

**PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL TALENTO HUMANO  
DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE TAMINANGO - NARIÑO PARA  
EL AÑO 2009**

**MILDRETH YULAN DELGADO DELGADO  
SANDRA JOHANA RICAURTE MUÑOZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

**PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL TALENTO HUMANO  
DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE TAMINANGO - NARIÑO PARA  
EL AÑO 2009**

**MILDRETH YULAN DELGADO DELGADO  
SANDRA JOHANA RICAURTE MUÑOZ**

**Tesis de grado presentado como requisito para optar al titulo de  
Administrador de Empresas**

**Asesor:  
Esp. HECTOR MUÑOZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva del autor”

Art. 1º. Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

**San Juan de Pasto, Septiembre de 2009**

## RESUMEN

En la presente investigación, se plantean las principales falencias de una organización que ve la necesidad de buscar nuevas alternativas de dirección desde el punto de vista administrativo, tendientes a mejorar el servicio que presta, siendo una institución del Estado, como un derecho inherente a su función; desarrollando alternativas que superen vicios como la corrupción y el clientelismo. Por tanto, se pretende que el proyecto conduzca al mejoramiento continuo, cimentado en los principios de la gestión de calidad.

La normatividad a la cual se encuentran sometidas las instituciones públicas les exige mantener un carácter social, y propender por la búsqueda de la eficiencia en el manejo de los recursos; por tanto, una de las justificaciones más fuertes es la obligación de la aplicación de métodos para mejorar la prestación de los servicios brindando servicios de calidad y a menor costo. De ahí que el objetivo de la investigación es la de desarrollar dicho modelo administrativo, teniendo en cuenta como punto principal el talento humano.

Se pudo determinar que las debilidades tienen una misma raíz, representada en un bajo nivel de planeación y canalización de los recursos, lo mismo pasa con las amenazas; las cuales, son fruto de una falta de creatividad para afrontar los retos del entorno.

En cuanto a las oportunidades, las condiciones se encuentran sobre la mesa, con el diseño de planes que direccionen los recursos disponibles y los que se pueden gestionar. Existe una gran ventaja en tener una adecuada planta física y la posibilidad de planificar mejor los recursos que viene recibiendo por parte de la Administración Municipal.

Teniendo en cuenta la Norma NTCGP 1000-2004 se diseñan los puntos más importantes que deben ser resueltos por la administración Municipal, en cada una de las áreas de responsabilidad del Talento Humano.

El Plan de Mejoramiento para la Alcaldía, empezó con la aplicación del proceso administrativo, iniciando con la planeación en el ámbito general de la institución para poco a poco ir centralizando el proceso para volverlo más específico en el Departamento de Talento Humano; dejando las directrices que ayudaran a que los procesos se vean de forma más técnica, teniendo en cuenta la búsqueda de la calidad y la eficiencia. Se realiza un diseño organizacional, un modelo de dirección y unos parámetros de control; además, se establece el manual de funciones de todos los cargos.

## ABSTRACT

In the present investigation, the main are presented falencias of an organization that sees the need to seek new alternatives of direction since the administrative point of view, tending toward improving the service that lend, being an institution of the State, like a right inherent in its function; developing alternatives that surpass vices as the corruption and the patronage system. Therefore, it intends that the project conduct to the continuous improvement, founded in the principles of the management of quality.

The regulatory nature to which they are found submitted the public institutions requires to maintain a social character, and to tend for the search of the efficiency in the management of the resources; therefore, one of the justifications but hardly is the obligation of the application of methods to improve the installment of the services offering services of quality and to smaller cost. For that reason the objective of the investigation is that of developing said model administrative, keeping in mind as main point the human talent.

It could be determined that the weaknesses have a same root, represented in planning level a reduction and channeling of the resources, the same thing passes with the threats; which, they are fruit of a lack of creativity to confront the challenges of the environment.

As for the opportunities, the conditions are found on the table, with the design of plans that operate the available resources and the ones that they can be negotiated. A great advantage exists in having an adequate physical plant and the better possibility of planning the resources that comes receiving on the part of the local Government.

Keeping in mind the Norm NTCGP 1000-2004 the most important points are designed than should be resolved by the local government, in each one of the areas of responsibility of the Human Talent.

The Plan of Improvement for the city Hall, began with the application of the administrative process, initiating with the planning in the general environment of the institution for little by little go centralizing the process to return it more I specify in the Department of Human Talent; leaving the guidelines that helped that the processes be seen of more technical form, keeping in mind the search of the quality and the efficiency. A design is carried out organizacional, a model of direction and some parameters of control; besides, the manual of functions of all the is established charges.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	19
1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	22
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	22
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	24
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	24
1.3.1 Leyes que exigen la gestión organizada de las alcaldías .....	24
1.4 OBJETIVOS .....	25
1.4.1 Objetivo general .....	25
1.4.2 Objetivos específicos: .....	25
1.5 MARCO DE REFERENCIA .....	26
1.5.1 Marco histórico .....	26
1.5.2 Marco teórico. ....	27
1.5.2.1 Estudio Administrativo .....	27
1.5.2.2 Diagnóstico .....	28
1.5.2.3 Plan de mejoramiento .....	30
1.5.2.4 Descripción, diseño y análisis de cargos. ....	33
1.5.2.5 Reclutamiento y selección de personal .....	35
1.5.2.6 Capacitación y Evaluación del Desempeño con base en Competencias laborales. ....	35
1.5.2.7 Desarrollo organizacional .....	36
1.5.2.8 Requerimientos técnicos .....	36
1.5.2.9 Estudio financiero. ....	37
1.5.2.10 Determinación de Indicadores de Gestión .....	37
1.5.3 Marco legal. ....	38
1.5.4 Marco contextual .....	39
1.5.4.1 Localización y población del municipio de taminango .....	40

1.6 METODOLOGÍA .....	41
1.6.1 Tipo de investigación. ....	41
1.6.2 Método de investigación. ....	41
1.6.3 Fuentes de recolección de información: .....	42
1.6.3.1 Fuentes de información primarias .....	42
1.6.3.2 Fuentes de información secundarias .....	42
1.6.4 Universo de la investigación. ....	42
2. DESARROLLO DEL INFORME .....	44
2.1 DIAGNÓSTICO DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE TAMINANGO .....	44
2.1.1 Descripción del medio ambiente de la alcaldía. ....	44
2.1.2 Estructura organizacional.....	45
2.1.2.1 Desarrollo de procesos .....	45
2.1.3 Diseño, descripción y análisis de cargos .....	46
2.1.4 Reclutamiento y selección de personal.....	46
2.1.5 Capacitación y desarrollo organizacional.....	47
2.1.5.1 Ambiente laboral y motivación .....	47
2.1.5.2 Relaciones interpersonales.....	49
2.1.5.3 Capacitación .....	49
2.1.5.4 Estilo de dirección .....	50
2.1.6 Evaluación del desempeño. ....	51
2.1.7 Matriz DOFA general de la institución:.....	52
2.1.7.1 Debilidades: .....	52
2.1.7.2 Oportunidades: .....	52
2.1.7.3 Fortalezas: .....	53
2.1.7.4 Amenazas:.....	53
2.2 PUNTOS CLAVES DE MEJORAMIENTO EN EL AREA DE TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS DE TAMINANGO.....	55
3. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	56
3.1 PROCESO .....	56
3.1 PLANEACIÓN GENERAL EN LA ALCALDÍA DE TAMINANGO.....	62



3.1.1 Visión.....	62
3.1.2 Misión.....	62
3.1.3 Objetivo general de la alcaldía.....	62
3.1.4 Objetivos específicos:.....	62
3.2 AREA DE TALENTO HUMANO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE TAMINANGO .....	63
3.2.1 Metas:.....	63
3.2.2 Políticas: .....	63
3.2.3 Estrategias:.....	64
3.3 ORGANIZACIÓN .....	64
3.3.1 Dimensión política administrativa:.....	64
3.3.1.1 Presencia del Estado en el Municipio de Taminango .....	64
3.4 GESTIÓN DE LOS RECURSOS EN ALCALDÍA DE TAMINANGO.....	67
3.4.1 Provisión de recursos .....	67
3.4.2 Talento humano:.....	67
3.4.2.1 Generalidades.....	67
3.4.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación.....	67
3.4.3 Infraestructura.....	67
3.4.4 Ambiente de trabajo.....	68
3.5 PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	68
3.5.1 Planificación de la prestación del servicio.....	68
3.5.2 Procesos relacionados con el cliente:.....	68
3.5.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio la Alcaldía debe determinar:.....	68
3.5.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio .....	69
3.5.2.3 Comunicación con el cliente .....	69
3.5.3 Diseño y desarrollo: .....	70
3.5.3.1 Planificación del diseño y desarrollo .....	70
3.5.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo .....	70
3.5.3.3 Resultados del diseño y desarrollo .....	70

3.5.3.4 Revisión del diseño y desarrollo.....	71
3.5.3.5 Verificación del diseño y desarrollo.....	71
3.5.3.6 Validación del diseño y desarrollo.....	71
3.5.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo.....	71
3.6 ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS .....	72
3.6.1 Proceso de adquisición de bienes y servicios.....	72
3.6.2 Información para la adquisición de bienes y servicios.....	72
3.6.3 Verificación de los productos y/o servicios adquiridos.....	72
3.7 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	73
3.7.1 Control de la producción y de la prestación del servicio .....	73
3.7.2 Validación de los procesos de la prestación del servicio.....	73
3.7.3 Identificación y trazabilidad.....	74
3.7.4 Propiedad del cliente .....	74
3.7.5 Preservación del servicio.....	74
3.8 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN ...	74
3.9 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA.....	75
3.9.1 Generalidades.....	75
3.9.2 Seguimiento y medición:.....	76
3.9.2.1 Satisfacción del cliente.....	76
3.9.2.2 Auditoría interna.....	76
3.9.2.3 Seguimiento y medición de los procesos .....	76
3.9.2.4 Seguimiento y medición del servicio .....	77
3.9.3 Control del servicio no conforme.....	77
3.9.4 Análisis de datos.....	78
3.9.5 Mejora:.....	78
3.9.5.1 Mejora continua.....	78
3.9.5.2 Acción correctiva.....	78
3.9.5.3 Acción preventiva.....	79
3.10 FLUJO DE PROCESO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.....	80

3.11 PROCESOS PARA EL AREA DEL TALENTO HUMANO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE TAMINANGO .....	81
3.11.1 Descripción del proceso estratégico de planeación: .....	81
3.11.2 Diseño, descripción y análisis de puestos:.....	83
3.11.2.1 Beneficios del análisis y diseño de puestos de trabajo para los recursos humanos de la Alcaldía:.....	83
3.11.3 Análisis de puestos .....	84
3.11.3.1 Secretaria de Hacienda:.....	84
3.11.3.2 Departamento Operativo:.....	85
3.11.3.3 Departamento del Talento Humano: .....	86
3.11.3.4 Procesos funcional diseño y análisis de cargos:.....	88
3.11.4 Reclutamiento y selección de personal.....	90
3.11.4.1 Proceso funcional de selección de personal: .....	90
3.11.5 Determinaciones del proceso funcional de reclutamiento de personal: .....	92
3.11.6 Determinación del proceso funcional de contratación:.....	94
3.11.7 Determinación del proceso funcional de vinculación de nuevo personal: ...	95
3.11.8 Capacitación y desarrollo organizacional.....	96
3.11.8.1 Determinación del proceso funcional de capacitación y desarrollo:.....	96
3.11.8.2 Determinación del proceso de apoyo de desarrollo profesional:.....	98
3.11.9 Evaluación del desempeño con base en competencias laborales. ....	99
3.11.9.1 Determinación del proceso funcional de evaluación y mejoramiento del desempeño con base en competencias laborales: .....	99
3.11.9.2 Determinación del proceso de apoyo de recompensa e incentivos: .....	101
3.12 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE APOYO ESTRATÉGICOS Y CRÍTICOS DE LA ALCALDÍA .....	102
3.12.1 Proceso de apoyo de compras: .....	102
3.12.2 El proceso de apoyo de ingresos de maquinaria, equipos y suministros: .	103
3.12.3 Determinación del proceso de apoyo de atención al usuario:.....	103
3.12.4 Determinación del proceso estratégico de atención de solicitudes de servicio:.....	104

3.12.5 Determinación del proceso de apoyo de atención de quejas y reclamos	105
3.12.6 Determinación del proceso apoyo de seguridad e higiene:.....	106
3.13 DIRECCIÓN.....	108
3.14 CONTROL .....	108
3.15 PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA ALCALDÍA DE TAMINANGO 2009	110
4. REQUERIMIENTOS TECNICOS.....	114
4.1 ESTRUCTURA (HERRAMIENTAS Y EQUIPOS) .....	114
4.1.1 Plan de mejoramiento .....	115
5. CONCLUSIONES .....	116
6. RECOMENDACIONES .....	118
BIBLIOGRAFÍA.....	120
ANEXOS.....	121

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Estrategias resultantes de la Matriz DOFA .....	54
Cuadro 2. Equipos de cómputo:.....	114
Cuadro 3. Elementos de oficina.....	114
Cuadro 4. Costo de planes .....	115

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. ¿Cuál es el factor más importante para la realización del trabajo que desempeña en la institución? .....	47
Gráfico 2. ¿El salario que recibe por su trabajo lo considera?.....	48
Gráfico 3. ¿Cree que en esta institución existe la posibilidad de ascender en la escala jerárquica?.....	49
Gráfica 4. ¿Cuál es su nivel de estudios?.....	50
Gráfica 5. ¿Cuál es la imagen que su jefe inmediato le proyecta? .....	51
Gráfico 6. La Alcaldía y su entorno .....	57
Gráfico 7. Descripción Ciclo del Proceso .....	60
Gráfico 8. Mapa de Procesos de Alcaldía de Taminango .....	61
Gráfica 9. Organigrama del Municipio de Taminango – Nariño .....	66
Gráfica 10. Flujo de Proceso Talento Humano Alcaldía de Taminango (Nariño)...	80
Gráfica 11. Diagrama de Flujo del Proceso Estratégico de Planeación.....	82
Gráfico 12. Diagrama de flujo del proceso funcional de diseño y análisis de cargos.....	89
Gráfica 13. Diagrama Flujo del Proceso Funcional de Selección de Personal. ....	91
Gráfica 14. Diagrama Flujo del Proceso Funcional de Reclutamiento de Personal.....	93
Gráfica 15. Diagrama de Flujo Diagrama del Proceso Funcional de Contratación	95
Gráfica 16. Diagrama Flujo de Proceso Funcional de Vinculación de Nuevo Personal.....	96
Gráfico 17. Diagrama de Flujo Proceso Funcional de Capacitación Y Desarrollo .	97
Gráfico 18. Diagrama de Flujo Proceso de Apoyo a Desarrollo Profesional .....	98
Gráfico 19. Diagrama Flujo Proceso Funcional de Evaluación y Mejoramiento del Desempeño.....	100
Gráfico 20. Diagrama Flujo Proceso de Apoyo de Recompensa e Incentivos....	101

Gráfica 21. Diagrama Flujo de Proceso de Apoyo de Compras .....	102
Gráfica 22. Diagrama Flujo de Proceso de Apoyo de Ingresos de Maquinaria, Equipos y Suministros .....	103
Gráfico 23. Diagrama de Flujo Proceso de Atención Al Usuario.....	104
Gráfica 24. Diagrama Flujo del Proceso Estratégico de Solicitudes de Servicio..	105
Gráfico 25. Diagrama Flujo del Proceso de Apoyo de Atención de Quejas y Reclamos.....	106
Gráfico 26. Diagrama de Flujo Proceso de Apoyo de Seguridad e Higiene.....	107
Gráfico 27. Plan de mejoramiento Alcaldía de Taminango .....	110

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. ENTEVISTAS.....	122
ANEXO B. ENCUESTAS PARA EL PERSONAL DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE TAMINANGO NARIÑO .....	123
ANEXO C. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	124



## GLOSARIO

**CAPITAL:** cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

**COMPETENCIA:** aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración del RRHH, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.

**DESARROLLO SOSTENIBLE:** en las instituciones el desarrollo sostenible es la generación de valor con la utilización de recursos naturales sin que ésta situación implique la destrucción de la naturaleza.

**GESTIÓN:** efectuar acciones para el logro de objetivos

**HUMANO:** relativo al hombre o propio de él.

**INSTITUCIONES PÚBLICAS:** es una entidad sin ánimo de lucro, dependiente de la Alcaldía de un Municipio colombiano, que se dedican a la administración de recursos públicos para la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y saneamiento básico.

**ORGANIZACIÓN:** hace parte del proceso administrativo, y en el se establece la estructura de una institución para mejorar su funcionamiento, optimizar sus procesos y procedimientos y establecer las disposiciones de funcionalidad que ayuden a que una organización sea eficiente en la operación de sus empleados.

**PLANEACION:** primer paso del proceso administrativo; y sirve para establecer objetivos, metas y estrategias claras que guiarán a las instituciones en un escenario futuro.

**PRODUCTOR MARGINAL INDEPENDIENTE PARA USO PARTICULAR:** es la persona natural o jurídica que utilizando recursos propios y técnicamente aceptados por la normatividad vigente para cada servicio, produce bienes y servicios propios del objeto social de la institución de servicios públicos para sí misma o para una clientela propuesta por quienes tienen vinculación económica

directa con ella o con sus socios o miembros o como subproducto de otra actividad principal. (art. 14 ley 689 de 2001).

**RECIDUOS SÓLIDOS:** palabras utilizadas para referirse a los desechos o lo que comúnmente se le conoce como basura; la idea de cambiar la forma de referirse a este tipo de material surge de la alternativa de que no existe nada que pueda ser desechado, por el contrario, se puede reutilizar los elementos reciclados en una gran variedad de servicios.

**RRHH:** sigla utilizada para abreviar el término RECURSOS HUMANOS, el cual ha evolucionado a TALENTO HUMANO.

**SANEAMIENTO BÁSICO:** se conoce con este término al servicio de recolección de basuras el cual es prestado por una institución social del Estado.

**SERVICIO PÚBLICO DE ASEO:** es el servicio público de recolección municipal de residuos, principalmente sólidos. También se aplicará para la institución las labores de transporte, tratamiento, aprovechamiento y disposición final de dichos residuos (art. 14 ley 689 de 2001).

## INTRODUCCIÓN

La Alcaldía del municipio de Taminango es una organización del Estado, la cual como cualquier otra, requiere de una atención especial para administrar el buen manejo de los recursos de los contribuyentes. En la actualidad, los organismos del Estado Colombiano son las principales fuentes de empleo captando el 37% de la fuerza laboral en el país.

En las Alcaldías uno de los atractivos principales para el mercado laboral son los sueldos y prestaciones sociales que los integrantes de la institución reciben por sus servicios; al recibir las prestaciones de ley, primas legales (y hasta extralegales), y demás establecidas por ley, los empleados son atraídos para integrar el inventario del talento humano, considerado como privilegiado y respetado por la comunidad a la cual le prestan sus servicios.

A pesar de su gran posicionamiento en el mercado laboral, las alcaldías y, principalmente, la de Taminango, sufren de grandes falencias administrativas; en primer lugar sus mismas ventajas se vuelven en contra suya, cuando hablamos de estabilidad laboral se habla de periodos de máximo cuatro (4) años; que dicho sea de paso se convierte en un periodo bastante largo si se compara con la rotación de personal de otras instituciones, pero la falta de planificación del recurso humano hace que ingrese personal no idóneo para cada cargo, sin planificación, ni aplicación de procesos necesarios para captar el mejor recurso humano.

Las alcaldías “reclutan personal” teniendo en cuenta tres criterios como son: afinidad política, favores personales o políticos y/o recomendaciones externas relacionadas con las dos razones anteriores.

El papel de la alcaldía ante la comunidad se ve reflejado en obras; éstas son producto de la aplicación de los recursos provenientes del recaudo de impuestos y aportes del Estado; para su aplicación se elaboran programas que determinan la proporción del presupuesto disponible a aplicar en la comunidad; claro está que se tiene en cuenta límites establecidos por ley para destinar recursos en frentes como la salud, educación, deporte y recreación, cultura e infraestructura. Todo para determinar un equilibrio y la equitativa destinación del presupuesto en pro de cubrir las necesidades básicas de los ciudadanos.

Pero la Alcaldía de Taminango, al igual que muchas en Colombia, se encuentra bajo la crítica implacable de la comunidad a la cual sirve; el estigma de la corrupción se encuentra presente en toda entidad del Estado, y aún, sin haberle sido comprobado ningún caso concreto, siempre será señalada como un foco de corrupción. La situación es paradójica, mientras las personas cada vez mas

señalan a los políticos como corruptos, en épocas de elecciones siempre se aprovecha para tomar partido y así asegurar un “puesto” al interior del la alcaldía. Algunos detractores de la administración de turno en la mayoría de los casos corresponden al partido derrotado; solo en casos evidentes y comprobados se reciben críticas al interior del mismo partido.

Por las razones antes expuestas, y por los compromisos a los cuales el alcalde accede en su campaña para llegar a su elección, el proceso de administración del talento humano en la alcaldía no se tiene en cuenta. La planta de personal de la alcaldía se verá conformada por algunos empleados ya existentes de carrera administrativa, colaboradores de campaña y otros que en últimas son por ley elegidos sin la ingerencia del burgomaestre. Métodos científicos, teorías relacionadas y hasta pasos lógicos para la captación del personal mas adecuado para cada puesto de trabajo, son pasados por alto, dando la impresión de manejo poco transparente al interior de la entidad.

La aplicación del proceso de administración del personal, no garantiza un éxito rotundo, lo que si se podría asegurar es que la comunidad vería con otros ojos la gestión del Alcalde y sus esfuerzos por mejorar la imagen de la institución para mostrar su gestión como un proceso transparente donde se tuvo en cuenta los meritos de las personas y no criterios superficiales.

Para la disminución del margen de error y garantizar la adecuada provisión de los cargos se hace necesaria la implementación de las herramientas existentes para la eficaz administración del talento humano. A través de la historia se ha demostrado que el adecuado diseño de procesos integración del personal genera grandes beneficios para las organizaciones, retribuyendo en una mejora sustancial de la calidad de los productos y servicios prestados; en nuestro caso, la eficiencia de la gestión de la alcaldía generará una maximización de los recursos, reducción del gasto, menor tiempo de respuesta a las necesidades de la comunidad , mayor transparencia en la gestión y por ende una mejor imagen de la alcaldía ante la opinión pública.

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, y considerado que la Universidad de Nariño, en su nombre el programa de Administración de Empresas; tiene en sus estudiantes la posibilidad de generar estudios que propongan modelos y planes de mejoramiento de la gestión pública, que aumenten las oportunidades de la comunidad de recibir mejores resultados de sus contribuciones tributarias en pro de su misma comunidad, que provean caminos que mejoren la calidad de vida de las sus habitantes; siendo además uno de los compromisos mas sagrados con su misma sociedad en la cual se desenvuelve y fundamenta su razón de existir.

Por lo tanto se plantea un plan de mejoramiento administrativo para el talento humano con planeación estratégica para la alcaldía del municipio de Taminango para el año 2009; el cual busque el mejoramiento de la gestión del talento humano

al interior de la alcaldía, dejando de lado ideas clientelistas y que propendan a un ambiente laboral donde se promueva la creatividad, el premio al esfuerzo, el desarrollo humano y, sobretodo, la eficiencia y la calidad del servicio a la comunidad.

## **1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Alcaldía del Municipio de Taminango Nariño es un ente público creado para velar por la Administración de los recursos públicos; provenientes del recaudo de impuestos municipales y nacionales. La cabeza de la alcaldía está a cargo del alcalde que es elegido democráticamente por medio del voto popular y un periodo de cuatro (4) años; periodo en el que cada alcalde elegido implementa las estrategias necesarias para alcanzar sus objetivos propuestos en su programa de gobierno y llevando su propia plantilla de colaboradores, asesores y demás personal. En la mayoría de casos los únicos que continúan con sus cargos en el cambio de mandato son los empleados de carrera administrativa.

Como en muchas instituciones, la alcaldía de Taminango, presenta problemas en la aplicación del proceso administrativo, la poca planeación se restringe a suposiciones carentes de fundamentos, debido a que no se tiene en cuenta la situación real de la organización.

Una de las razones por las cuales no se tienen fuentes de información confiables se explica por la falta de organización, los informes financieros no son confiables al igual que muchos otros; los programas de gobierno son elaborados cuando el candidato se encuentra en camino de convertirse en alcalde, por lo que se puede esperar que el programa no se ajuste en la práctica.

En cuanto a la planeación en el corto y mediano plazo tenemos el plan de ordenamiento territorial (P.O.T.), el cual es elaborado por el Consejo Municipal; en éste se plasman las directrices anuales para dar cumplimiento al programa de gobierno, pero las limitaciones presupuestales empiezan a minar el cumplimiento de los objetivos; muchos de ellos se ven relegados al papel debido a las restricciones de ley y obligaciones adquiridas con anterioridad.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado y que en Colombia la política está llena de todo menos de personas calificadas para lo que son elegidas, salvo en casos muy escasos, se producen vacíos muy profundos en la administración, partiendo de la falta de rigor en la planeación los pasos sucesivos no pueden dejar un buen resultado.

Al observar el proceso de descripción y análisis de cargos, se presentan grandes falencias en el establecimiento de cargos y funciones, teniendo en cuenta que no se parte de una elección del mejor personal para la organización, podemos esperar que muchas de las funciones establecidas para cada cargo puedan o no

llevarse a cabo. La ineficiencia en las actividades de atención al cliente es imagen de ello.

Muchos de los usuarios de los servicios de la alcaldía concuerdan en calificar como pésima la gestión de los empleados, la falta de criterio para la toma de decisiones del personal en los “momentos de verdad” se traduce en constantes cuellos de botella que proveen de problemas que se trasladan a ultimas instancias para encontrar una respuesta, haciendo que el usuario deba esperar aún más para una solución.

La dirección de la alcaldía tiene baja calificación por parte de los usuarios, el burgomaestre se encuentra constantemente en búsqueda de solución de problemas de carácter legal, presupuestal y político; este último se convierte en una barrera que puede determinar la calidad de la gestión de la administración de turno. Por lo tanto, al dedicar la mayor parte del tiempo en “apagar incendios” se da prioridad a lo urgente y no a lo importante.

El control de la gestión pública es ejercido por la Contraloría Nacional; organismo que practica sus funciones teniendo como base los diferentes informes que provienen de la gerencia media de la alcaldía. Muchos de los requerimientos por parte de este organismo se convierten en un dolor de cabeza para los funcionarios de la alcaldía.

Al detenernos en las causas de las falencias de la administración se puede determinar que la falta de conocimientos y experiencia en materia de administración pública es una de las más profundas causas.

Desde un principio los alcaldes se preocupan por pagar favores políticos que por rodearse de personal con los meritos necesarios para cada cargo, la eficiencia no es factor para evaluar el desempeño, la falta de rigor en la aplicación del proceso administrativo genera un descontrol total de la gestión, la falta de sentido de pertenencia de los activos y patrimonio de la institución hace que cada vez que se termine el mandato de un alcalde, el sucesor deba cargar con problemas de desabastecimiento y malos usos de materiales, equipos y herramientas; el mal estado de éstas se agrava por la falta de mantenimientos programados y el descuido.

Todos los aspectos anteriores, en suma, son los que determinan la mala imagen de la institución, año tras año los alcaldes deben cargar con los problemas heredados de las pasadas administraciones y estos a su vez, dejaran su legado, convirtiéndose en una cadena interminable debido a que en ultimas la comunidad no cuenta con una conciencia ciudadana que permita elegir candidatos con la capacidad de dirigir eficientemente una organización; dejando de lado las conveniencias personales.

Para la presente investigación se tuvo en cuenta que la mayoría de los males de la administración pública se derivan de la falta de una Administración del Talento humano; por lo tanto se plantea la forma de administrar el personal que rodeará al mandatario para llevar a cabo sus objetivos.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el modelo administrativo que logrará mejorar el funcionamiento, control de actividades y el aprovechamiento del talento humano y, que mejor se adapta a la alcaldía del Municipio de Taminango Nariño desde el año 2008?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La alcaldía del municipio de Taminango posee una organización incompleta; en muchos frentes se descuidan puntos fundamentales en materia de planeación, organización, dirección, integración del personal y control; por tales vacíos se hace necesaria la formulación de un plan de mejoramiento administrativo que trate fundamentalmente sobre el mejoramiento del activo más importante de las instituciones como es el talento humano.

Por lo tanto, se requiere formular un plan que ayude a optimizar la labor de sus integrantes para la que la utilización de los recursos humanos y financieros se optimice en bien de la comunidad.

**1.3.1 Leyes que exigen la gestión organizada de las alcaldías.** También se debe tener en cuenta que la ley 689 de 2001 emanada del Honorable Congreso de la República, en su título III, Capítulo I; hace referencia al control de gestión y resultados de las entidades prestadoras de servicios públicos y que por ende las instituciones de servicios públicos deberán tener un sistema organizado de sus actividades para poder responder a las exigencias de los organismos de control. Además en el artículo 62 del Capítulo I “regulación, control y vigilancia del Estado en los servicios públicos”, se deja claramente estipulada la necesidad de establecer una organización que vele continuamente por su buen funcionamiento.

La falta de organización puede llegar a causar inconvenientes de tipo administrativo debido a la supervisión de los órganos de control del Estado. La Contraloría General, la Procuraduría y la Fiscalía, son entidades que regulan tanto la aplicación, adjudicación, destinación y gestión de los recursos que se encuentran a cargo de la alcaldía, razón por la cual se hace necesario mantener un control estricto de las actividades de la entidad, para con ello no generar fallas en la toma de decisiones y por ende evitar errores que provoquen sanciones y demandas para la administración y su mandatario.

En el centro de todo este conjunto de regulaciones, tenemos que el talento humano es el factor determinante para lograr los objetivos de una institución, en



cuanto que ningún tipo de infraestructura, por sofisticada que sea, logra funcionar correctamente sin la participación de personas idóneas y calificadas. Las exigencias legales generan un reto para el burgomaestre que deberá velar por cumplirlas.

