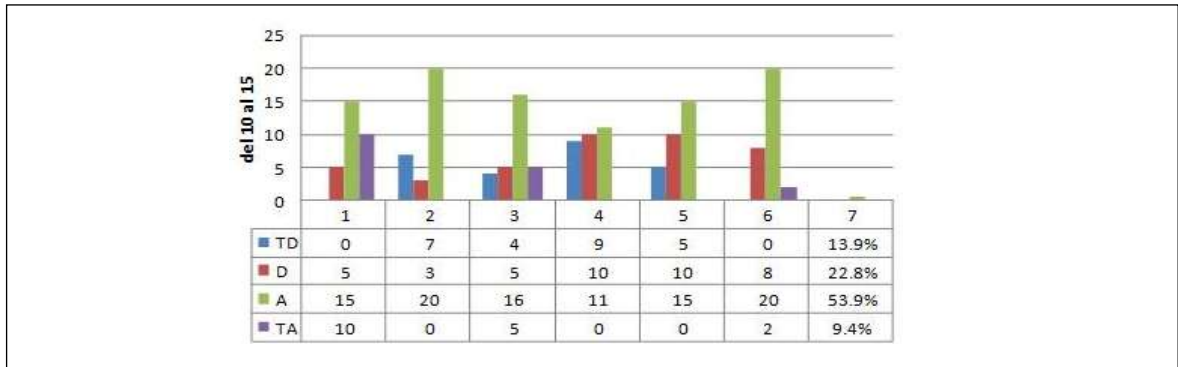
## ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Tabla 10. Administración del talento humano.**

ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	TD	D	A	TA	TOTAL
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.	0	5	15	10	30
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.	7	3	20	0	30
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.	4	5	16	5	30
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar objetivos y metas.	9	10	11	0	30
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.	5	10	15	0	30
15. La entidad concede los encargos a las personas que se lo merecen	0	8	20	2	30
	13.9%	22.8%	53.9%	9.4%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

## Gráfica 9. Administración del talento humano.



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** en cuanto a la administración del talento humano en la Secretaría de Educación del municipio de Dosquebradas, el 9.4% está en total acuerdo como se administra el personal, el 53.9% se encuentra de acuerdo, el 22.8% está en desacuerdo y el 13.9% se muestra en total desacuerdo.

## ESTILO DE DIRECCIÓN

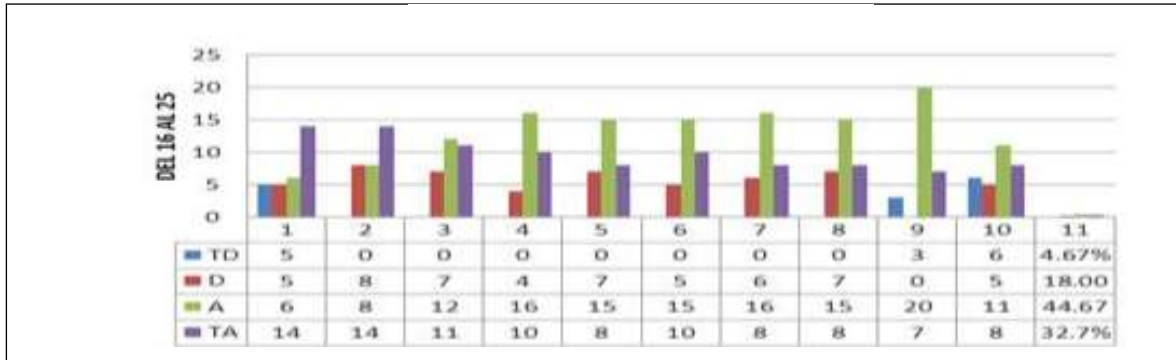
Tabla 11. Estilo de dirección.

ESTILO DE DIRECCION	TD	D	A	TA	TOTAL
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.	5	5	6	14	30
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.	0	8	8	14	30
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.	0	7	12	11	30
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.	0	4	16	10	30
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.	0	7	15	8	30
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.	0	5	15	10	30
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.	0	6	16	8	30
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.	0	7	15	8	30
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.	3	0	20	7	30
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.	6	5	11	8	30
	4.67%	18.00%	44.67%	32.7%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.



**Gráfica 10. Estilo de dirección**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** el 4.67% de los encuestados dicen que en cuanto al estilo de dirección de la Secretaría de Educación del municipio de Dosquebradas, están en total desacuerdo, pero el 18.0% aducen que se encuentran en desacuerdo sobre el mismo, y el 44.67% dicen que están de acuerdo con el manejo del estilo de dirección, y en un porcentaje del 32.7% muestran su total acuerdo en el estilo de dirección del despacho del Alcalde municipal.

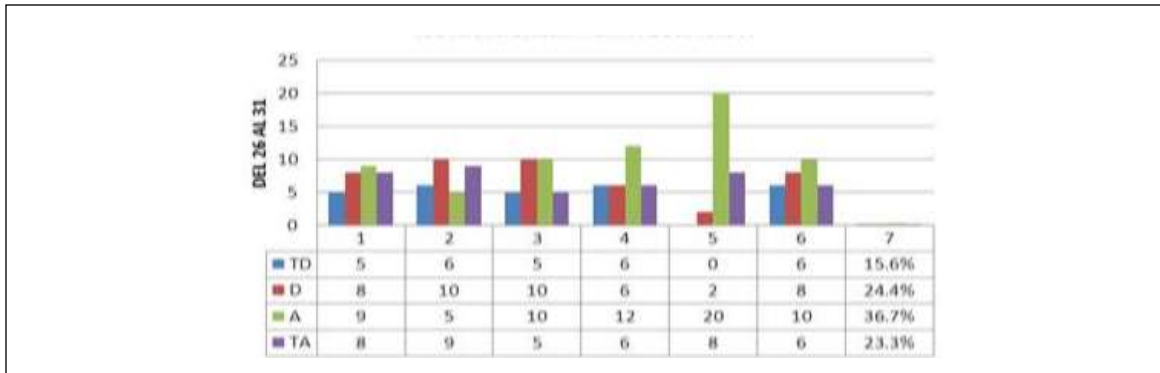
## COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

**Tabla 12. Comunicación e integración.**

COMUNICACIÓN E INTEGRACION	TD	D	A	TA	TOTAL
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.	5	8	9	8	30
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.	6	10	5	9	30
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	5	10	10	5	30
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.	6	6	12	6	30
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.	0	2	20	8	30
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo	6	8	10	6	30
	15.6%	24.4%	36.7%	23.3%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 11. Comunicación e integración.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** hablando de la comunicación e integración en el despacho del Alcalde, el 23.3% se encuentra en total acuerdo pero el 36.7% dicen estar de acuerdo, y el 24.4% están en desacuerdo en la manera como se presenta la comunicación e integración en la Secretaría de Educación, pero el 15.6% está en total desacuerdo.

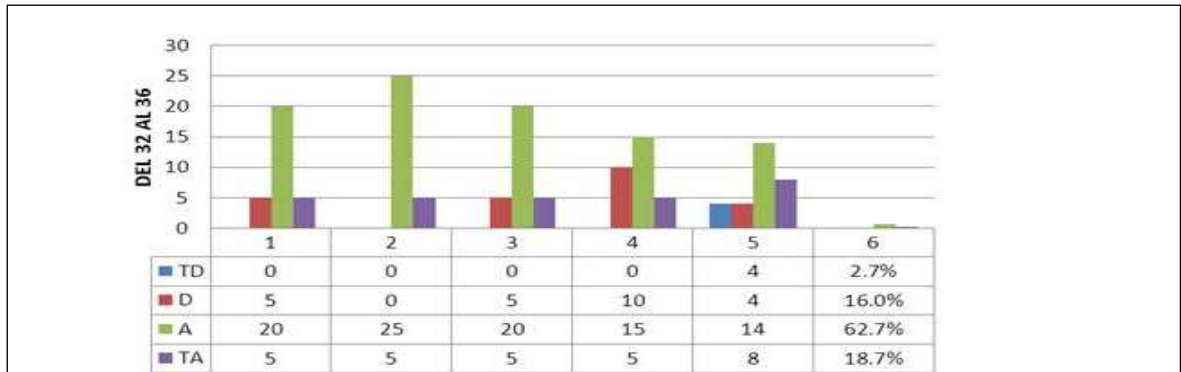
## TRABAJO EN GRUPO

**Tabla 13. Trabajo en grupo.**

TRABAJO EN GRUPO	TD	D	A	TA	TOTAL
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.	0	5	20	5	30
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.	0	0	25	5	30
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.	0	5	20	5	30
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.	0	10	15	5	30
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe	4	4	14	8	30
	2.7%	16.0%	62.7%	18.7%	100.0%

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

## Gráfica 12. Trabajo en grupo.



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** en la Secretaría de Educación del municipio de Dosquebradas, el 2.7% dice que está en total desacuerdo con la manera en que se trabaja en grupo, y el 16.0% está en desacuerdo con el mismo, pero el 62.7% aduce estar de acuerdo con el trabajo en grupo, y el 18.7% está en total acuerdo.

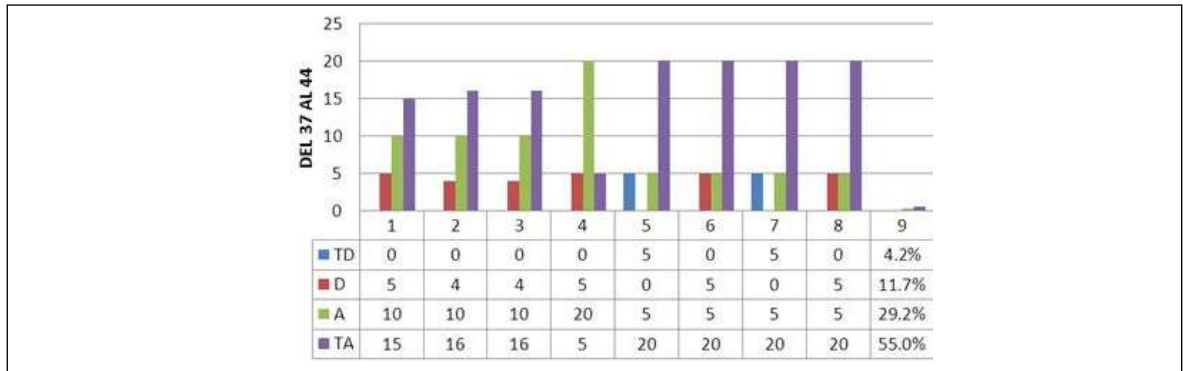
## CAPACIDAD PROFESIONAL

Tabla 14. Capacidad profesional.

CAPACIDAD PROFESIONAL	TD	D	A	TA	TOTAL
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.	0	5	10	15	30
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.	0	4	10	16	30
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.	0	4	10	16	30
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.	0	5	20	5	30
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.	5	0	5	20	30
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.	0	5	5	20	30
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.	5	0	5	20	30
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo	0	5	5	20	30
	4.2%	11.7%	29.2%	55.0%	100.0%

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 13. Capacidad profesional.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** al hablar de la capacidad profesional en la Secretaría de Educación, los entrevistados contestaron: el 4.2% está en total desacuerdo, 11.7% en desacuerdo, el 29.2% se encuentra de acuerdo y el 55.0% en total acuerdo, lo que refleja un alto porcentaje de satisfacción.

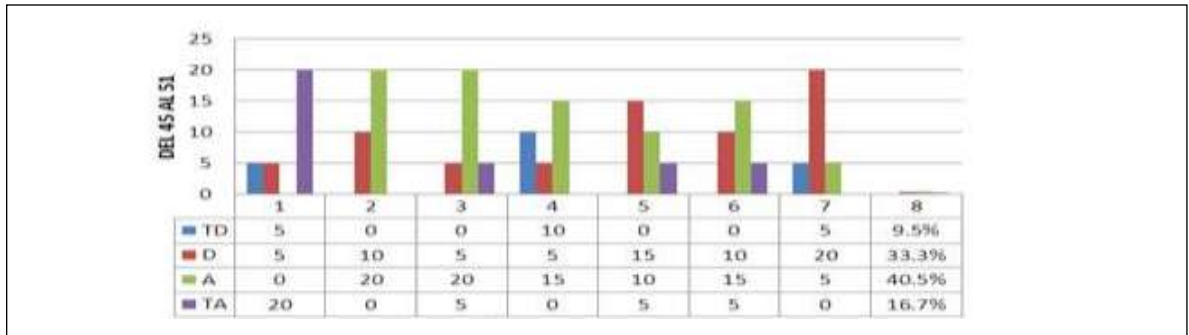
## MEDIO AMBIENTE FÍSICO

**Tabla 15. Medio ambiente físico.**

MEDIO AMBIENTE FISICO	TD	D	A	TA	TOTAL
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).	5	5	0	20	30
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.	0	10	20	0	30
47. Mi área de trabajo permanece limpia.	0	5	20	5	30
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.	10	5	15	0	30
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).	0	15	10	5	30
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.	0	10	15	5	30
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación	5	20	5	0	30
	9.5%	33.3%	40.5%	16.7%	100.0%

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 14. Medio ambiente físico.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** en cuanto al medio ambiente físico en la Secretaría de Educación del municipio de Dosquebradas, los encuestados respondieron que el 16.7% se encuentran en total acuerdo, el 40.5% está de acuerdo pero el 33.3% dice estar desacuerdo en cuanto al tema en cuestión, y el 9.5% está en total desacuerdo en el medio ambiente físico que poseen.

### 1.2.3 Tabulado encuesta Secretaría de Salud

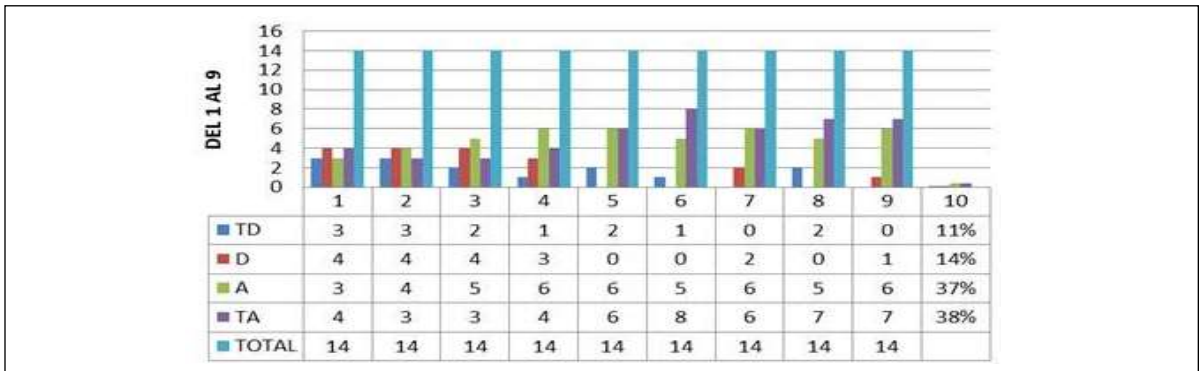
## ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL

**Tabla 16. Orientación organizacional.**

ORIENTACION ORGANIZACIONAL	TD	D	A	TA	TOTAL
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad.	3	4	3	4	14
2. Los objetivos de mi entidad son claros	3	4	4	3	14
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales .	2	4	5	3	14
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.	1	3	6	4	14
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.	2	0	6	6	14
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.	1	0	5	8	14
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan	0	2	6	6	14
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas	2	0	5	7	14
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo	0	1	6	7	14
<b>PORCENTAJES</b>	<b>11%</b>	<b>14%</b>	<b>37%</b>	<b>38%</b>	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 15. Orientación organizacional.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** es importante resaltar que un 38% del total de los encuestados afirmaron estar totalmente de acuerdo con la orientación organizacional, el 37% está de acuerdo con todo lo organizacional, el 14% está en desacuerdo con la orientación organizacional y el 11% en total desacuerdo lo que traduce que un alto porcentaje está conforme con la institucionalidad.

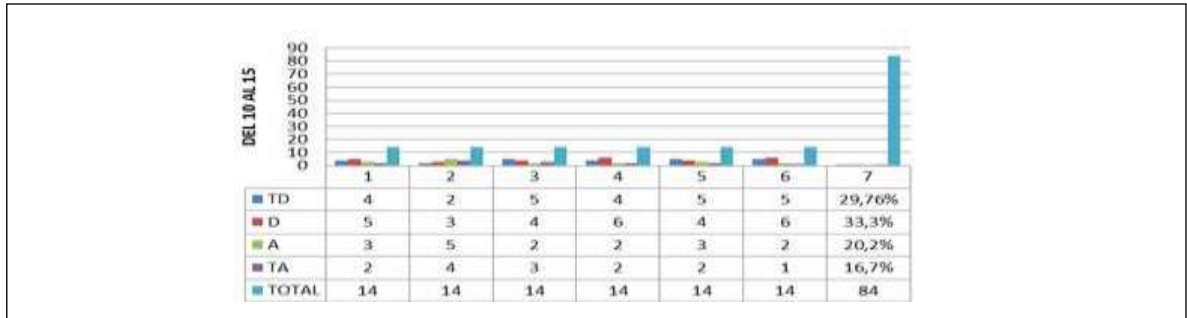
## ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Tabla 17. Administración del talento humano.**

ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	TD	D	A	TA	TOTAL
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.	4	5	3	2	14
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.	2	3	5	4	14
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.	5	4	2	3	14
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar objetivos y metas.	4	6	2	2	14
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.	5	4	3	2	14
15. La entidad concede los encargos a las personas que se lo merecen	5	6	2	1	14
	41,67%	46,7%	28,3%	23,3%	60

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 16. Administración del talento humano.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** es importante resaltar que un 16.7% del total de los encuestados afirmaron estar totalmente de acuerdo con la administración del talento humano, el 20.2% está de acuerdo el 33.3% está en desacuerdo y el 29.76% está en total desacuerdo, situación que refleja que los funcionarios sienten que no están identificados con los cargos que le fueron asignados y con la retroalimentación que se le hace a los mismos.

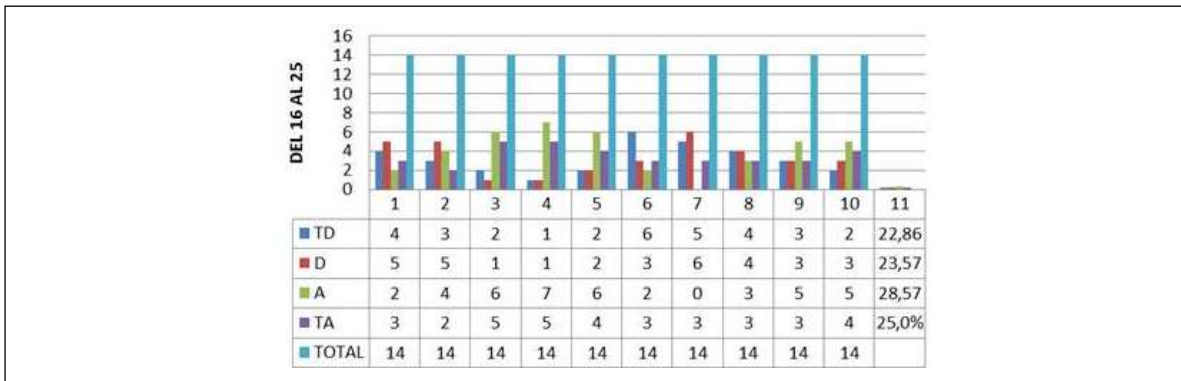
## ESTILO DE DIRECCIÓN

**Tabla 18. Estilo de dirección.**

ESTILO DE DIRECCION	TD	D	A	TA	TOTAL
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.	4	5	2	3	14
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.	3	5	4	2	14
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.	2	1	6	5	14
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.	1	1	7	5	14
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.	2	2	6	4	14
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.	6	3	2	3	14
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.	5	6	0	3	14
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.	4	4	3	3	14
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.	3	3	5	3	14
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.	2	3	5	4	14
	22,86%	23,57%	28,57%	25,0%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 17. Estilo de dirección.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** es importante resaltar que un 25.0% del total de los encuestados afirmaron estar totalmente de acuerdo con el estilo de dirección, está de acuerdo el 23.57%, está en desacuerdo 23.57% y está en total desacuerdo el 22.86%, situación que refleja que un alto porcentaje de los funcionarios sienten que la persona que los orienta no es la más idónea.

## COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

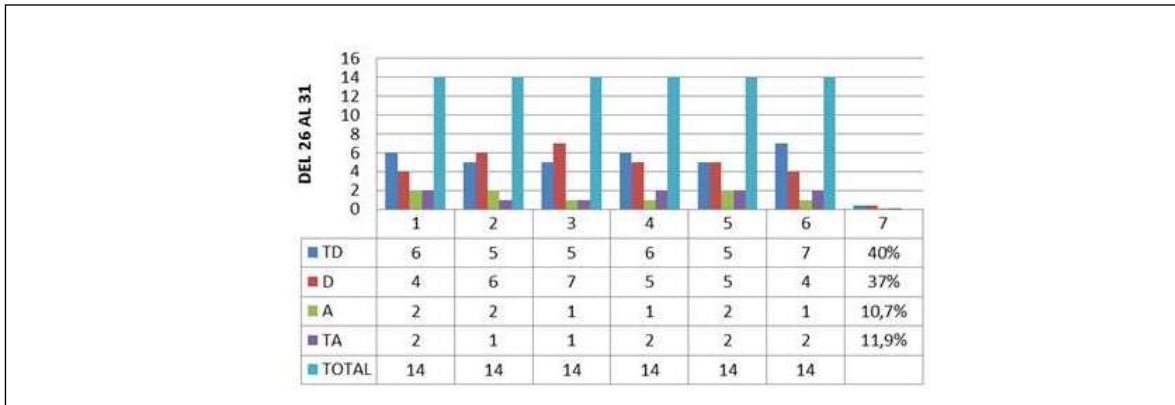
**Tabla 19. Comunicación e integración.**

COMUNICACIÓN E INTEGRACION	TD	D	A	TA	TOTAL
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.	6	4	2	2	14
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.	5	6	2	1	14
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	5	7	1	1	14
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.	6	5	1	2	14
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.	5	5	2	2	14
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo	7	4	1	2	14
	40%	37%	10,7%	11,9%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.



## Gráfica 18. Comunicación e integración



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** es importante resaltar que un 11.9% del total de los encuestados afirmaron estar totalmente de acuerdo con la comunicación, está de acuerdo el 10.7%, está en desacuerdo el 40% y está en total desacuerdo el 37%, situación que refleja que los canales de comunicación están fallando y que hay que ajustar.

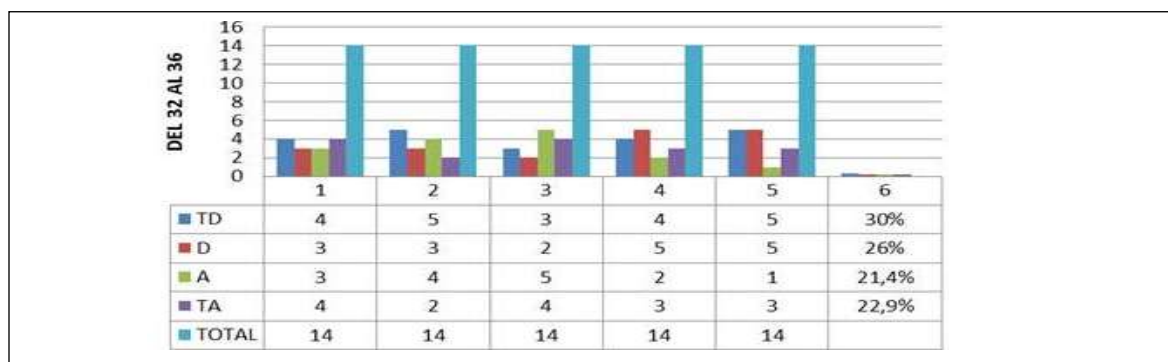
## TRABAJO EN GRUPO

Tabla 20. Trabajo en grupo.

TRABAJO EN GRUPO	TD	D	A	TA	TOTAL
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.	4	3	3	4	14
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.	5	3	4	2	14
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.	3	2	5	4	14
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.	4	5	2	3	14
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe	5	5	1	3	14
	30%	26%	21,4%	22,9%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 19. Trabajo en grupo.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** cuando se encuesta al personal de la Secretaría de Salud del municipio de Dosquebradas, el 30% dice que está en total desacuerdo con la manera en que se trabaja en grupo, y el 26% está en desacuerdo con el mismo, pero el 21.4% aduce estar de acuerdo con el trabajo en grupo, y el 22.9% está en total acuerdo.

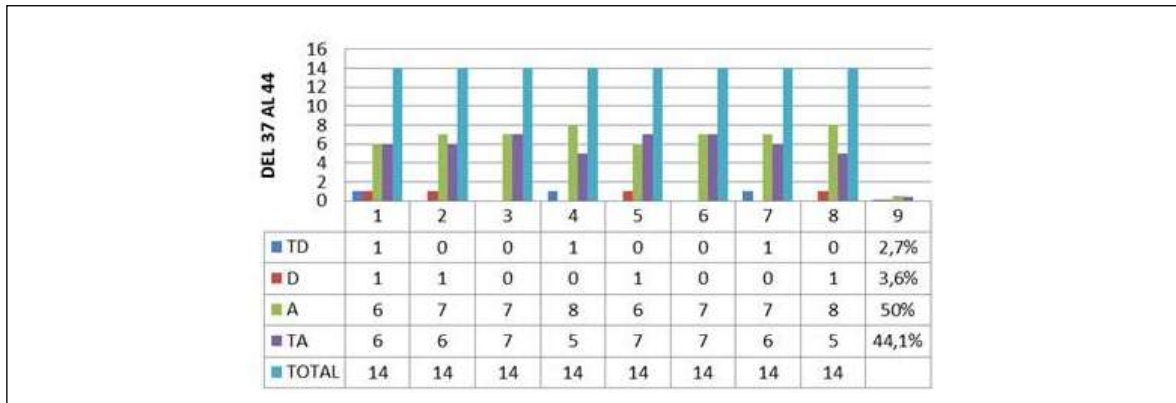
## CAPACIDAD PROFESIONAL

**Tabla 21. Capacidad profesional.**

CAPACIDAD PROFESIONAL	TD	D	A	TA	TOTAL
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.	1	1	6	6	14
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.	0	1	7	6	14
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.	0	0	7	7	14
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.	1	0	8	5	14
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.	0	1	6	7	14
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.	0	0	7	7	14
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.	1	0	7	6	14
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo	0	1	8	5	14
	2,7%	3,6%	50%	44,1%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

## Gráfica 20. Capacidad profesional.



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** al hablar de la capacidad profesional en la Secretaría de Salud, los entrevistados contestaron: el 2.7% está en total desacuerdo, 3.6% en desacuerdo, el 50% se encuentra de acuerdo y el 44.1% en total acuerdo, lo que refleja un alto porcentaje de satisfacción.

