

**Trabajo de grado modalidad proyecto aplicado para optar al título de maestría en
Administración de organizaciones**



Sandra Gisela Castañeda Cruz

**Universidad nacional abierta y a distancia Unad
Maestría en administración de organizaciones
Ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios**

2019

**Metodología para viabilizar la implementación de un sistema integrado de consulta
interna, control y seguimiento de los temas inherentes al talento humano de la
administración municipal Baraya- Alcaldía**

Autores:

Sandra Gisela Castañeda Cruz

Trabajo de grado

**Presentado como requisito para optar al título de maestría en administración de
organizaciones**

Asesor:

Sandra Tovar

Universidad nacional y abierta a distancia Unad

Ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios

Maestría en administración de organizaciones

2019

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre y mi padre, por ser los pilares más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, a mi familia en especial hijos y esposo quién me animaron en este campo de estudio y, durante varios años facilitó mi desarrollo del mismo, la fuerza y la fe de mi familia en este periodo último del año. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano. Si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que me acompañaron en el recorrido laborioso de este trabajo y muchas de las cuales han sido un soporte muy fuerte en momentos de angustia y desesperación.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar deseo expresar mi agradecimiento a la Universidad Nacional Abierta y Distancia Unad, al grupo de Tutores y demás personal involucrado por la dedicación y la oportunidad, apoyo que han brindado, durante mi formación como profesional y en esta vez como maestrante. Por el respeto a mis sugerencias e ideas, por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas. Gracias por la confianza ofrecida desde que llegué a esta facultad.

Asimismo, agradezco a mis compañeros de Campus, con quien he compartido, Un proyecto de aplicación es siempre fruto de ideas, investigación y esfuerzos previos que corresponden a otras personas. Pero un trabajo de investigación es también fruto del reconocimiento y del apoyo vital que nos ofrecen las personas que nos estiman, sin el cual no tendríamos la fuerza y energía que nos anima a crecer como personas y como profesionales. Gracias a mi familia, a mi esposo, hijos, padres y hermanos, porque con ellos compartí una infancia feliz, que guardo en el recuerdo y es un aliento para seguir escribiendo sobre la infancia.

Gracias a mis amigos, que siempre me han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles de este trabajo y esta profesión. Pero, sobre todo, gracias a mi esposo y a mis hijos, por su paciencia, comprensión y solidaridad con este proyecto, por el tiempo que me han concedido, un tiempo robado a la historia familiar. Sin su apoyo este trabajo nunca se habría escrito y, por eso, este trabajo es también el suyo. A todos, muchas gracias.

RESUMEM

La Administración Municipal de la alcaldía de Baraya, desde el Área de Talento Humano, en el marco de los lineamientos del Plan Nacional de formación y capacitación para los servidores públicos, está comprometida en la formación y capacitación de sus servidores, trabajar por el mejoramiento continuo de la eficiencia y eficacia de los mismos que requiere día a día de un mejor servicio, con calidad, profesionalismo, transparencia y brindado por personal idóneo y con formación específica en las áreas en las que se desempeña. Es por ello, que es necesario implementar mecanismos que permitan el fortalecimiento de las competencias laborales, cuya finalidad es la prestación de servicios a la Ciudadanía, capaz de ejecutar procesos óptimos con la finalidad de consolidar una función eficiente y transparente.

La presente metodología está diseñado partiendo de un diagnóstico de las necesidades de capacitación; basado en el análisis de la práctica, a nivel de la Alcaldía y sus diferentes dependencias. En tal sentido es necesario incluir en el Plan de desarrollo la propuesta que permita orientar estos esfuerzos institucionales, para contar con recursos humanos idóneos y realizar acciones encaminadas a fortalecer el desarrollo, fortaleciendo sus competencias ligadas a la función que cumple y también en su desarrollo personal, considerando que mantener un equilibrio en su qué-hacer requiere fortalecer valores, tener acceso a servicios elementales, sin los cuales no es posible alcanzar objetivos personales ni institucionales. La metodología, se constituye en una herramienta de gestión, que considera al potencial humano como el eje central del sistema, garantizando un personal altamente calificado, comprometido y consciente de la importancia de su labor, orientado a evitar la dispersión de esfuerzos y recursos, el desarrollo de competencias del recurso humano en función a la mejora del desempeño y asegurar la calidad de los servicios y sentido organizacional. El plan de organización para la Alcaldía Municipal,

plantea definir las necesidades acordes con el Programa de Gobierno.

La formación y la capacitación tienen como responsabilidad dentro de la gestión de la calidad, analizar las brechas o necesidades de desarrollo de las competencias laborales de los empleados, que estén directamente relacionadas con los procesos que generan los productos o servicios que demandan excelencia para que los usuarios y ciudadanos estén satisfechos. El Área de Talento Humano dentro de la Estructura Organizacional de la Administración Municipal, juega un papel importante en el ejercicio del cumplimiento de las políticas del desarrollo integral del recurso humano de la Alcaldía Municipal, por ello ha tomado como punto de partida para las capacitaciones, las necesidades de todos los servidores públicos.

ABSTRACT

The Municipal Administration of the mayoralty of Baraya, from the Human Talent Area, within the framework of the National Training and Training Plan for public servants, is committed to the training and training of its servers, work for continuous improvement of the efficiency and effectiveness of the same that it requires every day of a better service, with quality, professionalism, transparency and provided by suitable personnel and with specific training in the areas in which it works. That is why it is necessary to implement mechanisms that allow the strengthening of labor competencies, whose purpose is the provision of services to the Citizens, capable of executing optimal processes in order to consolidate an efficient and transparent function.

This methodology is designed based on a diagnosis of training needs; based on the analysis of the practice, at the level of the City Hall and its different dependencies. In this sense, it is necessary to include in the Development Plan the proposal that allows to guide these institutional efforts, to have suitable human resources and to carry out actions aimed at strengthening development, strengthening their competences linked to the function they fulfill and also in their personal development , considering that maintaining a balance in what to do requires strengthening values, having access to elementary services, without which it is not possible to achieve personal or institutional objectives. The methodology is a management tool, which considers the human potential as the central axis of the system, guaranteeing a highly qualified staff, committed and aware of the importance of their work, aimed at avoiding the dispersion of efforts and resources, the development of human resource competencies based on improving performance and ensuring the quality of services and organizational sense. The organizational plan for the City Hall,

It proposes defining the needs according to the Government Program.

Training and training have the responsibility, within the management of quality, to analyze the gaps or development needs of the labor competencies of the employees, which are directly related to the processes that generate the products or services that demand excellence so that Users and citizens are satisfied. The Human Talent Area within the Organizational Structure of the Municipal Administration, plays an important role in the exercise of compliance with the policies of the integral development of the human resources of the Municipal Mayor's Office, so it has taken as a starting point for training, the needs of all public servants.

Tabla de Contenido

Introducción	1
1. Identificación de la Organización Sobre la que se Desarrollara el Sistema	3
2. Proceso Donde se Desarrollará el Proyecto Aplicado	7
3. Planteamiento del Problema Técnico.	16
4 Análisis de Escenarios	46
5. Propuesta Para Medir Beneficios de Implementación	51
6. Resultado Esperado	52
7. Cronograma de Actividades Acciones Propuestas	57
8. Estimación de los Costos del Proyecto de Desarrollo Tecnológico	59
9. Lecciones Aprendidas	63
Conclusiones	67
Recomendaciones	69
Bibliografía	73

Lista de Tabla

Tabla 1 <i>Análisis de Causas</i>	20
Tabla 2 <i>Análisis de Causas</i>	21
Tabla 3 <i>Mayores Causas Detectadas</i>	22
Tabla 4 <i>Causas Entornos Claves</i>	24
Tabla 5 <i>Causas e Impactos Asociados</i>	28
Tabla 6 <i>Variables de los Nodos de Información del Área de Gestión Humana</i>	33
Tabla 7 <i>Matriz de Stakeholders a Través de Preguntas</i>	37
Tabla 8 <i>Matriz Interesados</i>	38
Tabla 9 <i>Análisis de escenarios - Requerimientos</i>	46
Tabla 10 <i>Conformación proyecciones futuras</i>	47
Tabla 11 <i>Análisis de escenarios –Estructuración</i>	47
Tabla 12 <i>Análisis de Escenarios - Estrategias</i>	49
Tabla 13 <i>Encuesta antes de implementación</i>	51
Tabla 14 <i>Medición después de implementación del proyecto</i>	51
Tabla 15 <i>Indicadores de seguimiento</i>	52
Tabla 16 <i>Herramientas de comunicación por tipo de Stakeholders</i>	55
Tabla 17 <i>Acciones Plan de Comunicaciones</i>	56
Tabla 18 <i>Cronograma Acciones Plan de Comunicaciones</i>	57
Tabla 19 <i>Cronograma Acciones Plan de Comunicaciones</i>	58
Tabla 20 <i>Presupuesto</i>	60

Lista de Figuras

Figura 1 Mapa Municipio de Baraya	6
Figura 2 Diagrama Causa – Efecto	19
Figura 3. Resultados Tabla 2	22
Figura 4 Diagrama Causa – Efecto.	23
Figura 5 Matriz Interés vs Influencia.....	42
Figura 6 Matriz Interés vs Influencia. Elaboración autor.....	45

Lista de Fotografías

Fotografía 1 Alcaldía de Baraya	3
Fotografía 2 Marco estratégico de la Alcaldía Municipio de Baraya.....	52

Introducción

La implementación de la metodología esta propuesta para que el plan de desarrollo permita orientar todo el proceso de los recursos humanos de la alcaldía del municipio de Baraya, realizando acciones encaminadas a fortalecer el progreso, además de fortalecer competencias ligadas a la función que cumplen y el avance personal de la administración. Está a la vez se constituye en una herramienta de gestión, que considera al potencial humano como el eje central del sistema, garantizando un personal altamente calificado, comprometido y consciente de la importancia de su labor, orientado a evitar la dispersión de esfuerzos y recursos, el desarrollo de competencias del recurso humano en función a la mejora del desempeño y asegurar la calidad de los servicios y sentido organizacional. El plan de organización para la Alcaldía Municipal, plantea definir las necesidades acordes con el Programa de Gobierno.

Además de garantizar la calidad de la planificación de recursos humanos, como lo exige la ley 909 de 2004, donde establece como funciones específicas de la gestión de personal la elaboración de planes estratégicos de recursos humano, con el fin de disponer de una herramienta que permita fijar las acciones que han de seguirse en el desarrollo de los planes, programas y proyectos relacionados con la gestión del Talento Humano. La planeación estratégica es entonces la carta de navegación para establecer hacia donde estará orientado nuestro esfuerzo, evaluar si se está cumpliendo o no con los objetivos propuestos e ir monitoreando a través de indicadores el nivel de cumplimiento.

Esta planeación busca cubrir las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal en las dependencias de la entidad, permite definir las acciones para hacer frente a los procesos de Ingreso, permanencia y retiro. Hacen parte de este proceso de planeación el plan anual de vacantes y los planes de previsión de recursos humanos que se deben actualizar cada año. La

gestión del talento humano en la alcaldía del municipio de Baraya, debe orientar el trabajo hacia la promoción del trabajo en equipo, a la implementación de los programas de capacitación, de bienestar laboral y estímulos para los servidores públicos. El trabajo de planificación de la gestión del talento humano es importante el conocimiento de todos los funcionarios, cualquier entidad que no conozca a sus funcionarios estará condenada a fracasar. Destacando que el área de Talento humano, es una unidad que desarrolla actividades en pro de hacer agradable la permanencia del servidor en la institución. Por lo tanto las labores de seguimiento y evaluación de los funcionarios están en cabeza del jefe inmediato. De esta manera es importante que cada jefe inmediato establezca una buena relación con las personas.

1. Identificación de la Organización Sobre la que se Desarrollara el Sistema



Fotografía 1 Alcaldía de Baraya

Fuente: <http://www.baraya-huila.gov.co/>

¿Qué es la alcaldía de Baraya? Baraya es un municipio colombiano en el departamento de Huila. Cuenta con una población de 9.533 habitantes con la proyección del DANE para 2013.5 Su extensión territorial es de 737 km², su altura es de 730 msnm y su temperatura promedio es de 24°C.

"Paño rectangular en amarillo, atravesado de diestra a siniestra por dos fajas paralelas e iguales de color rojo. Sobre la riqueza y el porvenir del municipio, los dos fuertes brazos del hombre, construyen una nueva vida y una patria promisoría. Diseñada por: Guillermo Plazas Alcid."

El territorio de este municipio formó parte de la jurisdicción de Villavieja con el nombre de La Nutria, probablemente por el nombre de la quebrada que la baña. Buena parte del área de Baraya, comprendía los linderos de la hacienda conocida actualmente también como Reyes, así nombrada posiblemente por haber sido su primitivo dueño el señor presbítero Mario Tadeo de Reyes, cura de Neiva. Es de anotar que la Hacienda Reyes tenía la mayor parte de los territorios de los actuales municipios de Villavieja, Tello y Baraya. Los primeros habitantes que tomaron

posesión de las tierras de La Nutria, fueron los indios Guaroco es y los Nutrios, dedicados a la agricultura fundamentalmente.

En 1841 ya se mencionaba como la región de Santa María de la Nutria. Después se empezó a fundar un caserío pajizo, incentivado principalmente por el comercio de quinas, la que era explotada en la región de Guayabero y servía para combatir el paludismo especialmente. Esta circunstancia motivó a muchos comerciantes a desplazarse al lugar fomentando esta actividad y dándole a Baraya mayor auge en este campo en años posteriores.

En 1856 no tenía capilla ni cementerio y es así que su importancia no era otra que un paradero de negociantes en quina y ganados. La feracidad de los terrenos, la salubridad del clima y la fertilidad de la zona, llamaba la atención de muchos comerciantes y de las personas dedicadas al pastoreo. Esta circunstancia permitió contar en poco tiempo con gentes distinguidas para el ejercicio de las actividades públicas y para consolidar capitales por las riquezas naturales que ofrecía la zona, no solo como aldea sino como distrito. Esto dio motivo para que fuera erigida como la “Aldea de la Nutria” por disposición de la ley 5 de diciembre de 1870.

La asamblea legislativa del estado soberano del Tolima, por ley 51 de 1884...”Por gratitud y con el loable propósito de inmortalizar el nombre del prócer de la independencia, general Antonio Baraya, solicitan (los vecinos) se cambie el nombre de La Nutria por el de Baraya” restableció la extinguida Aldea de la Nutria con el nombre de Baraya, por los mismos límites que le asignó a la aldea de la Nutria la ley 5 de diciembre de 1870. Por decreto No. 157 de 28 de septiembre de 1885, el señor gobernador civil y militar del estado, general don Manuel Casablanca, dispuso: Restablecer la aldea de Baraya por la misma demarcación que le fijó la última ley del estado sobre la materia.

El territorio de la aldea queda segregado del distrito de Villavieja desde la fecha de

publicación de este decreto.

Geografía. Conforman el municipio de Baraya territorios montañosos cuyo relieve corresponde a la cordillera oriental y en la que se destacan como accidentes orográficos los cerros: Balzar y Saltarén y la mesa Durugal. La jurisdicción está distribuida entre los pisos térmicos, cálido, medio y frío y sus suelos son bañados por las aguas de los ríos Cabrera y Venado, además de numerosas quebradas y corrientes de menor caudal.

Límites Norte: Departamento del Tolima (Alpujarra) y municipio de Colombia. Sur: Municipio de Tello y departamento del Meta Oriente: Municipio de Colombia y Departamento del Meta. Occidente: Municipio de Villavieja. Extensión: 737 Km.2
Coordenadas cabecera municipal: 3° 09' 39" Latitud Norte y 75° 04' Longitud Oeste.

