

Monitoreo a la implementación eficiente del modelo MIPG, en la dimensión “Talento humano”; socialización, capacitación y empoderamiento a mediano plazo desde la óptica del talento humano.

Hector William Morales

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Pereira, septiembre de 2020

Monitoreo a la implementación eficiente del modelo MIPG, en la dimensión “Talento humano”; socialización, capacitación y empoderamiento a mediano plazo desde la óptica del talento humano.

Proyecto de grado para optar al título de magister en Administración de Organizaciones

Hector William Morales

Protocolo opción de grado Proyecto aplicado

Mg. Javier Mauricio Gallardo Gaviria – Director

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Pereira, septiembre de 2020

Nota de Aceptación

Firma Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Pereira, septiembre de 2020.

Dedicatoria

A Dios por la energía vital que me entrega cada día,
por el aliento necesario para enfrentar el reto de mi formación continua,
y a mi familia por su comprensión por el tiempo sin poder compartir.

A mis hijos que nacieron del alma, se educaron en la fe y ahora enfrentan sus propios desafíos de formación, por servir de ejemplo de tenacidad, por permitirme ser un modelo; mil gracias.

Agradecimientos

A mis compañeros de la entidad que a lo largo de estos años me han brindado su apoyo y confianza en los eventos en que hemos querido ir mucho más allá y a todos aquellos docentes de la maestría que apoyaron este proceso de formación.

Resumen

Las tendencias internacionales en la gestión pública han sufrido en las últimas décadas una revisión importante, a la par que la participación ciudadana demanda cada vez mejores servicios por parte de las entidades. Procesos de revisión permanente en España y México han servido de referente para que en Colombia se den las condiciones para acercar más el estado al ciudadano. El estado colombiano a través de sus entidades y sus funcionarios deben mejorar sus procesos internos, en la búsqueda de ese objetivo social. La cadena de valor público obliga cada vez más y de manera oportuna la adaptación de los procesos productivos de ellas, a tal punto que al día de hoy los modelos de calidad que fueron acogidos por el sector privado con normas como la ISO 9000, y para el sector público en la NTCGP 1000, los modelos de control interno – MECI entre otros; al día de hoy hayan concluido en un modelo único: El modelo integrado de planeación y gestión – MIPG (En sus 7 dimensiones y 18 políticas). De allí la importancia de: Medir y tomar las acciones de mejora y correctivas necesarias en la implementación del modelo MIPG, en la dimensión del Talento Humano como motor del modelo y como factor transformador del individuo y de la entidad.

Debemos tener muy en cuenta los objetivos del modelo integrado de planeación y gestión –

MIPG:

Fortalecer el liderazgo y talento humano

Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación

Desarrollar una cultura organizacional sólida

Promover la coordinación interinstitucional

Fortalecer y promover la efectiva participación ciudadana.

Con el propósito que la implementación del modelo nos permita como organización, generar una mayor confianza, lograr un cambio cultural y poder cumplir adecuadamente las funciones (el logro de la eficiencia), se realiza el proceso de análisis de la implementación de la dimensión del talento humano como parte del modelo MIPG, tal que el logro de los 3 primeros objetivos permita articular el esfuerzo con la sociedad para el logro de los últimos 2 objetivos de cara a la ciudadanía.

Este proyecto se enmarca en la línea de investigación de la universidad, escuela y programa de Maestría en administración de organizaciones.

En la universidad se cuenta con una Macrolínea de investigación de la ECACEN, **Gestión de las organizaciones** que de igual manera busca que en el proceso de investigación se apliquen las metodologías que permitan la integración de la tetra hélice (Estado – Academia – Sector productivo y comunidad); cuyo objetivo general será construir investigación que genere y transfiera nuevo conocimiento e innovación a las organizaciones, instituciones o entidades, para que logren ser más competitivas.

Al contar con 3 líneas de investigación y cada una de ellas sus sublíneas correspondientes, disponemos del marco de referencia necesario para la articulación de la situación a analizar (Acuerdo 101 del 27 de noviembre de 2017) Artículos 26-28. Ellas son:

- 1- Gestión de la innovación y el conocimiento (con 5 sublíneas)
- 2- **Dinámica organizacional** (con 4 sublíneas)
- 3- Desarrollo sostenible y competitividad (con 4 sublíneas).

El programa de **Maestría en administración de organizaciones** en la línea de **Dinámica**

organizacional se articula con **4 sublíneas** referenciados en el Capítulo 12, articulación de los programas con las líneas y sublíneas de investigación. (Acuerdo 101 de 2017, Artículo 27. Pag 12-14.):

- 1- Administración, gestión y gerencia pública
- 2- Gestión de procesos organizacionales
- 3- Gestión contable y del aseguramiento
- 4- Gestión y desarrollo del talento humano.**

Selección de una línea y presentación mediante descripción, la justificación de trabajar con esa línea de investigación.

Como lo señala el artículo 27 del acuerdo 101, en la sublínea D. Gestión y desarrollo del talento humano, se cuenta con las siguientes temáticas:

- 1- Nuevas tendencias de gestión del desarrollo humano en la organización
- 2- Gestión de equipos y entornos virtuales de trabajo colaborativo
- 3- Evaluación del impacto de las nuevas formas de aprendizaje organizacional.**

Palabras Claves: Gestión Pública, Modelo de gestión, Modelo integrado de planeación y gestión - Mipg, Gestión del Talento humano, Organizaciones públicas.

Abstract

International trends in public management have undergone a major revision in recent decades, while citizen participation increasingly demands better services from entities. Permanent review processes in Spain and Mexico have served as a reference for the conditions in Colombia to bring the state closer to the citizen. The Colombian state, through its entities and its officials, must improve its internal processes, in pursuit of that social objective. The public value chain increasingly forces the adaptation of their production processes in a timely manner, to such an extent that today the quality models that were accepted by the private sector with standards such as ISO 9000, and for the public sector in the NTCGP 1000, the internal control models - MECI among others; as of today they have been concluded in a single model: The integrated planning and management model - MIPG (In its 7 dimensions and 18 policies). Hence the importance of: Measuring and taking the necessary improvement and corrective actions in the implementation of the MIPG model, in the dimension of Human Talent as the engine of the model and as a transforming factor of the individual and the entity.

We must consider the objectives of the integrated planning and management model - MIPG:

Strengthen leadership and human talent

Streamline, simplify and make the operation more flexible

Develop a solid organizational culture

Promote inter-institutional coordination

Strengthen and promote effective citizen participation.

With the purpose that the implementation of the model allows us as an organization, generate greater confidence, achieve a cultural change and be able to adequately fulfill the functions (the achievement of efficiency), the process of analysis of the implementation of the dimension of human talent as part of the MIPG model, such that the achievement of the first 3 objectives allows the effort to be articulated with society to achieve the last 2 objectives for citizens.

This project is part of the research line of the university, school and Master's program in organization management.

At the university there is a research Macrolinea from ECACEN, **Management of organizations** that also seeks to apply methodologies that allow the integration of the tetra helix in the research process (State - Academy - Productive sector and community); whose general objective will be to build research that generates and transfers new knowledge and innovation to organizations, institutions or entities, so that they become more competitive.

By having 3 lines of research and each of them with their corresponding sub-lines, we have the necessary frame of reference for the articulation of the situation to be analyzed (Agreement 101 of 2017, Articles 26-28). They are:

- 1- Management of innovation and knowledge (with 5 sublines)
- 2- **Organizational dynamics** (with 4 sublines)
- 3- Sustainable development and competitiveness (with 4 sub-lines).

The **Master's program in organization management** in the line of Organizational

Dynamics is articulated with 4 sub-lines referenced in Chapter 12, articulation of the programs with the lines and sub-lines of research. (Agreement 101 of 2017, Article 27. Pag 12-14.):

- 1- Administration, management, and public management
- 2- Management of organizational processes
- 3- Accounting and insurance management
- 4- **Management and development of human talent.**

Selection of a line and presentation by description, the justification for working with that line of research.

As stated in article 27 of agreement 101, in the sub-line D. Management and development of human talent, there are the following topics:

- 1- New trends in human development management in the organization
- 2- Team management and virtual collaborative work environments
- 3- **Evaluation of the impact of new forms of organizational learning.**

Key Words: Public Management, Management Model, Integrated Planning and Management Model - Mipg, Human Talent Management, Public Organizations.

Tabla de contenido

ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	3
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
1.1.1 ANÁLISIS DE UNA SITUACIÓN, QUE ESTÁ ARTICULADA A LOS EJES ESTRATÉGICOS DEL PEDCTI	3
1.1.2 PRELIMINAR DEL PLAN DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO 2020 – 2023	7
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE ACUERDO CON EL MODELO GAVILÁN	8
1.3 IDENTIFICACIÓN DE UN PROBLEMA A PARTIR DEL ANÁLISIS REALIZADO Y DE LA PERTINENCIA DE ESTE CON LA LÍNEA Y SUBLÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	9
1.4 JUSTIFICACIÓN	11
1.5 OBJETIVOS.....	15
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
CAPÍTULO 2.....	16
2.1 MARCO CONCEPTUAL Y MARCO TEÓRICO.....	16
2.1.1 EL MODELO MIPG. DECRETO 1499 DE 2017	16
2.1.2 ASPECTOS CLAVES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO:	20
2.1.3 DE LAS DIMENSIONES OPERATIVAS DE MIPG V2 CITADAS UT SUPRA	23
<i>De la dimensión de gestión de la Información y Comunicación.</i>	<i>23</i>
<i>De la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación</i>	<i>34</i>

<i>Conceptos de autores y entidades como Schumpeter, Drucker, Porter y el manual de Oslo, de lo que se llama innovación</i>	37
<i>Ahora en la parte del talento humano</i>	41
CAPÍTULO 3	54
3.1 METODOLOGÍA.....	54
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
3.3 PROTOCOLOS TÉCNICOS PARA LA CAPTURA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS E INFORMACIÓN	57
CAPÍTULO 4	58
4.1 RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN.....	58
4.2 PLANES DISPONIBLES EN LA ENTIDAD - REVISIÓN.....	61
4.2.1 <i>Plan estratégico de talento humano - PETH</i>	61
4.2.2 <i>Plan estratégico de talento humano – PETH, año 2020</i>	71
4.2.3 <i>Plan Institucional de Capacitación</i>	71
4.2.4 <i>Plan Institucional de Capacitación, año 2020</i>	75
4.2.5 <i>Plan de Bienestar e Incentivos (Decreto 0046 del 11 de enero de 2019)</i>	78
4.3 RECOMENDACIONES Y/O CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS PRELIMINAR.....	79
<i>Notas sobre las recomendaciones</i>	80
4.4 ACTORES CLAVES EN LA DIMENSIÓN DEL TALENTO HUMANO - GETH	81
<i>Variación de los actores y su capacitación en el modelo</i>	81
4.5 MATRIZ DOFA – ESTRATEGIAS DE ÉXITO.....	85
4.5.1 <i>DOFA - Observaciones generales</i>	91
4.6 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CLAVES EN LA DIMENSIÓN DEL TALENTO HUMANO	95
4.6.1 <i>Conclusiones sobre los actores</i>	98
CAPÍTULO 5	100
5.1 RECOMENDACIONES	100

5.2 CONCLUSIONES.....	104
CAPÍTULO 6	109
REFERENCIAS.....	109
CAPÍTULO 7	113
APÉNDICES	113
<i>Instrumentos aplicados</i>	<i>113</i>
Anexo 1. Modelo de realimentación aplicado en etapa de inducción al modelo Mipg (Fuente: Gobernación de Risaralda)	113
Anexo 2. Modelo de realimentación aplicado en etapa de capacitación del modelo Mipg (Fuente: Gobernación de Risaralda)	114
Anexo 3. Modelo de realimentación aplicado a capacitaciones impartidas por la gobernación y validado dentro del marco de este proyecto	115
Anexo 4: Cuestionario respondido por la Dirección de Talento Humano. (Suministrado el día 26 de junio de 2019 y recibido el día 17 de diciembre de 2019)	120

Lista de Figuras

Figura 1. Articulación entre los sistemas de gestión y el Sistema de control interno. Fuente propia, a partir de información del modelo Mipg suministrado por el DAFP.....	16
Figura 2. Definición del Sistema de Gestión. Fuente Material de capacitación Dr. Jaime Andrés Ortega M., a partir de información del modelo Mipg suministrado por el DAFP.	17
Figura 3. Definición del Sistema de Gestión. Fuente Material de capacitación Dr. Jaime Andrés Ortega M., a partir de información del modelo Mipg suministrado por el DAFP.	17
Figura 4. Cadena de Valor Público. Fuente Material de capacitación Dr. Jaime Andrés Ortega M., información del modelo Mipg - DAFP.	18
Figura 5. Operación del modelo Mipg. Fuente, información del modelo Mipg - DAFP. 19	19
Figura 6. Operación del modelo Mipg - Dimensiones Vs Políticas. Fuente, información del modelo Mipg - DAFP.	20
Figura 7. Adecuaciones y ajustes para la implementación de MIPG. Fuente, información del modelo Mipg - DAFP.	22
Figura 8. Diferentes sistemas de información, evidenciando características, sus ventajas y sus desventajas. Fuente propia: https://www.goconqr.com/es-ES/mind_maps/17095774	26
Figura 9. Diferentes tipos de sistemas de información, que pueden estar disponibles en una organización. Fuente propia.....	27
Figura 10. Técnicas inteligentes para a gestión del conocimiento. Fuente propia. generado con lucidchart: a través de (https://www.lucidchart.com/ , 2019).	37
Figura 11. Marco para la medición de la innovación. Tomado de (OECD y Eurostat, 2005, pág. 43).	40
Figura 12. Aptitudes de un colaborar para ejercer un puesto de trabajo. Recuperado de:	

(Mendez Hernández, 2005, pág. 88).....	49
Figura 13. Pirámide de las necesidades humanas según Maslow. Recuperado de: https://psicopedagogiaaprendizajeduc.files.wordpress.com/2012/06/dibujo.jpg?w=584	49
Figura 14. Capacitación del modelo Mipg ofertada por el DAFP. Realizadas en mayo y junio de 2019. Fuente propia, a partir de información suministrados por la Dirección de Talento Humano. Evidencia tomada de archivo suministrado CONSOLIDADO MIPG - PLANTA MAYO JUNIO.xlsx y de la presentación Consolidado MIPG – Certificación.	61
Figura 15. Código de integridad de la organización. Fuente la cartilla de valores del servidor público, disponible para consulta en intranet y página web de la entidad.	70
Figura 16. Diagnóstico y necesidades institucionales de capacitación propuestas. Fuente Plan institucional de capacitacion, 2020, pág. 30.	78
Figura 17. Modelo de realimentación aplicado a capacitaciones impartidas por la gobernación y validado dentro del marco de este proyecto.	119
Figura 18. Ubicación del código de integridad. Suministrada en cuestionario.....	130
Figura 19. Código de integridad. Suministrada en cuestionario	131

Lista de Tablas

Tabla 1. Proyectos organizados por líneas de investigación y programas	3
Tabla 2. Participación inicial.....	11
Tabla 3. tiempo asignado para el desarrollo de la Capacitación	12
Tabla 4. Resumen de teorías.....	44
Tabla 5. Caracterización de los 4 tipos de personalidad	53
Tabla 6. Preferencia del medio que se considera más apropiado para difundir más fácilmente información.....	59
Tabla 7. Sugerencias para fortalecer el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.....	60
Tabla 8. Distribución de la planta de la gobernación	62
Tabla 9. Distribución de la planta de la gobernación contrastada según la formación académica.....	63
Tabla 10. Líneas programáticas para capacitación según MIPG y DNP para el año 2019... 74	74
Tabla 11. Variación de los actores y su capacitación en el modelo en los últimos 2 años ... 83	83
Tabla 12. Matriz DOFA – Estrategias de éxito.	90
Tabla 13. Cargos ofertados en la convocatoria Centro-oriente de la CNSC.....	91
Tabla 14. Funcionarios Enlaces del Sistema de Gestión según nivel jerárquico en el año 2019.....	95
Tabla 15. Funcionarios Enlaces del Sistema de Gestión según nivel jerárquico en el año 2020.....	96
Tabla 16. Funcionarios Enlaces del Sistema de Gestión según nivel jerárquico comparativo 2019-2020	96

Tabla 17. Colaboradores (funcionarios y contratistas) Enlaces Planes Institucionales y Estratégicos MIPG	97
---	----

Introducción

Este proyecto aplicado se realiza con el objetivo de poder contar en la Gobernación de Risaralda con acciones de apoyo al proceso de implementación y la operación del modelo integrado de planeación y gestión Mipg en la dimensión “Talento humano”, a través del reconocimiento que el corazón del modelo Mipg está basado en esta dimensión; para poder definir acciones para la correcta implementación de la dimensión del “Talento humano” en concordancia con el modelo y según los logros alcanzados hasta el momento y el estado del arte de la gestión del talento humano desde una mirada más humanista, se presenta el resultado del proceso realizado.

Este documento se divide en seis capítulos, los cuales no solo trabajan el tema del proyecto en sí mismo, así como la implicación de la adecuada gestión del talento humano y su desempeño en otras dimensiones del modelo. Se trata en el primer capítulo de las generalidades, el planteamiento del problema y su adecuada articulación. En el segundo capítulo se contextualiza adecuadamente en el modelo Mipg, y de su interdependencia en las dimensiones que lo componen. Para el capítulo cuatro se presenta los resultados obtenidos, pasando por la revisión crítica de los diferentes instrumentos con los que cuenta la organización y la identificación de los actores que no solo han desarrollado, sino que están llamados a continuar liderando al interior de sus áreas o dependencias el mismo. En el capítulo 5 como fruto de la aplicación, se pretende dar los lineamientos a través de recomendaciones y conclusiones desde la óptica de la administración de las organizaciones manejando una visión holística del talento humano. Para finalizar en el capítulo 7 se compilan los instrumentos utilizados, haciendo énfasis en que, como resultado del acompañamiento y revisión del proceso en el segundo semestre del 2018, se genera una encuesta que pretendía obtener la visión del área encargada de liderar la implementación del modelo

integrado de planeación y gestión; con el propósito de poder comparar el cómo se ve la organización versus como se ve desde la óptica de la evolución de este proyecto aplicado.

CAPÍTULO 1

1.1 Antecedentes del problema

1.1.1 Análisis de una situación, que está articulada a los ejes estratégicos del PEDCTI

La apuesta transversal del PAED (Plan y Acuerdo estratégico departamental en ciencia, tecnología e innovación) de Risaralda para el fortalecimiento institucional para la CTeI, prevé como uno de sus objetivos el fortalecer la articulación y gestión entre los actores del sistema de competitividad, ciencia, tecnología e innovación (SCCTeI) mejorando las capacidades institucionales y del departamento de Risaralda. Para ello se cuenta dentro de sus líneas programáticas con la nro. (1) (PAED. 2016 Departamento de Risaralda, 2019, pág. 5), cuyo objetivo es:

El fortalecimiento de las estrategias y mecanismos que articulen y desarrollen el sistema de competitividad, ciencia, tecnología e innovación del departamento, y cuyo objetivo contempla el desarrollo de estrategias y mecanismos que **articulen e integran la institucionalidad** y los actores del territorio.

En lo referente al PLAN DEPARTAMENTAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN RISARALDA, “Investigación, Educación e Innovación para la vida digna y la endogenización del desarrollo de los territorios del Departamento de Risaralda con visión de región” que se desarrolla a través de líneas de investigación, programas y proyectos, para el periodo 2011-2019 definió cinco (5) objetivos estratégicos (líneas estratégicas del Plan) con sus componentes (programas) e indicadores para el periodo,

Tabla 1. Proyectos organizados por líneas de investigación y programas

Línea de Investigación	Programa	Proyecto
Programa		
Gestión de las diversas formas del Conocimiento	Interinstitucionalidad por la Ciencia, Tecnología e Innovación (Estado-Empresa-Academia y Sociedad)	Fortalecimiento de Capacidades de planificación estratégica Interinstitucional y otras...

Tomado (Colciencias).

El proceso de integrar la institucionalidad, parte de premisas “no corroboradas” y que conlleva a asumir que todos los actores de la institucionalidad son conocedores de este plan y que sus esfuerzos productivos se orientan al apoyo del logro de los objetivos previstos en el PAED y del PEDCTI (cerca de 950 personas, 390 funcionarios y 560 contratistas para el cierre del año 2018).

Al revisar el seguimiento al plan de departamental al año 2017 y la revisión del año 2018 (que estuvo disponible a mediados del mes de abril de 2019), y de manera más específica en la revisión de los logros del “**capital del buen gobierno**”, se encuentra la medición del avance del programa 32 de mejoramiento continuo de la gestión pública: obteniendo indicadores por encima del 89% (**como una media de ambos programas**).

Al revisar en detalles los subprogramas que lo componen, tenemos:

Programa 32 de mejoramiento continuo de la gestión pública - Subprograma No. 32.1: Modernización de la gestión administrativa, el cual tiene una meta de Mantener en un 90% el resultado de la evaluación al Sistema Integrado de Gestión y Control y con unas metas de producto de:

Implementar un (1) nuevo Sistema de Gestión en el cuatrienio. (SP321MP297)

Para esta meta se tiene la Observación General de Desempeño: El avance se realizó con base en la herramienta de evaluación de los estándares mínimos de la Resolución 1111 de 2017 del Ministerio del Trabajo, la misma permite calificar todas las etapas del proceso de implementación. **(seguimiento al cierre del 2017)**.

Durante los tres primeros años del cuatreño 2016-2019, se viene dando cumplimiento a los requisitos del Decreto único reglamentario del Sector Trabajo No 1072 de 2015 y los tiempos establecidos en la Resolución 1111 de 2017 con respecto al diseño e implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Para lo que resta de la vigencia 2019, se continuara con el proceso de implementación y sostenimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. **(seguimiento al cierre del 2018)**.

Realizar un proceso de reorganización administrativa en la administración central del departamento de Risaralda en el cuatrienio. (SP321MP299)

Para esta meta se tiene la Observación General de Desempeño: Se realizó el proceso de modernización para la administración departamental, el cual originó una nueva estructura de planta de cargos para el fortalecimiento institucional, el cual fue culminado en el año 2017. **(seguimiento al cierre del 2017)**.

La administración dio cumplimiento al proceso de reorganización administrativa, de acuerdo con las normas vigentes en materia de talento humano, proyectado para los años 2016 y 2017 el cual se llevó a término y se implementó según lo planificado. Durante la vigencia 2017 se terminó el proceso de reorganización administrativa, el cual se adoptó con el decreto 1042 de 2017, el cual refleja los resultados del proceso realizado en convenio con la ESAP. **Observación General de**

Desempeño (2018)

Mejorar tres (3) Sistemas, (MECI- CALIDAD- MODELO INTEGRADO DE PLANEACION Y GESTION *) que hacen parte del Sistema Integrado de Gestión y Control en el cuatrienio. (SP321MP298) * anteriormente llamado desarrollo administrativo.