Para ese cumplimiento se requiere de un talento humano que se encuentre en un contexto que promueva la creatividad y el alto desempeño, haciendo que las actividades se realicen de forma organizada y, en lo posible, de la manera que permita observar las falencias y corregirlas.

La ley 142 de 1994, en el artículo 2º, por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios, habla de la necesidad de las instituciones públicas de garantizar la calidad y el buen servicio público y su disposición para mejorar la calidad de vida de los usuarios, también de la ampliación permanente de cobertura, atención prioritaria de las necesidades básicas insatisfechas en materia de agua potable y saneamiento básico, prestación eficiente y continua del servicio, obtención de economías de escala comprobable, mecanismos que garanticen a los usuarios el acceso a los servicios y establecer un régimen tarifario proporcional para los sectores de bajos ingresos. Todos estos requerimientos que se le hacen a las instituciones públicas solo son posibles en la medida en que se adopten sistemas eficientes de administración, de lo contrario solo harán parte de un conjunto de palabras contenidas en una ley.

## **1.4 OBJETIVOS**

**1.4.1 Objetivo general.** Elaborar un Plan de Mejoramiento administrativo del talento humano para ser aplicado en el año 2009 en la alcaldía del Municipio de Taminango (Nariño), que le permita en el año 2010 un mejoramiento del funcionamiento general de la institución.

### **1.4.2 Objetivos específicos:**

- Conocer las situaciones y criterios que han venido guiando las acciones de la alcaldía, determinando así un diagnóstico que muestre el grado de aplicación de los conceptos de administración del talento humano que maneja.
- Realizar un análisis y diseño de cargos.
- Establecer las funciones para cada cargo.
- Realizar el diseño organizacional de la institución.
- Establecer indicadores de gestión para medir el impacto del plan.

## 1.5 MARCO DE REFERENCIA

**1.5.1 Marco histórico.** Revisando la historia de Taminango, se lo describe como un pueblo precolombino, de filiación idiomática Quillacinga. Taminango es el pueblo de la sal que en el Siglo XVI ya aparece registrado en el libro de protocolos (1655), como “Área de Cimarrón”.

Para el año 1700 y 1706, la composición étnica de Taminango es variada: nativos, negros, pardos, españoles, criollos e indios de otras encomiendas como del Tambo pintado y hasta emigrantes chinos, conforman la gran variedad de razas presentes en el territorio, dando un matiz multicultural y una riqueza étnica particular a la región.

Taminango fue fundado en 1700, su fundador Joaquín López y sus hijos figuran como propietarios de la hacienda del mismo nombre y establecieron el primer asentamiento en la zona. A partir de éste año Taminango hace parte de la historia regional con nombre propio. Cuenta de ello lo dan las actas de bautizo, confirmación y demás oficios de la iglesia católica, existentes en la parroquia del actualmente municipio de Buesaco.

Para el 1708, Taminango aparece como “Partido”, junto con el de Buesaco que era de mayor cobertura. El partido era una estructura administrativa, una especie de “centro”, recolector de diezmos del área circundante para sostener el clero que prestaba la atención espiritual.

En esta época Taminango dependía en el aspecto civil de la Ciudad de San Juan de Pasto y su cabildo. En lo eclesiástico, dependía, como se dijo anteriormente, de la parroquia de Buesaco. Para 1773, se le nombra como “El Pueblo de San Juan Bautista de Taminango” y pasa a pertenecer a la jurisdicción de San Juan de Pasto.

Para 1793, Taminango contaba con una población de 100 habitantes y solicitaba la división del curato de Buesaco, hecho que se dio en 1797.

Solo a partir de 1834 aparece en la historia regional el Distrito Parroquial de Taminango y para 1870 la Capital del Distrito era San Lorenzo. La población total del Distrito se calculaba en 3.068 habitantes.

Ya en el año de 1886, Taminango adquiere su verdadero perfil municipal. Con la segregación de San Lorenzo, entra en una etapa más definida como estructura municipal, cuando la Corporación Municipal de Pasto, en ordenanza N° 4 de enero 19 de 1886 dispone en su Artículo 3º “Divídase al Distrito de Taminango en los dos siguientes: Taminango Y San Lorenzo, que tendrán por capital la Villa de su respectivo nombre.

**1.5.2 Marco teórico.** Para la formulación del presente plan de mejoramiento administrativo del talento humano para las instituciones públicas del Municipio de Taminango, necesitaremos apoyarnos en los diferentes planteamientos teóricos establecidos por autores de reconocida trascendencia en el campo de la administración del talento humano.

Para empezar hablar de un plan de mejoramiento administrativo tenemos que establecer la necesidad de delimitar los procesos del DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO (DTH) de la institución. Dichos procesos son:

- Diseño, descripción y análisis de puestos de trabajo
- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación y desarrollo organizacional
- Evaluación del desempeño

Para cada uno de las anteriores actividades existen aportes de autores reconocidos que estudiaremos en su momento.

**1.5.2.1 Estudio Administrativo.** Se refiere a la aplicación de metodologías de investigación para establecer una solución a un problema en el área de la administración de Empresas. En el caso que tratamos el estudio administrativo pretende dar solución a la falta de un modelo administrativo a las instituciones públicas de Taminango; el cual, consta de la formulación de la planeación y la organización de la institución.

En la planeación; tras la definición de los objetivos, la misión, visión, metas y sus correspondientes políticas y estrategias, y la organización; que en general es la enumeración de tareas, agrupación en unidades lógicas y funcionales y el establecimiento de organigramas y de un manual de funciones; según los hermanos Sapag Ch. tenemos: *“Para cada proyecto es posible definir una estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de su posterior operación. Conocer esta estructura es fundamental para definir las necesidades del personal calificado para la gestión y, por tanto, estimar con mayor precisión los costos directos de la mano de obra ejecutiva”*<sup>1</sup>

Tan importante como los aspectos anteriores es la determinación del marco legal que reglamenta las organizaciones públicas, ya que dependiendo de estas se establece los lineamientos tanto presupuestales como operacionales para delimitar una estructura y un modelo organizacional que haga que las personas que laboran al interior de la institución tengan las condiciones apropiadas para su normal desempeño.

---

<sup>1</sup> NASSIR SAPAG, Caín y SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. 3 ed. Bogotá: McGraw – Hill, 1998. p.22.

El concepto de estudio administrativo enmarca al modelo administrativo ya que se debe partir desde la planeación general de la institución para poder determinar los requerimientos del personal y así planear futuras políticas de administración del talento humano. No se puede partir solamente desde el departamento de personal para lograr contextualizar diseños, análisis de puestos de trabajo de toda la institución.

Para la determinación de las anteriores dos primeras etapas del proceso administrativo se hace necesario establecer ciertos pasos que se realizarán a lo largo del estudio administrativo, después de revisar gran parte de la bibliografía referente, se pudo determinar que para establecer un estudio completo con sólidas bases teóricas se debe partir del diagnóstico de la unidad estudiada.

**1.5.2.2 Diagnóstico.** Es el primer paso del proceso de mejoramiento y consiste en hacer un análisis de la situación general de la institución para luego llegar al diagnóstico de la situación que tiene que ver con el talento humano. Con respecto a este punto Albert A. Fried dice:

*“En este paso, la institución se subdivide en segmentos que se consideran apropiados para la planeación; se integran el análisis del medio ambiente y las evaluaciones de la industria y de los competidores; asimismo, se definen los asuntos críticos a los que se enfrenta la institución”<sup>2</sup>*

En el diagnóstico se tiene que tener en cuenta la situación actual de la institución de servicios públicos, determinando las fortalezas y debilidades y estableciendo los puntos claves a tratar en el plan de mejoramiento. Este paso se considera de vital importancia ya que del diagnóstico depende gran parte el éxito al formular los objetivos y estrategias que se van a llevar a cabo en el futuro de la institución.

El análisis de la situación actual de la institución se desarrolla en cuatro pasos importantes: la observación, la descripción, explicación y predicción. Estos cuatro pasos hacen que el proceso tenga un carácter científico y por tanto tengan mayor validez.

Según Carlos E. Méndez A. *“el proceso científico inicia a partir de la observación. (En este paso)...El investigador define por objeto de conocimiento aquello que es susceptible de conocer, ya que tiene la intención de aumentar su grado de conocimiento sobre el mismo”<sup>3</sup>*, por lo tanto se requiere de un periodo de

---

<sup>2</sup> FRIED A, Albert. Biblioteca de administración estratégica. Tomo III. México: Mc Graw Hill, 1987. p.29.

<sup>3</sup> MENDEZ, Carlos. Metodología, Guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias Económicas, Contables, Administrativas. Bogotá: Mc Graw-Hill, 1988. p.18.

observación que en este caso se explica en la permanencia en las instalaciones de la institución para tener las observaciones pertinentes.

La descripción es el umbral necesario para el establecimiento de las explicaciones, según Méndez; “una vez verificada la ocurrencia de los hechos empíricos se procede a convertirlos en datos susceptibles de medida y comparación clasificando los hechos que se investigan, determinándolos en su dinámica interna y haciendo de tal fenómeno ese y no otro.”<sup>4</sup> La importancia en este punto radica en establecer mecanismos, métodos y estándares de medición que hagan que la etapa de la observación se convierta en un peldaño que en la descripción se sustente, sea creíble y cada vez más objetiva.

La explicación por su parte busca consolidar los resultados obtenidos en las etapas anteriores, la principal característica de la explicación es la de establecer relaciones entre las variables objeto de estudio. Teniendo como base de esta afirmación el hecho de que ningún fenómeno social se presenta en forma individual, así que: *“se hace necesario ubicar la existencia de los fenómenos que intervienen en el objeto de investigación y así explicarlo por sus relaciones con el contexto, además de sus componentes y estructura de relaciones internas.”*<sup>5</sup>

Es apenas obvio que estos pasos no solo son aplicables en la determinación del diagnóstico de la institución, sino que a lo largo de la investigación que se propone poner en práctica.

Para autores como Fried A. Albert, en su libro de administración estratégica, los pasos para realizar un diagnóstico comprenden actividades que no deben dejarse de lado en la medida en que focalizan la búsqueda de información dentro de puntos estratégicos y puntuales que hacen de la investigación un trabajo de carácter administrativo.

Las actividades a tener en cuenta son:

- Descripción del medio ambiente: para lo cual se pretende enumerar las variables que afectan directa e indirectamente el funcionamiento y desempeño de la institución, destacando la influencia de cada una de ellas y su impacto. Luego de una visión general se pretende darle una visión enfocada al talento humano y todos los factores que tienen que ver con éste al interior de la institución.
- Posición de la institución dentro del medio ambiente y el papel del talento humano en él: en tanto se determinaran los respectivos agentes que la

---

<sup>4</sup> MENDEZ, Op.cit., p.19.

<sup>5</sup> Ibidem.

acompañan en su misión, y su posición con respecto a estos, sus principales debilidades, sus puntos más críticos.

- Definición de las oportunidades, de los riesgos y de los asuntos críticos.

Para el diagnóstico se separarán las áreas de diagnóstico en los siguientes temas: Descripción del medio ambiente de la Alcaldía, desarrollo de procesos, ambiente laboral y motivación, relaciones interpersonales, capacitación y estilo de dirección. Por último se elaborará la matriz DOFA general de la institución. En cada tema estará inmerso la observación, la descripción, explicación y predicción.

Al final del diagnóstico se debe tener una visión clara, objetiva y proporcionada de la institución en lo referente a su organización y administración del talento humano en sus problemas y potencialidades más profundas, para desde aquí en la próxima etapa, construir los posibles caminos para su mejoramiento.

**1.5.2.3 Plan de mejoramiento.** Después de tomar como base los resultados del paso anterior, el plan de mejoramiento, busca establecer de forma ordenada el camino para que la actividad de las personas sea más productiva. Sobre este punto Albert A. Fried dice: El plan de mejoramiento *“...determina los programas de acción y el calendario que habrá que seguir si se desea cumplir con las metas deseadas. En esta revisión, el plan se incluye como parte integral del plan estratégico.”*<sup>6</sup> Es por tanto necesario que si se habla de plan se debe hablar de planeación, como punto de partida del proceso administrativo y elemento fundamental para demarcar las acciones a seguir para el mejoramiento de la labor de la institución. En el plan de mejoramiento se establecerá primero un modelo de planeación general para la institución, para lo cual, existen delimitaciones teóricas establecidas por diferentes autores.

Para la planeación que pretendemos realizar nos guiaremos por los términos establecidos por Chiavenato en lo referente con la planeación táctica, la cual, *“es una planeación realizada en el nivel departamental de una institución sus características principales son: proyectadas a mediano plazo, en general para el ejercicio anual; incluye todos los departamentos y abarca sus recursos específicos; se haya definido en el nivel intermedio para cada departamento de la institución.”*<sup>7</sup>

Según Chiavenato la planeación produce como resultado inmediato la elaboración de planes *“...el plan (se) constituye en el elemento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de esta.”*

---

<sup>6</sup> FRIED, Op.cit., p.29.

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, 5ª ed. Bogotá: Mc Graw – Hill, 1956. p.372.

*Todos los planes tienen un propósito común: la programación, la previsión, y la coordinación de una secuencia lógica de eventos que, si se aplican con éxito, deberían conducir a la consecución de los objetivos que la rigen.*<sup>8</sup>

Cuando hablamos de planeación debemos hablar de objetivos, metas, políticas, estrategia y otros elementos importantes que la componen, es por tanto que para establecer un plan eficaz tendremos que abordar estos temas y conceptualizarlos para la institución.

La planeación es la concepción de un método o una idea para hacer o realizar algo con el fin de alcanzar una meta; *“...la planeación es una actividad diaria y casi inconsciente de cada uno de nosotros”*<sup>9</sup>. Aplicada a la administración de instituciones, la planeación se caracteriza por los siguientes atributos:

- Se dirige al cumplimiento de un conjunto definido y específico de objetivos.
- Examina formas optativas de organizar el trabajo y proporciona una estimación de los recursos que se requieren.
- Proporciona un patrón con el cual se puede medir lo que se ha realizado.

Se debe tener en cuenta que la planeación es la primera etapa del proceso administrativo, porque sirve de base para las demás funciones. Esta función... *“determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto es un modelo teórico para actuar en el futuro”*<sup>10</sup>.

Las actividades que se van a seguir para establecer los objetivos son<sup>11</sup>:

- Definición de los objetivos
- Verificar donde están las cosas hoy
- Establecer premisas sobre condiciones futuras
- Establecer medios para conseguir los objetivos
- Implementar los planes de acción necesarios.

Pero la planeación requiere de una institución organizada para poder llevar a cabo sus operaciones, es por tanto, de gran importancia hacer referencia en esta

---

<sup>8</sup> *Ibíd.*, p.23.

<sup>9</sup> *Ibíd.*, p.25.

<sup>10</sup> *Ibíd.*, p.320.

<sup>11</sup> *Ibíd.*, p.322.

investigación a la ORGANIZACIÓN, la cual consiste en establecer una estructura funcional para la institución, que ayude a ejecutar las actividades en forma coherente y ordenada para maximizar la ocupación del tiempo y los recursos humanos y tecnológicos.

Según Adalberto Chiavenato la palabra organización puede tener varios significados<sup>12</sup>:

- a) Organización como unidad social: “asociación humana destinada a alcanzar determinados objetivos” dentro de esta definición se pueden observar dos aspectos: la organización formal y la organización informal.
- b) Organización como función administrativa: “esta es la segunda etapa del proceso administrativo...significa el acto de organizar, estructurar e integrar recursos y organismos, estableciendo relaciones entre ellos y sus respectivas atribuciones”

La organización consiste en<sup>13</sup>:

- Dividir el trabajo, es decir, determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados (especialización)
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización)
- Designar a las personas para que las lleven a cabo (cargos y tareas)
- Asignar los recursos necesarios
- Coordinar los esfuerzos.

La función de organizar consta de 3 componentes<sup>14</sup>:

- **Tareas:** el trabajo que se realiza en una institución experimenta un proceso de división que origina la especialización de actividades y funciones. Las funciones que deben cumplirse se derivan de los objetivos definidos en la planeación, y son la base de la organización. Las funciones se subdividen en tareas.

- **Personas:** cada persona es designada para ocupar un cargo. Que es una posición específica del trabajo global. En un principio, esa asignación debería tener en cuenta habilidades, actitudes, intereses, experiencia, práctica y comportamiento de cada persona.

---

<sup>12</sup> Ibid., p.133.

<sup>13</sup> Ibid., p.346.

<sup>14</sup> Ibid., p.347.



- **Órganos:** el trabajo y las personas se agrupan en órganos, en la medida que tengan características u objetivos semejantes. Los órganos se disponen en niveles jerárquicos y áreas de actividades. Los órganos de línea y de staff existen en función de la relación directa o indirecta con los objetivos de la institución.

#### ✓ **PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL TALENTO HUMANO**

Para el presente informe se tuvo en cuenta el modelo de dirección establecido por uno de los mas conocidos escritores del área de la administración; Idalberto Chiavenato, quien ha establecido un marco de estudio del talento humano en la organización contemporánea, real, claro y, sin dejar de lado la minuciosidad requerida para los objetivos, sencillo. En su libro "*Gestión del Talento Humano*", determina los puntos principales para tener en cuenta descritos a continuación.

Teniendo en cuenta que las condiciones de desarrollo del presente informe requiere de identificación y determinación de formatos puntuales que se adapten a la institución, sin dejar de lado el carácter científico que se le pretende dar al aporte que se presentará a la institución, además se tendrá en cuenta aportes coincidentes y complementarios con el modelo de Chiavenato y que le brindan mayor profundidad y adaptabilidad a la Alcaldía del Municipio de Taminango.

Para determinar un plan de mejoramiento administrativo del talento humano, se dedicará un aparte en el cual se tocaran los siguientes temas:

- Determinación de una estructura organizacional adecuada para la institución.
- Diseño, descripción y análisis de cargos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Capacitación y desarrollo organizacional.
- Evaluación del desempeño.

Para cada uno de estos pasos tenemos que cada uno requiere cierto tipo de enfoque y tratamiento en cuanto a su metodología depende en gran parte el éxito y adaptabilidad del plan que se pretende proponer para su implementación. Por lo tanto analizamos cada paso bajo las teorías existentes.

**1.5.2.4 Descripción, diseño y análisis de cargos.** Para plantear el presente modelo tenemos que referenciar también a autores importantes que se refieren específicamente a estos temas dando una base teórica sólida al modelo que pretendemos plantear.

Un cargo, anota Sherman, "*puede definirse como una unidad de organización que conlleva a un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y*

*distinto de los otros cargos*".<sup>15</sup> La descripción de cargos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás, el análisis de cargos estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma.

Luego de la descripción de cargos el paso que debemos seguir es el de diseño de los mismos de lo cual encontramos que según Chiavenato: *"el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo"*<sup>16</sup>.

Así mismo, Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano agrega que: *"el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización"*<sup>17</sup>.

Al realizar la descripción, el análisis tenemos luego que realizar el diseño de los puestos de trabajo para lo cual encontramos los siguientes aportes teóricos de diferentes autores.

Chiavenato, (1999): *"el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo"*.

Es así que Mondy, (1997) señala: *"el diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización"*.

Como se puede apreciar estas definiciones se relacionan en contenido, pero se toman de una manera general, para nuestro caso entonces tomaremos el *"Diseño de Puestos de Trabajo es un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones,*

---

<sup>15</sup> BOHLANDER, George, y SNELL, Scot. Administración de Recursos Humanos. 12 ed. México: Mc Graw Hill, 1993. p.152.

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Op.cit., p.42.

<sup>17</sup> *Ibíd.*, p.250.

*calificaciones y recompensas de los ocupantes, para lograr que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente”<sup>18</sup>.*

Analizando el conjunto de concepciones aquí citadas, sacamos como conclusión que, el Diseño de Puestos de Trabajo es un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas de los ocupantes, para lograr que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente.

**1.5.2.5 Reclutamiento y selección de personal.** Como para el presente modelo es necesario también dejar sentada las bases para futuros reclutamientos de personal, se hará una referencia de los conceptos teóricos que se refieren a este tema en particular.

Para Chiavenato *“Reclutamiento, es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”<sup>19</sup>*, por tanto se convierte en punto de partida fundamental para la escogencia de personas idóneas para cada cargo.

De acuerdo con Werther, William B. Jr. (2000)<sup>20</sup>, reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo

El reclutamiento y la selección de empleados se constituyen en aspectos críticos en el área de los recursos humanos debido a que las organizaciones se encuentran compuestas principalmente por personas que a través de su trabajo y capacidades llevan a cabo el objeto empresarial, así que su selección habrá de ser óptima si se quieren obtener resultados excelentes.

**1.5.2.6 Capacitación y Evaluación del Desempeño con base en Competencias laborales.** Es una herramienta que permite evaluar el desempeño de un empleado con respecto a sus objetivos y a la descripción de sus responsabilidades y tareas en un periodo determinado, detectando potenciales no desarrollados en el personal y/o posibles promociones, ascensos y movimientos internos.

---

<sup>18</sup> BALLIVIAN D, Rafael A. Administración del talento humano. Buenos Aires: Editorial Eclipse, 1998. p.32.

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Op.cit., p.173.

<sup>20</sup> WERTHER, William B. Administración de personal y recursos humanos. 5ta. ed. México: Mc Graw Hill, 2000. p 60.

El presente estudio pretende ser dirigido a una entidad pública; por tanto, tenemos que tener en cuenta que la evaluación del desempeño debe orientarse en la identificación de competencias laborales; el cual se constituye en un enfoque en el que el SENA ha venido trabajando y desarrollando, determinando la metodología que facilita la estandarización, paso a paso, de las competencias laborales; es decir, permite determinar las capacidades que éste debe demostrar para el desempeño de una profesión u oficio. Así mismo, establece con exactitud las áreas en dónde tiene deficiencias y requiere capacitación o actualización.

El SENA ha desarrollado un cuadernillo llamado “Metodología para la elaboración de normas de competencia laboral” la cual muestra el camino para la implementación del enfoque. Con respecto a la presentación del tema, Darío Montoya Mejía, Director General de SENA afirma: “Esta metodología que estamos entregando al país, recoge las experiencias que hemos aplicado, entre 1999 y 2002, conjuntamente con empresarios, trabajadores y asesores metodológicos, en la elaboración de Unidades de Competencia Laboral. Constituye la plataforma para la preparación y ejecución de acciones de formación profesional, el desarrollo de procesos de certificación que reconozcan los desempeños exitosos de los trabajadores, y la gestión del talento humano en las empresas.”

El modelo de competencias laborales para una empresa debe ser elaborado conjuntamente con los empleados; Por lo tanto, su elaboración se constituirá como una valiosa herramienta en la descripción de los desempeños laborales requeridos en los diferentes cargos u ocupaciones, y, con base en estas competencias, hacer más eficientes los procesos de selección, inducción, capacitación y promoción del talento humano.

**1.5.2.7 Desarrollo organizacional.** Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.”<sup>21</sup> Su función es mejorar la eficacia de la institución a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

**1.5.2.8 Requerimientos técnicos.** Dentro de la investigación propuesta se requiere establecer los requerimientos técnicos que son necesarios para la ejecución del plan propuesto, por lo tanto, en este capítulo, cuando hablamos de requerimientos técnicos nos referimos a que ellos son las necesidades de la institución que tienen que ver con la rama tecnológica, estructural y demás herramientas que se requiere determinar para apoyar las actividades de una institución o grupo de trabajo.

Este aparte tiene como objeto *“cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación... del análisis de las características y especificaciones*

---

<sup>21</sup> CHIAVENATO, Op.cit., p.178.

*técnicas de (las herramientas y equipos requeridos)... podrá precisarse su disposición en planta, la que a su vez permitirá dimensionar las necesidades de espacio físico para su normal operación*<sup>22</sup>.

**1.5.2.9 Estudio financiero.** Para llevar a cabo un nuevo plan se requiere de nuevas inversiones o la reorientación de recursos financieros, por lo tanto; el estudio financiero es la cuantificación en términos monetarios de los requerimientos financieros necesarios para implementar un nuevo modelo administrativo. Para el estudio financiero se determinará:

- ✓ **Inversiones:** en el cual se establecerá el valor de las inversiones en; terrenos, construcciones, diferidos, mano de obra y materia prima para establecer la inversión total necesaria.
- ✓ **Presupuesto:** es la presentación ordenada de los resultados esperados de un plan, un proyecto o una estrategia. La importancia de los presupuestos radica en que mediante la evaluación es posible realizar el control de la gestión de la institución. En la presente investigación se formulará un presupuesto de capital; el cual, está pensado para cuantificar las sumas de dinero que deberán gastarse a fin de cumplir con la implementación de lo propuesto en el nuevo plan.

Según Sapag: *“la sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definir todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero*<sup>23</sup>.

Los pasos que se seguirán para la elaboración del presupuesto serán:

- Análisis de los recursos disponibles
- Estimación de los sucesos de medio
- Desarrollo de la estrategia
- Desarrollo de los planes específicos
- Revisión a nivel empresarial
- Preparación del presupuesto

**1.5.2.10 Determinación de Indicadores de Gestión.** En este capítulo se determinarán los puntos claves que ayudarán a medir la gestión de la institución en términos generales de funcionamiento. Estos a su vez ayudarán a mantener un

---

<sup>22</sup> SAPAG, Op.cit., p.19.

<sup>23</sup> Ibid., p.24.

control permanente y generar los correctivos que sean necesarios en el momento y dirección adecuados.

Por lo tanto en esta etapa del proceso es *“a medida que la organización conceptualiza su futuro, debe identificar medios específicos para medir su progreso hacia él, estableciendo indicadores críticos de éxito (ICE) para cada línea de negocio (LDN) y luego para la organización en general”*<sup>24</sup>.

Por lo general, los indicadores de gestión son una combinación de cifras financieras específicas como ventas, márgenes y tasa interna de retorno e índices observables de éxito, como moral del empleado y opiniones de los clientes acerca del servicio; para nuestra investigación se deberán determinar ciertos indicadores que reflejen la labor al interior de la institución pero desde un punto de vista de gestión social y maximización de la utilización de los recursos en bien de la comunidad ya que se trata de una institución social del Estado.

**1.5.3 Marco legal.** Para la formulación de este estudio administrativo se tendrá en cuenta el conjunto de normas que rigen su funcionamiento como son: la ley 142 de 1994 y la ley 689 de 2001 y demás que regulan el comportamiento de las entidades públicas y en especial las de servicios básicos como son los de acueducto, alcantarillado y saneamiento básico. En el campo de descentralización administrativa se tiene en cuenta lo expresado en la Constitución Nacional de 1991, artículo 311, en el cual se consagra al municipio “como organización básica de la estructura político - administrativa y le asigna la función de prestar sus servicios públicos que le determine la ley, con el fin de asegurar la participación ciudadana en el manejo de los asuntos públicos de carácter local”.

Del mismo se tendrá en cuenta el cumplimiento de lo establecido en el artículo 6º de la Ley 872 de 2003, esta norma establece los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad aplicable a la Rama Ejecutiva del Poder Público y Otras Entidades Prestadoras de Servicios.

Es así, como dentro de esta concepción empresarial surge el municipio como entidad prestadora de los servicios públicos, vital para todos los habitantes de su jurisdicción; con una de las finalidades de carácter social del Estado y de los mismos servicios, ya que con ellos se pretende impulsar el bienestar general y mejoramiento de calidad de vida de su población. Finalidades expresadas en los artículos 365 y 360 de la Constitución Nacional que pretende asegurar su prestación eficiente y dar solución a las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental y de agua potable, y con un rubro de vital importancia dentro de los planes y presupuestos del gasto público social de la nación y de las entidades territoriales de prioridad sobre cualquier otra asignación.

---

<sup>24</sup> GOODSTEIN D, Leonard. Planeación Estratégica Aplicada: Guía general. Bogotá: Norma, 2001. p.442.

En vista del trabajo que se pretende realizar es importante tener en cuenta lo estipulado en la Ley 136 de 1994. Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y funcionamiento de los servicios públicos en los municipios.

Además se tendrán en cuenta las leyes establecidas en el código del trabajo, en lo correspondiente a los empleados de la institución; sus remuneraciones, derechos y deberes para con la institución y la sociedad a la cual le están prestando sus servicios.

Es muy importante para la formulación de este estudio administrativo tener en cuenta la reglamentación establecida por el gobierno central, encabezado por el Presidente de la República, el gobierno departamental y el Municipal; los cuales establecen parámetros legislativos y constitucionales que regulan el funcionamiento y establecimiento de planes de acción para las instituciones que pertenecen y manejan recursos del Estado.

En busca de lograr un desarrollo sostenible para la institución y un funcionamiento más amigable con el medio ambiente, se formulará este estudio administrativo respetando la ley establecida por el Ministerio del Medio Ambiente. Debido a que la prestación de los servicios de la institución contribuye al saneamiento básico de una región, pero su mal manejo podría llegar a generar focos de contaminación irreparables.

**1.5.4 Marco contextual.** La Alcaldía del municipio de Taminango es una institución pública, adscrita a la organización gubernamental y con funciones de carácter social. Por tal razón, sus actividades no pueden ser prestadas por organismo alguno y no puede ser asistida en sus atribuciones.

Para la Alcaldía, no existe competencia; las instituciones privadas pueden participar en la ejecución, administración y/o contratación de las obras y programas del Estado solo en los casos y cumpliendo los términos establecidos en la ley.

El Alcalde, que cumple funciones iguales a un gerente general, es elegido democráticamente por mayoría de votos para un periodo de cuatro (4) años; él en compañía del Honorable Concejo Municipal, quienes son los que determinan prioridades y realizan las destinaciones presupuestales requeridas para cada necesidad de la comunidad.

Por tratarse de una organización del Estado, la Alcaldía no recibe contraprestaciones por la prestación de sus servicios; éstos se determinan en la medida en que las comunidades se benefician de las obras; es decir, en impacto social. En todos los casos, por ley, las Alcaldías como representantes del gobierno en la región son los que deben asumir las inversiones en infraestructura que

ningún ente privado realizaría, tales como: la construcción y mantenimiento de vías de comunicación terciarias; ya que benefician directamente a la comunidad y por tanto deben ser asumidas por el gobierno.