1.1 Filosofía Institucional.

Misión. Administrar con transparencia, eficacia y eficiencia los recursos económicos, institucionales y el talento humano para hacer efectiva la prestación de los servicios públicos definidos en la Constitución y la Ley, encausando al Municipio hacia un desarrollo integral y sostenible promoviendo la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes en cumplimiento de los fines y principios de la Gestión Pública.

Visión. En el año 2020, Baraya será un Municipio que brinda a sus habitantes los pilares de la buena gobernanza: transparencia, ética pública, eficiencia, uso racional de los recursos públicos, control social, participación comunitaria y rendición de cuentas, enfocada ésta hacia la mejora significativa de la calidad de vida de todos sus habitantes, garantizando los derechos de todos y todas, protegiendo a sus niños, niñas y adolescentes, promoviendo la generación de empleo productivo, mejorando la educación en todos sus aspectos y niveles, fomentando la

2. Proceso donde se Desarrollará el Proyecto Aplicado:

Proceso de Soporte – Gestión de Talento Humano

2.1 Objetivo Principal: Diseñar una metodología para garantizar la calidad de la planificación de recursos humanos, disponiendo de sistemas de información sobre el personal capaces de permitir un conocimiento real y actualizado de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos.

2.2 Objetivos Específicos:

- Valorar los conocimientos obtenidos y demostrar mediante la implementación de este proyecto.
- Desarrollar la metodología mediante la a puesta, de este proyecto, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
- Contribuir al desarrollo de una comunidad específica en especial la de viabilizar la administración, dirección, ejecución y control de información.
- Complementar el aprendizaje y beneficiar a la administración Municipal dándoles la oportunidad de tener acceso a una herramienta vanguardista.
- Proyectar a la administración como una entidad pública emprendedora, capaz de crear sus propias estrategias organizacionales.

2.3 Alcances del Proceso GTH

Necesidades de vinculación de personal ya sea de Carrera Administrativa y provisionalidad, en la Alcaldía de Baraya, así mismo cubre las etapas que conlleve a la

administración del personal y retiro. Se aplicara en la alcaldía municipal.

2.4 Recursos Humanos Vinculados al Área

Coordinador Área de Gestión Humana; Coordinadores Grupos Internos de Trabajo: Vinculación y Carrera Administrativa, Servicios Administrativos de Gestión Humana y Desarrollo de Personal; Equipo de Profesionales, Técnicos y Asistenciales.

2.5 Recursos de Infraestructura

Microsoft Office (procesadores de texto, hojas de cálculo, correo electrónico, etc.), Software de nómina (HAS), Software de mensajería (ORFEO), Plataforma SICO para sistema de comisiones, Hardware, Equipo de oficina. Recursos financieros.

Funciones establecidas mediante Resolución 2339 de 2016 al área de Gestión Humana y sus grupos internos de trabajo.

2.6 Funciones del Grupo de Gestión Humana

- Coordinar el cumplimiento de los procesos en los Grupos internos del Área Gestión Humana y el manejo eficiente de los Recursos Humanos, asignados a la administración.
- Coordinar la formulación de estrategias, planes y programas para la oportuna y eficiente administración del recurso humano.
- Formular las políticas y lineamientos para la gestión del talento humano de la Entidad.
- Establecer y actualizar anualmente el plan estratégico de Gestión Humana, de acuerdo con las políticas y parámetros de la normatividad vigente. Formular políticas para la adecuada distribución y movilidad del personal de planta y proponer los ajustes y mejoras para su

optimización.

- Formular lineamientos y determinar estrategias de los programas de Capacitación, Sistema de Estímulos - Bienestar Social y Seguridad y Salud en el trabajo que contribuyan a la cultura organizacional de todos los empleados
- Formular políticas y lineamientos pertinentes a los sistemas de evaluación de desempeño laboral de los servidores de la planta de la administración acorde con los lineamientos normativos vigentes.
- Establecer los lineamientos para la vinculación, permanencia y retiro del personal de planta, de acuerdo con la normatividad vigente.
- Coordinar la elaboración y presentación de estudios de reestructuración y modernización administrativa de la Entidad.
- Coordinar la elaboración, actualización y modificatorias del Manual de Funciones y Competencias laborales de la Entidad.
- Coordinar la elaboración de los estudios de Cargas Laborales y Plan Anual de Vacantes, y determinar lineamientos para su permanente actualización.
- Asumir un plan de Comisión de Personal de la Administración Municipal, establecer criterios para el desarrollo de las reuniones y consolidar las respectivas actas.
- Garantizar, controlar y responder por la liquidación de nómina, aportes al Sistema General de Seguridad Social y parafiscales, de acuerdo con la normatividad vigente y periodicidad establecida.
- Suscribir las certificaciones laborales y demás documentación solicitada por funcionarios y exfuncionarios de la Entidad, además de otros documentos de incidencia laboral, acordes con la normatividad vigente.

- Garantizar, controlar y responder por la revisión y cumplimiento de requisitos mínimos de los funcionarios y candidatos para el desempeño de los cargos dentro de la planta de personal de la Entidad.
- Definir lineamientos para la sistematización y modernización de los procedimientos de gestión humana.
- Mantener actualizada la documentación correspondiente al Sistema Integrado de Gestión Institucional del Grupo Interno de Trabajo, de acuerdo a la normatividad vigente.
- Velar por el funcionamiento del sistema de control interno en la dependencia, y por el diseño e implantación de un sistema de control de gestión, a través del uso de indicadores de eficiencia.
- Atender los requerimientos legales y de orden particular relacionados con el Grupo, de acuerdo con los estándares de calidad y oportunidad requeridos.
- Representar a la Entidad ante organismos oficiales, autoridad laboral y entidades privadas en los temas relacionados con la Dependencia y por delegación del jefe despacho inmediato en asuntos de su competencia.
- Presentar los informes que sean requeridos por las dependencias internas y los organismos externos, según su competencia.
- Evaluar el desempeño laboral y promover el mejoramiento individual de los empleados a su cargo, de acuerdo con la normatividad vigente
- Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza del cargo y el área de desempeño del cargo.

2.7 Funciones del Grupo Interno Evaluación y Carrera Administrativa:

- Coordinar el sistema de evaluación del desempeño laboral de los servidores de carrera
- Administrativa, periodo de prueba y libre nombramiento y remoción de la entidad y velar por su constante actualización y aplicación conforme con las normas que lo reglamenten.
- Orientar la formulación de los Acuerdos de la Comisión Nacional de Servicio Civil de los empleados de carrera administrativa realizando el registro público de los inscritos en carrera administrativa.
- Coordinar la valoración de la Gestión de los funcionarios en provisionalidad, y presentar los informes que la administración requiera.
- Consolidar la información de las competencias comportamentales de los servidores de planta reportada en los sistemas de evaluación de personal de la Entidad y suministrarla al de Desarrollo de Personal y demás instancias que lo requieran.
- Gestionar y supervisar la ejecución del programa de prácticas empresariales atendiendo las necesidades institucionales.
- Adelantar el proceso de elección de los representantes de los empleados y sus suplentes ante las comisiones de personal.
- Efectuar la revisión de requisitos de educación y experiencia de los candidatos a ingresar a la planta de personal de la Entidad y emitir los respectivos informes.
- Administrar la carrera administrativa de los funcionarios de la entidad y adelantar ante la Comisión Nacional del Servicio Civil, los trámites pertinentes a inscripción, actualización y retiro en el registro público de carrera administrativa.
- Mantener actualizada la documentación correspondiente al Sistema Integrado de Gestión Institucional del Grupo Interno de Trabajo, de acuerdo a la normatividad vigente.

- Velar por el funcionamiento del sistema de control interno en la dependencia, y por el diseño e implantación de un sistema de control de gestión, a través del uso de indicadores de eficiencia.
- Atender los requerimientos legales y de orden particular relacionados con el Grupo, de acuerdo con los estándares de calidad y oportunidad requeridos.
- Representar a la Entidad ante organismos oficiales, autoridad laboral y entidades privadas en los temas relacionados con la Dependencia y por delegación del jefe inmediato en asuntos de su competencia.
- Presentar los informes que sean requeridos por las dependencias internas y los organismos externos, según su competencia.
- Evaluar el desempeño laboral y promover el mejoramiento individual de los empleados a su cargo, de acuerdo con la normatividad vigente
- Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza del cargo y el área de desempeño del cargo.

2.8 Funciones del Grupo Interno Desarrollo de Personal

- Coordinar la elaboración de los planes, programas y proyectos relacionados con la Capacitación, Bienestar Social y Seguridad y Salud en el Trabajo, articulándolas a la normatividad vigente y a las necesidades propias de la entidad.
- Coordinar la formulación y desarrollo del Plan Institucional de Capacitación en cumplimiento de las políticas de formación y capacitación de los funcionarios de la entidad.
- Coordinar la formulación, desarrollo y evaluación de los programas de Bienestar Social a partir de las políticas, lineamientos y la reglamentación vigente.

- Coordinar la formulación, desarrollo y evaluación del sistema de seguridad y salud en el trabajo a partir de las políticas, lineamientos y la reglamentación vigente.
- Coordinar con la ARL, EPS Y Caja de compensación comfamiliar la participación en los planes, programas y proyectos liderados por el Grupo, de acuerdo con la normatividad vigente
- Coordinar con la ARL el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, acorde con la normatividad vigente.
- Coordinar la aplicación del Plan de Incentivos de la entidad, en el ámbito nacional, de acuerdo con la normatividad vigente.
- Mantener actualizada la documentación correspondiente al Sistema Integrado de Gestión
- Institucional del Grupo Interno de Trabajo, de acuerdo a la normatividad vigente.
- Velar por el funcionamiento del sistema de control interno en la dependencia, y por el diseño e implantación de un sistema de control de gestión, a través del uso de indicadores de eficiencia.
- Atender los requerimientos legales y de orden particular relacionados con el Grupo, de acuerdo con los estándares de calidad y oportunidad requeridos.
- Representar a la Entidad ante organismos oficiales, autoridad laboral y entidades privadas en los temas relacionados con la Dependencia y por delegación del jefe inmediato en asuntos de su competencia.
- Presentar los informes que sean requeridos por las dependencias internas y los organismos externos, según su competencia.
- Evaluar el desempeño laboral y promover el mejoramiento individual de los empleados a su cargo, de acuerdo con la normatividad vigente.

- Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza del cargo y el área de desempeño del cargo.

2.9 Funciones del Grupo Interno Servicios Administrativos de Gestión Humana

- Coordinar, controlar y verificar los documentos utilizados para la liquidación y pago de sueldos, cesantías, prestaciones sociales y afiliaciones, acorde con lo establecidos por la reglamentación vigente.
- Coordinar, controlar y verificar los soportes de las situaciones administrativas, para proyectar los actos administrativos, acorde con lo establecido por la reglamentación vigente.
- Coordinar la elaboración oportuna de los actos administrativos de acuerdo con las situaciones administrativas de los funcionarios del Departamento.
- Gestionar la divulgación de los actos administrativos generados por el Departamento que sean de interés general.
- Coordinar y velar por la actualización permanente de la planta de personal de la Entidad.
- Coordinar la liquidación de nómina, aportes al Sistema General de Seguridad Social y para fiscales, de acuerdo con la normatividad vigente y periodicidad establecida.
- Verificar la veracidad, oportunidad y calidad de la información producida por el Grupo y en especial la nómina de personal.
- Efectuar la revisión y control de los documentos aportados por los funcionarios y candidatos para la posesión y/o desempeño de los cargos dentro de la planta de personal de la Entidad y demás situaciones administrativas.
- Coordinar las actividades de afiliación y desafiliación al Sistema General de Seguridad Social, Caja de Compensación Familiar y las demás entidades relacionadas con la vida

laboral de los Funcionarios.

- Coordinar las actividades de actualización y custodia de las historias laborales de funcionarios y ex funcionarios de la Entidad.
- Coordinar la elaboración, trámite y cumplimiento de requisitos legales de las comisiones de servicio, con sus respectivas legalizaciones.
- Coordinar el ingreso y registro de las novedades de la planta de personal en el Sistema de Gestión del Empleo Público SIGEP.
- Suscribir las certificaciones, copias y demás documentos que soliciten los funcionarios y ex funcionarios en caso de ausencias temporales del Coordinador(a) del Área de Gestión Humana.

3. Planteamiento del Problema Técnico

En la cadena de valor del Departamento Administrativo de contratación de la Alcaldía Municipal Baraya, el proceso de apoyo de Gestión del Talento Humano se encuentra en cabeza del área de gestión humana, perteneciente a la Secretaria general Gobierno, y tiene entre una de sus funciones principales la de gestionar y administrar la información relacionada a la vinculación, permanencia, y retiro de los servidores de la Entidad. Para ello, le es necesario administrar la información inherente a los funcionarios a nivel Municipal, esto es a los servidores públicos, así como el de llevar control y seguimiento a las situaciones administrativas que los afecten durante su permanencia en la Entidad.

La administración municipal, por ser una Entidad del Estado, regional y a su local debe formalizar, legalizar, actualizar, registrar y controlar todas las situaciones administrativas de los funcionarios, esto es: El estado en que se encuentran los empleados públicos frente a la Administración en un momento determinado a través de actos administrativos según disposiciones del Departamento Administrativo de la Función Pública.

El Decreto 1950 de 1973, por el cual se reglamentan los Decretos – Leyes 2400 y 3074 de 1968 y otras normas sobre administración del personal civil, señala que los empleados vinculados regularmente a la administración, pueden encontrarse en las siguientes situaciones administrativas: En servicio activo, en licencia, en permiso, en comisión, ejerciendo las funciones de otro empleo por encargo, en vacaciones y/o suspendido en ejercicio de sus funciones.

Esta información, formalizada y legalizada por acto administrativo, excepto la de comisiones al interior y exterior del país, es alimentada en una herramienta tecnológica llamada,

desde donde se gestiona la nómina de los servidores públicos.

Las comisiones al interior y exterior del municipio se administran en una base de datos de Excel y una herramienta tecnológica, donde se realicen los trámites pertinentes a la solicitud, trámite y otorgamiento de la misma.

Asimismo, el área de Gestión Humana a través del grupo de Situaciones Administrativas, administra y actualiza periódicamente una base de datos en Excel que contiene información básica del funcionario: Esto es, nombre, cédula, cargo, ubicación funcional, fecha de ingreso, edad, educación y página del manual específico de funciones y competencias laborales. Esta información es insumo base para la entrega de informes internos de gestión, de rendición de cuentas, Trámites internos, tareas específicas de otros grupos internos del área de Gestión Humana entre otros.

Ahora bien, situaciones propias de cada área o grupos internos de las Direcciones territoriales de la Entidad, como por ejemplo cambios temporales de funciones por necesidades estrictas del servicio, así como “prestamos” de funcionarios a diferentes áreas, que en ocasiones no son formalizadas a través de actos administrativos, es información que en ocasiones no es actualizada de forma oportuna en la base de datos de la planta de Personal del área de gestión humana, puesto que no existe un procedimiento establecido para la formalización de dichas situaciones, causando problemas en la actualización de la información de la planta de personal.

En auditorías internas se evidenció que el trámite de firmas y la comunicación de los Actos Administrativos que pueden afectar la nómina no se realizan a tiempo, lo que ocasiona que las novedades no se carguen en las fechas estipuladas para la liquidación dentro de los plazos establecidos por el cronograma; adicionalmente se evidenció que las fechas de posesión o solicitudes de renuncia se realizan sobre el tiempo, pese a la existencia de circulares internas

donde se establecen como fechas óptimas de entrega de novedades los primeros días del mes y tres días aproximadamente antes del cumplimiento de cada mes.