El cual tiene la Observación General de Desempeño: Los resultados se obtienen a partir de herramienta de autoevaluación (DAFP-GOBERNACION) que permite conocer el estado de los sistemas frente a los requisitos normativos y de acuerdo con las mejoras implementadas. Según la última evaluación de Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión- FURAG "**Informe de gestión y Desempeño Institucional**", estamos ubicados en el quintil 5, donde se encuentran las entidades con mejor desempeño. (**seguimiento al cierre del 2017**).

La entidad viene dando cumplimiento a los requisitos de norma relacionados con la implementación y mejora de sistemas de gestión, en especial a los lineamientos impartidos por la función pública a las entidades territoriales a través del decreto 1499 de 2017, para promover el fortalecimiento institucional y la satisfacción de los ciudadanos. (**seguimiento al cierre del 2018**).

Durante la vigencia 2017 surge para las entidades públicas de la rama ejecutiva el nuevo modelo integrado de planeación y gestión (**Ver Decreto 1499 de 2017**), conforme a esto a partir de la vigencia 2018 la entidad inicia el proceso de transición hacia el nuevo modelo. Es importante resaltar que al momento de formular la meta en el plan de desarrollo este modelo no existía. Sin embargo, actualmente la entidad implementa un sistema de gestión conformado por el sistema de gestión de calidad, desarrollo administrativo, articulado con control interno e integra otros sistemas de gestión como son el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y el sistema de gestión ambiental, todos estos sistemas operan mediante el modelo integrado. Teniendo en cuenta estas consideraciones se puede establecer que la entidad ha mejorado los sistemas de gestión conforme

a los requisitos establecidos. Esta meta deberá ajustarse para el próximo plan de desarrollo teniendo en cuenta los nuevos lineamientos del Gobierno Nacional. **Detalle descriptivo de Evaluación (2018) ***

1.1.2 Preliminar del PLAN DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO 2020 – 2023

Dentro del tiempo de Revisión final del proyecto, se da la condición de contar en el departamento con la versión preliminar del PLAN DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO 2020 – 2023 “RISARALDA SENTIMIENTO DE TODOS”, como un insumo que debe ser tenido en cuenta a futuro para la evaluación del objetivo del presente proyecto y que debe de alguna manera el poder evidenciar la continuidad de la implementación del modelo Mipg, aun en condiciones de cambio de gobierno. (Plan de desarrollo que se encuentra aún en debate en la asamblea departamental mediante el proyecto de ordenanza 009)

Dicho Plan de desarrollo tiene una estructura diseñada por Líneas estratégicas (se cuenta con cuatro), componentes (contando con quince), programa en un numero de treinta y cuatro, para finalmente contar con 98 subprogramas.

En lo relacionado con el objetivo del presente proyecto, hay una relación directa así:

Línea 4 - GOBIERNO ABIERTO Y UNA CIUDADANÍA ACTIVA Y CON
SENTIMIENTO DE TODOS

Componente 15 - ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MODERNA Y EFICIENTE

Programa 31 - FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTAL

Subprograma 87 - Fortalecimiento de los sistemas de gestión y del MIPG.

Subprograma No. 31.87: Fortalecimiento de los sistemas de gestión y del MIPG La Gobernación de Risaralda, a través de la Secretaría Administrativa, con el apoyo y articulación de otros actores líderes de las diferentes políticas de gestión y desempeño, se compromete a gestionar la implementación de la institucionalidad, apoyar y acompañar los procesos de autodiagnóstico y definición de los planes de acción y su respectivo seguimiento, además de generar una cultura frente a la mejora continua y el fortalecimiento institucional que permitirán cumplir las metas propuestas.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Formulación del problema de acuerdo con el Modelo Gavilán

1.a. Plantear la pregunta inicial:

¿Son la socialización y la capacitación del modelo Mipg, un mecanismo eficiente para lograr el empoderamiento de los colaboradores, con el propósito de realizar una implementación de manera exitosa en el mediano plazo?

1.b. Analizar la pregunta inicial

Tema: Capacitación y empoderamiento institucional

Campo de conocimiento: Talento humano, Modelo de gestión, Modelo integrado de planeación y gestión, competencias genéricas y específicas.

Preguntas secundarias:

¿Tenemos el conocimiento institucional necesario, para desarrollar socializaciones y capacitaciones según criterios de segmentación y diferenciación?

¿Es la muestra de la realimentación sobre las socializaciones impartidas, una muestra confiable?

¿Por qué la participación en la muestra inicial se concentró solo en el 31% de las secretarías de la gobernación?

¿Existe alguna correlación entre las competencias o formación de los colaboradores que respondieron al tiempo asignado para el desarrollo de la Capacitación, como extenso o Muy extenso?

1.3 Identificación de un problema a partir del análisis realizado y de la pertinencia de este con la línea y sublíneas de investigación

Con el fin de hacer el planteamiento de los objetivos:

Los tres (3) Sistemas, MECI (Modelo estándar de control interno) , CALIDAD y el MODELO INTEGRADO DE PLANEACION Y GESTION que hacen parte del Sistema Integrado de Gestión, se enfrentan ante el impacto que genera para la entidad la entrada en vigor del Decreto 1499 de 2017, el cual da pertinencia **al modelo Mipg – Modelo integrado de planeación y gestión**, el cual es el marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos.

La entidad ha avanzado en las etapas de transición, obteniendo resultados en los aspectos de:

Definir responsabilidades - Institucionalidad-

Socializar que es el modelo – dimensiones y políticas que lo integran-

Explicar el proceso de autoevaluación - Planes de acción-

No es menos cierto, que las evaluaciones puntuales como la medición del clima organizacional, el análisis de factores de riesgos, las evaluaciones de desempeño que se aplican a los cerca de 390 funcionarios, dejan entrever contrastes entre lo esperado por el ciudadano y los colaboradores de la entidad con respecto a los sistemas de aseguramiento de la calidad y es aquí en esta etapa de transición donde se hace necesario contar con una estrategia de empoderamiento eficaz (la eficiencia está comprobada que existe en la organización, según los logros alcanzados)

Para que este sistema integrado de gestión – el único ya dentro de la entidad- no se convierta en una “Sistema más, que entorpece”, en palabras de los colaboradores, el quehacer de los funcionarios y no sea tratado como un cumplimento mas:

Es esta la oportunidad para que un modelo de gestión sea parte de la cultura organizacional que nos permita escalar de la eficiencia a la eficacia en la organización, ir más allá de lo actuado hasta el momento, dejando atrás los efectos (resultados) para generar valor público (los impactos).

1.4 Justificación

Dentro del avance en las etapas de transición de la adopción del modelo Mipg, en lo relacionado con el proceso de **Socializar que es el modelo – dimensiones y políticas que lo integran**, se realizaron capacitaciones por dependencias o áreas funcionales, además se ha realizado una realimentación (Octubre-Diciembre de 2018) sobre el impacto logrado en los colaboradores de las actividades ejecutadas en el segundo semestre del año 2018 (Se tenía un objetivo de realizar la socialización con **400 Colaboradores**), obteniendo resultados que se evidencian en situaciones como:

La participación inicial y concentrada en 4 de las 13 secretarías arrojó solo un 31% de participación, según la encuesta de realimentación disponible y a partir de preguntarnos sobre si la socialización del modelo Mipg, es un mecanismo eficiente para lograr el empoderamiento de los colaboradores, con el propósito de realizar una implementación de manera exitosa en el mediano plazo; por lo tanto, debemos poder llegar a responder los interrogantes.

La participación inicial que estuvo concentrada en 4 de las 13 secretarías arrojó solo un 31% de participación, según la encuesta de realimentación, veamos:

Tabla 2. Participación inicial

Secretaría	Participantes
Despacho del Gobernador	9
Secretaría Administrativa	12
Secretaría de Gobierno	2
Secretaría de Hacienda	12

Secretaría de Infraestructura	3
Secretaría de Planeación	3
Secretaría de Salud	30
Secretaría de Tecnologías de la Información y la Comunicación	4
Secretaría Deporte, Recreación y Cultura	3
Secretaría Desarrollo Agropecuario	1
Secretaría Desarrollo Social	1
Secretaría Jurídica	7
Total general	87

Fuente: Propia a partir de datos suministrados por la dirección de Talento Humano – Secretaría Administrativa.

De la encuesta tabulada se encontró que el **86%** responde a la pregunta ¿como considera el tiempo asignado para el desarrollo de la Capacitación?, como adecuado.

Tabla 3. tiempo asignado para el desarrollo de la Capacitación

¿Considera que la Capacitación cumplió con sus Expectativas?	(Todas)
¿Considera que la información brindada es adecuada y oportuna?	(Todas)
Etiquetas de fila	Cuenta de Dependencia a la que pertenece.

Adecuado	75
Despacho del Gobernador	8
Secretaría Administrativa	10
Secretaría de Gobierno	2
Secretaría de Hacienda	12
Secretaría de Infraestructura	3
Secretaría de Planeación	3
Secretaría de Salud	22
Secretaría de Tecnologías de la Información y la Comunicación	4
Secretaría Deporte, Recreación y Cultura	3
Secretaría Desarrollo Social	1
Secretaría Jurídica	7
Total general	75

De igual manera, se encontró que **el 98%** responde a la pregunta. ¿Considera que la información brindada es adecuada y oportuna?, con un SI.

A la pregunta ¿Considera que la Capacitación cumplió con sus Expectativas? **El 94%** respondió que Si.

Las 87 encuestas de realimentación son consideradas una muestra de la socialización del modelo a los 400 colaboradores objetivo para el periodo (**entre contratistas y funcionarios se llegó a 269**), para lo cual y ante la situación planteada en la encuesta con la pregunta, “su opinión es muy importante, que aportes, opiniones o sugerencias a mejorar

tiene respecto a la Capacitación”, se realizó el análisis de las opiniones para realizar los ajustes pertinentes en eventos futuros.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Evaluar si la implementación del modelo integrado de planeación y gestión - Mipg, en su dimensión de talento humano aporta en la generación de valor público, a través de los resultados esperados que permitan resolver las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

1.5.2 Objetivos específicos

Proponer acciones de apoyo a la operación del modelo en la dimensión “Talento humano”, a través del reconocimiento que el corazón del modelo Mipg está basado en esta dimensión; valorándola como el activo más importante en la entidad y, por lo tanto, factor crítico.

Juzgar el proceso de convocatoria analizando la información disponible sobre los colaboradores y el proceso de socialización y capacitación tanto general como y focalizada.

Implantar un alto grado de eficacia en los procesos realizados en la dimensión del talento humano desde la óptica de los empleados y de partes interesadas.

Estructurar acciones de apoyo para la correcta implementación de la dimensión del “Talento humano”, en concordancia con el modelo, según los logros alcanzados hasta el momento.

CAPÍTULO 2

2.1 Marco conceptual y marco teórico

2.1.1 El modelo Mipg. Decreto 1499 de 2017

El decreto hace referencia al NUEVO MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN MIPG VERSIÓN 2, expedido por el Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional, en cumplimiento a lo establecido en el artículo 2.2.22.3.5 del Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017, que reglamenta el artículo 133 de la Ley 1753 del 9 de junio de 2015 (Plan nacional de desarrollo), y en el Decreto 648 del 19 de abril de 2017.

DIMENSIONES OPERATIVAS DE MIPG V2.

- 3.1. Talento Humano.
- 3.2. Direccionamiento Estratégico y Planeación.
- 3.3. Gestión con Valores para Resultados.
- 3.4. Evaluación de Resultados.
- 3.5. Información y Comunicación.
- 3.6. Gestión del Conocimiento y la Innovación.
- 3.7. Control Interno.

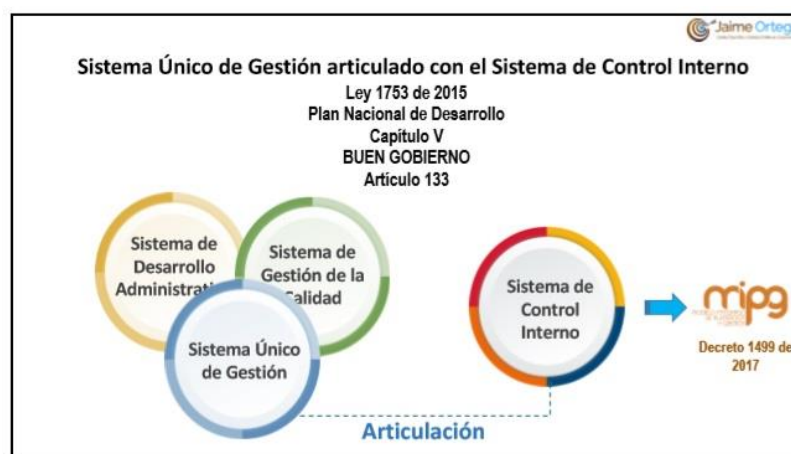


Figura 1. Articulación entre los sistemas de gestión y el Sistema de control interno. Fuente

propia, a partir de información del modelo Mipg suministrado por el DAFP.



Figura 2. Definición del Sistema de Gestión. Fuente Material de capacitación Dr. Jaime Andrés Ortega M., a partir de información del modelo Mipg suministrado por el DAFP.



Figura 3. Definición del Sistema de Gestión. Fuente Material de capacitación Dr. Jaime Andrés Ortega M., a partir de información del modelo Mipg

suministrado por el DAFP.



Figura 4. Cadena de Valor Público. Fuente Material de capacitación Dr. Jaime Andrés Ortega M., información del modelo Mipg - DAFP.

Con mi MIPG se pueden desarrollar y mejorar las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para transformar insumos en resultados que produzcan los impactos deseados, esto es, una gestión y un desempeño institucional que generan valor público.

Dentro de los 5 objetivos que persigue el modelo Mipg, encontramos los siguientes:

- Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motor de la generación de resultados de la administración pública.
- Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control, la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua.

De igual manera dentro de los principios del modelo Mipg, se encuentran:

Orientación a resultados, el eje de la gestión son las necesidades de los ciudadanos.

Excelencia y Calidad.

Articulación interinstitucional.

Aprendizaje e innovación, a través de la mejora permanente.

Integridad, transparencia y confianza.

Toma de decisiones basada en evidencia.



Figura 5. Operación del modelo Mipg. Fuente, información del modelo Mipg - DAFP.

Las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional del modelo se presentan como un Conjunto de lineamientos formulados por las entidades líderes de política para el desarrollo de la gestión y el desempeño institucional de las entidades y organismos del Estado, y que operan a través de planes, programas, proyectos, metodologías, estrategias o instrumentos de recolección de información.



Figura 6. Operación del modelo Mipg - Dimensiones Vs Políticas. Fuente, información del modelo Mipg - DAFP.

El campo de acción de MIPG, aplica a las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional y a las entidades del orden territorial que lo implementarán por primera vez, incorporando para ello los criterios diferenciales que se incluyen en cada una de las políticas de gestión y desempeño

Del Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017, en su Artículo 1. Sustituir el Título 22 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, el cual quedará así:

ARTÍCULO 2.2.22.3.4. **Ámbito de Aplicación.** El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG se adoptará por los organismos y entidades de los órdenes nacional y territorial de la Rama Ejecutiva del Poder Público. En el caso de las entidades descentralizadas con capital público y privado, el Modelo aplicará en aquellas en que el Estado posea el 90% o más del capital social.

2.1.2 Aspectos claves en la implementación del Modelo:

Es generar conciencia en todos los servidores públicos que es una herramienta fundamental para asumir el reto de construcción de paz.

Generar una estrategia para el cambio cultural y poder así asumir con éxito la Implementación, para lo cual se desarrollan una serie de etapas en la implementación:

1. Adecuación de la Institucionalidad de MIPG.

Para lo cual fue en su debido momento expedido el acto administrativo pasando de tener un Comité Institucional de Desarrollo Administrativo a un **Comité Institucional de Gestión y Desempeño**, mediante el Decreto 0758 de 2018 (23 de abril de 2018), cuya secretaria técnica es desempeñada por “por el Jefe de la Oficina de Planeación, o por quien haga sus veces, en la entidad” y la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces será invitada permanente con voz, pero sin voto.

Adicionalmente y dentro del mismo marco de la institucionalidad se generan la normativa particular:

Decreto 0756 de 2018 (23 de abril de 2018), se adopta el modelo integrado de Planeación y Gestión.

Decreto 0758 de 2018 (23 de abril de 2018), creación del comité institucional de gestión y desempeño del Departamento de Risaralda.

Decreto 0757 de 2018 (23 de abril de 2018), en este documento solo por referencia, aplica para el territorio.

A las sesiones del Comité podrán ser convocados los responsables de la implementación de las distintas políticas.

2. Identificación de la Línea Base de MIPG.

Con FURAG I () sumado al MECI se tenía una batería de preguntas de 700, ya con el FUTAG II se disponen de 270, de las cuales 217 son de evidencia y 50 de percepción, adicionalmente se cuenta con el ISDI – El índice sistémico de desempeño institucional.

3. Autodiagnóstico de MIPG.

El DAFP proporciona 16 Tablas Dinámicas en Excel para levantar los autodiagnósticos.

4. Adecuaciones y ajustes para la completa implementación de MIPG.

Los resultados de la identificación de la LÍNEA BASE servirán de insumo para que los LÍDERES DE POLÍTICA determinen los CRITERIOS DIFERENCIALES y los MECANISMOS para el cierre de brechas en las ENTIDADES TERRITORIALES.



Figura 7. Adecuaciones y ajustes para la implementación de MIPG. Fuente, información del modelo Mipg - DAFP.

2.1.3 De las DIMENSIONES OPERATIVAS DE MIPG V2 citadas Ut supra

Se enfoca este proyecto en la dimensión del Talento Humano, sin olvidar en ningún momento su estrecha relación con las dimensiones de Información y Comunicación y Gestión del Conocimiento y la Innovación:

Se podría afirmar con razón que si para el modelo Mipg propuesto, la dimensión del Talento humano es el corazón (**Salir de zona de confort de la mirada del saber de las personas, para mirar el talento humano desde la óptica del ser: he aquí el primer reto**), de igual manera lo son su sistema nervioso y su cerebro, al hacer el símil con las otras 2 dimensiones citadas.

De la dimensión de gestión de la Información y Comunicación.

Se debe tener en cuenta conceptos como la estrategia de memoria institucional, las lecciones aprendidas, el conocimiento explícito que están o deberían estar sustentados en los diferentes sistemas de información y su articulación para la adecuadas toma de decisiones.

Aquí, es indispensable comprender que es un sistema de información – SI y por qué son tan indispensables para la administración, organización y las tecnologías en una organización. Este es un sistema que convierte datos en información y con esta en conocimiento que será comunicado dentro y fuera de una organización, para la correcta toma de decisiones y la dirección de esta; no necesariamente un sistema de información esta automatizado, cuando lo apoyamos con el uso de la tecnología informática, creamos un elemento diferenciador dentro de la organización. (Comas Rodríguez, 2013, pág. 14).

El objetivo de un Sistema de información es generar conocimiento para una organización, este conocimiento de sí misma y del entorno, permite que se puedan acometer las transformaciones necesarias para enfrentar y aprovechar el mismo. Este conocimiento nos permite como organización incorporar la creatividad, la innovación (tanto en productos como en procesos) y la aplicación del manejo eficiente de la administración y conducción del negocio incluyendo el mercado y sus necesidades, los competidores y los avances tanto científicos como tecnológicos que deban ser integrados en la gestión de la organización. (Torres, 2015, págs. 4-5). De ahí la importancia de tener talento humano calificado para poder llegar a orientar la manera como pueden aportar los sistemas de información a las organizaciones a hacerse más competitivas:

Los sistemas de información ya no solo apoyan la gestión de una organización, por el contrario, se han transformado en factor de éxito de esta, la cual está inmersa en entornos muy cambiantes y propios de un mundo globalizado; situación que obliga a una organización a adaptarse de manera permanente y de forma innovadora, con el propósito de ganar competitividad. Los sistemas de información que trabajan ya no de manera aislada y con el apoyo de la IA – Inteligencia artificial, facilitan la labor de toma de decisiones organizacionales, estos, con el apoyo de las tecnologías de la información y las comunicaciones - TIC's forman un conjunto (cuando hablamos de hardware, software, BD – bases de datos, archivos electrónicos y por supuesto las redes que interconectan los elementos), cuyo objetivo final es generar impactos, tanto adentro como afuera de la organización. Los elementos a considerar en los sistemas de información y que marcan el día de hoy una ventaja competitiva para una organización, pasan por sus funciones básicas de transformación de la data como un activo, hasta llegar a pensar en los elementos de gestión en la organización, la toma de decisiones, el entorno de la organización;

para llegar a pensar en que estos SI jueguen un rol estratégico en la misma y de apoyo a las directivas para la adecuada dirección y gestión, que son a la larga los responsables de la permanencia de la organización en el mercado. (Comas Rodríguez, 2013, pág. 14).

Dentro de los sistemas de información con los que debe contar una organización. debemos **diferenciar los sistemas de apoyo a la toma de decisiones (DSS) de los MIS, y como aportan estos, valor a las organizaciones.**

Los MIS - Sistemas de información para la dirección, tienen como característica principal que ayudan a tomar decisiones cuando la información que se necesita de él, es identificada previamente, así ayuda a la toma de decisiones programadas; no ayuda por lo tanto a tomar cualquier tipo de decisión como lo hacen los sistemas DSS y menos aún como lo hacen los sistemas expertos. Su aporte fundamental radica en la definición previa de las necesidades de información, hay certidumbre en el tipo de información que genera, apoya a las decisiones previsibles, y usa un formato previo y periódico que lo enfoca al personal de apoyo o de gerencia media y **por lo tanto su enfoque es a la organización.**

Su necesidad de contar con un formato previo en la información que suministra, lo hace poco flexible, quizá su orientación hacia la eficiencia en lo que se refiere a los procesos y la gestión de la información va en contravía de la necesidad de la alta gerencia en su necesidad de obtener información pertinente para tomar buenas decisiones.

Con un DSS - Sistemas de apoyo a las decisiones, se apoya las decisiones semiestructuradas o no estructuradas, con una clara orientación a la alta gerencia de la organización y con un enfoque orientado al problema, (mientras que un MIS se orienta a la organización). (González Ramírez, 2001, págs. 80-85). Una vez que los MIS evolucionaron y con la aparición de las Bases de datos para soportar grandes volúmenes de información y contando ya no con herramientas

simples de análisis, por el contrario, con herramientas y modelos que permiten realizar análisis estadísticos y simulación; se puede contar en la organización con sistemas de apoyo a la toma de decisiones estratégicas, con apoyo de un DSS:

El aporte de valor de un DSS (Sistemas de apoyo a las decisiones) radica fundamentalmente en el soporte a la resolución de problemas complejos, a la gestión de grandes volúmenes de información, a contar no solo con Bases de datos de información sino de modelos que permiten contar con bibliotecas de modelos matemáticos y técnicas de análisis; todo esto con el propósito que la línea staff de la organización cuente con la posibilidad de explorar alternativas de decisión.