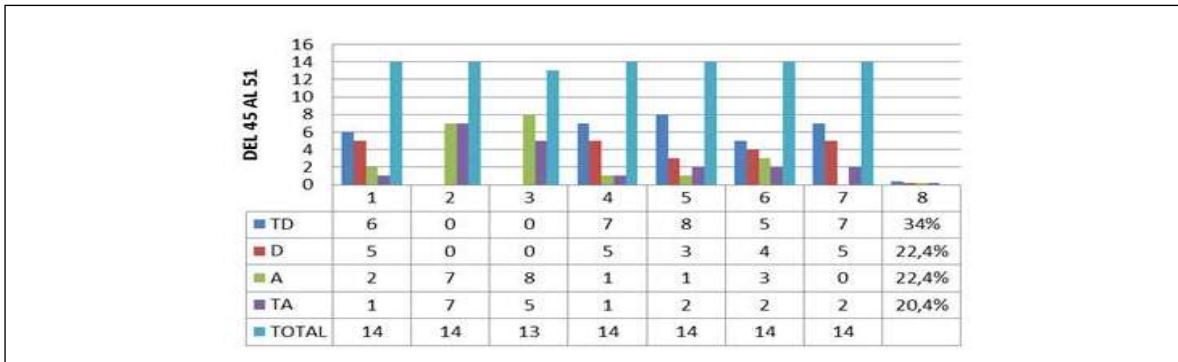
## MEDIO AMBIENTE FÍSICO

**Tabla 22. Medio ambiente físico.**

MEDIO AMBIENTE FISICO	TD	D	A	TA	TOTAL
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).	6	5	2	1	14
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.	0	0	7	7	14
47. Mi área de trabajo permanece limpia.	0	0	8	5	13
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.	7	5	1	1	14
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).	8	3	1	2	14
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.	5	4	3	2	14
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.	7	5	0	2	14
	34%	22,4%	22,4%	20,4%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 21. Medio ambiente físico.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** en cuanto al medio ambiente físico en la Secretaría de Salud del municipio de Dosquebradas, los encuestados respondieron que el 20.4% se encuentran en total acuerdo, el 22.4% está de acuerdo pero el 22.4% dice estar desacuerdo en cuanto al tema en cuestión, y el 34% está en total desacuerdo en el medio ambiente físico que poseen.

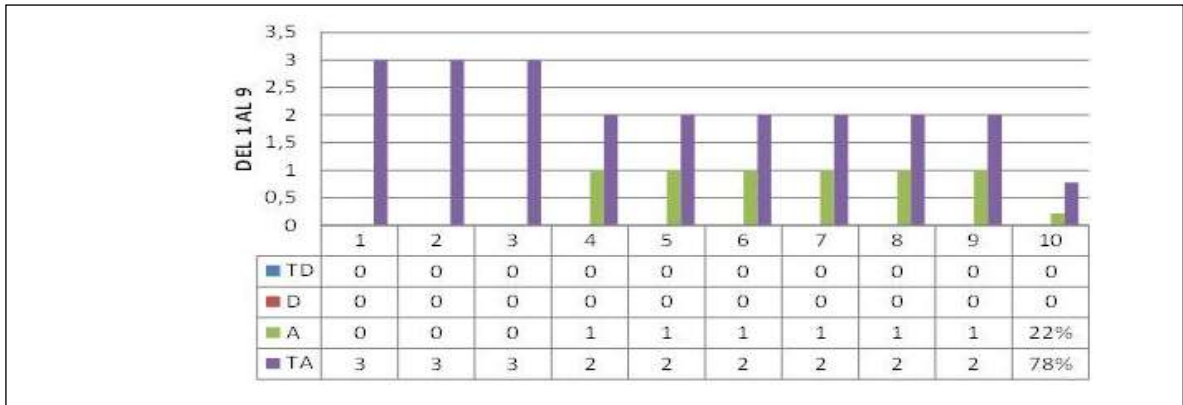
### 1.2.4 Tabulado encuesta Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad

**Tabla 23. Orientación organizacional.**

ORIENTACION ORGANIZACIONAL	TD	D	A	TA	TOTAL
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad.	0	0	0	3	3
2. Los objetivos de mi entidad son claros	0	0	0	3	3
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales .	0	0	0	3	3
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.	0	0	1	2	3
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.	0	0	1	2	3
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.	0	0	1	2	3
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan	0	0	1	2	3
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas	0	0	1	2	3
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo	0	0	1	2	3
<b>PORCENTAJES</b>	0	0	22%	78%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 22. Orientación organizacional.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** el 78% de los encuestados aduce que está totalmente de acuerdo con la orientación organizacional que se viene presentando en esta Secretaría. Esta misma percepción la tiene el 22% que contestó estar de acuerdo con el enfoque estratégico, lo que significa que conocen y comparten su misión, visión y valores corporativos.

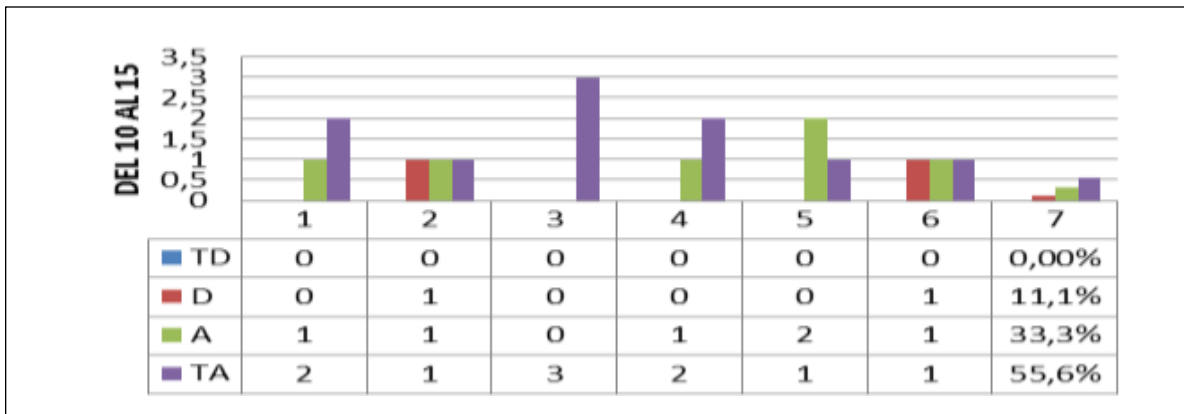
## ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Tabla 24. Administración del talento humano.**

ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	TD	D	A	TA	TOTAL
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.	0	0	1	2	3
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.	0	1	1	1	3
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.	0	0	0	3	3
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar objetivos y metas.	0	0	1	2	3
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.	0	0	2	1	3
15. La entidad concede los encargos a las personas que se lo merecen	0	1	1	1	3
	0,00%	11,1%	33,3%	55,6%	18

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 23. Administración del talento humano.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** en cuanto a la administración del talento humano en la Secretaría de Desarrollo Económico, se encontró que el 55,6% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la forma como se direcciona el talento humano y el 33.3% estiman estar de acuerdo pero el 11,1% aducen estar en desacuerdo.

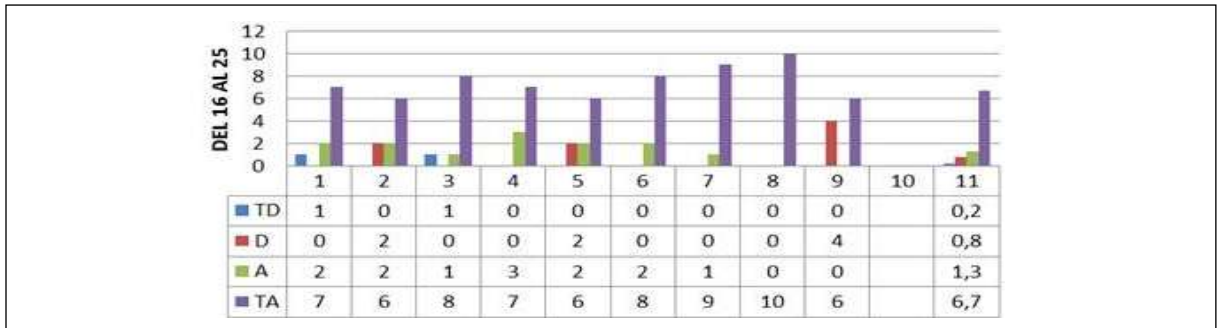
## ESTILO DE DIRECCIÓN

**Tabla 25. Estilo de dirección.**

ESTILO DE DIRECCION	TD	D	A	TA	TOTAL
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.	1	0	2	7	10
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.	0	2	2	6	10
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.	1	0	1	8	10
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimiento y habilidades de sus colaboradores.	0	0	3	7	10
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.	0	2	2	6	10
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.	0	0	2	8	10
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.	0	0	1	9	10
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.	0	0	0	10	10
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.	0	4	0	6	10

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 24. Estilo de dirección.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** el 0,2% de los encuestados dicen que en cuanto al estilo de dirección del despacho del Alcalde del municipio de Dosquebradas, están en total desacuerdo, pero el 0,8% aducen que se encuentran en desacuerdo sobre el mismo, y el 1,3% dicen que están de acuerdo con el manejo del estilo de dirección, y en un porcentaje del 6,7% de los encuestados muestran su total acuerdo en cómo se viene mostrando el estilo de dirección del despacho del Alcalde municipal.

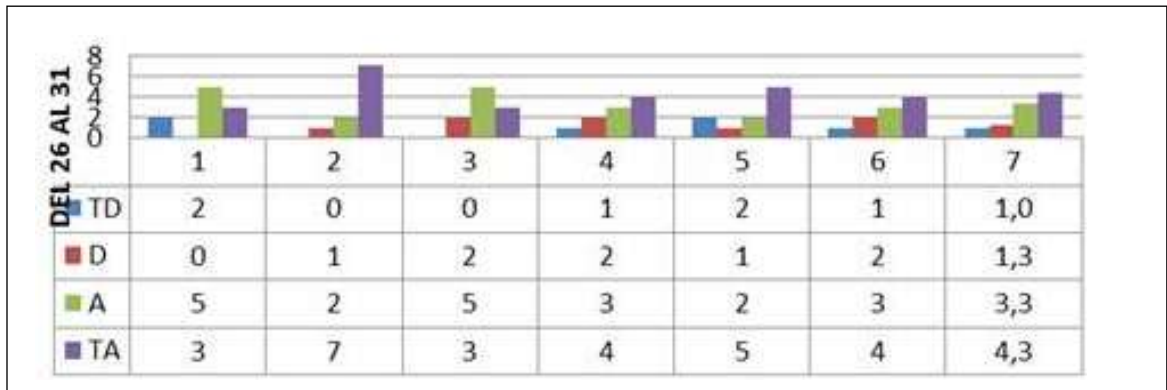
## COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

**Tabla 26. Comunicación e integración.**

COMUNICACIÓN E INTEGRACION	TD	D	A	TA	TOTAL
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.	2	0	5	3	10
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.	0	1	2	7	10
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	0	2	5	3	10
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.	1	2	3	4	10
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.	2	1	2	5	10
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo	1	2	3	4	10

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 25. Comunicación e integración.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** hablando de la comunicación e integración en el despacho del Alcalde, el 4,3% se encuentra en total acuerdo pero el 3,3% dicen estar de acuerdo, y el 1,3% están en desacuerdo en la manera como se presenta la comunicación e integración en el despacho del Alcalde, pero el 1,0% está en total desacuerdo.

## TRABAJO EN GRUPO

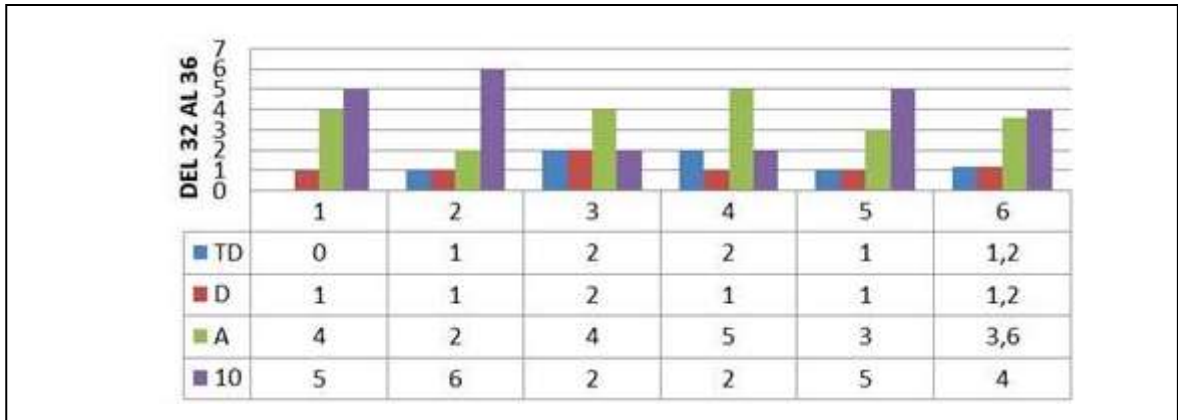
**Tabla 27. Trabajo en grupo.**

TRABAJO EN GRUPO	TD	D	A	TA	TOTAL
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.	0	1	4	5	10
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.	1	1	2	6	10
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.	2	2	4	2	10
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.	2	1	5	2	10
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe	1	1	3	5	10

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.



**Gráfica 26. Trabajo en grupo.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** cuando se encuesta al personal del despacho de la Alcaldía del municipio de Dosquebradas, el 1,2% dice que está en total desacuerdo con la manera en que se trabaja en grupo, y el 1,2% está en desacuerdo con el mismo, pero el 3,6% aduce estar de acuerdo con el trabajo en grupo, y el 4,0% está en total acuerdo.

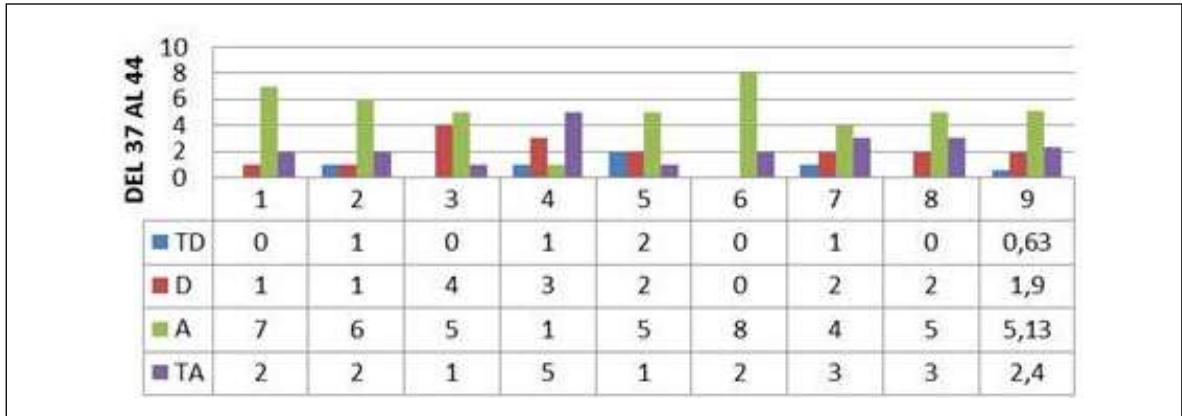
## CAPACIDAD PROFESIONAL

**Tabla 28. Capacidad profesional.**

CAPACIDAD PROFESIONAL	TD	D	A	TA	TOTAL
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.	0	1	7	2	10
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.	1	1	6	2	10
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.	0	4	5	1	10
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.	1	3	1	5	10
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.	2	2	5	1	10
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.	0	0	8	2	10
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.	1	2	4	3	10
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo	0	2	5	3	10

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 27. Capacidad profesional.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** al hablar de la capacidad profesional en el despacho del Alcalde, los entrevistados contestaron: el 0,63% está en total desacuerdo, 1,9% en desacuerdo, el 5,13% se encuentra de acuerdo y el 2,4% en total acuerdo, lo que refleja un alto porcentaje de satisfacción.

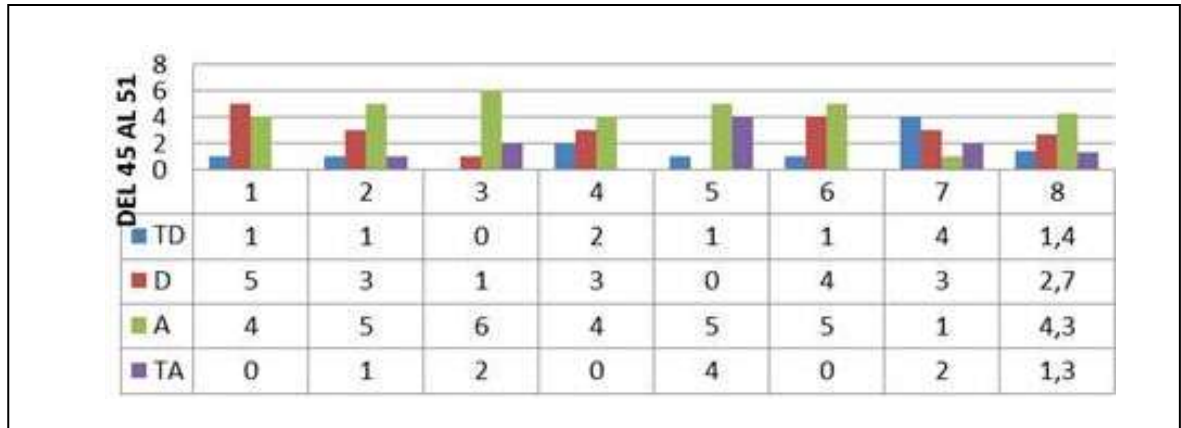
## MEDIO AMBIENTE FÍSICO

**Tabla 29. Medio ambiente físico.**

MEDIO AMBIENTE FISICO	TD	D	A	TA	TOTAL
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).	1	5	4	0	10
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.	1	3	5	1	10
47. Mi área de trabajo permanece limpia.	0	1	6	2	9
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.	2	3	4	0	9
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).	1	0	5	4	10
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.	1	4	5	0	10
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación	4	3	1	2	10

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 28. Medio ambiente físico.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** en cuanto al medio ambiente físico en el despacho del Alcalde del municipio de Dosquebradas, los encuestados respondieron que el 1,3% se encuentran en total acuerdo, el 4,3% está de acuerdo pero el 2,7% dice estar desacuerdo en cuanto al tema en cuestión, y el 1,4% está en total desacuerdo en el medio ambiente físico que poseen.

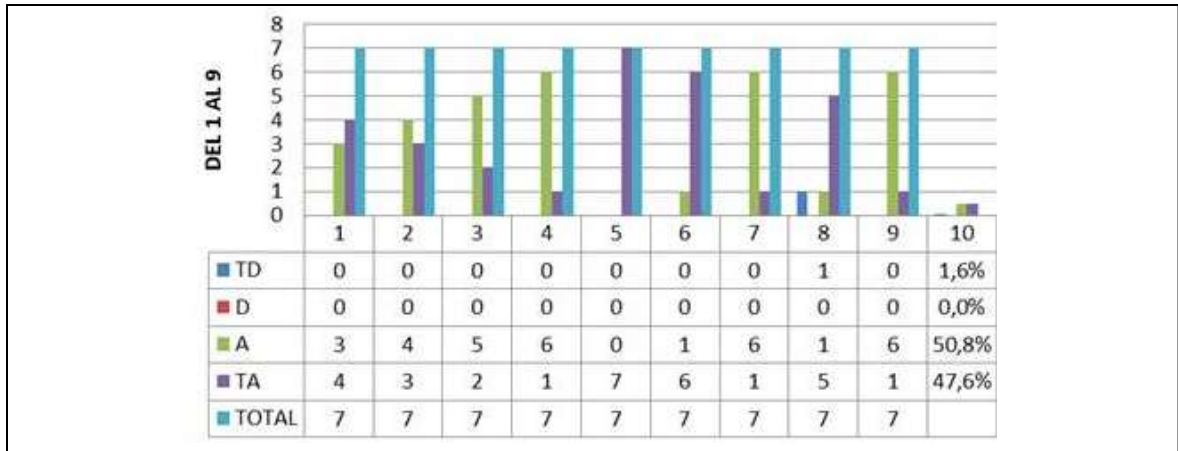
### 1.2.5 Tabulado encuesta Secretaría de Obras Públicas

**Tabla 30. Orientación organizacional.**

ORIENTACION ORGANIZACIONAL	TD	D	A	TA	TOTAL
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad.	0	0	3	4	7
2. Los objetivos de mi entidad son claros	0	0	4	3	7
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales .	0	0	5	2	7
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.	0	0	6	1	7
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.	0	0	0	7	7
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.	0	0	1	6	7
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan	0	0	6	1	7
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas	1	0	1	5	7
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo	0	0	6	1	7
<b>PORCENTAJES</b>	1,6%	0,0%	50,8%	47,6%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 29. Orientación organizacional.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** el 47.6% de los encuestados aduce que está en total acuerdo con la orientación organizacional que se viene presentando en esta Secretaría. Esta misma percepción la tiene el 50.8% que contestó estar de acuerdo con el enfoque estratégico, lo que significa que conocen y comparten su misión, visión y valores corporativos.

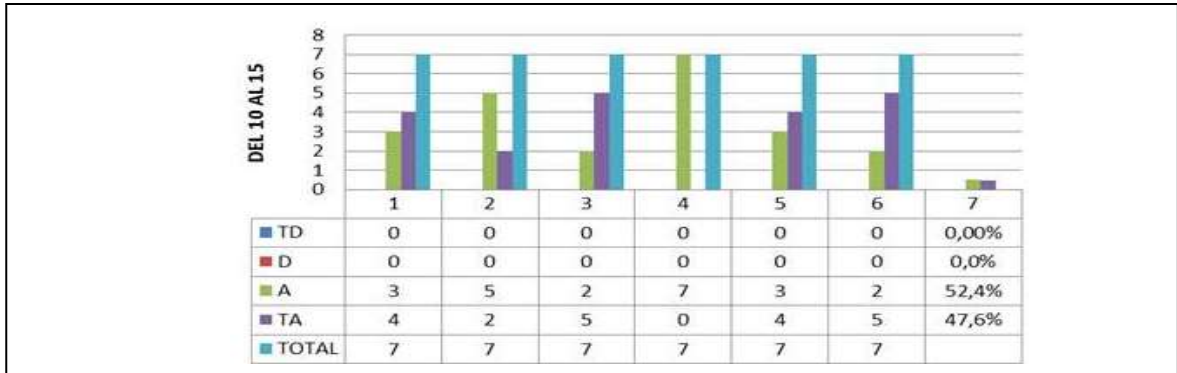
## ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Tabla 31. Administración del talento humano.**

ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	TD	D	A	TA	TOTAL
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.	0	0	3	4	7
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.	0	0	5	2	7
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.	0	0	2	5	7
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar objetivos y metas.	0	0	7	0	7
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.	0	0	3	4	7
15. La entidad concede los encargos a las personas que se lo merecen	0	0	2	5	7
	0,00%	0,0%	52,4%	47,6%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 30. Administración del talento humano.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** en cuanto a la administración del talento humano en la Secretaría de Obras Públicas, se encontró que el 47.6% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la forma como se direcciona el talento humano y el 52.4% estiman estar de acuerdo y no existe desacuerdo en este punto.