Ahora bien, en temas de flujo de información entre grupos internos de trabajo, que toman de insumo la base de datos de planta de personal administrada por el GIT (Sistema de Gestión Trámites Internos) de servicios de administrativos se han presentado problemas de: Errores detectados por el GIT de Evaluación y carrera administrativa en las ubicaciones funcionales de los servidores de la Entidad, al comparar la base de datos de la planta de personal entregada por el GIT de servicios administrativos y la administrada por éste grupo, por lo que se hace necesaria una nueva revisión y por ende demoras en los procesos en temas de evaluación de desempeño y competencias laborales. Temas también insumo para el GIT de Desarrollo de Personal para la planeación en temas de capacitaciones.

En el 2016, el GIT de “Evaluación y carrera administrativa”, de 30 correos electrónicos con información básica del personal, enviados a los jefes de área, directores técnicos, directores territoriales, asesores y coordinadores de grupo, fueron devueltos 5, por inconsistencias de información de personal que no pertenece al área o grupo interno de trabajo que se relaciona. Todo lo anteriormente descrito permite evidenciar y definir el problema central de investigación establecido para el proyecto aplicado en el área de Gestión humana de la Alcaldía de Baraya así: “La desarticulación de las herramientas utilizadas y las bases de datos que almacenan la información del área de Gestión Humana, y la demora en los trámites de los actos administrativos que determinan las situaciones administrativas de los funcionarios, generan inconsistencias en las consultas, retrasos en la actividades propias de los grupos internos de trabajo del área, demoras en los tiempos de respuesta a las solicitudes de usuarios internos y externos, inconsistencias en el pago de la nómina y ausencia de confiabilidad de la información

que reposa en los sistemas de información”.

3.1 Análisis del Problema

Conforme a las diferentes metodologías y herramientas disponibles para abordar de manera estructurada el planteamiento del problema y que permita identificar de manera clara las posibles causas, desde diferentes entornos, así como su articulación con nodos problemáticos asociados al área de talento humano. En ese entendido, la herramienta a utilizar es el diagrama causa-efecto, la cual nos permite determinar las causas principales y secundarias con mayor o menor impacto en la definición del problema, las cuales tendrán relación con el origen en sí del problema, y otras relacionadas con los efectos que éste produce.

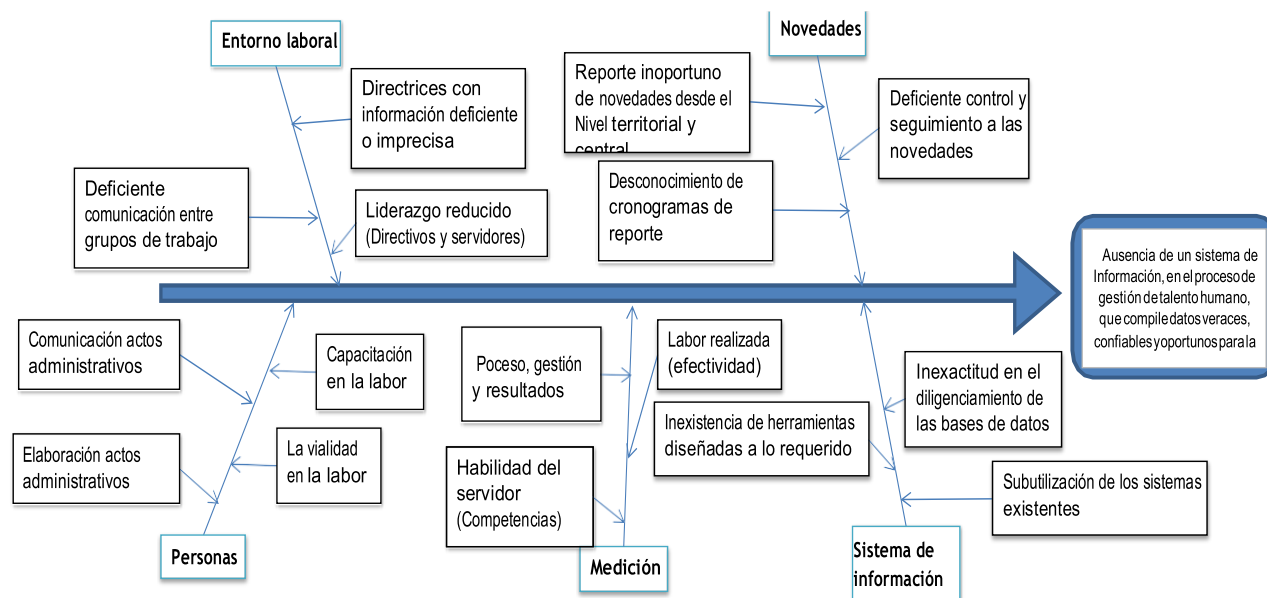


Figura 2 Diagrama Causa – Efecto

Fuente: Propia

Una vez determinadas las principales causas, que de manera directa o indirecta ahondan en la problemática detectada es necesario, por medio del diagrama de Pareto establecer el orden de prioridad y de afectación de las causas definidas en el diagrama de causa - efecto.

Para la construcción del diagrama de Pareto, es necesario contar con la percepción de los colaboradores del área de gestión humana de la entidad analizada, personas, a los cuales se les listan y presentan las causas por los cinco (05) entornos y se les solicita que indiquen las causas que según su criterio sean la de mayor impacto y trascendencia en cada uno de los entornos descritos, del total de 16 causas evidencias en el diagrama anterior.

A continuación se presentan los resultados consolidados de la consulta realizada a los 52 colaboradores:

Tabla 1
Análisis de Causas

Causas detectadas por Entorno		Frecuencia
1.	<i>Entorno Laboral</i>	
1.1	Directrices con información deficiente o imprecisa	16
1.2	Liderazgo reducido (Directivos y servidores)	8
1.3	Deficiente comunicación entre grupos de trabajo	28
2.	<i>Novedades</i>	
2.1	Reporte inoportuno de novedades desde el nivel territorial y central	29
2.2	Desconocimiento de cronogramas de reporte	6
2.3.	Deficiente control y seguimiento a las novedades Personas	17
3.	Comunicación actos administrativos	0
3.1	Elaboración actos administrativos	4
3.2	Habilidad en la labor	12
3.3	Capacitación en la labor	36
4.	<i>Medición</i>	
4.1	Indicadores de Proceso, gestión y resultados	32
4.2	Habilidad del servidor (Competencias)	16
4.3	Labor realizada (efectividad)	4
5.	<i>Sistemas de Información</i>	
5.1	Inexistencia de herramientas diseñadas a lo requerido	24
5.2	Inexactitud en el diligenciamiento de las bases de datos	19
5.3	Subutilización de los sistemas existentes	9

Fuente: Propia

Como se observa en el cuadro anterior, se solicitó a los 52 colaboradores, que indicaran por cada uno de los cinco entornos, que se seleccionaran la causa que tiene mayor relevancia o preponderancia dentro del conjunto. A continuación se realiza la frecuencia porcentual para

evidenciar el conjunto de causas que a juicio de los colaboradores influye en mayor medida en el problema.

Tabla 2
Análisis de Causas

Causas detectadas por Entorno.		Frecuencia	Frecuencia (%) por entorno	Frecuencia (%) total
1.	Entorno Laboral			
1.1.	Directrices con información deficiente o imprecisa	16	31%	6%
1.2.	Liderazgo reducido (Directivos y servidores)	8	15%	3%
1.3.	Deficiente comunicación entre grupos de trabajo	28	54%	11%
2.	Novedades			
2.1.	Reporte inoportuno de novedades desde el nivel territorial y central	29	56%	11%
2.2.	Desconocimiento de cronogramas de reporte	6	12%	2%
2.3.	Deficiente control y seguimiento a las novedades	17	33%	7%
3.	Personas			
3.1.	Comunicación actos administrativos	0	0%	0%
3.2.	Elaboración actos administrativos	4	8%	2%
3.3.	Habilidad en la labor	12	23%	5%
3.4.	Capacitación en la labor	36	69%	14%
4.	Medición			
4.1.	Indicadores de Proceso, gestión y resultados	32	62%	12%
4.2.	Habilidad del servidor (Competencias)	16	31%	6%
4.3.	Labor realizada (efectividad)	4	8%	2%
5.	Sistema de Información			
5.1.	Inexistencia de herramientas diseñadas a lo requerido	24	46%	9%
5.2.	Inexactitud en el diligenciamiento de las bases de datos	19	37%	7%
5.3.	Subutilización de los sistemas existentes	9	17%	3%

Fuente: Propia

A continuación la representación gráfica de los resultados en la tabla anterior

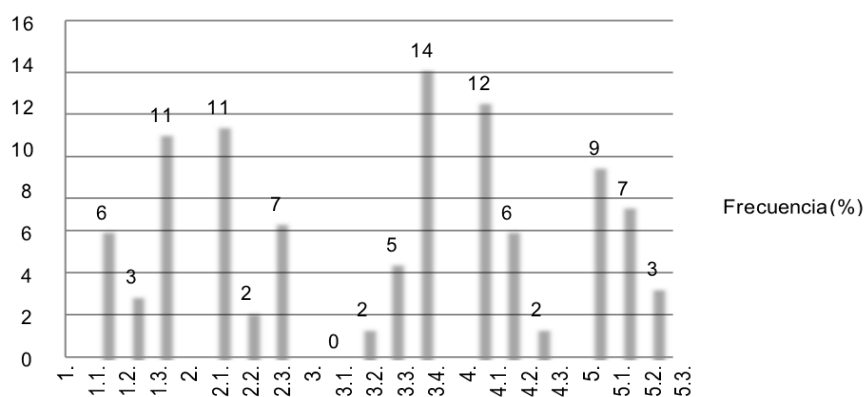


Figura 3. Resultados Tabla 2

Fuente: Propia.

El anterior gráfico permite conocer las causas que a criterio de los colaboradores del área de gestión humana, tienen mayor relevancia en la estructuración del problema detectado. Con la siguiente tabla se ordenan las causas con mayor nivel de selección por parte de los colaboradores:

Tabla 3
Mayores Causas Detectadas

Causas detectadas por Entorno	Frecuencia	Frecuencia (%) por entorno	Frecuencia (%) total
3.4. Capacitación en la labor	36	69%	14%
4.1. Indicadores de Proceso, gestión y resultados	32	62%	12%
2.1. Reporte inoportuno de novedades desde el nivel territorial y central	29	56%	11%
1.3. Deficiente comunicación entre grupos de trabajo	28	54%	11%
5.1. Inexistencia de herramientas diseñadas a lo requerido	24	46%	9%
5.2. Inexactitud en el diligenciamiento de las bases de datos	19	37%	7%
2.3. Deficiente control y seguimiento a las novedades	17	33%	7%
1.1. Directrices con información deficiente o imprecisa	16	31%	6%
4.2. Habilidad del servidor (Competencias)	16	31%	6%
3.3. Habilidad en la labor	12	23%	5%
5.3. Subutilización de los sistemas existentes	9	17%	3%
1.2. Liderazgo reducido (Directivos y servidores)	8	15%	3%
2.2. Desconocimiento de cronogramas de reporte	6	12%	2%
3.2. Elaboración actos administrativos	4	8%	2%
4.3. Labor realizada (efectividad)	4	8%	2%
3.1. Comunicación actos administrativos	0	0%	0%

Fuente: Periódico en Espectador 19 Jul 2018 - 9:46 AM Redacción Profesión Líder.

De la tabla anterior se analiza que cinco (05) causas, las cuales suman el 57% de la totalidad, son las que inicialmente, conforme a este ejercicio, deberían ser atacadas conforme a la percepción de los colaboradores del área de gestión humana, no obstante lo anterior se evidencia un sesgo justificado en el hecho de que los colaboradores arguyen como causa la falta de capacitación en la labor, situación que acentúa la premisa básica que las personas tienden a desligar su responsabilidad y extender sus falencias en el entorno laboral, a la ausencia de herramientas o formación adecuada para el desempeño cabal de sus actividades. Es así que este diagnóstico de percepción nos permite vislumbrar ciertos aspectos que desde el talento humano se deben abordar e incorporar en los planes de acción en aspectos de desarrollo de personal; sin embargo, buscando la objetividad de los resultados y la priorización de las acciones frente a la solución del problema se desarrollará un ejercicio similar conducente a develar las causas reales y estructurales del problema.

Con el fin de iniciar el diagnóstico se recurre al diagrama causa – efecto, resaltando principalmente los siguientes entornos del citado esquema:

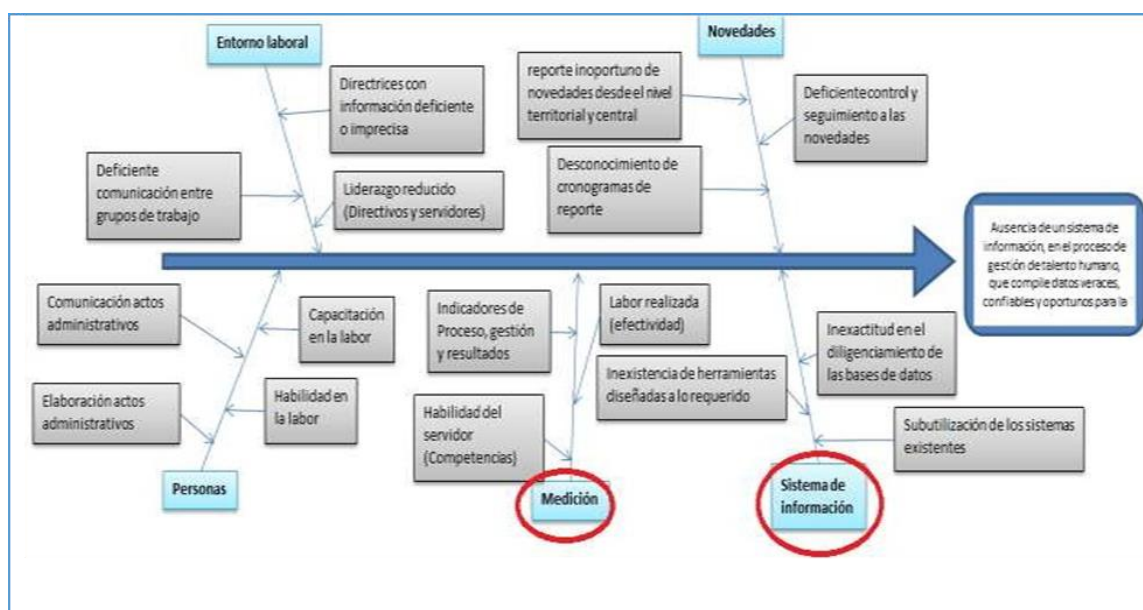


Figura 4 Diagrama Causa – Efecto.

Habiendo previamente dado validez a la percepción de las principales causas referenciadas por parte de los colaboradores del área de gestión humana, el análisis del diagrama se centra en dos entornos: Medición y Sistema de información, debido a que estos entornos abordan temáticas álgidas y centrales en el ciclo PHVA, como lo es el verificar y actuar, y estos dos entornos nos brindan las herramientas necesarias para la comprensión e incorporación de opciones de solución al planteamiento del problema.

Tabla 4
Causas Entornos Claves

Causas Detectadas en Dos entornos Claves	
1.	Medición
1.1	Indicadores de Proceso, gestión y resultados
1.2	No utilización en la toma de decisiones
1.3	No retroalimentación al proceso donde se genera la medición
2.	Sistemas de Información
2.1	Inexistencia de herramientas diseñadas a lo requerido
2.2	Inexactitud en el diligenciamiento de las bases de datos
2.3	Subutilización de los sistemas existentes

Fuente: Pensamiento & Gestión Print versión ISSN 1657-6276 On-line versión ISSN 2145-941X

Determinar los objetivos de innovación tanto a medio como a largo plazo, evaluar los recursos de que se dispone para la consecución de estos objetivos.