Figura 8. Diferentes sistemas de información, evidenciando características, sus ventajas y sus desventajas. Fuente propia: https://www.goconqr.com/es-ES/mind_maps/17095774

Los sistemas de información con los que debe contar una organización de impacto regional como la gobernación de Risaralda deben contar con alineación estratégica, para el correcto sustento del cambio en sus procesos de producción, tales como:

Gestión de las relaciones con los proveedores (**SRM**)

Gestión de la cadena de suministro (**SCM**)

Gestión de Procesos de Negocio (BPM)

Gestión de las relaciones con los clientes (**CRM**).

Gestión del talento humano (**HRM**).



Figura 9. Diferentes tipos de sistemas de información, que pueden estar disponibles en una organización. Fuente propia.

En la organización contamos con diferentes sistemas de información que están en una fase incipiente de articulación y menos de estandarización para lograr tener una **integración vertical de los sistemas que permitan a la organización contar con una coherencia desde lo táctico a lo estratégico: finalmente el objetivo deberá ser que la organización cuente con un ERP.**

Como factores de **organización y administración del negocio se debe considerar la alineación estratégica de los diferentes sistemas de información** que sustentan la meta de seguir siendo eficientes para lo lograr no solo resultados, **sino el paso adicional que busca el**

modelo de planeación y gestión Mipg, en lo que llama la cadena de valor público: Así la renovación de los sistemas existentes, su articulación, su integración vertical son un loable propósito que deben estar al servicio de los colaboradores (funcionarios, contratistas y partes interesadas – stakeholders) para potenciar su formación y experiencia de cara al ciudadano.

Veamos lo que podemos obtener al realizar la implementación del ERP en la organización tal que nos permita lograr la competitividad que se requiere pensando no solo en la cadena de valor publico sino también en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El estado aporta las condiciones en la economía para catalizar y estimular los factores determinantes de la competitividad a través de las políticas públicas y son las empresas que en su libre competencia desarrollan sus capacidades, para generar riqueza. En este ejercicio de la organización temas como eficiencia y eficacia se hacen muy relevantes ya que del manejo adecuado de los recursos disponible en la organización y entre las organizaciones que se complementan – **La cadena de suministro o la interoperatividad** - permiten que estas logren obtener sus objetivos y para lo cual los sistemas de información juegan un papel muy importante no solo para el proceso productivo sino para la gestión de la información necesaria en la que se basará la toma de decisiones a todo nivel.

Si revisamos las funcionalidades de un ERP que en su esencia son (Pérez, 2013. Págs. 156-157):

Servir de sustento a la interacción de diversas organizaciones en la llamada cadena de suministro, permitiendo el flujo de materiales, de información y de recursos financieros. Aquí se empieza a articular el ERP con un SCM. (por sus siglas en inglés, Supply Chain Management).

Manejo adecuado de la generación de la demanda o el tratamiento real de la demanda

y la planificación de la demanda ósea la estimación a partir de datos reales.

Planificación y gestión de contrataciones, inventarios, manufactura, ventas, distribución, transporte.

Procesos de apoyo de mantenimiento, contabilidad de costos y de procesos,

Gestión del Capital económico, capital humano, gestión de la información para la toma de decisiones,

Se ve que el espectro de impacto de un ERP se da no solo adentro de la organización sino fuera de ella, y permite interconectar los esfuerzos de la organización con otras organizaciones, buscando ser más eficientes y aprovechar de mejor manera los recursos como el agua, la energía, los materiales. Un ERP debe asegurar en tiempo real la actualización de las funciones de la organización, lo que permite sincronizar las actividades de ejecución basado en el modelo de procesos que se tenga. Al igual como sucede en estados unidos, el impacto de un ERP se siente más en una organización de mayor tamaño, debido fundamentalmente a la adopción tímida de las Mipymes.

La implementación de un ERP tiene un impacto en los colaboradores, ya que desarrollan en ellos un cumulo de conocimientos, fruto de las reuniones necesarias para la revisión de los procesos, de la revisión por parte de la dirección de la organización y de la interacción con los consultores o empresas que apoyan la implementación del Sistema de Información.

Adicionalmente la organización sigue en el ejercicio de relacionarse con el mercado, los usuarios y los proveedores los cuales vienen con nuevas expectativas permitiendo; que al interior de la organización se dé una evolución y transformaciones de actividades y en muchos casos de procesos completos.

De los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS), que pueden ser revisados en el

enace: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

El proceso de implementación del ERP en la organización tiene relación directa con los objetivos:

5 igualdad de género

8 trabajo decente y crecimiento económico

11 ciudades y comunidades sostenibles.

El programa de las Naciones Unidas para el desarrollo – PNUD, tiene dentro de sus Desafíos, adaptar su trabajo a cada país y con su actual plan de estratégico (2018-2021) está trabajando en erradicación de la pobreza, transformaciones estructurales y construcción de resiliencia. (**sus ámbitos de desarrollo**) para los cuales contempla 6 soluciones emblemáticas (**sus enfoques**) para responder a los problemas y que le permite hacer más eficientes sus recursos y experiencia:

Mantener a las personas fuera de la **POBREZA**

GOBERNANZA para sociedades pacíficas, justas e inclusivas

Prevención de crisis y aumento de la **RESILIENCIA**

MEDIO AMBIENTE: soluciones basadas en la naturaleza para el desarrollo

ENERGÍA no contaminante y asequible

Empoderamiento de la mujer e igualdad de **GÉNERO.**

Estos enfoques están relacionados directamente con los tres Objetivos mencionados arriba en la medida que las organizaciones en su proceso de transformación y adaptación de sus procesos productivos/servucción están pensando en generar bienestar de los colaboradores,

riqueza empresarial y sostenibilidad de la organizacional con respeto del medio ambiente y pensando – o mejor, orientando su actuar empresarial - en el aporte que hacen a las comunidades o ciudades donde están asentadas: **Se podría pensar que el objetivo nro 11 de ciudades y comunidades sostenibles existe en la medida en que se fundamenta en los anteriores (igualdad de género, y trabajo decente y crecimiento económico).**

Importancia para las organizaciones de los procesos y/o Sistemas de información.

Las ventajas competitivas que una organización debe tener en su inventario para la generación de valor agregado son:

- El conocimiento como un activo intangible: radica su importancia en que debe llegar a convertirse en factor clave, para lo cual se pueden adoptar diferentes modelos de gestión del conocimiento: este activo debe estar por encima de los factores tangibles como factor clave para el logro de ventajas competitivas.
- La tecnología y la innovación: como factor clave para la evolución permanente, que es el soporte de la adaptación de procesos, métodos y productos y servicios: cuando una organización gestiona su capital intelectual, pueden surgir de ella, las empresas basadas en conocimiento (EBC – KBF del inglés) como la evolución de natural de estas. (Rojas, 2016, pág. 113).
- La distribución del conocimiento acumulado en toda la organización: podría pensarse que es un factor comunicacional, pero tiene mayor impacto, que la sola mirada simple: es la potencialización del conocimiento como activo de la organización y que está disponible a través de los diferentes sistemas de información.

Gestión documental

La estructura de una organización se ve plasmada en los sistemas integrados de gestión (anteriormente gestión de la calidad), estos documentos conforman un acervo muy valioso que permite a cualquier colaborador rápidamente saber cómo la organización hace las cosas, su “**cultura organizacional**” resumidas en su gestión documental; del rompimiento del paradigma de calidad como un cumplimiento más, para considerarlo como la carta de navegación de su quehacer, sus procesos diarios, y su conocimiento, su “Know how”. Ahora lo importantes es poder aplicar estrategias para el manejo y uso eficiente de la información (depositada en documentos, la gestión documental) que una vez tratada y potenciada en los entornos organizacionales generan una ventaja que inicialmente es comparativa y que al momento de poder acometer las transformaciones necesarias para enfrentar y aprovechar el entorno: obtendremos ventajas competitivas para la misma organización. (**No debemos por lo tanto confundir información, con gestión documental y por último con conocimiento**).

Gestión de información

La información como base del conocimiento, y con este de la sostenibilidad organizacional, obedece a un ciclo de vida con fases de creación y generación de la información-conocimiento (tratados como una dupla inseparable en las organizaciones modernas), la captura, la difusión y transferencia.

A nivel operativo la Gestión de la información toca temas como la calidad de los productos, la calidad en los procesos, la mejora de la tecnología utilizada, el aumento de la eficacia en la producción (Porter, 1999:168), podemos afirmar de la importancia de tener los recursos productivos necesarios, aunado a la manera como estos se utilizan y como los entendemos y los conocemos. (Buendía, 2013).

Es la información sobre la organización con una mirada interdisciplinar, (suma de

experiencias y contextos) que apoya la toma de decisiones y a la acción; este conocimiento de sí misma y del entorno, conocimiento que debe estar documentado y radica su importancia en que una organización al buscar tener altos estándares de competitividad, debe poseer el conocimiento y la información necesarias para entender y controlar que hay factores que determinan dicha ventaja competitiva, y para ello se deben controlar los aspectos relacionados con la calidad de los productos, la mejora de la tecnología utilizada, el aumento de la eficacia en la producción (Porter, 1999:168) aspectos que giran alrededor de la información disponible.

El conocimiento como una hija de la era del conocimiento, tiene un valor económico para la organización cuando este es organizado y es fruto del uso óptimo de las capacidades de los grupos de personas; por lo tanto, es un factor de riqueza: Nos enfrentamos actualmente al reto de basar la economía en el conocimiento y no en la información: entendiendo a este como una evolución de aquella, así la información es una pieza clave en esta economía pero no la única: El reto subsecuente será entonces mirar al “capital intelectual” como el potenciador de la información y del gestor de esta misma en verdadero conocimiento para beneficio de la organización: (Moreno, 2009, pág. 112).

Podríamos afirmar que la gestión del conocimiento GC es igual a gestión de la información más la gestión del capital intelectual ($GC = GI + GCi$)

Gestión del conocimiento

Comenzando por el análisis de la organización, que nos permite sustentar el diseño de un sistema para el tratamiento de la información derivada y su transformación y la implantación de un sistema de información que sustente esta transformación (siempre pensando en la relación costo-beneficio de este y de los límites y alcances esperados). Se hace la anotación que antes de

la implantación de un sistema de gestión del conocimiento, se debe tener en cuenta el ciclo de vida del conocimiento, con el propósito de contar con el método que nos garantice que obtengamos el valor de este para la organización. El conocimiento obedece a un ciclo de vida con fases de creación y generación del conocimiento, la captura, la difusión y transferencia del conocimiento.

De la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación

Se debe tener en cuenta conceptos relacionados con la captura del conocimiento, el paradigma a romper es el enfrentarnos con la dificultad que implica la gestión del conocimiento individual de cada colaborador -“capital intelectual” para convertirlo en un conocimiento colectivo: nos enfrentamos luego a la disyuntiva de lograr que el individuo se desprenda de “**su capital intelectual**” para cederlo a la organización: en palabras de la autora, este es un proceso “frágil y quebradizo” el de crear conocimiento (Moreno, 2009, pág. 113).

La creatividad e innovación y la manera como surgen estas innovaciones en las organizaciones es un aspecto para no perder de vista; la creatividad como un resultado del conocimiento individual y la innovación como un constructo colectivo, permiten que, en la búsqueda de la mejora en la productividad de una organización, esta sea transformada de manera dinámica como respuesta a un entorno cada vez más ágil y demandante.

El conocimiento de la organización en sí misma y del entorno, permite acometer las transformaciones necesarias para enfrentar y aprovechar las condiciones que ese mismo entorno ofrece. Estas innovaciones aplicadas tanto en procesos, en productos y en los servicios de cara al ciudadano, incluye además innovar en el manejo del mercado y sus necesidades. **La capacidad de una nación en el ambiente macroeconómico reflejado en el ambiente microeconómico de**

una organización, guardan concordancia en gran medida en la manera en que surge la innovación en ella: la capacidad de asimilar y generar conocimientos y el poder de transformación de los bienes en otros de mayor valor. (Comas Rodríguez, 2013, págs. 73-75).

Las organizaciones una vez cuentan con el aporte del estado regional y estatal en la creación de las condiciones en la economía para catalizar y estimular los factores determinantes de la competitividad a través de políticas públicas “amigables con el mercado”, al crear el clima que permite a estas, las empresas ser capaces de desarrollar, crear y mantener sus ventajas competitivas a largo plazo; pueden pensar estas en adquirir sus ventajas y hacer lo posible para conservarlas ya que puede llegar a perderlas, en palabras de Porter (1999), el estado cumple o no su función de intervención y las organizaciones la función de aplicar la innovación con el propósito de crear los sectores competitivos (Buendía, 2013, págs. 71-75). Aquí es donde el talento humano de nuestra organización, con el acopio de la información suficiente, su transformación en el conocimiento necesario hacen posible que se pueda pensar en servir de apoyo como estado a las organizaciones de la región, para estar a la altura del esfuerzo de lo que muchas empresas hacen en su día a día para desarrollar sus ventajas competitivas, ventajas que no deben ser en ningún momento por nosotros desconocidas, por lo tanto esta organización las debe tener también en su inventario para la generación de valor agregado:

- El conocimiento como un activo intangible, radica su importancia en que debe llegar a convertirse en factor clave, para lo cual se pueden adoptar diferentes modelos de gestión del conocimiento: este activo debe estar por encima de los factores tangibles como factor clave para el logro de ventajas competitivas.
- La tecnología y la innovación, como factor clave para la evolución permanente, es el soporte de la adaptación de procesos, métodos y productos: cuando una organización

gestiona su capital intelectual, puede surgir como una de las empresas basadas en conocimiento (EBC – KBF del inglés Knowledge Based Firms) como la evolución de natural de aquellas que no lo hacen. (Rojas, 2016, pág. 72).

- La distribución del conocimiento acumulado en toda la organización podría pensarse que es un factor comunicacional, pero tiene mayor impacto, que la sola mirada simple: es la potencialización del conocimiento como activo.
- Todo el aprendizaje organizacional debe enfocarse a privilegiar el capital humano y de organización que permiten crear organizaciones inteligentes, para asegurar su sostenibilidad, basados en la creación de inteligencia colectiva. Esta inteligencia se base en 2 pilares como el **saber que hacer** – el conocimiento explícito -, y el conocimiento tácito que está en las personas, el **saber cómo**.

Sistemas de información para la gestión del conocimiento - HWM

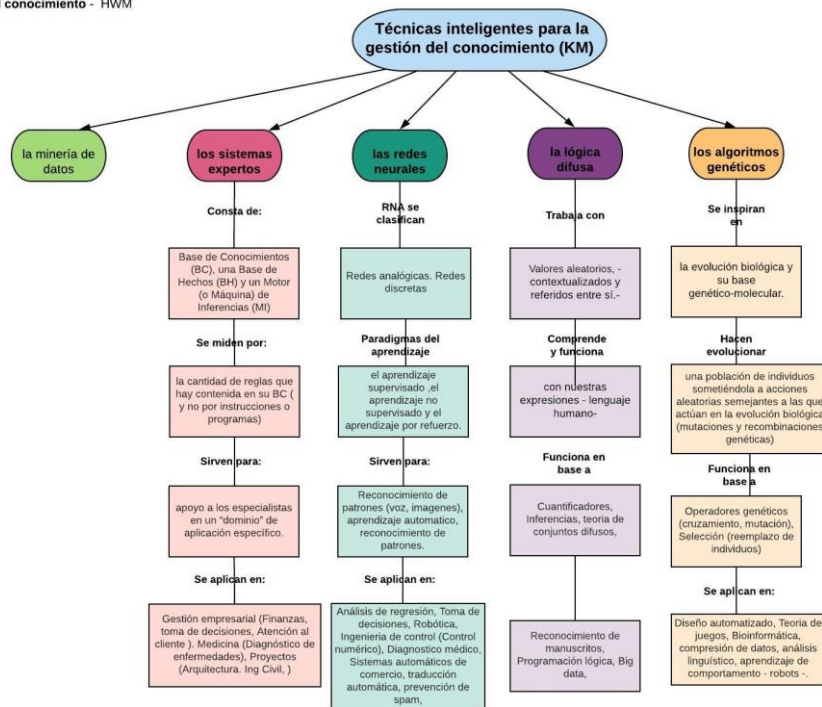


Figura 10. Técnicas inteligentes para a gestión del conocimiento. Fuente propia. generado con lucidchart: a través de (<https://www.lucidchart.com/>, 2019).

Conceptos de autores y entidades como Schumpeter, Drucker, Porter y el manual de Oslo, de lo que se llama innovación

Mas allá de la competitividad donde se da por sentado que los productos, servicios y mano de obra son competitivos, **(lo que en otros tiempos se daba como un valor añadido, hoy es parte de lo necesario)**, apalancada por la confianza entre las organizaciones, y aplicada en toda la cadena de valor, nos permite realizar acciones orientadas a generar un impacto con nuestras actividades económicas, vía la innovación: con esta podemos ganar y mantener liderazgo en el mercado. **De manera simple, innovar es tener nuevas ideas y maneras de realizar las cosas**, veamos a los autores:

La relación entre la innovación y Schumpeter se basa en los aportes del autor a la teoría del desarrollo económico basándose en los procesos de innovación y desarrollo tecnológico y su contribución en el proceso socio cultural. Schumpeter partió de las teorías existentes de Adam Smith, David Ricardo, Marx y Warlas de donde acogió que la economía es un proceso orgánico y que los cambios en cada sistema se generan dentro del mismo sistema: **agregó que el empresario ya no era una parte pasiva en el proceso**, sino que es un agente activo del progreso económico es decir que todo inicia por él, este es quien se encarga de planear y llevar a cabo procesos con ayuda de la tecnología; desarrolló dos conceptos de gran importancia a la teoría de desarrollo económico que planteaba: **la innovación como causa del desarrollo y el empresario como motor de los procesos de innovación.**

Schumpeter plantea (en su función, $PIB = F(K, RN, W, T, ASC)$) que todos los elementos

son importantes, cada uno se desempeña de forma diferente por ejemplo los factores de producción generan cambios lentos por lo tanto son factores de crecimiento mientras que los factores intangibles como el conocimiento que va ligado al desarrollo tecnológico son más rápidos y dinámicos y son llamados factores de evolución económica.

Da gran importancia a la parte tecnológica porque es la fuerza fundamental que mueve la producción, “no es un proceso estático sino un proceso de continua transformación, invención y mejora”; plantea que la tecnología debe ir de la mano de la continua innovación tecnológica y más allá al concepto de innovación: la introducción de bienes al mercado, nuevos métodos de producción, apertura de nuevos mercados, cambio en la organización y generación de nuevas materias primas.

Para Schumpeter, la innovación es el uso fructífero de un invento, que aquello que se mejoró realmente genere un valor agregado a su usuario final. Propone 5 tipos de innovación: (De producto o servicio, De mercados - De mejoras en la oferta de factores de producción, sobre todo en materias primas, De procesos productivos - De estructura de industria (Clúster)-. (Fernández Castro, 2010-2011)

Veamos lo que para Drucker significa la innovación:

Sobre el emprendimiento, su famosa frase de 1977: “*la **Innovación** es el instrumento específico del empresario innovador*”. A pesar de que sus aportes estaban orientados hacia la dirección de la organización, que al ser realizada de manera correcta genera progreso económico y armonía social, para lo cual se necesita que las organizaciones sepan aprovechar los logros de la sociedad del conocimiento; **sus aportes tienen en cuenta el componente social de la**

organización, en donde son las personas en consideración a la eficacia de sus puntos fuertes y la irrelevancia de sus debilidades el eje central.

En los aspectos relevantes de la innovación, está la disciplina sistemática y organizada, en buscar una actitud más que el logro de procesos de investigación y desarrollo, Y esta actitud debe ser la de *“abandonar lo de ayer, en vez de defenderlo”* (Drucker, 2002): el empresario debe mantenerse alerta a los cambios que se producen, dentro y fuera de la empresa, observar el entorno, vigilando siempre lo que está sucediendo con la tecnología y la competencia: esto le permitirá reaccionar a tiempo para no verse rebasado. (IgniusBusinessInnovation, s.f.)

Con respecto a la posición de Porter, el cual sustenta las ventajas competitivas de las organizaciones en la innovación, **el cual considera el uso de nuevas tecnologías**, como su base principal. Para el autor, la innovación está alineada con el contexto estratégico y competitivo de la organización.

Según la OCDE, en su definición de innovación referida como: “todos los pasos científicos, comerciales, técnicos y financieros necesarios para el desarrollo e introducción en el mercado con éxito de nuevos o mejorados productos, el uso comercial de nuevos o mejorados procesos y equipos, o la introducción de una nueva aproximación a un servicio social. La I+D es sólo uno de estos pasos” y en su manual de Oslo (Desde 1992 en su primera edición), la describe como **“la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o modelo organizativo** en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.

La idea es según el manual, implementar cambios significativos con el propósito de mejorar los resultados, mediante la aplicación de nuevos conocimientos o tecnologías.

(<http://www.escuelamanagement.eu>, 2016).

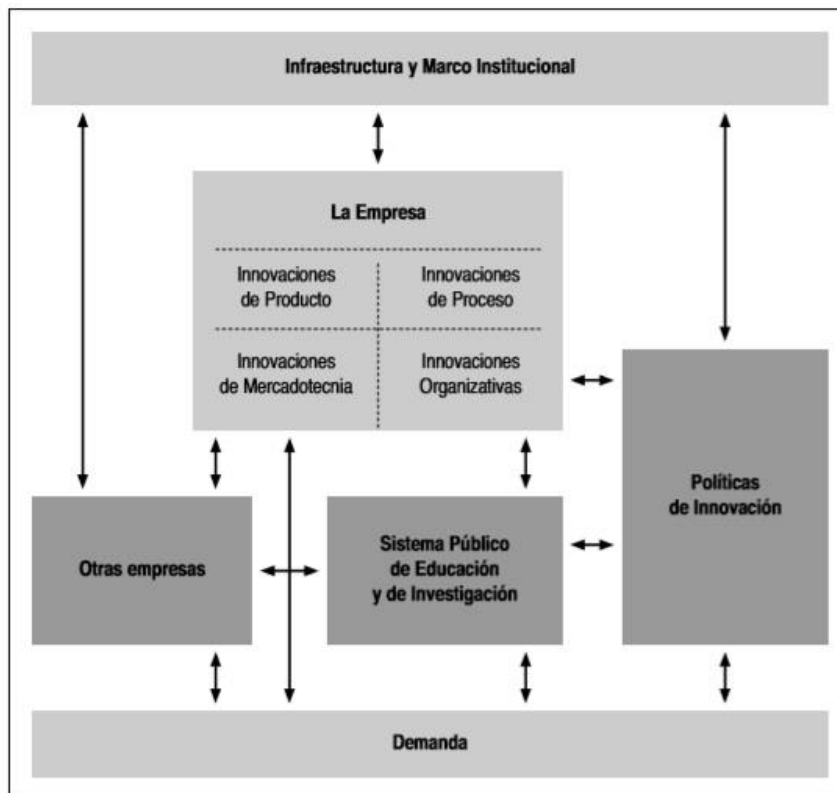


Figura 11. Marco para la medición de la innovación. Tomado de (OECD y Eurostat, 2005, pág. 43).