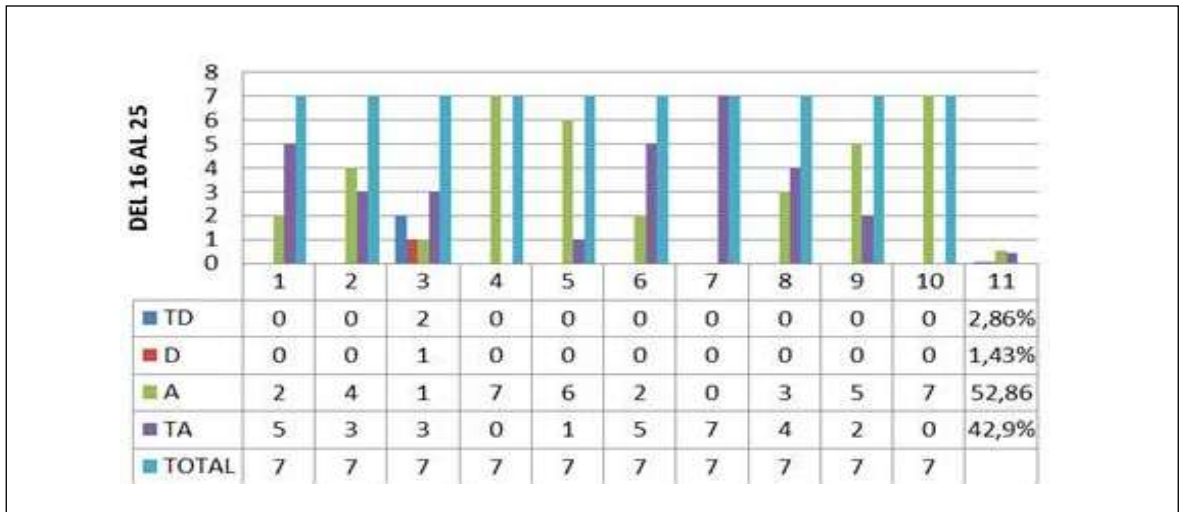
## ESTILO DE DIRECCIÓN

**Tabla 32. Estilo de dirección.**

ESTILO DE DIRECCION	TD	D	A	TA	TOTAL
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.	0	0	2	5	7
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.	0	0	4	3	7
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.	2	1	1	3	7
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimiento y habilidades de sus colaboradores.	0	0	7	0	7
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.	0	0	6	1	7
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.	0	0	2	5	7
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.	0	0	0	7	7
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.	0	0	3	4	7
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.	0	0	5	2	7
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.	0	0	7	0	7
	2,86%	1,43%	52,86%	42,9%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 31. Estilo de dirección**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** el 2.86% de los encuestados dicen que en cuanto al estilo de dirección del despacho de la Secretaría de Obras Públicas del municipio de Dosquebradas, están en total desacuerdo, pero el 1.43% aducen que se encuentran en desacuerdo sobre el mismo, y el 52.86% dicen que están de acuerdo con el manejo del estilo de dirección, y en un porcentaje del 42.9% de los encuestados muestran su total acuerdo en cómo se viene mostrando el estilo de dirección del despacho del Secretario de Obras Públicas del municipio de Dosquebradas.

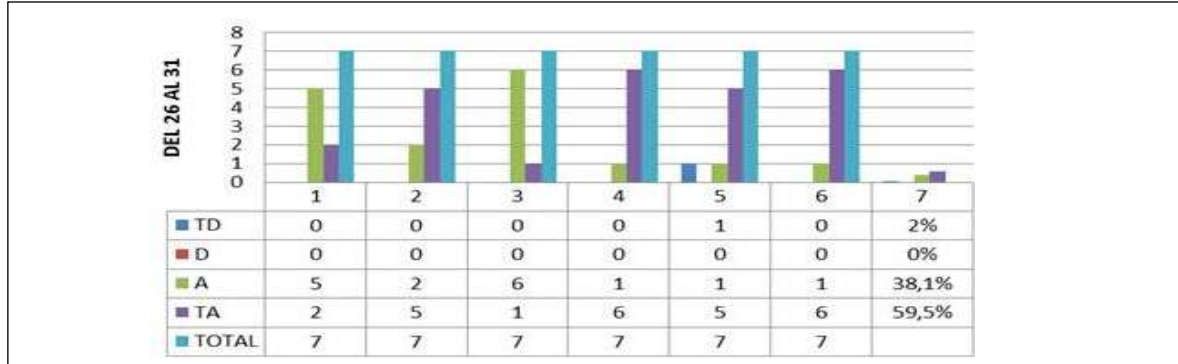
## COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

**Tabla 33. Comunicación e integración.**

COMUNICACIÓN E INTEGRACION	TD	D	A	TA	TOTAL
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.	0	0	5	2	7
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.	0	0	2	5	7
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	0	0	6	1	7
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.	0	0	1	6	7
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.	1	0	1	5	7
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo	0	0	1	6	7
	2%	0%	38,1%	59,5%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 32. Comunicación e integración.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** hablando de la comunicación e integración en la Secretaría de Obras Públicas, el 59.5% se encuentra en total acuerdo pero el 38.1% dicen estar de acuerdo, y el 0% están en desacuerdo en la manera como se presenta la comunicación e integración en el despacho del Alcalde, pero el 2% está en total desacuerdo.

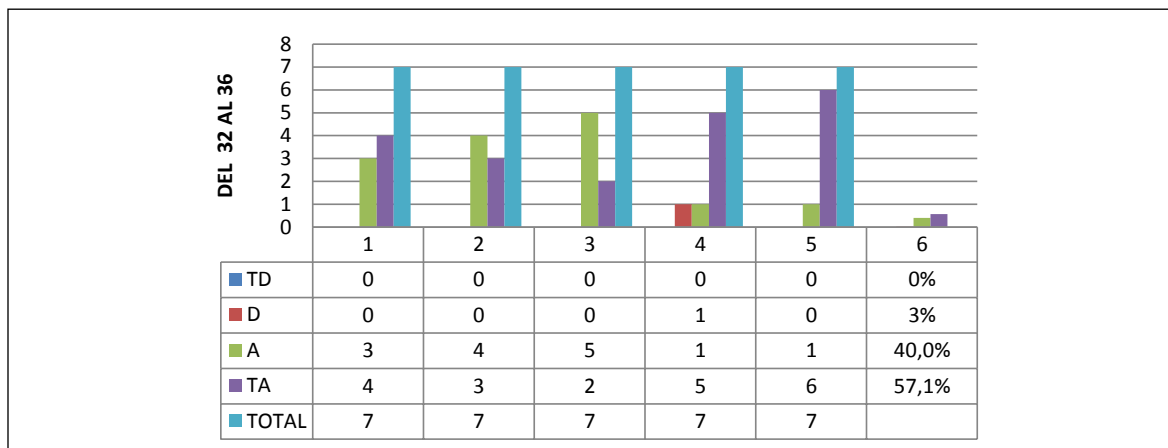
## TRABAJO EN GRUPO

**Tabla 34. Trabajo en grupo.**

TRABAJO EN GRUPO	TD	D	A	TA	TOTAL
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.	0	0	3	4	7
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.	0	0	4	3	7
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.	0	0	5	2	7
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.	0	1	1	5	7
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe	0	0	1	6	7
	0%	3%	40,0%	57,1%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 33. Trabajo en grupo.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** cuando se encuesta al personal del Obras Públicas del municipio de Dosquebradas, el 0% dice que está en total desacuerdo con la manera en que se trabaja en grupo, y el 3% está en desacuerdo con el mismo,



pero el 40% aduce estar de acuerdo con el trabajo en grupo, y el 57.1% está en total acuerdo.

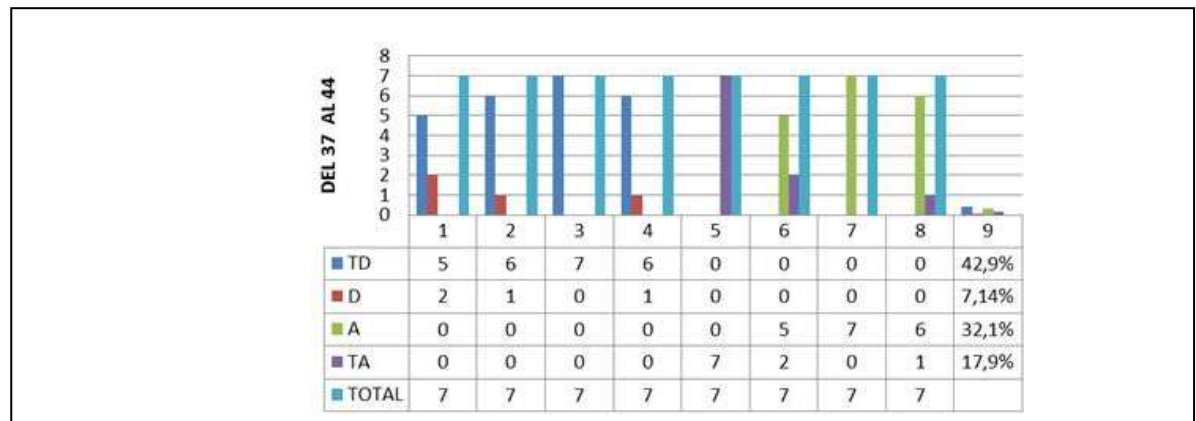
## CAPACIDAD PROFESIONAL

**Tabla 35. Capacidad profesional.**

CAPACIDAD PROFESIONAL	TD	D	A	TA	TOTAL
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.	5	2	0	0	7
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.	6	1	0	0	7
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.	7	0	0	0	7
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.	6	1	0	0	7
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.	0	0	0	7	7
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.	0	0	5	2	7
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.	0	0	7	0	7
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo	0	0	6	1	7
	42,9%	7,14%	32,1%	17,9%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 34. Capacidad profesional.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** al hablar de la capacidad profesional en Obras Públicas, los entrevistados contestaron: el 42.9% está en total desacuerdo, 7.14% en desacuerdo, el 32.1% se encuentra de acuerdo y el 17.9% en total acuerdo, lo que refleja un alto porcentaje de satisfacción.

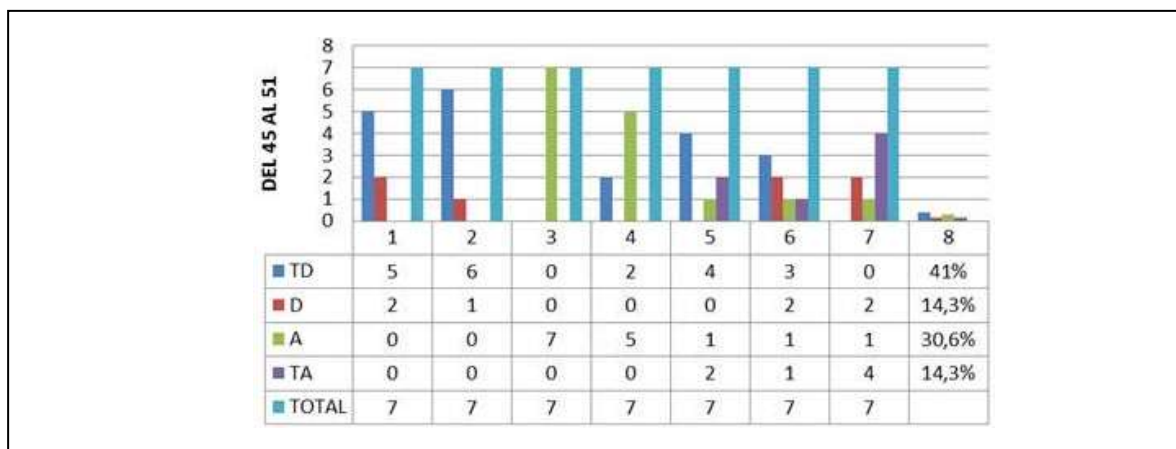
## MEDIO AMBIENTE FÍSICO

**Tabla 36. Medio ambiente físico.**

MEDIO AMBIENTE FISICO	TD	D	A	TA	TOTAL
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).	5	2	0	0	7
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.	6	1	0	0	7
47. Mi área de trabajo permanece limpia.	0	0	7	0	7
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.	2	0	5	0	7
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).	4	0	1	2	7
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.	3	2	1	1	7
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventila	0	2	1	4	7
	41%	14,3%	30,6%	14,3%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 35. Medio ambiente físico.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** en cuanto al medio ambiente físico en Obras Públicas del municipio de Dosquebradas, los encuestados respondieron que el 14.3% se encuentran en total acuerdo, el 30.6% está de acuerdo pero el 14.3% dice estar desacuerdo en cuanto al tema en cuestión, y el 41% está en total desacuerdo en el medio ambiente físico que poseen.

### 1.2.6 Tabulado encuesta Secretaría de Gobierno

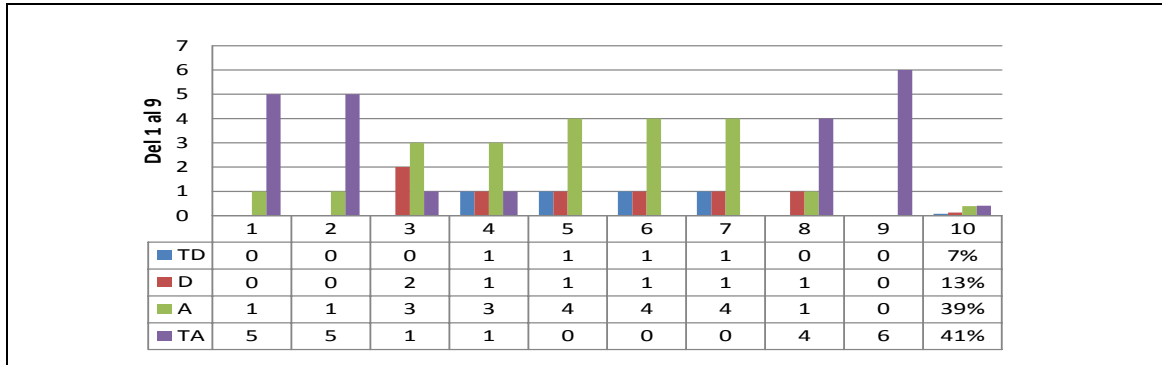
## ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL

**Tabla 37. Orientación organizacional.**

ORIENTACION ORGANIZACIONAL	TD	D	A	TA	TOTAL
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad.	0	0	1	5	6
2. Los objetivos de mi entidad son claros	0	0	1	5	6
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales .	0	2	3	1	6
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.	1	1	3	1	6
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.	1	1	4	0	6
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.	1	1	4	0	6
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan	1	1	4	0	6
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas	0	1	1	4	6
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo	0	0	0	6	6
<b>PORCENTAJES</b>	7%	13%	39%	41%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 36. Orientación organizacional.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** del total de los encuestados, un 41% manifestó estar totalmente de acuerdo con la orientación organizacional de la Secretaría de Gobierno y comparten su misión su visión y los valores que allí se practican. Esta misma percepción tiene otro 39% de los encuestados quienes contestaron estar de acuerdo. Un 13% no se identifica con esta orientación organizacional, por tal razón manifestaron estar de desacuerdo y 7% contestó estar en total desacuerdo.

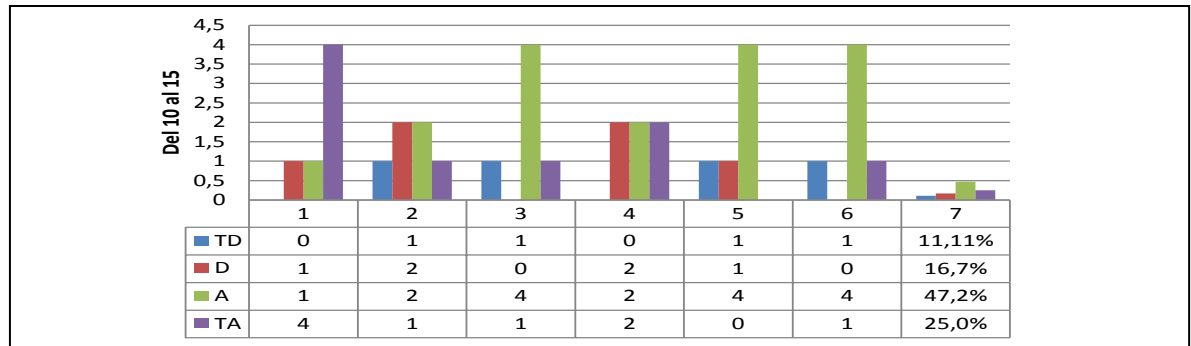
## ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Tabla 38. Administración del talento humano.**

ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	TD	D	A	TA	TOTAL
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.	0	1	1	4	6
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.	1	2	2	1	6
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.	1	0	4	1	6
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar objetivos y metas.	0	2	2	2	6
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.	1	1	4	0	6
15. La entidad concede los encargos a las personas que se lo merecen	1	0	4	1	6
	11,11%	16,7%	47,2%	25,0%	36

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 37. Administración del talento humano.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** un 47,2% de los encuestados afirmaron estar de acuerdo con la administración del talento humanos de esta Secretaría, por los programas de bienestar, incentivos y capacitación que les brindan, compartiendo esta misma percepción un 25% más de los encuestados que manifestaron estar de acuerdo. Sólo un 16,7% contestó estar en desacuerdo y un 11,11% en total desacuerdo.

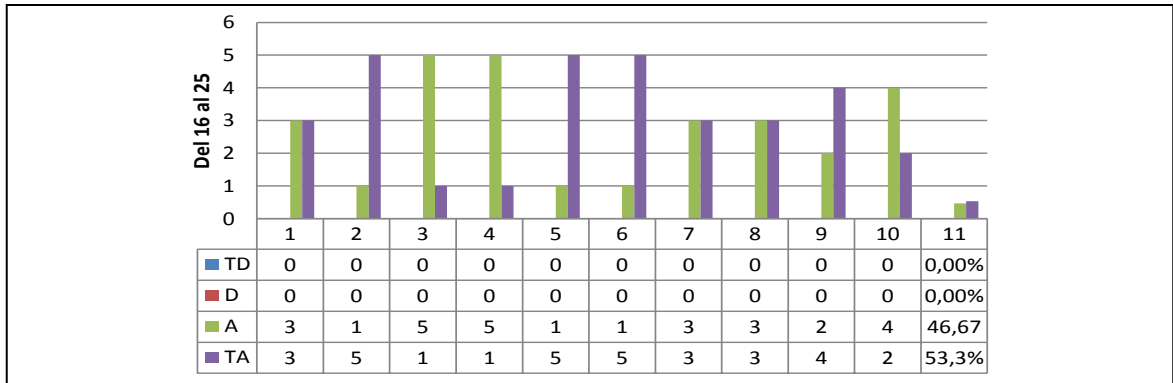
## ESTILO DE DIRECCIÓN

**Tabla 39. Estilo de dirección.**

ESTILO DE DIRECCION	TD	D	A	TA	TOTAL
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.	0	0	3	3	6
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.	0	0	1	5	6
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.	0	0	5	1	6
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.	0	0	5	1	6
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.	0	0	1	5	6
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.	0	0	1	5	6
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.	0	0	3	3	6
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.	0	0	3	3	6
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.	0	0	2	4	6
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.	0	0	4	2	6
	0,00%	0,00%	46,67%	53,3%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 38. Estilo de dirección.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** un 53,3% del total de los encuestados contestaron estar Totalmente de Acuerdo con el Estilo de Dirección, del Secretario de Gobierno, ya que lo perciben como un jefe que reconoce su trabajo, tiene en cuenta sus opiniones y les da un trato respetuoso. Esta misma percepción tiene el 46,67% restante de los encuestados quienes afirmaron estar de Acuerdo con el trato de su jefe, porque reconoce sus capacidades y les tiene en cuenta sus opiniones.

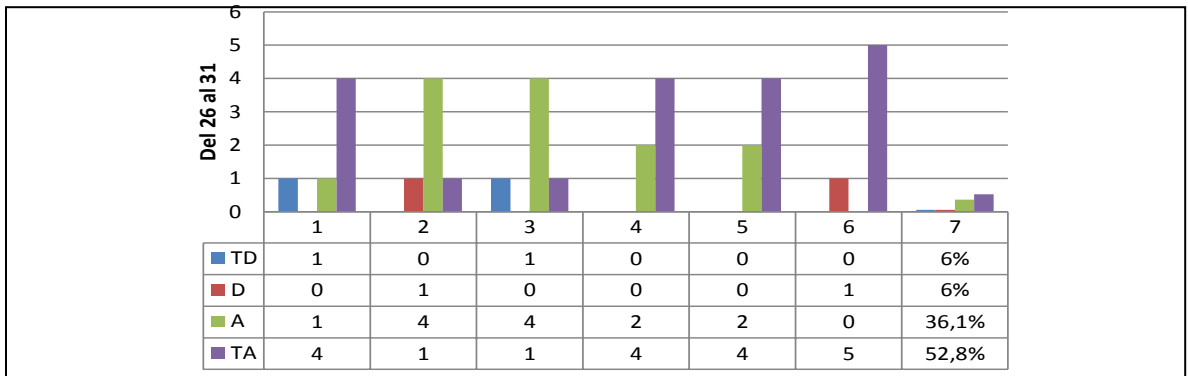
## COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

**Tabla 40. Comunicación e integración.**

COMUNICACIÓN E INTEGRACION	TD	D	A	TA	TOTAL
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.	1	0	1	4	6
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.	0	1	4	1	6
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	1	0	4	1	6
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.	0	0	2	4	6
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.	0	0	2	4	6
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo	0	1	0	5	6
	6%	6%	36,1%	52,8%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 39. Comunicación e integración.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

Análisis de la información: el 52,8% de los encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo con los canales de comunicación utilizados en esta Secretaría y con la calidad de la información que se comparten entre los

compañeros de trabajo, la misma percepción tiene el otro 36,1% quienes afirmaron estar de acuerdo con la Comunicación e Integración de esa dependencia. Sólo un 6% contestó estar en desacuerdo con la forma de comunicación, sumándose a este grupo otro 6% que contestó estar en total desacuerdo con la comunicación.

## TRABAJO EN GRUPO

**Tabla 41. Trabajo en equipo.**

TRABAJO EN GRUPO	TD	D	A	TA	TOTAL
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.	0	1	3	2	6
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.	0	0	2	4	6
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.	0	0	4	2	6
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.	0	0	3	3	6
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe	0	0	1	5	6
	0%	3,33%	43,33%	53,33%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 40. Trabajo en equipo.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.



Análisis de la información: un 53,33% del total de los encuestados, están totalmente de acuerdo con el trabajo en equipo que se fomenta en esta área, ya que los resultados son apoyados por el jefe. De igual manera contestaron otro 43,33% quienes están de acuerdo con esta forma de trabajo. Sólo un 3,33% manifestó no estar de acuerdo con el trabajo en equipo.

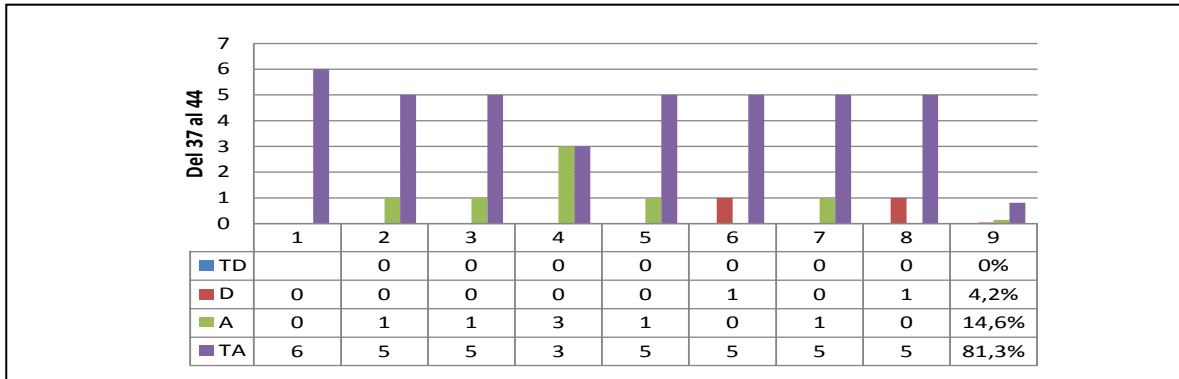
## CAPACIDAD PROFESIONAL

**Tabla 42. Capacidad profesional**

CAPACIDAD PROFESIONAL	TD	D	A	TA	TOTAL
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.		0	0	6	6
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.	0	0	1	5	6
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.	0	0	1	5	6
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.	0	0	3	3	6
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.	0	0	1	5	6
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.	0	1	0	5	6
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trab	0	0	1	5	6
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo	0	1	0	5	6
	0%	4,2%	14,6%	81,3%	100%

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 41. Capacidad profesional.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

Análisis de la información: es importante resaltar que un 81,3% del total de los encuestados afirmaron estar totalmente de acuerdo con su puesto de trabajo, porque sienten que está acorde con sus capacidades y destrezas y además sienten compromiso y pertenencia por lo que hacen. Esta misma percepción la tiene el otro 14,6% de los encuestados. Únicamente el 4,2%, manifestó estar en desacuerdo con sus puestos de trabajo.

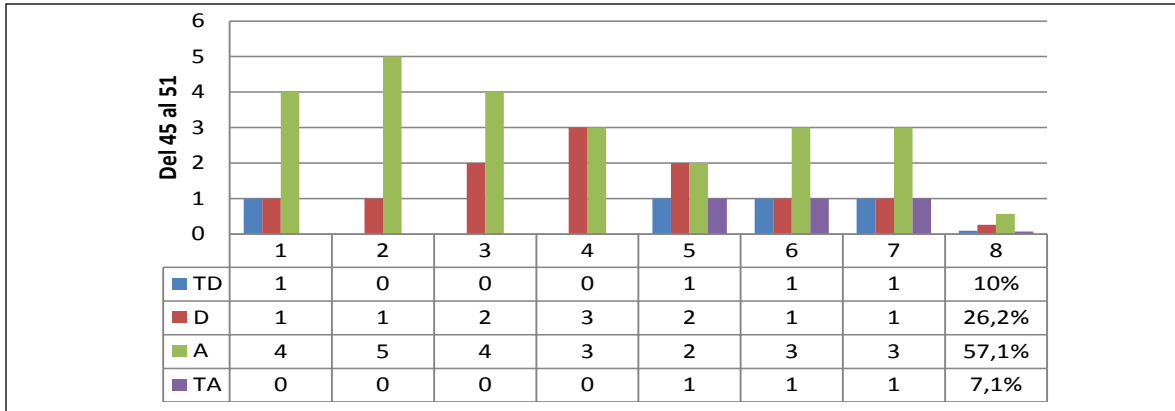
## MEDIO AMBIENTE FÍSICO

**Tabla 43. Medio ambiente físico.**

MEDIO AMBIENTE FISICO	TD	D	A	TA	TOTAL
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).	1	1	4	0	6
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.	0	1	5	0	6
47. Mi área de trabajo permanece limpia.	0	2	4	0	6
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.	0	3	3	0	6
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).	1	2	2	1	6
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.	1	1	3	1	6
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.	1	1	3	1	6
	10%	26,2%	57,1%	7,1%	100%

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 42. Medio ambiente físico.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** en cuanto al medio ambiente físico de la Secretaría de Gobierno, se destaca que el 57,1%, está de acuerdo con las condiciones de iluminación, ventilación y condiciones de aseo y mantenimiento y un 7,1% está totalmente de acuerdo. Mientras que un 26,2% está en desacuerdo y un 10% en total desacuerdo con estas condiciones de las condiciones físico - ambientales.