Se debe ayudar a crear una cultura que permita reconocer la innovación como un proceso dinámico, constante, que requiere estar evaluando los recursos disponibles. Admitiendo los errores como parte del proceso y potenciando los comportamientos generadores de éxito.

Una de las herramientas en las que se apoya la Dirección de Recursos Humanos es la formación, y son múltiples las razones que se pueden argumentar para justificar la importancia de ésta; quizá una de las más relevantes es la búsqueda de la mejora continua y para prever las innovaciones tecnológicas y organizativas.

3.2 Antecedentes del problema

El área de gestión humana de la alcaldía quien administra la gestión y desarrollo del talento humano que se desempeña en la entidad requiere y por mandato legal, constante formación, capacitación, reinducción en las labores, realimentación de la gestión realizada y sobretodo acompañamiento profesional en la generación de un ambiente acogedor y facilitador del desarrollo de los procesos a cargos de las diferentes áreas misionales y de apoyo de la entidad.

Partiendo de este principio rector de la gestión que debe realizar el área de gestión humana, es que se deben alinear los procedimientos, actividades, directrices y sistemas de información y gestión del área. Es en este apartado en particular que los esfuerzos se deben centrar y enfocar, tal como fue determinado en el capítulo del planteamiento del Problema.

Es así que la raíz desde la cual se aborda el planteamiento del problema se analiza bajo tres importantes hechos:

- Procesos de ampliación de planta de personal de la entidad, a partir del año 2010.
- Estancamiento generacional de los procesos (anquilosamiento institucional).
- Deficiente desarrollo tecnológico en las áreas de apoyo de la entidad.

Estos hechos de manera estructural, constituyen los principales retos tanto de la entidad como del área de gestión humana, puesto que se ha evidenciado la afectación sustancial en el desarrollo, de la parte administrativa, en los proyectos que constantemente asume la administración.

3.3 Contexto de desarrollo del problema

La Alcaldía de Baraya trabaja de manera objetiva, imparcial generando un ambiente de

confianza que permita mejorar el desarrollo de cada uno de los servidores a nivel personal, profesional e institucional, lo que los incentiva a trabajar de manera mancomunada, partiendo de la naturaleza jurídica de la entidad, es que se desprende la problemática generalizada en varias entidades del estado, la subutilización de las herramientas de gestión, los recursos asignados y la baja capacidad institucional para responder a los retos gubernamentales y sociales.

De esta manera se observa que estructuralmente la problemática se extiende a cada una de las dependencias de las entidades, quienes replican las prácticas asociadas a una deficiente gestión administrativa. El área de gestión humana de la Alcaldía no es ajena a este tipo de prácticas no eficientes en términos de recursos financieros, tecnológicos y humanos; es así que se define y aísla el problema a abordar: “La desarticulación de las herramientas utilizadas y las bases de datos que almacenan la información del área de Gestión Humana, y la demora en los trámites de los actos administrativos que determinan las situaciones administrativas de los funcionarios, generan inconsistencias en las consultas, retrasos en las actividades propias de los grupos internos de trabajo del área, demoras en los tiempos de respuesta a las solicitudes de usuarios internos y externos, inconsistencias en el pago de la nómina y ausencia de confiabilidad de la información que reposa en los sistemas de información”

Asimismo, el área de Gestión Humana a través del grupo de Situaciones Administrativas, administra y actualiza periódicamente una base de datos en Excel que contiene información básica del funcionario: Esto es, nombre, cédula, cargo, ubicación funcional, fecha de ingreso, edad, educación y página del manual específico de funciones y competencias laborales. Esta información es insumo base para la entrega de informes internos de gestión, de rendición de cuentas, Trámites internos, tareas específicas de otros grupos internos del área de Gestión Humana entre otros.

Ahora bien, situaciones propias de cada área o grupos internos de las Direcciones territoriales de la Entidad, como por ejemplo cambios temporales de funciones por necesidades estrictas del servicio, así como “prestamos” de funcionarios a diferentes áreas, que en ocasiones no son formalizadas a través de actos administrativos, es información que en ocasiones no es actualizada de forma oportuna en la base de datos de la planta de personal del área de gestión humana, puesto que no existe un procedimiento establecido para la formalización de dichas situaciones, causando problemas en la actualización de la información de la planta de personal.

Todo lo anteriormente descrito permite evidenciar y definir el problema central de investigación establecido para el proyecto aplicado en el área de Gestión humana de la Alcaldía así:

“La desarticulación de las herramientas utilizadas y las bases de datos que almacenan la información del área de Gestión Humana, y la demora en los trámites de los actos Administrativos que determinan las situaciones administrativas de los funcionarios, generan inconsistencias en las consultas, retrasos en la actividades propias de los grupos internos de trabajo del área, demoras en los tiempos de respuesta a las solicitudes de usuarios internos y externos, inconsistencias en el pago de la nómina y ausencia de confiabilidad de la información que reposa en los sistemas de información”.

3.4 Identificación de Hechos.

La identificación de hechos relacionados con el problema objeto de estudio, van íntimamente ligados a las siguientes situaciones detectadas en el planteamiento del problema:

Procesos de ampliación de planta de personal de la entidad, a partir del año 2010.

Estancamiento generacional de los procesos (anquilosamiento institucional).

Deficiente desarrollo tecnológico en las áreas de apoyo de la entidad.

Estos tres principales hechos se constituyen en ejes fundamentales de las seis (06) causas analizadas y que ahondan en la transversalidad del problema tratado, que en sintonía con el análisis de los entornos (interno y externo) que repercuten de manera directa en la configuración de nuevas causas y agravan las ya existentes.

3.5 Identificación de impactos.

Teniendo como referencia los hechos y el análisis de las causas, realizada en anteriores capítulos, se estructuran los impactos, resultado de cada causa identificada y que permite identificar los nodos de acción y gestión a implementar en el plan que determine la viabilidad del actuar en la resolución del problema.

A continuación se listan los hechos versus los impactos (más de uno por cada causa):

Tabla 5
Causas e Impactos Asociados

Causas Detectadas	Elementos e Impactos Asociados
1. Medición	
1.1. Indicadores De Proceso, Gestión Y Resultados	Ausencia de rigurosidad en el análisis de las mediciones Resultantes. La medición y el resultado obtenido no aportan a la labor del colaborador. El nivel directivo no potencia el resultado de la medición en apoyo a la gestión.
1.2. No Utilización En La Toma De Decisiones	Debilidad en la estructura de medición e información no relevante en la toma de decisiones. Desinterés en la información histórica de las mediciones y en la actualización de las mismas.
1.3. No Retroalimentación Al Proceso Donde Se Genera La Medición	Los resultados en las mediciones no impactan de ninguna manera en las actividades cotidianas. Los indicadores con mediciones cercanas a 100, no generan alertas o "ruidos" en el desarrollo de las actividades.
2. Sistema De Información	
2.1. Inexistencia De Herramientas Diseñadas A Lo Requerido	Los colaboradores, directivos y áreas no tienen definido lo que requieren para optimizar su operación. Resultados no acordes a lo solicitado, ausencia de parametrización, retornar a viejas prácticas no sistematizadas

2.2. Inexactitud En El Diligenciamiento De Las Bases De Datos	Las restricciones de orden presupuestal limitan el diseño y ejecución de herramientas. Desconocimiento del manejo adecuado de las bases de datos Ausencia de información relevante a posteriori, reproceso de cargue de información, realización de malos procedimientos. Reprocesos engorrosos para ajustar la información en las bases de datos. Demora "intencionada" en los procesos por el no aprovechamiento de las herramientas.
2.3. Subutilización De Los Sistemas Existentes	Recurrir a prácticas no eficientes, demoras en los resultados, desaprovechamiento del recurso disponible Los resultados en la gestión institucional se ven aminorados, retrasados o no fiables.

Fuente: Elaboración propia

3.6 Sistematización del Problema

¿Qué? Partiendo de la interrogante más sencilla pero a la vez más dicente, como lo es: ¿Qué problema hay o existe?, se dilucida la respuesta igualmente directa, concreta y sencilla: No existe sistema que articule los flujos de información dentro de la gestión del talento humano. No obstante lo anterior, se puede estructurar una pregunta que desarrolle en mayor medida los aspectos a tener en cuenta en la resolución del problema planteado:

¿Qué características debe reunir un sistema de información, en el proceso de gestión del talento humano, que permita compilar datos veraces, confiables y oportunos para la toma de decisiones?

¿Por qué? Una vez definido una pregunta inicial en el ¿Qué?, se pretende definir el porqué de ese qué, la cual se formula de la siguiente manera: ¿Por qué no existe un sistema que articule los flujos de información dentro de la gestión del talento humano?, de la anterior formulación se estructura la siguiente respuesta: Porque existen varios sistemas de información y bases de datos no integradas, interfaces de consulta variadas, perfiles o roles asignados de no fácil acceso, conocimientos específicos para el tratamiento y generación de reportes, lo anterior aunado a la disparidad y des parametrización de datos entre sistemas que dificultan los flujos,

validaciones y retroalimentaciones entre bases y sistemas.

¿Cuándo? Conforme a la problemática descrita en este proyecto, la etapa de formulación y planificación de las actividades y tareas de solución, será por el término definido en el cronograma de trabajo establecido; no obstante existe el término de implementación de la metodología a proponer, la cual se encuentra supeditada a los componentes financiero, tecnológico, contractual, administrativo y de gestión que Destine la entidad conforme a los beneficios, mejoras y resultados que ponga en evidencia el presente proyecto.

¿Quién? En vista de que es sujeto de estudio y donde se centraliza la problemática descrita es el área de gestión humana de la Alcaldía Municipal de Baraya, es ésta área y sus colaboradores los directamente beneficiados de la implementación de la propuesta, más sin embargo con las mejora ostensible que implicaría un sistema integrado de información y sopesando el hecho de que el área de gestión humana es transversal a los procesos de las diferentes dependencias de la entidad, los actores que se beneficiarían de una optimización de la gestión serían, dependencias administrativas (de apoyo) y misionales, dirección y subdirección de la entidad, dependencias de evaluación, seguimiento y planificación, direcciones territoriales (en lo administrativo y operativo), lo anterior es en relación con los actores internos, así como todos los colaboradores al servicio de la entidad; en relación con actores externos beneficiados en la mejora de los procesos de esta área, estarían: organismos de control y vigilancia, entidades que requieren reportes de información en diversos aplicativos (Departamento Administrativo de la Función Pública, Comisión Nacional del Servicio Civil, Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, Congreso de la República, Registraduría Nacional del Estado Civil, etc.). Para una mayor referenciación de los actores internos y externos, la matriz de interesados desagrega mayor información relevante a este apartado.

¿Cómo? El proyecto parte de una situación problemática que acarrea diversos inconvenientes en la operación, desarrollo y gestión de los procesos al interior del área de gestión humana, los cuales van relacionados a una causa de disparidad de información contenida en diferentes bases de datos y sistemas de información; para llegar al cómo se resuelve la situación es indispensable contar con un diagnóstico claro, preciso y conciso de la situación que se desarrolla y definir unos puntos de arranque (línea base), es a partir de este momento que se estructuran los objetivos y las metas a perseguir en la estructuración de la propuesta de solución, la cual contempla componentes de acción conforme a lo requerido por la entidad: componente financiero, que se desarrolla en la pregunta.

¿Cuánto?; componente tecnológico, el cual contempla el desarrollo bien sea por un tercero o por el área de sistemas de la entidad, de la herramienta más adecuada o la modificación de las actuales a los requerimientos de flujos de información del área; componente técnico, relacionado con la puesta en marcha y operativización de la herramienta diseñada o ajustada a las necesidades y del cual se requiere un o unos responsables por parte del área receptora; componente humano, encaminado a sensibilizar las bondades de la unificación del sistema de información, su facilidad y ventaja en las consultas y demás aspectos positivos de la implantación; componente directivo, la existencia de una verdadera voluntad por parte del equipo directivo de llevar a cabo esta mejora en el sistema de información.

‘Cuánto?’ Teniendo en cuenta el carácter público de la entidad, que su presupuesto se encuentra constituido por los gastos e inversiones que previamente fueron sometidos a consideración por la disponibilidad del secretario de hacienda Municipal.

Que por ser el área de gestión humana una dependencia administrativa y de apoyo a la misión de la entidad. No obstante lo anterior da cuenta del procedimiento a realizar para lograr la

consecución de recursos que financie la puesta en marcha del proyecto, sin embargo la estructuración financiera y presupuestal que requiera el desarrollo e implementación del proyecto, corresponderá a un ejercicio de definición de andamiaje de negocio y será resultado de la aplicación de técnicas de definición de presupuestos y puntos de equilibrio, resultado de labores investigativas y de campo a realizar en etapas próximas de este proyecto.

¿Dónde? Una de las principales causas detectadas en el problema de estudio hace referencia a la falta de articulación de los sistemas de información que en síntesis contienen los datos inherentes al talento humano de la Entidad. Para analizar esta causa detectada y ahondar en ella, se hace necesario describir de forma gráfica el comportamiento de la información dentro los grupos internos de trabajo del área e identificar de este modo la interacción que existe dentro de los mismos. Cada círculo indica el nodo de información, esto es el manejo de alguna base de datos o software, de acuerdo a los diferentes temas que se manejan en el área. Cada uno es administrado por uno o dos funcionarios. Asimismo y tal como se indica en la tabla, cada base de datos contiene una serie de variables de información que son alimentadas a través de los actos administrativos o de las situaciones, programas y proyectos que se desarrollan en el área.

Las flechas indican hacia donde se dirige la información o en su defecto a que nodo alimenta para el desarrollo de sus actividades. Si la flecha es de un sentido, indica que la información del nodo de destino no es retroalimentada, a diferencia de las de doble sentido que hace referencia a la retroalimentación de la información contenida en cada base de datos. Es importante aclarar que si bien se relaciona la interacción entre nodos, no toda la información y/o variables descritas son suministradas y compartidas.

Este gráfico nos permite evidenciar que no existe un solo nodo de información que centralice todos los datos inherentes al talento humano de la Entidad. Para alguna consulta o

reporte es necesario acudir al responsable de la información, generando demoras y falta de fiabilidad en los datos reportados.