Tanto el manual de Oslo como el manual de Frascati se consagran a la medida y la interpretación de los datos relativos a la ciencia, la tecnología y la innovación. Las organizaciones pueden en apoyo del manual aplicar o adquirir innovaciones a través de actividades específicas como la Investigación y Desarrollo Experimental (I+D)

El manual de Frascati incluye conceptos como:

La organización puede realizar labores de investigación fundamental y aplicada para adquirir conocimientos, y orientarlos hacia invenciones específicas o modificación de técnicas ya existentes.

La organización puede colocar a punto nuevos conceptos de productos o procesos o métodos con el fin de evaluar su factibilidad.

La organización puede realizar otras actividades que no son de (I+D), pero son parte de la innovación como:

1. Definir nuevos conceptos de producto, proceso, métodos de comercialización
2. Comprar información técnica, conocimientos tecnológicos y experiencia
3. **Puede aumentar o comprar la experiencia profesional mediante formación interna o contratación de personal, respectivamente.**
4. **Reorganizar sistemas de gestión, y el conjunto de sus actividades.** (OECD y Eurostat, 2005, págs. 45-46)

Pero lo más común es tratar la innovación desde la mirada de su aplicación: con lo cual tenemos que hay innovación **en producto, en proceso, en marketing, en organización**; así, la organización teniendo en claro como trata “su innovación”, el reto siguiente que tiene es lograr que los individuos o la sociedad perciban el cambio. Con la teoría de la difusión de la innovación como un cambio de paradigma, con el cual se pretende saber que tan rápido y por qué son aceptadas nuevas ideas en el mercado, podremos llegar a entender por qué unas innovaciones funcionan y otras no, por qué algunas tardan meses y aun años en ser adoptadas (**Everett M. Rogers en la obra Diffusion of Innovations**).

Ahora en la parte del talento humano

Sin perder de vista la propuesta arriba mencionada debemos entender con la razón y el “sentimiento”, que para el modelo Mipg propuesto, la dimensión del Talento humano es el corazón, es su esencia: hay que **salir de zona de confort de la mirada del “saber de las**

personas”, para entrar a mirar el talento humano desde la óptica de su ser; este es un gran reto, pero la aplicación de la creatividad (en lo individual) y la innovación (en lo colectivo) de los colaboradores con el apoyo de la dirección se puede hacer esto posible.

Conocer a los colaboradores, a las personas que son propietarias de ese rol (ya que cada individuo en la vida diaria tiene roles, facetas) se hace necesario para poder salir del modelo mecanicista de la producción o generación de servicios para la ciudadanía (misión de la organización) y entrar en este siglo ya avanzado, en un modelo más humanista.

Para ello es menester contar con la motivación de los colaboradores, esa energía para lograr un objetivo, en últimas la fuerza que se necesita para que individuos y colectivos satisfagan sus necesidades. De ahí la importancia que toma conocer los planteamientos de varios autores al respecto. Uno de los autores que además de trabajar sobre el tema de las necesidades humanas, aclara con detalle el asunto de los satisfactores, las cuales voy a revisar en un intento cercano a nuestra cotidianidad. – Nuestra organización-.

En la proposición de la interacción entre cada una de esas necesidades, Max - Neef ha establecido tipos de satisfactores, **basados en los cuales hago una relación Satisfactor-Necesidad:** (Ramón Martínez, 2004, págs. 52-60)

Satisfactores Violadores o Destruidores

Burocracia - Protección

Satisfactores pseudo-satisfactores

Trabajo Mecanicista - Protección

Satisfactores inhibidores

Paternalismo - Protección

Satisfactores Sinérgicos

Producción Auto gestionada - Subsistencia

La participación ciudadana que se realiza en nuestra región, a través del sostenimiento de la burocracia y participación de ella – no olvidar que el 60% de los colaboradores en la organización son contratistas, sin contar con la gerencia media y alta de la misma - satisface inicialmente la necesidad de **protección**, al realizar procesos de autocrítica más conscientes - esta burocracia, satisfactor destructor – se ha detectado que las personas no son del todo libres ya que hay muchos puestos por contratos que se dan pero con coerción y esto limita **la Libertad y la participación** efectiva. El acceso al trabajo mediado por la burocracia ha llevado a generar una desconfianza en el sector, **la necesidad de protección – el trabajo - no es del todo satisfecha por el sistema.**

Tabla 4. Resumen de teorías

	Tipo de Teoría: De Autor Fundamento Objetivo Ejemplo				
Factores que impulsan la productividad fundamentado en tener dinero para satisfacer necesidades.	Necesidades Humanas	Abraham Maslow	Va desde lo material a lo espiritual	El individuo en la medida que crece cambia sus necesidades.	Autonomía, Independencia y Autocontrol
	Bifactorial	Herzberg	Se basa en el ambiente externo y el trabajo del individuo.	Factores higiénicos que luego derivan en factores motivacionales	El reconocimiento
	De la existencia, relación y progreso	Aldefer	Basado en la existencia, relación y crecimiento.	satisfacer una necesidad de orden superior para no generar una necesidad de orden inferior	Amigos, organizaciones

De las tres necesidades.	McClelland	Establece necesidades como: el poder, el logro y de afiliación.	Impulso por sobresalir y tener éxito	Logro - Responsabilidad Afiliación - Cooperación
Tipo de Teoría: De Proceso	Autor	Fundamento	Objetivo	Ejemplo
Expectación	Vroom	El comportamiento del individuo es influido por percepciones y estimaciones.	Valencia, Expectativa e Instrumentalidad (juicio)	Valoración y recompensa
Equidad	Stacy Adams	Obtención de recompensa por desempeño.	Equidad entre esfuerzos y recompensas	Reconocimiento

Modificación de la conducta.	B. F. Skinner	Todos somos producto de estímulos la percepción influye fuertemente en	Predecir con exactitud las acciones	Ser parte de las organizaciones
Atribución	Weiner,	la manera en que se interpretará el éxito o el fracaso.	Determinar la cantidad de esfuerzo a dedicar	Estatus

Construcción propia a partir de revisión de teorías. (Ramón Martínez, 2004).

Es necesario desarrollar una visión diferente en la administración del talento humano, reconociendo las interacciones de ellas en el entorno de su organización y de esta en el entorno. Esta interacción tiende a efectuar cambios ya que cada individuo tiene no solo su propia historia, sino su manera particular de identificar, construir y usar sus capacidades crea valores y sentidos de pertenencia con respecto a su organización, todo en busca de satisfacer sus necesidades. Este proceso no solo hace que la persona se desarrolle, sino que sienta plenitud y sentido en las tareas que hace, se genera entonces una conexión emocional, intelectual y social: y muchas veces según el rol que se ejerza en la organización, también en el aspecto físico.

Así como las organizaciones tienen su dinamismo, es dentro de este contexto que las personas al intercambiar su energía permiten que la organización las conozca con el propósito de recoger sus necesidades. Cada individuo trata de satisfacer sus múltiples necesidades dependiendo de la multiplicidad de sus intereses. Para esto hay que involucrar a las personas ya que al explorar sus intereses facilita el aprovechamiento de las capacidades convertidas en oportunidades y el logro del sentido de pertenencia.

Lograr que las personas tengan un compromiso efectivo con la organización, parece ser una tarea difícil desde el punto de vista organizacional, pero es esta, la organización la que debe procurar los escenarios para que esto ocurra, recayendo en la gerencia media y alta la responsabilidad de crear los mecanismos para que esto suceda: de ahí la imperiosa necesidad de encontrar la fuente de motivación de cada uno y los mecanismos de comunicación en ambas vías. (Mendez Hernández, 2005, págs. 14-21)

Los procesos de capacitación y con este el desarrollo del personal, deben partir de las expectativas con las que llega un nuevo personal, sin desconocer que la organización tratará de imprimir sus características culturales en ellos, su visión y la persona en una interacción

reciproca tratará de influir en el ámbito organizacional para lograr satisfacer sus objetivos personales. (Mendez Hernández, 2005, págs. 71-75)

La búsqueda del talento necesario para llevar a cabo los objetivos de la organización parte de una planeación, proceso que está dividido en dos partes: la primera busca detectar, pronosticar cuáles recursos humanos va a necesitar en cada anualidad para satisfacer las metas y objetivos inmersos en el plan estratégico. La segunda tiene presente un plan que lleve a cabo lo que identificó en el primer paso, de manera oportuna en cuanto a los costos asociados a ese proceso.

“La planeación efectiva de recursos humanos es un proceso de análisis continuo de las necesidades de recursos humanos de la organización, en medio de las circunstancias cambiantes y el desarrollo de las actividades necesarias para satisfacerlas” (Walker, 1980).

Las actividades de inducción, entrenamiento, capacitación que desarrolla una organización y con ello el desarrollo de los colaboradores, busca finalmente que esta persona sepa hacer, quiera hacer y pueda hacer y es aquí donde se plantea la ruptura de un proceso mecanicista a uno más humanista, al buscar potenciar el poder hacer e incentivar el querer hacer del individuo.

El saber hacer se garantiza de alguna manera con los procesos de selección de personal en cuanto a los conocimientos previos adquiridos por una persona. El poder hacer o su capacidad en las tareas específicas es un reto de la organización a través del entrenamiento que imparta, pero es en la esfera del querer hacer que se debe apoyar el desarrollo de su empoderamiento, a través del direccionamiento de los factores motivacionales, y del establecimiento de manera correcta de las necesidades y de los aspectos psicosociales del colaborador; situaciones estas que están asociadas al clima organizacional que posibilitan la

mejora de la autoestima y de la inclinación al logro de los objetivos organizacionales y los personales de una manera eficaz. (Mendez Hernández, 2005, págs. 85-90)

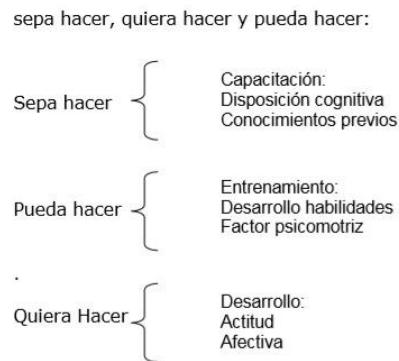


Figura 12. Aptitudes de un colaborador para ejercer un puesto de trabajo. Recuperado de: (Mendez Hernández, 2005, pág. 88)



Figura 1. Adaptado de Chapman (2007).

Figura 13. Pirámide de las necesidades humanas según Maslow. Recuperado de: <https://psicopedagogiaaprendizajeduc.files.wordpress.com/2012/06/dibujo.jpg?w=584>

Una mirada a la gestión del talento humano en las organizaciones públicas no solo en Colombia sino en gran parte de Latinoamérica nos permite concluir que en las últimas décadas este talento humano se ha ido cualificando, no solo por el acceso cada vez mejor a

instancias de la educación terciaria y la calidad de la misma, sino por el mismo cambio de paradigma en las entidades públicas, con una clara orientación hacia la gerencia moderna.

En palabras de Álvarez (2007) en las que afirma con respecto la gestión del talento en el tránsito modernidad-postmodernidad, al reconocer la complejidad de esta realidad en una Sociedad del Conocimiento, en la cual la persona como un recurso sustituible o intercambiable en la organización, está siendo remplazado por el concepto de la persona como factor indispensable que le da vida, movimiento y acción y como el capital principal que produce y a la vez consume conocimiento, esta realidad hace que este individuo se esté convirtiendo en el propietario del mismo y a la vez en protagonista del éxito de las organizaciones.

Es evidente como el desarrollo de las Tecnologías de Información y de la Comunicación (TICs) en los últimos años, ha estado transformado las relaciones sociales y económicas de toda índole, surgiendo la denominada Sociedad de la Información o del Conocimiento Álvarez (2007). Al denotar como se está evolucionando hacia un mundo más consciente de que los recursos naturales se están agotando y que la única fuente de riqueza será el saber y el conocimiento humano. Esta revolución informática ha permitido que aparezcan los trabajadores del conocimiento o knowledge workers, término acuñado por Drucker (1999), que pueden ser empleados, directivos, personal de apoyo transitorio cuya capacidad para manejar la información y continuar siempre su aprendizaje y su crecimiento personal, les permite adaptarse al mercado laboral cada vez más competitivo y exigente en resultados.

“Como se puede observar en la nueva economía, los activos claves de la organización son intelectuales y se están concentrando en el trabajador del conocimiento”. Por lo tanto es menester de las organizaciones el desarrollar nuevas e innovadoras formas de evaluar y

manejar su capital intelectual, dándole a éste su rol preponderante como el activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información; así nos enfrentamos un ambiente en donde se está generando “una intensa transformación de las organizaciones que fueron concebidas para permanecer en un mundo donde la estabilidad era la regla y el cambio la excepción” las organizaciones de hoy deben tener mejores habilidades para una constante adaptación en ambientes ya no tan estables. (Rosales Álvarez, 2007)

El desarrollo del talento humano en la organización obedece como muchas organizaciones humanas a unas condiciones o reglas, normatividad para el caso presente del proyecto derivadas desde función pública. Pero más allá de las normas no solo aceptadas sino en parte dirigidas por la aceptación de las leyes si se quiere estar en el servicio público, hay miradas adicionales como el sustento filosófico que influye en la administración del talento humano.

Aquí es donde entra en juego una herramienta que nos puede ser muy útil para la identificación de algunas de las preferencias personales, necesarias cuando se trabajan en dinámicas grupales, capacitación del personal, el desarrollo de capacidades de liderazgo entre otros. El Indicador de tipo personalidad de Myers-Briggs (o MBTI por sus siglas en inglés) usado desde la mitad del siglo pasado, se basa en las teorías de psicólogo y siquiatra suizo Carl Justav Jung, fundador de la escuela de psicología analítica.

Este indicador no mide una característica como lo hace a modo de ejemplo una prueba de inteligencia, sino que ayuda a la clasificación de las preferencias de las personas. Lo más importante de la teoría Myers-Briggs es que pone de manifiesto que para los que la apoyan, que aprender sobre las características innatas es a la vez crear la oportunidad para mejorar cómo las aplica uno en diferentes contextos. En este sentido, el MBTI puede generar cambios significativos y crecimiento personal.

Las personas pueden desarrollar lo que Jung y Myers llamaban tipos psicológicos. Este patrón de personalidad fundamental resulta de la interacción dinámica de las cuatro preferencias, en relación con sus influencias ambientales y sus tendencias individuales propias. **Las personas son propensas a desarrollar conductas, habilidades y actitudes en función de su tipo particular.** Cada tipo de personalidad tiene su propia fuerza potencial como también áreas que ofrecen la oportunidad de ser desarrolladas.

La herramienta del MBTI consiste en preguntas de opción múltiple que responde a las bases de las cuatro dicotomías (par de opuestos psicológicos). Dieciséis resultados son posibles, cada uno identificado por su propio código de cuatro letras y es denotado por su letra inicial. (La N es usada para Intuición, ya que la I es usada para Introversión). El MBTI tiene aproximadamente 75% de precisión de acuerdo con su propio manual.

Las preferencias MBTI indican las diferencias en las personas basadas en lo siguiente:

- Cómo enfocan su atención u obtienen su energía (extraversión o introversión).
- Cómo perciben o toman la información (sensación o intuición).
- Cómo prefieren tomar decisiones (pensamiento o sentimiento).
- Cómo se orientan hacia el mundo exterior (calificador o "juzgador" y percepción).

Podemos al aplicar de manera incipiente la prueba definir el patrón de personalidad fundamental, los cuales quedan resumidos en la siguiente caracterización de los 4 tipos de personalidad:

Tabla 5. Caracterización de los 4 tipos de personalidad

Analistas		Diplomáticos		Centinelas		Exploradores	
Arquitecto	INTJ	Abogado	INFJ	Logista	ISTJ	Virtuoso	ISTP
lógico	INTP	Mediador	INFP	Defensor	ISFJ	Aventurero	ISFP
Comandante	ENTJ	Protagonista	ENFJ	Ejecutivo	ESTJ	Emprendedor	ESTP
Innovador	ENTP	Activista	ENFP	Consul	ESFJ	Animador	ESFP

La aplicación de manera incipiente de la prueba nos permite al menos caracterizar a los colaboradores por sus características personales más básicas, sin pretender hacer un ejercicio riguroso del mismo, pero si para demostrar la importancia de identificar la característica necesaria de un individuo para una situación determinada en el momento del trabajo en grupos.

Ver **Anexo 3**. Modelo de realimentación aplicado a capacitaciones impartidas por la gobernación y validado dentro del marco de este proyecto. preguntas 11.1 a 11.4.

CAPÍTULO 3

3.1 Metodología

La investigación realizada para soportar el proyecto aplicado adoptó un tipo de investigación cualitativa o llamado también como interpretativo, analítico, comprensivo o simplemente no cuantitativo con el propósito principal de conocer el significado que dan los colaboradores que participan en las acciones y sucesos que conforma el devenir en la entidad (Rusque, 2007) significa esto que epistemológicamente el proyecto está enmarcado en un enfoque epistemológico introspectivo-vivencial, para poder comprender y conocer sobre la gestión la dimensión del talento humano dentro del marco del modelo MIPG objeto del presente proceso. Sirve de referencia para el presente proyecto la tesis doctoral de la universidad nacional experimental “Simón Rodríguez” de Venezuela: La gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad – postmodernidad (Rosales Álvarez, 2007).

La manera modo en que se puede obtener el conocimiento de la realidad (el supuesto metodológico) de este proyecto se determina por la utilización del método de Teoría Fundamentada el cual tiene su raíz intelectual en la Fenomenología. Este método de la Teoría Fundamentada (Grounded Theory) de Glaser y Strauss, establece que el investigador determina que significado simbólico tienen los artefactos, gestos y palabras para los grupos sociales y cómo interactúan unos con otros, siendo en esta perspectiva desde donde espera construir lo que los participantes ven como su realidad social. El enfoque del que parte este método es el de descubrir conceptos, proposiciones e hipótesis partiendo directamente de los datos, (y no de supuestos a priori, de otras investigaciones o de marcos teóricos existentes, es una metodología general para desarrollar teorías-hipótesis que están fundamentada en una recogida y análisis sistemáticos de datos); Lo que se desarrolla

durante el proyecto, y esto se logra a través de una continua interpelación entre el análisis y la recogida de datos tal y como lo explican Strauss y Corbin (2002): de ahí la necesidad que surgió en el proyecto de contar con ajustes necesarios en las herramientas utilizadas.

3.2 Diseño de la Investigación

Adoptando el método de la Teoría Fundamentada, el diseño de la investigación necesaria para el proyecto aplicado se plantea en las etapas siguientes:

1. Definición de las preguntas de investigación: Esta etapa correspondió a la definición de las preguntas básicas de la investigación necesaria, las cuales fueron definidas lo suficientemente estrechas que permitieron focalizar y lo suficientemente amplias que permitieron la flexibilidad y la libertad de explorar situaciones adicionales. Así las preguntas iniciales que arrancaron (Ver Anexo 1. Modelo de realimentación aplicado en etapa de inducción al modelo Mipg) de manera amplia, se corrigieron de manera subsecuente y progresiva durante el proceso de investigación, volviéndose más enfocadas a medida que se encontraron conceptos y relaciones nuevos como se evidencia en los instrumentos aplicados (Anexo 2. Modelo de realimentación aplicado en etapa de capacitación del modelo Mipg y Anexo 3. Modelo de realimentación aplicado a capacitaciones impartidas por la gobernación y validado dentro del marco de este proyecto), todo ello siguiendo las indicaciones que exponen Strauss y Corbin (2002). (Strauss & Corbin, 2002)

2. Decisiones de muestreo. Una vez generadas las preguntas básicas para la investigación que se focalizó, se procedió a seleccionar el primer grupo (aclarando que la entidad ya había realizado una primera aplicación en (Octubre-Diciembre de 2018 con 87 participantes); En esta muestra se trabajó entre marzo y abril de 2019 con participación de 220 colaboradores. Para el caso que nos ocupó se toma dentro de un contexto general ya

que los procesos de capacitación sobre el modelo se hacen manera masiva por lo tanto se logra heterogeneidad (diversidad en los colaboradores de la entidad – los actores sociales que conforman dicha organización -), además de considerar a esta institución como representativa de las organizaciones públicas ya que tiene los atributos que les confiere el patrón regulador del Estado para entidades territoriales.

El proceso de recolección de datos se elaboró siguiendo el principio del muestreo teórico con lo cual también una vez recolectados, codificados y analizados los datos se decidió como ir desarrollando la investigación y cubriendo en profundidad solamente los datos e información necesaria ya que al no encontrar datos adicionales se decidió continuar con un nuevo grupo para recolectar datos de otras.

3. Selección de estrategias de obtención, análisis datos y su presentación: Para la investigación necesaria se usa una estrategia de triangulación (o estrategia de estrategias) haciendo combinación de las técnicas de recolección de datos como la documentación, la observación y la entrevista para poder obtener simultáneamente información complementaria y para el análisis de los mismos mediante una interrelación continua permitió a través de un proceso de validación de lo ejecutado dentro de la entidad poder hacer preguntas y comparaciones (quién, cuándo, por qué, dónde, qué, cómo, cuanto, con qué, etc.). Otro tipo de codificación útil se desarrolló mediante un cuestionario (Ver Anexo 4: Cuestionario respondido por la Dirección de Talento Humano. Suministrado el día 26 de junio de 2019 el cual tuvo el día 17 de diciembre de 2019: cuestionario que buscaba dimensionar a partir del Modelo integrado de planeación y gestión – Módulo 1: Talento Humano, verificar el grado de implementación dentro de la entidad y establecer los pasos lógicos según el modelo propuesto que deberían estar dándose en un espacio de tiempo determinado.

4 Validación y Comparación con la literatura existente: como proceso siguiente a la generación del marco del proyecto aplicado y se continuó con la actividad de comparar la realidad institucional emergente con la literatura existente no solo de la referencia del marco otorgado por el modelo Mipg, sino que se toma en cuenta realidades inherentes a la gestión del talento humano y con este a los procesos de generación de conocimiento y la innovación, mediados por los procesos comunicación (como se referencia en una de las dimensiones del modelo Mipg – Información y Comunicación- , no siendo el foco principal

del presente proyecto): todo esto encaminado a poder estimar las acciones necesarias para la correcta implementación de la dimensión “Talento humano”, en concordancia con el modelo, como resultado de los logros alcanzados hasta el momento, contenidas en gran parte de las recomendaciones consignadas en el presente trabajo.

3.3 Protocolos técnicos para la captura, análisis e interpretación de los datos e información

Protocolos técnicos para la captura de datos

En este proyecto se recurrió a la aplicación de las técnicas de documentación, entrevista en profundidad y observación participante para la captura de los datos.

La técnica de la documentación fue primordial para el uso de la información de carácter documental disponible sobre el modelo Mipg, como también en los casos de revisión de la literatura sobre la temática del talento humano. (permitiendo este análisis documental tener una visión global sobre la gestión del talento humano, en consideración a las categorías de los colaboradores de la organización en cuanto a sus niveles de formación y cargos que ocupan, entre otros datos de importancia.