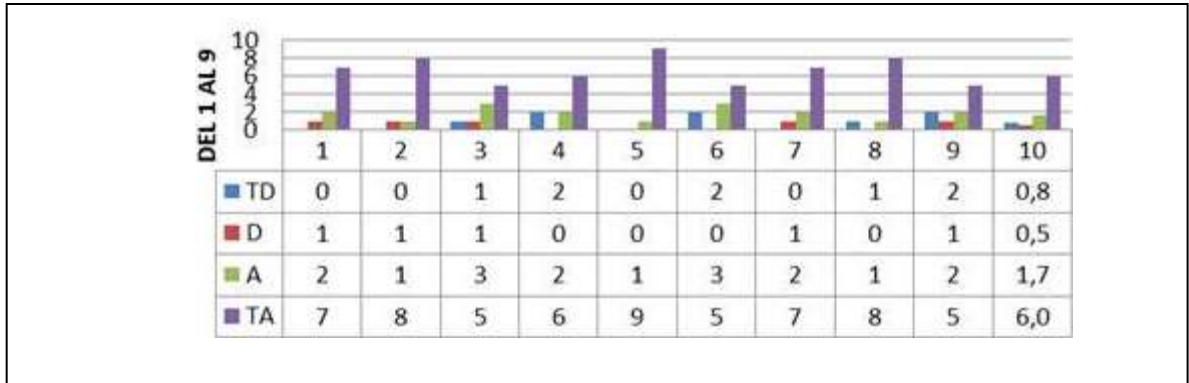
### 1.2.7 Tabulado encuesta Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad

**Tabla 44. Orientación organizacional.**

ORIENTACION ORGANIZACIONAL	TD	D	A	TA	TOTAL
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad.	0	1	2	7	10
2. Los objetivos de mi entidad son claros	0	1	1	8	10
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales .	1	1	3	5	10
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.	2	0	2	6	10
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.	0	0	1	9	10
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.	2	0	3	5	10
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan	0	1	2	7	10
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas	1	0	1	8	10
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo	2	1	2	5	10

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 43. Orientación organizacional.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** el 0.8% de los encuestados aduce que está en total desacuerdo con la orientación organizacional que se viene presentando en el despacho del señor Alcalde del municipio de Dosquebradas, el 0,5 % está en desacuerdo con la orientación organizacional, y con el 1,7% se presenta de acuerdo con el ítem en cuestión, y 6,0% se encuentra en total acuerdo como se ha desarrollado la orientación organizacional en la Alcaldía.

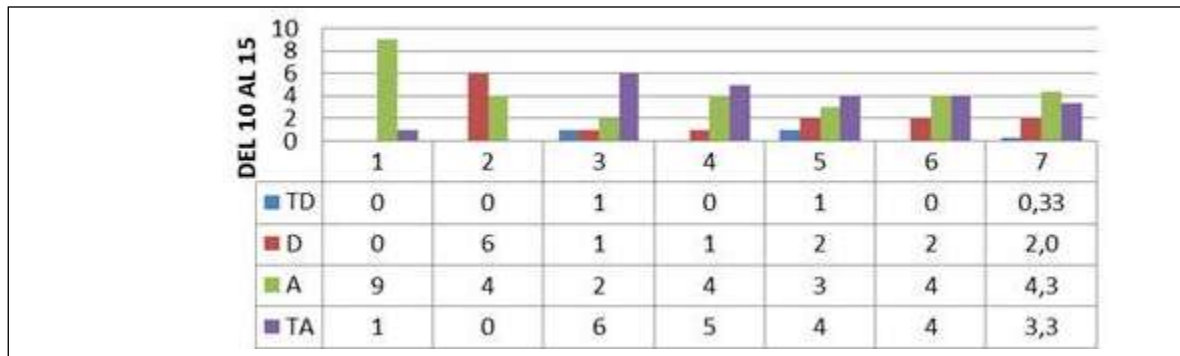
## ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tabla 45. Administración del talento humano.

ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	TD	D	A	TA	TOTAL
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.	0	0	9	1	10
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.	0	6	4	0	10
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.	1	1	2	6	10
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar objetivos y metas.	0	1	4	5	10
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.	1	2	3	4	10
15. La entidad concede los encargos a las personas que se lo merecen	0	2	4	4	10

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 44. Administración del talento humano.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** en cuanto a la administración del talento humano en la Alcaldía de Dosquebradas, el 3,3 está en total acuerdo como se administra el personal, el 4,3% se encuentra de acuerdo, el 2,0% está en desacuerdo y el 0,33% se muestra en total desacuerdo.

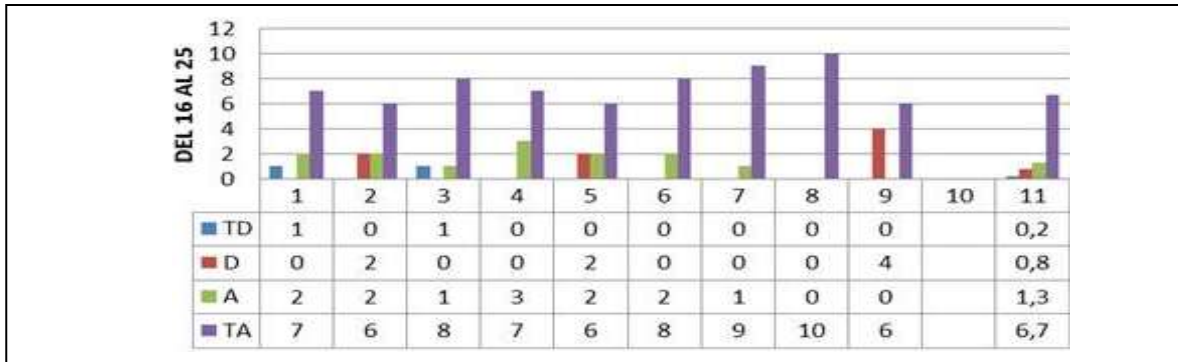
## ESTILO DE DIRECCIÓN

**Tabla 46. Estilo de dirección.**

ESTILO DE DIRECCION	TD	D	A	TA	TOTAL
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.	1	0	2	7	10
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.	0	2	2	6	10
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.	1	0	1	8	10
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimiento y habilidades de sus colaboradores.	0	0	3	7	10
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.	0	2	2	6	10
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.	0	0	2	8	10
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.	0	0	1	9	10
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.	0	0	0	10	10
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.	0	4	0	6	10

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 45. Estilo de dirección.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** el 0,2% de los encuestados dicen que en cuanto al estilo de dirección del despacho del Alcalde del municipio de Dosquebradas, están en total desacuerdo, pero el 0,8% aducen que se encuentran en desacuerdo sobre el mismo, y el 1,3% dicen que están de acuerdo con el manejo del estilo de dirección, y un 6,7% de los encuestados muestran su total acuerdo en cómo se viene mostrando el estilo de dirección del despacho del Alcalde municipal.

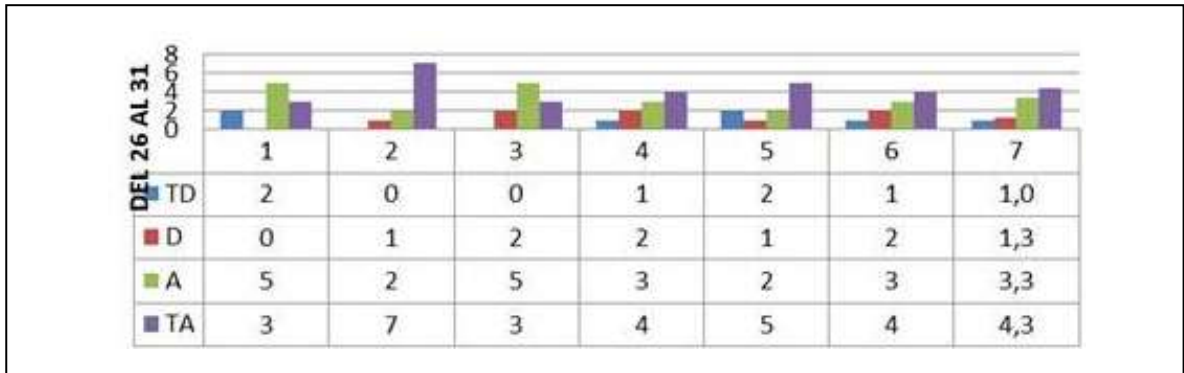
## COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

Tabla 47. Comunicación e integración.

COMUNICACIÓN E INTEGRACION	TD	D	A	TA	TOTAL
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.	2	0	5	3	10
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.	0	1	2	7	10
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	0	2	5	3	10
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.	1	2	3	4	10
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.	2	1	2	5	10
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo	1	2	3	4	10

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 46. Comunicación e integración.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** hablando de la comunicación e integración en el despacho del Alcalde, el 4,3 se encuentra en total acuerdo pero el 3,3% dicen estar de acuerdo, y el 1,3% están en desacuerdo en la manera como se presenta la comunicación e integración en el despacho del Alcalde, pero el 1,0% está en total desacuerdo.

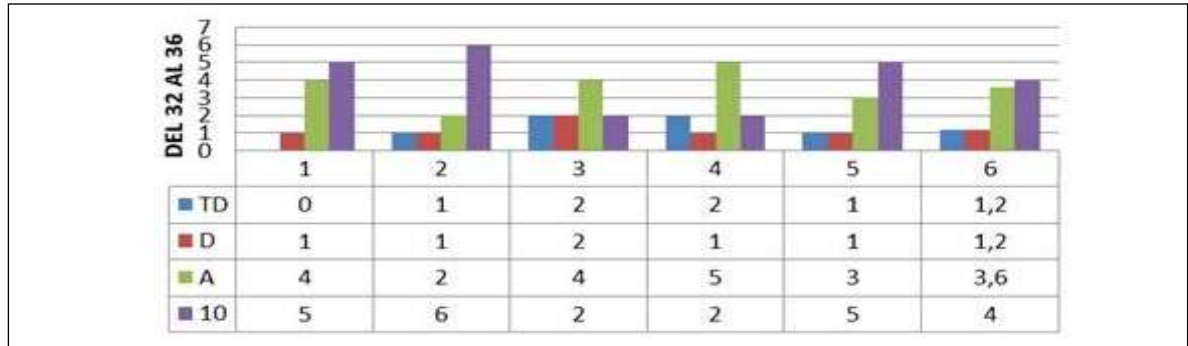
## TRABAJO EN GRUPO

**Tabla 48. Trabajo en grupo.**

TRABAJO EN GRUPO	TD	D	A	TA	TOTAL
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.	0	1	4	5	10
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.	1	1	2	6	10
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.	2	2	4	2	10
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.	2	1	5	2	10
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe	1	1	3	5	10

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 47. Trabajo en grupo.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** cuando se encuesta al personal del despacho de la Alcaldía del municipio de Dosquebradas, el 1,2% dice que está en total desacuerdo con la manera en que se trabaja en grupo, y el 1,2% está en desacuerdo con el mismo, pero el 3,6% aduce estar de acuerdo con el trabajo en grupo, y el 4,0% está en total acuerdo.

## CAPACIDAD PROFESIONAL

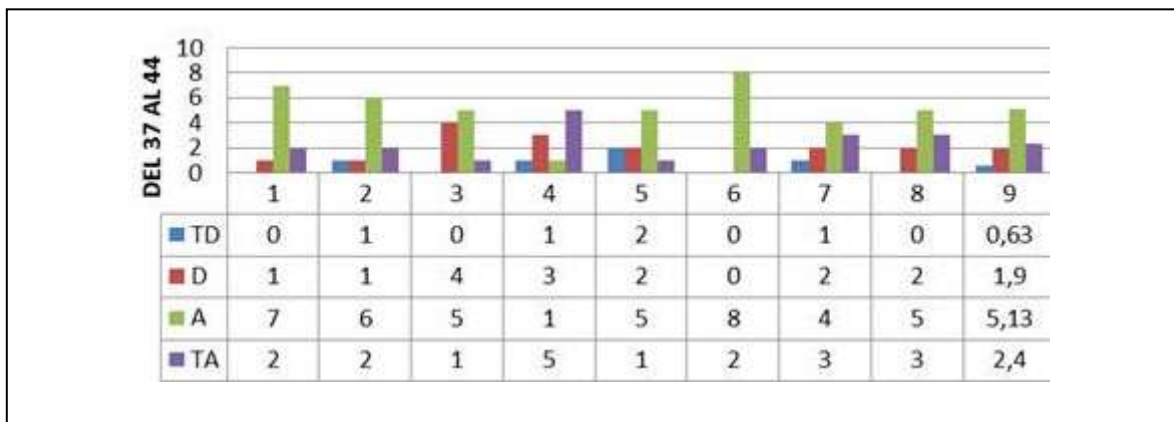
**Tabla 49. Capacidad profesional.**

CAPACIDAD PROFESIONAL	TD	D	A	TA	TOTAL
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.	0	1	7	2	10
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.	1	1	6	2	10
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.	0	4	5	1	10
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.	1	3	1	5	10
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.	2	2	5	1	10
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.	0	0	8	2	10
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.	1	2	4	3	10
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo	0	2	5	3	10

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.



Gráfica 48. Capacidad profesional.



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** al hablar de la capacidad profesional en el despacho del Alcalde, los entrevistados contestaron: el 0,63% está en total desacuerdo, 1,9% en desacuerdo, el 5,13% se encuentra de acuerdo y el 2,4% en total acuerdo, lo que refleja un alto porcentaje de satisfacción.

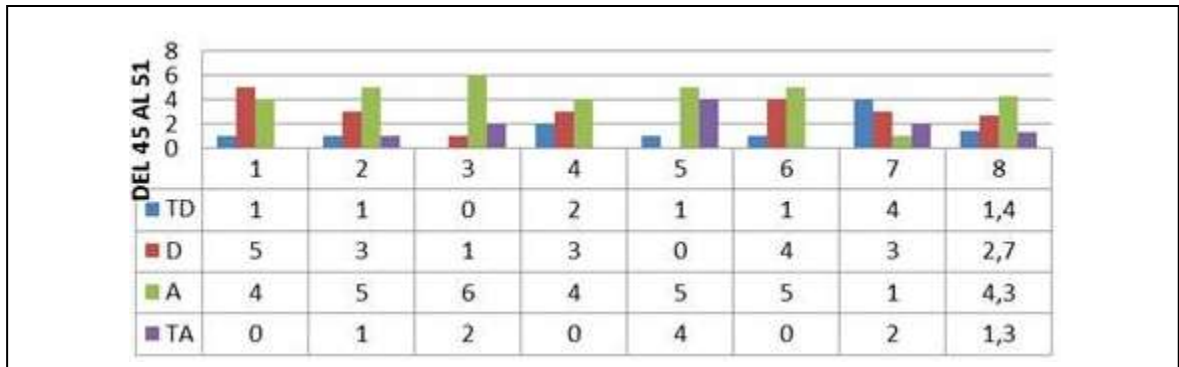
## MEDIO AMBIENTE FÍSICO

Tabla 50. Medio ambiente físico.

MEDIO AMBIENTE FISICO	TD	D	A	TA	TOTAL
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).	1	5	4	0	10
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.	1	3	5	1	10
47. Mi área de trabajo permanece limpia.	0	1	6	2	9
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.	2	3	4	0	9
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).	1	0	5	4	10
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.	1	4	5	0	10
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación	4	3	1	2	10

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 49. Medio ambiente físico.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** en cuanto al medio ambiente físico en el despacho del Alcalde del municipio de Dosquebradas, los encuestados respondieron que el 1,3% se encuentran en total acuerdo, el 4,3% está de acuerdo pero el 2,7% dice estar desacuerdo en cuanto al tema en cuestión, y el 1,4% está en total desacuerdo en el medio ambiente físico que poseen.

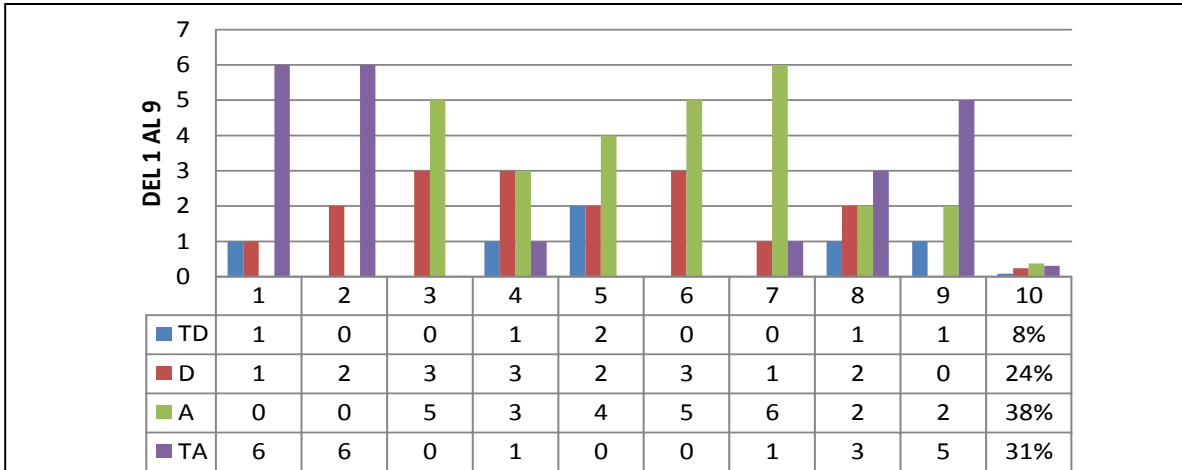
### 1.2.8 Tabulado encuesta Secretaría de Planeación

**Tabla 51. Orientación organizacional.**

ORIENTACION ORGANIZACIONAL	TD	D	A	TA	TOTAL
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad.	1	1	0	6	8
2. Los objetivos de mi entidad son claros	0	2	0	6	8
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales .	0	3	5	0	8
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.	1	3	3	1	8
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.	2	2	4	0	8
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.	0	3	5	0	8
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan	0	1	6	1	8
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas	1	2	2	3	8
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo	1	0	2	5	8
<b>PORCENTAJES</b>	8%	24%	38%	31%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 50. Orientación organizacional.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** del total de los encuestados, un 38% manifestó estar de acuerdo con la orientación organizacional de la Secretaría de Planeación, es decir conocen y comparten su misión, visión, valores y política de calidad. Esta misma percepción la tienen otro 31%, quienes manifestaron estar totalmente de acuerdo con este horizonte estratégico. De otro lado un 24% contestaron estar en desacuerdo con este enfoque, porque no se identifican con este enfoque y no entienden su rol y aporte con el cumplimiento de sus funciones al cumplimiento de los objetivos institucionales. A esta percepción se une el restante 8% que manifestó estar en total desacuerdo.

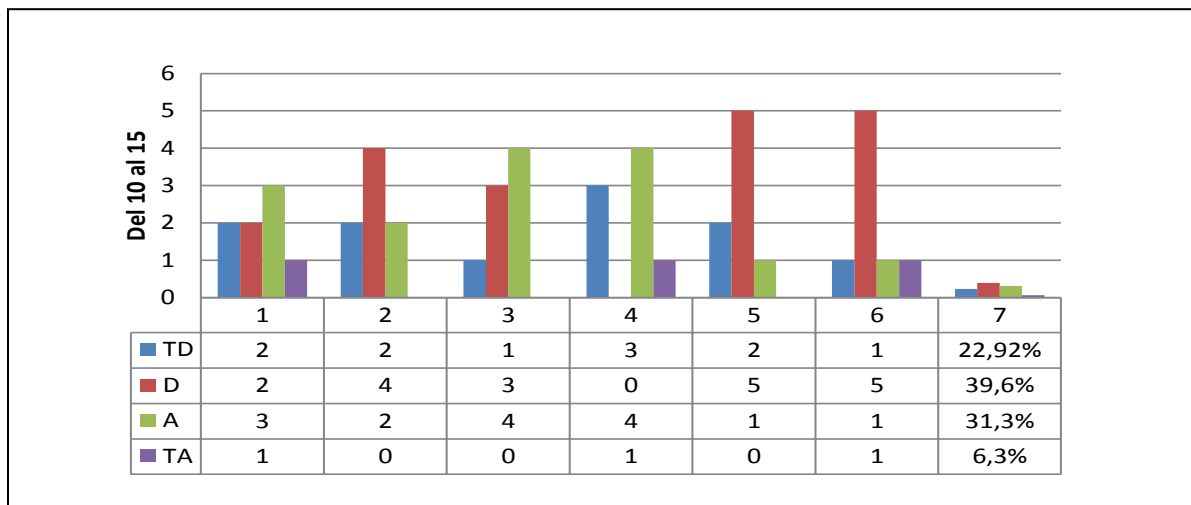
## ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Tabla 52. Administración del talento humano.**

ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	TD	D	A	TA	TOTAL
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.	2	2	3	1	8
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.	2	4	2	0	8
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.	1	3	4	0	8
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar objetivos y metas.	3	0	4	1	8
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.	2	5	1	0	8
15. La entidad concede los encargos a las personas que se lo merecen	1	5	1	1	8
	22,92%	39,6%	31,3%	6,3%	48

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 51. Administración del talento humano.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** en cuanto a la Administración del Talento Humano en la Secretaría de Planeación es de destacar que un 39,6% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo en la forma como se administra este personal, básicamente porque no se capacita al personal, no se encarga al personal por méritos. Esta misma percepción la tiene otro 22,92% que contestaron estar en total desacuerdo. Sin embargo otro 31,3% manifestó estar de acuerdo con la forma como se administra el talento humano, más 6,3% que manifestaron estar totalmente de acuerdo.

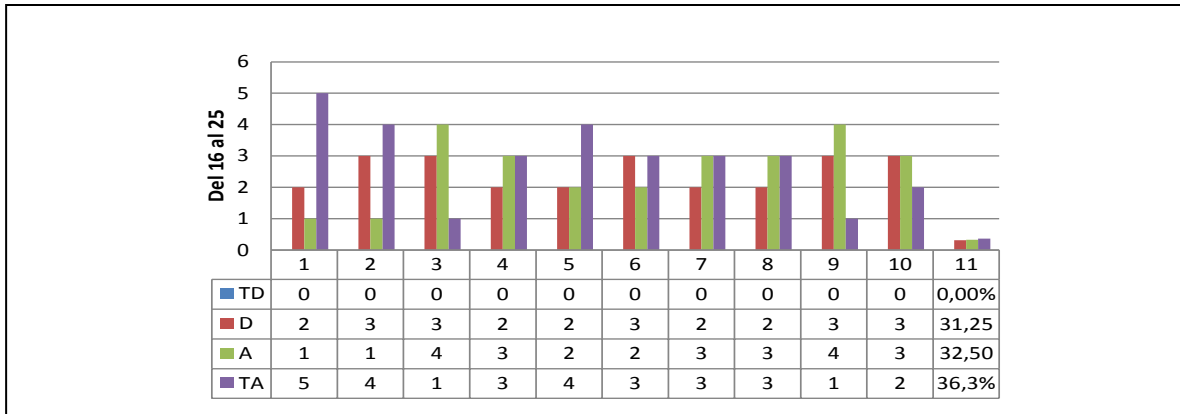
## ESTILO DE DIRECCIÓN

**Tabla 53. Estilo de dirección.**

ESTILO DE DIRECCION	TD	D	A	TA	TOTAL
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.	0	2	1	5	8
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.	0	3	1	4	8
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.	0	3	4	1	8
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimiento y habilidades de sus colaboradores.	0	2	3	3	8
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.	0	2	2	4	8
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.	0	3	2	3	8
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.	0	2	3	3	8
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.	0	2	3	3	8
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.	0	3	4	1	8
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.	0	3	3	2	8
	0,00%	31,25%	32,50%	36,3%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 52. Estilo de dirección.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

Análisis de la información: en relación con el estilo de dirección utilizado por el jefe de esta área, el 36,3% del personal encuestado, afirmó estar totalmente de acuerdo, en razón a que posee los conocimientos y además respeta y reconoce el trabajo de sus colaboradores. A este grupo se unió el 32,50 que contestaron estar de acuerdo con este mismo estilo. Sólo un 31,25% manifestó estar en desacuerdo.

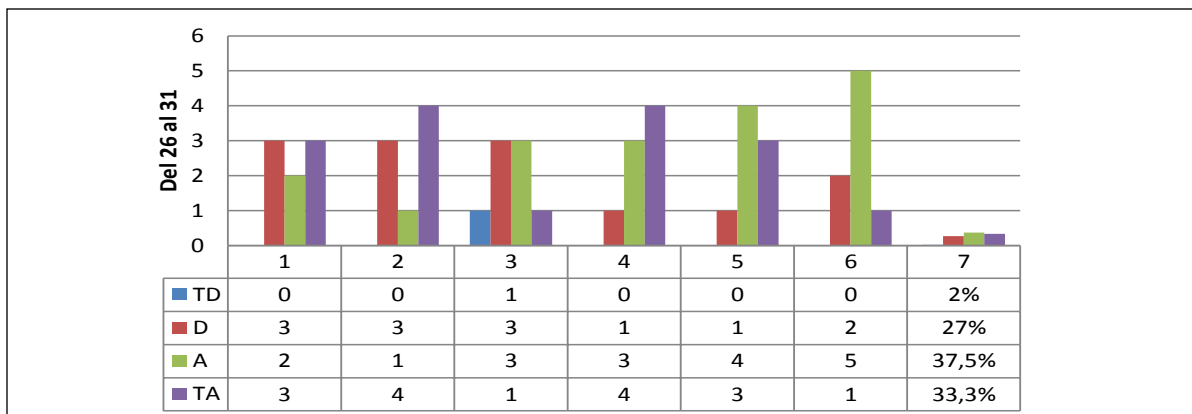
## COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

**Tabla 54. Comunicación e integración.**

COMUNICACIÓN E INTEGRACION	TD	D	A	TA	TOTAL
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.	0	3	2	3	8
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.	0	3	1	4	8
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	1	3	3	1	8
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.	0	1	3	4	8
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.	0	1	4	3	8
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo	0	2	5	1	8
	2%	27%	37,5%	33,3%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 53. Comunicación e integración.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** en relación con los canales de comunicación utilizados en esta Secretaría, el 33,3% manifestó estar totalmente de acuerdo, con la comunicación útil, oficial y efectiva que se utiliza. La misma percepción

comparte otro 37,5% que contestaron estar de acuerdo con la comunicación de esta área. Sólo un 27% manifestaron estar en desacuerdo y un 2% en total desacuerdo.