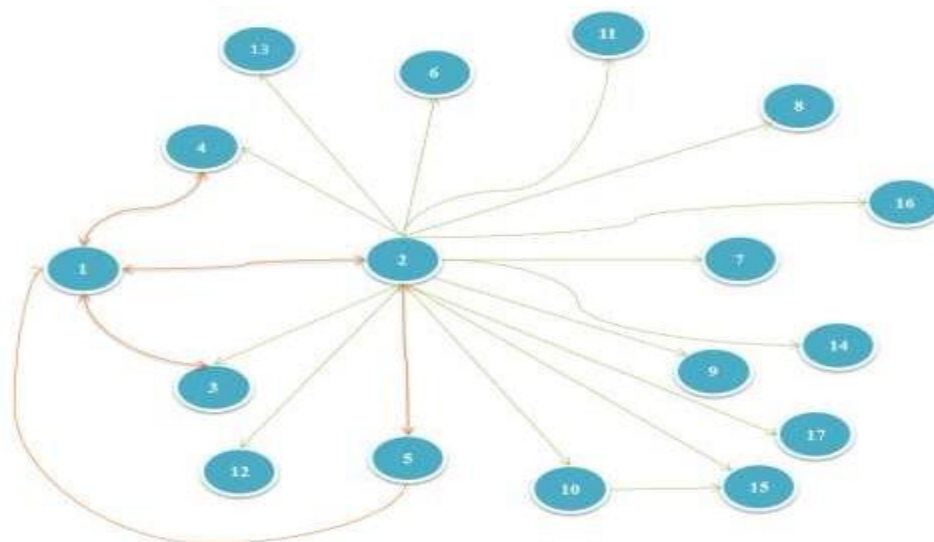


Figura 5. Nodos de Información del Área de Gestión Humana

Fuente: Propia

Tabla 6

Variables de los Nodos de Información del Área de Gestión Humana

NODOS DE INFORMACIÓN	VARIABLES
1. Perno	Nombre del funcionario, Cedula, Ubicación funcional, Grupo de trabajo, Cargo, Tipo de vinculación, Fecha de ingreso a la Entidad, Fecha de egreso, Edad, Ficha de manual de funciones, Fecha de nacimiento, Vacaciones otorgadas, Incapacidades reconocidas, Licencias no remuneradas causadas, Licencias Remuneradas causadas.
2. Planta de Personal	Nombre del funcionario ,Cedula, Ubicación funcional ,Grupo de trabajo, Cargo, Tipo de vinculación, Fecha de ingreso a la Entidad, Fecha de egreso, Edad, Ficha de manual de funciones, Tipo de estudio, Descripción de estudio, Centro de formación, Semestres aprobados, Fecha de nacimiento
3. Vacaciones	Aplazamiento, Reanude, Disfrute, Periodos acumulados
4. Seguridad Social	Incapacidades, tipo de incapacidad, tiempo de incapacidad, EPS Asociada.
5. Actos Administrativos	Licencia no remunerada, Licencia remunerada, Licencia de paternidad, Licencia de maternidad, Comisión de estudios al exterior, Comisión de empleo, Suspensión del cargo, Reubicaciones funcionales, Nombramientos

6. Comisiones Al Interior Y Exterior Del País	Comisiones al interior y exterior del país, tiempo de duración, valor otorgado por comisión, tiquete emitido.
7. Permisos De Estudio Y De Docencia	Permisos de estudio, permisos de docencia, universidad, estudio.
8. Permisos	Por fracción ,Por día, Por dos días, Hasta por tres días, Tiempo compensatorio Personal a pensionarse, Edad, Formatos Clep, Número de consulta, numero de cedula, Nombres
9. Bonos Pensionales	Compromisos laborales pactados, Compromisos comportamentales pactados, Resultados de evaluación de desempeño servidores de carrera administrativa y nombramiento provisional
10.Evaluacion Del Desempeño	
11.Acuerdos De Gestión Directivos	Acuerdos establecidos, Resultados de la valoración
12.Medicion de Competencias	Resultados de la medición, Competencias a fortalecer por área
13.Comisión de Personal Representantes de Los Empleados	Información de integrantes de la comisión de personal por cargo, resultados de las reuniones
14.Bienestar Social	Integrantes del comité de convivencia, Programas deportivos (Información de funcionarios que participan en actividades deportivas, culturales, y demás), Información de cajas de compensación
15.Capacitacion de Personal	Tipos de capacitaciones, personal que asiste a la capacitación, personal que ha sido entrenado en el puesto de trabajo
16.Seguridad y Salud En El Trabajo	Integrantes del comité paritario de salud y seguridad en el trabajo, Entrega de elementos de seguridad, Información de funcionarios con reporte de enfermedad laboral, Información de ARL, accidentes de trabajo.
17. Información Nivel Territorial	Encargo temporal de funciones, reubicaciones temporales en los grupos internos de trabajo, comisiones al interior del país.

Fuente: Alcaldía de Baraya 2019

3.7 Identificación de Interesados:

Los interesados o “Stakeholders”, son aquellas personas u organizaciones involucradas en el proyecto, que pueden influir positiva o negativamente en el desarrollo e implementación del mismo.

Para su identificación desarrollaremos la matriz de interesados desde dos metodologías:

- La primera a partir de preguntas a los interesados que permiten identificar inicialmente quienes son y cómo pueden interactuar en el desarrollo del proyecto, así como las acciones que realizan, los recursos que podría aportar, y las presuntas recomendaciones

que ofrecería para la implementación del mismo.

- La segunda se realiza a partir del nivel de influencia e interés de los Stakeholders, identificando los resultados esperados y las posibles acciones de impacto negativo y positivo así como las estrategias que se desarrollarían a lo largo del proyecto.

Finalmente se muestra la gráfica de influencia vs. Interés acorde a su nivel y se puede evidenciar las acciones que se llevarían a cabo para su oportuna y efectiva vinculación.

Para este caso de estudio, se identificaron tres interesados externos, estas son Entidades del orden Nacional que solicitan continuamente información inherente al talento humano de las Entidades públicas y por ende pueden verse vinculados en el proyecto.

Asimismo se definieron cinco actores internos, que según su nivel jerárquico y nivel de influencia dentro de la Entidad, podrían ser los principales involucrados e interesados en el desarrollo e implementación del proyecto puesto que hace parte del cumplimiento efectivo de sus funciones.

Estos son por nivel jerárquico: Alcalde municipal, Secretario General, secretario de hacienda, secretario de planeación funcionarios de planta de la Entidad.

PREGUNTAS	ACTORES							
	EXTERNOS			INTERNOS				
	PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	DAFP	CNSC	ALCALDE MUNICIPAL	SECRETARIO GENERAL	SECRETARIO DE HACIENDA	SECRETARIO DE PLANEACION	FUNCIONARIOS DE PLANTA
Descripción General De Funciones	Entidad modelo en la gestión pública y referente internacional; orientada a la coordinación efectiva del plan de gobierno, con recursos alineados para el logro de sus prioridades, con altos estándares de calidad y oportunidad en la prestación del servicio, tiene dentro de sus objetivos el de Coordinar con las entidades del gobierno y el sector privado los temas de infraestructura y competitividad para el desarrollo del país.	Es la entidad técnica, estratégica y transversal del Gobierno Nacional que contribuye al bienestar de los colombianos, mediante el mejoramiento continuo de la gestión de los servidores públicos y las instituciones en todo el territorio nacional, como desaffo tiene implementar herramientas tecnológicas que les ayude a promover la eficiencia y eficacia administrativa, consolidar una gestión pública moderna, eficiente y transparente al servicio de los ciudadanos	Es un órgano autónomo e independiente, del más alto nivel en la estructura del Estado Colombiano, con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonial y técnica, y no hace parte de ninguna de las ramas del poder público, es “responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos,	Funcionario nombrado por el presidente de la república, encargado de dirigir la Entidad que tiene dentro de sus funciones principales, la de Dirigir y orientar la formulación de políticas, planes, programas y proyectos para el cumplimiento de los objetivos y funciones de la entidad y coordinar la gestión de los organismos adscritos.	Funcionario que por estructura organizacional dirige entre otros, los procesos de Gestión del talento humano y tiene dentro de sus funciones la de: Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de los programas y actividades relacionados con los asuntos financieros, de administración de personal, de contratación y de servicios administrativos.	Funcionario encargado de administrar el talento humano de la Entidad, y que tiene dentro de sus funciones la de Administrar la planta de personal y proponer ajustes y mejoras para su optimización, así como dar lineamientos para la sistematización y modernización de los procedimientos del área.	Funcionarios encargados de dirigir las Entidades territoriales que tienen dentro de sus funciones la de: Dirigir, ejecutar y controlar el cumplimiento de las funciones administrativas que requiera la Dirección Territorial para su funcionamiento.	Funcionarios vinculados a la planta de personal en diferentes modalidades como: Carrera administrativa, libre nombramiento y remoción, en encargo, nombramiento provisional, que desempeñan funciones en cumplimiento de los objetivos misionales de la Entidad.

excepción hecha de las que tengan carácter especial”, está orientada a posicionar el mérito y la igualdad en el ingreso y desarrollo del empleo público y generar información oportuna y actualizada, para una gestión eficiente del sistema de carrera administrativa.

Caracterización:
Beneficiario,
Ejecutor,
Afectado

Beneficiario

Beneficiario

Beneficiario

Ejecutor

Ejecutor

Ejecutor

Ejecutor

Beneficiario

Tabla 7

Matriz de Stakeholders a Través de Preguntas.

Fuente: Propia

Tabla 8
Matriz Interesados

Stakeholder	Presidencia de la República				
Tipo	Externo				
Resultados Esperados	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Información del recurso humano actualizada y confiable.	POCO	POCA	Generar incentivos para la implementación de proyectos que contribuyan a la sistematización y optimización de los procesos y procedimientos de las Entidades Públicas.	Sanciones por demora en entrega de informes de rendición de cuentas.	Ofrecer incentivos a Entidades que desarrollen proyectos de innovación que contribuyan a la optimización de los procesos en las Entidades.
Stakeholder	Departamento Administrativo de la Función Pública				
Tipo	Externo				
Resultados esperados	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Información del talento humano acorde a la normatividad vigente, confiable y de fácil y rápida consulta.	MUCHO	MUCHA	Brindar capacitaciones y sensibilizaciones a las Entidades públicas en la normatividad Vigente que rige a los servidores públicos.	Sanciones por incumplimiento a alguna normatividad.	Realizar talleres en las Entidades públicas donde se muestren casos de éxito donde ya se hayan desarrollado proyectos similares.
Stakeholder	Comisión Nacional del Servicio Civil –CNSC				
Tipo	Externo				
Resultados esperados	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Información actualizada y confiable del personal de carrera administrativa de la Entidad y de las vacantes reales	POCO	POCA	Brindar lineamientos normativos para que la información de los funcionarios de carrera administrativa, así como todos los procedimientos inherentes a éstos, se lleve de	Generar No conformidades o llamados de atención por incumplimiento en algún procedimiento llevado a cabo con funcionarios de carrera administrativa o por información	Realizar talleres de sensibilización de la normatividad que rige al personal de carrera administrativa.

existentes en la planta de personal.			forma eficaz y transparente.	no confiable sobre la misma.	
Stakeholder	ALCALDE MUNICIPAL				
Tipo	Interno				
Resultados esperados	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Información actualizada, confiable, y transparente para la toma de decisiones.	MUCHO	MUCHA	Brindar el recurso financiero, humano, y técnico necesario para el desarrollo e implementación del proyecto.	No disponer del recurso financiero y humano necesario para el desarrollo e implementación del proyecto.	Vincular el proyecto en el grupo de "Innovación y Gestión del conocimiento", con el fin de aportar recurso humano para la implementación de.
Stakeholder	SECRETARIO GENERAL				
Tipo	Interno				
Resultados esperados	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Información confiable y de rápida consulta para el control, seguimiento y rendición de informes a nivel directivo.	MUCHO	MUCHA	Gestionar y coordinar los recursos necesarios para el desarrollo e implementación del proyecto.	Falta de interés en la oportuna implementación del proyecto.	Anexar el proyecto dentro del plan de acción anual de Secretaría general, con el fin de que sea estudiado desde las demás áreas y contar con mayor participación de las mismas.
Stakeholder	SECRETARIO DE HACIENDA				
Tipo	Interno				
Resultados Esperados	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	

Información completa, actualizada y de fácil consulta en tiempo real para la generación de planes, programas y proyectos inherentes al talento humano de la Entidad.	MUCHO	MUCHA	Administrar y coordinar las actividades que se deben llevar a cabo para la organización, actualización y seguimiento de la información inherente al talento humano de la Entidad. Establecer los puntos críticos de información con el fin de optimizar los procedimientos que se llevan a cabo para su óptima actualización.	No articulación entre los grupos internos de Gestión humana que administran y suministran la información necesaria para el desarrollo e implementación del sistema integrado de consulta, control y seguimiento de los temas inherentes al talento humano de la Entidad.	Realizar reuniones de trabajo con los coordinadores de los grupos internos de trabajo del área con el fin de concertar las variables mínimas de información que se requiere para obtener un sistema de consulta integral y que permita realizar el control y seguimiento a los planes, programas y proyectos que se Realizan en la Entidad.
Stakeholder	SECRETARIO DE PLANEACION				
Tipo	Interno				
Resultados Esperados	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Información confiable y de consulta rápida a nivel nacional, así como la generación de un sistema de reporte rápido y de fácil manejo de las situaciones administrativas y programas realizados al talento humano en las Direcciones territoriales.	MUCHO	MUCHA	Brindar y reportar oportunamente la información del talento humano en las Direcciones territoriales.	Reporte inoportuno de las situaciones administrativas y demás temas inherentes al talento humano en las Direcciones territoriales.	Articular la información que se maneja en los diferentes grupos internos en las Direcciones territoriales con el fin de brindar información confiable y oportuna a nivel central.
Stakeholder	FUNCIONARIOS DE PLANTA				
Tipo	Interno				
Resultados Esperados	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	

Trámites administrativos y actos administrativos desarrollados de forma veraz y ágil para la optimización de las situaciones administrativas que se presentan a lo largo de la permanencia en la Entidad.	MUCHO	POCA	Participar activamente en los procesos de actualización de información del talento humano.	Falta de interés y de tiempo para apoyar actividades de actualización de información.	Sensibilizar acerca de la importancia del cumplimiento efectivo de los lineamientos que se estipulan en la Entidad para el trámite de las diferentes situaciones Administrativas que se presentan en los funcionarios.
---	-------	------	--	---	--

Fuente: Elaboración autor

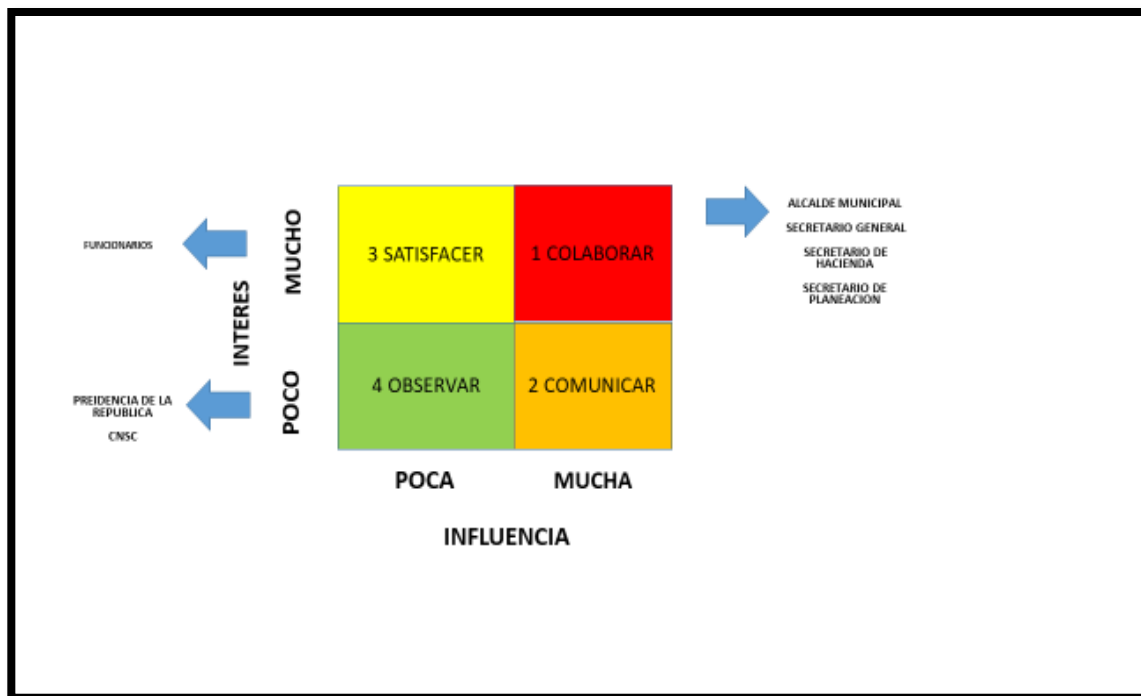


Figura 5 Matriz Interés vs Influencia.