Por tratarse de obras y servicios que benefician a la comunidad, además de ser contempladas por la constitución como deberes del Estado las alcaldías reciben recursos directamente de la comunidad y del erario público, recogidos por medio de los impuestos.

**1.5.4.1 Localización y población del municipio de taminango.** El territorio del municipio de Taminango se encuentra ubicado al sur occidente de Colombia y al extremo norte del Departamento de Nariño, sobre una derivación de la cordillera central donde se forman las serranías de el Páramo, Alto Don Diego y Majuando.

Sus coordenadas geográficas se encuentran entre los 600 y 1500 metros sobre el nivel del mar, su cabecera esta localizada a los 1º 34` de longitud norte; 77º16` de longitud Este del meridiano de Greenwich.

Taminango limita al Norte con el Departamento del Cauca (municipio de Mercaderes) y el municipio del Rosario, por el sur con los municipios de Chachagui y el Tambo, por el Oriente con el municipio de San Lorenzo y por el Occidente con el Municipio de Taminango.

El municipio de Taminango cuenta con 15.792 habitantes, según las proyecciones del censo Nacional de población del DANE de los cuales del 17.87% es población de la cabecera y el 82.13% corresponde a población rural<sup>25</sup>; pero teniendo en cuenta los resultados de la encuesta municipal del año 2004, realizada por la alcaldía, se obtuvo como resultado que la población del municipio es de 21.204, con un 16.97% de la población urbana y el restante de población rural.

Con relación a los datos estadísticos de proyección de la población suministrados por el DANE y la investigación de la alcaldía, existe una diferencia de 5.412 personas; por lo tanto el municipio no esta recibiendo los recursos de acuerdo al volumen poblacional establecidos en la ley 60.

La encuesta municipal determinó además que el 65% de la población es económicamente activa y esta en capacidad de trabajar, pero en contraste los índices de desempleo son muy altos y ascienden al 49.7%, porcentaje que esta muy por encima del promedio Nacional del año 2007.

---

<sup>25</sup> DANE, Resultados de Censo poblacional, 2005.



## 1.6 METODOLOGÍA

**1.6.1 Tipo de investigación.** Teniendo en cuenta que la metodología es un procedimiento general para lograr, de una manera precisa, el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación nos presenta los métodos y técnicas para llevarla a cabo.

Es necesario tener en cuenta el tipo de investigación o de estudio que se va a realizar, ya que cada uno de estos tiene una estrategia diferente para su tratamiento metodológico. Por ello, se determina el tipo de investigación, que para nuestro caso es investigación descriptiva o experimental.

Se trata de un estudio descriptivo ya que se determinará las características del departamento de Talento Humano y sus implicaciones administrativas en el funcionamiento general de la institución.

**1.6.2 Método de investigación.** El método de investigación que se utilizará es el inductivo ya que por medio de la observación de hechos particulares llegaremos a conclusiones generales. Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

Para el presente estudio nos referiremos al método de INDUCCIÓN COMPLETA, en el cual las conclusiones son sacadas del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, es decir que solo es posible si conocemos con exactitud el número de elementos que forman el objeto de estudio y además, cuando sabemos que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de investigación.

En el caso que nos compete la inducción completa nos indica que todos los elementos presentes en el objeto de estudio – las instituciones públicas del Municipio de Taminango – se tomarán las diferentes integrantes y dependencias relacionadas con el Talento Humano de la institución. Además para el presente estudio nos apoyaremos en el método de OBSERVACIÓN CIENTÍFICA, en este es necesario conocer el problema y el objeto de investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, es decir que la observación tiene un aspecto contemplativo.

La observación configura la base de conocimiento de toda ciencia y, a la vez, es el procedimiento empírico más generalizado de conocimiento. Dicho método será utilizado en la primera fase del trabajo en la institución.

### **1.6.3 Fuentes de recolección de información:**

**1.6.3.1 Fuentes de información primarias.** Como fuentes de información primarias se utilizarán las encuestas a los empleados y entrevistas al personal directivo; además se realizarán entrevistas a personas que se consideren expertos en temas determinados.

Las encuestas y cuestionarios se aplicaran en forma escrita, entregando los cuestionarios para que el empleado diligencie cada una de sus respuestas y sean entregadas posteriormente para su análisis.

Las entrevistas se desarrollaran en forma presencial, utilizando una grabadora de sonido para registrar las respuestas. La mayoría de las preguntas serán abiertas para recoger la mayor parte de impresiones espontáneas y libres en la conversación.

**1.6.3.2 Fuentes de información secundarias.** La información que esperamos recolectar se encuentra en libros de consulta, publicaciones del Congreso de la República, revistas relacionadas con temas públicos, tesis de grado que tengan como base las instituciones públicas y los estudios administrativos, y la información encontrada en Internet en paginas relacionadas con la administración del talento humano.

**1.6.4 Universo de la investigación.** El universo para esta investigación lo integran el total de empleados de la alcaldía; entre ellos, los cargos de carrera administrativa, los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción y los de orden de prestación de servicios (O.P.S), en total el universo es de 50 personas; el cual, no justifica la determinación de una muestra, por lo que se tomará el total de los elementos para la realización de la investigación.

La distribución numérica de los empleados por tipo de cargo es la siguiente:

- ✓ Carrera administrativa: 14 personas
- ✓ Elección popular: 12 personas
- ✓ Libre nombramiento y remoción: 14
- ✓ Orden de prestación de servicios: 10

- RESUMEN CAPITULO 1: En la formulación de problemas como en la presente investigación, se plantean las principales falencias de una organización que ve la necesidad de buscar nuevas alternativas de dirección desde el punto de vista administrativo, tendientes a mejorar el servicio que presta, siendo una institución del Estado, como un derecho inherente a su función; desarrollando alternativas que superen vicios como la corrupción y el clientelismo. Por tanto, se pretende que el proyecto conduzca al mejoramiento continuo, cimentado en los principios de la gestión de calidad.

La normatividad a la cual se encuentran sometidas las instituciones públicas les exige mantener un carácter social, y propender por la búsqueda de la eficiencia en el manejo de los recursos; por tanto, una de las justificaciones más fuertes es la obligación de la aplicación de métodos para mejorar la prestación de los servicios brindando servicios de calidad y a menor costo. De ahí que el objetivo de la investigación es la de desarrollar dicho modelo administrativo, teniendo en cuenta como punto principal el talento humano.

Para este tipo de propósitos se hace necesario el apoyo de la investigación en conceptos de las diferentes teorías del conocimiento administrativo y; por supuesto, de los diferentes aportes de escritores como: los hermanos Sapag, Carlos Méndez, Albert A. Fried, Adalberto Chiavenato, George Bohlander, Scot SHERMAN, Rafael Ballivian D, William Werther, que entre otros nos darán pautas aplicables al objeto de estudio.

Un estudio descriptivo es el que se pretende llevar a cabo; ya que se determinará las necesidades del departamento de Talento Humano y sus requerimientos administrativos para el funcionamiento general de la institución.

## 2. DESARROLLO DEL INFORME

### 2.1 DIAGNÓSTICO DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE TAMINANGO

De acuerdo a la presente investigación se ha podido determinar la situación actual de la institución; mediante la observación directa y la interacción con los miembros de la organización, fue posible la determinación de las principales falencias y los puntos claves a tratar en el plan de mejoramiento y el modelo administrativo tendiente a organizar el Departamento de Talento Humano.

La Alcaldía del Municipio de Taminango cuenta en su operación actual con una planta de personal de 50 personas, las cuales se encuentran repartidas en las diferentes áreas o secretarías para cumplir funciones de una manera desordenada y sin ningún tipo de procedimiento pre-establecido.

La institución cuenta con una planta propia de funcionamiento, las instalaciones físicas son lo suficientemente amplias para dotar al personal administrativo de un espacio propio para cada uno de sus empleados; el personal operativo, al desempeñarse la gran parte de su tiempo laboral fuera de las instalaciones, no requiere de área de oficinas; siendo para ellos necesario espacios más comunes para los cortos periodos al interior de la institución.

**2.1.1 Descripción del medio ambiente de la alcaldía.** Actualmente la Alcaldía cuenta con la posibilidad de manejar completamente la oferta de servicios de saneamiento y demás servicios a los cuales se dedica, situación que genera un ambiente de tranquilidad por la no presencia de competencia; la falta de ella ha generado una posición de conformismo por la no necesidad de mejorar.

Con la implementación de la ley 872 de 2003, todas las entidades públicas deben certificarse como instituciones socialmente viables y que garanticen la implementación de sistemas de calidad en base a procesos.

Taminango es un Municipio con una gran riqueza de recursos naturales lo cual hace que la institución tenga un gran reto al administrarlos, utilizándolos para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Actualmente la prestación de los servicios de la entidad se hace de acuerdo a la ubicación de los usuarios adscritos al Municipio; servicios de aseo solo están destinados al perímetro urbano teniendo en el momento el 57% del cubrimiento de los barrios, el restante 43% no cuenta con el servicio debido a la incapacidad en el momento de dar cubrimiento.

El servicio de alcantarillado tiene un total de cubrimiento del 87% del perímetro urbano, se espera que con las destinaciones presupuestales del año 2007 y 2008 se logre el cubrimiento total de este servicio; teniendo en cuenta un crecimiento de la población urbana del 2.1% y 1.98% sucesivamente en los años siguientes.

El servicio de acueducto se ha venido prestando en su totalidad en el Municipio, el casco urbano cuenta con un servicio de agua constantemente y la solución de problemas de mantenimiento inesperados se realiza en periodos de tiempo que no superan las 24 horas promedio; en el área rural existen redes de acueductos propios, desarrollados por el mismo usuario, en cuanto las fuentes de agua sean cercanas y de fácil acceso, en estos casos la labor de la unidad se extiende a prestar los servicios de asesoramiento – si son solicitados por el usuario- y administración de los recursos hídricos en cooperación con la UMATA regional. La red propia de acueducto rural es de solo el 18% del total de los hogares de las veredas, y se ubica en dichas veredas cercanas a las cabeceras municipales.

En cuanto a al servicio que los clientes reciben por parte de la institución se pudo determinar que el 14% de los usuarios, como promedio de los últimos 6 meses, del servicio de acueducto y alcantarillado han presentado una queja al mes por desatención oportuna. La solución de los problemas se hace de forma lenta y se hace necesario solicitar en varias ocasiones los servicios de solución de problemas. La atención por parte de los empleados es percibida como poco amable en un 45% por parte de los usuarios.

La posición de la institución dentro del medio ambiente es el de un administrador de los recursos, tanto naturales como financieros, para generar mejor calidad de vida de los habitantes de la región. El papel del talento humano en él es hacer que esa administración sea efectiva, maximizando la utilización de los recursos e imprimiendo los principios de calidad en todos los procesos que al interior de la unidad se realizan.

**2.1.2 Estructura organizacional.** Para llegar a diseñar una estructura organizacional adecuada para la institución, se debe partir de determinar uno a uno los componentes que permiten que cada uno de estos componentes influyen en el armonioso desarrollo de las actividades al interior de la institución.

**2.1.2.1 Desarrollo de procesos.** Se realizó la investigación haciendo uso de unas planillas de cuestionarios de encuestas y entrevistas al interior de la institución, las cuales nos brindaron la información que a continuación veremos.

Los resultados de las encuestas aplicadas dieron como resultado que el 68% de los empleados de la institución tienen al menos una función duplicada ó realizada por dos mismos funcionarios de manera repetitiva sin generar por esta labor ningún tipo de adición al resultado del proceso.

No existe para la entidad un manual de procesos y procedimientos que guíe las acciones de los empleados de la institución, las funciones son asignadas en forma desordenada de acuerdo a la necesidad de la situación. Dicha situación genera incertidumbre, repetición de procesos, pérdida de capacidad productiva de la fuerza laboral, ausentismo y desmotivación.

Esta situación hace que los empleados de la institución realicen tareas no controladas, dejando las actividades a criterio de cada individuo, sin el establecimiento de indicadores de gestión que permitan medir periódicamente la productividad y el cumplimiento de metas.

**2.1.3 Diseño, descripción y análisis de cargos.** En la Alcaldía de Taminango no hay precedente en el diseño y análisis de puestos de trabajo, las funciones se han asignado teniendo en cuenta manuales de funciones de administraciones anteriores.

Al determinar las principales falencias en el diseño de puestos de trabajo podemos encontrar que el 75% de los empleados solo conocen el 10% del total de las funciones de su cargo, del restante 25% el 9% describe sus funciones en términos generales, el 6% solo desarrollan actividades sin tener en cuenta una orden o un deber y el 5% no tienen control.

El mobiliario de la Alcaldía presenta un grado avanzado de deterioro, el 48% de los escritorios y sillas tienen por lo menos más de 8 años, presentándose rayones, zonas despintadas, orillas quebradas y suciedad. No existe un control para el mantenimiento de los puestos de trabajo por parte de los mismos empleados y las labores de limpieza se restringen a la empleada de servicios generales. En el 5% de los puestos de trabajo se presenta desorden por la falta de repisas o estantes que permitan el archivo adecuado de carpetas.

La mayoría de las oficinas se cuenta con una buena visibilidad, debido a la presencia de ventanas que proveen de luz al interior, se cuenta con claraboyas y pasillos amplios que permiten la entrada de luz a casi todas las oficinas y dependencias, excepto a solo 2 lugares donde se disponen los útiles de aseo y bodega; en éstas se cuenta con lámparas de neón que proveen de una excelente visibilidad.

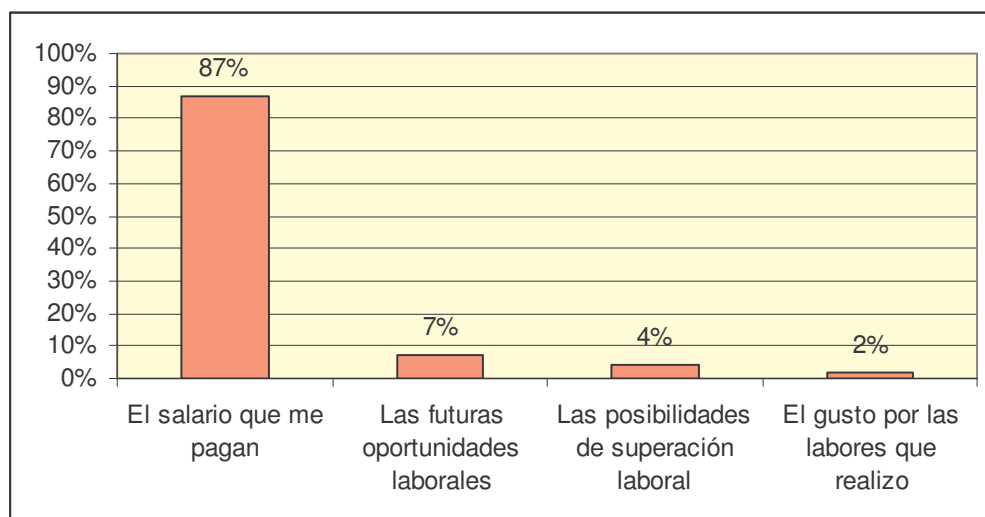
**2.1.4 Reclutamiento y selección de personal.** No existe en la Alcaldía de Taminango un proceso de selección de personal, las personas que actualmente ocupan los cargos de la institución fueron elegidos sin tener en cuenta la oferta laboral existente en el municipio, el 81% de las personas (ver gráfica N° 4) cuentan con un bajo nivel educativo y no fueron sometidos a exámenes para determinar las actitudes mínimas para clasificar en el cargo.

Existen muchos rumores de la comunidad en lo referente a la escogencia de las personas que ocupan los cargos de la Alcaldía, el 95% de los usuarios de los servicios de la Institución afirman que los empleados son elegidos como pago de su colaboración en la campaña electoral del Alcalde de turno. Se puede decir que no existen convocatorias para suplir cargos, las vacantes son provistas con personal afín a la ideología de la Administración de turno, el 95% de los empleados actuales de la alcaldía respondieron que pertenecen a la misma corriente política de la administración.

**2.1.5 Capacitación y desarrollo organizacional.** La capacitación que reciben los empleados de la Alcaldía no es la adecuada, muchos de los empleados han tenido que aprender durante la marcha las formas de resolver los problemas, teniendo en cuenta que no siempre se ha dado la mejor solución en algunos casos.

**2.1.5.1 Ambiente laboral y motivación.** Al preguntarle al personal de la institución, cuál es su principal motivación para el trabajo, el 97% respondió que su motivación esta enteramente relacionada con el dinero que reciben como pago por el desarrollo de su trabajo, además; el 67% de ese porcentaje dijo que el salario que reciben por su trabajo es insuficiente para cubrir sus necesidades, todo esto lleva a pensar que el nivel motivacional de los empleados de la Alcaldía del Municipio de Taminango es bajo; en cuanto factores como: las actividades realizadas, el compañerismo, las posibilidades de crecimiento laboral no son factores importantes a la hora de calificar su motivación hacia la realización del trabajo para el cual fueron contratados.

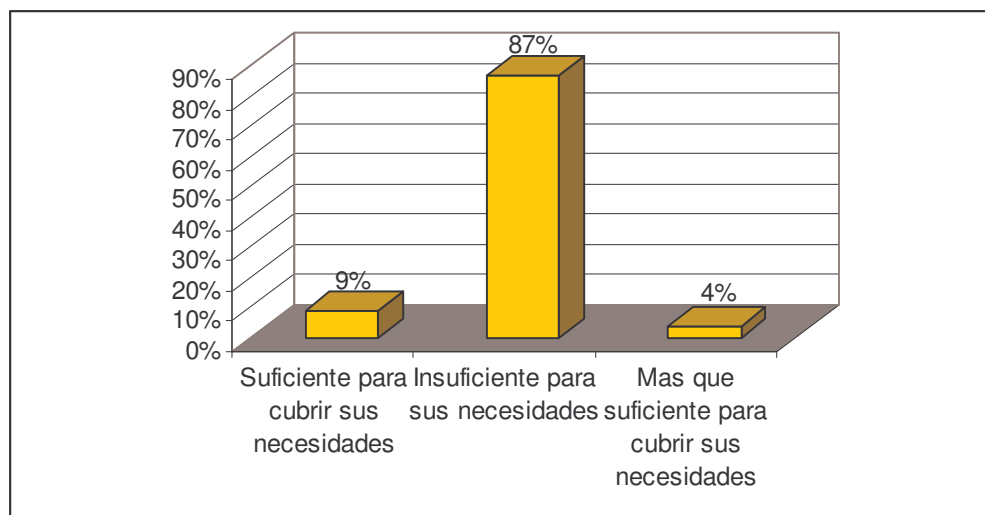
**Gráfico 1. ¿Cuál es el factor más importante para la realización del trabajo que desempeña en la institución?**



Fuente: Esta investigación. Taminango, 2008.

Teniendo en cuenta que el factor de motivación primordial para la motivación de los empleados de la institución es el salario, tenemos que tener en cuenta el nivel salarial para determinar si éste factor puede ser considerado como factor determinante para lograr un desempeño armonioso de las labores de la institución.

**Gráfico 2. ¿El salario que recibe por su trabajo lo considera?**

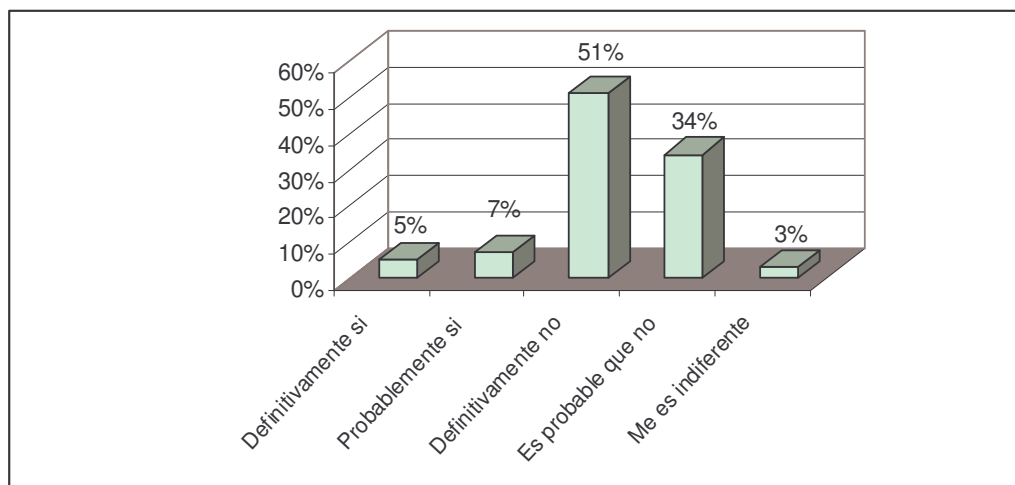


Fuente: Esta investigación. Taminango, 2007.

Al observar la gráfica anterior nos podemos dar cuenta que el nivel salarial de la institución no es el mejor, o por lo menos la percepción de los empleados no es satisfactoria, en tanto la necesidad de trabajar en un nuestro país se hace evidente con las tasas de desempleo predominantes sin importar las condiciones laborales ni el cubrimiento de las necesidades básicas.



**Gráfico 3. ¿Cree que en esta institución existe la posibilidad de ascender en la escala jerárquica?**



Fuente: Esta investigación. Taminango, 2007.

La anterior gráfica es la muestra de lo dicho anteriormente, al no existir la posibilidad de ascender en la institución, no tener un salario ni unas funciones acordes con las cualidades y aptitudes de las personas destinadas a cada cargo, las opciones para realizar un trabajo se reducen a la necesidad de desempeñarse en un cargo que les provea al menos una fuente de ingresos para atender necesidades básicas, sin tener en cuenta elementos como la superación personal, la auto motivación y el desarrollo integral de las personas que laboran en la institución.

**2.1.5.2 Relaciones interpersonales.** En la Alcaldía del Municipio de Taminango se presenta entre los empleados un ambiente de cooperación y camaradería, valores como la amistad, la honestidad, el compañerismo y la confianza son los de mayor visibilidad.

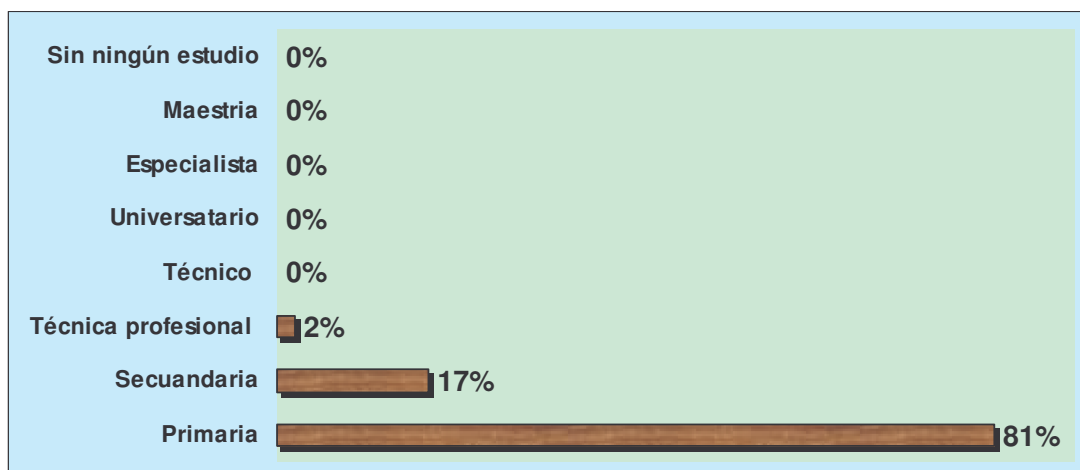
Existen grupos informales que se reúnen fuera de la jornada laboral para compartir actividades: deportivas, recreativas, culturales y familiares; estos grupos son determinantes e influyentes al interior de la institución, pero se pudo determinar que no trascienden a una organización formal que pueda interponerse a la dirección y los objetivos, por la defensa de intereses comunes de los mismos.

**2.1.5.3 Capacitación.** No se realiza ninguna clase de capacitación al interior de la institución, los empleados ingresan con conocimientos básicos en la labor para la cual fueron contratados. Su continuo contacto con sus labores los hace conocer su trabajo más por tratarse de una rutina que por conocimiento de procesos que ayuden y mejoren el que hacer diario.

En este tema también el nivel salarial juega un papel importante; ya que al no tener la institución su propio programa de capacitación, es el empleado el llamado a hacer por su parte el deber de pagar estudios o programas de calificación laboral, que al no contar con los ingresos y recursos necesarios es muy probable que no llegue a tener acceso a mejorar su nivel de capacitación.

En cuanto al nivel de estudios del personal de la institución se pudo determinar que es bajo, solo el 2% del total del personal de la institución tiene estudios de formación técnica profesional, el 81 % solo ha tenido estudios de primaria y el 17% he tenido estudios de Bachillerato. Se pudo también determinar que no se presenta analfabetismo al interior de la institución, teniendo en cuenta que existen cargos de labores operativas que no requieren mayor grado de conocimientos y que por otra parte requieren formación empírica.

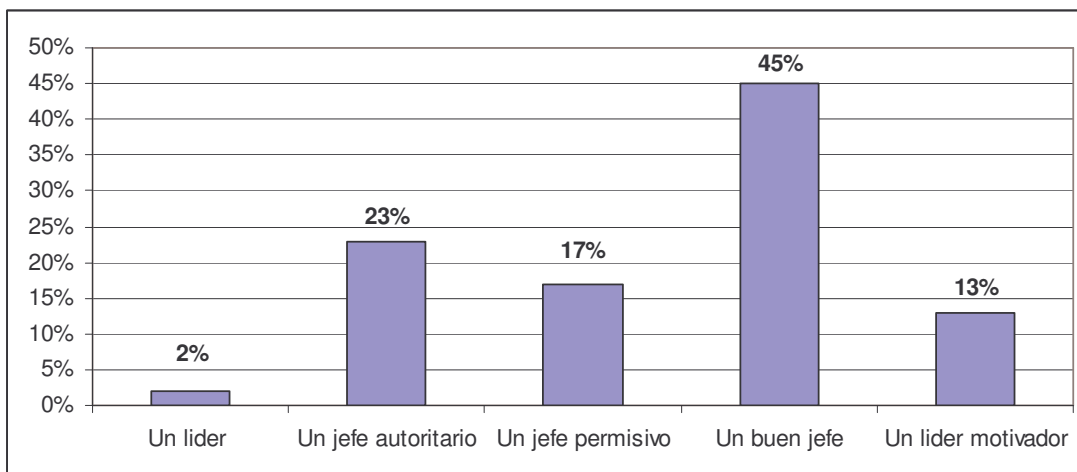
**Gráfica 4. ¿Cuál es su nivel de estudios?**



Fuente: Esta investigación. Taminango, 2007.

**2.1.5.4 Estilo de dirección.** Al referirse ha este tema nos pudimos dar cuenta que en los niveles de dirección no existe un patrón establecido de direccionamiento. Los empleados realizan tareas repetitivas y sus funciones son realizadas rutinariamente, el estilo de dirección predominante es el autocrático; ya que la administración solo se dedica ha encontrar errores y culpables si es el caso, al no existir puntos de control no se hace derivaciones de planes establecidos, ni se he establecido un perfil de liderazgo que guíe las acciones de los empleados de la institución.

**Gráfica 5. ¿Cuál es la imagen que su jefe inmediato le proyecta?**



Fuente: Esta investigación. Taminango, 2007.

La característica de “buen jefe” es interpretada como la persona que permite que el empleado labore en la institución, la cual al no tener que establecer parámetros de control permanentes pasa como una figura de autoridad que da las ordenes, pero que no propicia situaciones innovadoras y de crecimiento para el grupo.

**2.1.6 Evaluación del desempeño.** La baja aplicación de metodologías administrativas de control y evaluación hacen que la inoperancia, la ineficiencia y la poca disposición al servicio, se conviertan en una constante. No existen mecanismos de evaluación del desempeño, solo para los empleados de carrera administrativa se provee de pruebas escritas que miden el grado de conocimiento requerido para cada cargo, sin con éstas velar por el mejoramiento de las labores diarias de los empleados.

El 97% de los empleados de la Alcaldía afirman no haber sido sujeto de supervisión en su trabajo en los últimos dos años, las quejas de los usuarios de la institución no se registran ya que no existe un consecutivo de ellas y al revisar la urna de quejas, sugerencias y reclamos solo se encuentran papeles desechados sin ningún tipo de utilidad.

Al indagar a la comunidad sobre que piensan de las quejas, sugerencias y reclamos que se presentan a la Alcaldía, se pudo determinar que el 87% de ellos prefieren no colocar una queja, del restante 13% es indiferente con lo que hagan o dejen de hacer en la institución.

En general, y para dar la visión total de los puntos más importantes, aplicamos los conceptos de la matriz DOFA en donde se determina los frentes sobresalientes

para ser combinados en la búsqueda de estrategias que mejoren el funcionamiento actual de la institución.

### **2.1.7 Matriz DOFA general de la institución:**

#### **2.1.7.1 Debilidades:**

- a. Bajo Nivel salarial: como pudimos observar en la grafica N° 2, la satisfacción de las necesidades básicas de los empleados, en la parte monetaria, genera el descontento del personal; además de la incertidumbre por la estabilidad económica.
- b. Desmotivación y ausentismo: las personas en la institución al no ver su trabajo como un medio agradable para alcanzar sus objetivos laborales y personales, acuden al ausentismo para evitar sus responsabilidades y las tareas diarias se realizan de forma poco motivadas. El ausentismo es permitido debido a la falta de control y la ausencia de la asignación de funciones concretas a cada empleado.
- c. Pocas posibilidades de ascensos o promoción laboral.
- d. Bajo nivel académico del personal; empezando por el área administrativa, el nivel de educación no es el apropiado para darle la calidad de direccionamiento que la institución requiere, las áreas intermedias presentan bajo nivel de capacitación en atención y solución de problemas y el área operativa solo cuenta con los conocimientos básicos para realizar el trabajo, sin embargo, no se da la posibilidad de calificar el servicio que se presta.