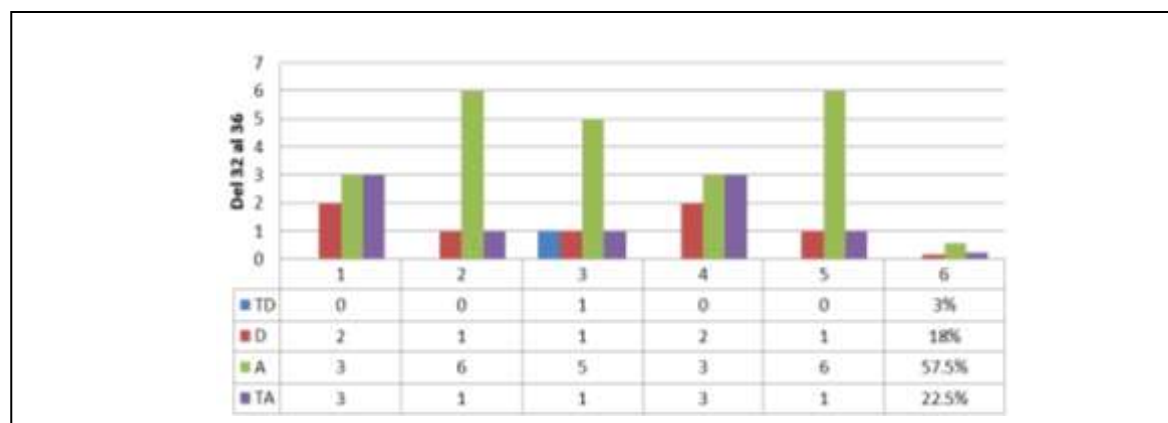
## TRABAJO EN GRUPO

**Tabla 55. Trabajo en grupo.**

TRABAJO EN GRUPO	TD	D	A	TA	TOTAL
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.	0	2	3	3	8
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.	0	1	6	1	8
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.	1	1	5	1	8
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.	0	2	3	3	8
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe	0	1	6	1	8
	3%	18%	57,5%	22,5%	

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 54. Trabajo en grupo.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.



**Análisis de la información:** el 57,5% del total de los encuestados, contestó estar de acuerdo con los resultados favorables del trabajo en equipo que se promueve en esa Secretaría y con el reconocimiento que el jefe hace del mismo. Esto mismo lo manifiesta el 22,5% que confirmaron estar totalmente de acuerdo. Solamente el 18%, tienen una percepción diferente, quienes contestaron estar en desacuerdo con el trabajo en equipo y un 3% quienes contestaron estar en total desacuerdo.

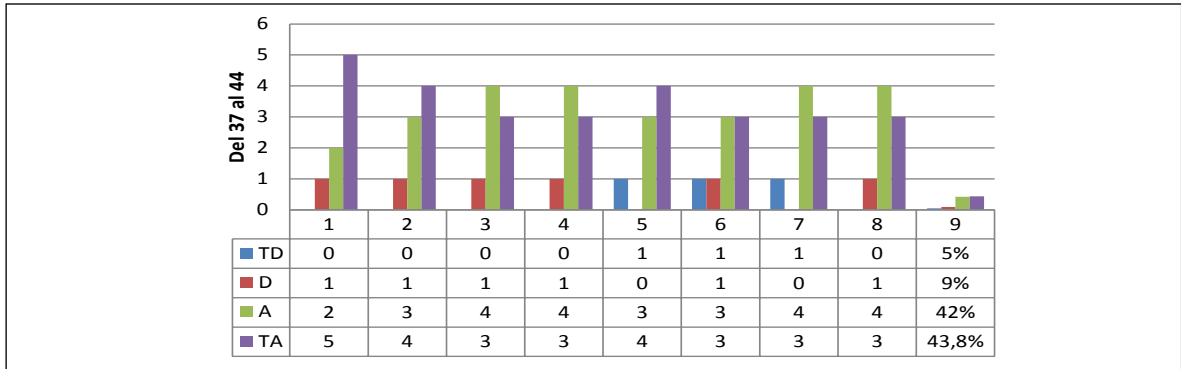
## CAPACIDAD PROFESIONAL

**Tabla 56. Capacidad profesional.**

CAPACIDAD PROFESIONAL	TD	D	A	TA	TOTAL
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.	0	1	2	5	8
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.	0	1	3	4	8
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.	0	1	4	3	8
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.	0	1	4	3	8
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.	1	0	3	4	8
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.	1	1	3	3	8
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trab	1	0	4	3	8
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo	0	1	4	3	8
	5%	9%	42%	43,8%	100%

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 55. Capacidad profesional.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** en relación con la satisfacción con su puesto de trabajo, por estar acorde con sus capacidades profesionales y sus expectativas personales, el 43,8% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo con su desempeño y motivación, seguido por otro 42% que manifestaron estar de acuerdo con estas mismas apreciaciones. Sólo un 9% manifestó su desacuerdo con su puesto de trabajo y un 5% en total desacuerdo.

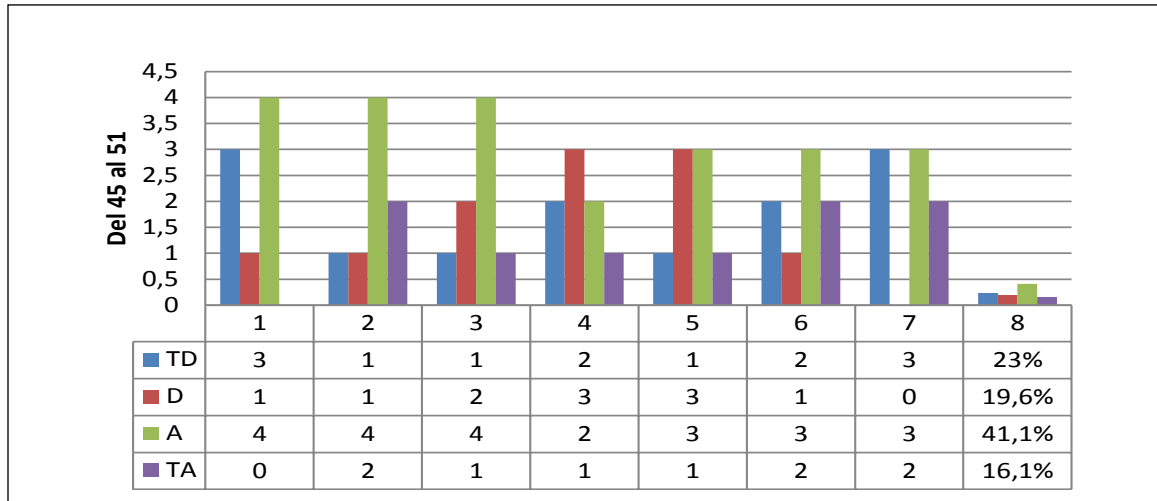
## MEDIO AMBIENTE FÍSICO

Tabla 57. Medio ambiente físico.

MEDIO AMBIENTE FISICO	TD	D	A	TA	TOTAL
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).	3	1	4	0	8
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.	1	1	4	2	8
47. Mi área de trabajo permanece limpia.	1	2	4	1	8
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.	2	3	2	1	8
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).	1	3	3	1	8
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.	2	1	3	2	8
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.	3	0	3	2	8
	23%	19,6%	41,1%	16,1%	100%

Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Gráfica 56. Medio ambiente físico.**



Fuente: encuesta a funcionarios de la Alcaldía del Municipio de Dosquebradas.

**Análisis de la información:** frente a las condiciones físicas de iluminación, ventilación, limpieza y ergonomía de la Secretaría de Planeación, el 41,1% del total de los encuestados estuvieron de acuerdo en que son satisfactorias, afirmación constatada por otro 16,1% que estuvo totalmente de acuerdo. Sin embargo frente a estas mismas condiciones 23% contestó estar en desacuerdo y un 19,6% en total desacuerdo, percepción válida si se tiene en cuenta que no todos los funcionarios trabajan en el mismo lugar y bajo las mismas condiciones.

### 1.3 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE HACIENDA DOSQUEBRADAS

Tabla 58. Matriz FODA Secretaría de Hacienda Dosquebradas.

<b>SECRETARIA DE HACIENDA DOSQUEBRADAS, RISARALDA</b> (Fecha de elaboración: Dosquebradas, Agosto 4 de 2014)		<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
				<b>F1.</b> Vivencia de principios y valores institucionales.	<b>D1.</b> Asignación desigual de puestos de trabajo.
				<b>F2.</b> Buen aseo en el lugar de trabajo.	<b>D2.</b> Malas condiciones físicas de trabajo.
				<b>F3.</b> Disposición y entrega.	<b>D3.</b> Contaminación auditiva.
				<b>F4.</b> Trabajo en equipo.	<b>D4.</b> Poca iluminación.
				<b>F5.</b> Alto compromiso por parte de los funcionarios.	<b>D5.</b> Ventilación escasa.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O1.</b> Tener excelentes instalaciones.	<b>FO1.</b> Crear cuadro de estímulos para los funcionarios.	<b>DO1.</b> Capacitar en ley 909 y complementarias.		
	<b>O2.</b> Trabajar por procesos.		<b>DO2.</b> Promulgar el MECI.		
	<b>O3.</b> Buscar la excelencia.		<b>DO3.</b> Establecer lista de necesidades.		
	<b>O4.</b> Generar confianza en los funcionarios y usuarios.	<b>FO2.</b> Cronograma de Capacitación.	<b>DO4.</b> Comunicar los logros institucionales.		
	<b>O5.</b> Capacitar a los funcionarios.	<b>FO3.</b> Generar mapa de riesgos.			
<b>AMENAZAS</b>	<b>A1.</b> Ingerencia política.	<b>FA1.</b> Capacitar en carrera administrativa y su normativa.	<b>DA1.</b> Dar a conocer los logros institucionales.		
	<b>A2.</b> Exceso normativo y cambiante.	<b>FA2.</b> Levantar mapa de riesgos	<b>DA2.</b> Crear cronograma de capacitación en funciones ley de carrera administrativa.		
	<b>A3.</b> Hacinamiento.	<b>FA3.</b> Realizar diagnóstico de necesidades.	<b>DA3.</b> Levantar mapa de riesgos.		
	<b>A4.</b> Sitio inadecuado.	<b>FA4.</b> Buscar sitio adecuado.	<b>DA4.</b> Establecer canales de comunicación asertiva.		

Fuente: Instrumento de Clima organizacional DAFP aplicado en Junio-Julio 2014.

## **ESTRATEGIAS**

### **ESTRATEGIAS (FO)**

**FO1.** Crear cuadro de estímulos para los funcionarios.

**FO2.** Cronograma de capacitación.

**FO3.** Generar mapa de riesgos.

### **ESTRATEGIAS (FA)**

**FA1.** Capacitar en carrera administrativa y su normativa.

**FA2.** Levantar mapa de riesgos.

**FA3.** Realizar diagnóstico de necesidades.

**FA4.** Buscar sitio adecuado.

### **ESTRATEGIAS (DO)**

**DO1.** Capacitar en Ley 909 y complementarias.

**DO2.** Promulgar el MECI.

**DO3.** Establecer lista de necesidades.

**DO4.** Comunicar los logros institucionales.

### **ESTRATEGIAS (DA)**

**DA1.** Dar a conocer los logros institucionales.

**DA2.** Crear cronograma de capacitación en funciones ley de carrera administrativa.

**DA3.** Levantar mapa de riesgos.

**DA4.** Establecer canales de comunicación asertiva.

## 1.4 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DOSQUEBRADAS

Tabla 59. Matriz FODA Secretaría de Educación Dosquebradas.

<b>SECRETARIA DE EDUCACIÓN DOSQUEBRADAS, RISARALDA</b> (Fecha de elaboración: Dosquebradas, Agosto 4 de 2014)		FORTALEZAS	DEBILIDADES		
				<b>F1.</b> Vivencia de los valores institucionales.	<b>D1.</b> Pocos recursos para realizar la labor.
				<b>F2.</b> Transparencia en otorgamiento de encargos.	<b>D2.</b> Ausencia de actividades de bienestar.
				<b>F3.</b> Alta Dirección con excelentes conocimientos.	<b>D3.</b> Motivación y reconocimiento de la labor.
				<b>F4.</b> Comunicación interpersonal.	<b>D4.</b> Falta integración con compañeros.
				<b>F5.</b> Trabajo en grupo.	<b>D5.</b> Poco interés por estimular el trabajo en grupo.
OPORTUNIDADES	<b>O1.</b> Efectividad en los procesos.	<b>FO1.</b> Instaurar un proyecto de capacitación axiológico transversal a cada proceso.	<b>DO1.</b> Establecer diagnóstico de necesidades y plan de compras.		
	<b>O2.</b> Capacitar en MECI y en Ley 909.		<b>DO2.</b> Planear programa de bienestar laboral.		
	<b>O3.</b> Toma de decisiones asertiva.		<b>DO3.</b> Estimular el mejoramiento continuo con programa de estímulos.		
	<b>O4.</b> Comunicación efectiva.	<b>FO2.</b> Organizar plan de capacitación por secciones.	<b>DO4.</b> Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.		
	<b>O5.</b> Aportar conocimientos al trabajar en grupo.	<b>FO3.</b> Capacitación en comunicación y toma de decisiones.			

<b>AMENAZAS</b>	<b>A1.</b> Conveniencias políticas	<b>FA1.</b> Implementar procesos claros, normalizados y transparentes en cuanto a los encargos	<b>DA1.</b> Proveer de plan de adquisiciones según las necesidades por secciones
	<b>A2.</b> Variabilidad normativa	<b>FA2.</b> Planear cronograma de divulgación de los cambios normativos y ponerlos en contexto	<b>DA2.</b> Actualizarse en las normas que competen al cargo y de bienestar laboral con cronograma establecido desde el comienzo del año
	<b>A3.</b> Retroalimentación positiva y negativa	<b>FA3.</b> Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos	<b>DA3.</b> Promover el respeto por la diferencia
	<b>A4.</b> Ataques y desprestigio de los Medios de comunicación	<b>FA4.</b> Proyectar plan de informes de gestión por secciones y en conjunto a medios de comunicación	<b>DA4.</b> Elaborar plan de divulgación de informes por secciones

Fuente: Instrumento de Clima organizacional DAFP aplicado en Junio-Julio 2014.

## **ESTRATEGIAS**

### **ESTRATEGIAS (FO)**

**FO1.** Instaurar un proyecto de capacitación axiológico transversal a cada proceso.

**FO2.** Organizar plan de capacitación por secciones.

**FO3.** Capacitación en comunicación y toma de decisiones.

### **ESTRATEGIAS (FA)**

**FA1.** Implementar procesos claros, normalizados y transparentes en cuanto a los encargos.

**FA2.** Planear cronograma de divulgación de los cambios normativos y ponerlos en contexto.

**FA3.** Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.

**FA4.** Proyectar plan de informes de gestión por secciones y en conjunto a medios de comunicación.

**ESTRATEGIAS (DO)**

**DO1.** Establecer diagnóstico de necesidades y plan de compras.

**DO2.** Planear programa de bienestar laboral.

**DO3.** Estimular el mejoramiento continuo con programa de estímulos.

**DO4.** Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.

**ESTRATEGIAS (DA)**

**DA1.** Proveer de plan de adquisiciones según las necesidades por secciones.

**DA2.** Actualizarse en las normas que competen al cargo y de bienestar laboral con cronograma establecido desde el comienzo del año.

**DA3.** Promover el respeto por la diferencia.

**DA4.** Elaborar plan de divulgación de informes por secciones.



## 1.5 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE SALUD DE DOSQUEBRADAS

Tabla 60. Matriz FODA Secretaría de Salud de Dosquebradas – Risaralda.

<b>SECRETARIA DE SALUD DOSQUEBRADAS, RISARALDA</b> (Fecha de elaboración: Dosquebradas, Agosto 4 de 2014)		<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
				<b>F1.</b> Funciones claras y bien definidas.	<b>D1.</b> Desconocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.
				<b>F2.</b> Sentido de pertenencia definido.	<b>D2.</b> Mala comunicación.
				<b>F3.</b> Priorizar la labor encomendada.	<b>D3.</b> Poco apoyo de la alta dirección.
				<b>F4.</b> Suficientes recursos para desempeñar la labor.	<b>D4.</b> Mucha contaminación auditiva.
				<b>F5.</b> Seriedad en el cumplimiento de sus funciones.	<b>D5.</b> No se tiene en cuenta las sugerencias.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O1.</b> Ser la mejor secretaría del municipio.	<b>FO1.</b> Establecer capacitación permanente.	<b>DO1.</b> Elaborar plan de inducción en principios y valores institucionales.		
	<b>O2.</b> Manejar altos estándares de calidad.		<b>DO2.</b> Elaborar cronograma de capacitación en MECI		
	<b>O3.</b> Tener excelente comunicación interna.		<b>DO3.</b> Buscar espacios de acercamiento y comunicación asertiva con funcionarios		
	<b>O4.</b> Identificar con el equipo de trabajo los valores de la entidad.	<b>FO2.</b> Conocimiento y aplicación del MECI.	<b>DO4.</b> Establecer diagnóstico de necesidades.		
	<b>O5.</b> Generar espacios de compartencia.	<b>FO3.</b> Establecer cuadro de Estímulos.			
<b>AMENAZAS</b>	<b>A1.</b> Ingerencia política.	<b>FA1.</b> Generar un plan de comunicación institucional asertiva.	<b>DA1.</b> Elaborar plan de conocimiento de funciones y normativa.		
	<b>A2.</b> Contaminación auditiva.	<b>FA2.</b> Elaborar mapa de riesgos y su plan de acción respectivo.	<b>DA2.</b> Buscar generar espacios de comunicación asertiva.		
	<b>A3.</b> Desinterés	<b>FA3.</b> Programar Cronograma de capacitación axiológica.	<b>DA3.</b> Acercar la alta dirección a los funcionarios mediante talleres reflexivos.		
	<b>A4.</b> Canales de comunicación	<b>FA4.</b> Ubicar estrategias de comunicación asertiva.			

Fuente: Instrumento de Clima organizacional DAFP aplicado en Junio-Julio 2014.

## **ESTRATEGIAS**

### **ESTRATEGIAS (FO)**

**FO1.** Establecer capacitación permanente.

**FO2.** Conocimiento y aplicación del MECI.

**FO3.** Generar cuadro de estímulos.

### **ESTRATEGIAS (FA)**

**FA1.** Generar un plan de comunicación institucional asertiva.

**FA2.** Elaborar mapa de riesgos y su plan de acción respectivo.

**FA3.** Programar Cronograma de capacitación axiológica.

**FA4.** Ubicar estrategias de comunicación asertiva.

### **ESTRATEGIAS (DO)**

**DO1.** Elaborar plan de inducción en principios y valores institucionales.

**DO2.** Elaborar cronograma de capacitación en MECI.

**DO3.** Buscar espacios de acercamiento y comunicación asertiva con funcionarios.

**DO4.** Establecer diagnóstico de necesidades.

### **ESTRATEGIAS (DA)**

**DA1.** Elaborar plan de conocimiento de funciones y normativa.

**DA2.** Buscar generar espacios de comunicación asertiva.

**DA3.** Acercar la alta dirección a los funcionarios mediante talleres reflexivos.

## 1.6 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS DOSQUEBRADAS

Tabla 61. Matriz FODA Secretaría de Obras Públicas.

<b>SECRETARIA DE OBRAS PÚBLICAS DOSQUEBRADAS, RISARALDA.</b> (Fecha de elaboración: Dosquebradas, Agosto 4 de 2014)		FORTALEZAS	DEBILIDADES		
				<b>F1.</b> El conocimiento de la entidad institucional (misión, visión, valores, objetivos).	<b>D1.</b> No se ponen en práctica todos los valores de la entidad, establecidos en la orientación organizacional
				<b>F2.</b> Se establecen prioridades en el trabajo.	<b>D2.</b> La comunicación se maneja de manera informal, por tanto dificulta la interrelación con otras áreas de la entidad.
				<b>F3.</b> El jefe es reconocido como una persona competente.	<b>D3.</b> Ausencia de canales de comunicación entre las diferentes dependencias de la entidad.
				<b>F4.</b> Buen nivel de comunicación entre los integrantes del grupo interno de trabajo.	<b>D4.</b> Deficientes condiciones físico ambientales para la realización del trabajo
				<b>F5.</b> Se fomenta el trabajo en equipo.	<b>D5.</b> El mobiliario de dotación no cumple con las condiciones ergonómicas apropiadas.
OPORTUNIDADES	<b>O1.</b> Cumplir con eficiencia las metas del Plan de Desarrollo.	<b>FO1.</b> Instaurar un proyecto de capacitación axiológico transversal a cada proceso.	<b>DO1.</b> Establecer diagnóstico de necesidades y plan de compras.		
	<b>O2.</b> Establecer con el equipo de trabajo, los espacios y mecanismos de comunicación asertivos.		<b>DO2.</b> Planear programa de bienestar laboral.		
	<b>O3.</b> Elaborar planes de trabajo, de acuerdo a las prioridades del área.		<b>DO3.</b> Estimular el mejoramiento continuo con programa de estímulos		
	<b>O4.</b> Plantear ejercicio con participación de todo el equipo de trabajo, para identificar los valores institucionales.		<b>FO2.</b> Organizar plan de capacitación por secciones.	<b>DO4.</b> Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.	

Fuente: Instrumento de Clima organizacional DAFP aplicado en Junio-Julio 2014.

## **ESTRATEGIAS**

### **ESTRATEGIAS (FO)**

**FO1.** Instaurar un proyecto de capacitación axiológico transversal a cada proceso.

**FO2.** Organizar plan de capacitación por secciones.

**FO3.** Capacitación en comunicación y toma de decisiones.

### **ESTRATEGIAS (FA)**

**FA1.** Implementar procesos claros, normalizados y transparentes en cuanto a los encargos.

**FA2.** Planear cronograma de divulgación de los cambios normativos y ponerlos en contexto.

**FA3.** Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.

**FA4.** Proyectar plan de informes de gestión por secciones y en conjunto a medios de comunicación.

### **ESTRATEGIAS (DO)**

**DO1.** Establecer diagnóstico de necesidades y plan de compras.

**DO2.** Planear programa de bienestar laboral.

**DO3.** Estimular el mejoramiento continuo con programa de estímulos.

**DO4.** Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.

### **ESTRATEGIAS (DA)**

**DA1.** Proveer de plan de adquisiciones según las necesidades por secciones.

**DA2.** Actualizarse en las normas que competen al cargo y de bienestar laboral con cronograma establecido desde el comienzo del año.

**DA3.**Promover el respeto por la diferencia.

**DA4.**Elaborar plan de divulgación de informes por secciones.

## 1.7 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE GOBIERNO

**Tabla 62. Matriz FODA Secretaría de Gobierno.**

<b>SECRETARIA DE GOBIERNO DOSQUEBRADAS, RISARALDA.</b> (Fecha de elaboración: Dosquebradas, Agosto 4 de 2014)		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
			F1.Conocimiento y apropiación de la orientación organización de la entidad (misión, visión, valores, objetivos).
	F2.Asignación de funciones acordes a los conocimientos y destrezas de los funcionarios.	<b>D2.</b> No se cuenta con procesos de inducción y entrenamiento a funcionarios nuevos.	
	F3.Alta aceptación por parte de los subalternos del Estilo de dirección utilizado por el Secretario de Despacho.	<b>D3.</b> No existen buenos canales de comunicación entre las diferentes dependencias de la entidad.	
	F4. Buen nivel de comunicación entre los integrantes del equipo interno de trabajo.	<b>D4.</b> Deficientes condiciones físico ambientales para la realización del trabajo.	
	F5. Se fomenta el trabajo en equipo y se reconocen sus resultados.	<b>D5.</b> Carencia de recursos tecnológicos para el desarrollo de la labor diaria.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	O1.Elaborar manual de procesos y procedimientos.	DO1. Diseñar e implementar los manuales de procesos y procedimientos con participación de los funcionarios de la Secretaría.	
	O2.Implementar el sistema de gestión de calidad.	<b>DO2.</b> Establecer programas de inducción y entrenamiento para los funcionarios nuevos.	
	O3. Identificar con el equipo de trabajo los valores de la entidad.	<b>DO3.</b> Incluir en el plan de compras la adquisición de equipos con tecnología de punta.	

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O4. Establecer procesos de planeación</b>	<b>FO2.</b>	<b>DO4.</b>
	<b>O5.Oferta de capacitación</b>	<b>FO3.</b>	
<b>AMENAZAS</b>	<b>A1.</b> Alta Rotación del personal directivo.	<b>FA1</b>	<b>DA1</b>
	<b>A2.</b> Traslados internos del personal administrativo y operativo por ser planta global.	<b>FA2</b>	<b>DA2</b>
	<b>A3.</b> Injerencia política en los diferentes procesos.	<b>FA3</b>	<b>DA3</b>
	<b>A4.</b> Exceso normativo.	<b>FA4</b>	<b>DA4</b>

Fuente: Instrumento de Clima organizacional DAFP aplicado en Junio-Julio 2014.