Fuente: Propia

De acuerdo a la gráfica de interés vs influencia, se ve mayor relevancia para cinco involucrados para los cuales se necesita incentivar la colaboración en el desarrollo e implementación del proyecto, pues su nivel de influencia e interés es elevado. Asimismo y pese a su baja influencia e interés es necesario mantener en observación a los dos interesados externos, quienes se ven implícitamente involucrados en el proyecto.

Ahora bien, para el siguiente interesado ubicado en el cuadrante amarillo, es necesario satisfacer sus principales necesidades y perspectivas frente al proyecto, estos son los mismos funcionarios de la Entidad, que si bien podrían tener un elevado interés en que se mejoren los procedimientos internos de la Entidad es poca su influencia en el desarrollo de la misma.

Recursos necesarios para el desarrollo de la solución, resultados esperados e indicadores claves desempeño.

De Acuerdo a la revisión bibliográfica se propone desarrollar y extraer aspectos de

importancia descritos en dos metodologías: la BPM (Business Process Management) y la metodología de Scrum. La primera por su enfoque integral entre procesos, personas y tecnologías de la información, y por ser una herramienta estratégica de “enfoque disciplinado” que permite atacar problemas típicos del día a día en empresas y el desarrollo de sistemas de información dentro de las mismas. Asimismo y como complemento se tomarán apartes de la metodología Scrum por ser utilizada principalmente para el desarrollo de software, y ser muy fácil de implantar y muy popular por los resultados rápidos que consigue.

A continuación se presenta la solución propuesta con las etapas a realizar, los recursos necesarios, restricciones, meta, indicador y responsable para su desarrollo.

Posibles métodos para la Obtención de recursos en el diseño de la metodología propuesta:

La entidad desde la oficina asesora de planeación que tiene dentro de sus funciones la de “Conceptuar a la Dirección, Subdirección y Secretaría General sobre la viabilidad e inclusión en el plan indicativo cuatrienal de los proyectos de inversión que presenten las dependencias y entidades adscritas al Municipio.

Para ello se hace necesario describir entre otros aspectos, los recursos (físicos, logísticos, humanos, tecnológicos y financieros), que se requieren para el efectivo cumplimiento del proyecto, con el fin de que sea estudiado por la oficina y sea presentado a la Secretaría General quien daría el aval para su implementación.

Ahora bien este tipo de proyectos cuentan con un rubro especial dentro de la oficina de planeación, sin embargo y pese al plan de austeridad que tiene la Entidad, desde esta misma dependencia se gestionan recursos con Entidades del orden nacional como lo es el Departamento Administrativo de Planeación DNP.

3.8 Departamento Administrativo de Planeación

El DNP es una entidad eminentemente técnica que impulsa la implantación de una visión estratégica del país en los campos social, económico y ambiental, a través del diseño, la orientación y evaluación de las políticas públicas colombianas, el manejo y asignación de la inversión pública y la concreción de las mismas en planes, programas y proyectos del Gobierno, para este proyecto es de interés esta entidad porque dentro de sus funciones se encuentra la de: “Diseñar, reglamentar, sistematizar y operar el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional que deberá incluir los proyectos financiados total o parcialmente con recursos del Presupuesto General de la Nación y del Sistema General de Regalías”, así como la de “Definir los lineamientos técnicos del ciclo de proyectos de inversión y fortalecer las capacidades del sector público en la gestión y administración de éstos desde la formulación hasta la evaluación”.

A través de esta Entidad también puede gestionarse recursos para la implementación del presente proyecto, para ello es necesario describir los requerimientos de la Entidad y documentos metodológicos de presentación de proyectos para poder acceder a los beneficios que ofrece.

Hipótesis de trabajo para el desarrollo de la solución del problema con la solución propuesta Como se ha podido identificar conforme al contexto del planteamiento del problema, corresponde al área de gestión humana analizar un sinnúmero de situaciones administrativas, las cuales no logran permear la transversalidad de las funciones que realizan los colaboradores, así como la existencia de múltiples bases de datos y sistemas de Información no alineada a los requerimientos de información; con los anteriores elementos y los descritos en la parte diagnóstica del problema se plantea lo siguiente: la existencia de datos veraces, confiables y oportunos, generados desde el área de gestión humana, corresponden a un desarrollo metodológico y parametrizado de los sistemas de información que allí se adecuen o implanten.

Nodos propuestos para implementación de proyecto:

Con base a las diferentes actividades que realizan los diferentes nodos de la Alcaldía del municipio de Baraya, se encuentra dualidad en muchos de ellos, falta de una rigurosidad en el seguimiento de las competencias, inconsistencias en información que se ingresa, varias bases de datos que contiene información incompleta y parcial debido que son alimentadas con información que interesan a cada nodo, es por ello que se debe condensar la información en un número limitado de nodos para el adecuado manejo de la información, dado a cada nodo la responsabilidad de llevar y compartir en una base de datos central la información relevante de cada funcionario y útil para los demás nodos, con ello se logra el aplanamiento de la información, el ahorro de recursos, para que la parte gerencial tenga facilidad de información útil y actualizada.

Perno: Reporte de novedades de personal, vacaciones, licencias, salarios, prestaciones, seguridad social. Talento humano: Capacitación, medición de competencias, bienestar social, planta de personal, permisos de estudio y docencia, Evaluación de desempeño, permisos, Viajero, Seguridad industrial, Actos administrativos

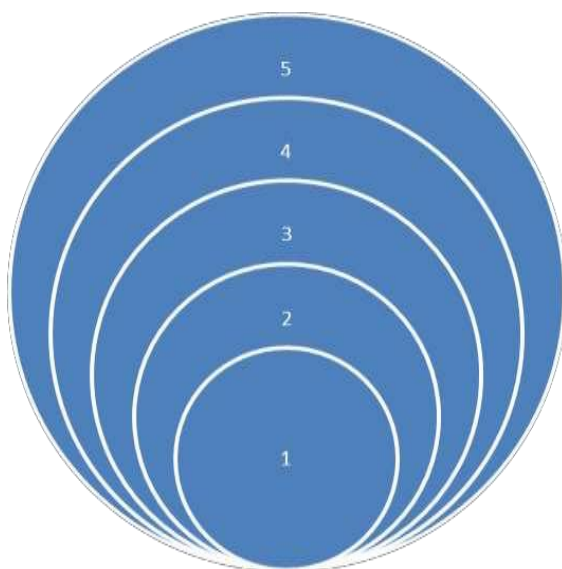


Figura 6 Matriz Interés vs Influencia. Elaboración autor

4. Análisis de Escenarios

Conforme a la metodología de análisis de escenarios, como herramienta que permite elaborar un posible desarrollo futuro de estrategias de índole organizacional, procedimental y del talento humano, es así que se definen ciertos requerimientos para la estructuración de este modelamiento prospectivo; para el caso relacionado con el problema objeto de estudio se definen las siguientes variables:

Tabla 9

Análisis de escenarios - Requerimientos

Requerimientos para el cumplimiento del objetivo:

- 1: Definición de metodología que viabilice la implementación de un sistema de integrado de gestión de la información en el Área de Gestión Humana
- 2: Definición de las áreas, procesos y procedimientos, que de manera directa o indirecta, intervienen en la gestión de la información
- 3: Definición de los servidores y entidades interesadas
- 4: Definición de elementos de control y seguimiento de la aplicabilidad del sistema

Factores Clave:

Factor 1: Voluntad asertiva del nivel directivo de la entidad

Factor 2: Definición con de procesos, procedimientos, actividades y tareas asociadas al Área de Gestión Humana

Factor 3: Incorporación a la estructura mental-laboral de los servidores de la metodología

Fuente: Propia

Conforme a la definición de los tres (03) factores claves para lograr la asertividad en la toma de decisiones por parte del nivel directivo de la entidad, se esgrimen los siguientes elementos para la conformación de las proyecciones futuras:

Tabla 10
Conformación proyecciones futuras

<i>Proyecciones Futuras:</i>	
Factor 1 (F1):	a) Que el nivel directivo de la entidad avale la viabilidad de la metodología b) Que el nivel directivo de la entidad dilate o niegue la implementación de la metodología
Factor 2 (F2):	a) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea se encuentre alineada a la cadena de valor de la entidad b) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea no responda a las necesidades institucionales de la entidad
Factor 3 (F3):	a) Que los servidores interioricen los pasos necesarios para la adopción de la metodología b) Que los servidores no incorporen en su quehacer diario la metodología

Fuente: Elaboración autor

Una vez establecidos los factores claves aunados a las proyecciones futuras, se realiza el proceso de interacciones de cada uno de los factores para la construcción de los escenarios a analizar, de la siguiente manera:

Tabla 11
Análisis de escenarios –Estructuración

<i>Estructuración de Escenarios:</i>	
Escenario 1:	F1a) a) Que el nivel directivo de la entidad avale la viabilidad de la metodología
	F2a) a) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea se encuentre alineada a la cadena de valor de la entidad
	F3a) a) Que los servidores interioricen los pasos necesarios para la adopción de la metodología
Escenario 2:	F1b) b) Que el nivel directivo de la entidad dilate o niegue la implementación de la metodología
	F2b) b) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea no responda a las necesidades institucionales de la entidad
	F3b) b) Que los servidores no incorporen en su quehacer diario la metodología
Escenario 3:	F1a) a) Que el nivel directivo de la entidad avale la viabilidad de la metodología
	F2a) a) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea se encuentre alineada a la cadena de valor de la entidad
	F3b) b) Que los servidores no incorporen en su quehacer diario la metodología
Escenario 4:	F1a) a) Que el nivel directivo de la entidad avale la viabilidad de la metodología

	F2b)	b) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea no responda a las necesidades institucionales de la entidad
	F3b)	b) Que los servidores no incorporen en su quehacer diario la metodología
Escenario 5:	F1b)	b) Que el nivel directivo de la entidad dilate o niegue la implementación de la metodología
	F2a)	a) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea se encuentre alineada a la cadena de valor de la entidad
	F3a)	a) Que los servidores interioricen los pasos necesarios para la adopción de la metodología
	F1b)	b) Que el nivel directivo de la entidad dilate o niegue la implementación de la metodología
Escenario 6:	F2b)	b) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea no responda a las necesidades institucionales de la entidad
	F3a)	a) Que los servidores interioricen los pasos necesarios para la adopción de la metodología
	F1b)	b) Que el nivel directivo de la entidad dilate o niegue la implementación de la metodología
Escenario 7:	F2a)	a) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea se encuentre alineada a la cadena de valor de la entidad
	F3b)	b) Que los servidores no incorporen en su quehacer diario la metodología
Escenario 8:	F1a)	a) Que el nivel directivo de la entidad avale la viabilidad de la metodología
Estructuración de Escenarios:		
	F2b)	b) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea no responda a las necesidades institucionales de la entidad
	F3a)	a) Que los servidores interioricen los pasos necesarios para la adopción de la metodología

Fuente: Elaboración autor

Teniendo en cuenta los escenarios planteados conforme al cruce de los factores claves, se encuentran un sinnúmero de estrategias que se pueden adelantar y desarrollar, con el ánimo de sopesar la fiabilidad de decisiones del presente que modifiquen el futuro esperado, es así que es necesario revisar los escenarios que brinden mayor grado de incertidumbre con el fin de preparar adecuadamente las herramientas que estructuren adecuadamente un horizonte de trabajo acorde con las necesidades dispuestas en el mitigamiento de los efectos reales del problema.

Conforme a lo anterior, el escenario que condensa los factores negativos en mayor medida, en contraposición del escenario N° 1, es el escenario N° 2, el cual acentúa el hecho de

formular estrategias en todos los ámbitos con el fin de mitigar imprevistos que desbordan el andamiaje de gestión de situaciones impredecibles.

Tabla 12
Análisis de Escenarios - Estrategias

<i>Estructuración de Escenarios:</i>		<i>Posibles estrategias a desarrollar:</i>
Escenario 2:	F1b) b) Que el nivel directivo de la entidad dilate o niegue la implementación de la metodología	<p>Visibilizar las bondades de la implementación de la metodología y el mejoramiento de los flujos de información.</p> <p>Establecer indicadores de seguimiento que refuercen los procesos de mejoramiento.</p> <p>Mediciones cualitativas encaminadas a fortalecer el componente estadístico del indicador y sopesando la percepción del Beneficiario.</p>
	Estructuración de Escenarios:	Posibles estrategias a desarrollar:
Escenario 2:	F2b) b) Que cada proceso, procedimiento, actividad y tarea no responda a las necesidades institucionales de la entidad	<p>Revisión concienzuda de los procesos que respondan a la realidad institucional y al marco normativo que rige a la entidad.</p> <p>Familiarizar los procedimientos de tal manera que su ejecución no se constituya en un foco de burocracia sin sentido.</p> <p>Constituir los documentos del proceso en un componente de continua autocrítica, mejoramiento y ejemplo para diversas áreas de la entidad.</p>
	F3b) b) Que los servidores no incorporen en su quehacer diario la metodología	<p>Visibilizar las bondades de la implementación de la metodología y el mejoramiento de los flujos de información.</p> <p>Establecer indicadores de seguimiento que refuercen los procesos de mejoramiento.</p> <p>Mediciones cualitativas encaminadas a fortalecer el componente estadístico del indicador y sopesando la percepción del beneficiario.</p>

Fuente: Propia

Como se pudo evidenciar en el cuadro anterior, las estrategias que se pueden devenir del desarrollo de la metodología de análisis de escenarios son variadas y contemplan en su gran mayoría las propuestas de solución establecidas en las etapas que se proponen, en ese entendido se procede a incorporar las alternativas a las acciones dirigidas a la mitigación de aspectos previamente contemplados en ese apartado.

5. Propuesta Para Medir Beneficios de Implementación

Corresponde a la Alcaldía Municipal de Baraya, desarrollar diferentes mecanismos que den cuenta del éxito de la metodología implementada, para ello se propone realizar una serie de encuestas y mediciones que permitan medir el cambio y beneficios generados a través de la implementación del sistema integrado de consulta.

Tabla 13

Encuesta antes de implementación

Nombre	Departamento	Usuario	¿Ha tenido problemas con su información?	Mejoras que plantea	Calificación del Departamento de talento humano
--------	--------------	---------	--	---------------------	---

Fuente: Propia

Tabla 14

Medición después de implementación del proyecto

Nombre	Departamento	Usuario	¿Ha tenido problemas con su información?	Las mejoras le han sido beneficiosas	Calificación del Departamento de talento humano
--------	--------------	---------	--	--------------------------------------	---

Fuente: Propia

6. Resultado Esperado

Se espera que el éxito después de la implementación del proyecto se dé el 20% en reducción de recursos utilizado por los diferentes nodos destinados para las labores. Asimismo y como parte fundamental de medición se propone tres indicadores de medición general:

Tabla 15
Indicadores de seguimiento

COMPONENTE A CALCULAR	INDICADOR
Optimización de procesos y procedimientos	Comparación de tiempo promedio invertido por cada procedimiento de GH antes y después de implementada la metodología.
COMPONENTE A CALCULAR	INDICADOR
Calidad en la información	Comparación de la Cantidad de quejas y reclamos asociados a inconsistencias en la información antes y después de implementada la metodología.
Oportunidad de la información	Comparación de tiempo invertido para entrega de informes de gestión y/o reportes relacionados con la información del personal antes y después de implementada la metodología.