#### **2.1.7.2 Oportunidades:**

- a. Aplicación del sistema de gestión de calidad: no solo en el departamento de recursos humanos de la unidad, sino también a nivel de toda institución, tomando como proceso inicial mejorar el nivel organizacional de éste departamento; amparados por la ley 872 de 2003 la cual obliga a las entidades a implementar el sistema de gestión bajo los lineamientos de la norma NTC GP - 1000: 2004.
- b. Aprovechamiento de destinaciones presupuestales para la implementación de sistemas de calidad y certificación mundial.
- c. Mejora del servicio que presta la entidad como única institución prestadora de servicios públicos y satisfacción de los usuarios a los cuales se encuentra destinada su labor social.

- d. Aprovechamiento del potencial del mercado demandante de servicios públicos para alcanzar un mayor crecimiento y consolidación como institución prestadora de servicios del Estado.

#### **2.1.7.3 Fortalezas:**

- a. Contar con personal deseoso de seguir trabajando con la institución, sin importar las condiciones laborales predominantes hasta el momento.
- b. Contar con la infraestructura adecuada y suficiente para realizar un ordenamiento interno de las tareas y actividades de los empleados y un diseño adecuado de los puestos de trabajo.
- c. Ser la única institución prestadora de servicios públicos del Municipio de Taminango, autorizada y respaldada por el gobierno.
- d. Estabilidad en el número de clientes demandantes de sus servicios; sin importar la calidad ni la prontitud del servicio.

#### **2.1.7.4 Amenazas:**

- a. Recortes de personal; además de los continuos recortes presupuestales por parte del gobierno y los entes primarios.
- b. Tendencia a la privatización de la prestación de los servicios por parte del gobierno Central.
- c. Crecimiento de la población que requiere de los servicios que presta la entidad, sin ser equitativo con el incremento presupuestal para ser atendidos.
- d. Escasez de talento humano calificado en la región; la gran mayoría de las personas que estudian en esta y en la gran mayoría de los municipios pequeños del país, buscan oportunidades laborales en las grandes Ciudades, dejando a los pueblos desprovistos de personas calificadas.

**Cuadro 1. Estrategias resultantes de la Matriz DOFA**

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p style="text-align: center;"><b>DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar al máximo los ingresos que recibe la Alcaldía para mejorar el nivel salarial.</li> <li>• Implementar un método de motivación para mejorar el servicio que presta la entidad.</li> <li>• Implementar métodos de capacitación al personal para la aplicación del sistema de Gestión de Calidad.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal dispuesto a la implementación de sistema de gestión de calidad.</li> <li>• Mejora del servicio prestado como única institución prestadora de servicios públicos.</li> <li>• Aprovechamiento de la demanda con el apoyo de la infraestructura de la institución.</li> <li>• Mejora del servicio para captar mayor número de afiliados.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<p style="text-align: center;"><b>DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar sistemas de privatización para mejorar los niveles salariales de los empleados.</li> <li>✓ Implementar un plan para mejorar el nivel de profesionalismo de los empleados de la institución.</li> <li>✓ Implementación de políticas de asensos para hacer atractivos los puestos de trabajo para el personal calificado</li> <li>✓ Mejoramiento de la autoestima de los empleados, para optimizar el rendimiento de trabajo y aumentar la cobertura de los servicios.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar la privatización en la prestación para aprovechar la demanda de los mismos.</li> <li>• Aprovechar la excelente infraestructura de la institución para lograr un buen ambiente de trabajo.</li> <li>• Atraer Talento Humano calificado por medio del buen nombre de la institución.</li> <li>• Optimizar los recursos limitados de la institución para atraer mayor número de afiliados.</li> </ul>

FUENTE: Esta investigación. Taminango, 2007

## **2.2 PUNTOS CLAVES DE MEJORAMIENTO EN EL AREA DE TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS DE TAMINANGO**

De acuerdo a la observación realizada y conociendo las necesidades y problemas identificados en la Alcaldía del Municipio de Taminango; podemos determinar los puntos claves de mejoramiento, los cuales serán objeto de estudio para la presente investigación y generaran estrategias de mejoramiento.

- Es indispensable empezar con la organización básica del departamento de recursos humanos de la Unidad.
- Establecer manuales de funciones y reconocer los procedimientos críticos para la búsqueda de su mejoramiento; eliminando la duplicidad de funciones y los procesos ineficaces.
- Establecer políticas de ascensos y capacitación para la búsqueda de talento humano calificado y motivado.

- RESUMEN CAPITULO 2: Se realizó una minuciosa observación de la situación actual de la institución. La institución cuenta con 50 personas ocupando diferentes cargos, posee planta propia, lo cual, le brinda comodidad para llevar a cabo sus labores, se encontró duplicidad de funciones, en cuanto al ambiente laboral se determino que el factor determinante de mayor motivación es el dinero, las relaciones interpersonales y su importancia en el funcionamiento de la organización, se encontró que el nivel de capacitación ofrecido al personal es supremamente bajo por no decir nulo por parte de la institución, los empleados no cuentan con un programa que los ayude a formarse profesionalmente y ser así más competitivos, la dirección solo se dedica a llevar el timón de una forma poco profesional. Se pudo determinar que las debilidades tienen una misma raíz, representada en un bajo nivel de planeación y canalización de los recursos, lo mismo pasa con las amenazas; las cuales, son fruto de una falta de creatividad para afrontar los retos del entorno. En cuanto a las oportunidades, las condiciones se encuentran sobre la mesa, con el diseño de planes que direccionen los recursos disponibles y los que se pueden gestionar. Existe una gran ventaja en tener una adecuada planta física y la posibilidad de planificar mejor los recursos que viene recibiendo por parte de la Administración Municipal.

Los puntos claves de mejoramiento del área del talento humano son:

- El establecimiento del departamento del talento humano.
- Establecer manuales de funciones y las políticas que diseccionarán los esfuerzos de los empleados.

### **3. PLAN DE MEJORAMIENTO**

Teniendo en cuenta la situación actual de la Alcaldía, sus necesidades más sentidas y sus potencialidades, podemos diseñar e implementar el Plan de Mejoramiento aplicado al área de talento humano, tomando como base las normas legales autorizadas mediante de la adopción de la norma técnica de calidad NTCGP 1000:2004. Traducida, Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública.

#### **3.1 PROCESO**

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un ciudadano entra a la Alcaldía a solicitar un determinado servicio o a presentar una queja, o un cliente en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Desde este punto de vista, la Alcaldía de Taminango puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos (trabajadores), y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento de la Alcaldía. Sin embargo, los más complejos fluyen a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida.

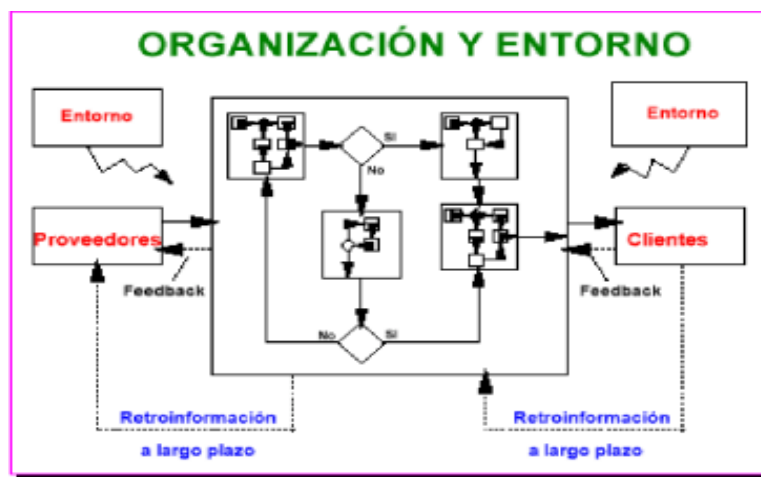
El hecho de que en un proceso intervengan distintas Áreas dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades



que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

Evidentemente, la organización funcional no va a ser eliminada. Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los outputs de dichos procesos, es decir en los clientes o usuarios. Por ello, tal vez la gestión por procesos es un elemento clave en la Gestión de la Calidad.

**Gráfico 6. La Alcaldía y su entorno**



Fuente: Google.com

Tal vez sean los objetivos que pueden plantearse la principal característica de la Gestión de Procesos:

- Incrementar la eficacia en la administración.
- Reducir costes ociosos.
- Mejorar la calidad en el servicio.
- Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de elaboración y entrega del servicio al ciudadano.

Estos objetivos suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. Por ejemplo, si se acortan los tiempos es probable que mejore la calidad del servicio al ciudadano.

Además están presentes, en la gestión de procesos, otras características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen, en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales. Así, podemos aproximar las siguientes:

- **Identificación y documentación.** Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Tal y como se expuso anteriormente, los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

- **Definición de objetivos.** La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque que nos ocupa es definir explícitamente esos objetivos en términos del cliente o del habitante de Taminango. Esto permitirá orientar los procesos hacia la Calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.

- **Especificación de responsables de los procesos.** Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales. La gestión de procesos introduce la figura esencial del dueño del proceso. Este es una persona que participa en sus actividades. Será esta persona la responsable última, teniendo control sobre el mismo desde el principio hasta el final. Generalmente este papel es asignado a un mando o directivo en nuestro caso el Alcalde.

El propietario del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que tenga un conocimiento importante sobre el proceso. En este caso, es vital que el dueño del proceso esté informado de las acciones y decisiones que afectan al proceso, ya que la responsabilidad no se delega. Dado el bajo nivel de escolaridad en la administración el mismo Alcalde la asume.

- **Reducción de etapas y tiempos.** Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión de procesos incide en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.

- **Simplificación.** Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación característico de esta estrategia de gestión.

- **Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.** Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas o,

simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la actualidad. La gestión de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente.

**- Reducción de burocracia:**

**- Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.** Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo. La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.

**- Inclusión de actividades de valor añadido.** Que incrementen la satisfacción del cliente del proceso.

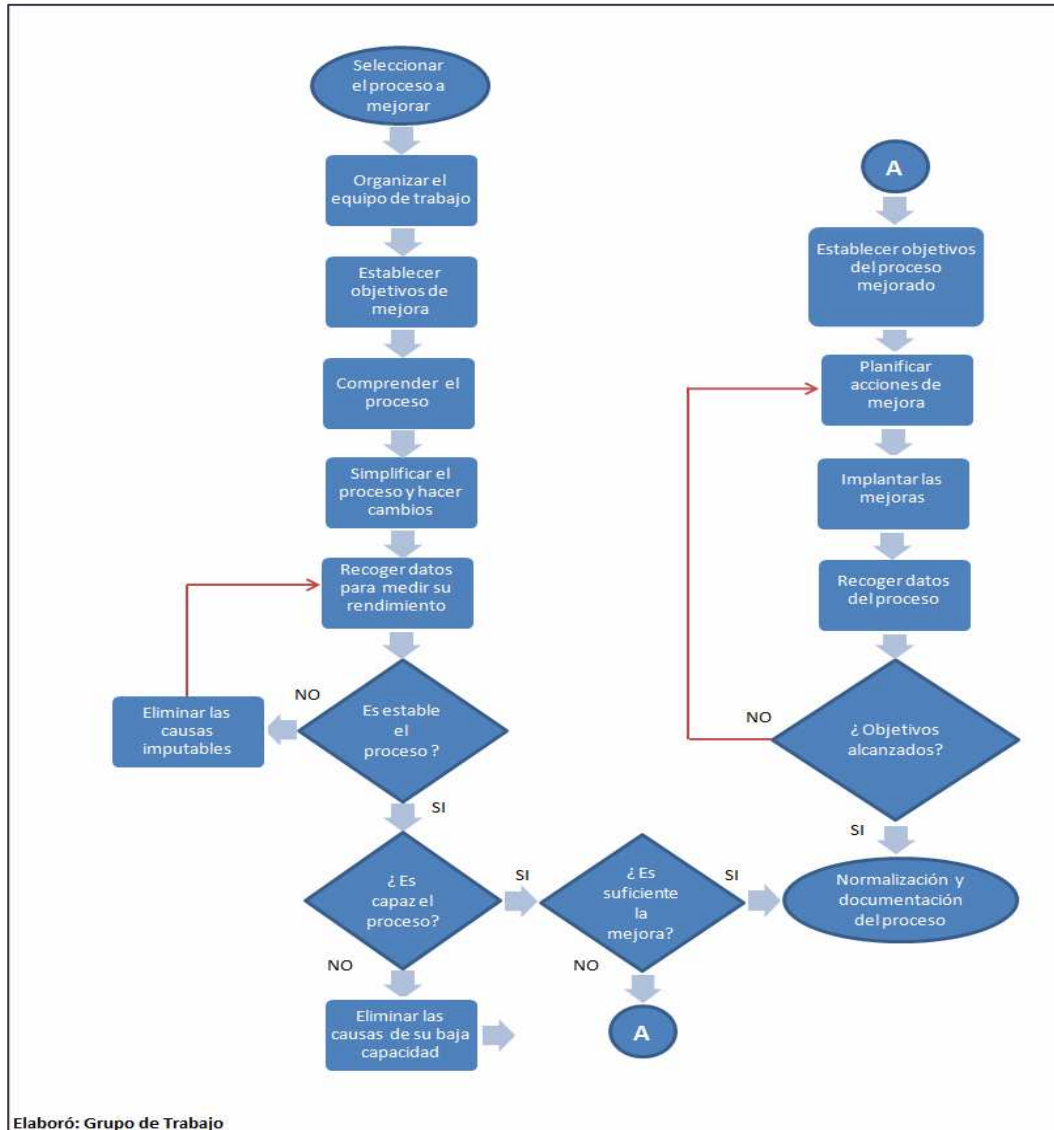
**- Rediseñar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz.** Es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente, y ello gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios sean estables.

Se trata de conocer el proceso, sus causas asignables (imputables) de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción del cliente. El rediseño de procesos incluye una actividad de mejora permanente, ya que al rediseño en sí ha de seguir la aplicación del ciclo PDCA (Planear, hacer, verificar, actuar) de mejora continua.

Un primer paso, esencial para acometer la mejora de procesos, es contar con el liderazgo de la alta dirección de la organización. Este liderazgo ha de ser asumido decididamente e ir acompañado de un intenso compromiso, mientras que es comunicado explícitamente de manera que se genere un estado de opinión y actitud favorables hacia las actividades de mejora y sus resultados. Igualmente, los líderes deben asegurar que los equipos de mejora tengan a su disposición todos los recursos necesarios y la capacitación precisa para emprender y ultimar su misión.

La mejora de un proceso implica una serie de actividades ordenadas, que constituyen en sí mismas un proceso, y cuyas fases principales están contenidas en la figura siguiente. En ella se puede observar la presencia de un subproceso (A) que no es otro que el correspondiente al de la mejora continua.

**Gráfico 7. Descripción Ciclo del Proceso**



Elaboró: Grupo de Trabajo

Fuente. Esta investigación

**- Identificar Procesos Estratégicos, Procesos Clave y Procesos de Soporte:**

Un proceso son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios (outputs) a partir de determinados inputs. Dentro de este apartado los pasos a seguir son:

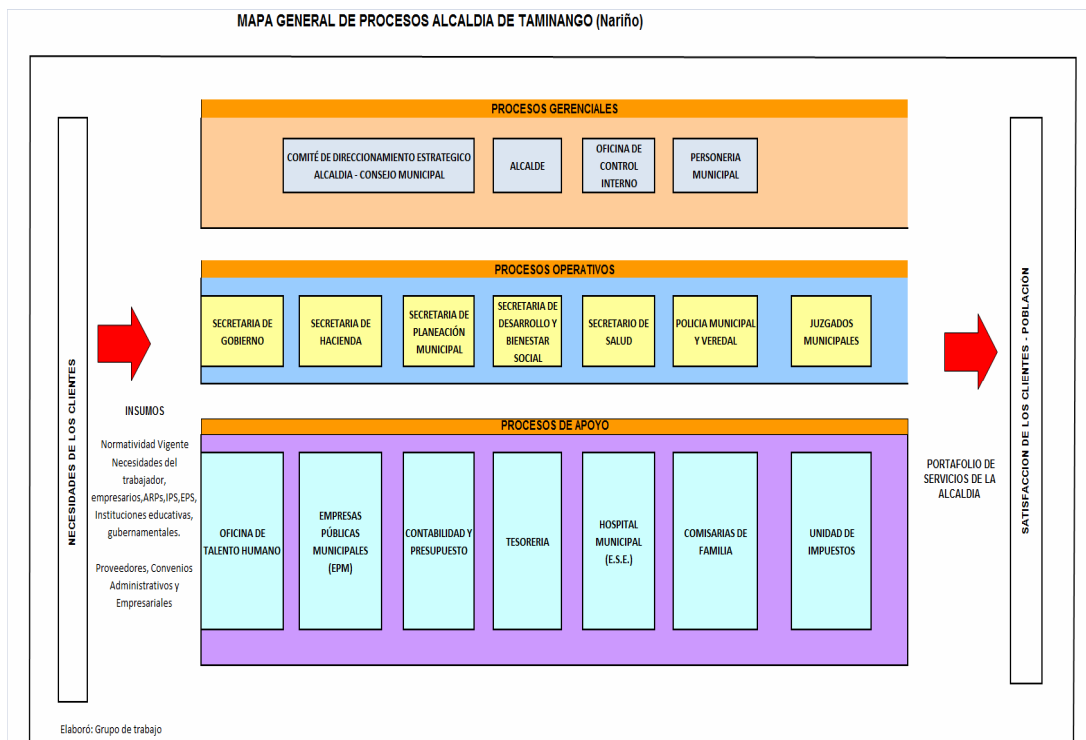
- a. Identificación de procesos estratégicos, fundamentales y de soporte.
- b. Construcción del mapa de procesos.
- c. Asignación de procesos clave a sus responsables.
- d. Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.

a) **Identificación de procesos estratégicos, clave y de soporte:** Se identifican tres tipos de procesos:

- **Procesos estratégicos o de dirección:** son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados en el estudio por la Dirección del Alcalde y el Consejo Municipal. Se suelen referir a las leyes, normativas,... aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo.
- **Procesos clave o de creación de valor:** atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del Servicio, su razón de ser.
- **Procesos de soporte:** dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un Servicio.

b) **Construcción del mapa de procesos:** Una vez identificados todos estos procesos pueden organizarse en un mapa de procesos, como el que se muestra a continuación:

**Gráfico 8. Mapa de Procesos de Alcaldía de Taminango**



Fuente. Esta investigación

### **3.1 PLANEACIÓN GENERAL EN LA ALCALDÍA DE TAMINANGO**

Dentro del desarrollo de la planeación tenemos en cuenta que se habla de procesos estratégicos y misionales.

**3.1.1 Visión.** Los Taminangueros y Taminangueras somos emprendedores, capaces, por ello estamos en la permanente construcción de una empresa social que nos incluye a todos y que persigue continuamente el desarrollo humano sostenible. Nuestro accionar social está fundamentado en principios de solidaridad, competitividad, eficiencia, oportunidad y gobernabilidad, siempre en aras de una comunidad sentida dentro del territorio municipal, en permanente interrelación con la administración municipal y en continua proyección regional y nacional.

**3.1.2 Misión.** Taminango es un territorio de paz enmarcado en el desarrollo humano sostenible. Nos identifican como una región hospitalaria, llena de oportunidades, en activa participación de una comunidad en alianza con las instituciones. el aprovechamiento responsable de los recursos humanos, ambientales, sociales, económicos y culturales, hace de esta una sociedad reconocida como autora de su propio desarrollo, permanente generadora de calidad de vida, que valora, respeta y fortalece su identidad, aportando permanentemente al desarrollo de la Nación.

**3.1.3 Objetivo general de la alcaldía.** Mejorar la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Taminango Nariño, mediante el acceso a los servicios públicos y la canalización de los recursos a la inversión social, logrando mejorar en un 35% la cobertura en servicios básicos, y una inversión del 45% del presupuesto Municipal en infraestructura para el año 2009.

#### **3.1.4 Objetivos específicos:**

- Lograr extender la cobertura del servicio de aseo y alcantarillado al total del casco urbano del Municipio para el año 2010.
- Extender el servicio de acueducto a un mayor número de hogares en el área rural del Municipio, estimados en una proporción del 23% para el año 2009.
- Realizar la construcción de 2 escuelas en el área rural del Municipio para garantizar la cobertura de educación en las veredas de Taminango.
- Llevar a cabo la construcción del segundo bloque del Hospital Municipal, logrando ampliar el servicio de urgencias y el área administrativa – operativa del centro asistencial.

- Lograr certificar la institución mediante la implementación del sistema de gestión de calidad para el año 2009.

Establecidos los objetivos generales de la Alcaldía ahora nos enfocamos en el departamento de talento humano de la organización logrando focalizar la planeación y dejando las pautas de planeación para realizarlas a nivel general.

### **3.2 AREA DE TALENTO HUMANO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE TAMINANGO**

Está considerada como una de las áreas de apoyo de la Administración Municipal

#### **3.2.1 Metas:**

- Lograr mediante el sistema integral de gestión de calidad, la certificación respectiva en los términos de la ley 872 de 2003, en el área de talento humano para el cuarto trimestre del año 2009.
- Desarrollar el diseño y análisis de cargos para los diferentes puestos de trabajo, logrando para el último trimestre del año 2009 estructurar la organización de manera funcional y productiva.
- Reducir en un 60% el número de quejas de los usuarios de los servicios que actualmente presta la institución, al finalizar el último trimestre del año 2009.
- Diseñar e implementar el manual de funciones y procedimientos de la institución para comienzos del primer trimestre del año 2010.

#### **3.2.2 Políticas:**

- El área de talento humano se organizará para prestar el mejor servicio a los usuarios de la unidad pública del Municipio de Taminango, teniendo como filosofía la búsqueda de la excelencia en todos los aspectos y labores de la institución.
- Valores como la ética, honestidad, honradez, compañerismo y demás que ayuden hacer y favorezcan la convivencia y el desarrollo de un clima organizacional armonioso, serán observados y exigidos al total de los integrantes de la institución en todas y cada una de sus actividades.
- Se promoverá la superación intelectual de los individuos de la institución que por iniciativa propia y sin causar inconvenientes contraproducentes para la organización, decidan tomar en su tiempo libre cursos formales o no formales de capacitación o formación de cualquier índole. La institución, a través de su

representante legal, decidirá la disponibilidad de incentivos, permisos especiales teniendo en cuenta cada caso por separado.

### **3.2.3 Estrategias:**

- Se utilizará al máximo la ayuda de personas conocedoras del tema, que sin ánimo de lucro estarían dispuestas a ayudar a la organización, para lo cual se utilizará la ayuda de las Universidades y Escuelas de Ingeniería con programas relacionados con el área de Administración e Ingeniería Industrial, para recibir asesoría y asistencia en el proceso de certificación. Una de las organizaciones que mayor apoyo puede brindar es la Escuela de Administración Pública (ESAP), que brinda asesoría de manera gratuita a las instituciones oficiales.
- El conocimiento y visita a entidades con experiencia en certificación; las cuales darán orientación práctica de los caminos y planes a seguir sin incurrir en posibles errores que se pueden evitar.
- Estrategias para promover la capacitación; se mantendrá continuamente contacto con fundaciones, Institutos y gremios que presten el servicio de capacitación y formación técnica-profesional, se tendrá que informar oportunamente al personal en general que este interesado en tomar los cursos ofrecidos.
- La búsqueda de la excelencia en todas las actividades del personal de la institución se fortalecerá continuamente mediante reuniones periódicas de adiestramiento. Los jefes de cada departamento continuamente evaluarán el rendimiento de las personas a su cargo, observando errores y falencias y adoptando las medidas correctivas en el menor tiempo posible.

## **3.3 ORGANIZACIÓN**

### **3.3.1 Dimensión política administrativa:**

**3.3.1.1 Presencia del Estado en el Municipio de Taminango.** Según el artículo 113 de la Constitución Política de Colombia 1991, son ramas del poder público: La legislativa, la ejecutiva y la judicial.

A continuación los integrantes de los principales cargos en la alcaldía del municipio de Taminango:

#### **a. RAMA EJECUTIVA:**

- Alcalde Municipal: CARLOS DELGADO MUÑOZ
- Secretario de Gobierno Municipal: IVAN DARIO CALVACHE GAVIRIA



- Secretaria de Hacienda Municipal: ONIS INES PEREZ ERAZO
- Personera Municipal: LENNY DIDALBA ESPAÑA OJEDA
- Inspector de Policía Municipal: ROGUIDO LOPEZ ORTIZ
- Inspector de Policía Chaguayaco: CLODOMIRO MUÑOZ
- Inspector de Policía Granada: CAROLI FARLEY URRESTY GALINDEZ
- Inspector de Policía Tablón Panamericano: ALEYDA DEL CARMEN OJEDA
- Inspector de Policía El Manzano: ANDREA MEZA GALINDEZ
- Inspector de Policía Remolino: FABRICIANO URRESTY MARTINEZ
- Inspector de Policía Curiaco: GEIMIS A LUNA DELGADO
- Secretaria de Planeación Municipal: Ing. YINNA MARCELA MUÑOZ
- Jefe de Control Interno: RICHARD WILLIAN MEZA GOMEZ
- Secretaria de Desarrollo y Bienestar Social: ANA PATRICIA QUIROZ O.

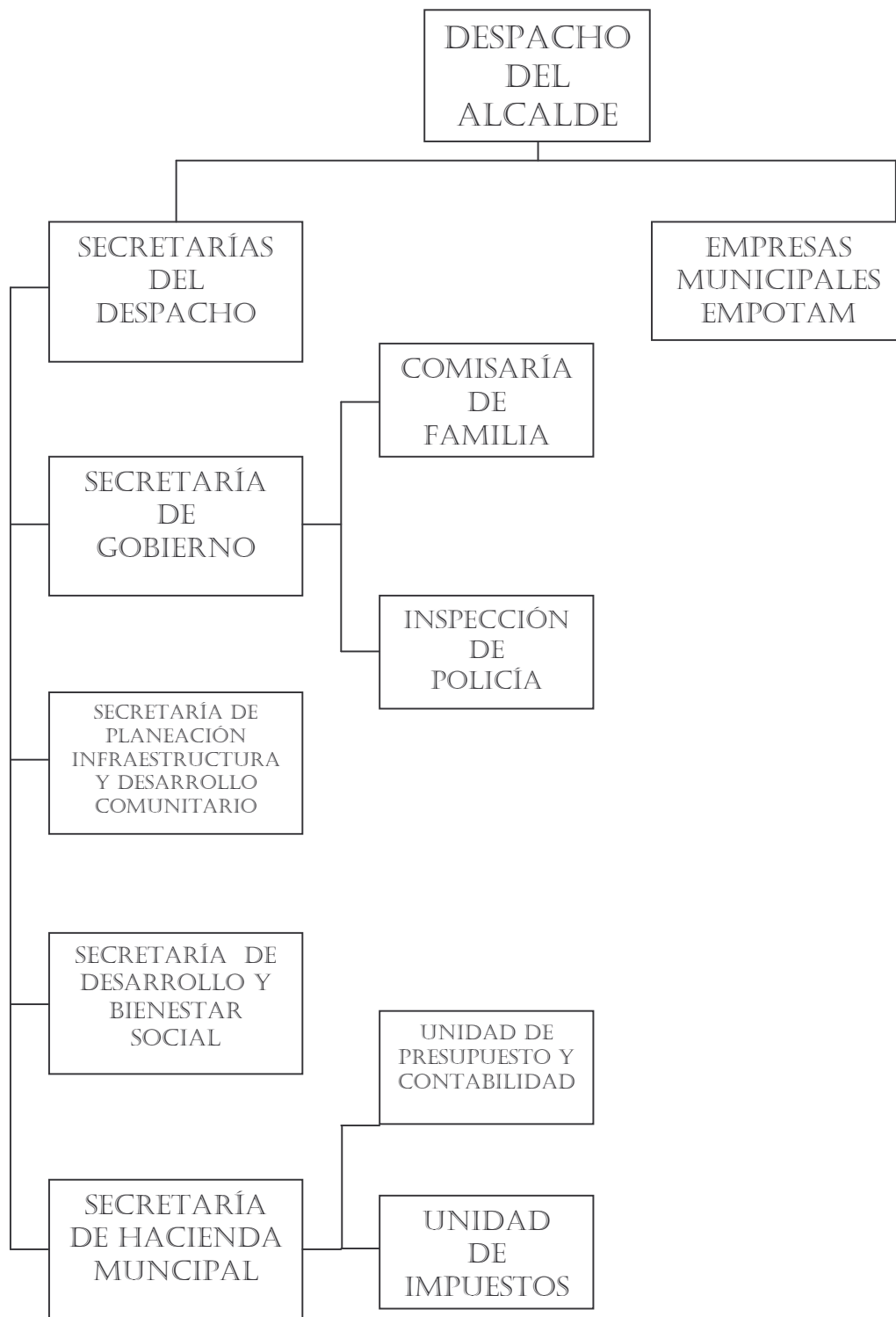
**b. CONCEJO MUNICIPAL**

- DURLEY ANGULO
- AMILCAR OJEDA
- VICTOR SOLARTE
- ALIRIO NARVAEZ
- EFREN MEZA
- SEGUNDO BUENAVENTURA
- OVIDIO MONTILLA
- JANETH NARVAEZ
- ALGEMIRO ROSERO
- PEDRO LAERCIO MUÑOZ
- ELDER ORDOÑEZ

**c. RAMA JUDICIAL:**

- FISCALIA 25 LOCAL TAMINANGO: Dr. ALVARO NORBERTO MONZON
- JUZGADO PROMISCUO MUNICIPAL: Dr. JOSE BOLIVAR BARRERA

**Gráfica 9. Organigrama del Municipio de Taminango – Nariño**



Fuente: Esta investigación.