### **ESTRATEGIAS (FO)**

**FO1.** Instaurar un proyecto de capacitación axiológico transversal a cada proceso.

**FO2.** Organizar plan de capacitación por secciones.

**FO3.** Capacitación en comunicación y toma de decisiones.

### **ESTRATEGIAS (FA)**

**FA1.** Implementar procesos claros, normalizados y transparentes en cuanto a los encargos.

**FA2.** Planear cronograma de divulgación de los cambios normativos y ponerlos en contexto.

**FA3.** Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.

**FA4.**Proyectar plan de informes de gestión por secciones y en conjunto a medios de comunicación.

### **ESTRATEGIAS (DO)**

**DO1.**Establecer diagnóstico de necesidades y plan de compras.

**DO2.** Planear programa de bienestar laboral.

**DO3.** Estimular el mejoramiento continuo con programa de estímulos.

**DO4.** Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.

### **ESTRATEGIAS (DA)**

**DA1.** Proveer de plan de adquisiciones según las necesidades por secciones.

**DA2.** Actualizarse en las normas que competen al cargo y de bienestar laboral con cronograma establecido desde el comienzo del año.

**DA3.**Promover el respeto por la diferencia.

**DA4.**Elaborar plan de divulgación de informes por secciones.

## 1.8 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y COMPETITIVIDAD DE DOSQUEBRADAS - RISARALDA

Tabla 63. Matriz FODA Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad.

<b>SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y COMPETITIVIDAD DOSQUEBRADAS, RISARALDA.</b> Fecha de elaboración: Dosquebradas, Agosto 4 de 2014)		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
			F1 Conocimiento y apropiación de la orientación organización de la entidad (misión, visión, valores, objetivos).	D1. Carencia de manuales de procesos y procedimientos.
			F2. Asignación de funciones acordes a los conocimientos y destrezas de los funcionarios.	D2. Concentración de la toma de decisiones en el Secretario de despacho.
			F3. Alta aceptación por parte de los subalternos del Estilo de dirección utilizado por el Secretario de Despacho.	D3. Condiciones físico - ambientales desfavorables para el desarrollo de las funciones.
			F4. Buen nivel de comunicación entre los integrantes del equipo interno de trabajo.	D4. Deficiente comunicación entre las diferentes áreas de la administración.
			F5 Se fomenta el trabajo en equipo y se reconocen sus resultados.	D5. Ausencia de meritocracia para la asignación de encargos.
<b>OPORTUNIDADES</b>	O1. Empoderamiento a los cargos medios para la toma de decisiones.	<b>F01.</b> Fortalecer los mandos medios para la toma de decisiones acordes a sus competencias legales y funcionales.	<b>DO1.</b>	
	O2. Dar aplicación a las normas de carrera para la asignación de encargos.		<b>DO2.</b>	
	O3. Utilizar los excelentes canales de comunicación para la oficialización de los procesos.		<b>DO3</b>	



	O4. Vincular al sector productivo en la planeación estratégica de la Secretaría.	FO2. Establecer procesos de selección transparentes y ajustados a la norma para los encargos.	<b>DO4.</b>
	O5. Seleccionar la oferta de capacitación más pertinente para la Secretaría.	FO3. Establecer mecanismos para mejorar la comunicación entre las diferentes áreas de la administración.	
<b>AMENAZAS</b>	<b>A1.</b> Injerencia Política en la toma de decisiones.	<b>FA1.</b>	<b>DA1.</b>
	<b>A2.</b> Inequidad en la distribución presupuestal.	<b>FA2.</b>	<b>DA2.</b>
	<b>A3.</b> Aumento progresivo de la población beneficiaria de subsidios gubernamentales.	<b>FA3.</b>	<b>DA3.</b>
	<b>A4.</b> Rotación personal directivo.	<b>FA4.</b>	<b>DA4.</b>

Fuente: Instrumento de Clima organizacional DAFP aplicado en Junio-Julio 2014.

## **ESTRATEGIAS**

### **ESTRATEGIAS (FO)**

**FO1.** Instaurar un proyecto de capacitación axiológico transversal a cada proceso.

**FO2.** Organizar plan de capacitación por secciones.

**FO3.** Capacitación en comunicación y toma de decisiones.

### **ESTRATEGIAS (FA)**

**FA1.** Implementar procesos claros, normalizados y transparentes en cuanto a los encargos.

**FA2.** Planear cronograma de divulgación de los cambios normativos y ponerlos en contexto.

**FA3.** Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.

**FA4.** Proyectar plan de informes de gestión por secciones y en conjunto a medios de comunicación.

### **ESTRATEGIAS (DO)**

**DO1.** Establecer diagnóstico de necesidades y plan de compras.

**DO2.** Planear programa de bienestar laboral.

**DO3.** Estimular el mejoramiento continuo con programa de estímulos.

**DO4.** Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.

### **ESTRATEGIAS (DA)**

**DA1.** Proveer de plan de adquisiciones según las necesidades por secciones.

**DA2.** Actualizarse en las normas que competen al cargo y de bienestar laboral con cronograma establecido desde el comienzo del año.

**DA3.** Promover el respeto por la diferencia.

**DA4.** Elaborar plan de divulgación de informes por secciones.

## 1.9 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DE DOSQUEBRADAS

Tabla 64. Matriz FODA Secretaría de Planeación.

<b>SECRETARIA DE PLANEACION DOSQUEBRADAS, RISARALDA</b> (Fecha de elaboración: Dosquebradas, Agosto 4 de 2014)		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>		
				<b>F1.</b> Conocimiento y apropiación de la orientación organización de la entidad (misión, visión, valores, objetivos).	<b>D1.</b> Falta de reconocimiento y estímulos al personal.
				<b>F2.</b> La Alta dirección es capacitada y competente.	<b>D2.</b> Inequidad en la distribución de las cargas laborales.
				<b>F3.</b> Los directivos respetan y reconocen logros de sus subalternos.	<b>D3.</b> Carencia de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.
				<b>F4.</b> Comunicación interna efectiva y asertiva.	<b>D4.</b> Condiciones físicas inapropiadas.
				<b>F5.</b> Se fomenta el trabajo en equipo y se reconocen sus resultados.	<b>D5.</b> Carencia de recursos tecnológicos para el desarrollo de la labor diaria.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O1.</b> Permanente oferta de capacitación por parte de la ESAP y la Alcaldía.	<b>F01</b>	<b>D01.</b> Diseñar e implementar un plan de estímulos dirigido a los mejores funcionarios.		
	<b>O2.</b> Auspicio por parte la Alcaldía para pregrados y posgrados.	<b>F02</b>	<b>D02</b>		
	<b>O3.</b> Aplicación de la carrera administrativa para encargos.	<b>F03</b>	<b>D03</b>		
	<b>O4.</b> Compartir conocimientos y experiencias a partir del trabajo en grupo.	<b>F04</b>	<b>D02</b>		

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O5.</b> Implementación y aplicación del MECI.	<b>F05</b>	<b>DO5</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>A1.</b> Alta Rotación del personal directivo.	<b>FA1</b>	<b>DA1</b>
	<b>A2.</b> Traslados internos del personal administrativo y operativo por ser planta global.	<b>FA2</b>	<b>DA2</b>
	<b>A3.</b> Injerencia política en los diferentes procesos.	<b>FA3</b>	<b>DA3</b>
	<b>A4.</b> Exceso normativo.	<b>FA4</b>	<b>DA4</b>

Fuente: Instrumento de Clima organizacional DAFP aplicado en Junio-Julio 2014.

## **ESTRATEGIAS**

### **ESTRATEGIAS (FO)**

**FO1.** Instaurar un proyecto de capacitación axiológico transversal a cada proceso.

**FO2.** Organizar plan de capacitación por secciones.

**FO3.** Capacitación en comunicación y toma de decisiones.

### **ESTRATEGIAS (FA)**

**FA1.** Implementar procesos claros, normalizados y transparentes en cuanto a los encargos.

**FA2.** Planear cronograma de divulgación de los cambios normativos y ponerlos en contexto.

**FA3.** Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos

**FA4.** Proyectar plan de informes de gestión por secciones y en conjunto a medios de comunicación

### **ESTRATEGIAS (DO)**

**DO1.** Establecer diagnóstico de necesidades y plan de compras.

**DO2.** Planear programa de bienestar laboral.

**DO3.** Estimular el mejoramiento continuo con programa de estímulos.

**DO4.** Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.

### **ESTRATEGIAS (DA)**

**DA1.** Proveer de plan de adquisiciones según las necesidades por secciones.

**DA2.** Actualizarse en las normas que competen al cargo y de bienestar laboral con cronograma establecido desde el comienzo del año.

**DA3.** Promover el respeto por la diferencia.

**DA4.** Elaborar plan de divulgación de informes por secciones.

## **1.10 MATRIZ FODA SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL Y POLITICO – DOSQUEBRADAS**

**Tabla 65. Matriz FODA Secretaría de Desarrollo Social y Político.**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL Y POLITICO DOSQUEBRADAS, RISARALDA. – (Fecha de elaboración: Dosquebradas, Agosto 4 de 2014)</b>	<b>F1.</b> Conocimiento y apropiación de la orientación organización de la entidad (misión, visión, valores, objetivos).	<b>D1.</b> No se ponen en práctica todos los valores de la entidad, establecidos en la orientación organizacional.
	<b>F2.</b> Se establecen prioridades para el desarrollo del trabajo.	<b>D2.</b> La comunicación se maneja de manera informal por tanto, dificulta la interrelación con otras áreas de la entidad.

<b>SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL Y POLITICO DOSQUEBRADAS RISARALDA. –</b> (Fecha de elaboración: Dosquebradas, Agosto 4 de 2014)		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>		
				<b>F3.</b> El jefe es reconocido como una persona competente y que trata como respeto a sus subalternos.	<b>D3.</b> No existen buenos canales de comunicación entre las diferentes dependencias de la entidad.
				<b>F4.</b> Buen nivel de comunicación entre los integrantes del equipo interno de trabajo.	<b>D4.</b> Deficientes condiciones físico ambientales para la realización del trabajo.
				<b>F5.</b> Se fomenta el trabajo en equipo y se reconocen sus resultados, por tanto esfuerzos adicionales para lograr sus objetivos.	<b>D5.</b> El mobiliario de dotación, no cumple con las condiciones ergonómicas apropiadas.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O1.</b> Cumplir con eficiencia las metas del plan de desarrollo.	<b>FO1.</b> Socializar ampliamente los programas y metas del plan de desarrollo, para focalizar los recursos humanos, tecnológicos y financieros al cumplimiento de las mismas.	<b>DO1.</b> Diseñar e implementar los manuales de procesos y procedimientos con participación de los funcionarios de la Secretaría.		
	<b>O2.</b> Establecer conjuntamente con el equipo de trabajo, los espacios y mecanismos de comunicación asertivos.		<b>DO2.</b> Establecer programas de inducción y entrenamiento para los funcionarios nuevos.		
	<b>O3.</b> Elaborar planes de trabajo, de acuerdo a las prioridades del área.		<b>DO3.</b> Incluir en el plan de compras la adquisición de equipos con tecnología de punta		
	<b>O4.</b> Plantear un ejercicio con participación de todo el equipo de trabajo, para identificar los valores institucionales.	<b>FO2.</b> Realizar planes mensuales de trabajo por áreas para priorizar las actividades y tareas que conduzcan a cumplir las metas más importantes.	<b>DO4.</b> Establecer canales de comunicación oficiales, para no distorsionar la información y convertirla en efectiva y asertiva.		
	<b>O5.</b> Clasificar la oferta de capacitación acorde a las prioridades de la Secretaría.	<b>FO3.</b> Analizar con los jefes de área, la oferta de capacitación y elaborar un plan anual, acorde a los requerimientos reales del personal.			

<b>AMENAZAS</b>	<b>A1.</b> Alta Rotación del personal directivo.	<b>FA1.</b> Modificar el manual de funciones y requisitos mínimos, de tal manera que las direcciones operativas, se conviertan en cargos de carrera.	<b>DA1.</b> Establecer perfiles más específicos en cada uno de los cargos profesionales, para evitar los traslados internos, apoyados en el concepto de planta global.
	<b>A2.</b> Traslados internos del personal administrativo y operativo por ser planta global.	<b>FA2.</b> Con el personal interno más competente, organizar jornadas de capacitación en temas específicos.	<b>DA2.</b> Diseñan un programa de inducción y reinducción acorde a los lineamientos del DAFP.
	<b>A3.</b> Injerencia política en los diferentes procesos.	<b>FA3.</b> Acordar con la dirigencia política la participación con observancia de los conceptos técnicos y legales.	<b>DA3.</b> Hacer reuniones ejecutivas periódicas, para evitar la informalidad en las comunicaciones.
	<b>A4.</b> . Algunos procesos y procedimientos dependen de agentes externos.	<b>FA4.</b> Coordinación permanente con las entidades externas buscando cooperación y evitando duplicidad de funciones.	<b>DA4.</b> Realizar talleres transversales a todas las áreas sobre comunicación efectiva y asertiva.

Fuente: Instrumento de Clima organizacional DAFP aplicado en Junio-Julio 2014.

## **ESTRATEGIAS**

### **ESTRATEGIAS (FO)**

**FO1.** Instaurar un proyecto de capacitación axiológico transversal a cada proceso.

**FO2.** Organizar plan de capacitación por secciones.

**FO3.** Capacitación en comunicación y toma de decisiones.

### **ESTRATEGIAS (FA)**

**FA1.** Implementar procesos claros, normalizados y transparentes en cuanto a los encargos.

**FA2.** Planear cronograma de divulgación de los cambios normativos y ponerlos en contexto.

**FA3.** Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.

**FA4.**Proyectar plan de informes de gestión por secciones y en conjunto a medios de comunicación.

### **ESTRATEGIAS (DO)**

**DO1.**Establecer diagnóstico de necesidades y plan de compras.

**DO2.** Planear programa de bienestar laboral.

**DO3.** Estimular el mejoramiento continuo con programa de estímulos.

**DO4.** Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.

### **ESTRATEGIAS (DA)**

**DA1.** Proveer de plan de adquisiciones según las necesidades por secciones.

**DA2.** Actualizarse en las normas que competen al cargo y de bienestar laboral con cronograma establecido desde el comienzo del año.

**DA3.**Promover el respeto por la diferencia.

**DA4.**Elaborar plan de divulgación de informes por secciones.



## 2. DEBILIDADES, CAUSAS Y CONSECUENCIAS

La Alcaldía de Dosquebradas, con el fin de garantizar su funcionamiento como ente territorial descentralizado, de conformidad con las disposiciones legales y políticas vigentes, debe garantizar el cumplimiento de los objetivos misionales de manera oportuna y eficaz, aspecto que permite el cumplimiento de las disposiciones, funciones y obligaciones en beneficio de los funcionarios, servidores y usuarios de la Administración Municipal a través de sus dependencias y en la actualidad se visualizan acciones que representan a simple vista deterioros que redundan en la atención al ciudadano y prestación de servicio un tanto equivocadas.

### 2.1 SECRETARÍA DE HACIENDA

**Tabla 66. Debilidades, causas y consecuencias Secretaría de Hacienda.**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
<b>D1.</b> Asignación desigual de puestos de trabajo.	Desconocimiento de la ley 909.	Desempeño bajo.
<b>D2.</b> Malas condiciones físicas de trabajo.	Ausencia de programa de salud ocupacional.	Malestar laboral.
<b>D3.</b> Contaminación auditiva.	Falta de programa de clima laboral.	Errores en la prestación.
<b>D4.</b> Poca iluminación.	Negligencia.	Enfermedades.
<b>D5.</b> Ventilación escasa.	Desinterés por la calidad en la prestación.	Mala prestación del servicio.
<b>AMENAZAS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
<b>A1.</b> Ingerencia política.	Desconocimiento de las normas	Personal inadecuado.
<b>A2.</b> Exceso normativo y cambiante.	Poco tiempo para estudio y asimilación.	Confusión en la aplicación de la norma.
<b>A3.</b> Hacinamiento.	Programación ausente.	Desempeño dudoso.
<b>A4.</b> Sitio inadecuado.	Poco interés por la calidad.	Desgano laboral y confusión.

Fuente: elaboración propia.

## 2.2 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

**Tabla 67. Debilidades, causas y consecuencias Secretaría de Educación.**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
<b>D1.</b> Pocos recursos para realizar la labor.	Falta de programación en el presupuesto.	Dejar de realizar labores propias del cargo.
<b>D2.</b> Ausencia de actividades de bienestar.	Ausencia en el Plan de Desarrollo municipal.	Funcionarios descontentos.
<b>D3.</b> Motivación y reconocimiento de la labor.	Falta Programa de reconocimiento a la labor.	Desmotivación y falta de sentido de pertenencia.
<b>D4.</b> Falta integración con compañeros.	Programa de salud ocupacional.	Aislamiento y pereza colectiva.
<b>D5.</b> Poco interés por estimular el trabajo en grupo.	Escasez de líderes comprometidos.	Conformación de islas.
<b>AMENAZAS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
<b>A1.</b> Conveniencias políticas.	Desconocimiento de la autonomía.	Nombramientos inadecuados.
<b>A2.</b> Variabilidad normativa.	Tipología de los nombramientos.	Errores en la labor y la defensa.
<b>A3.</b> Retroalimentación positiva y negativa.	Falta de chequeo de procesos.	Desvirtualización de competencias.
<b>A4.</b> Ataques y desprestigio de los Medios de comunicación.	Desconocimiento de las labores.	Debilidad en confianza por parte de los usuarios.

Fuente: elaboración propia.

## 2.3 SECRETARÍA DE SALUD

**Tabla 68. Debilidades, causas y consecuencias Secretaría de Salud.**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
<b>D1.</b> Desconocimiento de la misión. <b>D2.</b> visión y objetivos institucionales.	Ausencia de inducción.	Falta sentido de pertenencia.
<b>D3.</b> Mala comunicación.	Interpretación indebida de las norma y de las funciones.	Incomodidad.
<b>D4.</b> Poco apoyo de la alta dirección.	Desinterés por la labor.	Desenfreno laboral.
<b>D5.</b> Mucha contaminación auditiva.	Improvisación.	Desempeño inadecuado.
<b>D6.</b> No se tiene en cuenta las sugerencias.	Egoísmo.	Errores en las funciones.
<b>AMENAZAS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
<b>A1.</b> Ingerencia política.	Desconocimiento de la norma.	Funcionarios incompetentes.
<b>A2.</b> Contaminación auditiva.	Ausencia de programas de salud ocupacional.	Enfermedades a futuro.
<b>A3.</b> Desinterés.	Falta de capacitación.	Desempeño bajo.
<b>A4.</b> Canales de comunicación.	Poco interés y liderazgo.	Malos tratos.

Fuente: elaboración propia.

## 2.4 SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS

**Tabla 69. Debilidades, causas y consecuencias Secretaría de Obras Públicas.**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
<b>D1.</b> Algunos funcionarios no comprenden bien su papel dentro de la organización.	Falta inducción a los funcionarios.	Malos desempeños.
<b>D2.</b> Algunos funcionarios no ponen en práctica los valores corporativos.	Ausencia de capacitación axiológica.	Egoísmos.
<b>D3.</b> Deficientes procesos de inducción y entrenamiento.	Poco liderazgo.	Desempeño inadecuado.
<b>D4.</b> Hay contaminación auditiva en el sitio de trabajo.	Falta atención desde la alta dirección.	Enfermedades a futuro.
<b>D5.</b> A veces no se tienen en cuenta a algunas personas cuando hay que hacer trabajos importantes.	Ausencia de compromiso y confianza.	Errores en la prestación.
<b>AMENAZAS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
<b>A1.</b> Variabilidad permanente en los costos de los materiales de construcción.	Amplios productos en el mercado.	Sobrecosto en las construcciones.
<b>A2.</b> Modificación de los cronogramas de obra por condiciones climáticas.	Cambios climáticos.	Costos altos en la obra.
<b>A3.</b> Personal con perfiles altamente calificados, que se deben vincular mediante la modalidad de contrato.	Sobre población de profesionales.	Salarios inadecuados.
<b>A4.</b> . Algunos procesos y procedimientos dependen de agentes externos.	Injerencia política.	Personal inadecuado.

Fuente: elaboración propia.

## 2.5 SECRETARÍA DE GOBIERNO

**Tabla 70. Debilidades, causas y consecuencias Secretaría de Gobierno.**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
D1. No se ponen en práctica todos los valores de la entidad, establecidos en la orientación organizacional.	La definición de los valores de la entidad no se hace con participación del total de los funcionarios.	No hay identidad con los valores institucionales.
No se cuenta con procesos de inducción y entrenamiento a funcionarios nuevos.	La entidad no tiene establecido dentro los procesos de selección y vinculación los programas de inducción y entrenamiento.	Tendencia a los reprocesos. Desadaptación del personal, por desconocimiento de sus funciones. Demoras en la atención al cliente externo.
No existen buenos canales de comunicación entre las diferentes dependencias de la entidad.	No se establecen claramente los espacios y canales de comunicación tendientes a oficializar la información.	Comunicación informal que obstaculiza la coordinación entre las diferentes áreas.
Deficientes condiciones físico ambientales para la realización del trabajo.	Ausencia de programas y recursos para adecuado mantenimiento de las áreas de trabajo.	Riesgo de accidentalidad. Ausentismo por enfermedad. Bajo rendimiento.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
Carencia de recursos tecnológicos para el desarrollo de la labor diaria.	El Plan de compras no responde a las verdaderas necesidades de la entidad.	Dificultad para el cumplimiento de los objetivos. Disminuye la calidad en los trabajos.

AMENAZAS	CAUSAS	CONSECUENCIAS
A1. Alta Rotación del personal directivo.	Injerencia política.	Procesos sin culminar.
A2. Traslados internos del personal administrativo y operativo por ser planta global.	Manipulación política.	Transito laboral inadecuado.
A3. Injerencia política en los diferentes procesos.	Desconocimiento de la reglamentación en carrera administrativa.	Funcionarios incapaces.
A4. Exceso normativo.	Evolución jurídica colombiana	Peligro en cumplimiento de obligaciones.

Fuente: elaboración propia.

## 2.6 SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONOMICO Y COMPETITIVIDAD

**Tabla 71. Debilidades, causas y consecuencias Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad.**

DEBILIDADES	CAUSAS	CONSECUENCIAS
D1. Carencia de manuales de procesos y procedimientos.	Ausencia de liderazgo.	Deterioro en la prestación.
D2. Concentración de la toma de decisiones en el Secretario de despacho.	Miedo a delegar.	Tareas sin realizar.
D3. Condiciones físico - ambientales desfavorables para el desarrollo de las funciones.	Falta de programación.	Cansancio físico.
D4. Deficiente comunicación entre las diferentes áreas de la administración.	Ausencia de liderazgo.	Mala comunicación.
D5. Ausencia de meritocracia para la asignación de encargos.	Desconocimiento de las normas.	Injerencia política.

<b>AMENAZAS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
A1. Injerencia Política en la toma de decisiones.	Desconocimiento de la carrera administrativa.	Malos procedimientos.
A2. Inequidad en la distribución presupuestal.	Ausencia de políticas serias.	Descontento.
A3. Aumento progresivo de la población beneficiaria de subsidios gubernamentales.	Desbalance en el clima.	Deterioro de las condiciones poblacionales.
A4. Rotación personal directivo.	Politiquería.	Procesos incompletos.

Fuente: elaboración propia.

## 2.7 SECRETARÍA DE PLANEACIÓN

**Tabla 72. Debilidades, causas y consecuencias Secretaría de Planeación.**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
D1. Falta de reconocimiento y estímulos al personal.	Ausencia de programa de clima laboral.	Desinterés.
D2. Inequidad en la distribución de las cargas laborales.	Desconocimiento de la norma.	Falta sentido de pertenencia.
D3. Carencia de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	Poco interés por mejorar la calidad.	Deterioro laboral.
D4. Condiciones físicas inapropiadas.	Falta de gestión.	Peligro laboral para cumplir funciones.
<b>AMENAZAS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
A1. Alta Rotación del personal directivo.	Injerencia política.	Procesos sin culminar.
A2. Traslados internos del personal administrativo y operativo por ser planta global.	Desconocimiento de labores por procesos.	MECI inoperante.
A3. Injerencia política en los diferentes procesos.	Falta rigidez en toma de decisiones.	Tránsito laboral constante.
A4. Exceso normativo.	Demasiada corrupción	Temor para suplir cargos.

Fuente: elaboración propia.

## 2.8 DESARROLLO SOCIAL

**Tabla 73. Debilidades, causas y consecuencias Secretaría de Desarrollo Social.**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
<b>D1.</b> No se ponen en práctica todos los valores de la entidad, establecidos en la orientación organizacional.	Capacitación en valores.	Procesos mal realizados.
<b>D2.</b> La comunicación se maneja de manera informal por tanto, dificulta la interrelación con otras áreas de la entidad.	Liderazgo débil.	Canales de comunicación rotos.
<b>D3.</b> No existen buenos canales de comunicación entre las diferentes dependencias de la entidad.	Políticas serias de inducción.	Funcionarios desinteresados.
<b>D4.</b> Deficientes condiciones físico ambientales para la realización del trabajo.	Alta dirección poco comprometida.	Procesos desprotegidos.
<b>D5.</b> El mobiliario de dotación, no cumple con las condiciones ergonómicas apropiadas.	Alta dirección desinteresada.	Funcionarios descontentos.
<b>AMENAZAS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
<b>A1.</b> Alta Rotación del personal directivo.	Injerencia política.	Procesos incompletos.
<b>A2.</b> Traslados internos del personal administrativo y operativo por ser planta global.	Desconocimiento de la norma que rige la carrera administrativa.	Funcionarios incompetentes.
<b>A3.</b> Injerencia política en los diferentes procesos.	Desconocimiento de la normas de carrera administrativa.	Procesos mal llevados.
<b>A4.</b> Algunos procesos y procedimientos dependen de agentes externos	Injerencia política.	Funcionarios desinteresados.