Fuente: Propia

6.1 Metas Estratégicas de la Entidad Como Base para la Solución del Problema.



Fotografía 2 Marco estratégico de la Alcaldía Municipio de Baraya

6.1.1 Misión. Administrar con transparencia, eficacia y eficiencia los recursos económicos, institucionales y el talento humano para hacer efectiva la prestación de los servicios públicos definidos en la Constitución y la Ley, encausando al Municipio hacia un desarrollo integral y sostenible promoviendo la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes en cumplimiento de los fines y principios de la Gestión Pública.

6.1.2 Visión. En el año 2020, Baraya será un Municipio que brinda a sus habitantes los pilares de la buena gobernanza : transparencia, ética pública, eficiencia, uso racional de los recursos públicos, control social, participación comunitaria y rendición de cuentas, enfocada ésta hacia la mejora significativa de la calidad de vida de todos sus habitantes, garantizando los derechos de todos y todas, protegiendo a sus niños, niñas y adolescentes, promoviendo la generación de empleo productivo, mejorando la educación en todos sus aspectos y niveles, fomentando la conservación del medio ambiente y asegurando la convivencia pacífica de sus habitantes.

6.1.3 Objetivos estratégicos o Pilares estratégicos

- **Liderazgo:** Consolidar la Alcaldía de Baraya como la entidad líder en la producción de estadísticas, a través de un capital humano generador de transformaciones y que sea fuente de cambio hacia un Municipio moderno. Este pilar se encuentra dividido en dos componentes: Liderazgo estadístico y liderazgo internacional
- **Innovación:** Crear y aplicar nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras significativas, que revolucionen la producción y difusión estadística.
- **Gestión del Conocimiento:** Aumentar la capacidad para asegurar la generación y conservación del conocimiento, mediante el desarrollo de modelos de intercambio y

transferencia permanente del conocimiento.

- **Comunicación y accesibilidad:** Garantizar el acceso equitativo a los servicios del Municipio, a través del uso de diferentes medios, de un lenguaje claro y con estrategias de sensibilización que promuevan la cultura estadística.
- **Gestión del Capital Humano:** Lograr la excelencia del capital humano, por medio de una gestión que desarrolle el bienestar, el conocimiento, las competencias y la sostenibilidad de los servidores de la Alcaldía Municipal. como para la toma de decisiones, que repercuten en la generación de planes, programas y proyectos en bienestar de los funcionarios de la Entidad.

Asimismo, y teniendo en cuenta que contribuye al mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos internos del área, puede considerarse un recurso *“innovador”* que pretende brindar información confiable y veraz del talento humano y facilitar la generación de resultados que midan el rendimiento, efectividad y avance de cada uno de los temas inherentes a los funcionarios.

6.2 Plan de Comunicaciones para los Distintos Stakeholders Del Proyecto.

6.2.1 Alcance. Difundir a los Stakeholders del proyecto el desarrollo de la metodología que viabiliza la implementación de un sistema integrado de consulta, control y seguimiento de todos los temas inherentes al talento humano del Municipio de Baraya, mediante herramientas de comunicación como presentaciones presenciales, reuniones, talleres entre otros.

6.2.2 6.2.1 Herramientas de Comunicación. Teniendo en cuenta que la solución propuesta es el desarrollo de una metodología que viabilice la implementación de un sistema de

consulta, control y seguimiento en temas de talento humano, se considera que una de las mejores formas de comunicación y/o difusión de la propuesta a los Stakeholders, es a través de presentaciones presenciales donde se relacione la importancia, el alcance, los beneficios, recursos y demás elementos clave de la metodología y el impacto que éste sistema tendría en las actividades del área y la optimización y confiabilidad de la información que se estaría generando. Dándole entonces a cada interesado las ventajas de su efectiva implementación dentro de la Entidad.

Sin embargo y teniendo en cuenta la posición de cada uno de los Stakeholders acorde a la matriz de poder e influencia identificada anteriormente es necesario diferenciar las herramientas de comunicación y más aún la participación necesaria de cada uno de ellos dentro de la implementación del plan de comunicaciones.

De acuerdo a lo anterior las herramientas de comunicación a utilizar son:

Tabla 16
Herramientas de comunicación por tipo de Stakeholders

Stakeholders Externos	Stakeholders Internos
<p>PRESIDENCIA, DAFP y CNSC: Sesiones de presentación de la metodología que viabiliza la implementación del sistema integrado de consulta de temas inherentes al talento humano de la Entidad.</p>	<p>Dirección del Departamento: Reuniones de presentación de la metodología. Secretaría General: Sesiones de presentación y ajustes a la metodología. Área de Gestión Humana: Reuniones de ajustes sugeridos a la metodología.</p>
<p>DAFP y CNSC: Sesiones de asesoría y/o requerimientos adicionales a incluir en el sistema.</p>	<p>Reuniones de seguimiento y control a la metodología propuesta. Direcciones Territoriales: Sesiones de acompañamiento con los encargados del manejo de la información del talento humano, con el fin de realizar diagnóstico de la información. Reuniones de presentación de la metodología. Funcionarios: Sesiones de presentación de la metodología propuesta con el fin de realizar pruebas piloto.</p>

Fuente: Propia

6.3 Acciones

Tabla 17
Acciones Plan de Comunicaciones

Acción	Herramientas de Comunicación a utilizar	Responsable	Stakeholders participantes	Indicador de eficacia de la acción
Socialización de la Metodología propuesta, para propuesta de ajustes acorde a los requerimientos internos.	Reuniones	Autor	Área de Gestión Humana – Alcaldía Municipal	Por cumplimiento
Seguimiento y control a la metodología	Reuniones	Autor	Área de Gestión Humana	Por cumplimiento
Presentación de los componentes de la propuesta preliminar de la metodología.	Reuniones	Autor	Secretaría General – Direcciones Territoriales	Por cumplimiento
Presentación de la metodología precisando componentes de interés	Reuniones - Talleres	Autor	DAFP y CNSC	Por cumplimiento
Presentación de la metodología precisando componentes de interés	Reuniones - Talleres	Autor	PRESIDENCIA, DAFP y CNSC	Por cumplimiento

Fuente: Propia

7. Cronograma de Actividades Acciones Propuestas

Tabla 18

Cronograma Acciones Plan de Comunicaciones

ACCIONES	STAKEHOLDERS	MES 10			
		S1	S2	S3	S4
Socialización de la metodología propuesta, para propuesta de ajustes acorde a los requerimientos internos.	Área de Gestión Humana	X			
Seguimiento y control a la metodología	Área de Gestión Humana		X		
Presentación de los componentes de la propuesta preliminar de la metodología.	Secretaria General – Direcciones Territoriales			X	
Presentación de la metodología precisando componentes de interés	DAFP y CNSC				X
Presentación de la metodología precisando componentes de interés	PRESIDENCIA, DAFP y CNSC				X

Fuente: Propia

Cronograma de actividades (incluyendo recursos requeridos y asignando costos para el desarrollo de las actividades que componen el proceso de consultoría)

Para el desarrollo adecuado del cronograma de actividades, se tomó como referencia lo enunciado en la parte de propuesta de solución o idea de negocio, donde se desarrolla de manera sucinta pero explícita cada una de las acciones por actividad, así como puntos de control y mediciones, y lo más trascendente en el estudio como lo es los resultados esperados; es así que se estructura el siguiente cronograma.

Tabla 19
Cronograma Acciones Plan de Comunicaciones

Etapa propuesta por metodología	Descripción de Actividades por Etapas	Tiempo de Ejecución en Semanas																											
Análisis de la situación actual	Revisión de procesos y procedimientos	1																											
	Revisión de indicadores calculados para el área.		1																										
	Revisión de las funciones de los grupos internos de trabajo y su interacción.			1																									
	Revisión flujos de información				1																								
	Estudio de funciones servidores del área Gestión Humana.					1																							
	Entrevista coordinadores de GIT del área						1																						
	Elaboración diagnóstico de la situación							1																					
Modelizar y diseñar (Arquitectura empresarial)	Diseñar una propuesta de mejora a los procedimientos acorde al diagnóstico								1																				
	Identificar las variables de información clave del área de Gestión Humana									1																			
	Identificar los puntos críticos del flujo de información										1																		
	Identificar y proponer los indicadores necesarios para el control y seguimiento de los procesos del área.											1																	
	Describir las herramientas utilizadas por nodos de información												1																
	Descripción de ventajas y desventajas por herramientas para el procesamiento de la información por nodo, para identificar solución en temas de sistemas a utilizar													1															
	Describir requerimientos de información y funcionalidad de herramienta tecnológica propuesta.													1															
	Definir recursos necesarios para implementar metodología. (presupuesto, recursos logísticos, tecnológicos, humanos (Definición del experto scrum - gestor de la metodología, equipo y usuarios)													1															
	Identificación y propuesta de las formas de obtención de recursos.													1															
	Diseñar la metodología que viabilice la implementación de un sistema integrado de consulta													1															
Automatización e integración	Evaluar las herramientas y software utilizados para el procesamiento de la información													1															
	Definir la herramienta de integración de bases de datos.													1															
Monitorización y comunicación	Revisión general de la metodología propuesta													1															

Fuente: Propia

8. Estimación de los Costos del Proyecto de Desarrollo Tecnológico

Conforme al cronograma elaborado se puede evidenciar el plazo de ejecución para el desarrollo de la metodología a proponer, que para el caso sería de 39 semanas (aproximadamente 10 meses), se requiere la realización de 23 de actividades, obteniendo como promedio de dedicación de 1,6 semanas para adelantar cada actividad.

No obstante lo anterior, es necesario precisar los recursos necesarios y los costos asociados para la realización correcta del diseño de la metodología, por lo que a continuación se precisan, por actividad los costos en función del saber idóneo de un consultor y un ingeniero desarrollador:

Tabla 20
Presupuesto

Etapas Propuestas Por Metodología	Descripción de Actividades por Etapas	Meta	Indicador	Recursos requeridos Técnicos, Humanos, No financieros	Estimación Costos para el Desarrollo de la Metodología		
					Unidades	Valor Unitario	Valor Total
Análisis de la situación actual	Revisión de procesos y procedimientos	100% de los procedimientos del área de Gestión humana revisados	Total de procedimientos GTH revisados /Total de procedimientos GTH *100	Almacenamiento en disco duro de la información recopilada, procesamiento en equipo de cómputo y revisión por parte del servidor de la información	Honorarios Consultor X Semana (Incluido Equipo de Computo)	950.000	950.000
	Revisión de indicadores calculados para el área.	100% de los indicadores de GTH revisados y relacionados	Total de indicadores GTH revisados /Total de indicadores calculados en GTH *100			950.000	950.000
	Revisión de las funciones de los grupos internos de trabajo y su interacción.	Resolución revisada y analizada	No definido			950.000	950.000
	Revisión de los flujos de información	Identificación de la totalidad de los flujos de información	Total flujos de información identificados			950.000	950.000
	Estudio de las funciones de los servidores del área de Gestión Humana.	Revisión de las funciones de la totalidad de los cargos del área de GH	Manuales de funciones revisados / total cargos de GH *100			950.000	950.000
	Entrevista a los coordinadores de los GIT del área	Entrevistas realizadas satisfactoriamente a todos los coordinadores del GIT de GH	Entrevistas realizadas / Total de Entrevistas previstas *100			950.000	950.000
	Identificar y proponer los indicadores necesarios para el control y seguimiento de los procesos del área.	Identificar totalidad de indicadores necesarios para el control y seguimiento de los proyectos,	Total de indicadores identificados /Total de indicadores propuestos	Revisión y análisis por parte del servidor de la información. Reuniones de	Honorarios Consultor X Semana (Incluido Equipo de	1.900.000	1.900.000

		programas y demás actividades realizadas en el área.		socialización de los resultados	Computo) *2 semanas			
	Describir las herramientas utilizadas por nodos de información	100% de las herramientas utilizadas para el manejo de la información descritas por nodos	Total herramientas identificadas y descritas por nodos / Total de herramientas existentes *100	Almacenamiento en disco duro de la información recopilada, procesamiento en equipo de cómputo y revisión por parte del servidor de la información. Reuniones de socialización de los resultados	Honorarios Consultor X Semana (Incluido Equipo de Computo) * 2 semanas	1.900.000	1.900.000	
	Describir las ventajas y desventajas por herramientas para el procesamiento de la información por nodo, para identificar la mejor	Definición de la herramienta tecnológica a utilizar para la solución del problema	Por cumplimiento (Satisfecho – No satisfecho)	Almacenamiento en disco duro de la información recopilada, procesamiento en equipo de cómputo y revisión y análisis por parte del equipo de trabajo definido para tal fin. Reuniones de socialización de los resultados	Honorarios Consultor X Semana (Incluido Equipo de Computo) + Honorarios Ingeniero desarrollador (incluye herramientas y equipo)	6.720.000	6.720.000	
	Describir los requerimientos de información y funcionalidad de la herramienta tecnológica propuesta	Descripción de los requerimientos y funcionalidad de la herramienta	Por cumplimiento (Satisfecho – No satisfecho)			4.480.000	4.480.000	
	Definir los recursos necesarios para la implementación de la metodología. (presupuesto, recursos logísticos, tecnológicos, humanos (Definición del experto scrum - gestor de la metodología, equipo y usuarios)	Definición y descripción de la totalidad de los recursos necesarios para la implementación de la propuesta	Por cumplimiento (Satisfecho – No satisfecho)			4.480.000	4.480.000	
	Identificación y propuesta de las formas de obtención	Identificación y propuesta de las formas de obtención	Identificación de la totalidad de las			Total de inversionistas	4.480.000	4.480.000

	de recursos.	de recursos.	posibles formas de obtención de recursos	identificados			
	Documentar la metodología que viabilice la implementación de un sistema integrado de consulta	Metodología propuesta	Por cumplimiento (Satisfecho – No satisfecho)	Almacenamiento en disco duro de la información recopilada,		4.480.000	4.480.000
Automatización e integración	Evaluar las herramientas y software utilizados para el procesamiento de la información	Relación de las mejores propuestas de herramientas para la implementación del sistema de consulta	Total propuestas de herramientas	procesamiento en equipo de cómputo y revisión y análisis por parte del equipo de trabajo definido para tal fin. Reuniones de socialización de los resultados	Honorarios Consultor X Semana (Incluido Equipo de Computo) + Honorarios Ingeniero desarrollador (incluye herramientas y equipo)	8.960.000	8.960.000
	Definir la herramienta de integración de bases de datos	Herramienta seleccionada para la implementación del sistema de consulta.	Por cumplimiento (Satisfecho – No satisfecho)			4.480.000	4.480.000
Monitorización y comunicación	Revisión general de la metodología	Metodología revisada	Por cumplimiento	Almacenamiento en disco duro		5.700.000	5.700.000

Fuente: Propia

9. Lecciones Aprendidas

Describir las lecciones aprendidas requiere de una breve descripción de algunos de los elementos encontrados en el desarrollo del proyecto acorde a la sinergia existente entre el método científico y las funciones que plantea la administración. Estos elementos se exponen a continuación:

9.1 Planeación

La planeación es considerada como uno de los primeros pasos dentro de la administración, pues es a través de la cual se definen los objetivos, metas, alcances y se describe a dónde se quiere llegar. Sin embargo y como elemento inherente a este proceso se encuentra el desarrollo de algunos de los pasos que expone el método científico y es la “Observación”. Como maestranteros en administración de organizaciones es necesario poder identificar los problemas que se presentan dentro de las Entidades y lograr plantear soluciones innovadoras que contribuyan al mejoramiento de la prestación del servicio.