La segunda técnica de recopilación de información fue la aplicación de entrevistas en profundidad. Los cuales están claramente identificados por la organización como los facilitadores de la implementación de dicho modelo. Dicha entrevista en profundidad se realizó mediante la aplicación de un guion de entrevista (Ver Anexo 4: Cuestionario respondido por la Dirección de Talento Humano) el cual tiene un esquema cerrado sobre la temática que fue cubierto de acuerdo con los objetivos planteados en la documentación existente para la dimensión del talento humano dentro del modelo dispuesto por el DAFP. (Dichas entrevistas en profundidad se desarrollaron través de encuentros entre el entrevistador y los informantes), cada entrevista tuvo una duración variable de acuerdo con la necesidad de validación de temas puntuales que finalmente fueron sistematizados en el guion que fue una especie de autoevaluación de la oficina de apoyo a la implementación del modelo en la entidad.

CAPÍTULO 4

4.1 Resultados de la capacitación

Continuado el proceso de socialización y capacitación iniciado en el segundo semestre del 2018, ejecutado en el primer trimestre del año 2019, y una vez adaptada fue aplicada la encuesta de percepción MIPG de realimentación realizada entre marzo y abril de 2019, la cual fue **respondida por 220** de los 301 colaboradores capacitados, esta realimentación arroja una participación del 73%, en la cual encontramos situaciones como:

La participación **ya no está concentrada** en 4 de las 13 secretarías, llegando a un 71 % de participación con representatividad en las secretarías de Salud, 15.9 %; Educación, 15.9 % - **NO había participado en el anterior ejercicio** -; Administrativa, 14.5 %; Hacienda, 10 %; Gobierno, 7.7% y Planeación, 6.8%.

De los encuestados, el 84% ha participado en alguna inducción sobre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y de los restantes, a pesar de ser una respuesta obligatoria, **no es posible hallar una razón por la no asistencia**, salvo 2 casos en que manifiestan que son personas nuevas en la entidad.

El grupo poblacional de mayor participación en número está en el rango de 51- 60 años, seguido por la población en el rango 41-50 años; contando así con una mayoría en estos dos rangos de edad, del 56%. (**Y va decreciendo conforme decrece el rango de edad**).

En cuanto a la participación por formación académica, encontramos, que los tres grupos con mayor participación son: Profesional Especializado, Contratista y Profesional Universitario contando así con un 65%.

Sería interesante en futuras realimentaciones, no mirar el valor absoluto de los participantes según su cargo, sino como una relación con el número de

personas según su Cargo/Rol: para evitar el sesgo generado por el rol, a modo de ejemplo el de contratista que conforma la mayoría de los colaboradores – aprox. 560 personas-.

Al tratar de indagar por la preferencia del medio que se considera más apropiado para difundir más fácilmente información sobre este tema, se encuentra una mayor preferencia por el correo electrónico (101/219), en resumen, tenemos:

Tabla 6. Preferencia del medio que se considera más apropiado para difundir más fácilmente información

Correo electrónico

SAIA

Correo electrónico y SAIA

Capacitación

Asesoría personalizada

En los comités técnicos

Curso virtual, videos.

Capacitación con: Cartillas, manuales y medios de apoyo

Talleres prácticos

Fuente: Propia a partir de datos suministrados por Talento Humano, a partir de la encuesta del 1-30 de marzo de 2019.

En cuanto al proceso de mejoramiento continuo en el Sistema de Gestión, se indagó sobre las sugerencias para fortalecer el Modelo Integrado de Planeación y Gestión al interior de la entidad, para lo cual se encontró una preferencia marcada por “**Difusión y Capacitación continua**”, veamos las otras preferencias:

Tabla 7. Sugerencias para fortalecer el Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Difusión y Capacitación continua
Diferenciar según el público objetivo
Diferenciar según la secretaría / Dependencia
Reforzar con actividades lúdicas, didácticas, dinámicas
Apoyar con los boletines, otro material
Contar con repositorio de videos y material audiovisual

Fuente: Propia a partir de datos suministrados por la Dirección de Talento Humano, a partir de la encuesta del 1-30 de marzo de 2019.

En especial al mirar la secretaria de educación, en abril de 2019 se desarrolló la capacitación Adicional, y se completó el análisis de la realimentación aportada por la secretaria. A partir de los eventos se estimó necesario realizar de nuevo el autodiagnóstico de Talento Humano para lo cual se trabajó por área funcionales o Direcciones (Dirección Administrativa y del talento humano, Dirección de Cobertura de la educación y Dirección de Calidad).

Se halla evidencia de algunas diferencias entre al autodiagnóstico presentado por la gobernación y el autodiagnóstico de la dimensión de talento humano, del modelo Mípg; aplicado con rigurosidad por parte de las direcciones mencionadas.

Fuente: Propia a partir de datos suministrados por área de planeamiento adscrita al Despacho de la secretaria de educación.

En los meses de mayo y junio del año 2019, el Departamento administrativo de la función pública – DAFP colocó en su plataforma un curso de formación sobre el Modelo

integrado de planeación y gestión – Mipg, los cuales sirvieron de apoyo al esfuerzo de la organización para la creación de la cultura necesaria para la implementación del modelo. (Departamento administrativo de la función pública – DAFP, s.f.).

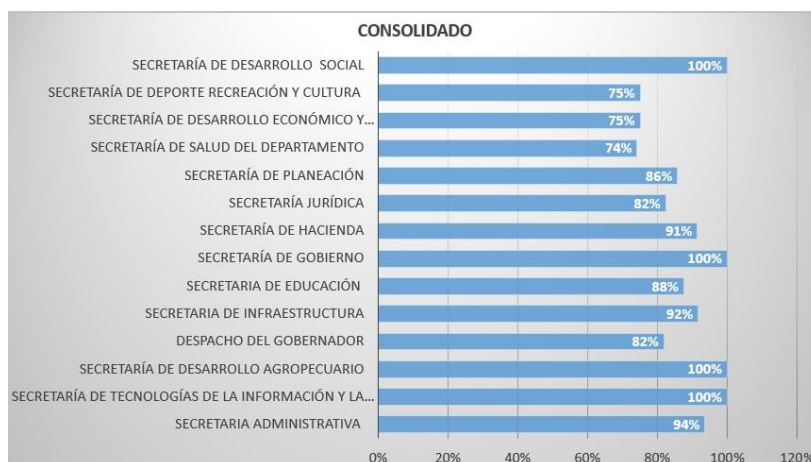


Figura 14. Capacitación del modelo Mipg ofertada por el DAFP. Realizadas en mayo y junio de 2019. Fuente propia, a partir de información suministrados por la Dirección de Talento Humano. Evidencia tomada de archivo suministrado CONSOLIDADO MIPG - PLANTA MAYO JUNIO.xlsx y de la presentación Consolidado MIPG – Certificación.

4.2 Planes disponibles en la entidad - Revisión

4.2.1 Plan estratégico de talento humano - PETH

El documento con vigencia para el periodo 2018-2019, relaciona con claridad las prioridades identificadas en el autodiagnóstico, lo que corresponde al punto de partida para la Gestión estratégica del talento humano – GETH a partir del modelo en proceso de implementación. **Modelo integrado de planeación y gestión – Mipg, módulo 1: Talento Humano** – Pag 24. (Departamento administrativo de la función pública – DAFP, s.f.)

Dicho plan aplica a la población de la administración central (servidores públicos de carrera, de planta temporal, provisionales y contratistas; según aplique) y cuenta con los siguientes programas que permiten desplegar las estrategias para dar cumplimiento al PETH, como son:

Plan de Bienestar e Incentivos

Plan de Trabajo Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo

Plan de Vacantes - Plan de Provisión - 2018-2019

Plan Institucional de Capacitación

Políticas de Operación del Proceso de Talento Humano

La planta de la Gobernación de Risaralda (Gobernación de Risaralda, Plan institucional de capacitación, 2019, pág. 9) se estableció mediante el Decreto 1109 de 2017 así:

Tabla 8. Distribución de la planta de la gobernación

Directivo	48
Asesor	3
Profesional	114
Técnico	43
Asistencial	146
Total	354

En cuanto a los riesgos identificados y relacionados con el talento humano, si bien es cierto que están identificados en la línea de la gestión del recurso financiero asociados a las nóminas tanto de activos como de pensionados y de sus cargas relacionadas, (Pág. 10), no

es menos cierto que no se halla evidencia de identificación de riesgos asociados al desarrollo del Talento humano propiamente dicho, como son su cualificación, su carrera profesional, entre otros.

La caracterización del Talento Humano disponible, identificada a través de una encuesta dirigida a todos los servidores públicos de la Administración central del Departamento a través de la cual se pretendía conocer el número de personas por secretaría, sexo, lugar de residencia, escolaridad, dependencia de económica de los padres, edad y grupo sanguíneo; si bien es una aproximación inicial (Gobernacion de Risaralda, Plan institucional de capacitacion, 2019, págs. 11-14), no permite evidenciar aspectos más sustanciales con la Gestión del talento humano.

Contrasta de manera importante, lo hallado a partir de datos suministrados y evaluados para el factor de escolaridad, al presentarse una sobre calificación para los niveles de técnico administrativo al tener la planta 36 empleos y 60 personas formadas con nivel profesional, de igual manera para el nivel Profesional Universitario se tienen 26 empleos y 64 personas formadas con nivel especializado; pero una caída abrupta para el nivel de Profesional Especializado con 73 empleos y 72 personas exactas formadas para ese nivel; aclarando que las únicas dos personas formadas a nivel de Maestría ocupan actualmente cargos de director y de Profesional Especializado.

Tabla 9. Distribución de la planta de la gobernación contrastada según la formación académica

NIVEL	Planta al	Al	Formación Académica
	01/10/2018	15/12/2018	profesional / Especializ.

Asesor	3	2	
Auxiliar Administrativo	65	80	
Auxiliar Área Salud	2	4	
Auxiliar de Servicios Generales	31	38	
Celador	24	29	
Conductor	5	9	
Director Administrativo	16		
Director Financiero	1		
Director Operativo	2		
Director Técnico	13	31	
Gobernador	1	1	
Jefe de Oficina	2	2	
Líder de Programa	2	2	
Profesional Especializado	80	73	72
Profesional Universitario	30	26	64
Secretaria	4	6	
Secretaria Ejecutiva	14	12	
Secretario	1	1	
Secretario de Despacho	12	11	
Secretario Seccional de Salud	1	1	
Técnico Administrativo	37	36	60
Técnico Operativo	6	10	
Tesorero General	1	1	

Total	353	375
--------------	------------	------------

Fuente: Propia a partir de datos suministrados por la dirección de Talento Humano y Dirección de Informática y Sistemas tecnológicos. (Archivo en Excel: PLANTA 31-12-2018).

En el aspecto de manuales de funciones es preciso anotar, que se ajusta el manual específico de funciones y de competencias laborales para los empleos de la planta de personal del sector central de la Gobernación de Risaralda (Decreto 1172 del 27/7/2018), y que se proveerán por concurso de méritos (Concurso actual de la CNSC, convocatoria Oriente), contrasta con el punto actual ya que para los demás cargos que conforman la planta de cargos de la Administración Central del Departamento se encuentra aún en revisión: **Encontrándose aquí un híbrido en cuanto a las funciones del talento humano.**

Rutas de creación de valor

Las rutas de valor como parte del instrumento generado por el DAFP, permite establecer el camino a seguir por parte de la organización. (Gobernación de Risaralda, Plan institucional de capacitación, 2019, pág. 18) y de acuerdo con el autodiagnóstico realizado con instrumentos del DAFP durante el primer trimestre de la vigencia 2018, desde el año 2018 se abordaron las siguientes rutas de creación de valor:

RUTA DE LA FELICIDAD - Ruta para generar innovación con pasión: Cuyo propósito es propiciar condiciones para que los servidores públicos se sientan satisfechos y de esta manera sean más productivos reflejando calidad y eficiencia.

RUTA DEL CRECIMIENTO - Ruta para implementar un liderazgo basado en valores: Cuyo propósito es fortalecer el compromiso de las personas y su liderazgo propiciando

espacios de desarrollo y crecimiento.

RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS - Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos: Cuyo propósito es contar con la información disponible acerca del talento humano, realizar un análisis de esta y tomar decisiones frente a las estrategias a implementar para fortalecer la gestión del talento humano en la entidad.

Resultados: Las necesidades de capacitación se encuentran identificadas para el año 2019 y para el 2020 está disponible desde febrero como una prospectiva que debe ser ajustada en su momento cuando al plan de desarrollo este aprobado por la asamblea departamental y los programas y subprogramas queden aprobados, con el pertinente efectos sobre las necesidades de formación y experiencia tanto del talento humano al interior de la entidad (los funcionarios) como del personal de apoyo (los contratistas) para poder llevar a cabo dicho plan de desarrollo de cara a la comunidad. (Ver **Plan Institucional de Capacitación**).

Ver Evidencia: Anexo 4: Cuestionario en el archivo “Maestria Cuestionario para Calidad 17-12-2019.docx”. Fuente propia a partir del cuestionario respondido por la Dirección de Talento Humano. Suministrado el día 26 de junio de 2019 y recibido el día 17 de diciembre de 2019. A partir del Modelo integrado de planeación y gestión – Módulo 1: Talento Humano. (Departamento administrativo de la función pública – DAFP, s.f.)

Políticas de operación relacionadas con el Talento Humano

Se encuentran políticas relacionadas con la gestión del talento humano, no hallando política relacionada con la generación y mejora de las capacidades de este.

Elementos relacionados:

La misión, la visión y los objetivos se encuentran alineados y en armonía con lo propuesto en el modelo integrado de planeación y gestión – Mipg,

El plan de vacantes y de previsión de recursos humanos se encuentra actualizado al 30 de junio de 2018, siendo un documento de referencia actualizado de manera permanente (cuya revisión arroja 7 vacantes distribuidas en diversos niveles con corte a octubre de 2018, reduciéndose a 3 para el cierre del mismo año. **Fuente:** Propia a partir de datos suministrados por la dirección de Talento Humano); se aclara que para el año 2019 se sacó a concurso a través de la CNSC **149 cargos en la Convocatoria Centro oriente.**

Evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño laboral - EDL de los empleados públicos de Carrera Administrativa y en periodo de prueba se acogió el sistema tipo de evaluación del desempeño laboral, propuesto por la Comisión Nacional del Servicio Civil, mediante acuerdo 565 de 2016 y actualizado en el **ACUERDO No. CNSC - 20181000006176 DEL 10-10-2018, Por el cual se establece el Sistema Tipo del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.**

En cuanto al clima organizacional, cultura organizacional y valores mencionados (Risaralda, Plan Estratégico de Talento Humano 2018-2019, 2019, págs. 30-31), cabe recordar que estos son particulares a la organización dentro de un contexto temporal determinado, por lo tanto su medición debe conducir a conocer los factores de la organización que generan motivación “ ...está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivaciones del clima organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros” (Chiavenato, 1994), ya que a mayor motivación,

mayor desempeño y sentido de pertenencia tan necesarios en el sector público.

Para el año 2019, como resultado de la aplicación de las encuestas de riesgo psicosocial diseñadas por el Ministerio del trabajo, las cuales una vez analizadas por un psicólogo especialista en Seguridad y Salud en el trabajo se tiene como conclusiones y recomendaciones: Los resultados obtenidos en la Encuesta dan cuenta de un grupo laboral con un Riesgo Psicosocial MEDIO (Media Global 28,5 FORMATO A (MEDIO) y 27,9 FORMATO B (MEDIO)), a nivel general, las cuales deben ser monitoreadas permanentemente para su mejora.

Acciones sugeridas condiciones intralaborales:

Revisar el plan de formación, capacitación y entrenamiento que tiene la organización para todo el personal, con el fin de dar mejor cobertura, de acuerdo a las necesidades del cargo.

Formación de habilidades enfocadas al liderazgo transformador y cambio de cultura organizacional basado en la toma de decisiones, comunicación efectiva, solución de conflictos, conducta asertiva, manejo del tiempo, liderazgo, trabajo en equipo y en general el desarrollo de mejores relaciones humanas a los funcionarios tanto administrativos como operativos que ejercen labores de liderazgo o jefatura.

Socializar y hacer cumplir el manual de funciones a cada uno de los colaboradores, lo que permitirá retroalimentación de la información, estabilidad laboral y adecuado cumplimiento de indicadores objetivos.

Difundir los programas de recreación y deporte establecidos a través de convenios para el colaborador y su familia. Fortalecer las políticas de bienestar social existentes con el fin de motivar al trabajador y permitirle un ambiente positivo dentro y fuera de la empresa.

Diseñar un programa de identificación y acompañamiento extralaboral a los colaboradores de las secretarías identificadas ya que presentan un elevado nivel de estrés proveniente de su entorno familiar.

Desarrollar un programa de retroalimentación y reforzamiento positivo de logros laborales.

Revisar de manera general los procesos administrativos enfocados a la distribución de carga laboral en los colaboradores.

Diseño de PVE de manejo del estrés ya que cerca del 38,6% de la población está experimentando afecciones psicosomáticas causadas por el estrés lo cual afecta el desempeño laboral, el ambiente y predispone al trabajador a enfermedades, accidentes laborales, baja motivación, dificultades familiares, etc.

GESTIÓN CON GERENTES PÚBLICOS

Se da cumplimiento a lo establecido en el artículo 47 de la Ley 909 de 2004 y su decreto reglamentario 1083 de 2015 para la vigencia 2018 se tienen suscritos 44 acuerdos de gestión los cuales se suscriben para un periodo de un año, comprendido entre el 2 de enero y el 31 de diciembre de cada anualidad, se les hace seguimiento cada 4 meses y se evalúan siguiendo los procedimientos y normativa vigente. Acuerdos de gestión que son aplicados básicamente a los 35 directores de la entidad

Se adoptó el código de integridad mediante decreto 1035 del 29 de junio de 2018 y se establecieron los nuevos valores para los servidores públicos de la entidad, enmarcados en el ejercicio ético de sus funciones, los cuales se Adicionaron a los valores de honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia (Fuente DAFP, Valores del servicio público); **2 como son la transparencia y la tolerancia.** (resumen en la imagen adjunta).



Figura 15. Código de integridad de la organización. Fuente la cartilla de valores del servidor público, disponible para consulta en intranet y página web de la entidad.

Herramientas de seguimiento

Se cuenta con los siguientes mecanismos que permiten controlar y hacer seguimiento a las actividades propias del proceso de Talento Humano:

Indicadores de gestión

Informes de seguimiento a los planes de acción

Mapas de riesgos

Planes de mejoramiento

El proceso de talento humano cuenta con los siguientes mecanismos que permiten controlar y hacer seguimiento a las actividades propias del proceso:

Indicadores de gestión. Bienestar social (1 indicador), Programa de capacitación, inducción y reinducción (6 indicadores), Seguridad y Salud en el Trabajo (9 indicadores),

Informes de seguimiento a los planes de acción. (3 indicadores), **Mapas de riesgos,**

Planes de mejoramiento

4.2.2 Plan estratégico de talento humano – PETH, año 2020

El documento se encuentra en construcción y tanto en la fecha de consulta 6 de marzo de 2020 y de validación de su actualización del día 2 de mayo de 2020, su estado seguía en el mismo punto. No sin antes aclarar que es una carta de navegación que tiene muchas entradas para que pueda servir de guía del trabajo a desarrollar en relación con el talento humano de la organización. (Risaralda, Plan Estratégico de Talento Humano 2020, 2020)

4.2.3 Plan Institucional de Capacitación

La actualización del Plan nacional de formación y capacitación 2019 (Gobernación de Risaralda, Plan institucional de capacitación, 2019), definió las tres políticas asociadas a la búsqueda del funcionamiento eficiente de las entidades así:

1. Priorizar competencias laborales requeridas para la modernización del Estado, la contribución de la gestión pública a la implementación del Plan Nacional de Desarrollo y la actuación en los diversos contextos regionales, étnicos y culturales de la nación.
2. Desarrollar acciones de formación y capacitación, con enfoque de competencias y articuladas a los requerimientos de las entidades y de los empleados públicos.
3. Proveer opciones para el desarrollo de competencias laborales como respuesta a los indicadores en respuesta de las evaluaciones de desempeño de empleados públicos y a las competencias identificadas como prioritarias

Cuenta con unos objetivos alineados con el desarrollo del talento humano

Estructurar procesos de formación y capacitación articulados con los diversos problemas cotidianos que se presentan a los servidores públicos en el desarrollo de sus actividades, respondiendo a necesidades concretas de capacitación laboral por

competencias para facilitar el cumplimiento eficiente de las tareas y objetivos que orienta y desarrolla la entidad a:

- Promover el mejoramiento de sistemas de comunicación internos.
- Incrementar la productividad de las personas y por ende de la organización.
- Promover la eficiencia de cada colaborador de todos los niveles jerárquicos.
- Promover un ambiente de mayor estabilidad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias.
- Reducir las quejas de los colaboradores y a proporcionar una moral de trabajo cada vez más elevada.
- Promover el mejoramiento de los resultados mediante la aplicación de sistemas y procedimientos.
- Contribuir a bajar los Índices de la Rotación del Personal tanto por renunciaciones o despidos.
- Promover el mejoramiento del servicio y atención al ciudadano.
- Proveer al colaborador de una preparación que le permita desempeñar cargos de mayor responsabilidad.
- Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a reducir los accidentes de trabajo.
- Reducir el costo del aprendizaje.

El Plan de capacitación podrá usar otras modalidades que se incorporen según las necesidades de la empresa:

1. Inducción- reinducción (general y específica)
2. Capacitación en el puesto de trabajo (programa de entrenamiento)

3. Cursos internos.

5. Cursos de actualización

En cuanto a la cobertura se encuentra:

La población objeto para cada acción de capacitación será establecida de acuerdo con su contenido y necesidades establecidas por cada director y coordinador, que elaboro el proyecto para las diferentes Direcciones de la Gobernación del Risaralda.

fases de la formulación del PIC.

1. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES INSTITUCIONALES (ENCUESTA, EVALUACIONES DE DESEMPEÑO).

2. CONSOLIDACION DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES INSTITUCIONALES.

3. FORMULACIÓN DEL PIC (DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DEL PLAN Y ESTABLECIMIENTOS ESTRATÉGICOS).

4. PROGRAMACION DEL PIC.

5. EJECUCION DEL PIC.RESULTADOS.

6. ACTUALIZACIÓN DEL PIC.

Se identifica con claridad la red Institucional de Capacitación: La Red Institucional de Capacitación es la ofrecida por otras instituciones públicas y privadas, en el marco de sus programas como:

- Escuela Superior de Administración Pública - ESAP
- Escuela de Alto Gobierno- ESAP
- Contaduría General de la Nación

- Gobierno en Línea. (estrategia del MINTIC)
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA
- Centro De Tecnologías del Transporte
- Departamento Nacional de Planeación – DNP
- Universidades privadas y públicas de la región
- Institutos de educación continua de la región y nacionales.