### **3.4 GESTIÓN DE LOS RECURSOS EN ALCALDÍA DE TAMINANGO**

**3.4.1 Provisión de recursos.** La Alcaldía de Taminango debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y efectividad.
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

#### **3.4.2 Talento humano:**

**3.4.2.1 Generalidades.** Los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas que realicen trabajos que afecten la calidad del servicio en la Alcaldía deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

**3.4.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación.** La Alcaldía debe:

- a) Determinar la competencia necesaria de los servidores públicos y/o particulares (contratistas) que ejercen funciones públicas o que realizan trabajos que afectan la calidad del servicio;
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;
- c) Evaluar las acciones tomadas, en términos del impacto en la eficacia, eficiencia o efectividad del sistema de gestión de la calidad de la entidad;
- d) Asegurarse de que los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas son conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas.

**3.4.3 Infraestructura.** La entidad debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) Equipo para los procesos, (tanto hardware como software), y
- c) Servicios de apoyo (tales como transporte o comunicación si es necesario).

**3.4.4 Ambiente de trabajo.** La Alcaldía debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio.

### **3.5 PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

**3.5.1 Planificación de la prestación del servicio.** La entidad debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la prestación del servicio. La planificación de la prestación del servicio debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Durante la planificación de la prestación del servicio, la Alcaldía debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a) Los objetivos de la calidad y los requisitos para el servicio;
- b) La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el servicio;
- c) Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y Ensayo / prueba específicas para el servicio, así como los criterios para la aceptación de éste; y
- d) Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de prestación del servicio resultante cumplen los requisitos (véase el numeral 3.5.2.2). El formato de presentación de los resultados de esta planificación debe ser adecuado para la forma de operación de la Alcaldía.

NOTA 1 Un documento que especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad (incluidos los procesos de prestación del servicio) y los recursos que deben aplicarse a un servicio, proyecto o contrato específico, puede denominarse como un plan de la calidad.

#### **3.5.2 Procesos relacionados con el cliente:**

##### **3.5.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio la Alcaldía debe determinar:**

- a) los requisitos especificados por el cliente, incluidos los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a ésta;
- b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido;
- c) los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio, y

d) cualquier requisito adicional determinado por la entidad.

**3.5.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio.** La Alcaldía debe revisar los requisitos relacionados con el servicio. Esta revisión debe efectuarse antes de que la entidad se comprometa a proporcionar un servicio al cliente, y debe asegurarse de que:

a) Están definidos los requisitos del servicio;

b) Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos definidos y los expresados previamente, y

c) La entidad tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por ésta, es decir: con los requisitos así como de la operación eficaz, eficiente y efectiva del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros, acorde con las disposiciones legales vigentes sobre la materia.

Las entidades deben identificar e implementar las disposiciones legales que les sean aplicables sobre el control de los registros (por ejemplo la Ley 594 de 2000).

Cuando se cambien los requisitos del servicio, la entidad debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que los servidores públicos y/o particulares que ejerzan funciones públicas correspondientes sean conscientes de los requisitos modificados.

NOTA En algunas situaciones, tales como productos o servicios que se ofrecen por Internet, no resulta práctico efectuar una revisión formal de cada solicitud. En su lugar, la revisión puede cubrir la información pertinente del producto y/o servicio.

**3.5.2.3 Comunicación con el cliente.** La entidad debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

a) La información sobre el servicio,

b) Las consultas, contratos o solicitudes, incluidas las modificaciones,

c) La retroalimentación del cliente, incluidas sus quejas, reclamos, percepciones y sugerencias, y

d) Mecanismos de participación ciudadana, según sea aplicable.

### **3.5.3 Diseño y desarrollo:**

**3.5.3.1 Planificación del diseño y desarrollo.** La entidad debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del servicio.

Durante la planificación del diseño y desarrollo la entidad debe determinar:

- a) Las etapas del diseño y desarrollo,
- b) La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y
- c) Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La entidad debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo, para asegurarse de una comunicación eficaz y una asignación de responsabilidades clara. Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

**3.5.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.** Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del servicio y mantenerse registros (véase el numeral 3.5.2.2.). Estos elementos de entrada deben incluir:

- a) Los requisitos funcionales y de desempeño,
- b) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables,
- c) La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable,
- d) Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Estos elementos deben revisarse para verificar su adecuación. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

**3.5.3.3 Resultados del diseño y desarrollo.** Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su aceptación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- a) Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo;

- b) Proporcionar información apropiada para la adquisición de bienes y servicios, la producción y la prestación del servicio;
- c) Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto y/o servicio, y
- d) Especificar las características del producto y/o servicio que son esenciales para el uso seguro y correcto.

**3.5.3.4 Revisión del diseño y desarrollo.** En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo según lo planificado, para:

- a) Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e
- b) Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria (véase el numeral 3.5.2.2).

**3.5.3.5 Verificación del diseño y desarrollo.** Se debe realizar la verificación, según lo planificado para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria (véase el numeral 3.5.2.2).

**3.5.3.6 Validación del diseño y desarrollo.** Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado, para asegurarse de que el producto y/o servicio resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido.

Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto y/o servicio. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria (véase el numeral 3.5.2.2).

**3.5.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo.** Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto y/o servicio ya entregado.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria (véase el numeral 3.5.2.2.).

### **3.6 ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS**

**3.6.1 Proceso de adquisición de bienes y servicios.** La entidad debe asegurarse de que el producto y/o servicio adquirido cumple los requisitos especificados en los pliegos de condiciones, términos de referencia o en las disposiciones aplicables. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto y/o servicio adquirido debe depender de su impacto sobre:

- a) la realización del producto y/o prestación del servicio, o
- b) el producto y/o servicio final.

La Alcaldía debe evaluar y seleccionar a los proveedores con base en una selección objetiva y en función de su capacidad para suministrar productos y/o servicios de acuerdo con los requisitos definidos previamente por la entidad. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación de los proveedores. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria derivada de estas (véase numeral 3.5.2.2.).

NOTA Selección objetiva se refiere a aquella selección en la cual la escogencia se hace al ofrecimiento más favorable a la entidad y a los fines que ella busca, sin tener en consideración factores de afecto o de interés y, en general, cualquier clase de motivación subjetiva.

**3.6.2 Información para la adquisición de bienes y servicios.** La información descrita en los pliegos de condiciones, términos de referencia o en las disposiciones aplicables del producto y/o servicio por adquirir, debe incluir, cuando sea apropiado:

- a) Requisitos para la aprobación del producto y/o servicio, procedimientos, procesos y equipos,
- b) Requisitos para la calificación del personal, y
- c) Requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La entidad debe asegurarse de la adecuación de los requisitos para la adquisición de bienes y servicios especificados, antes de comunicárselos al proveedor.

**3.6.3 Verificación de los productos y/o servicios adquiridos.** La entidad debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para



asegurarse de que el producto y/o servicio adquirido cumple con lo especificado en los pliegos de condiciones, términos de referencia o en las disposiciones aplicables.

Cuando la Alcaldía o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la entidad debe establecer en los pliegos de condiciones, términos de referencia o en las disposiciones aplicables las especificaciones para la verificación pretendida y el método para la aceptación del producto y/o servicio.

### **3.7 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

**3.7.1 Control de la producción y de la prestación del servicio.** La Alcaldía debe planificar y llevar a cabo la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- a) La disponibilidad de información que describa las características del servicio,
- b) La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
- c) El uso del equipo apropiado,
- d) La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición,
- e) La implementación del seguimiento y de la medición,
- f) La implementación de actividades de aceptación, entrega y posteriores a la entrega, y
- g) Los riesgos de mayor probabilidad

**3.7.2 Validación de los procesos de la prestación del servicio.** La Alcaldía debe validar aquellos procesos de prestación del servicio donde los productos y/o servicios resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el producto esté en uso o se haya prestado el servicio.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados. La entidad debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluidos, cuando sea aplicable:

- a) Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- b) La aprobación de equipos y calificación de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas,

- c) El uso de métodos y procedimientos específicos,
- d) Los requisitos de los registros (véase el numeral 3.5.2.2.), y
- e) La revalidación.

**3.7.3 Identificación y trazabilidad.** Cuando sea apropiado, la Alcaldía debe identificar el servicio por medios adecuados, a través de toda la prestación del servicio.

Esta entidad debe identificar el estado del producto y/o servicio con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la entidad debe controlar y registrar la identificación única del servicio (véase el numeral 3.5.2.2).

**3.7.4 Propiedad del cliente.** La Alcaldía debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo su control o los esté usando. La entidad debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del servicio. Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso, debe ser registrado.

**NOTA** La propiedad del cliente puede incluir la propiedad intelectual.

**3.7.5 Preservación del servicio.** La entidad debe preservar la conformidad del producto y/o servicio durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Esta preservación debe incluir, según sea aplicable, la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto y/o servicio.

## **3.8 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN**

La entidad debe determinar el seguimiento y la medición por realizar, y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del servicio con los requisitos determinados.

La entidad debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y de que se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

- a) calibrarse o verificarse a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales; cuando no existan tales patrones, debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación;
- b) ajustarse o reajustarse según sea necesario;
- c) identificarse para poder determinar el estado de calibración;
- d) protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;
- e) protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, la entidad debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La entidad debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto y/o servicio afectado. Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación (véase el numeral 3.5.2.2).

Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse nuevamente cuando sea necesario.,

NOTA Véase la norma NTC-ISO 10012, a modo de orientación.

### **3.9 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**

**3.9.1 Generalidades.** La entidad debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) demostrar la conformidad del producto y/o servicio,
- b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c) mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluidas las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización.

### **3.9.2 Seguimiento y medición:**

**3.9.2.1 Satisfacción del cliente.** Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la entidad debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la entidad. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

**3.9.2.2 Auditoría interna.** La Alcaldía debe llevar a cabo, a intervalos planificados, auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

a) es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta norma y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la entidad, y

b) se ha implementado y se mantiene de manera eficaz, eficiente y efectiva.

**NOTA:** Es importante que en el desarrollo del procedimiento de auditorías internas, se integren las disposiciones legales, complementarias o adicionales existentes, relativas a la realización de las auditorías internas, como por ejemplo las definidas para el sector salud en el marco del sistema obligatorio de garantía de calidad.

Se debe planificar un programa de auditorías internas tomando en consideración el Estado y la importancia de los procesos y las áreas por auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de la auditoría interna, su alcance, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías internas deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Deben definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías internas, para informar acerca de los resultados y para mantener los registros (véase el numeral 3.5.2.2).

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

NOTA Véase la norma NTC-ISO 19011, a modo de orientación.

**3.9.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.** La entidad debe aplicar un sistema de evaluación apropiado para el seguimiento y, cuando sea aplicable,

para la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Este sistema debe demostrar la eficacia, eficiencia y efectividad. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto y/o servicio.

El sistema de evaluación debe facilitar el seguimiento por parte de los clientes y las partes interesadas, y los resultados pertinentes deben estar disponibles y ser difundidos de manera permanente en las páginas electrónicas, cuando se cuente con ellas.

**3.9.2.4 Seguimiento y medición del servicio.** La Alcaldía debe medir y hacer un seguimiento de las características del servicio, para verificar que se cumplen sus requisitos. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto y/o prestación del servicio según las disposiciones planificadas.

Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la entrega del producto y/o prestación del servicio (véase el numeral 3.5.2.2).

La aceptación del producto y la prestación del servicio no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

**3.9.3 Control del servicio no conforme.** La entidad debe asegurarse de que el producto y/o servicio que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto y/o servicio no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado.

La entidad debe tratar los productos y/o servicios no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) la definición de acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b) la autorización de su uso, aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- c) la definición de acciones para impedir su uso o aplicación originalmente prevista.

Se deben mantener registros (véase el numeral 3.5.2.2) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluidas las concesiones que se hayan obtenido.

Cuando se corrija un producto y/o servicio no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos. Cuando se detecte un producto y/o servicio no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la entidad debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad.

**3.9.4 Análisis de datos.** La Alcaldía debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de su eficacia, eficiencia y efectividad. Esto debe incluir los datos generados por el sistema de evaluación para el seguimiento y medición y los generados por cualesquiera otras fuentes pertinentes. El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a) la satisfacción del cliente,
- b) la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio,
- c) las características y tendencias de los procesos y de los productos y/o servicios, Incluidas las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y
- d) los proveedores.

### **3.9.5 Mejora:**

**3.9.5.1 Mejora continua.** La Alcaldía debe mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías internas, el análisis de datos, el sistema de evaluación para seguimiento y medición, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

**3.9.5.2 Acción correctiva.** La entidad debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con el objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los requisitos para:

- a) revisar las no conformidades (incluidas las quejas y reclamos de los clientes),
- b) determinar las causas de las no conformidades,

- c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase el numeral 3.5.2.2), y
- f) revisar las acciones correctivas tomadas.

**3.9.5.3 Acción preventiva.** La Alcaldía debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los requisitos para:

- a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) determinar e implementar las acciones necesarias,
- d) registrar los resultados de las acciones tomadas, y
- e) revisar las acciones preventivas tomadas.

NOTA Los mapas de riesgo constituyen una herramienta para determinar acciones preventivas.

### 3.10 FLUJO DE PROCESO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

Gráfica 10. Flujo de Proceso Talento Humano Alcaldía de Taminango (Nariño).



Fuente. Esta investigación

De acuerdo a la Norma NTCGP 1000-2004, la Alcaldía de Taminango cuenta con tres niveles claramente definidos que son el nivel de procesos institucionales, donde básicamente se concentran las decisiones y orientaciones de la administración, los cuales son procesos Estratégicos. Dentro de estos procesos, están la Alcaldía, la Secretaría de Hacienda como área de la cual depende Talento Humano.

Aparecen en segundo lugar los procesos Misionales, que sirven como instrumentos operativos para la puesta en marcha de las políticas y cumplimiento de metas del área de Talento Humano y por consiguiente de la Alcaldía. Encontramos dentro de estos procesos, la Gestión de Análisis y Puestos de Trabajo, Gestión de Diseño y Análisis de Cargos, Gestión de Reclutamiento y selección, Gestión de Contratación, Gestión de capacitación y desarrollo, Gestión de evaluación de desempeño, Gestión de apoyo de recompensas e Incentivos. Cada una cumple un rol dentro de la gestión.



Y como procesos de apoyo, convergen unidades de apoyo municipal en la parte logística, en Planeación y procesos jurídicos y otras unidades de gestión que contribuyen al cumplimiento de las metas de la Alcaldía.

El análisis de los procesos se presenta por cada área a través de diagramas y temas a continuación:

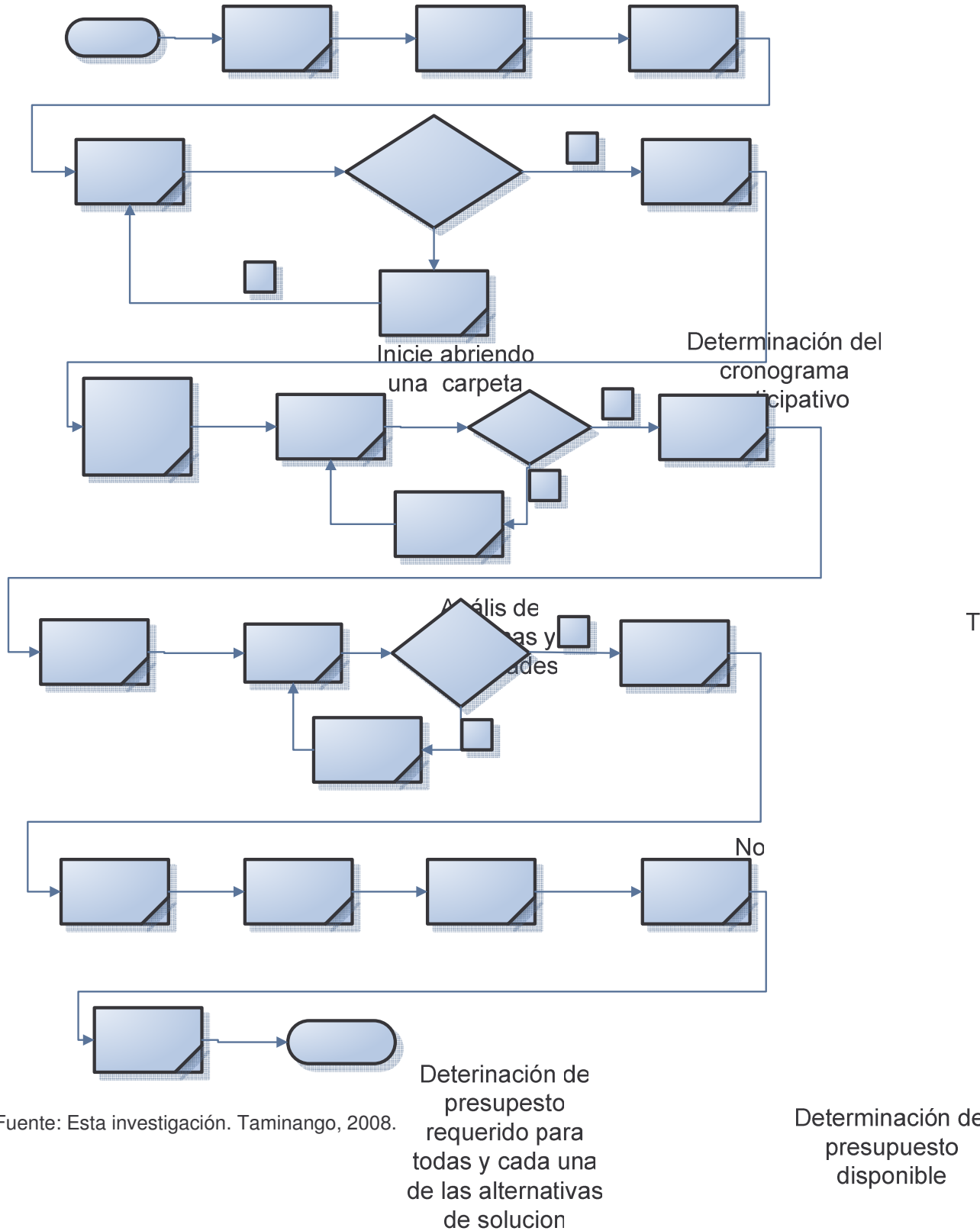
### **3.11 PROCESOS PARA EL AREA DEL TALENTO HUMANO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE TAMINANGO**

Para ayudar a que la Alcaldía mantenga un minucioso control en el área de Talento Humano se realizará la descripción y análisis de los principales procesos. Por lo tanto se determinarán los procesos estratégicos, funcionales, misionales, operativos y de apoyo para el área de talento humano a continuación.

#### **3.11.1 Descripción del proceso estratégico de planeación:**

- Determinación del cronograma participativo: donde todos participen en la identificación de problemas y soluciones
- Puesta en marcha del cronograma: en donde se tenga en cuenta el tiempo de los empleados para no entorpecer las actividades
- Determinación de problemas y necesidades
- Análisis de problemas y necesidades
- Determinación de prioridades: eligiendo las de mayor relevancia
- Determinación de presupuesto requerido para todas y cada una de las alternativas de solución
- Determinación del presupuesto disponible
- Planeación
- Ajuste de la planeación al presupuesto
- Organización
- Ajuste de la organización al presupuesto
- Dirección
- Integración
- Control
- Conclusiones
- Retroalimentación

Gráfica 11. Diagrama de Flujo del Proceso Estratégico de Planeación.



### 3.11.2 Diseño, descripción y análisis de puestos:

#### 3.11.2.1 Beneficios del análisis y diseño de puestos de trabajo para los recursos humanos de la Alcaldía:

- Explotación adecuada de las capacidades de cada individuo y mejor aprovechamiento de la jornada laboral.
- Conocimiento por parte de cada ocupante de sus responsabilidades y funciones a ejecutar en el puesto.
- Conocimiento por parte de los trabajadores de las condiciones y riesgos en su puesto de trabajo.
- Determinación de las necesidades de aprendizaje en cada puesto a partir del ocupante.
- Clima laboral favorable entre los miembros del colectivo y mejora de los flujos de información.

Para el diseño, descripción y análisis de cargos de la institución se tuvo en cuenta la participación de cada uno de los empleados de la institución. Cada uno pudo intervenir en el proceso dando las pautas para el diseño ideal del puesto de trabajo; dicha característica hace que, en un alto porcentaje, el empleado tenga el máximo de comodidad y satisfacción al desarrollar su trabajo.

Para llevar a cabo tal fin es necesario enumerar los cargos de cada uno de los empleados de la institución y las características de cada uno de ellos. Por su complejidad y versatilidad propia, los cargos de nivel administrativo no fueron tenidos en cuenta para este análisis, ya que la disposición de los elementos, recursos y espacio suficientes hacen que sean mucho más versátiles para el usuario y disponer de espacios y recursos a su gusto.

- **Características generales:** Todos los puestos de trabajo requieren de especificaciones comunes que ayudaran a mejorar el rendimiento laboral, evitar accidentes y problemas de salud de las personas que laboran en la institución. Por lo tanto se hacen las aclaraciones pertinentes para ser tenidas en cuenta en la adecuación o redistribución del espacio físico de la institución. Se enumera a continuación en orden de importancia cada una de ellas.

**a. Remuneración:** Se debe establecer unas condiciones salariales que respondan y recompensen el trabajo de cada empleado. Determinadas de acuerdo al grado de responsabilidad y exigencia intelectual.

**b. Espacio:** Cada empleado debe tener asignado un espacio en las instalaciones de la institución, todo con el fin de generar reconocimiento y familiaridad. En la institución el 98% de los empleados tienen un espacio asignado, el porcentaje restante corresponde al personal destinado a labores de fontanería y oficios de campo; debido al poco tiempo que permanecen al interior de la institución, pero a pesar de eso, se debe asignar un espacio para que dicho personal pueda organizar sus elementos personales e instrumentos para llevar a cabo su laborar.

**c. Equipos y herramientas:** Para cada grupo de labores agrupadas, en forma racional y coherente, se debe disponer de instrumentos, equipos, elementos y demás para que el empleado haga su trabajo ayudado de ellos haciéndolo más eficiente y preciso.

**d. Establecimiento de funciones:** Se debe determinar la descripción de cada cargo, discriminando cada una de las funciones y requerimientos de las labores diarias.

**e. Puntos de control:** Los cuales ayudaran a identificar los errores y establecer correctivos; además, establecer indicadores de gestión y desempeño para direccionar los esfuerzos de las personas en su trabajo.

**3.11.3 Análisis de puestos.** Para el presente análisis de puestos se hizo la observación directa, teniendo en cuenta los puestos de trabajo determinados en la fase de Organización; los cuales son necesarios para llevar a cabo las funciones que llevaran a conseguir los objetivos propuestos.

#### **3.11.3.1 Secretaria de Hacienda:**

- **TESORERO:** Descripción del cargo: desde el punto de vista funcional, en este cargo el individuo se encuentra el 96% de la jornada laboral sentado, el restante 4% lo ocupa en manejo de papelería fuera del puesto de trabajo recogiendo información de otros departamentos. Por lo tanto se hace necesario un espacio cerrado para favorecer la concentración, la iluminación es primordial para evitar problemas que afecten la salud visual del empleado.

En cuanto al puesto de trabajo, la ubicación de una silla ergonómica, junto con un escritorio amplio que sobrepase 1.3 metros cuadrados son indispensables para albergar los diferentes implementos, materiales y documentales, indispensables para llevar a cabo su labor.

Como herramientas necesarias para esta cargo tenemos; un computador con las especificaciones técnicas básicas, con el soporte necesario para un programa contable licenciado y que se ajuste a las necesidades de la institución, una calculadora con un tamaño mínimo de 7 x 10 centímetros, esferos de 2 colores,

lápices, organizador de documentos, libros de registro contable (diario columnario, mayor y balance, auxiliares de cuenta, etc.), archivador línea telefónica y carpetas.

- **AUXILIAR CONTABLE:** El puesto de trabajo del auxiliar contable tiene similares requerimientos al puesto de trabajo del contador; la diferencia radica en la movilidad ya que este cargo requiere del desplazamiento a lugares como son las diferentes dependencias de la institución para recoger la información que alimentará en los registros contables.

Se estima que el 85% del tiempo de la jornada laboral este lo dedica a labores desarrolladas en su escritorio, el porcentaje restante lo distribuye en la obtención de documentos y soportes en las oficinas de contabilidad y el resto de departamentos de la institución.

Las herramientas necesarias para dicho cargo son; un computador con características técnicas básicas, con acceso al programa contable manejado por la institución, además de procesadores de texto y numéricos, lapiceros y lápices, una calculadora, organizador de documentos, formato de soportes contables (recibos de caja menor, recibo de egreso, letras de cambio, etc.) y una extensión telefónica con opción de envío y recepción de faximil.

### **3.11.3.2 Departamento Operativo:**

- **OPERADOR DE PLANTA:** El cargo de operador de planta requiere de espacio suficiente para la elaboración de trabajo de oficina y de bodega al mismo tiempo. Se requiere por tanto de un lugar amplio en las instalaciones de la planta de tratamiento de agua ya que no puede ser ubicado en las instalaciones de la oficina central de la unidad de servicios.

Por lo tanto, se adecuará una oficina en la planta de tratamiento de agua, donde se incluya un escritorio, un computador con requerimientos básicos y software de procesamiento de texto y numérico y una línea telefónica.

Se adecuará una zona de bodega donde se encuentre los elementos de almacén, como son insumos químicos, repuestos, equipos y partes reemplazadas.

En este puesto de trabajo lo importante es diseñar formatos, establecer procedimientos, medidas y modelos de informes para hacer más fácil y rápida las labores del individuo.

Actualmente la persona que ocupa este cargo posee las cualidades necesarias para hacerlo de una manera eficiente. El nivel educativo requerido por el cargo es básico, no se requiere de conocimientos avanzados de ningún tipo, ya que todo tipo de mezclas y procedimientos se encuentran regidos por parámetros

establecidos por normas técnicas generales y no hay lugar para cambios o sugerencias.

- **FONTANERO:** Las labores de las personas encargadas de este puesto de trabajo, no requieren de escritorios ya que el 97% de su jornada laboral se enfoca a trabajos de campo, fuera de las instalaciones de la institución; por lo tanto, solo requieren de sitios de encuentro y estadía que les permita ser reconocidos por sus demás compañeros de trabajo y mantener sus elementos personales en forma ordenada e individual.

Para el grupo de fontaneros de la institución se debe destinar una sala con un escritorio y un número total de 5 sillas, en las cuales cada uno puede llegar a descansar en el tiempo de transito de una labor a otra. Se requiere de casilleros para cada empleado donde puedan depositar sus elementos personales para su cambio de ropa de trabajo en el momento de inicio y culminación de la jornada laboral.

El perfil del personal con la que la institución cuenta tiene las características necesarias para desempeñarse en este cargo, cuentan con niveles educativos suficientes y el conocimiento basado en la experiencia empírica que les brinda seguridad al desarrollar su trabajo.

### **3.11.3.3 Departamento del Talento Humano:**

- **RECEPCIÓN Y ATENCIÓN AL USUARIO:** En cuanto al puesto de trabajo de este cargo se pudo determinar que el 95% del tiempo, el ocupante del cargo, permanece sentado; el tiempo restante de la jornada laboral se ocupa en la entrega y recepción de información de otras dependencias de la institución; es por tanto fundamental la adecuación de un escritorio con vista al la zona de entrada de la puerta de acceso de la institución, donde sea posible la visibilidad y el estar atento a la atención de personas que entren o salgan de las instalaciones.

Es muy importante para la persona que se encuentre en este cargo el conocimiento de todos los procedimientos relacionados con la atención y la orientación de los usuarios de los servicios que presta la unidad. Para que pueda brindar la información requerida en el momento requerido.

Actualmente el cargo se encuentra provisto por una persona que requiere un mayor grado de adiestramiento en atención al cliente, su nivel académico no es suficiente por tratarse de una persona con educación media de Bachillerato; pero esta condición no es determinante, es un inconveniente que se puede subsanar con capacitación no formal que se puede dar en la misma institución o por entidades como el SENA, la cual es especializada en este tipo de cursos.

- **MENSAJERÍA Y SERVICIOS GENERALES:** En este cargo se requiere de conocimiento de la ubicación de las diferentes oficinas y que tienen relación con las actividades de la institución, además de todo el perímetro urbano y rural del Municipio.

Es necesario para este cargo destinar elementos como son; un maletín que le permita desplazarse teniendo las manos libres y en una posición cómoda, utilizar prendas y zapatos cómodos para desplazamientos largos (en el caso de labores de mensajería y aseo de la Unidad).

En cuanto al aseo de las instalaciones se debe proveer de los utensilios y herramientas de aseo que le permitan realizar su labor en el menor tiempo posible, para quedar a disposición en cualquier momento para labores urgentes.

Actualmente la persona que desempeña este cargo solo se ocupa de las labores de mensajería; de lo cual, se pudo determinar que había mucho tiempo ocioso que puede ser empleado en labores de aseo general. Para las labores de aseo se había venido contratando otro personal externo, incurriendo en gastos adicionales que fácilmente pueden ser suplidos por la misma persona.

En cuanto al nivel educativo se puede decir que no se requiere de un grado mayor a la básica primaria, en este caso se presenta una persona con estudios de básica secundaria que actualmente se desempeña en esta labor. Este nivel de educación puede ser complementado por capacitaciones no formales sobre higiene, hábitos de aseo generales y demás relacionados con el oficio.

En conclusión el 85% de los cargos de la institución se encuentran restringidos a movilidades esporádicas y a trabajos muy repetitivos, por lo tanto es importante tener en cuenta en el diseño y análisis de puestos de trabajo la inversión en muebles con un alto concepto de ergonomía, equipos que respondan a las necesidades tecnológicas actuales y futuras la capacidad de brindar el mejor apoyo al trabajo de cada uno de los puestos de trabajo.