Fuente: elaboración propia.



### 3. PLAN DE ACCION

#### 3.1 SECRETARÍA DE HACIENDA

#### PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

**Tabla 74. Plan de acción de las estrategias.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(FO)	<b>FO1.</b> Crear Cuadro de estímulos para los funcionarios. <b>FO2.</b> Cronograma de Capacitación. <b>FO3.</b> Generar mapa de riesgos.			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Mapa de riesgos laborales.	Cronograma de capacitación y estímulos.	-Crear el cuadro de estímulos para los funcionarios. -Levantar el mapa de riesgos de la Secretaría.	Líderes de procesos.	-Capacitar al 100% de los funcionarios en Riesgos laborales. -Levantar el mapa de riesgo laborales al 100% de los funcionarios. -Estimular al 100% de los funcionarios que cumplan con los objetivos trazados.
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Generar confianza en cada uno de los funcionarios y optar por la excelencia integral.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 75. Estrategia FA.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(FA)	<b>FA1.</b> Capacitar en carrera administrativa y su normativa. <b>FA2.</b> Levantar mapa de riesgos. <b>FA3.</b> Realizar diagnóstico de necesidades. <b>FA4.</b> Buscar sitio adecuado.			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Capacitación en normas y riesgos laborales.	Levantar el mapa de riesgos laborales.	-Capacitar en ley 909 a los funcionarios de la secretaría -Levantar el mapa de riesgos laborales -Efectuar el diagnóstico de necesidades.	Líderes de procesos.	-Capacitar el 100% de los funcionarios en ley 909. -Generar en el 100% de los funcionarios el mapa de riesgos laborales. Establecer al 100% el mapa de necesidades institucionales.
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Generar confianza en cada uno de los funcionarios para responder a las necesidades institucionales y personales.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 76. Estrategia DO.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DO)	<p><b>DO1.</b> Capacitar en ley 909 y complementarias.</p> <p><b>DO2.</b> Promulgar el MECI.</p> <p><b>DO3.</b> Establecer lista de necesidades.</p> <p><b>DO4.</b> Comunicar los logros institucionales.</p>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Conocimiento y puesta en marcha de la ley 909 y el MECI	Conocimiento de la normatividad institucional MECI y ley 909	-Establecer cronograma de capacitaciones en ley 909 y MECI	Líderes de procesos	-Capacitar al 100% de los funcionarios en MECI y ley 909
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Conocer la normatividad que rige los procesos y procedimientos institucionales.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 77. Estrategia DA.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DA)	<p><b>DA1.</b> Dar a conocer los logros institucionales.</p> <p><b>DA2.</b> Crear cronograma de capacitación en funciones ley de carrera administrativa.</p> <p><b>DA3.</b> Levantar mapa de riesgos.</p> <p><b>DA4.</b> Establecer canales de comunicación asertiva.</p>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Capacitación y conocimiento de logros.	Dando a conocer nuestros logros a los medios de comunicación.	<p>-Crear cronograma de capacitaciones en Normatividad institucional.</p> <p>-Establecer el mapa de riesgos laborales.</p>	Líderes de procesos.	<p>-Capacitar al 100% de los funcionarios en Normativa institucional.</p> <p>-Generar plan de comunicación para dar a conocer el 100% de los logros institucionales.</p>
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Crear clima laboral acorde a las necesidades institucionales y personales dando a conocer los logros institucionales			

Fuente: elaboración propia.

### 3.2 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DOSQUEBRADAS RISARALDA

#### PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

**Tabla 78. Estrategia FO.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(FO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>FO1.</b> Instaurar un proyecto de capacitación axiológico transversal a cada proceso.</li> <li>- <b>FO2.</b> Organizar plan de capacitación por secciones.</li> <li>- <b>FO3.</b> Capacitación en comunicación y toma de decisiones.</li> </ul>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
P.D.M 1.01.09.036 Incrementar en cuatro (4) las alianzas estratégicas entre el sector productivo, la academia y el sector educativo.	Capacitación a los funcionarios de la Secretaría de Educación.	Convocar y propiciar la gestión requerida para capacitar en resolución de conflictos y la toma de decisiones a los(as) funcionarios de la SEM y los integrantes de la Alianza Estratégica.	Líderes de procesos.	Capacitar al 100% los funcionarios de la SEM y demás integrantes de la alianza estratégica.
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Enfrentar la vida laboral con responsabilidad y buena actitud frente al cambio.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 79. Estrategia FA.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(FA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>FA1.</b> Implementar procesos claros, normalizados y transparentes en cuanto a los encargos.</li> <li>- <b>FA2.</b> Planear cronograma de divulgación de los cambios normativos y ponerlos en contexto.</li> <li>- <b>FA3.</b> Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.</li> <li>- <b>FA4.</b> Proyectar plan de informes de gestión por secciones y en conjunto a medios de comunicación.</li> </ul>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
P.D.M 5.28.01 Sinergia entre el sistema de gestión de calidad, MECI, y el sistema de desarrollo Administrativo.	Divulgación del MECI	Planear el Cronograma de capacitación, conocimiento e implementación del MECI	Líderes de procesos	Capacitar al 100 % de los funcionarios en el MECI y su aplicabilidad e implementación
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Capacitación, conocimiento y puesta en marcha del sistema de calidad M.E.C.I.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 80. Estrategia DO**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>DO1.</b> Establecer diagnóstico de necesidades y plan de compras.</li> <li>- <b>DO2.</b> Planear programa de bienestar laboral.</li> <li>- <b>DO3.</b> Estimular el mejoramiento continuo con programa de estímulos.</li> <li>- <b>DO4.</b> Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.</li> </ul>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
P.D.M. 5.28.03.507 Ejecutar actividades encaminadas a fortalecer el bienestar laboral y social.	Plan de diagnóstico y mejoramiento del clima laboral.	Elaborar el diagnóstico de necesidades -Crear el plan de bienestar laboral.	Líderes de procesos.	-Capacitar al 100% de los funcionarios en cuanto a bienestar laboral. -Generar conciencia al 100% de los funcionarios sobre la importancia de la buena labor.
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Establecer el programa de bienestar laboral tendiente a mejorar la calidad de vida laboral de los funcionarios de la Secretaría.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 81. Estrategia DA.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>DA1.</b> Proveer de plan de adquisiciones según las necesidades por secciones.</li> <li>- <b>DA2.</b> Actualizarse en las normas que competen al cargo y de bienestar. laboral con cronograma establecido desde el comienzo del año.</li> <li>- <b>DA3.</b> Promover el respeto por la diferencia.</li> <li>- <b>DA4.</b> Elaborar plan de divulgación de informes por secciones.</li> </ul>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Generar plan de compras y capacitación en competencias laborales.	Capacitación en competencias laborales.	Crear convenio con el SENA para capacitar los funcionarios en competencias laborales.	Líderes de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitar el 100% de los funcionarios en competencias laborales.</li> <li>-Suplir en un 100% las necesidades básicas para el buen desempeño laboral.</li> </ul>
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Generar ambiente laboral adecuado para el óptimo desempeño			

Fuente: elaboración propia.



### 3.3 SECRETARÍA DE SALUD PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

**Tabla 82. Estrategia FO**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(FO)	<b>FO1.</b> Establecer capacitación permanente. <b>FO2.</b> Conocimiento y aplicación del MECI. <b>FO3.</b> Generar cuadro de Estímulos.			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Conocimiento y capacitación en el MECI.	Capacitación en MECI.	-Crear cronograma de difusión, conocimiento puesta en marcha de MECI. -Generar plan de estímulos a funcionarios.	Líderes de procesos.	-Capacitar al 100% de los funcionarios en MECI. -Estimular al 100% de los funcionarios que merezcan reconocimiento por el buen desempeño.
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Capacitar, conocer y poner en marcha el MECI y elaborar plan de estímulos a los funcionarios.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 83. Estrategia FA**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(FA)	<b>FA1.</b> Generar un plan de comunicación institucional asertiva. <b>FA2.</b> Elaborar mapa de riesgos y su plan de acción respectivo. <b>FA3.</b> Programar Cronograma de capacitación axiológica. <b>FA4.</b> Ubicar estrategias de comunicación asertiva.			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Mapa de riesgos y plan de acción respectivo de la Secretaría de Salud.	Levantamiento de mapa de riesgos y plan de acción.	-Crear cronograma de capacitaciones -Generar plan de acción teniendo como base el mapa de riesgos.	Líderes de procesos.	-Capacitar al 100% de los funcionarios en comunicación asertiva y valores -Dar a conocer al 100% de los funcionarios, el mapa de riesgos institucional.
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Levantar el mapa de riesgos y el plan de acción teniendo como pilar fundamental la comunicación asertiva.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 84. Estrategia DO.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DO)	<p><b>DO1.</b> Elaborar plan de inducción en principios y valores institucionales.</p> <p><b>DO2.</b> Elaborar cronograma de capacitación en MECI.</p> <p><b>DO3.</b> Buscar espacios de acercamiento y comunicación asertiva con funcionarios.</p> <p><b>DO4.</b> Establecer diagnóstico de necesidades.</p>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Capacitación en MECI y comunicación asertiva	Capacitación en MECI	<p>-Establecer cronograma de capacitación</p> <p>-Elaborar plan de inducción</p> <p>Elaborar el diagnóstico de necesidades</p>	Líderes de procesos	<p>Capacitar al 100% de los funcionarios en comunicación asertiva y MECI</p> <p>-Suplir en 80% las necesidades de los funcionarios</p>
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Capacitar en MECI y en comunicación asertiva y generar el diagnóstico de necesidades de la Secretaría de Salud.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 85. Estrategia DA.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DA)	<p><b>DA1.</b> Elaborar plan de conocimiento de funciones y normativa.</p> <p><b>DA2.</b> Buscar generar espacios de comunicación asertiva.</p> <p><b>DA3.</b> Acercar la alta dirección a los funcionarios mediante talleres reflexivos.</p>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Plan de reinducción.	Reinducción a los funcionarios.	<p>-Generar cronograma de reinducción a los funcionarios.</p> <p>-Establecer plan de acción reflexiva y de acercamiento de la alta dirección con funcionarios.</p>	Alta dirección y líderes de procesos.	<p>-Capacitar al 100% de los funcionarios en plan de reinducción institucional.</p> <p>-Logra que el 100% de los funcionarios tengan momentos de acercamiento reflexivo con la alta dirección.</p>
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Plan de reinducción y acercamiento reflexivo de la alta dirección de la Secretaría de Salud.			

Fuente: elaboración propia.

### 3.4 SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS

#### PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

**Tabla 86. Estrategia FO**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(FO)	<p><b>-FO1.</b>Instaurar un proyecto de capacitación axiológico transversal a cada proceso.</p> <p><b>-FO2.</b> Organizar plan de capacitación por secciones.</p> <p><b>-FO3.</b> Capacitación en comunicación y toma de decisiones.</p>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Capacitación en comunicación y resolución de conflictos en la toma de decisiones.	Resolución de conflictos en la toma de decisiones.	-Crear cronograma de capacitaciones en comunicaciones y resolución de conflictos.	Líderes de procesos.	<p>-Capacitar al 100% de los funcionarios en comunicación.</p> <p>-Capacitar el 100% de los funcionarios en Resolución de conflictos.</p>
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Mejorar la calidad de vida de los funcionarios e invitarlos a solucionar conflictos desde la diferencia			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 87. Estrategia FA.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(FA)	<p><b>-FA1.</b>Implementar procesos claros, normalizados y transparentes en cuanto a los encargos.</p> <p><b>-FA2.</b>Planear cronograma de divulgación de los cambios normativos y ponerlos en contexto.</p> <p><b>-FA3.</b> Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.</p> <p><b>-FA4.</b>Proyectar plan de informes de gestión por secciones y en conjunto a medios de comunicación.</p>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Capacitación en normativa y comunicación institucional	Por la comunicación asertiva desde la norma.	<p>-Generar cronograma de capacitación para los funcionarios</p> <p>-Divulgar los aciertos de la secretaría</p>	Líderes de procesos	<p>-Capacitar al 100% de los funcionarios en Comunicación asertiva</p> <p>-Divulgar el 100% de los logros obtenidos en la secretaría</p>
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Dar a conocer los logros y procurar por la comunicación asertiva entre los funcionarios de la Secretaría.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 88. Estrategia DO.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DO)	<p>-DO1.Establecer diagnóstico de necesidades y plan de compras.</p> <p>-DO2.Planear programa de bienestar laboral.</p> <p>-DO3.Estimular el mejoramiento continuo con programa de estímulos.</p> <p>-DO4.Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.</p>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Plan de Bienestar laboral institucional.	Por la calidad de vida laboral de los funcionarios.	<p>-Crear diagnóstico de necesidades institucional.</p> <p>-Generar programa de comunicación asertiva.</p>	Líderes de procesos	<p>-Capacitar al 100% de los funcionarios en comunicación asertiva.</p> <p>-Promover el 100% del programa de bienestar laboral a los funcionarios de la Secretaría.</p>
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Estimular la labor de los funcionarios con un clima laboral acorde con la Secretaría de Obras Públicas del municipio.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 89. Estrategia DA.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DA)	<p>-<b>DA1.</b> Proveer de plan de adquisiciones según las necesidades por secciones.</p> <p>-<b>DA2.</b> Actualizarse en las normas que competen al cargo y de bienestar. laboral con cronograma establecido desde el comienzo del año.</p> <p>-<b>DA3.</b> Promover el respeto por la diferencia.</p> <p>-<b>DA4.</b> Elaborar plan de divulgación de informes por secciones.</p>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Actualización en normatividad propia del cargo.	Por la vivencia de los valores institucionales ajustados a norma.	<p>-Crear cronograma de capacitación en normatividad institucional</p> <p>-Establecer el diagnóstico de necesidades institucionales.</p>	Líderes de procesos.	<p>-Capacitar al 100% de los funcionarios en normatividad institucional.</p> <p>-Diagnosticar el 100% de las necesidades de los funcionarios en cuanto a sus funciones.</p>
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Generar la cultura de la legalidad y el respeto por los roles dentro de la Secretaría de Obras Públicas del municipio de Dosquebradas.			

Fuente: elaboración propia.



### 3.5 SECRETARÍA DE GOBIERNO PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

**Tabla 90. Estrategia FO.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(FO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>FO1.</b> Instaurar un proyecto de capacitación axiológico transversal a cada proceso.</li> <li>- <b>FO2.</b> Organizar plan de capacitación por secciones.</li> <li>- <b>FO3.</b> Capacitación en comunicación y toma de decisiones.</li> </ul>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Capacitación a los funcionarios en toma de decisiones y resolución de conflictos.	Capacitación en toma de decisiones y resolución de conflictos.	Convenio con la ESAP para generar capacitación a los funcionarios en la toma de decisiones y resolución de conflictos.	Líderes de procesos.	Capacitar al 100% de los funcionarios en resolución de conflictos y la toma de decisiones.
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Mejorar el clima laboral y aprender a manejar los conflictos.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 91. Estrategia FA.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(FA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>FA1.</b> Implementar procesos claros, normalizados y transparentes en cuanto a los encargos.</li> <li>- <b>FA2.</b> Planear cronograma de divulgación de los cambios normativos y ponerlos en contexto.</li> <li>- <b>FA3.</b> Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.</li> <li>- <b>FA4.</b> Proyectar plan de informes de gestión por secciones y en conjunto a medios de comunicación.</li> </ul>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Creación de plan de mejoramiento continuo en comunicación asertiva.	Plan de mejoramiento continuo.	Generar espacios donde la comunicación asertiva sea el pilar de la divulgación de los cambios y reformas institucionales.	Líderes de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitar al 100% a los funcionarios en cuanto a la comunicación asertiva.</li> <li>-Establecer seguimiento al 100% de los procesos .</li> </ul>
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Establecer canales de comunicación asertiva en procura de un mejor desarrollo laboral.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 92. Estrategia DO.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>DO1.</b> Establecer diagnóstico de necesidades y plan de compras.</li> <li>- <b>DO2.</b> Planear programa de bienestar laboral.</li> <li>- <b>DO3.</b> Estimular el mejoramiento continuo con programa de estímulos.</li> <li>- <b>DO4.</b> Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.</li> </ul>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Programa de bienestar laboral Institucional.	Por el bienestar laboral de la Secretaría.	Generar estrategias de convivencia sana y armoniosa. -Planear estrategias de mejoramiento continuo. -Crear el plan de estímulos.	Líderes de procesos.	-Capacitar y dar a conocer al 100% de los funcionarios en cuanto al plan de bienestar laboral institucional. -Instaurar en un 100% el plan de estímulos.
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Establecer un clima laboral acorde con las necesidades institucionales internas.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 93. Estrategia DA.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>DA1.</b> Proveer de plan de adquisiciones según las necesidades por secciones.</li> <li>- <b>DA2.</b> Actualizarse en las normas que competen al cargo y de bienestar laboral con cronograma establecido desde el comienzo del año.</li> <li>- <b>DA3.</b> Promover el respeto por la diferencia.</li> <li>- <b>DA4.</b> Elaborar plan de divulgación de informes por secciones.</li> </ul>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Actualización, conocimiento de las normas, planes y programas propios del cargo.	Actualización de normas, planes y programas propios del cargo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer cronograma de actualización normativa.</li> <li>-Planear informe de gestión por sección.</li> <li>-Elaborar plan de compras.</li> </ul>	Líderes de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualizar el 100% de los funcionarios en normas, planes y programas institucionales.</li> <li>-Generar informes de gestión en el 100% de los funcionarios.</li> <li>-Suplir las necesidades al 80% de cada sección.</li> </ul>
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Actualizar en normas, planes y programas institucionales.			

Fuente: elaboración propia.

### 3.6 SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONOMICO Y COMPETITIVIDAD

#### PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

**Tabla 94. Estrategia FO.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(FO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>FO1.</b> Instaurar un proyecto de capacitación axiológico transversal a cada proceso.</li> <li>- <b>FO2.</b> Organizar plan de capacitación por secciones.</li> <li>- <b>FO3.</b> Capacitación en comunicación y toma de decisiones.</li> </ul>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Capacitación en comunicación asertiva.	Comunicación asertiva	-Generar y Gestionar el cronograma, los recursos y la puesta en marcha de actividades tendientes a mejorar la comunicación asertiva.	Líderes de procesos.	Lograr que el 100% de los funcionarios se comuniquen asertivamente en su vida laboral.
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Establecer canales de comunicación asertiva en la vida laboral.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 95. Estrategia FA.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(FA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>FA1.</b> Implementar procesos claros, normalizados y transparentes en cuanto a los encargos.</li> <li>- <b>FA2.</b> Planear cronograma de divulgación de los cambios normativos y ponerlos en contexto.</li> <li>- <b>FA3.</b> Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.</li> <li>- <b>FA4.</b> Proyectar plan de informes de gestión por secciones y en conjunto con medios de comunicación.</li> </ul>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Rendición de cuentas en articulación con el MECI.	Formación en MECI, teniendo como proyección la comunicación asertiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer cronograma de actualización en normativa propia del cargo.</li> <li>-Generar plan de acción en cuanto a comunicación asertiva.</li> </ul>	Líderes de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualizar al 100% de los funcionarios en normativa.</li> <li>-Lograr que el 100% de los funcionarios establezcan canales de comunicación asertiva.</li> </ul>
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Establecer actualización normativa utilizando canales de comunicación asertiva en la vida laboral.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 96. Estrategia DO.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>DO1.</b> Establecer diagnóstico de necesidades y plan de compras.</li> <li>- <b>DO2.</b> Planear programa de bienestar laboral.</li> <li>- <b>DO3.</b> Estimular el mejoramiento continuo con programa de estímulos.</li> <li>- <b>DO4.</b> Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.</li> </ul>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Bienestar Laboral.	Por una vida laboral digna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crear programa de salud ocupacional.</li> <li>-Programar plan de rendición de cuentas.</li> </ul>	Líderes de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lograr vincular al 100% de los funcionarios en el programa de salud ocupacional</li> <li>-Generar cultura de la legalidad al 100% en los funcionarios.</li> </ul>
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Establecer programa de bienestar laboral tendiente a mejorar la calidad de vida de los funcionarios y con miras a establecer la cultura de la legalidad.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 97. Estrategia DA.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>DA1.</b> Proveer de plan de adquisiciones según las necesidades por secciones.</li> <li>- <b>DA2.</b> Actualizarse en las normas que competen al cargo y de bienestar. laboral con cronograma establecido desde el comienzo del año.</li> <li>- <b>DA3.</b> Promover el respeto por la diferencia.</li> <li>- <b>DA4.</b> Elaborar plan de divulgación de informes por secciones.</li> </ul>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Capacitación en normas, planes y programas institucionales.	Capacitación a funcionarios en normas, planes y programas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Generar cronograma de capacitación para los funcionarios.</li> <li>-Establecer plan de divulgación de informes.</li> <li>-Crear el diagnóstico de necesidades.</li> </ul>	Líderes de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitar al 100% de los funcionarios en normas, planes y programas institucionales.</li> <li>-Divulgar los informes en un 50% de las actividades realizadas.</li> <li>-Obtener el 100% de necesidades</li> <li>-Realizar plan de compras por el 70% de acuerdo a las necesidades.</li> </ul>
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Capacitación a funcionarios y generar diagnóstico de necesidades tendientes a mejorar la calidad de vida laboral.			

Fuente: elaboración propia.



### 3.7 SECRETARÍA DE PLANEACIÓN

#### PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

**Tabla 98. Estrategia FO.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(FO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>FO1.</b> Instaurar un proyecto de capacitación axiológico transversal a cada proceso.</li> <li>- <b>FO2.</b> Organizar plan de capacitación por secciones.</li> <li>- <b>FO3.</b> Capacitación en comunicación y toma de decisiones.</li> </ul>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Actualización y capacitación en la toma de decisiones.	Hacia la toma de decisiones en la vida laboral.	-Capacitar a los funcionarios en la toma de decisiones y resolución de conflictos.	Líderes de procesos.	-Capacitar al 100% de los funcionarios en resolución de conflictos.
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Mejorar la calidad de vida laboral de los funcionarios			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 99. Estrategia FA.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(FA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>FA1.</b> Implementar procesos claros, normalizados y transparentes en cuanto a los encargos.</li> <li>- <b>FA2.</b> Planear cronograma de divulgación de los cambios normativos y ponerlos en contexto.</li> <li>- <b>FA3.</b> Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.</li> <li>- <b>FA4.</b> Proyectar plan de informes de gestión por secciones y en conjunto a medios de comunicación.</li> </ul>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Capacitación en comunicación asertiva.	La comunicación, eje principal hacia el mejoramiento de la calidad de vida laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer cronograma de capacitación.</li> <li>-Conocimiento y puesta en ejecución del MECI.</li> </ul>	Líderes de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitar al 100% de los funcionarios en comunicación y MECI.</li> <li>-Generar espacios para rendir informes en un 100% de los funcionarios.</li> </ul>
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Capacitar a los funcionarios en MECI, normas, planes y programas institucionales, tendientes a mejorar la calidad de vida laboral.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 100. Estrategia DO.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>DO1.</b> Establecer diagnóstico de necesidades y plan de compras.</li> <li>- <b>DO2.</b> Planear programa de bienestar laboral.</li> <li>- <b>DO3.</b> Estimular el mejoramiento continuo con programa de estímulos.</li> <li>- <b>DO4.</b> Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.</li> </ul>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Bienestar laboral institucional.	Por una vida laboral digna.	-Crear el programa de bienestar laboral.	Líderes de procesos.	-Generar en el 100% de los funcionarios sentido de pertenencia.
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Generar pautas de mejoramiento institucional desde un clima laboral digno hacia los funcionarios.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 101. Estrategia DA.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>DA1.</b> Proveer de plan de adquisiciones según las necesidades por secciones.</li> <li>- <b>DA2.</b> Actualizarse en las normas que competen al cargo y de bienestar laboral con cronograma establecido desde el comienzo del año.</li> <li>- <b>DA3.</b> Promover el respeto por la diferencia.</li> <li>- <b>DA4.</b> Elaborar plan de divulgación de informes por secciones.</li> </ul>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Actualización en normas, planes y programas.	Mejoramiento de la calidad de vida laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crear cronograma de capacitación.</li> <li>-Establecer ruta de informes periódicos.</li> <li>-Generar diagnóstico de necesidades.</li> </ul>	Líderes de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitar al 100% de los funcionarios en normas, planes y programas institucionales y en MECI.</li> <li>-Elaborar en 100% de los funcionarios el informe de gestión periódicamente.</li> <li>-Implantar en 100% el programa de bienestar laboral.</li> </ul>
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Mejorar la calidad de vida de los funcionarios generando confianza en la administración.			

Fuente: elaboración propia.

### 3.8 SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

#### PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

##### ESTRATEGIAS (FO)

**FO1.** Instaurar un proyecto de capacitación axiológico transversal a cada proceso.

**FO2.** Organizar plan de capacitación por secciones.

**FO3.** Capacitación en comunicación y toma de decisiones.

### **ESTRATEGIAS (FA)**

**FA1.** Implementar procesos claros, normalizados y transparentes en cuanto a los encargos.

**FA2.** Planear cronograma de divulgación de los cambios normativos y ponerlos en contexto.

**FA3.** Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.

**FA4.** Proyectar plan de informes de gestión por secciones y en conjunto a medios de comunicación.

### **ESTRATEGIAS (DO)**

**DO1.** Establecer diagnóstico de necesidades y plan de compras.

**DO2.** Planear programa de bienestar laboral.

**DO3.** Estimular el mejoramiento continuo con programa de estímulos.

**DO4.** Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.

### **ESTRATEGIAS (DA)**

**DA1.** Proveer de plan de adquisiciones según las necesidades por secciones.

**DA2.** Actualizarse en las normas que competen al cargo y de bienestar laboral con cronograma establecido desde el comienzo del año.