Tabla 10. Líneas programáticas para capacitación según MIPG y DNP para el año 2019

Líneas programáticas según MIPG y DNP		Prioridad
1	Gestión del talento humano y Cultura organizacional	
2	Relevancia internacional	
3	Integración cultura	
4	Planificación, desarrollo territorial y nacional	
5	Buen Gobierno	
6	Contratación Pública	
7	Derechos humanos	
8	Gestión administrativa	
9	Gestión de las tecnologías de la información	
10	Gestión documental	
11	Gestión Financiera	
12	Gobierno en Línea	
13	Innovación	
14	Participación ciudadana	

- 15 Servicio al ciudadano
- 16 Sostenibilidad ambiental
- 17 Derecho de acceso a la información

Fuente a partir de documentos suministrados por la dirección de talento humano, disponible también en el portal web de la entidad.

4.2.4 Plan Institucional de Capacitación, año 2020

Al revisar comparativamente los planes institucionales de capacitación se evidencia en el vigente su articulación e identificación con objetivos alineados al modelo Mipg, **“Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos”** como identificación de este que nos permite avizorar la apuesta de la organización. Aunque su objetivo principal y específicos continúan siendo los mismos de una vigencia a otra, no se ve reflejado en estos últimos una articulación con el nuevo gobierno y su apuesta con su plan de gobierno en proceso de revisión, ajuste y adopción de las instancias correspondientes para ser el **plan de desarrollo aprobado como una carta de navegación para el territorio**. (Gobernación de Risaralda, Plan institucional de capacitación, 2020, pág. 11).

De igual manera en su alcance está claramente especificado con respecto a los contratistas, personal de apoyo que actualmente suma el 57 % del grupo humano disponible: Las personas vinculadas mediante contrato de prestación de servicios no serán beneficiarios de las actividades de capacitación. No obstante, podrán asistir a los procesos de formación o actividades que imparta directamente la entidad, que tengan como finalidad la difusión de temas transversales de interés para el desempeño institucional. (Gobernación de Risaralda, Plan institucional de capacitación, 2020, pág. 18).

Se aclara que, **dentro del tiempo de revisión final del proyecto, se da la condición de contar en el departamento con la versión preliminar del PLAN DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO 2020 – 2023 “RISARALDA SENTIMIENTO DE TODOS”**, como un insumo que debe ser tenido en cuenta a futuro para la evaluación del objetivo del presente proyecto y que debe de alguna manera el poder evidenciar la continuidad de la implementación del modelo Mipg, aun en condiciones de cambio de gobierno. (Plan de desarrollo que se encuentra aún en debate en la asamblea departamental mediante el proyecto de ordenanza 009).

En lo relacionado con el objetivo del presente proyecto y en específico en el tema de la capacitación de todo el grupo de colaboradores, hay una relación directa así:

Línea 4 - GOBIERNO ABIERTO Y UNA CIUDADANÍA ACTIVA Y CON SENTIMIENTO DE TODOS

Componente 15 - ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MODERNA Y EFICIENTE

Programa 32 - TIC PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LOS RISARALDENSES

Subprograma 91 - Gobierno Digital

Subprograma No. 32.91: La necesidad de generar un nuevo enfoque, el cual el Estado participe activamente del uso y aprovechamiento de las TIC para consolidar un entorno competitivo, proactivo e innovador, y que a su vez genere valor público, es uno de los principales objetivos del subprograma de Gobierno Digital...

Este aprovechamiento del programa de gobierno digital no solo busca “...hacer uso de las tecnologías, sino optimizarlas para resolver problemas operativos, generar confianza digital ...”, y de cara a todo el territorio, debe tener un especial capítulo enfocado a los

contratistas (contrato de prestación de servicios) que no serán beneficiarios de las actividades de capacitación del plan de capacitación pero si deben ser fortalecidos como un recurso valioso en el proceso de implementación del modelo integrado de planeación y gestión en su dimensión del talento humano, **al participar activamente en los procesos de formación o actividades que imparta directamente la entidad, que tengan como finalidad la difusión de temas transversales de interés para el desempeño institucional.**

Al comparar los 2 últimos años, había un presupuesto para la vigencia 2019 de \$94.965.756. Identificación presupuestal 0304-2-1229-20, nombre del rubro “Capacitación”, ya para la vigencia del año 2020 es de **\$115.000.000**. (también existen y se cuantifican las que se gestionan por parte del Profesional Universitario adscrito a la Dirección de Talento Humano).

Hay que demarcar que existe claramente definidas las líneas programáticas y núcleos de acción según el modelo integrado de planeación y gestión - MIPG, el departamento nacional planeación - DNP y la normatividad legal vigente.

**DIAGNOSTICO Y NECESIDADES INSTITUCIONALES DE
CAPACITACIÓN PROPUESTAS**

LÍNEAS PROGRAMÁTICAS Y NÚCLEOS DE ACCIÓN SEGUN MIPG, DNP Y LA NORMATIVIDAD LEGAL VIGENTE.	
1	Gestión del talento humano y Cultura organizacional
2	Relevancia internacional
3	Integración cultural
4	Planificación, desarrollo territorial y nacional
5	Buen Gobierno
6	Contratación Pública
7	Derechos humanos
8	Gestión administrativa
9	Gestión de las tecnologías de la información
10	Gestión documental
11	Gestión Financiera
12	Gobierno en Línea
13	Innovación
14	Participación ciudadana
15	Servicio al ciudadano
16	Sostenibilidad ambiental
17	Derecho de acceso a la información
18	Gestión legal

Figura 16. Diagnóstico y necesidades institucionales de capacitación propuestas. Fuente Plan institucional de capacitación, 2020, pág. 30.

Se hace la observación que las necesidades establecidas en el listado desglosado y su asociación con las líneas programáticas, no muestran una priorización o un peso dependiendo de factores relevantes para la organización o para el desarrollo e impacto para el talento humano. A modo de ejemplo la primera necesidad es Programa de bilingüismo (idiomas inglés y francés), la tercera es Capacitación en plataforma siif web, que aunque hayan salido identificadas, al estar relacionadas en tal orden, da oportunidad a interpretaciones erradas. (Gobernación de Risaralda, Plan institucional de capacitación, 2020, págs. 31-39)

4.2.5 Plan de Bienestar e Incentivos (Decreto 0046 del 11 de enero de 2019)

Contempla entre sus apartes importantes los siguientes:

Incentivos para acceso a la educación formal

Facultad para realizar alianzas empresariales tendientes a fortalecer el bienestar social de los funcionarios y sus familias.

Se necesita la transformación institucional suficiente vía no solo socialización y capacitación, sino de un trabajo colectivo más efectivo sobre **el modelo Mipg**, para lograr que se fortalezca el proceso de empoderamiento y con él, poder a partir de la tercera etapa de autoevaluación y planes de acción, poder llegar a realizar de manera eficiente las siguientes 2 etapas:

Propuesta de transición – entre el sistema actual y el modelo.

Seguimiento trimestral. (Como una manera contundente para realimentar el proceso de adopción del modelo, con sus acciones de mejora) que permita tomar las acciones de manera oportuna y poder corregir con celeridad y de manera oportuna, y así sortear los inconvenientes que se presenten en el proceso.

4.3 Recomendaciones y/o conclusiones del análisis preliminar.

Derivadas de las preguntas abiertas formuladas en la realimentación dada por los participantes, en encuesta de percepción del modelo MIPG, (aplicada entre marzo y abril de 2019):

La implementación del modelo MIPG debe ir acorde a lo que el proyecto identifica como factor fundamental, el factor humano, como elemento indispensable para el buen funcionamiento de los diferentes ejes no solo del proyecto sino de la entidad. Para lo cual se debe crear la cultura organizacional frente a la adopción y puesta en práctica por parte

cada colaborador (funcionario y contratista). Asimismo, este proceso debe contar con el acompañamiento y las actividades necesarias para fortalecerlo desde la Planeación.

Se identifica la importancia de continuar con los procesos de sensibilización (motivar e incentivar a quienes por iniciativa propia se capaciten), sensibilizar a los secretarios y directores sobre la importancia del proceso y la capacitación, (lo cual redundará en el mejoramiento de los procesos institucionales), para que éstos también faciliten la capacitación de los funcionarios.

Igualmente, por ser muy importante, continuar con los procesos de realimentación a todos los funcionarios/contratistas (servidores públicos), en armonía con el resultado del informe FURGA II, (Indica los puntos en los que debemos seguir fortaleciendo, en el proceso de implementación del modelo – MIPG).

En últimas se necesita comprometer y hacer consciente a todos los colaboradores y en especial a la alta dirección, los directores, líderes de procesos y enlaces por cada dependencia en la implementación del modelo.

El clima organizacional contrasta con lo identificado en las encuestas de realimentación del proceso inicial de socialización del modelo Mipg, realizadas en el cuarto trimestre del año 2018.

Notas sobre las recomendaciones

La entidad ha mejorado los sistemas de gestión conforme a los requisitos establecidos. Esta meta deberá ajustarse para el próximo plan de desarrollo teniendo en cuenta los nuevos lineamientos del Gobierno Nacional.

La detección de necesidades de capacitación por áreas permite evaluar impactos por cambios culturales, en políticas, métodos o técnicas ante la reducción o incremento del

personal.

En la ejecución de las capacitaciones con facilitadores internos el profesional asignado del Grupo de Gestión Humana trabajará directamente con el servidor enlace asignado por el área para la ejecución. Para las capacitaciones donde se determine la necesidad de contratar facilitadores externos, el área responsable deberá adelantar todo el proceso de contratación.

Las Líneas programáticas de capacitación según MIPG y DNP, deben ser priorizadas.

La capacitación basada en intercambios institucionales; permite a los funcionarios de la Gobernación del Risaralda compartir experiencias y conocimientos laborales con otras entidades u organismos públicos, privados nacionales e internacionales, para lo cual la entidad en cabeza del comité de capacitación hará la gestión con LA ESAP, EL SENA, universidades y demás oficinas de capacitación de las demás empresas públicas y privadas con el fin de acceder a este tipo de apoyo de capacitación a través del apoyo interinstitucional.

Referencias:

guía para la formulación del Plan Institucional de Capacitación PIC del DAFP.

plan nacional de capacitación y formación para empleados públicos para el desarrollo de competencias del DAFP.

4.4 Actores claves en la dimensión del talento humano - GETH

Variación de los actores y su capacitación en el modelo

Si bien es cierto al cierre del año 2018 el personal de planta de la organización era de 390 personas, hay que sumar en este grupo de colaboradores a los 560 contratistas; así el grupo final es 952 personas, como punto de partida del análisis del año 2019 y lo

transcurrido del año 2020.

Con el cambio de anualidad y después de un periodo de estabilización con corte al cierre del primer trimestre este grupo de colaboradores descendió a 830, contando con unos 301 capacitados en el modelo integrado Mipg y sumando 350 mas como fruto del impulso de la capacitación utilizando la plataforma que colocó a disposición el DAFP; **así al cierre de junio de 2019 se habían alcanzado 651 personas capacitadas que nos arroja un 78.4%** como una medida de Análisis de eficiencia en capacitación del modelo integrado de planeación y gestión Mipg.

Como punto de inflexión y de riesgo era previsible que con el cambio gobierno que recayó en un grupo político diferente, generando con ello un cambio en la inercia que se traía en el fortalecimiento del grupo de colaboradores (Empleados y contratistas), se presenta una baja y así con corte a abril de 2020 este grupo **se redujo a 643 personas** derivado fundamentalmente a situaciones externas a la organización que impidieron la completa generación de los contratos de personal de apoyo (contratistas) en el mes de marzo y abril, disminuyendo las personas capacitadas solo a en 271 personas, presentando una reducción al 42.1%.

La explicación fundamentalmente se encuentra en la vinculación de contratistas nuevos, aunado a esta situación se encuentra que hay en proceso de provisión 149 cargos (de los 390 que constituyen la planta de personal) provistos a través de concurso, administrado por la CNSC; así las cosas si se quiere volver a obtener el nivel que se tenía en junio del 2019 del 78.4% de capacitados en el modelo y considerando que se conserven los 271 que tienen ya capacitación, **se hace necesario colocarse una meta a junio de este año de 232 como meta mínima y una máxima de 380** si se quiere tener de nuevo 650 personas capacitadas.

Tabla 11. Variación de los actores y su capacitación en el modelo en los últimos 2 años

Nivel Jerárquico	Planta	Usuarios	Capaci	Capac.	Usuarios	Capacitados	* Meta de
	al 12/2018	SAIA 04-2019	tados	DAFP Junio-19	SAIA 05-2020	que Continúan	Capacitación
Auxiliar Administrativo *	84	64			64		
Auxiliar de Servicios Generales	38	1			0		
Celador y conductor	38	2			3		
Trabajadores oficiales	18	4			3		
Profesional Especializado	73	79			71		
Profesional Universitario	26	32			30		
Técnico Administrativo-Operativo	46	42			42		
Director Administrativo-Técnico *	36	40			38		
Secretarios-secretarios ejecutivos	19	19			18		
Secretario de Despacho	14	11			12		
Contratista	560	472			315		
Asamblea del departamento		16			14		
Otros *		48			33		
Total	952	830	301	350	643	271	380

	Logro.	78,4%	42,1%	233
Auxiliar Administrativo *	No todos los Auxiliares administrativos, tienen usuario en el sistema de gestión documental			
Director Administrativo-Técnico *	Incluye Asesor, Tesorero + Jefe de oficina, Líder de programa			
Otros *	Incluye Aprendiz Sena, Descentralizados, Casa de la Cultura de Marsella, Educación SGP			

Fuente: Propia a partir de datos suministrados por la Dirección de Talento humano, Dirección de informática y sistemas tecnológicos, en 2019 y 2020.

4.5 Matriz DOFA – Estrategias de éxito

	Fortalezas	Debilidades
Internas	<p>La unificación en un solo sistema de gestión permite a la entidad la eficiencia del ciclo de gestión de calidad.</p> <p>Mayor formación de la requerida en los cargos para personal profesional y técnico.</p> <p>Calificación adecuada de la gerencia media (los directores de dependencia) a un nivel de especialización.</p>	<p>La estructura de planta de cargos, socializada tardíamente (hay un híbrido en la ejecución de los compromisos laborales).</p> <p>formación muy ajustada de la requerida en los cargos para personal universitario especializado.</p>
Externas	<p>Se presenta avance en la implementación del Sistema en la dimensión relacionada con la gestión del conocimiento y la Innovación que permitirá el</p>	<p>El personal de la Dirección de talento humano, dedicado de tiempo completo a la implementación del modelo.</p> <p>No aprovechar mediante alianzas o sinergias interinstitucionales, el</p>

desarrollo de soluciones aplicadas a la Gestión del talento humano.

acceso de experiencias de distintas zonas del país, en la implementación del modelo.

El cambio de gobierno en el año 2020, hace que se presente una pérdida de conocimiento en el personal de apoyo (contratistas).

Esfuerzos atomizados en secretarías con un impacto alto del ente regulador como Salud y Educación, en la aplicación integrada del modelo.

Oportunidades

FO (Estrategia Ofensiva):

Aprovechar la Estabilidad del talento humano – carrera administrativa - para seguir atendiendo la alta demanda de servicios por parte de los ciudadanos,

DO (Estrategia de Reorientación):

La próxima terminación de la convocatoria Oriente a través de la CNSC, regulariza 149 empleos.

No aprovechar según la estructura de planta, de la oportunidad de crear plantas temporales para la implementación de las 7 dimensiones del modelo.

El apoyo de las dimensiones de Gestión del conocimiento y la innovación y de la dimensión de la información y comunicación, con sus resultados tempranos, como apoyo a la gestión del talento humano.

Ley 1960 del 27 de Junio de 2019, que permite el fomentar de la estabilidad el

apoyados en su Sistema de Gestión del conocimiento y la Innovación para el desarrollo eficaz de soluciones de valor público.

Con el apoyo de las dimensiones de Información y comunicación, y la gestión del conocimiento y la Innovación, seguir desarrollando eficazmente soluciones aplicadas, a través de la construcción de herramientas de apoyo a la gestión del talento humano.

Mejorar la oferta de servicios o variación en la presentación de estos, para llegar al territorio según el plan de desarrollo vigente.

empleo, permitiendo visibilizar y obtener reinversión de la calificación del talento humano.

Mejoramiento de la identidad institucional que sobrepase la identidad del periodo de gobierno.

Garantizar la prestación de servicios orientados a la comunidad y que satisfacen la cadena de valor pública.

Creación de mecanismos para entrega de servicios de calidad y descentralizados de la capital del departamento (apoyados en la innovación).

Ampliar los mecanismos de apoyo a la gestión del Talento Humano, derivados del ejercicio de otras dimensiones del modelo

Amenazas.

La no inclusión de las partidas necesarias en el próximo Plan de gobierno (convertido en plan de desarrollo departamental para el año 2020), para desarrollar con mayor celeridad la adopción del modelo Mipg.

Las posibles demandas en la próxima ejecución de la convocatoria Oriente a través de la CNSC, lo que hace que no se provean todos los cargos de manera definitiva.

DA (estrategia de Supervivencia):

FA (Estrategia defensiva):

Aprovechar el conocimiento adquirido por personal en proceso de retiro de la institución, para evitar la pérdida de la experiencia: personal que puede ser recontrato como personal de apoyo.

N/A

No obtener los resultados esperados por los organismos rectores y articulados por el DAFP, dado que ya van más de 2 años de aplicación del modelo.

Impacto de reformas en la legislación nacional o territorial que cambien el modelo MIPG.

Tabla 12. Matriz DOFA – Estrategias de éxito.

4.5.1 DOFA - Observaciones generales

La nueva estructura de planta de cargos para el fortalecimiento institucional, se culminó su notificación en diciembre de 2019, - solo aquellos que salieron a concurso, en la convocatoria Centro Oriente de la CNSC fueron notificados en su momento -: por cuanto en el año 2019 se trabajó con un híbrido, para la ejecución de los compromisos laborales en muchas dependencias.

La Convocatoria Centro oriente ([639 a 733, 736 a 739, 742 - 743, 802 y 803 de 2018 Territorial Centro Oriente](#)), actualmente en curso en su etapa final (hay listas de legibles relacionadas con la convocatoria y se está en proceso de nombramientos en los mes de abril y mayo de 2020 de aprox. 89 cargos) con los cuales la entidad espera regularizar aproximadamente 149 cargos, que son un factor determinante para garantizar la estabilidad laboral y con ello el empoderamiento del talento humano.

Tabla 13. Cargos ofertados en la convocatoria Centro-oriente de la CNSC

SECRETARÍA	ASISTENCIAL	TÉCNICO	PROFESIONAL	TOTAL
ADMINISTRATIVA	52	2	4	58
GOBIERNO	1	3	1	5
EDUCACIÓN	4	0	3	7
JURIDICA	3	0	2	5
SALUD	8	10	24	42
PLANEACIÓN	1	1	1	3
HACIENDA	4	4	3	11
DLLO. SOCIAL	0	1	0	1

DLLO. ECONOMICO	0	0	1	1
DESPACHO	2	1	1	4
DEPORTE	1	1	3	5
INFRAESTRUCTURA	1	1	4	6
TICS	0	0	1	1
TOTAL				149

Fuente: Datos suministrados por la dirección de talento Humano.

Con la sanción del Proyecto de ley No. 006 de 2017 Cámara y 200 de 2018 Senado, **“Por la cual se modifican la ley 909 de 2004, el decreto ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones”**, la cual permite la provisión definitiva de los empleos públicos de carrera administrativa que se hará mediante procesos de selección abiertos y de ascenso (hasta el 30% de los empleos disponibles para este último caso); permiten por primera vez hacer realidad la carrera administrativa, ya que hasta al momento solo estaba la garantía del acceso al empleo público. (Ley 1960 del 27 de junio de 2019).

En la misma ley se dispone en su artículo 3, sobre la **Profesionalización del servidor público**. Los servidores públicos, independientemente de su tipo de vinculación con el Estado, podrán acceder a los programas de capacitación y bienestar que adelante la entidad; situación que entra a corregir la falencia en cuanto a la asignación de recursos de manera generalizada para todos los colaboradores en cuanto a su tipo de vinculación ().

Y de mayor relevancia se legisla en cuanto a la movilidad horizontal en su **Artículo 4**. El Gobierno Nacional desarrollará mecanismos de movilidad horizontal en el empleo público, con el propósito de evaluar de manera progresiva el mérito y garantizar la capacitación permanente de los servidores públicos, aspectos esenciales para su desarrollo,

el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados en las entidades públicas y la eficacia en el cumplimiento de sus funciones: lo que debe permitirle al personal ya inscrito en la carrera administrativa, a lo largo de su vida profesional y productiva al servicio del Estado, tanto la consolidación de una mejor retribución, como el acceso a puestos de trabajo más cualificados.

La reforma a la ley permite de manera integral la movilidad horizontal y la movilidad vertical, como un mecanismo para acercarnos a las prácticas de otros países según la OCDE, cuyos modelos de “*carrera*” o de “*empleo*” parten del presupuesto de que el mérito es la base en la que se asientan, pues sin esa exigencia no hay garantía de profesionalidad ni se puede otorgar el estatuto de estabilidad ni salvaguardar la imparcialidad o la independencia.

Además, que la constitución política en su artículo 125 expresa de manera clara y establece que “Los funcionarios cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o la ley serán nombrados por concurso público” y que “el ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos se harán previo el cumplimiento de los requisitos ...” (negrilla fuera de texto).

Afirmaba la OCDE que la falta de una estructura de carrera con ámbito correspondiente para la progresión salarial crea un incentivo adverso para los servidores públicos, ya que emplean su energía en la preparación para los concursos de méritos, en lugar de un buen desempeño en sus actuales puestos de trabajo y la mejora de sus competencias para un mejor desempeño en su trabajo actual.

Con la aprobación de la reforma se corrige el modelo actual, a dificultar que el personal escalafonado de planta pueda mejorar sus condiciones laborales y salariales una vez ingresa al servicio público, optimizando de paso el servicio y los resultados de la

administración.

4.6 Identificación de actores claves en la dimensión del talento humano

Revisando la información del grupo de personas que al cierre de noviembre de 2019 estaban relacionadas con el modelo Mipg. en un grupo que la entidad llama “Enlaces del Sistema de Gestión” **constituido por 38 personas que representan las diferentes secretarías** (en un número de 13) y sus correspondientes direcciones (39), se encuentra una composición que nos permite inicialmente inferir que está constituido de tal manera que el modelo se esté trabajando desde todos los frentes al interior de la organización.

El 90% de este grupo son funcionarios de planta y el restante contratistas, pero aquí es donde se debe analizar con cuidado ese 90%, veamos

Tabla 14. Funcionarios Enlaces del Sistema de Gestión según nivel jerárquico en el año 2019

Tipo de Cargo	Cantidad	%
Auxiliar Administrativa	5	14,7%
Profesional Universitario	7	20,6%
Profesional Especializado	10	29,4%
Técnico Administrativo	4	11,8%
Director Técnico	4	11,8%
Otros	4	11,8%
Total	34	100,0%

Fuente: Propia a partir de datos suministrados por la Dirección de informática y sistemas tecnológicos, en noviembre de 2019.