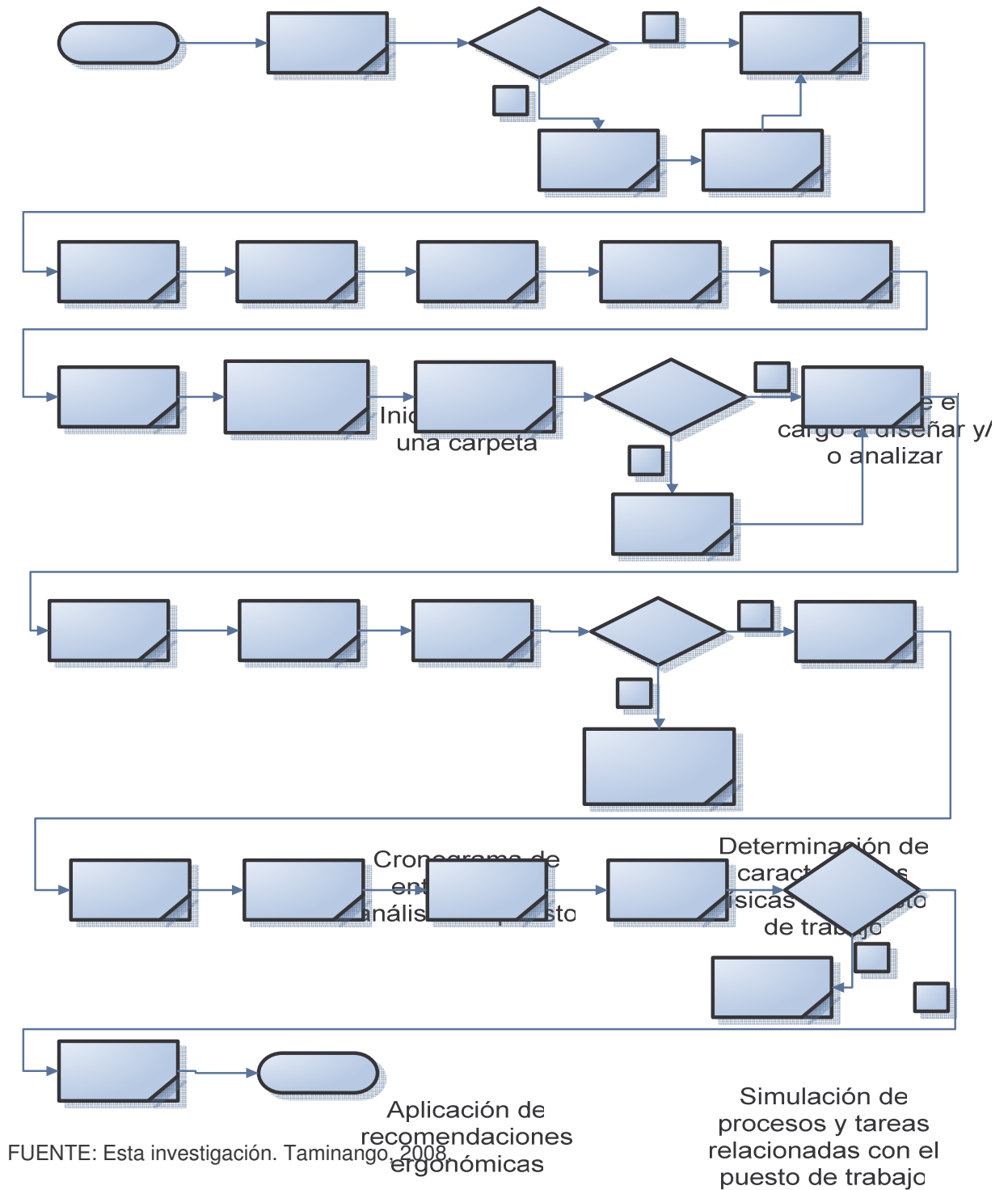
Con la observación del comportamiento de los empleados en sus puestos de trabajo se pudo determinar que muchos de ellos muestran síntomas de cansancio, más que todo los que requieren permanecer mayor tiempo sentados en labores de digitación. Al darnos cuenta, las sillas dispuestas para todo el personal – a excepción del administrador de la unidad - no son lo suficiente cómodas en el sentido de la ergonomía, algunas presentan un grado de deterioro que se refleja en la inadecuada postura de las bases de soporte del cuerpo, dando como resultado el cansancio y la necesidad de los empleados de tener que levantarse constantemente de su sitio de trabajo.

#### **3.11.3.4 Procesos funcional diseño y análisis de cargos:**

- Determina el cargo a diseñar y/o analizar
- Revisión del manual de funciones: analizando cada cargo para determinar duplicidad de funciones, incoherencias e inoperancia.
- Cronograma de entrevistas y análisis del puesto
- Determinación de características físicas del puesto de trabajo
- Determinación de herramientas y equipos de trabajo
- Determinación de espacio físico
- Estudio de ergonomía
- Aplicación de recomendaciones ergonómicas
- Simulación de procesos y tareas relacionadas con el puesto de trabajo
- Simulación de procesos y tareas relacionadas con los demás puestos de trabajo
- Determinación de presupuesto de mejoras
- Elaboración del informe de diseño y análisis del puesto
- Disposición de recursos y/o gestión de los mismos
- Evaluación costo beneficio
- Adaptación del informe al presupuesto disponible
- Puesta en marcha de las mejora
- Observación
- Estudio de tiempos y movimiento
- Correcciones y adaptaciones
- Reclutamiento y/o selección



Gráfico 12. Diagrama de flujo del proceso funcional de diseño y análisis de cargos.



FUENTE: Esta investigación. Taminango, 2008.

**3.11.4 Reclutamiento y selección de personal.** El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Para las convocatorias internas de selección de personal se tendrá en cuenta al personal capacitado que en el momento se encuentre ya vinculado en la institución, para promover el ánimo de superación de los empleados, generar sentido de pertenencia, un buen ámbito laboral y motivar a los empleados.

En cuanto a la selección externa las convocatorias se realizarán a través de medios radiales de la región, las cuales se constituyen en el medio de comunicación crucial para encontrar Talento Humano que viva en sectores adyacentes a la Alcaldía.

Además, para las necesidades de personal calificado tendremos en cuenta personal de Ciudades y regiones aledañas, tales como la Ciudad de Pasto, Popayán, ente otras; Las cuales cuentan en el momento con una tasa aceptable de personal capacitado, siendo aún muy escasa. Este tipo de personal se convocará a través de periódicos regionales no siendo necesaria la publicación en informativos de circulación Nacional teniendo en cuenta la no necesidad en el largo plazo de personal que cuente con características de capacitación excepcionales.

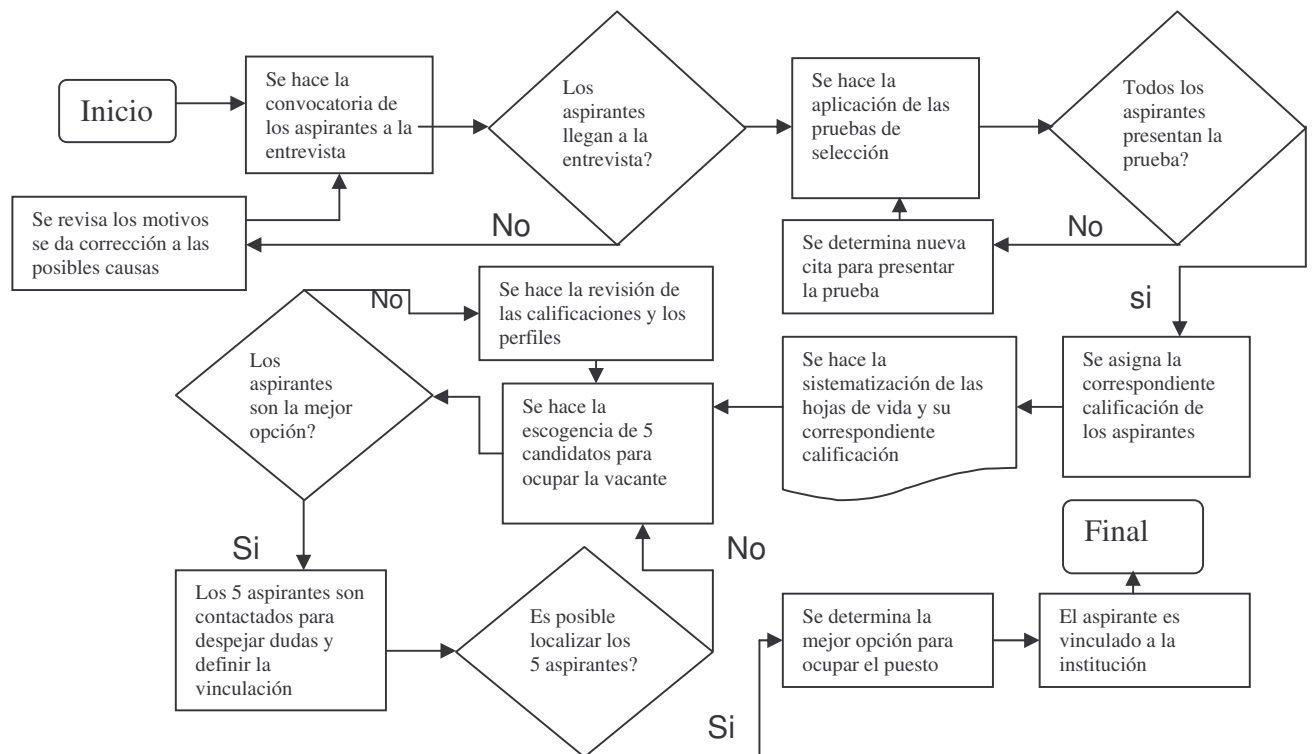
El proceso de selección se llevará a cabo teniendo en cuenta el diagrama de flujo del mismo proceso descrito en el gráfico N° 14.

#### **3.11.4.1 Proceso funcional de selección de personal:**

- Los aspirantes cuyas hojas de vida son preseleccionadas son recibidos para la entrevista en el lugar, hora y fecha señalados para tal fin.
- Se hace la aplicación de las pruebas de selección previamente diseñadas para determinar si el aspirante se adapta al perfil requerido para la vacante.
- Se asigna la correspondiente calificación del aspirante para ser tenido en cuenta a la hora de evaluar cual es la mejor opción para ocupar la vacante en la institución.
- Se hace la sistematización de las hojas de vida de los aspirantes con sus correspondientes calificaciones para ser utilizada como herramienta en la toma de decisión del aspirante para la vacante.

- Se establece cinco (5) aspirantes por cada vacante con las mejores calificaciones, determinadas en la entrevista.
- Los cinco (5) aspirantes seleccionados son contactados para despejar dudas, vacíos o profundizar sobre aspectos puntuales de la vinculación a la institución.
- Se determina la mejor alternativa para ocupar la vacante en la institución.
- Si el aspirante, por alguna razón, no puede vincularse a la institución en el término dispuesto o convenido se procede a contactar al segundo aspirante en el orden establecido por calificación establecida en el las pruebas.
- El aspirante es vinculado a la institución con el correspondiente periodo de prueba de dos (2) meses.

**Gráfica 13. Diagrama Flujo del Proceso Funcional de Selección de Personal.**



FUENTE: Esta investigación, Taminango, 2008.

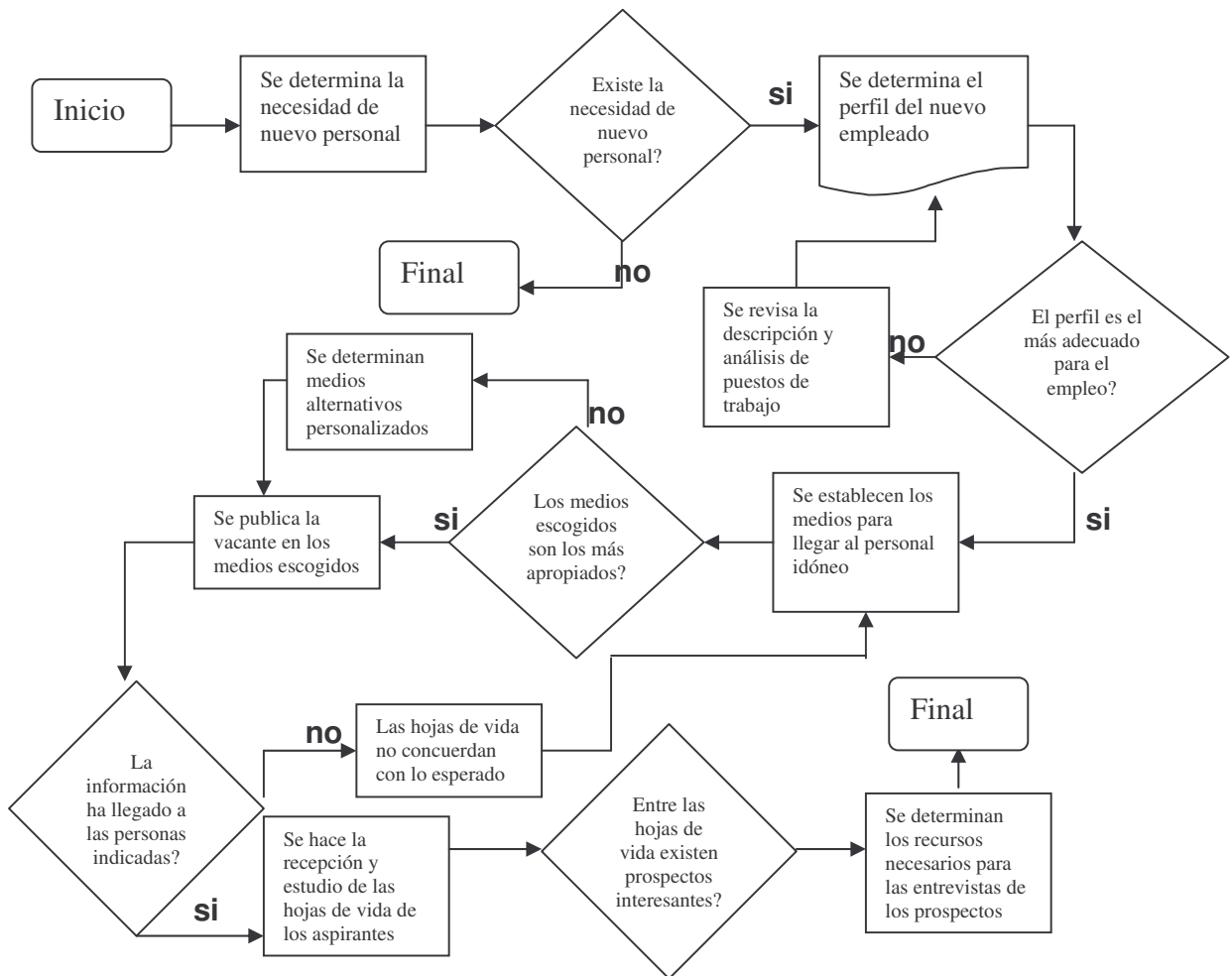
En la selección de personal se realizó una simulación de dicho proceso, al igual que en la mayoría de los procesos desarrollados por esta investigación, en la cual se pudo determinar que el 75% de los aspirantes de una vacante no poseen el perfil requerido por el cargo para el cual fueron convocados, esta observación muestra relación a que 89% de ellos, aún sin cumplir con el perfil, presentaron su solicitud con cartas de recomendación de personajes reconocidos de la política regional. Esto nos muestra la marcada tendencia a acudir a favores políticos para acceder a cargos públicos.

La importancia de implementar este proceso se ve reflejada en la posibilidad de crear un filtro que evite que los cargos sean asignados respondiendo al clientelismo y sujeto a afinidades políticas de cualquier tipo. La atención que se preste a este proceso puede ayudar a mejorar el nivel de eficiencia de los funcionarios públicos y la antigua costumbre de nombrar personas sin tener en cuenta requerimientos mínimos para la asignación de puestos de trabajo.

### **3.11.5 Determinaciones del proceso funcional de reclutamiento de personal:**

- Se determina la necesidad de personal en la institución
- Se determina el perfil del personal requerido y las posibles fuentes de reclutamiento
- Se establece los medios para llegar, a través de las fuentes, al personal más idóneo para el cargo vacante.
- Se diseña las pruebas que van hacer aplicadas en la entrevista de los aspirantes
- Se determina el lugar, hora y fecha para las entrevistas
- se realiza la publicación de la vacante a través de los medios escogidos
- Se hace la recepción y estudio de las hojas de vida para la preselección de las personas que según este documento se adaptan al perfil de la vacante
- Se determina los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de selección de personal

**Gráfica 14. Diagrama Flujo del Proceso Funcional de Reclutamiento de Personal**



FUENTE: Esta investigación, Taminango, 2008.

- RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO FUNCIONAL DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL: Uno de los objetivos primordiales de la documentación de procesos es la aplicación de los mismos para establecer puntos de control, tiempos y movimientos y la posterior evaluación de los mismos. Por tanto, con la aplicación en el área de talento humano del proceso de reclutamiento se pudieron encontrar los siguientes resultados:

Con el antiguo método de selección de personal el tiempo que se tomaba la institución en escoger a una persona para un cargo era totalmente relativo;

muchas veces dependía del nombramiento de personal desde la administración de la organización, teniendo en cuenta recomendaciones de personal externo, ó de días, semanas, y hasta meses.

Con el actual proceso, que fue aplicado en el 70% de los cargos de la institución se pudo estandarizar el tiempo para llenar una vacante. Se tuvo en cuenta al personal ya existente en el cargo, personas de cargos diferentes de la misma institución y personal externo y se pudo terminar con el proceso de reclutamiento en el lapso de 4 días. Teniendo como prospecto solo a personal que cumplía con el perfil requerido con cada uno de los cargos.

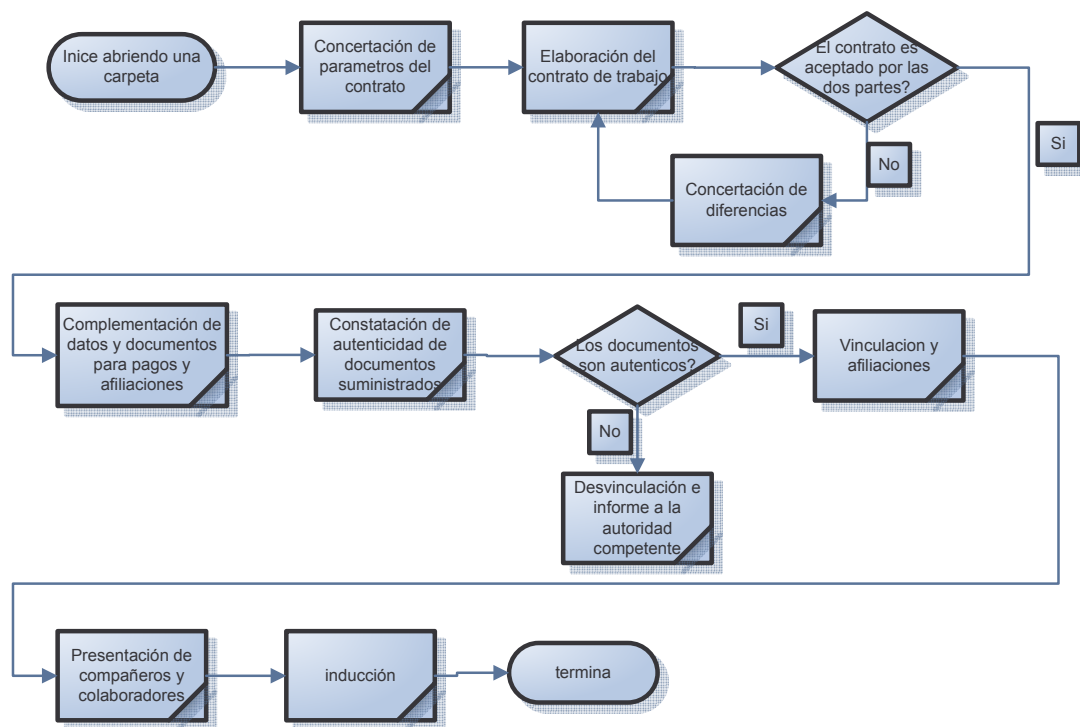
Se pudo determinar que al desarrollar el perfil de cada uno de los cargos para los cuales se aplicó el proceso de reclutamiento; el 45% del personal no está calificado al 100% para ocupar el cargo. Por lo tanto, si llevamos a concurso de méritos los cargos de la institución es muy probable que haya que cambiar hasta en un 45% del personal con el cual cuenta la institución.

Además, otro hallazgo importante es el hecho de que el 35% del personal no se encuentra en el cargo para el cual su perfil es el adecuado.

#### **3.11.6 Determinación del proceso funcional de contratación:**

- Inicio: se abre una carpeta para archivar los documentos resultantes de la contratación del nuevo elemento a la institución.
- Concertación: se establecen de una forma conjunta los parámetros negociados del contrato de trabajo; bajo los parámetros de igualdad, justicia y transparencia.
- Elaboración del contrato de trabajo: se redacta el contrato preliminar de trabajo
- Complementación de datos y documentos: se complementa la información requerida para constatar su veracidad.
- Constatación: los documentos son verificados
- Vinculación: se ingresa el nuevo elemento a bases de datos y demás sistemas de seguridad de ley.
- Presentación: el nuevo elemento es presentado a sus nuevos compañeros y facilitadores.

**Gráfica 15. Diagrama de Flujo Diagrama del Proceso Funcional de Contratación**

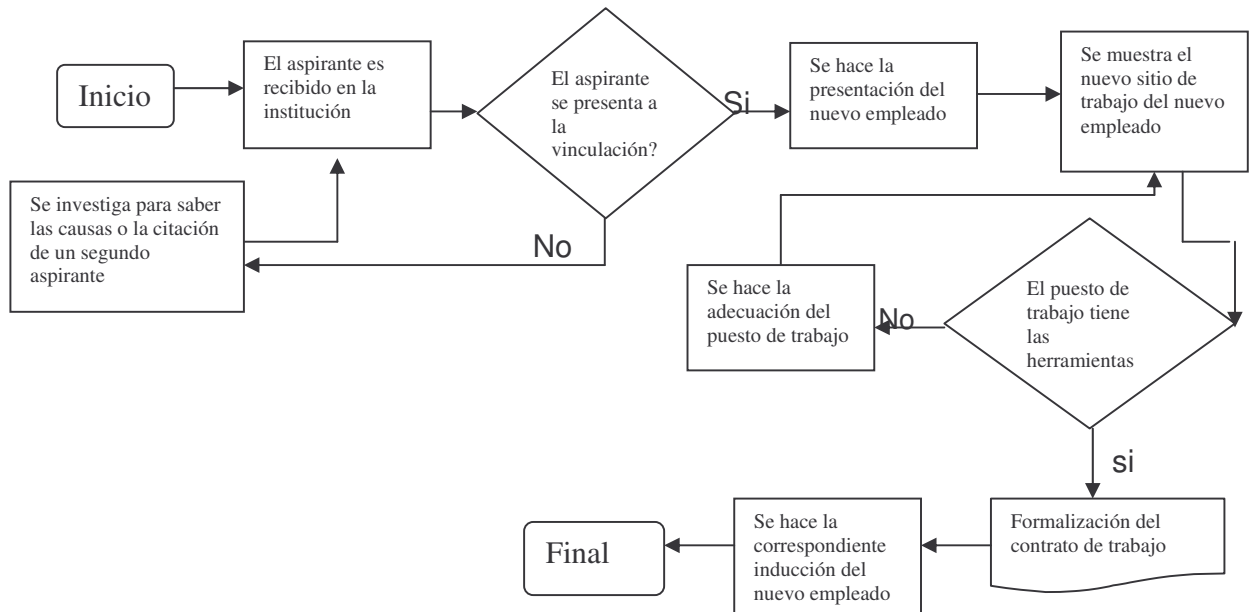


FUENTE: Esta investigación, Taminango, 2008.

### 3.11.7 Determinación del proceso funcional de vinculación de nuevo personal:

- El nuevo personal es recibido en la institución en el lugar, hora y fecha determinados.
- Se realiza la correspondiente presentación del aspirante a los demás empleados y se muestran las instalaciones de la institución
- Se muestra el sitios de trabajo y se asignan los equipos y herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades propias de su labor
- Se hace la correspondiente formalización del contrato de trabajo y los correspondientes trámites para la vinculación al sistema de salud, seguridad laboral y demás elementos dispuestos por ley como derechos del empleado.
- Se hace la correspondiente inducción del nuevo empleado.

**Gráfica 16. Diagrama Flujo de Proceso Funcional de Vinculación de Nuevo Personal**



FUENTE: Esta investigación. Taminango, 2008.

**3.11.8 Capacitación y desarrollo organizacional.** Siendo un punto fundamental para el cumplimiento de los objetivos, la capacitación se convierte en el pilar para el desarrollo de competencias en los empleados, cada uno debe contar con un plan específico de capacitación.

Como se pudo observar en el capítulo I, en el aparte del diagnóstico de la alcaldía, los empleados cuentan con un bajo nivel educativo; situación que se debe apoyar con la determinación de un proceso funcional que permita a la dirección aplicar un programa de capacitación que tenga en cuenta las necesidades principales de los empleados.

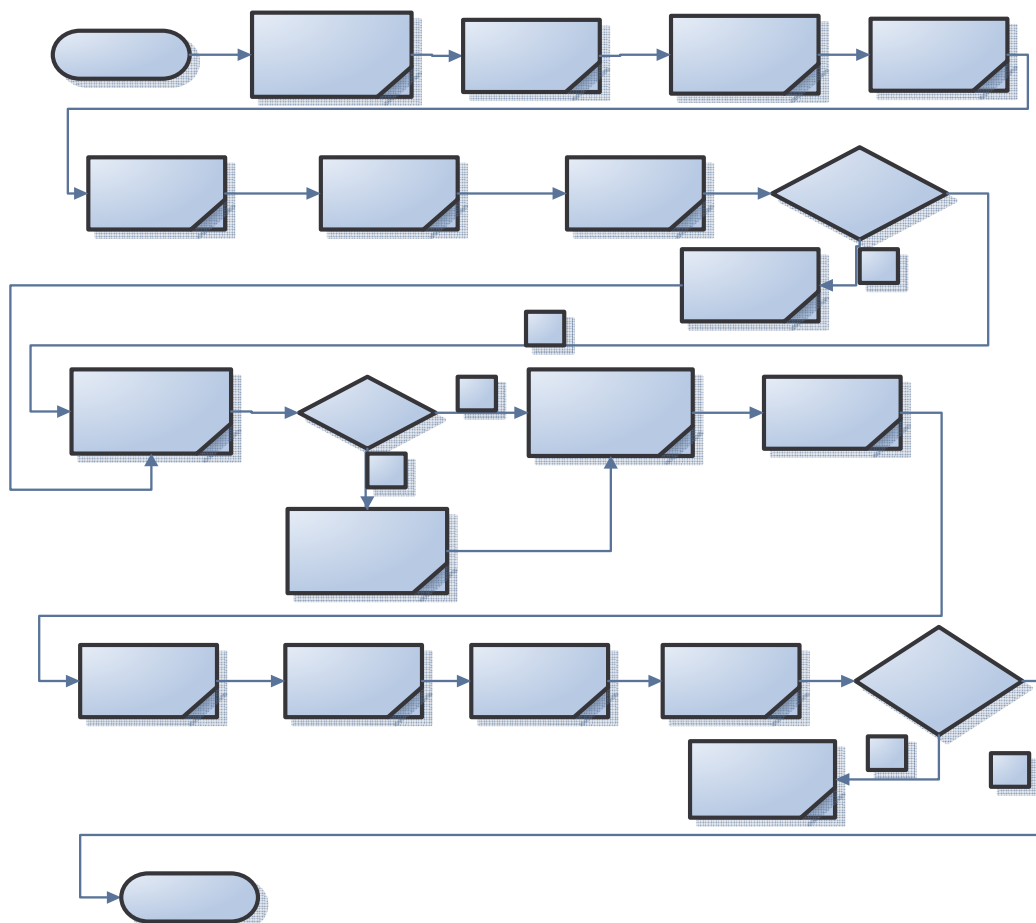
#### **3.11.8.1 Determinación del proceso funcional de capacitación y desarrollo:**

- Inicio
- Determinación de falencias y necesidades de capacitación y desarrollo teniendo en cuenta las competencias laborales necesarias para desarrollar cada cargo
- Tener en cuenta experiencias pasadas
- Determinación de los temas de capacitación y planes de desarrollo
- Determinación de las áreas y personal que lo requiere



- Elaboración de evaluación al personal
- Determinación del presupuesto requerido
- Gestión de presupuesto adicional
- Contacto con organismos de formación y promoción de desarrollo Públicos
- Determinación de la disponibilidad y horarios de capacitación y planes de desarrollo
- Determinación de espacio y materiales requeridos
- Elaboración de cronograma de capacitación y/o implementación
- Implementación del plan de desarrollo y/o capacitación
- Evaluación del personal
- Conclusión de la experiencia en informe

**Gráfico 17. Diagrama de Flujo Proceso Funcional de Capacitación Y Desarrollo**

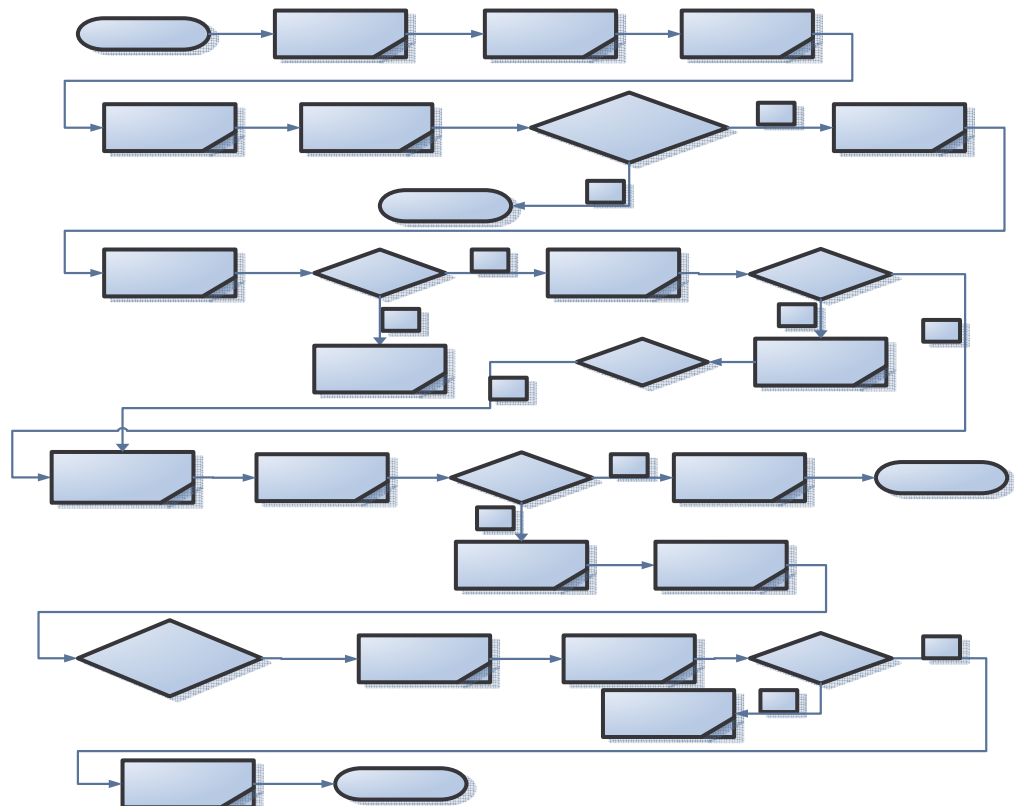


FUENTE: Esta investigación. Taminango, 2008.