**DA3.** Promover el respeto por la diferencia.

**DA4.** Elaborar plan de divulgación de informes por secciones.

## PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

**Tabla 102. Estrategia FO.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(FO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>FO1.</b> Instaurar un proyecto de capacitación axiológico transversal a cada proceso.</li> <li>- <b>FO2.</b> Organizar plan de capacitación por secciones.</li> <li>- <b>FO3.</b> Capacitación en comunicación y toma de decisiones.</li> </ul>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Capacitación al personal que labora en la Secretaría de desarrollo social.	Capacitación en valores y principios institucionales.	-Crear cronograma de capacitaciones.	Líderes de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitar al 100% de los funcionarios en valores institucionales.</li> <li>-Capacitar al 100% de los funcionarios en resolución de conflictos.</li> </ul>
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Lograr que los funcionarios vivencien los principios y valores institucionales y resuelvan los conflictos de manera conciliadora.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 103. Estrategia FA.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(FA)	<p>- <b>FA1.</b> Implementar procesos claros, normalizados y transparentes en cuanto a los encargos.</p> <p>- <b>FA2.</b> Planear cronograma de divulgación de los cambios normativos y ponerlos en contexto.</p> <p>- <b>FA3.</b> Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.</p> <p>- <b>FA4.</b> Proyectar plan de informes de gestión por secciones y en conjunto a medios de comunicación.</p>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Implementación del MECI.	Conocimiento y capacitación en MECI.	<p>-Crear cronograma de capacitación en MECI y normativa institucional.</p> <p>-Dar a conocer a los medios de comunicación los logros institucionales.</p>	Líderes de procesos.	<p>-Capacitar al 100% de los funcionarios en MECI y normativa institucional.</p> <p>-Dar a conocer a los medios de comunicación en un 100% de los logros obtenidos.</p>
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Establecer pautas de comportamiento que busquen la excelencia en el servicio.			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 104. Estrategia DO.**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN			
(DO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>DO1.</b> Establecer diagnóstico de necesidades y plan de compras.</li> <li>- <b>DO2.</b> Planear programa de bienestar laboral.</li> <li>- <b>DO3.</b> Estimular el mejoramiento continuo con programa de estímulos.</li> <li>- <b>DO4.</b> Generar un plan de comunicación institucional asertiva con informes de gestión periódicos.</li> </ul>			
Programa	Proyecto	Acciones	Responsables	Indicadores
Programa de Bienestar Laboral.	Por una calidad de vida laboral excelente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Levantar el cronograma de necesidades.</li> <li>-Crear cuadro de estímulos.</li> <li>-Establecer plan de comunicación interna y externa.</li> </ul>	Líderes de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lograr que el 100% de los funcionarios se sientan bien.</li> <li>-Establecer clima laboral excelente en un 100% de los funcionarios.</li> </ul>
META A LOGRAR CON LA ESTRATEGIA	Lograr que la calidad de vida sea acorde con las necesidades de los funcionarios.			

Fuente: elaboración propia.



### 3.9 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE HACIENDA DE DOSQUEBRADAS

**Tabla 105. Matriz FODA Secretaría de Hacienda de Dosquebradas**

<b>Componente: Medio ambiente</b>						
<b>Objetivo:</b> Fortalecer la los puestos de trabajo y condiciones óptimas en los funcionarios de la secretaría de hacienda						
<b>Debilidad o necesidad</b>	<b>Acciones</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
	<b>Actividades</b>	<b>Tareas</b>				
<b>D1.</b> Asignación desigual de puestos de trabajo.	Estudiar y dar aplicabilidad a la ley de carrera.	Elaboración de cronograma de actividades propias del concurso.	Cumplimiento de la norma en su totalidad	Nombramientos	Transcurso del año.	Jefe de recursos Humanos y Secretario.
<b>D2.</b> Malas condiciones físicas de trabajo.	Establecer plan de mejoramiento.	Implementar cronograma de los arreglos locativos.	Establecimiento de arreglos por el 90%.	Informe del interventor o supervisor.	Transcurso del año.	Jefe de recursos Humanos y Secretario.
<b>D3.</b> Contaminación auditiva.	Implementar la formación en cuidado del ruido en oficinas.	Campañas de no al ruido en oficinas.	Bajar el ruido al 90%.	Medición de decibeles.	Transcurso del año.	Jefe de recursos Humanos y Secretario.
<b>D4.</b> Poca iluminación.	Generar un plan de revisión y arreglo de la iluminación.	Revisión periódica de la iluminación.	Arreglos y adecuación en un 100% de la iluminación.	Supervisor de contrato.	Transcurso del año.	Jefe de recursos Humanos y Secretario.
<b>D5.</b> Ventilación escasa.	Revisar la ventilación y establecer necesidades.	Establecer nuevos sitios de ventilación.	Generar sitios de ventilación en porcentaje adecuado.	Supervisor contrato.	Transcurso del año.	Jefe de recursos Humanos y Secretario.

Fuente: elaboración propia.

### 3.10 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE EDUCACION DE DOSQUEBRADAS

**Tabla 106. Matriz FODA Secretaría de Educación de Dosquebradas**

<b>Componente: Integración</b>						
<b>Objetivo:</b> Promover el trabajo en grupo y el bienestar social entre los funcionarios de la secretaría de Educación						
<b>Debilidad o necesidad</b>	<b>Acciones</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
	<b>Actividades</b>	<b>Tareas</b>				
<b>D1.</b> Pocos recursos para realizar la labor.	Incluir en el presupuesto los recursos necesarios.	Elaboración de cronograma de necesidades.	Cubrimiento de necesidades en un 100%.	Seguimiento a cronograma de actividades y el presupuesto.	Transcurso del año	Jefe de Recursos Humanos y Secretario
<b>D2.</b> Ausencia de actividades de bienestar.	Establecer plan de bienestar social.	Crear e implementar el programa de bienestar social.	Clima organizacional agradable en un 90%.	Informe del Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año	Jefe de Recursos Humanos y Secretario
<b>D3.</b> Motivación y reconocimiento de la labor.	Implementar el cuadro de honor y reconocimiento.	Dar cumplimiento a plan de estímulos.	Reconocimiento y estímulos al 80% de los funcionarios.	Resolución de reconocimiento y plan motivacional a la labor cumplida.	Transcurso del año	Jefe de Recursos Humanos y Secretario
<b>D4.</b> Falta integración con compañeros.	Generar un plan de integración.	Brindar apoyo al cumplimiento del plan de integración.	Integrar al 100% de los funcionarios a las actividades.	Informe de Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año	Jefe de Recursos Humanos y Secretario
<b>D5.</b> Poco interés por estimular el trabajo en grupo.	Organizar actividades que generen el trabajo en grupo.	Establecer espacios de integración donde se fomente el trabajo en grupo.	Fomentar en un 70% el trabajo en grupo.	Informe de Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año	Jefe de Recursos Humanos y Secretario

Fuente: elaboración propia.

### 3.11 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE SALUD DE DOSQUEBRADAS

**Tabla 107. Matriz FODA Secretaría de Salud de Dosquebradas.**

<b>Componente: Valores institucionales</b>						
<b>Objetivo:</b> Capacitar y generar la buena comunicación en los funcionarios de la secretaría de Educación						
<b>Debilidad o necesidad</b>	<b>Acciones</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
	<b>Actividades</b>	<b>Tareas</b>				
<b>D1.</b> Desconocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales	Dar a conocer la Teleología institucional.	Elaboración de cronograma de capacitaciones en Misión, Visión y objetivos institucionales.	Capacitar en un 100% sobre la teleología institucional.	Seguimiento a cronograma de capacitaciones	Transcurso del año.	Jefe de Recursos Humanos y Secretario.
<b>D2.</b> Mala comunicación	Establecer plan de capacitación en la comunicación asertiva.	Crear e Implementar el programa de comunicación asertiva.	Establecer canales de comunicación asertiva en el 100% de los funcionarios.	Informe del Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año.	Jefe de Recursos Humanos y Secretario.
<b>D3.</b> Poco apoyo de la alta dirección	Establecer acercamiento a la alta gerencia para acuerdos de participación.	Elaborar acuerdo de participación.	Generar en un 70% el respeto por la participación de parte de la alta gerencia.	Informe del Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año.	Jefe de Recursos Humanos y Secretario.
<b>D4.</b> Mucha contaminación auditiva	Generar un plan de cero contaminación auditiva	Ejecutar el plan “cero contaminación auditiva”.	Cero contaminación auditiva.	Informe de Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año.	Jefe de Recursos Humanos y Secretario.
<b>D5.</b> No se tiene en cuenta las sugerencias	Generar espacios de participación.	Capacitar en el respeto por la diferencia y las buenas costumbres.	Fomentar en un 70% la participación y el respeto.	Informe de Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año.	Jefe de Recursos Humanos y Secretario.

Fuente: elaboración propia.

### 3.12 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS DE DOSQUEBRADAS

**Tabla 108. Matriz FODA Secretaría de Obras Públicas de Dosquebradas.**

<b>Componente: Organización</b>						
<b>Objetivo:</b> Capacitar en valores y generar la buena comunicación en los funcionarios de la secretaría de Obras Públicas						
<b>Debilidad o necesidad</b>	<b>Acciones</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
	<b>Actividades</b>	<b>Tareas</b>				
<b>D1.</b> No se ponen en práctica todos los valores de la entidad, establecidos en la orientación organizacional.	Crear programa de vivencia de los valores institucionales	Elaboración de cronograma de capacitaciones en Misión, Visión y objetivos institucionales.	Capacitar en un 100% sobre la teleología institucional.	Seguimiento a cronograma de capacitaciones	Transcurso del año	Jefe de recursos Humanos y Secretario.
<b>D2.</b> La comunicación se maneja de manera informal, por tanto dificulta la interrelación con otras áreas de la entidad.	Establecer plan de capacitación en la comunicación asertiva.	Crear e Implementar el programa de comunicación asertiva.	Establecer canales de comunicación asertiva en el 100% de los funcionarios.	Informe del Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año	Jefe de recursos Humanos y Secretario.
<b>D3.</b> Ausencia de canales de comunicación entre las diferentes dependencias de la entidad.	Generar programa de respeto por el rol y la diferencia.	Elaborar organigrama con canales de comunicación entre dependencias.	Generar en un 100% el respeto por los canales de comunicación entre dependencias.	Informe del Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año	Jefe de recursos Humanos y Secretario.
<b>D4.</b> Deficientes condiciones físico ambientales para la realización del trabajo.	Plantear cronograma de necesidades ambientales.	Ejecutar el cronograma de necesidades ambientales.	Crear un ambiente óptimo para el 100% de los funcionarios.	Informe del Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año	Jefe de recursos Humanos y Secretario.
<b>D5.</b> El mobiliario de dotación no cumple con las condiciones ergonómicas apropiadas.	Elaborar cronograma de necesidades de dotación.	Poner en marcha el plan de mejoramiento de dotación.	Fomentar en un 100% el ambiente sano y óptimo en los funcionarios.	Informe del Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año	Jefe de recursos Humanos y Secretario.

Fuente: elaboración propia.

### 3.13 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE GOBIERNO DE DOSQUEBRADAS

**Tabla 109. Matriz FODA Secretaría de Gobierno de Dosquebradas.**

<b>Componente: Organización</b>						
<b>Objetivo:</b> Capacitar en valores y generar la buena comunicación en los funcionarios de la Secretaría de Gobierno						
<b>Debilidad o necesidad</b>	<b>Acciones</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
	<b>Actividades</b>	<b>Tareas</b>				
<b>D1.</b> No se ponen en práctica todos los valores de la entidad, establecidos en la orientación organizacional.	Crear programa de vivencia de los valores institucionales	Elaboración de cronograma de capacitaciones en Misión, Visión y objetivos institucionales.	Capacitar en un 100% sobre la teleología institucional.	Seguimiento a cronograma de capacitaciones.	Transcurso del año.	Jefe de recursos Humanos y Secretario.
<b>D2.</b> No se cuenta con procesos de inducción y entrenamiento a funcionarios nuevos.	Establecer plan de Inducción a funcionarios nuevos y antiguos.	Crear e Implementar el programa de inducción.	Establecer inducción en el 100% de los funcionarios.	Informe del Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año.	Jefe de recursos Humanos y Secretario.
<b>D3.</b> No existen buenos canales de comunicación entre las diferentes dependencias de la entidad.	Generar programa de capacitación en comunicación asertiva.	Elaborar organigrama con canales de comunicación entre dependencias.	Generar en un 100% el respeto por los canales de comunicación entre dependencias.	Informe del Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año.	Jefe de recursos Humanos y Secretario.
<b>D4.</b> Deficientes condiciones físico ambientales para la realización del trabajo.	Plantear cronograma de necesidades ambientales.	Ejecutar el cronograma de necesidades ambientales.	Crear un ambiente óptimo para el 100% de los funcionarios.	Informe del Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año.	Jefe de recursos Humanos y Secretario.
<b>D5.</b> Carencia de recursos tecnológicos para el desarrollo de la labor diaria.	Elaborar cronograma de necesidades de dotación.	Poner en marcha el plan de mejoramiento de dotación.	Fomentar en un 100% el ambiente sano y óptimo en los funcionarios.	Informe del Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año.	Jefe de recursos Humanos y Secretario.

Fuente: elaboración propia.

### 3.14 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONOMICO Y COMPETITIVIDAD DE DOSQUEBRADAS

Tabla 110. Matriz FODA Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de Dosquebradas.

<b>Componente: Comunicación</b>							
<b>Objetivo:</b> Capacitar en MECI y generar la buena comunicación en los funcionarios de la secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad							
<b>Debilidad o necesidad</b>	<b>Acciones</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>	
	<b>Actividades</b>	<b>Tareas</b>					
<b>D1.</b> Carencia de manuales de procesos y procedimientos.	Crear plan de capacitación en MECI.	Elaboración de cronograma de capacitaciones en MECI.	Capacitar en un 100% sobre el MECI.	Seguimiento a cronograma de capacitaciones	Transcurso del año.	Jefe de recursos Humanos y Secretario.	
<b>D2.</b> Concentración de la toma de decisiones en el Secretario de despacho.	Establecer momentos reflexivos con el secretario.	Crear e Implementar el momento reflexivo en todos los funcionarios.	Establecer en el 100% de los funcionarios la reflexión compartida.	Informe del Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año.	Jefe de recursos Humanos y Secretario.	
<b>D3.</b> Condiciones físico ambiental desfavorable para el desarrollo de las funciones.	Plantear cronograma de necesidades ambientales.	Ejecutar el cronograma de necesidades ambientales.	Crear un ambiente óptimo para el 100% de los funcionarios.	Informe del Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año.	Jefe de recursos Humanos y Secretario.	
<b>D4.</b> Deficiente comunicación entre las diferentes áreas de la administración.	Generar programa de capacitación en comunicación asertiva.	Elaborar organigrama con canales de comunicación entre dependencias.	Generar en un 100% el respeto por los canales de comunicación entre dependencias.	Informe del Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año.	Jefe de recursos Humanos y Secretario	
<b>D5.</b> Ausencia de meritocracia para la asignación de encargos.	Estudiar y dar aplicabilidad a la ley de carrera.	Elaboración de cronograma de actividades propios del concurso.	Fomentar en un 100% el cumplimiento de las normas de carrera.	Informe del Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año.	Jefe de recursos Humanos y Secretario	

Fuente: elaboración propia.

### 3.15 MATRIZ FODA SECRETARÍA DE PLANEACION DE DOSQUEBRADAS

Tabla 111. Matriz FODA Secretaría de Planeación de Dosquebradas

<b>Componente: Tecnológico</b>						
<b>Objetivo:</b> Crear espacios de igualdad y comunicación en los funcionarios de la secretaría de Planeación						
<b>Debilidad o necesidad</b>	<b>Acciones</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
	<b>Actividades</b>	<b>Tareas</b>				
<b>D1.</b> Falta de reconocimiento y estímulos al personal.	Implementar el cuadro de honor y reconocimiento.	Dar cumplimiento a plan de estímulos.	Reconocimiento y estímulos al 80% de los funcionarios.	Seguimiento a cronograma de plan de estímulos.	Transcurso del año.	Jefe de recursos Humanos y Secretario
<b>D2.</b> Inequidad en la distribución de las cargas laborales.	Crear plan de capacitación en MECI.	Elaboración de cronograma de capacitaciones en MECI.	Capacitar en un 100% sobre el MECI.	Informe del Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año.	Jefe de recursos Humanos y Secretario
<b>D3.</b> Carencia de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	Generar programa de capacitación en comunicación asertiva.	Elaborar organigrama con canales de comunicación entre dependencias.	Generar en un 100% el respeto por los canales de comunicación entre dependencias.	Informe del Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año.	Jefe de recursos Humanos y Secretario
<b>D4.</b> Condiciones físicas inapropiadas.	Plantear cronograma de necesidades físico-ambientales.	Ejecutar el cronograma de necesidades físico-ambientales.	Crear un ambiente físico ambiental óptimo para el 100% de los funcionarios.	Informe de Comité de Bienestar Social.	Transcurso del año.	Jefe de recursos Humanos y Secretario
<b>D5.</b> Carencia de recursos tecnológicos para el desarrollo de la labor diaria.	Establecer el diagnóstico de necesidades tecnológicas.	Priorizar las necesidades tecnológicas apremiantes.	Dotar en un 80% de tecnología a las áreas de la Secretaría.	Supervisor contrato y plan de necesidades.	Transcurso del año.	Jefe de recursos Humanos y Secretario

Fuente: elaboración propia.

### 3.16 MATRIZ FODA SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL Y POLITICO DOSQUEBRADAS

**Tabla 112. Matriz FODA Secretaría de Desarrollo Social y Político Dosquebradas**

<b>Componente: Axiológico</b>						
<b>Objetivo:</b> Establecer canales de comunicación entre los funcionarios y las áreas de la secretaría de Planeación						
<b>Debilidad o necesidad</b>	<b>Acciones</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
	<b>Actividades</b>	<b>Tareas</b>				
<b>D1.</b> No se ponen en práctica todos los valores de la entidad, establecidos en la orientación organizacional.	Crear programa de vivencia de los valores institucionales.	Elaboración de cronograma de capacitaciones en Misión, Visión y objetivos institucionales.	Capacitar en un 100% sobre la teleología institucional.	Informe de seguimiento a programa del Comité de Bienestar Social	Transcurso del año	Jefe de recursos Humanos y Secretario
<b>D2.</b> La comunicación se maneja de manera informal por tanto, dificulta la interrelación con otras áreas de la entidad.	Plantear un cronograma de capacitación en MECI.	Elaboración de cronograma de capacitaciones en MECI.	Capacitar en un 100% sobre el MECI.	Informe del Comité de Bienestar Social	Transcurso del año	Jefe de recursos Humanos y Secretario
<b>D3.</b> No existen buenos canales de comunicación entre las diferentes dependencias de la entidad.	Generar programa de capacitación en comunicación asertiva.	Elaborar organigrama con canales de comunicación entre dependencias.	Generar en un 100% el respeto por los canales de comunicación entre dependencias.	Informe del Comité de Bienestar Social	Transcurso del año	Jefe de recursos Humanos y Secretario
<b>D4.</b> Deficientes condiciones físico ambientales para la realización del trabajo.	Plantear cronograma de necesidades físicoambientales.	Ejecutar el cronograma de necesidades físico-ambientales.	Crear un ambiente físico ambiental óptimo para el 100% de los funcionarios.	Informe de Comité de Bienestar Social	Transcurso del año	Jefe de recursos Humanos y Secretario
<b>D5.</b> El mobiliario de dotación, no cumple con las condiciones ergonómicas apropiadas.	Establecer el diagnóstico de necesidades.	Priorizar las necesidades más apremiantes.	Dotar en un 100% de tecnología y mobiliario a las áreas de la Secretaría.	Supervisor contrato y plan de necesidades.	Transcurso del año	Jefe de recursos Humanos y Secretario

Fuente: elaboración propia.



## CONCLUSIONES

Una vez realizado el diagnóstico se identificaron los siguientes hechos:

- ✓ En general, el clima laboral que se percibe al interior de la Alcaldía de Dosquebradas, es de un ambiente moderadamente bueno, no obstante, este es muy cambiante debido a los múltiples factores externos que se viven.
- ✓ Los servidores se sienten motivados y satisfechos trabajando en la entidad.
- ✓ Las relaciones interpersonales en general son buenas, no obstante, se deben reforzar mediante capacitación enfocada al trabajo en equipo.
- ✓ Se evidencia la necesidad de potenciar el programa de administración del talento Humano desde una base descentralizada y más participativa.
- ✓ El proceso de inducción al personal nuevo muestra algunas deficiencias, que deben ser atendidas, ya que dicho proceso es el punto de partida hacia el conocimiento general y específico de la entidad, generando así, sentido de pertenencia.
- ✓ Existe un gran descontento a nivel general, ya que no se percibe la presencia de un programa de bienestar social que involucre al grupo laboral dentro de la entidad.

## RECOMENDACIONES

Al culminar esta investigación y después de realizar los respectivos análisis de los resultados de las encuestas aplicadas, se hacen las siguientes recomendaciones:

- ✓ Establecer canales de comunicación adecuados donde se haga una verdadera retroalimentación de lo informado.
- ✓ Realizar periódicamente diagnósticos que midan el clima laboral dentro de la entidad.
- ✓ Establecer estrategias que permitan fortalecer permanentemente una cultura organizacional que conlleve a un buen clima organizacional
- ✓ Establecer estrategias para mitigar los factores de riesgo internos o externos existentes o los que son fuentes potenciales de ocurrencia, que puedan afectar el clima laboral.
- ✓ Continuar haciendo investigación que permita mejorar cada vez más los distintos procesos de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE DOSQUEBRADAS. 2014. Disponible en: [www.dosquebradas.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=77&Itemid=220](http://www.dosquebradas.gov.co/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=77&Itemid=220)

ALCALDÍA DE DOSQUEBRADAS. Plan de Desarrollo Municipal de Dosquebradas Risaralda, PDM 2012-2015.

BETTER BE YOURSELF. El impacto de los estudios de clima laboral y la implantación de 360° feedback como motores del cambio cultural. 2006. Disponible en: <http://betterbeyourself.blogspot.com/>

COTTON, P. Desarrollando un clima organizacional óptimo. Ponencia en el II Simposio, "Hacia lugares de trabajo más seguros en Australia". Sídney, Australia, Marzo de 2004. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollando-un-clima-organizacional-optimo/>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. DAFP. Guía clima organizacional. La calidad de vida laboral para una cultura de lo público: instrumento de medición. 2004.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Clima Organizacional. DAFP. República de Colombia. 2001. Disponible en: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL DE COLOMBIA. MEN. Guía N° 34.

OBREGOSO, Arturo. El clima organizacional. Qué es y como analizarlo. 2008.  
Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm>

## ANEXOS

### ANEXO A. ENCUESTA



**MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS  
UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
CUESTIONARIO PARA EVALUAR CLIMA LABORAL<sup>5</sup>**



Fecha: \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

A continuación encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la entidad y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción.

Es necesario que recuerde diligenciar los campos que se refieren a datos generales, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la encuesta.

La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta y desprevenida.

**SECRETARIA / INSTITUTO DESCENTRALIZADO:**

**AREA DE TRABAJO / DEPENDENCIA:**

<sup>5</sup> Cuestionario tomado de la Guía: La calidad de vida laboral para una cultura de lo público: instrumento de Medición. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. 2004. Trabajo de apoyo a la Administración Municipal de Dosquebradas y contribución como opción de grado para optar al título de Especialistas en Alta de Gerencia en la Universidad Libre Seccional Pereira, 2014.

NIVEL DE DESEMPEÑO						
DIRECTOR(a) OPERATIVO (a)	PROFESIONAL	PROFESIONAL ESPECIALIZADO(A)	TÉCNICO	ASISTENCIAL (auxiliar)		
TIEMPO DE SERVICIO: (en Años)		GENERO:	F		M	
Formación Académica						
Bachiller	Técnico o Tecnólogo	Profesional	Especialista	Magister o Doctorado		

**Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:**

**TA:** Totalmente de Acuerdo

**A:** De Acuerdo

**D:** En Desacuerdo

**TD:** Totalmente en Desacuerdo

**IMPORTANTE:**

- No hay respuestas correctas o incorrectas.
- Es necesario que responda a la totalidad de los ítems.

**AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN Y SINCERIDAD**

ITEM	TD	D	A	TA
1. Conozco la misión y la visión de mi entidad				
2. Los objetivos de mi entidad son claros				
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales.				
4. La entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades.				
5. Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.				
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.				
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.				
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas.				
9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco				
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.				
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.				
12. La capacitación es una prioridad en la entidad.				
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad				
14. La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.				
15. La entidad concede los encargos a las personas que los merecen.				
16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.				
17. Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.				
18. En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa.				

ITEM	TD	D	A	TA
19. Mi jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.				
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso.				
21. Mi jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.				
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones), tanto de aspectos positivos, como de aspectos negativos de mi trabajo.				
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.				
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo.				
25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.				
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo que facilita el logro de los resultados.				
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.				
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.				
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.				
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.				
31. Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo.				
32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo.				
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.				



ITEM	TD	D	A	TA
34. Considero que las personas de los grupos en que he participado, aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.				
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.				
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.				
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.				
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.				
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo.				
40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño.				
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.				
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.				
43. Tengo claridad de por qué realizo mis trabajos.				
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.				
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).				
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.				
47. Mi área de trabajo permanece limpia.				
48. En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias				
49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).				
50. En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.				
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.				

**OBSERVACIONES / COMENTARIOS**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Anexo B. Imágenes de las Secretarías, objeto de Investigación

### SECRETARÍA DE EDUCACIÓN





**SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL**





**SECRETARÍA DE SALUD**





**SECRETARÍA DE HACIENDA Y FINANZAS PÚBLICAS**