Ya en el año 2020 este grupo de trabajo aumenta a 42 personas de las cuales 33 son

funcionarios que representan una disminución al 79 %, esta composición se encuentra de la siguiente manera:

Tabla 15. Funcionarios Enlaces del Sistema de Gestión según nivel jerárquico en el año 2020

Tipo de Cargo	Cantidad	%
Auxiliar Administrativa	3	9,1%
Profesional Universitario	6	18,2%
Profesional Especializado	9	27,3%
Técnico Administrativo	5	15,2%
Director Técnico	5	15,2%
Otros	5	15,2%
Total	33	100,0%

Fuente: Propia a partir de datos suministrados por la Dirección de informática y sistemas tecnológicos, en abril de 2020.

Así las cosas, podemos identificar la tendencia no solo del cambio de año sino del cambio de administración, en la composición del grupo humano que es el impulsor de la implementación del modelo Mipg.

Tabla 16. Funcionarios Enlaces del Sistema de Gestión según nivel jerárquico comparativo 2019-2020

Tipo de Cargo	Año 2020		Año 2019		Variación
	Cant.	%	Cant.	%	%
Auxiliar Administrativa	3	9,1%	5	14,7%	-61,8%

Profesional Universitario	6	18,2%	7	20,6%	-13,2%
Profesional Especializado	9	27,3%	10	29,4%	-7,8%
Técnico Administrativo	5	15,2%	4	11,8%	22,4%
Director Técnico	5	15,2%	4	11,8%	22,4%
Otros	5	15,2%	4	11,8%	22,4%
Total	33				
		100,0%	34	100,0%	

Fuente: Propia a partir de datos suministrados por la Dirección de informática y sistemas tecnológicos, en abril de 2020. Fuente: Propia a partir de datos suministrados por la Dirección de informática y sistemas tecnológicos, en 2019 y 2020.

Ahora, con una mirada crítica y de integración de las dimensiones del modelo, el grupo que apoya actividades de verificación y control a la implementación del modelo al interior de las diferentes secretarías y que la organización denomina “Enlaces Planes Institucionales y Estratégicos MIPG”, se encuentra conformado por 26 personas (16 funcionarios y 10 contratistas) y de ellos solo 15 tienen la doble función de impulsador del modelo y de verificador de su implementación y está constituido de la siguiente manera:

Tabla 17. Colaboradores (funcionarios y contratistas) Enlaces Planes Institucionales y Estratégicos MIPG

		Año 2020	
Tipo de Cargo	Cant		
Auxiliar Administrativo	1		6,7%
Profesional Universitario	2		13,3%
Profesional Especializado	2		13,3%

Técnico Administrativo	1	6,7%
Director técnico	2	13,3%
Contratista	5	33,3%
Otros *	2	13,3%
Total	15	100,0%

* Asesor(a) de Control Interno y Jefe de Archivo

Fuente: Propia a partir de datos suministrados por la Dirección de informática y sistemas tecnológicos, en el año 2020.

4.6.1 Conclusiones sobre los actores

La disminución al 79 % de funcionarios dentro del grupo que impulsa de manera operativa el modelo Mipg al interior de las secretarías y el depósito de la responsabilidad en manos de contratistas pasando de 4 a 9, hace necesario que las dimensiones del modelo que se relacionan con la gestión de la información y comunicación y la gestión del conocimiento y la innovación garanticen que las actividades realizadas en este año 2020 (**ver Dimensiones operativas de Mipg V2**), por personal que tiene un grado de riesgo en su continuidad laboral, no solo generen el impacto necesario sino que se haga el relevo necesario en personal de planta que de alguna manera debe continuar con su implementación.

Al revisar la composición del grupo que la organización llama “Enlaces Planes Institucionales y Estratégicos MIPG”, que en su esencia deben ejercer actividades de planeamiento y de apoyo al grupo ya mencionado, y que a la vez tienen funciones de impulso al modelo, encontramos que el 33% (5 de 15 colaboradores) son contratistas,

mostrando inicialmente que el proceso de integralidad el modelo esta con alguno grado de riesgo si tenemos en cuenta variables como la continuidad, y el apoyo que el supervisor de los contratos relacionados ejerza para cumplir las funciones de garante para que al interior de cada dependencia, se genere no solo el empoderamiento de todos los colaboradores, sino también de la búsqueda de los impactos deseados en lo que el modelo llama la cadenas de valor público de Mipg.

CAPÍTULO 5

5.1 Recomendaciones

Se necesita la transformación institucional suficiente vía no solo socialización y capacitación, sino de un trabajo colectivo más efectivo sobre **el modelo Mipg**, para lograr que se fortalezca el proceso de empoderamiento y con él, poder a partir de la tercera etapa de autoevaluación y planes de acción, poder llegar a realizar de manera eficiente las siguientes 2 etapas:

Propuesta de transición – entre el sistema actual y el modelo.

Seguimiento trimestral. (Como una manera contundente para realimentar el proceso de adopción del modelo, con sus acciones de mejora) que permita tomar las acciones de manera oportuna y poder corregir con celeridad y de manera oportuna, y así sortear los inconvenientes que se presenten en el proceso.

La estructuración de un ERP tendría un impacto en la eficiencia de los colaboradores, ya que estos aprovechan su cumulo de conocimientos, la interacción con los procesos, la interacción con la dirección de la organización; para lograr que la organización siga en el ejercicio de relacionarse con el mercado, los proveedores y los ciudadanos los cuales vienen con nuevas expectativas cada día: obligando que al interior de la organización se dé una evolución y las transformaciones de actividades y en muchos casos de procesos completos al estar todas las área funcionales interconectadas en un solo sistema de información, su ERP.

Aprovechar el conocimiento como una hija de la era del conocimiento, tiene un valor económico para la organización cuando este es organizado y es fruto del uso óptimo de las capacidades de los grupos de personas; por lo tanto, es un factor de riqueza. Nos enfrentamos actualmente al reto de basar la economía en el conocimiento y no en la

información, entendiendo a este como una evolución de aquella; así la información es una pieza clave en esta economía, pero no la única: El reto subsecuente será entonces mirar al “capital intelectual” como el potenciador de la información y del gestor de esta misma en verdadero conocimiento para beneficio de la organización (Moreno, 2009, pág. 112).

El conocimiento obedece a un ciclo de vida con fases de creación y generación, la captura, la difusión y transferencia del conocimiento. Al tratar de una manera novedosa la forma como valorizamos ese conocimiento como un activo de la organización, nos enfrentamos a la necesidad de establecer con claridad el papel que juega la gestión del conocimiento - GC en la organización, el cual debe tener como metas:

Tener altos estándares de competitividad, a través de poseer el conocimiento necesario, usar y controlar los factores que determinan las ventajas competitivas y la gestión del conocimiento tanto tácito como el explícito, nos permite instrumentalizar la productividad de la organización.

Talento humano calificado, para el impulso de las dimensiones restantes del modelo en especial la dimensión de gestión de la información y la comunicación, la gestión del conocimiento y la innovación, aprovechando no solo la formación académica renovada, sino también la disposición al impulso y crecimiento de la apropiación y con ella el éxito de la implementación de este. Hemos anotado que la creatividad en lo individual sumado al esfuerzo de muchos nos permite obtener la innovación en lo colectivo, para ello se debe buscar el aporte de los colaboradores a partir de conocer la naturaleza, los conceptos, tipos y gestión de la innovación.

La existencia de una política de capacitación que se enfoca a revisar temas como proveer espacios, oportunidades y elementos que contribuyan al surgimiento y desarrollo de capacidades laborales, la estimulación de los procesos multiplicadores de conocimientos

adquiridos, - a fin de compartir y ampliar la cobertura de los aprendizajes entre todo el Talento Humano - y la búsqueda de alianzas con instituciones de formación que permitan la posibilidad de capacitación a más alto nivel y minimización de costos; aunado a la maximización del uso de los 115.000.000 destinados como presupuesto para capacitación ameritan un seguimiento y asignación del personal necesario para hacer de la capacitación el factor no solo diferenciador sino transformador del capital humano de la entidad.

Es recomendable y dado que se generó al comienzo de año la disyuntiva de la necesidad del levantamiento del Plan Institucional de capacitación – PIC, y el comienzo del ejercicio de una gerencia media y alta nueva en la administración, revisar el mismo, y en especial las 109 necesidades identificadas, dando una priorización y una valoración clara o al menos disponible para todos los colaboradores, tal que evidencien un uso racional y de impacto según el presupuesto asignado y los retos para la administración 2020-2023 y las nuevas realidades circundantes.

Como las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y clasificables y además se puede considerar que son las mismas en todas las culturas y en las diferentes épocas de la historia; lo que ha cambiado con el tiempo en diferentes culturas, es la forma y mecanismos que se utilizan para la satisfacción de las necesidades. Integrar de manera armónica las necesidades humanas en el proceso de desarrollo de las organización y de las regiones, significa una oportunidad para que las personas puedan vivir ese desarrollo desde sus comienzos; dando origen a un desarrollo sano y participativo, capaz de crear los fundamentos para un orden en el que se pueda conciliar el crecimiento económico, el crecimiento de las personas, la solidaridad social y la protección del ambiente. La Administración Departamental considera que sobre la mejora económica de la población, se

puede soportar una condición de vida digna, es decir la posibilidad de que las personas accedan a la educación y con ella se definan como sujetos creativos, constructores de sus propios proyectos de vida, dadores y merecedores de respeto, el cual trasciende su condición física, étnica, sexual u otra y reivindica el derecho a la “vida digna”: de ahí la importancia del apoyo al desarrollo humano de todos los colaboradores de la administración departamental, en consideración que debe ser tratado como un solo grupo de talento humano, aun teniendo en consideración los recursos que se pueden disponer para su desarrollo cuando se tratan de los contratista y derivados de las condiciones que impone la ley al respecto.

5.2 Conclusiones

Mientras que un Sistema de información para la dirección MIS se orienta a la organización y eficiencia informativa, un DSS tiene un enfoque de alta gerencia y su objetivo es la resolución de problemas, podría pensarse que el uno, el MIS no solo es el apoyo al DSS sino que la integración vertical de ambos sistemas permite a una organización contar con una coherencia desde lo táctico a lo estratégico. La evolución de un DSS ayuda a un líder a poder formular situaciones del tipo: ¿Qué pasaría si...?, entregan a la organización la posibilidad de imitar a la mente humana, aquí entran en juego los sistemas expertos – SE y los sistemas de información para ejecutivos – EIS: al lograr una organización incorporar sistemas de tipo DSS y SE – sistemas expertos, se afirma que se cuenta con un mecanismo de competitividad basado en sistemas de información.

La inclusión de un software (preferiblemente un sistema de información – SI) de administración de proyectos como soporte al sistema DSS - Sistemas de apoyo a las decisiones – aportaría a la toma de las decisiones semiestructuradas o no estructuradas, con una clara orientación a la alta gerencia de la organización, tal que permita optimizar los modelos y procesos de entrega de servicios a la ciudadanía para el cumplimiento de los objetivos de modelo integrado de planeación y gestión, en cuanto a empoderarnos de la cadena de valor público y lo que esto implica en la transformación social del territorio.

Se ve que el espectro de impacto del ERP, estaría no solo dentro de la organización sino fuera de ella, y permite interconectar los esfuerzos de la organización con otras organizaciones, buscando ser más eficientes y aprovechar de mejor manera los recursos como el agua, la energía, materiales, recursos financieros y el talento humano: Debemos dirigir de manera acertada el proceso de implementación de un ERP para que no solo cubra los procesos de las operaciones, sino la toma de decisiones.

A nivel operativo la gestión del conocimiento - GC toca temas como la calidad de los productos, la calidad en los procesos, la mejora de la tecnología utilizada, el aumento de la eficacia en la producción (Porter, 1999:168), por lo que podemos enfatizar en la importancia de tener los recursos productivos necesarios, aunado a la manera como estos se utilizan por parte de los colaboradores. (Buendía, 2013): Nos enfrentamos entonces a la disyuntiva de lograr que el individuo se desprenda de “su capital intelectual” para cederlo a la organización; en palabras de la autora, este es un proceso “frágil y quebradizo” el de crear conocimiento (Moreno, 2009, pág. 112). Cuando todo el aprendizaje organizacional se enfoque a privilegiar el capital humano y de organización que permiten crear organizaciones inteligentes, para asegurar su sostenibilidad, podremos hablar de creación de inteligencia colectiva y que esta inteligencia se base en los dos pilares como el saber que hacer – el conocimiento explícito -, y el conocimiento tácito que está en las personas, el saber cómo.

La aplicación del manual de Oslo abarca las innovaciones en el sector empresarial, incluyendo la industria manufacturera, el sector primario y los servicios, aunque es una necesidad para el sector público, hay mucho trabajo por realizar para la recogida de información relacionada con la innovación para dicho sector.

La creatividad y la innovación como un constructo de todos, nos permitirá tener en el mediano plazo propuestas para reforzar el proceso de gestión de la innovación en la organización. Por cuanto con la gerencia media renovada, y la alta gerencia dispuesta se facilitaran los medios a los colaboradores para proponer acciones de mejora en la organización, a través de reforzar los procesos para que estos desarrollen ventajas competitivas sostenibles e innovaciones organizacionales, a partir de la Gestión de la innovación, lo cual no es solo una disciplina a implementar en la empresa privada, es el

estado el primer llamado a desarrollarla como el actor de soporte del sistema empresarial.

El plan de capacitación ha contado tradicionalmente con fuentes de información de las necesidades, entre otras las evaluaciones de desempeño aportadas por la dirección de talento humano, pero hay que recordar que menos del 45% de los colaboradores son funcionarios, por lo tanto las otras entradas como la encuesta realizada al comienzo del año donde participaron los directores de dependencia y los secretarios de despacho, tiene el riesgo de no haber sido utilizada en su plenitud debido a aspectos tan elementales como el conocimiento del personal con el que apenas acababan de empezar a dirigir, aunado al híbrido de funciones ejecutadas en el año 2019, como fruto del concurso para proveer cargos a través de la CNSC y en avance aun en las listas de elegibles y posesiones (alcanzando al día de hoy 89 de los 149 cargos ofertados, siendo el 60%).

Como se ha expresado en el presente proyecto, la entidad espera regularizar aproximadamente 149 cargos de los 390, que son un factor determinante para garantizar la estabilidad organizacional y con ello el empoderamiento del talento humano: No podemos olvidar que hay una renovación del 38 % sumado a que 51 colaboradores que hacen parte de la gerencia media y alta (Entre directores de dependencia y Secretarios de despacho), finalmente tenemos al día de hoy una renovación del 51% del personal de planta, haciendo que esto nos presente dos caras de la moneda y un reto gigante para volver a ganar la dinámica organizacional.

Uno de los grandes logros para la organización es contar con una reestructuración administrativa que moderniza la estructura de la misma y la coloca de cara a nuevas realidades, esto se evidencia no solo en la renovación del 51% del personal si se mira desde la oportunidad de adquirir nuevas capacidades y experiencias sino también de la cualificación de la gerencia media, al ser ya un requisito para tomar posesión del cargo que

para el caso de los 39 directores de dependencia, es requisito tener formación de posgrado: el gran reto es apoyar la mejora de formación académica sino de todo los profesionales especializados, al menos en parte de los 73 posesionados, tal que haya una congruencia en todos los niveles jerárquicos, ya que este nivel esta escasamente formado según los requisitos establecidos, mientras que otros están sobrecalificados y esto es una oportunidad para aprovechar. (Decreto 1042 del 12 de octubre de 2017, que dentro de sus considerandos tiene el nro 7. ...con el fin de hacer realidad la incorporación del modelo gerencial de gestión estratégica publica con orientación a resultados, que garanticen la satisfacción de las demandas ciudadanas a través de la adopción de reglas de buen gobierno).

Todos los seres humanos, en forma individual o colectivamente, buscamos siempre satisfacer nuestras necesidades; para ello debemos diferenciar claramente el concepto de necesidad del concepto de Satisfactor de necesidad: nuestro proyecto personal como individuos está íntimamente relacionados con los otros – el otro, la otredad -. La actuación como profesionales, que ejercemos en la organización nos debe dejar claro que toda actividad de transformación cobra sentido cuando dimensionamos su aplicabilidad en la sociedad en la cual nos desenvolvemos.

Los seres humanos, nos realizamos en la medida que tenemos los motivantes que nos impulsan a desarrollar actividades para el logro de una meta propuesta.

La auto-realización se alcanza cuando se logra satisfacer nuestras necesidades de orden superior o espiritual, lo cual, esta intrínsecamente ligado a las relaciones interpersonales que se establecen, su calidad y a las características del contexto sociocultural en que nos desarrollamos.

La sociedad actual, genera un riesgo latente para una verdadera y sustentable calidad de vida, lo que implica una responsabilidad personal y social para discriminar entre lo

pertinente y lo amenazante de las políticas y su impacto en las regiones.

Las conclusiones a las que se llega con este proyecto se puede sintetizar en que la gestión del talento humano en la organización está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía organizacional implantada, a la tecnología empleada y por emplear a mediano plazo: el ambiente organizacional donde funcionan los colaboradores y los actores que inciden sobre la organización se vinculan entre sí produciendo nuevas formas de hacer y de pensar para configurar la vida laboral.

Cabe reflexionar sobre la afirmación de si el avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano, por sí solos, no producen efectos si la calidad de la administración efectuada sobre los grupos de personas no permite una aplicación efectiva de esos recursos humanos, siendo así, es posible reflexionar en el ámbito de las organizaciones del sector oficial en el sentido de conocer sobre si ¿manejan ellas este enfoque de capital intelectual?, ¿están preparadas estas organizaciones para utilizar el conocimiento adquirido por su gente?, ¿Cuál es el estado del arte de la gestión de recursos humanos en las organizaciones públicas?: y esta organización no es la excepción en este grupo de organizaciones, por cuanto hay mucho que desarrollar si no queremos que la implementación del modelo integrado de planeación y gestión en su dimensión del talento humano, se convierta en una molde que no permita desarrollar los procesos necesarios de evolución del talento humano y con él, el aprovechamiento del conocimiento y la innovación que el modelo no lo excluye sino que lo incentiva.

CAPÍTULO 6

Referencias

- Buendía, E. (2013). El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países. [Versión electrónica]. *Análisis Económico*, Vol. XXVIII(69). Obtenido de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=97416855&lang=es&site=eds-live>
- Colciencias. (s.f.). www.colciencias.gov.co. Obtenido de <http://repositorio.colciencias.gov.co/bitstream/handle/11146/323/236.%20PECDTI%20Risaralda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Comas Rodríguez, R. N. (mayo-agosto de 2013). Análisis evolutivo de los sistemas de información y su marco conceptual. (Spanish). *Ciencias de la Información*, 44(2), 9-15. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=100723750&lang=es&site=eds-live>
- Departamento administrativo de la función pública – DAFP. (s.f.). *Curso Virtual: Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG*. Recuperado el 26 de 07 de 2019, de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/curso-mipg>
- Fernández Castro, V. (2010-2011). *Consideraciones generales sobre innovación*. Obtenido de <http://www.eoi.es/>.
- Gobernacion de Risaralda. (31 de Enero de 2019). Recuperado el 18 de Julio de 2019, de <https://www.risaralda.gov.co/documentos/150105/plan-institucional-de-capacitacion/>
- Gobernacion de Risaralda. (31 de Enero de 2020). Recuperado el 3 de Febrero de 2020, de

<https://www.risaralda.gov.co/documentos/150105/plan-institucional-de-capacitacion/>

González Ramírez, M. R. (2001). Sistemas de información para la dirección (MIS). Sistema de apoyo a las decisiones (DSS). En *Sistemas de información para la empresa*.

Alicante. Obtenido de

http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=318052&lang=es&site=eds-live&ebv=EB&ppid=pp_80

<http://www.escuelamanagement.eu>. (7 de Noviembre de 2016). Recuperado el Marzo de 2019, de Escuela Europea de Management:

<http://www.escuelamanagement.eu/innovacion-estrategica/que-es-innovacion-concepto-clasificaciones-y-plan-de-accion>

<https://minciencias.gov.co>. (26 de 08 de 2019). Obtenido de

<https://minciencias.gov.co/portafolio/gestion-territorial/planes-de-acuerdo/planes-acuerdos-estrategicos>

<https://www.lucidchart.com/>. (2019). Obtenido de

<https://www.lucidchart.com/documents/edit/6c11dd64-6959-430e-93b2-df8381ee61e6/0>

<https://www.unad.edu.co/>. (s.f.). Recuperado el 21 de 09 de 2019, de

<https://www.unad.edu.co/>: <https://academia.unad.edu.co/ecacen/investigacion-y-productividad/lineas>

IgniusBusinessInnovation. (s.f.). Recuperado el Marzo de 2019, de <http://ignius.com.mx>:

<http://ignius.com.mx/teoria-peter-drucker-innovacion-innovacion-solo-innovacion/>

Mendez Hernández, D. (2005). *Módulo de: gestión de personal*.

Micrositio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. (s.f.). Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

- Moreno, M. d.-M. (enero-febrero de 2009). Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis. [Versión electrónica]. *El profesional de la información*, 18(1), 111-113.
- OECD y Eurostat. (2005). <http://portal.uned.es/pls/portal/>. Obtenido de http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/INVESTIGACION/O.T.R.I/DEDUCCIONES%20FISCALES%20POR%20INNOVACION/RESUMEN%20MANUAL%20DE%20OSLO/OECDOSLOMANUAL05_SPA.PDF
- Ramón Martínez, M. A. (2004). *Proyecto Pedagógico Unadista – Proyecto Académico Pedagógico*.
- Risaralda, G. d. (31 de Enero de 2019). Recuperado el 18 de Julio de 2019, de <https://www.risaralda.gov.co/documentos/150101/plan-estrategico-de-talento-humano/>
- Risaralda, G. d. (30 de Enero de 2020). Recuperado el 6 de Marzo de 2020, de <https://www.risaralda.gov.co/documentos/150101/plan-estrategico-de-talento-humano/>
- Rojas, H. y. (noviembre de 2016). El rol de las empresas basadas en conocimiento (EBC) y las empresas basadas en tecnología (EBT) para la innovación. *Gestión de las personas y tecnología*(27).
- Rosales Álvarez, C. (2007). *La gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad – postmodernidad*. Caracas, Venezuela.
Recuperado el 20 de 02 de 2020
- Rusque, A. M. (2007). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*.

Caracas: Vadell Hermanos Editores. Recuperado el 11 de 2019

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Antioquia: Universidad de Antioquia.

Torres, K. &. (2015). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. *Negotium*, 32. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=117180155&lang=es&site=eds-live>

CAPÍTULO 7

Apéndices

Instrumentos aplicados

En el último trimestre del año 2018 se evaluó el impacto del proceso inicial de socialización realizada a 301 colaboradores, lo que evidencio una concentración en 4 secretarias y resaltando la participación de la secretaria de salud y la no participación de la secretaría de desarrollo económico (**ver anexo 1.** Instrumento aplicado). De igual manera en el primer trimestre del año 2019, la participación por secretarias aumentó al 71%, obteniendo que para el 16 % de los encuestados no fue posible hallar una razón por la no asistencia; denotando como una característica interesante que la participación se dio en los grupos de edades en el rango de 51- 60 y en el rango 41-50 años (**ver anexo 2.** Instrumento aplicado).