### 3.11.8.2 Determinación del proceso de apoyo de desarrollo profesional:

- Identificación de prospectos
- Identificación de capacidades especiales
- Evaluación de capacidades
- Escogencia del candidato
- entrevista
- Determinación de recursos necesarios
- Determinación de recursos de apoyo para el empleado
- Determinación de recursos propios del empleado para la formación
- Inscripción en institución de capacitación o promoción del cargo
- Medición del desempeño
- Informe y ratificación en el cargo
- Medición del desempeño
- Informe y ratificación en el cargo

Gráfico 18. Diagrama de Flujo Proceso de Apoyo a Desarrollo Profesional



FUENTE: Esta investigación. Taminango, 2008.

**3.11.9 Evaluación del desempeño con base en competencias laborales.** En la alcaldía de Taminango se pretende determinar las competencias necesarias para desempeñar cada cargo; dichas competencias deben estar en su mayoría presentes en los empleados a evaluar, demostrando de ésta manera su idoneidad para lo que fueron contratados.

Se propone la utilización del cuadernillo “Metodología para la elaboración de normas de competencia laboral” teniendo en cuenta que cada empleado participará en la proposición de las principales competencias requeridas para cada cargo.

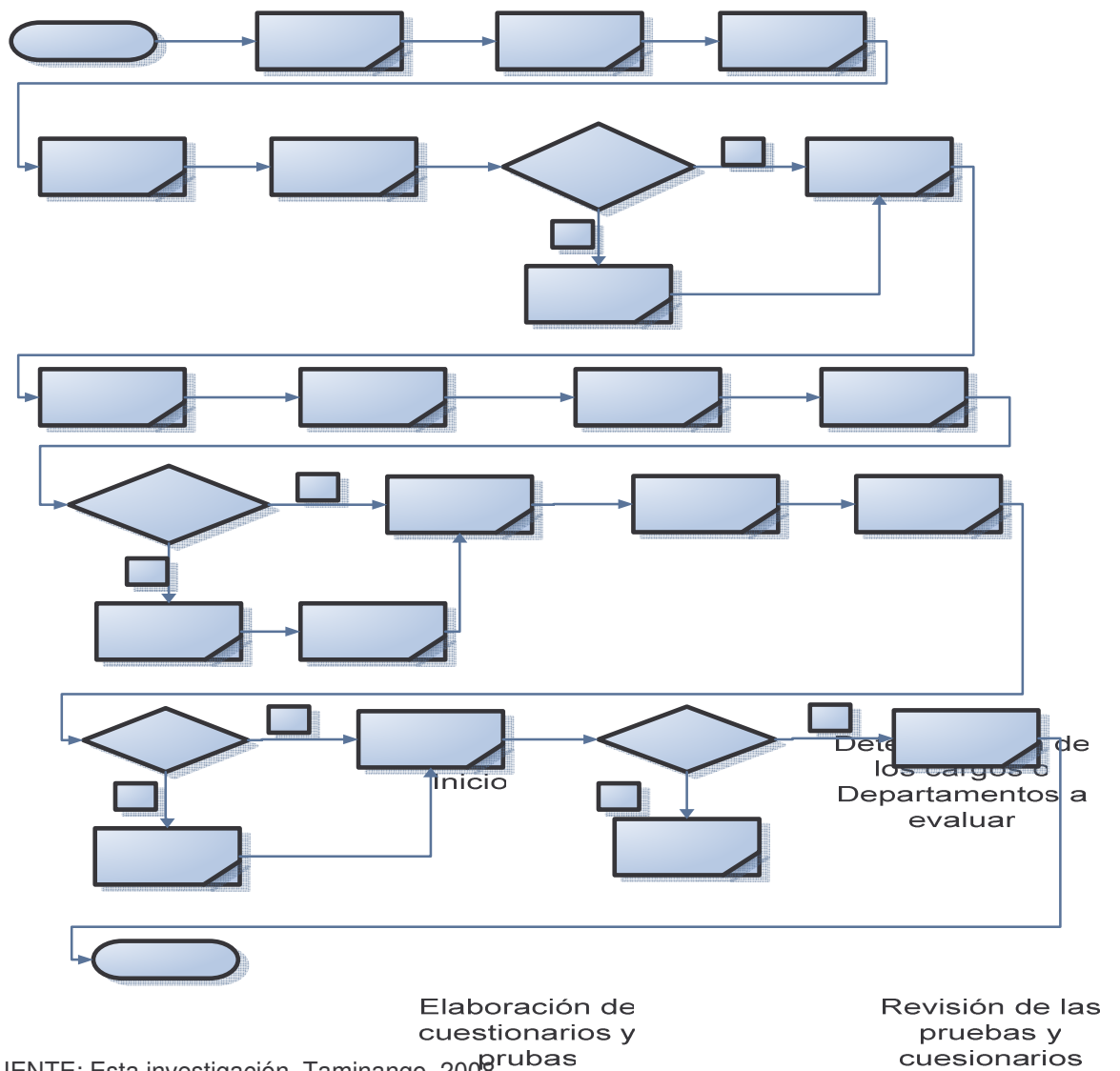
Para la determinación de la evaluación del desempeño y las competencias laborales de cada cargo se implemento el siguiente proceso.

**3.11.9.1 Determinación del proceso funcional de evaluación y mejoramiento del desempeño con base en competencias laborales:**

- Determinación de los cargos o Departamentos a evaluar
- Separación de los cargos por nivel jerárquico
- Determinación de parámetros de evaluación con base a las competencias laborales de cada cargo
- Elaboración de cuestionarios y pruebas
- Revisión de las pruebas y cuestionarios
- Elaboración de cronograma de evaluación
- Organización del tiempo y los recursos para aplicación
- Aplicación de pruebas y cuestionarios
- Medición de tiempos y movimientos
- Revisión de resultados
- Elaboración de propuestas de mejoramiento
- Simulación de propuesta de mejoramiento

- Evaluación de la propuesta
- Implementación de la propuesta
- Implementación

**Gráfico 19. Diagrama Flujo Proceso Funcional de Evaluación y Mejoramiento del Desempeño**

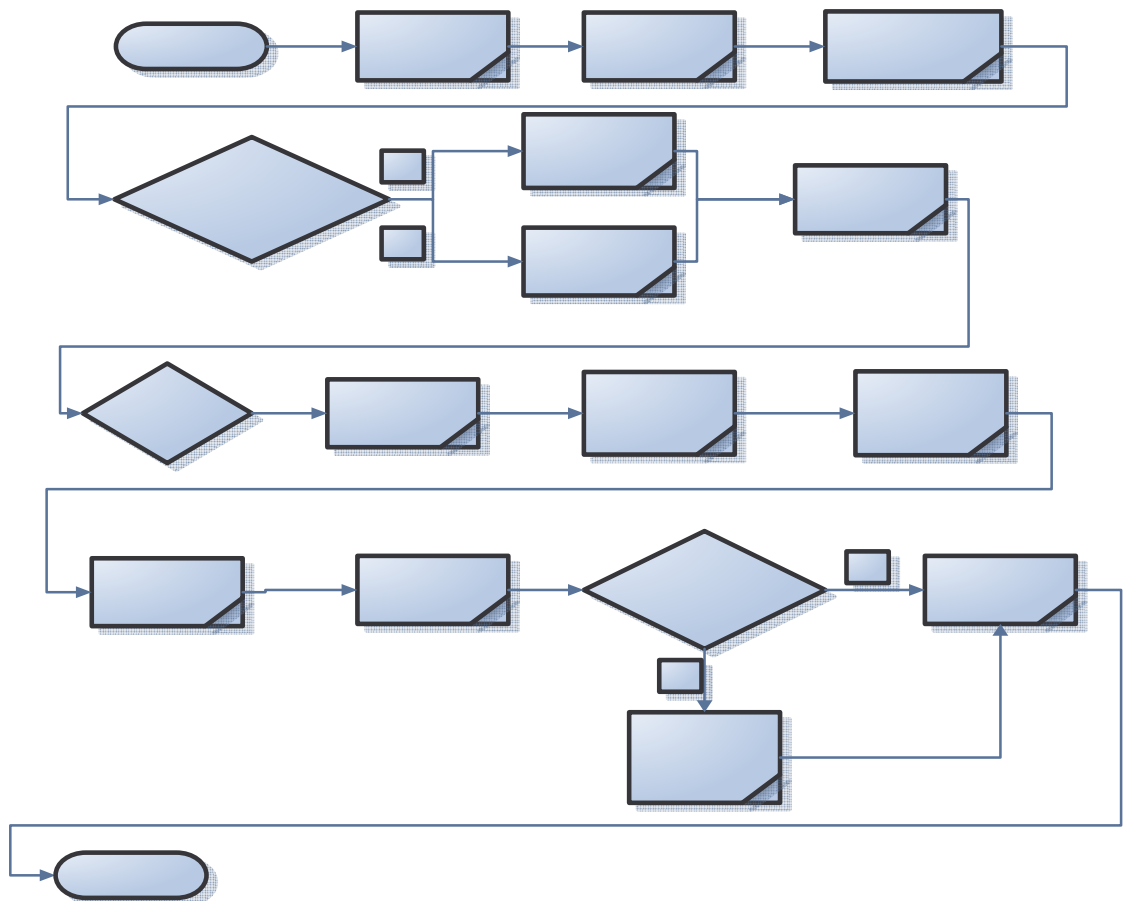


FUENTE: Esta investigación. Taminango, 2008.

### 3.11.9.2 Determinación del proceso de apoyo de recompensa e incentivos:

- Establecimiento de políticas de recompensa e incentivos
- Identificación de meritos, logros y consecución de objetivos
- Determinación de posibilidades para premiar los meritos del personal
- Planteamiento del plan de incentivos ante la junta directiva
- Determinación de personal distinguido en su trabajo
- Acoplamiento del plan de incentivos al personal de acuerdo a sus logros
- Organización de evento para Promoción de logros del personal
- Exaltación pública de logros e iniciativas innovadoras
- Observación de la impresión de los empleados incentivados
- Establecimiento de incentivos para periodo siguiente

Gráfico 20. Diagrama Flujo Proceso de Apoyo de Recompensa e Incentivos



FUENTE: Esta investigación. Taminango, 2008.

Inicio

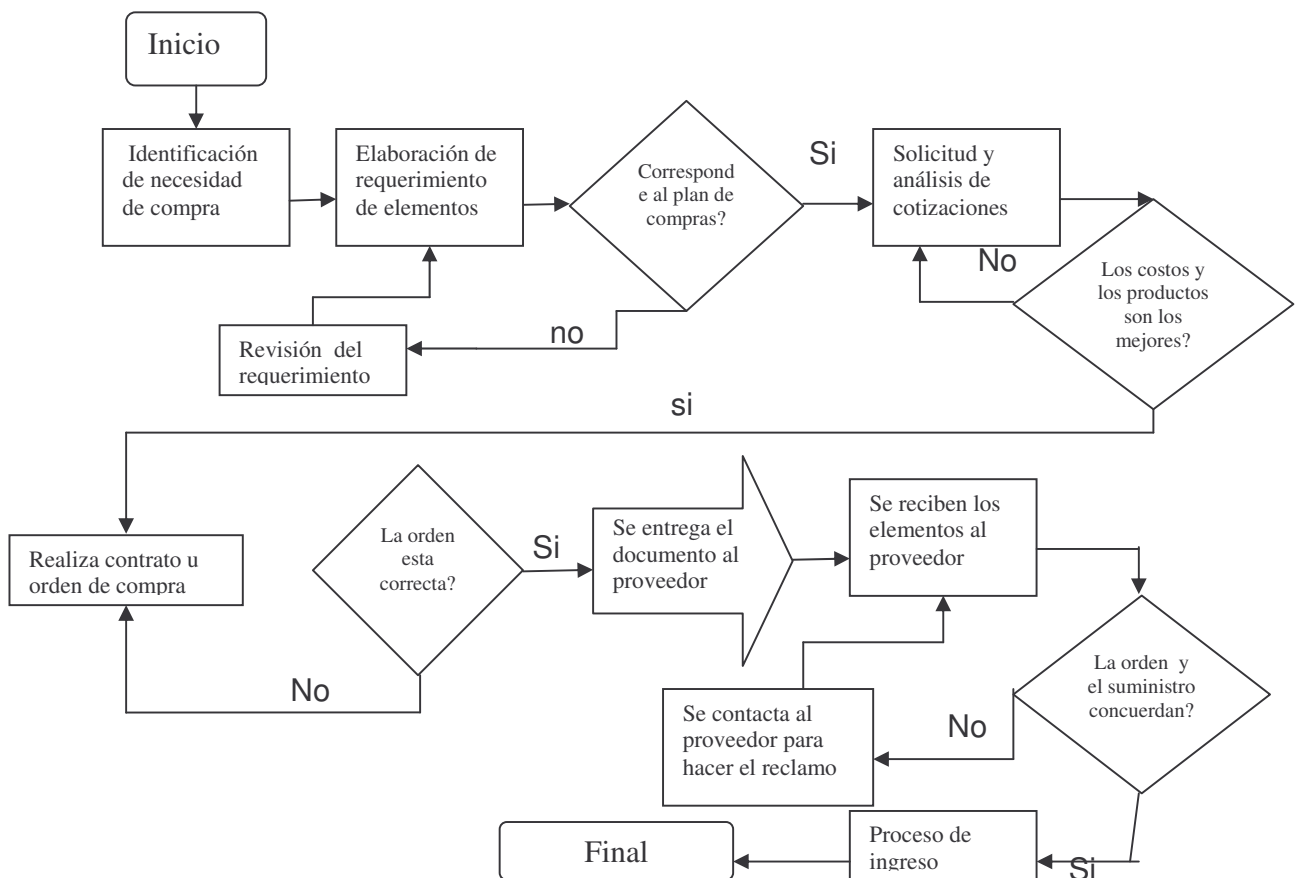
Establecimiento de políticas de recompensa e incentivos

### 3.12 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE APOYO ESTRATÉGICOS Y CRÍTICOS DE LA ALCALDÍA

#### 3.12.1 Proceso de apoyo de compras:

- El Administrador elabora los requerimientos internos de los elementos
- Se verifica que el requerimiento se encuentre dentro del plan de compras,
- Solicita las cotizaciones y las analiza para buscar las mejores opciones de compra.
- El Administrador analiza las ofertas propuestas por los proveedores y ordena que se realice el contrato o la orden de suministro a quien prestó la propuesta más favorable,
- Después refrenda la orden de suministro o el contrato elaborado;
- Se entrega el documento para su perfeccionamiento por parte del proveedor,
- Verifica que en la orden de suministros sea lo acordado y elabora el ingreso oficial de los elementos

Gráfica 21. Diagrama Flujo de Proceso de Apoyo de Compras

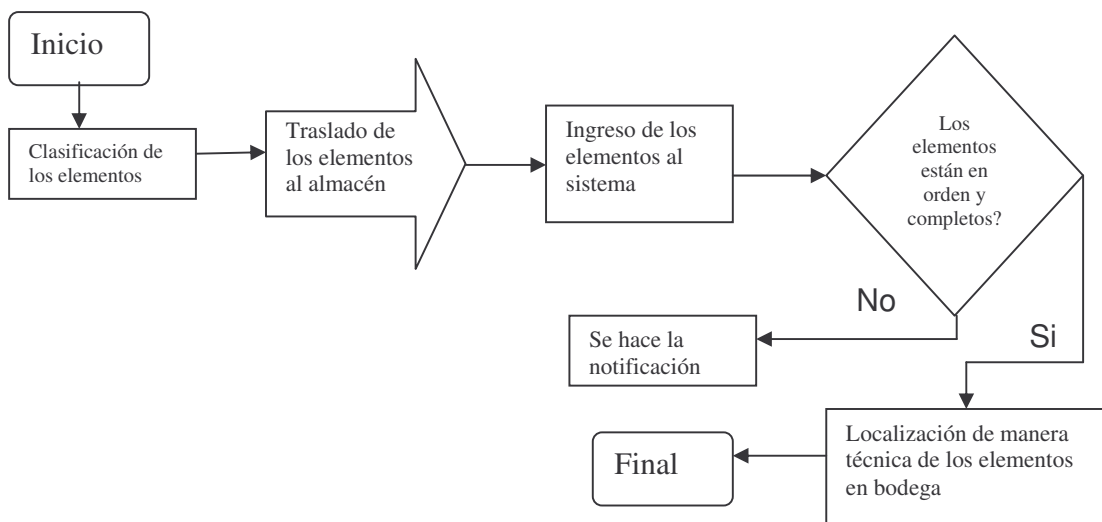


FUENTE: Esta investigación. Taminango, 2008.

### 3.12.2 El proceso de apoyo de ingresos de maquinaria, equipos y suministros:

- El Administrador clasifica los elementos de acuerdo al Plan contable
- Ingresa el registro en el Sistema
- y procede a depositar de manera técnica los elementos en la bodega.

**Gráfica 22. Diagrama Flujo de Proceso de Apoyo de Ingresos de Maquinaria, Equipos y Suministros**

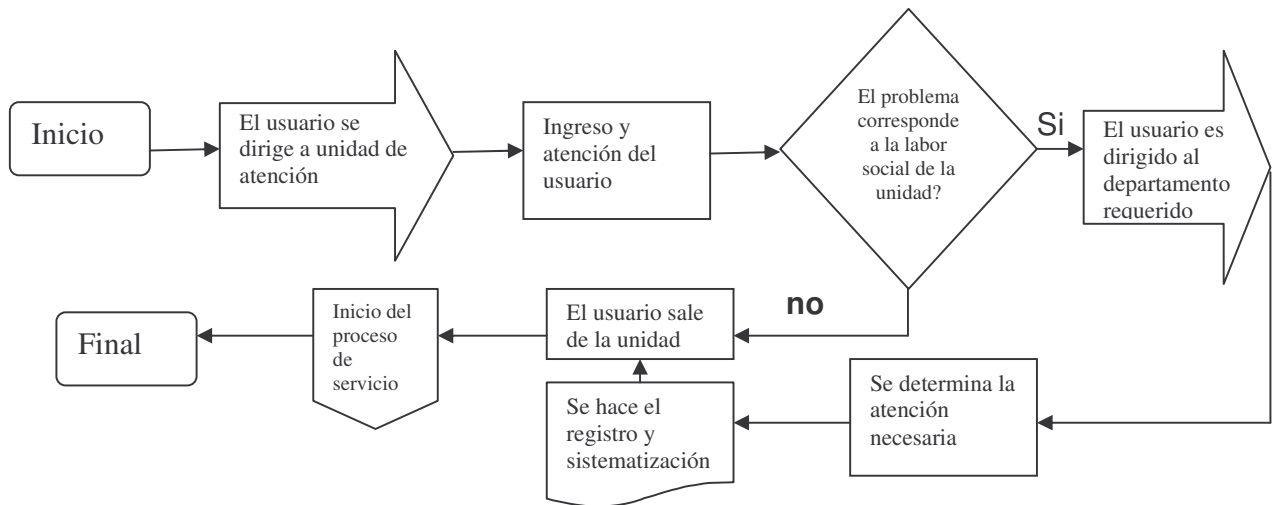


FUENTE: Esta investigación. Taminango, 2008.

### 3.12.3 Determinación del proceso de apoyo de atención al usuario:

- El usuario llega a las instalaciones de la Alcaldía
- Es dirigido a la recepción de la unidad de atención
- La recepcionista pregunta sobre la necesidad específica del cliente
- Se determina la clase de atención que el usuario necesita
- El cliente es dirigido a la dependencia o persona facultada para dar respuesta al cliente

**Gráfico 23. Diagrama de Flujo Proceso de Atención Al Usuario**



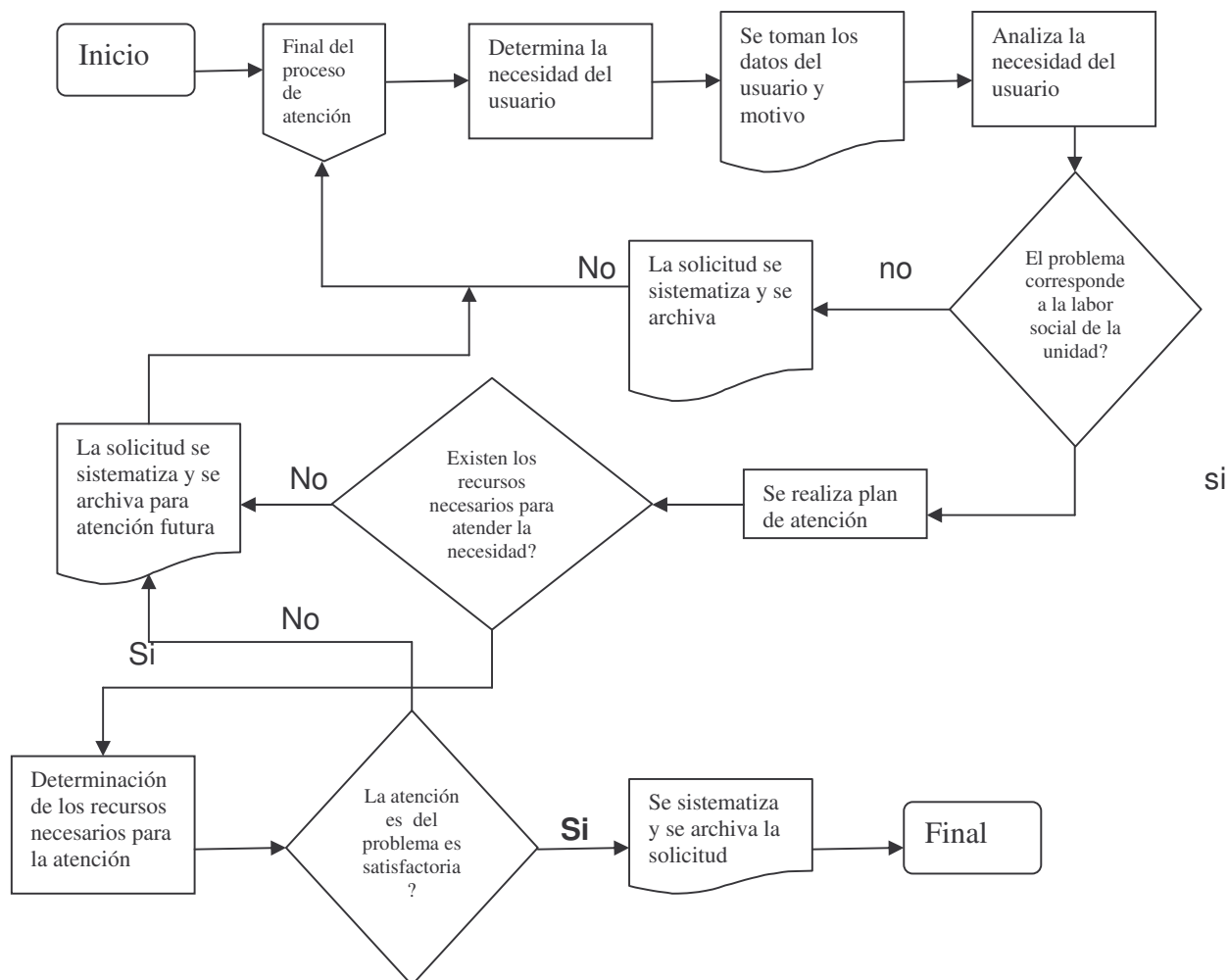
FUENTE: Esta investigación. Taminango, 2008.

### **3.12.4 Determinación del proceso estratégico de atención de solicitudes de servicio:**

- Después de ser dirigido a la persona o dependencia adecuada, el usuario es atendido
- Se determina la necesidad y el servicio que el usuario necesita
- Se toma nota de los datos del usuario y el motivo por el cual solicita los servicios de la unidad
- Se establece la prioridad y posibilidad de atender la solicitud
- Se comunica al usuario la prioridad y posibilidad de atender a la solicitud
- Se hace la planificación para la atención de la solicitud en el caso de ser viable
- Se determina los recursos necesarios para atender la solicitud , en el caso de ser viable
- Si la atención de la solicitud es satisfactoria se hace el correspondiente registro y posterior archivo de la misma
- Si la atención no es viable en el momento, se sistematiza para ser tomada en cuenta el futuro.



**Gráfica 24. Diagrama Flujo del Proceso Estratégico de Solicitudes de Servicio**



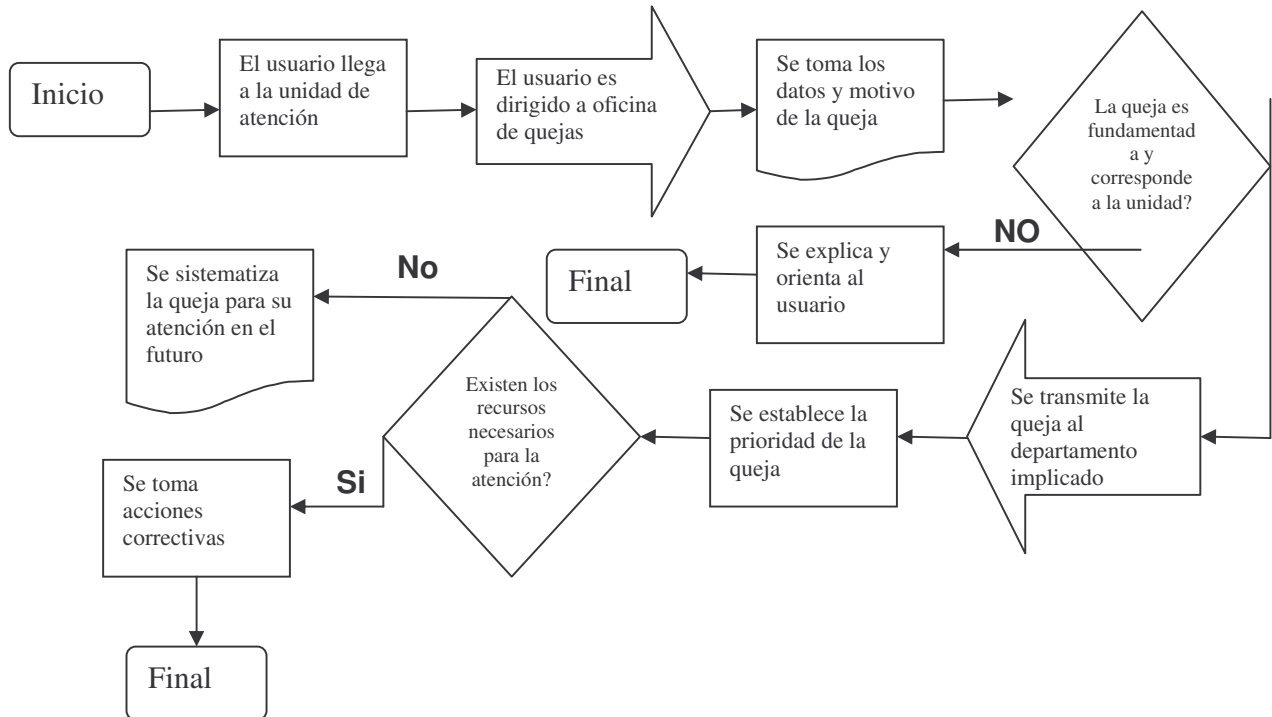
FUENTE: Esta investigación. Taminango, 2008.

### 3.12.5 Determinación del proceso de apoyo de atención de quejas y reclamos:

- El usuario es dirigido a la oficina de quejas de la unidad
- Se toma nota de los datos del usuario y del motivo por el cual implanta una queja en la unidad
- Se establece la prioridad e importancia de la queja del usuario y se asigna el consecutivo de atención según el caso
- Se trasmite el caso a la dependencia implicada en la queja del usuario

- la dependencia toma cartas sobre el asunto, teniendo en cuenta que la queja es fundamentada y existen los recursos necesarios para su atención.
- En el caso de que la queja no sea atendida se hace la sistematización para su atención en el futuro

**Gráfico 25. Diagrama Flujo del Proceso de Apoyo de Atención de Quejas y Reclamos**



FUENTE: Esta investigación. Taminango, 2008.