Para ello fue necesario en este proyecto aplicado como primera instancia, identificar dentro del mapa de procesos de la Entidad, aquellos que presentaran puntos críticos y donde se requiriera algún tipo de intervención para su mejora. Es así como se logró identificar y seleccionar como área de estudio la de Gestión Humana, que se encuentra dentro de los procesos de apoyo de la Entidad. Si bien son las áreas misionales las que aportan directamente al cumplimiento de la misionalidad de la Entidad, las áreas de apoyo cumplen un papel fundamental para el efectivo desarrollo de las situaciones administrativas necesarias para el desarrollo de los planes, programas y proyectos.

Una de las principales limitaciones al momento de definir el problema de investigación es

precisamente delimitar hasta donde se quiere llegar y cuál es la solución concreta que se desea ofrecer. Para ello y después de la descripción de diferentes ideas, se logra plantear una de las problemáticas encontradas y poder entonces trabajar en torno a ella.

Ahora bien, analizar dicha problemática y si bien existen diferentes herramientas para su análisis, es necesario también poder identificar cuál de todas se acomoda a las necesidades existentes y a los recursos y acceso a la información con la que se cuenta, con el fin de obtener los elementos suficientes para su análisis.

De acuerdo a lo anterior y acogiendo los conceptos y competencias adquiridas, es en definitiva el “Diagrama de causa y efecto”, una de las herramientas más útiles para el análisis del problema, pues si bien se tiene una idea general que se desea desarrollar, es tan solo a través del análisis de causas y efectos que se logra establecer los reales elementos y factores que se deben estudiar.

Asimismo y como complemento a este primer análisis el estudio de los 5 porqué permite identificar factores críticos de estudio y de esta manera facilitar la solución al problema planteado. La identificación de los nodos de información resultan clave puesto que es allí donde se estudian los puntos de encuentro y donde se debe realizar el trabajo de campo.

De igual manera y como lección aprendida relevante dentro de este proyecto aplicado, radica en la definición asertiva y delimitada de los objetivos de la investigación, puesto que de ellos depende el desarrollo y límites del producto a entregar. Es necesario entonces decidir hasta dónde se quiere llegar dentro de la investigación y los alcances que éste tendrá.

9.2 Ejecución

Otra de las funciones de la administración es la Ejecución, dentro de ellas se describe

cada uno de los elementos que se plantean dentro de los objetivos, metas y demás factores de la planeación. Es en esta etapa donde se debe tener claro no solo el problema de investigación al cual se le quiere dar la solución sino además haber planteado otro de los pasos del método científico como lo es “La hipótesis”. Pues con base en ella, también se pueden establecer y concluir entre otros aspectos cómo se define la investigación.

Dentro de la ejecución como lección aprendida se encuentra la definición a través de la matriz de interesados, cada uno de los Stakeholders del proyecto y el nivel de influencia que éstos tendrían dentro de la solución del problema planteado. Pareciera una tarea fácil, sin embargo es necesario como maestrantes en administración poder definir y establecer la importancia de cada uno de ellos con el fin de involucrarlos y buscar a través de ellos los recursos necesarios para la implementación de la solución a plantear.

Asimismo y como parte de la ejecución es necesario tener claridad el orden lógico que se plantea para la solución y definir la herramienta conceptual adecuada para su desarrollo, en este proyecto aplicado se decidió tomar de referencia el BPM, puesto que es considerado como una de las herramientas de gestión y negocios que facilitan la solución de los problemas de las organizaciones a través de la eficiencia y eficacia dentro de los procesos y procedimientos. Esta herramienta brinda los elementos necesarios para convertir estos procesos más ágiles y acorde a las necesidades de las organizaciones. Es así como a través de este concepto se logró establecer el paso a paso a seguir como metodología propuesta para la implementación efectiva del sistema de control y seguimiento para el área de Gestión humana de la Alcaldía Municipal de Baraya.

Es necesario entonces tener claridad de los procesos y procedimientos del área de estudio y la interrelación o intervención que cada interesado podría tener, pues es en ellos donde se establecerían las acciones necesarias a llevar a cabo para su desarrollo efectivo.

De igual forma y como factor relevante dentro de la ejecución se encuentra la definición de planes y programas necesarios para la difusión de la información, puesto que es de esta forma en cómo se logra la asertiva intervención de los interesados. Es importante en este paso poder definir la forma clara la acción a llevar a cabo y el medio de comunicación a utilizar para cada Stakeholders.

Finalmente y trascendental a todo proyecto, es la definición del cronograma y presupuesto, pues solo con estas herramientas se pueden definir los recursos necesarios para su ejecución y de esta forma poder ver su viabilidad económica.

Para ello se define a través de la metodología los recursos por cada paso planteado tanto humano, como tecnológicos y administrativos y acorde al tiempo planteado para su ejecución se realiza el pertinente cálculo. Si bien es considerado como una de las herramientas trascendentales en los proyectos, su inadecuado cálculo puede causar la no aceptación del mismo.

9.3 Control

Dentro del control es necesaria la definición de indicadores de gestión y cumplimiento. Su adecuado cálculo y estructura permitirá llevar a cabo el debido seguimiento a los planes, programas o acciones propuestas dentro del proyecto. Así mismo y acorde a su naturaleza o importancia se define la periodicidad de cálculo. Este es considerado un paso trascendental dentro de la administración pues se convierte en la herramienta para que el Alcalde o interesado conozca el avance de las acciones planteadas o en su defecto el nivel de satisfacción o ejecución de las metas propuestas, para la efectiva toma de decisiones.

Conclusiones

Valorando los conocimientos obtenidos y demostrar mediante la implementación de esta metodología de proyecto aplicado, se debe depurar y seleccionar la información contenida en diferentes bases de datos y sistemas de información que están a cargo del área de gestión humana de la Alcaldía Municipal de Baraya, Para lograr que los diferentes interesados cuenten con una información clara y precisa útil para la toma de decisiones, como son perfiles de cargo, candidatos de ascenso, control de gastos de personal, refuerzo de debilidades de conocimiento, matriz de personal entre otras.

Identificar el desarrollo de la metodología mediante la aplicación del proyecto, donde se implementaran las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, haciendo que la planeación sea la base del éxito de la implementación de la metodología propuesta, ya que la delimitación del alcance determinarán “el éxito y los resultados concretos en el corto y mediano plazo”, para ello es necesaria la definición precisa y clara de un sistema que integre los diversos sistemas de información existentes así como los elementos esenciales para fortalecer las herramientas de las que pueden disponer los sistemas de información actuales, y tomarlos en cuenta para la implementación de la metodología propuesta.

Entender que la implementación de la metodología contribuirá al desarrollo específico de la alcaldía municipal de Baraya, en la parte de la administración, dirección, ejecución y control de información. Ejecutando el área de gestión de talento humano que integre las diferentes necesidades de los grupos de interés, logrando en la medida de las posibilidades ofrecer la información que requieren y subsanar falencias tanto de la metodología actual como la de la implementación del proyecto.

Interprete que la metodología a aplicar complementara el aprendizaje y beneficiara a la administración Municipal del municipio de Baraya, dándole la oportunidad de tener acceso a una herramienta vanguardista.

Comprender que la disposición y receptividad de los colaboradores del área de gestión humana, blindará y fortalecerá los desarrollos que en materia de actualización y adecuación técnica, tecnológica y de procesos, se realice; observando así el alineamiento estructural del área a la arquitectura que ha decidido implantar la entidad en materia de gestión del talento humano. Esto hará proyectar a la administración como una entidad pública emprendedora, capaz de crear sus propias estrategias organizacionales.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta la diversidad de datos almacenados en los diferentes sistemas de información del área de gestión humana, éstos se constituyen en una fuente amplia y abundante en variables vitales para condensar valores claves en la parametrización del sistema integrado, siendo esto posible a un buen trabajo de diagnóstico que inventarié de manera sistemática la información contenida. Para esto es necesario que a través del nivel directivo se desarrollen diferentes etapas de socialización del estado del arte actual del área del talento humano, propuesto como parte inicial del diseño de la metodología y sus sistemas de información con el fin de evidenciar a través del análisis de nodos las siguientes situaciones:

Comportamiento del flujo de información.

Tiempo de demora en la entrega de información inherente al talento humano de la Entidad para diferentes situaciones: Reportes, informes de gestión, informes externos, entre otros.

Tiempo de demora en la actualización de la información por acto administrativo que alimenta la base de datos de las situaciones administrativas de la Entidad.

Cantidad de recursos (Humanos y físicos utilizados para reportar algún tipo de información de la Entidad).

Nivel de coincidencia de la información que es manejada por diferentes funcionarios del Área, con el fin de conocer la confiabilidad de la misma.

Tipo de información de consulta recurrente.

Variables de importancia para la toma de decisiones, entre otros.

Es necesario articular los procesos y procedimientos del área de gestión humana con los

actores, actividades y tareas requeridas para óptimo flujo de la información y una eficiente gestión de los datos a nivel nacional como a nivel territorial, posibilitando así una arquitectura sólida y congruente con los requerimientos de información y de respuesta oportuna a las diversas solicitudes. Para ello se hace necesario que se realicen sesiones con los responsables del manejo de la información a nivel nacional, con el fin de evidenciar qué tipo de datos del talento humano es necesario conocer en tiempo real e identificar la forma de articulación y optimización de los procesos.

El componente de capital humano debe jalonar y apropiarse las buenas prácticas que faculten al sistema integrado de una robustez institucional y den legitimidad a la implementación del sistema integrado, obteniendo así una apropiación sistémica y un desarrollo lógico de las actividades planteadas en concierto con un talento humano alineado a la atención de las necesidades del cliente interno y externo.

Se debe inculcar la aplicación de cultura organizacional al componente de capital humano para que desde adentro se rompan paradigmas y las barreras al cambio para jalonar y apropiarse las buenas prácticas que faculten al sistema integrado de una robustez institucional y den legitimidad a la implementación del sistema integrado, obteniendo así una apropiación sistémica y un desarrollo lógico de las actividades planteadas en concierto con un talento humano alineado a la atención de las necesidades del cliente interno y externo.

El diseño de la metodología que viabiliza la implementación de un sistema integrado de consulta en los temas inherentes al talento humano de la Entidad implica una serie de actividades que sin lugar a dudas requiere inicialmente del esfuerzo y colaboración por parte de los directivos como responsables de la mejora continua de los procesos, así como de los funcionarios de la Entidad, que como bien lo plantea la propuesta, son los principales actores objeto de estudio así

como los principales beneficiarios. Hacer operativa la propuesta del presente trabajo de grado implica para la Entidad lo siguiente:

Contar con la disponibilidad de tiempo y acceso a la información de los funcionarios que actualmente manejan los datos del talento humano de la Entidad.

Disponer de personal (interno o externo), que lleve a cabo el análisis y parte del desarrollo de la propuesta, con el fin de compilar, diagnosticar, comunicar y desarrollar las actividades necesarias para su implementación.

Disponer de espacios de reunión necesarios para el desarrollo de las etapas propuestas dentro del diseño de la metodología.

Buscar la participación activa de diferentes áreas como jurídica, y secretaria general que intervienen en la entrega de información del talento humano al área de Gestión Humana, con el fin de analizar los diferentes puntos y variables de interés propuestos.

Buscar la colaboración con el área de sistemas, para poder realizar el respectivo análisis de las diferentes herramientas que se utilizan actualmente en el área para el manejo de la información.

Realizar un análisis exhaustivo de cada una de las variables de importancia a conocer del talento humano de la Entidad y conocer si actualmente se conoce la información y si no es así, buscar las alternativas de búsqueda de la misma.

Listar los procedimientos existentes en el área de Gestión Humana, las herramientas utilizadas para el manejo de información, los responsables dentro de la misma, y los principales datos que se consultan recurrentemente del personal de la Entidad.

Estudiar los requerimientos solicitados por el área de planeación para el apoyo en recursos en diferentes proyectos dentro de la Entidad, los formatos a diligenciar y los principales

requisitos.

Se debe estandarizar los procesos que deben ser ingresados a la plataforma de consulta integrada de información de Talento Humana, para ello se debe estructurar un grupo que líderes que generen el filtro de la información que se ingresa en las primeras etapas de implementación.

Se debe implementar niveles jerárquicos tanto horizontal como verticalmente, con perfiles de ingreso de acuerdo a su nivel en el departamento de Talento humano, para el ingreso de información que permita saber con claridad quien es el responsable, así mismo se le debe dar clave de acceso a cada funcionario para realizar consulta y medio de reclamo por inconformidades en sus datos, para lograr una retroalimentación entre el administrador y los usuarios.

Bibliografía

- Alcaldía de Baraya 2019 Recuperado <http://www.baraya-huila.gov.co/tema/informacion-financiera>
- Caja de compensación comfamiliar Huila. - Transparencia y uso a la información, Afiliaciones empleados Recuperado <http://www.baraya-huila.gov.co/tema/informacion-financiera>
- Comisión Nacional de servicio civil 2013. Guía de estrategia de solución para la implementación de integración de datos e inteligencia de negocios. Recuperado de: <https://www.cnscc.gov.co/index.php/carrera-administrativa/provision-de-empleos-de-carrera/empleados-de-carrera-en-condicion-de-desplazamiento-por-razones-de-violencia>
- Depósito de documentos de la FAO.SF. Directrices para la recopilación sistemática de datos. Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/005/x2465s/x2465s09.htm>
- Diseño e Implementación de Procesos con Tecnología BPM (Business Process Management). Recuperado de : <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6298/1/AC-SISTEMAS-ESPE-038481.pdf>
- Garimella Kiran, Lees Michael, Bruce Williams. (sf) BPM (Gerencia de proceso de negocios) Recuperado de: <http://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/estructura-organica-de-la-direccion>
- GuiaTic Soluciones. Sf. Sara, Innovación en Talento Humano. Recuperado de: <http://www.guiadesolucionestic.com/sistemas-de-informacion/gestion-de-recursos-humanos/gestion-del-recurso-humano-y-nomina/651-sara->
- Hernández Basurto Tomás Uriel. 2009. Desarrollo de un Sistema de Administración de Bases de datos terminológicas y flexibles. Recuperado de: <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/1442/Tesis.pdf?sequence=1>.
- Jesús María Erazo Lerena.2013. Aplicación para la gestión de proyectos ágiles con Scrum. Recuperado de : http://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000283.pdf.
- José Villasís Reyes, Tatiana Gualotuña Cecilia Hinojosa. 2011. Metodología para el Análisis
- K., & LAUDON, J. (2004). Sistemas de información gerencial: administración de la empresa (Octava ed.). México: Parson Educación. Recuperado de: <http://sanmiranda.weebly.com/sistema-de-informacioacuten/1-sistema-de-procesamiento-de-transacciones>
- Metodología de la investigación. Quinta Edición. Pg44.

Navarro, Manuel, 2016. Herramientas de recursos humanos: soluciones indispensables en la transformación digital. Recuperado de: <http://www.revistabyte.es/tema-de-portada-byte-ti/herramientas-de-recursos-humanos/>

Novasof. 2016, La tecnología, clave en la evolución del área de Gestión Humana. Recuperado de: <http://www.novasoft.com.co/la-tecnologia-clave-en-la-evolucion-del-area-de-gestion-humana/>

Positiva Compañía de seguros –Nuestros productos. Seguridad y protección de las personas mercado colombiano con honestidad y compromiso
<https://www.positiva.gov.co/nuestros-productos/ARL/Paginas/default.aspx>

Sandra Cristina Riasco Erazo. 2011. Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. Recuperado de: <http://siga.unal.edu.co/index.php/procesos/gestion-por-procesos1/apoyo-gestion-talento-humano>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. (sf) Concepto de sistema de información gerencial. Recuperado de:
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/210102/Modulo_del_Curso_SIGP/Modulo%20del%20Curso%20SIGP%20EXE/leccin_3_el_concepto_de_sistema_de_informacin_gerencial.html