Anexo 1. Modelo de realimentación aplicado en etapa de inducción al modelo Mipg

(Fuente: Gobernación de Risaralda)

Dirección de correo electrónico

Dependencia a la que pertenece.

Califique según su criterio, como considera el tiempo asignado para el desarrollo de la Capacitación.

¿Considera que la Capacitación cumplió con sus Expectativas?

¿Considera que la información brindada es adecuada y oportuna?

Para nosotros su opinión es muy importante, ¿que aportes, opiniones o sugerencias a mejorar tiene respecto a la Capacitación?.

Anexo 2. Modelo de realimentación aplicado en etapa de capacitación del modelo

Mipg (Fuente: Gobernación de Risaralda)

Dirección de correo electrónico

En que dependencia de la Gobernación de Risaralda se encuentra adscrito?

En que rango de edad se encuentra usted? [Secretario de Despacho]

En que rango de edad se encuentra usted? [Profesional Especializado]

En que rango de edad se encuentra usted? [Profesional Universitario]

En que rango de edad se encuentra usted? [Secretario Ejecutivo]

En que rango de edad se encuentra usted? [Auxiliar Administrativo]

En que rango de edad se encuentra usted? [Contratista]

En que rango de edad se encuentra usted? [Técnico Administrativo]

En que rango de edad se encuentra usted? [Aprendiz Sena]

Sabe usted ¿Qué es el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)?

¿Ha participado en alguna inducción sobre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)?

Si su respuesta es SI, indique en que evento y/o actividad participó.

¿Considera el Modelo Integrado de Planeación y Gestión como una herramienta importante en su entorno laboral?

¿Sabía usted que los funcionarios públicos deben cumplir con las políticas y lineamientos establecidos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión?

A través de ¿Qué medio considera usted que se pueda difundir más fácilmente información sobre este tema?

Para nuestro proceso de mejoramiento continuo en el Sistema de Gestión, ¿tiene sugerencias para fortalecer el Modelo Integrado de Planeación y Gestión al interior de la entidad?

Anexo 3. Modelo de realimentación aplicado a capacitaciones impartidas por la gobernación y validado dentro del marco de este proyecto

Dirección de correo electrónico

2. En que dependencia de la Gobernación de Risaralda se encuentra adscrito?
(Ej.:Secretaría administrativa - Talento Humano)

2.1. Cargo y Rol (Ej.: Auxiliar Administrativo, Profesional Universitario, Profesional Especializado, Contratista - Para este caso puede especificar si es profesional o especializado, Etc.)

2.2. Rango de edad

3 Sabe usted ¿Qué es el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)?

4. ¿Ha participado en alguna inducción/capacitación sobre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)?

4.1. Si su respuesta anterior es SI, indique en que evento y/o actividad participó.
(Conteste sobre el evento mas relevante para usted)

5. ¿Considera el Modelo Integrado de Planeación y Gestión como una herramienta importante en su entorno laboral?

6. ¿Sabía usted que los funcionarios públicos y contratistas deben cumplir con las políticas y lineamientos establecidos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión?

7. ¿A través de cual medio considera usted que se pueda difundir más fácilmente información sobre este tema?

8. Para nuestro proceso de mejoramiento continuo del Sistema de Gestión, ¿tiene sugerencias para fortalecer el Modelo Integrado de Planeación y Gestión al interior de la entidad?

9. En cuantas capacitaciones ha participado, independiente de la fuente?

10. Recuerda cuantas políticas componen en modelo?

10.1. Recuerda cuantas dimensiones componen en modelo?

11.1. ¿Hacia dónde preferimos dirigir nuestra energía?. nuestra preferencia es la Extroversión (E) / Introversión (I). [Si preferimos dirigir nuestra energía a relacionarnos con las personas, las cosas y las situaciones, es decir "**hacia el mundo exterior**".]

11.1. ¿Hacia dónde preferimos dirigir nuestra energía?. nuestra preferencia es la Extroversión (E) / Introversión (I). [Si preferimos dirigir nuestra energía a enfrentarnos a las ideas, la información, las explicaciones o las creencias, es decir "**al mundo interior**".]

11.2. ¿Cómo preferimos procesar la información?. nuestra preferencia es hacia lo Sensorial (S) / Intuitivo (N). [Si nos gusta más **enfrentarnos a los hechos**, a lo que sabemos, si preferimos tener claridad o describir lo que vemos o captamos.]

11.2. ¿Cómo preferimos procesar la información?. nuestra preferencia es hacia lo Sensorial (S) / Intuitivo (N). [Si preferimos **lidiar con las ideas**, buscar en lo desconocido para generar nuevas posibilidades o para anticipar lo que no es obvio.]

11.3. ¿Cómo nos gusta tomar decisiones?. nuestra tendencia es hacia lo Racional (T) (T=Thinking) / Emocional (F) (F=Feeling). [Si preferimos **decidir con base en la lógica**, utilizando un enfoque analítico y objetivo]

11.3. ¿Cómo nos gusta tomar decisiones?. nuestra tendencia es hacia lo Racional (T) (T=Thinking) / Emocional (F) (F=Feeling). [Si preferimos **usar nuestros valores y creencias personales**, basarnos en nuestras convicciones y en lo que nos importa en la vida]

11.4. ¿Cómo preferimos organizar nuestra vida?. nuestra preferencia es hacia lo

Estructurado (J) (J=Judging) / lo Perceptivo (P). [Si tendemos a tener una **vida planificada**, estable y organizada.]

11.4. ¿Cómo preferimos organizar nuestra vida?. nuestra preferencia es hacia lo Estructurado (J) (J=Judging) / lo Perceptivo (P). [Si preferimos **ir con la corriente**, mantenernos flexibles y responder a las cosas según se presenten.]

12 ¿Esta dispuesto a participar de capacitaciones focalizadas y/o diferenciadas?

13 ¿Estaría dispuesto a participar en la preparación de actividades relacionadas con el fortalecimiento del modelo Mipg?

The image shows a screenshot of a Google Forms survey. The title is "Realimentación modelo Mipg - Capacitación" and it is from the "DEPARTAMENTO DE RISARALDA - Secretaría Administrativa". The survey is currently on "Sección 1 de 2". The questions visible are:

- Modelo Integrado de planeación y Gestión - Mipg - Realimentación de la capacitación IDENTIFICACION
- Dirección de correo electrónico *
- 1. En que dependencia de la Gobernación de Risaralda se encuentra adscrito? (Ej.:Secretaría administrativa - Talento Humano) *
- 2.1. Cargo y Rol (Ej.: Auxiliar Administrativo, Profesional Universitario, Profesional Especializado, Contratista - Para este caso puede especificar si es profesional o especializado, Etc.) *

The interface includes a top navigation bar with "Preguntas" and "Respuestas" tabs, and a right-hand sidebar with various icons for editing and sharing the form.

2.2. Rango de edad

3. Sabe usted ¿Qué es el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)? *

...

4. ¿Ha participado en alguna inducción/capacitación sobre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)? *

4.1. Si su respuesta anterior es SI, indique en que evento y/o actividad participó. (Conteste sobre el evento mas relevante para usted) *

5. ¿Considera el Modelo Integrado de Planeación y Gestión como una herramienta importante en su entorno laboral? *

6. ¿Sabía usted que los funcionarios públicos y contratistas deben cumplir con las políticas y lineamientos establecidos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión? *

7. ¿A través de cual medio considera usted que se pueda difundir más fácilmente información sobre este tema? *

Figura 17. Modelo de realimentación aplicado a capacitaciones impartidas por la gobernación y validado dentro del marco de este proyecto.

Anexo 4: Cuestionario respondido por la Dirección de Talento Humano.

(Suministrado el día 26 de junio de 2019 y recibido el día 17 de diciembre de 2019)

A partir del Modelo integrado de planeación y gestión – Módulo 1: Talento Humano.
(Departamento administrativo de la función pública – DAFP, s.f.)

Modelo integrado de planeación y gestión Mipg. validación del estado actual de implementación de la dimensión del Talento humano al cierre del año 2019.

A partir del documento Dimensión Talento Humano. (Información necesaria para implementar MIPG en las entidades públicas., s.f.)

Generales del talento Humano:

Información disponible y actualizada para iniciar la GETH (Pág. 23)

información adicional que conduzca a la caracterización precisa de las necesidades, intereses, y expectativas de los servidores y que permita identificar posibles requerimientos de capacitación, de bienestar, de seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

(1) Datos en bruto de las necesidades identificadas por los colaboradores, y que son la base del Plan institucional de capacitación – PIC.

Respuesta: El tema relacionado con el PIC deberá ser consultado al profesional Diego Alonso Abad del área de seguridad y salud en el trabajo, quien

recopila la información de necesidades de capacitación para construcción del PIC.

Para conocer las razones de la deserción: Listado de desvinculación de personal calificado. Según caracterización (antigüedad, nivel educativo, edad, género, tipo de vinculación, experiencia laboral, entre otros.)

Respuesta: La administración departamental no maneja términos de deserción, la forma de proveer empleos en el sector público es a través de encargos, nombramientos provisionales y nombramientos de libre nombramiento y remoción, en cuanto a la caracterización, la oficina de seguridad y salud en el trabajo se encuentra desarrollando una herramienta para caracterizar el talento humano.

Sobre la Ruta del crecimiento (Conceptos, pág. 7): resumen de lo actuado en el año 2018 y resumen ejecutivo de lo proyectado para el año 2019.

Respuesta: La entidad adoptó el código de integridad en marco de la implementación del MIPG mediante decreto 1035/2018 y durante la vigencia del 2019 desarrolló una campaña de sensibilización a lo largo de todo el año, con la participación de todas las secretarías.

Ruta de análisis de datos: listado de tipo de información disponible sobre la planta de personal, para futuro análisis (¿existe una propuesta de mecanismo para análisis de la información disponible? Si___ No_X__)

Respuesta. Para lo relacionado con planta de personal, existen los indicadores del proceso, los cuales se encuentran publicados en saia, adicional la oficina de Seguridad y Salud en el Trabajo maneja otros indicadores que tiene relación con la norma que rige y que

tienen su respectiva analítica de datos.

Específicos:

Política – gestión Estratégica del Talento Humano - Subcomponente de la gestión,
Planeacion: Conocer el manual de funciones y competencias. En relación con este último aspecto: ¿existen evidencias del conocimiento total por parte de los funcionarios sobre el manual que le aplica? Si__X_ No___ Otro___, de **No ser así:** explicar en un resumen ejecutivo la actividad en el corto plazo para lograrlo.

Respuesta. Los manuales de funciones se disponen en el sistema de gestión de calidad, a través del proceso de talento humano, herramienta SAIA, de acceso para todos los servidores públicos al servicio de la entidad y se encuentran actualizados según la normativa vigente.

Política – gestión Estratégica del Talento Humano - Subcomponente de la gestión,
Ingreso: ¿Existen proceso de inducción generales y particulares al área en que se desempeñara el servidor? Si_x__ No___, de **No ser así:** presentar un resumen ejecutivo de los mismos

Respuesta. La entidad implementó proceso de inducción general a través de la oficina de seguridad y salud en el trabajo, debidamente documentado.

Política – gestión Estratégica del Talento Humano - Subcomponente de la gestión,

Desarrollo: Realizar mediciones de clima laboral (al menos cada dos años) y la

correspondiente intervención de mejoramiento). En relación con este último aspecto: ¿existen planes de mejoramiento asociados? Si No , de **ser así**: presentar un resumen ejecutivo de los mismos.

Respuesta. La oficina de seguridad y salud en el trabajo viene dando cumplimiento a los lineamientos establecidos para la medición del clima laboral en los términos estipulados, como consecuencia se establece un plan de intervención liderado desde dicha área, donde reposan las evidencias.

Política – gestión Estratégica del Talento Humano - Subcomponente de la gestión,

Retiro: ¿Existe al interior de todas las áreas, un mecanismo para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la entidad, a quienes continúan vinculados? Si No , **En cualquiera de los dos casos**, presentar un informe ejecutivo.

Respuesta. Este tema está asociado a la nueva política de gestión del conocimiento y la innovación incluida por la Función Pública en la versión 2 del modelo integrado de planeación y gestión, la cual abarca temas que la administración pública no tenía reglamentados con anterioridad, dada la novedad de la misma, la Gobernación inició acciones en el 2019 para definir responsables frente a la operación de esta política y las actividades que se deben desarrollar alrededor de la misma, por lo anterior y después de analizar los alcances de la mencionada política, se consideró pertinente por parte del Comité Institucional de Gestión y Desempeño asignar la responsabilidad al proceso de Talento Humano, sin embargo el proceso consideró que para realizar avances, se requiere la asignación de recursos humanos y financieros, solicitud que se registró en el empalme para que la nueva administración tome las decisiones pertinentes.

Talento humano asignado a la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH).

Nro. de personas asignada de tiempo completo y tiempo parcial a la Dimensión de talento Humano – política GETH (Se incluye personal de apoyo), referenciando su nivel de formación y experiencia.

Respuesta: El proceso de talento humano cuenta con un líder y un responsable (personal de planta), encargados de las acciones requeridas en marco del sistema de gestión y el MIPG. Durante la vigencia 2019 el proceso de talento humano contrato por prestación de servicios un profesional especializado para apoyo al proceso de nómina y dentro de su contrato tuvo algunas acciones relacionadas con el fortalecimiento documental del proceso en marco de los lineamientos del MIPG.

Enlaces: Cómo opera MIPG.

Recuperado de: <http://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>

Notas:

Creación de valor público.

La estructuración de este modelo permite lograr resultados en términos de creación de valor público mediante su impacto en dos áreas básicas: dimensionamiento —tanto cuantitativo como cualitativo— de capital humano (1) y comportamiento de las personas (2) (ver Figura 20):

En cuanto al comportamiento de las personas (2), Que persigue el logro de conductas individuales acordes con lo que se espera de los servidores públicos en cada caso y que sean capaces de contribuir en la obtención de los resultados perseguidos: se solicita datos en bruto de la última medición del nivel de motivación.

Respuesta. Esta información puede ser consultada en la oficina de seguridad y salud en el trabajo donde reposan los datos de los resultados y acciones tomadas como producto de las baterías de riesgo psicosocial y medición del clima laboral.

En cuanto a la profesionalización. existe algún informe ejecutivo sobre la compensación variable y la movilidad horizontal? Si___ No_X__, En cualquiera de los dos casos, presentar un resumen.

Pág. 42. Figura 23.

Respuesta. La Dirección de Talento Humano no cuenta con un informe ejecutivo que compile este tipo de información, toda vez que no son requerimientos normativos implementados a la fecha. Si bien la Ley 1960/2019 aborda el tema de movilidad horizontal, la comisión nacional del servicio civil no ha reglamentado los lineamientos para su implementación, ya que cuenta con un plazo de 18 meses a partir de junio de 2019 para realizarlo.

Sobre Las acciones para la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH).

(Dimension_talento_humano, págs. 33 y siguientes)

Las Rutas.

La ruta de la Felicidad.

Ruta de incentivos basados en salario emocional. (Dimension_talento_humano, págs. 33-34). Temáticas: Innovación en bienestar, Teletrabajo y Horarios flexibles

Ruta para generar innovación con pasión (Pág. 33-34). Temáticas: la innovación como eje en el plan de Capacitación, Informe de razones de retiro.

Respuesta. Información registrada en el Plan Estratégico del Talento Humano.

La ruta del crecimiento (págs. 35-36).

Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento. Temáticas: Desarrollo de competencias gerenciales, Oportunidades para que los servidores de carrera puedan desempeñar empleos gerenciales* y Gerencia pública.

* de Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro

Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen.
Temáticas: Evaluación de eficacia de la capacitación, Plan Institucional de capacitación (seguimientos).

Respuesta. La información del PIC puede ser consultada en la oficina de seguridad y salud en el trabajo.

La ruta de la calidad (págs. 37-38).

Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad. Temáticas: Evaluación de competencias, Gestión de conflictos.

Respuesta. Los resultados de esta información quedaron registrados en el cuestionario FURAG realizado durante el mes de diciembre de 2019, en el cual se encuentra la evaluación a toda la política de talento humano y la política de integridad.

La ruta del Servicio (págs. 39-40).

Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar. Temáticas: Evaluación de la eficacia de la capacitación, Inducción y reinducción (seguimientos).

Respuesta. Los resultados de estos programas están registrados en el seguimiento a los planes institucionales que se encuentran consolidados en la secretaría de planeación y que hacen parte del seguimiento al plan de desarrollo, acorde a lo que estipula el decreto 612/2018. Documentos que se publican en la página web de la entidad.

La ruta del Análisis de Datos (págs. 41-42).

Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos. Temáticas: Caracterización del talento humano,

Respuesta. Para esta acción el proceso de talento humano concertó con la oficina de

seguridad y salud en el trabajo, una sola herramienta de recolección de datos para caracterizar el talento humano, lo que se consideró pertinente para el manejo y análisis de la información, para dicho objetivo el área de seguridad y salud en el trabajo gestionó un practicante del área de trabajo social competente para el diseño de la encuesta, la misma se encuentra en la etapa final de revisión. Esta información puede ser consultada a través del líder de seguridad y salud en el trabajo.

Resumen, Ejemplos: Dimension_talento_humano, pág. 43, 45 como seguir...

En cualquiera de los dos casos donde se tenga la planeación y/o resultados de ejecución en las rutas/subrutas descritas/, presentar un resumen o informe ejecutivo.

Respuesta. Existen 3 documentos que permiten conocer el avance en las acciones adelantadas por el proceso de talento humano y que muestran el estado de las políticas que atañen al proceso en marco de la implementación del MIPG, estos documentos pueden ser consultados a través de la asesora para el sistema de gestión Andrea Catalina Camacho y están definidos así:

AUTODIAGNÓSTICO POLÍTICA DE TALENTO HUMANO/ POLÍTICA
DE INTEGRIDAD.

PLAN DE ACCIÓN

CUESTIONARIO FURAG.

Política Integridad. Dimension_talento_humano, pág. 51 y siguientes.

A pesar de estar integradas desde el Direccionamiento estratégico y la planeación, es en esta dimensión de TH, donde uno de los actores que conforman el triángulo de la integridad, puede evidenciar su aporte a la consolidación del código de integridad. Adicionalmente a los valores de honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia (Fuente DAFP, Valores del servicio público); tenemos 2 como son la transparencia y la tolerancia.

Aportar los datos en bruto de la construcción colectiva de las reglas de conducta asociadas a los valores de transparencia y tolerancia. Pág. 65 (Miembros claves en la identificación e implementación, socialización e interiorización, miembros de otros grupos de apoyo). Informe ejecutivo.

Respuesta. Durante la vigencia 2019 la entidad desarrolló un plan de sensibilización para apropiar el código de integridad adoptado mediante decreto 1035/2018 para fortalecer el comportamiento de los servidores públicos y mejorar la prestación del servicio.

Se adelantaron varias actividades: (Boletines, comunicados, actividades lúdicas, registro de buenas prácticas, etc.) para el registro y acceso a la información se cuenta con los medios de comunicación interna y en la intranet se creó un botón digital denominado MIPG, para guardar y acceder a la información relacionada con el MIPG y el repositorio de buenas prácticas que permite evidenciar las acciones adelantadas y las campañas realizadas.



Figura 18. Ubicación del código de integridad. Suministrada en cuestionario

Vale la pena resaltar que se diseñó un plan de trabajo el cual incluyó la participación de todas las dependencias en la apropiación del código de integridad y sus valores.

Para armonizar los documentos éticos que habían implementado las entidades, con el Código de Integridad. Pág. 68,71,72.

¿Existe una identidad grafica para el código de integridad?

Respuesta. Se diseñó y publicó la cartilla de valores del servidor público, disponible para consulta en intranet y página web.



Figura 19. Código de integridad. Suministrada en cuestionario

¿Existe un nombre para el código de integridad?

Respuesta. El nombre se adoptó como lo establece la norma “Código de integridad”

Plan de trabajo para la implementación del Código la implementación del Código.

Respuesta. Esta información se respondió en el punto de política de integridad.

¿Existe una evaluación del proceso de implementación y de sus categorías de Activación, fomento, ejemplificación y Compromiso? Adjunte informe ejecutivo de las lecciones aprendidas. (seguimiento y evaluación pág. 75)

Respuesta. Se realizó encuesta para validar el grado de apropiación del código

de integridad y según los resultados elaborar el plan de sensibilización, los resultados y las lecciones aprendidas se registran en el botón de MIPG.

Eficacia y Efectividad lograda con la implementación dimensión de talento Humano – TH.

Talento Humano.

Con respecto a los atributos de calidad, existe algún cuadro de mando que evidencie aspectos como:

Perfiles y competencias del talento humano armonizado con las prioridades estratégicas y las necesidades de los grupos de valor y su cubrimiento por los colaboradores.

Respuesta. Manuales de funciones actualizados y disponibles para consulta en:

SAIA/Sistema de Gestión/Gestión Administrativa/Talento Humano/Manuales.

Indicadores del talento humano, en concordancia con el Direccionamiento Estratégico y Planeación.

Respuesta. Los indicadores del proceso de talento humano, pueden ser consultados en:

SAIA/Sistema de Gestión/Gestión Administrativa/Talento Humano/Indicadores

Cuadro de mando de uso de eficiente de los procesos de operación.

Respuesta. Los resultados de la eficiencia de los procesos se evidencian a través de diferentes herramientas: Planes de mejoramiento, indicadores, informes de gestión, autodiagnóstico/plan de acción/Furag (MIPG)

Fortalecimiento de conocimientos y competencias según necesidades institucionales.

Respuesta. Se gestiona a través de la formulación y ejecución del PIC, sus resultados y seguimientos pueden ser consultados en los planes institucionales, consolidados por la secretaría de planeación, publicados en página web.

<https://www.risaralda.gov.co/publicaciones/100036/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/>

Cuadro de mando con índices de productividad.

Respuesta?.

Equipo Directivo.

Cuadro de mando con valoración del logro de resultados y valoración del desarrollo de las personas a su cargo.

Respuesta. La valoración de resultados se obtiene a través de las evaluaciones de desempeño aplicadas al personal de planta de carrera administrativa y a través de los acuerdos de gestión formulados a los gerentes públicos. Esta información y sus resultados reposa en la historia laboral de cada funcionario. Adicional se evalúa la gestión de los procesos a través de los avances y seguimiento al plan de desarrollo, información validada por la secretaría de planeación y publicada en página web, adicionalmente se realiza la rendición de cuentas anualmente, por parte del señor Gobernador, la cual se encuentra también publicada en la página web de la entidad.

En cualquiera de los dos casos donde se tenga información disponible, presentar un resumen o informe ejecutivo.