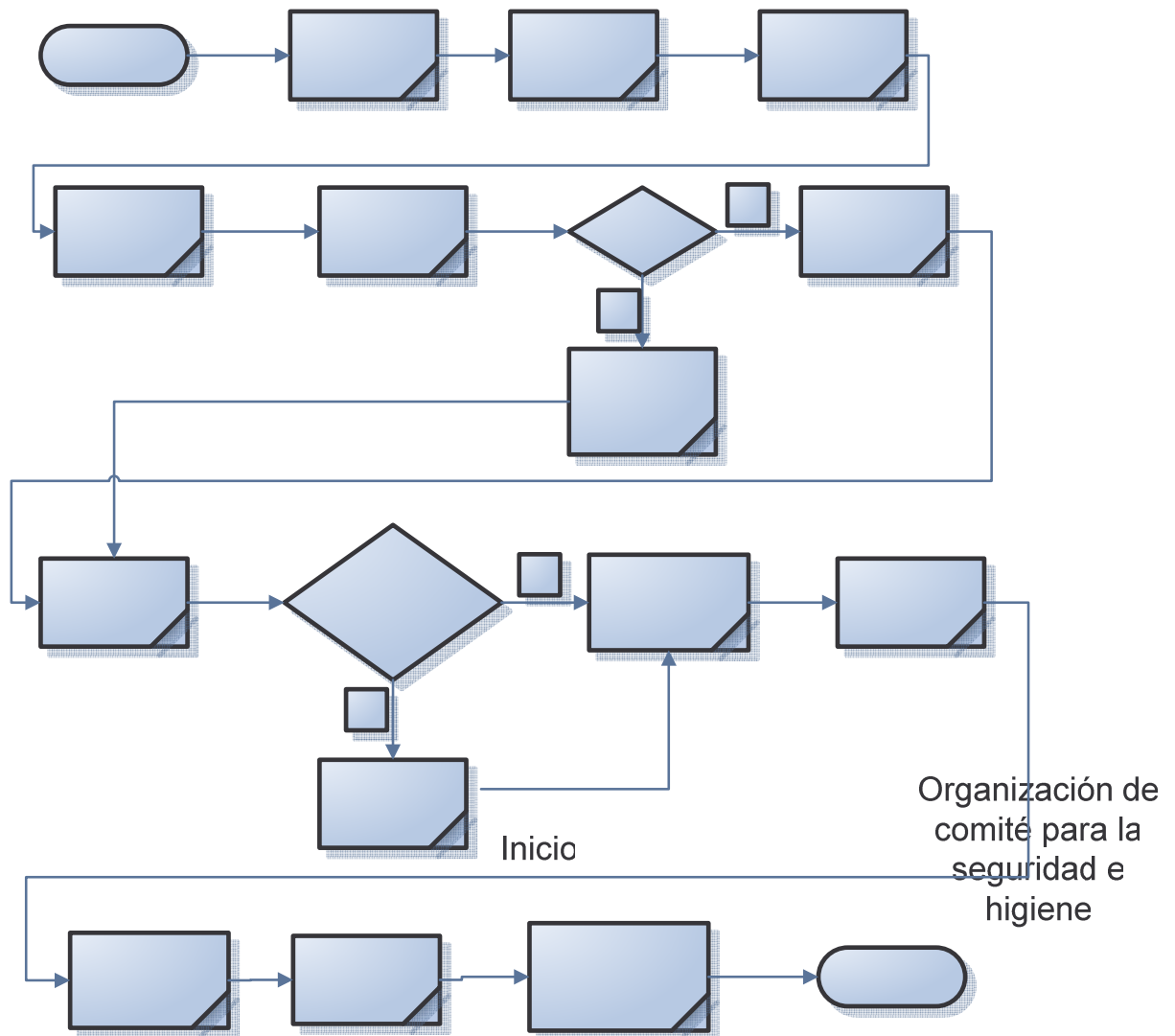
Con la implementación y mejoramiento del proceso de atención de quejas y reclamos se redujo el tiempo de respuesta de una queja de 3 días promedio a 5 horas. Haciendo que el sistema permanezca con tiempos de espera en cola de 15 minutos promedio, en comparación a los 40 minutos promedio que se tomaba un usuario en solo dejar su queja para luego ser dirigido al responsable de buscar la solución. La reducción que se obtuvo es del 62.5% del tiempo requerido para formalizar una queja.

### 3.12.6 Determinación del proceso apoyo de seguridad e higiene:

- Organización de comité para la seguridad e higiene
- Determinación de plan de acción
- Establecimiento concertado de políticas de seguridad e higiene
- Determinación de puestos de observación

- Análisis de posibles puntos críticos de observación
- Adopción de alternativas de suplencia
- Monitoreo de alternativas
- Determinación de parámetros de supervisión continua de las alternativas
- Establecimiento de demarcación y señalización en puntos claves
- Determinación de tiempos, materiales, personal y recursos de higiene
- Establecimiento de manual de seguridad e higiene
- Retroalimentación, conclusiones y recomendaciones finales en informe escrito

**Gráfico 26. Diagrama de Flujo Proceso de Apoyo de Seguridad e Higiene.**



FUENTE: Esta investigación. Taminango, 2008.

Determinación de  
puestos de  
observación

Análisis de  
posibles puntos  
críticos de  
observación

### **3.13 DIRECCIÓN**

El estilo de dirección imperante en la institución es el democrático; donde se intenta tener en cuenta las necesidades y expectativas de los empleados para la toma de decisiones. Tal postura responde a la gran fuerza que ejercen los grupos informales internos; los cuales manifiestan abiertamente sus necesidades e inquietudes.

Es necesario que en el nuevo modelo de dirección prevalezca un estilo de dirección combinado entre el autocrático y el democrático; ya que se requiere quitar viejas percepciones de comodidad en cuanto a la “pertenencia de los cargos a personas” ó a la adjudicación de los mismos a cambio de favores políticos.

Los canales de comunicación son fundamentales para mantener informados a los empleados; por lo tanto se requiere de la implementación de medios electrónicos para tal fin. Con esta modificación se pretende aminorar el tiempo y las distorsiones en la comunicación interna, además de mejorar el canal de comunicación directa.

Para el direccionamiento efectivo de la institución es imperativo el establecimiento de parámetros de descentralización, con respecto a las directrices del gobierno local y central, ya que este paso ayudará a agilizar la toma de decisiones que requieren márgenes de tiempo corto. Se pudo determinar que el 87% de las decisiones del administrador de la unidad están sujetas a parámetros del gobierno Municipal, y de ese porcentaje, el 46% al gobierno Departamental ocasionando retrasos en la operatividad, perdidas de tiempo y por consiguiente de dinero. Además de la pérdida de la imagen de liderazgo de la administración ante los empleados de la institución.

### **3.14 CONTROL**

Para ejercer control a nivel general, se pretende implementar indicadores de gestión en los niveles jerárquicos altos; tales indicadores deberán establecerse en la planeación estratégica de la unidad, lo mismo que los puntos de control en los puntos de decisión de cada proceso anteriormente descritos.

Por lo tanto se hace necesaria la implementación de los procedimientos en la búsqueda de estándares de medición que permitan, mediante la simulación real, el mejoramiento de los mismos procesos. Los tiempos y efectividad de los procesos requieren de la continua auditoria y supervisión de los mismos, mediante la aplicación de los principios del mejoramiento continuo y aseguramiento de la calidad, establecidos en las normas ISO. Todo tendiente a la certificación.

Según las directrices establecidas por las normas ISO se pueden determinar procesos y procedimientos puntuales para casos donde se requiere establecer

puntos de control. Por lo tanto, se establecen los siguientes procesos con su correspondiente justificación teniendo en cuenta la norma.

Los criterios a tener en cuenta son:

**TIEMPO:** teniendo en cuenta la maximización en su utilización.

**CALIDAD:** los procesos deberán tender hacia la búsqueda continua de la calidad.

**COSTO:** la disminución de los costos hace que la utilización de los recursos sea más eficiente y por ende garantiza productos competitivos.

**SALUD OCUPACIONAL:** enfocada a velar por el bienestar de los empleados de la organización junto con la gestión de elementos necesarios para tal fin.

#### **PUNTOS DE CONTROL CON LOS EMPLEADOS:**

- a. Implementación de un proceso de control de hora de entrada y salida de la institución: proceso que busca controlar la pérdida de tiempo por retrasos y el ausentismo por el abandono del cargo. Los empleados pueden tomar el no control de este punto como la no preocupación de la administración en cualidades como son; la puntualidad, el cumplimiento y la responsabilidad.
- b. Implementación del proceso de control para velar por la utilización de los elementos de protección y seguridad laboral: con el cual se pretende generar la cultura de la utilización de los elementos de protección y la disminución de accidentes laborales y pérdidas de tiempo por culpa de la falta de prevención.
- c. Implementación del proceso de control en la utilización adecuada de los equipos, materiales y activos de la institución: se pretende evitar el mal uso de estos para disminuir costos en el mantenimiento y reparación, buscando que cada uno de los empleados se encargue de preservar los equipos y demás elementos que se encuentran a su cargo y en su entorno.
- d. Implementación del proceso de control de la presentación personal de los empleados: con el cual se pretende mantener la pulcritud y la higiene en el vestuario para generar una imagen agradable para nuestros usuarios y entre el mismo personal de la institución.
- e. Proceso de medición de la satisfacción del usuario: la cual requiere de la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos y por ende ha logrado darle solución a las inquietudes de sus usuarios.

### 3.15 PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA ALCALDÍA DE TAMINANGO 2009

Gráfico 27. Plan de mejoramiento Alcaldía de Taminango

PLAN DE MEJORAMIENTO ALCALDIA DE TAMINANGO (NARIÑO)								
PERIODO: AGOSTO A DICIEMBRE 2009								
No.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	OPORTUNIDAD DE MEJORA	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES DE MEJORAMIENTO	OBJETIVO Y METAS	RESPONSABLES	INDICADOR DE GESTIÓN	PRESUPUESTO
1	El 68% de los trabajadores tienen labores duplicadas	Capacitación por convenio con Universidades o Centros Especializados	No hay definición de funciones por cargo.	Levantar las funciones de cada cargo a partir del 1 de agosto/09	Tener Manual de funciones por cargo en Dic./09.	Alcalde y Jefe Talento Humano	Manuales levantados/Total Areas Alcaldía * 100%	\$ 6.000.000
2	No se cuenta con Manual de procesos	En cada área comenzar a levantar el manual con base en la norma NTGCP 1000-2004	Falta de compromiso de la Administración	Aplicar la Norma de calidad en cada área nombrando un responsable	Tener Manual de procesos en Dic./09.	Alcalde y Jefe Talento Humano	Procesos levantados/Total Procesos Identificados en Alcaldía * 100%	\$ 6.000.000
3	El 75% de los trabajadores conocen el 10% de su cargo.	motivar al personal para que conozcan a fondo las responsabilidades de sus cargos.	No hay control	Una vez conocido el manual de funciones entregarlo a cada trabajador con memorando.	Conocimiento del 100% de cada cargo en Febrero 2010.	Alcalde y Jefe Talento Humano	Entrega del Manual a cada trabajador	\$ 3.000.000
4	El 48% del mobiliario tiene más de ocho(8) años de uso.	Revisar el inventario actual del mobiliario de la Alcaldía.	Desorden administrativo	Levantar cotizaciones para aquellas dependencias que lo requieren.	Mobiliario en buen estado a Diciembre/09	Alcalde, Jefe Talento Humano, Presupuesto.	Muebles Comprados/Total necesidades en Mobiliario *100%	\$ 10.000.000
5	El 5% de los puestos están desordenados por falta de muebles apropiados.							
6	El 81% de los trabajadores tienen bajo nivel educativo.	Convocar a ocupación de cargos técnicos y profesionales	Falta de compromiso de la Administración	Aplicar la Norma de calidad en la evaluación de desempeño	planta de personal competitiva a Enero 1 de 2010.	Alcalde, Jefe Talento Humano, Presupuesto.	No. Cargos ocupados/Total cargos Vacantes *100%	\$ 350.000.000
7	No se hace convocatoria para la provisión de cargos.		Compromisos políticos					
8	El 67% de los trabajadores considera que su ingreso es insuficiente	Talento Humano revisará los salarios asignados por cargo.	El salario está dado de acuerdo al nivel educativo de cada trabajador mas no por el perfil del cargo.	Adecuar los niveles salariales a cada cargo de acuerdo al Presupuesto aprobado.			No. De cargos mal remunerados	\$ -
9	La empresa no aplica la capacitación a sus trabajadores.	Diseñar capacitaciones por áreas de responsabilidad	No hay administración	Comenzar con capacitación sobre Gestión Pública con apoyo de la ESAP o SENA	Diciembre/09 todo el personal capacitado en Gestión Pública	Jefe Talento Humano	No. Personas Capacitadas / No. Total de trabajadores Alcaldía *100%	\$ 3.000.000
10	El 97% de los trabajadores no ha sido Auditado en los últimos dos(2) años.	Solicitar resultados a la oficina de Control Interno.	No hay administración	Convocar a Control Interno para que exponga las falencias encontradas en cada área.	Diciembre/09 todas las áreas de la Alcaldía deben estar auditadas.	Alcalde y Control Interno.	No. Areas Auditadas / Total Areas de la Alcaldía *100%	\$ -
11	No se aplica la Evaluación de Desempeño a los trabajadores	Aplicar evaluación de desempeño en Diciembre 10/09	Compromisos políticos	Convocar a Control Interno y Talento Humano para que se lleve a cabo.	Diciembre/09 todo el personal evaluado	Alcalde, Control Interno y Talento Humano.	No. Trabajadores Evaluados / Total trabajadores Alcaldía * 100%	\$ -
12	El 87% de la población no se queja ni reclama.	Mejorar la atención al cliente	No hay control	Capacitar a los trabajadores en atención al cliente	A diciembre/09 todo el personal Alcaldía capacitado.	Alcalde, Talento Humano	No. Trabajadores Capacitados At. Cliente / Total trabajadores Alcaldía * 100%	\$ 5.000.000
13	El 13% de la población es indiferente a lo que pasa en su municipio.	Levantar encuestas sobre atención al cliente	No hay administración	Llevar a cabo reuniones con las juntas de acción comunal para conocer los problemas	A diciembre/09 haber efectuado tres(3) reuniones con la comunidad.	Alcalde	No.reuniones realizadas / Total reuniones programadas *100%	\$ 5.000.000
14	Existe alto ausentismo para evadir responsabilidades.	Controlar la entrada y salida de personal	No hay control	Delegar el control del horario a través del sistema digital en la porteria.	A diciembre todo el personal debe estar registrando su entrada por medio sistematizado.	Alcalde	Compra de software y Equipo para la porteria	\$ 20.000.000

PLAN DE MEJORAMIENTO ALCALDIA DE TAMINANGO (NARIÑO)								
PERIODO: AGOSTO A DICIEMBRE 2009								
No.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	OPORTUNIDAD DE MEJORA	ANÁLISIS DE CAUSAS	ACCIONES DE MEJORAMIENTO	OBJETIVO Y METAS	RESPONSABLES	INDICADOR DE GESTIÓN	PRESUPUESTO
15	No hay ninguna posibilidad de ascenso o promociones laborales.	Diseñar motivaciones por cumplimiento de objetivos y metas	Compromisos políticos	Diseñar los mecanismos de ascenso o promoción para los trabajadores a partir de las normas vigentes.	A diciembre 31/09 tener el acuerdo firmado por los Consejales.	Alcalde y Jefe Talento Humano, Consejales	Elaborar el Acuerdo y hacerlo aprobar en el Consejo antes de terminar el año 2009.	\$ 3.000.000
16	El 90% de los trabajadores no conocen la Misión de la Alcaldía.	Capacitar al personal de la alcaldía en el conocimiento estratégico de la misma.	No hay administración	Motivar a los trabajadores a conocer el plan estratégico de la Administración.	A diciembre 31/09 todo el personal debe conocer y defender la misión, Visión y Valores.	Alcalde y Jefe Talento Humano	Reconocimiento de la Misión, Visión y valores en la Alcaldía.	\$ 3.000.000
17	El 95% de los trabajadores no conocen la Visión de la Alcaldía.							
18	El 45% de la población califica como mala la atención al cliente en la Alcaldía.	Presentar a la comunidad cada proyecto que mejore la prestación de sus servicios públicos.	No hay administración por demasiados compromisos políticos.	Formular y Ejecutar proyectos para la comunidad en alcantarillado, electricidad, agua potable y saneamiento básico, pavimentación, entre otros.	A diciembre 31/09 Debe haber mejorado la imagen en un 15%.	Alcalde	No. Proyectos Ejecutados / Total Presupuesto asignado para Servicios a la comunidad * 100%	\$ 200.000.000
19	El 57% de la población tiene servicio de aseo, el 43% No.							
20	El 87% de la población tiene sistema de acueducto, el 13% No.							
21	El 18% del servicio de agua llega en forma directa a las casas, el 82% en forma indirecta.	Poner a funcionar la oficina de atención al cliente con toda la tecnología y el personal calificado.	No hay administración	Ampliar la prestación del servicio a nuevos sectores de la población.	Disminuir al 5% las quejas en la prestación de los servicios	Alcalde y Gerente Empresas Públicas	No. Reclamos atendidos / Total quejas recibidas *100%	\$ 10.000.000
22	El 14% de las quejas se hacen por ineficiencia en la prestación del servicio de acueducto							
23	Los cargos vacantes se llenan por cumplir compromisos de campaña, no por capacidad.	Aplicar evaluación de desempeño en Diciembre 10/09	Compromisos políticos	Tomar decisiones con base en el resultado de la evaluación de desempeño.	Tener una planta de personal competitiva a partir de Enero 1 de 2010.	Alcalde y Jefe de Talento Humano	No. trabajadores contratados / Total cargos vacantes *100%	\$ -
24	Falta criterio del Alcalde en la toma de decisiones	Convocar a sus trabajadores a trabajar en equipo, mejorando el clima organizacional.	No hay liderazgo	hacer seguimiento a cada una de las órdenes que de a sus funcionarios.	Lograr mayor acercamiento con sus trabajadores a diciembre/09	Alcalde y Jefe de Talento Humano	No. Reuniones	\$ -
25	La eficiencia no se usa para medir el desempeño							
26	No se protegen los bienes de la Alcaldía	Poner a funcionar la oficina de atención al cliente con toda la tecnología y el personal calificado.	Compromisos políticos	Aplicar los resultados de la evaluación por competencias	Todos los trabajadores evaluados a dic./09	Alcalde y Jefe Talento humano	Trabajadores Evaluados a dic./09	\$ -
27	No se protegen los bienes de la Alcaldía							
27	Existe mala imagen de la Administración dentro de la población	No hay administración	No hay liderazgo	Tomar decisiones con base en el resultado de la evaluación de desempeño.	Tener inventario actualizado de la entidad a Dic./09	Alcalde y Control Interno.	Inventario realizado a Dic.31/09	\$ 3.000.000
28	No hay indicadores de gestión para medir la administración pública del municipio.							
				Comenzar a diseñar indicadores con los propuestos en este plan de mejoramiento.	A enero 1 de 2010 tener indicadores de gestión para hacer seguimiento a la administración	Alcalde y Secretarios de cada Area estratégica	No. indicadores diseñados	\$ 5.000.000
<b>COSTO PLAN</b>								<b>\$ 685.000.000</b>

Elaboró: Grupo de trabajo

Fuente. Esta investigación

El cuadro anterior indica el Plan de Mejoramiento para la Alcaldía de Taminango el cual debe estar implementado en Diciembre del presente año. Señala los problemas más relevantes, las acciones para mejorarlo, los responsables de su puesta en marcha, las metas y las fechas de terminación de cada actividad, así como el indicador que se diseña para hacer el seguimiento correspondiente y un costo aproximado de su implementación. Los recursos están incorporados en el

presupuesto del 2009 aprobados por Planeación nacional actualmente en ejecución.

El Plan de Mejoramiento es una herramienta estratégica que le permite a la Alcaldía mejorar los procesos internos que han dado origen a la situación que hoy se tiene, de mala imagen, bajo nivel educativo de sus actuales trabajadores, falta de competitividad y al incumplimiento de metas en los proyectos con la comunidad.

- RESUMEN CAPITULO 3: Teniendo en cuenta la Norma NTCGP 1000-2004 se diseñan los puntos más importantes que deben ser resueltos por la administración Municipal, en cada una de las áreas de responsabilidad del Talento Humano.

Se presenta el Plan de Mejoramiento para la Alcaldía, empezando con la aplicación del proceso administrativo, iniciando con la planeación en el ámbito general de la institución para poco a poco ir centralizando el proceso para volverlo más específico en el Departamento de Talento Humano; dejando las directrices que ayudaran a que los procesos se vean de forma más técnica, teniendo en cuenta la búsqueda de la calidad y la eficiencia. Se realiza un diseño organizacional, un modelo de dirección y unos parámetros de control; además, se establece el manual de funciones de todos los cargos.

Al aplicar el diseño y análisis de cargos se pueden determinar las ventajas de la aplicación en: el aprovechamiento de las capacidades de los empleados, conocimiento de sus responsabilidades por cada ocupante, determinación de los requerimientos de cada puesto, mejoramiento del clima de trabajo y la comunicación.

Todos los cargos de la Administración tienen unas características en común: remuneración, espacio, equipos y herramientas, establecimiento de funciones y puntos de control; elementos de mucha importancia a la hora de diseñar cada puesto de trabajo.

En el análisis de los puestos de trabajo se realizó el estudio de cada uno de los puestos de trabajo, detectando los requerimientos específicos para el adecuado funcionamiento de los cargos. Todo tendiente a encontrar personas con perfiles que se ajusten a las necesidades de cada puesto, para desempeñarlo de la manera más eficiente.

Con la implementación y mejoramiento del proceso de atención de quejas y reclamos se redujo el tiempo de respuesta de una queja de 3 días promedio a 5 horas. La reducción que se obtuvo es del 62.5% del tiempo requerido para formalizar una queja.



Con el antiguo método de selección de personal el tiempo que se tomaba la institución en escoger a una persona para un cargo era totalmente relativo; muchas veces dependía del nombramiento de personal desde la administración de la organización.

Con el mejoramiento del proceso de reclutamiento de personal se lograron mejoramientos sustanciales en el la reducción del tiempo necesario para ocupar una vacante. Teniendo en cuenta no solo el personal de la institución, sino también, talento humano externo que enriquece las posibilidades y aumenta la probabilidad de encontrar el mejor personal para cada cargo.

La observación más importante en el proceso de selección es que existe una gran tendencia a postular candidaturas a los cargos públicos por personas que no cumplen con el perfil requerido por cada convocatoria. Su presentación se basa en recomendaciones hechas por personas influyentes, mas que todo, de personalidades de la política.

## 4. REQUERIMIENTOS TECNICOS

### 4.1 ESTRUCTURA (HERRAMIENTAS Y EQUIPOS)

Los equipos necesarios son especificados en la descripción de cada cargo. La tabla siguiente refleja el resumen de los equipos requeridos

**Cuadro 2. Equipos de cómputo:**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor Total</b>
8	Computador básico	1.200.000	6.000.000
2	Computadores gama media	1.400.000	2.800.000
<b>TOTAL</b>			<b>8.800.000</b>

FUENTE: Esta investigación. Taminango, 2008.

**Cuadro 3. Elementos de oficina**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor Total</b>
6	Calculadoras	5.000	30.000
9	Escritorios normales	87.000	783.000
1	Escritorio Gerencial	150.000	150.000
3	Lámparas de mesa	45.000	135.000
	Otros		350.000
<b>TOTAL</b>			<b>1.448.000</b>

FUENTE: Esta investigación. Taminango, 2008.

### **INVERSION TOTAL: \$ 10.248.000**

La adecuación de las instalaciones en cuanto a apariencia se encuentran en perfecto estado, debido a la reciente construcción de las nuevas oficinas y la limpieza y pintura de todas las demás instalaciones.

Para el desarrollo e implementación de los distintos planes para el departamento de Talento humano se requieren de las siguientes destinaciones presupuestales.

#### Cuadro 4. Costo de planes

Nombre del plan	Responsable	Tiempo requerido	Costo de la inversión / año
PLANEACION DEL TELENTO HUMANO	Depto. Talento Humano	3 meses	1.300.000
PLAN DE CAPACITACION	Depto. Talento Humano	4 meses	1.700.000
PLAN DE INCENTIVOS	Depto. Talento Humano	Continuo	1.000.000
PLAN DE INNOVACION	Depto. Talento Humano	1 mes	300.000
<b>TOTAL INVERSION</b>			<b>4.300.000</b>

FUENTE: Esta investigación. Taminango, 2008.

**4.1.1 Plan de mejoramiento.** El costo de implementar el plan de mejoramiento es de \$685.0 millones

- RESUMEN CAPITULO 4: La inversión requerida para llevar a cabo el plan planteado se describe de la siguiente manera: Equipos de computo \$ 8.800.000, Elementos de oficina \$ 1.448.000. La inversión total es de \$ 10.248.000 en adecuación de la planta y algunos activos.

La inversión en los diferentes planes es de \$ 4.300.000 con los cuales se pretende mejorar la calidad del personal que labora en la institución.

Lo anterior sumado al Plan de mejoramiento presentado en el capítulo anterior que suma \$ 685.0 Millones, se obtiene un costo total de \$ 699.548.000.

## 5. CONCLUSIONES

Se hizo el seguimiento al proceso de selección de personal en el 70% de los cargos de la institución. Se tuvieron en cuenta los aspirantes al cargo de la misma institución y personal externo proveniente del mercado laboral. El proceso de reclutamiento se logro en un lapso de 4 días. Teniendo como prospecto solo a personal que cumplía con el perfil requerido para cada uno de los cargos. Además, otro hallazgo importante es el hecho de que el 35% del personal no se encuentra en el cargo para el cual su perfil es el adecuado.

El 85% de los cargos de la institución se encuentran restringidos a movildades esporádicas y a trabajos muy repetitivos. Por tanto, los inadecuados escritorios y sillas ocasionan la perdida de tiempo; ya que las personas toman constantes descansos en la jornada laboral para tomar posturas distintas. Esto es signo de cansancio por malas posturas y la falta de ergonomía en el mobiliario.

Con la implementación y mejoramiento del proceso de atención de quejas y reclamos se redujo el tiempo de respuesta de una queja de 3 días promedio a 5 horas. Haciendo que el sistema permanezca con tiempos de espera en cola de 15 minutos promedio, en comparación a los 40 minutos promedio que se tomaba un usuario en solo dejar su queja para luego ser dirigido al responsable de buscar la solución. La reducción que se obtuvo es del 62.5% del tiempo requerido para formalizar una queja.

En la selección de personal se realizo una simulación de dicho proceso, al igual que en la mayoría de los procesos desarrollados por esta investigación, en la cual se pudo determinar que el 75% de los aspirantes de una vacante no poseen el perfil requerido por el cargo para el cual fueron convocados, esta observación muestra relación a que 89% de ellos, aún sin cumplir con el perfil, presentaron su solicitud con cartas de recomendación de personajes reconocidos de la política regional. Esto nos muestra la marcada tendencia a acudir a favores políticos para acceder a cargos públicos.

Se pudo determinar que el 87% de las decisiones del administrador de la unidad están sujetas a parámetros del gobierno Municipal, y de ese porcentaje, el 46% al gobierno Departamental; ocasionando retrasos en la operatividad, perdidas de tiempo y, por consiguiente, de dinero. Además de la perdida de la imagen de liderazgo de la administración ante los empleados de la institución.

Para la implementación de las mejoras en la institución se requiere de una inversión de \$ 10.248.000, que estarán representados en elementos de oficina y equipos de cómputo. En lo referente a inversión en los diferentes planes de

desarrollo del talento humano se requiere de \$ 4.300.000. Inversiones que la institución esta en toda la capacidad de asumir.

El costo de implementación del Plan de Mejoramiento es de \$685.0 millones de pesos, los cuales están contemplados en el presupuesto de la actual vigencia.

## 6. RECOMENDACIONES

Se recomienda la implementación del Sistema de Gestión de Calidad antes del año 2009 para todos y cada uno de los departamentos de la Alcaldía del Municipio, todo conducente a la búsqueda del aseguramiento de la calidad en la prestación del servicio y el cumplimiento de las directrices de ley que la obligan a implementarlo.

La organización requiere de la aplicación del proceso administrativo, El cual contenga la participación y apoyo de los integrantes de la organización para que pueda llevarse a feliz término la totalidad de los planes que se pretendan llevar a cabo. El establecimiento de objetivos por parte de órganos de control y fiscalización externos generan falta de compromiso, desmotivación, ausentismo, burocracia innecesaria y la consecución de planes a medias.

En los planes futuros se debe implementar un plan para mejorar el nivel de profesionalismo de los empleados de la institución. Además, se debe tener en cuenta que la selección de personal no puede ser por afinidades políticas, sino, por la verdadera escogencia de personal con capacidades necesarias para llevar a cabo las funciones de cada cargo.

Es importante tener en cuenta en el diseño y análisis de puestos de trabajo la inversión en muebles con un alto concepto de ergonomía, equipos que respondan a las necesidades tecnológicas actuales y futuras con la capacidad de brindar el mejor apoyo al trabajo de cada uno de los puestos de trabajo.

Para el direccionamiento efectivo de la institución es imperativo el establecimiento de parámetros de descentralización, con respecto a las directrices del gobierno local y central, ya que este paso ayudará a agilizar la toma de decisiones que requieren márgenes de tiempo corto.

Antes de emprender cualquier esfuerzo, se debe contar con la asesoría necesaria para reducir al mínimo el margen de error y las malas interpretaciones de conceptos y teorías. Para lo cual se puede utilizar la ayuda de organismos como son las Universidades y demás centros de educación formal e informal Gubernamentales. Dicha recomendación responde a pasados fracasos que redundan en falta de confianza para adoptar nuevas ideas.

El nivel administrativo de la institución deberá adoptar la actitud de motivador y líder en todo el proceso de cambio de mentalidad del talento humano, ya que se presenta actitudes de indisponibilidad a mejorar la eficiencia de los procesos en los cargos operativos; debido a la antigua costumbre de asignación de puestos de trabajo por conveniencias políticas.

Se debe despojar la Unidad de servicios de las influencias externas para aligerar el proceso de cambio. Se debe trabajar como un ente autónomo bajo límites de control externos que no perjudiquen la innovación y la creatividad.

## BIBLIOGRAFÍA

BALLIVIAN D, Rafael A. Administración del talento humano. Buenos Aires: Editorial Eclipse, 1998. 220 p.

BOHLANDER, George, y SNELL, Scot. Administración de Recursos Humanos. 12 ed. México: Mc Graw Hill, 1993. 452 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, 5ª ed. Bogotá: Mc Graw – Hill, 1956. 520 p.

DANE, Resultados de Censo poblacional, 2005.

FRIED A, Albert. Biblioteca de administración estratégica. Tomo III. México: Mc Graw Hill, 1987. 180 p.

GOODSTEIN D, Leonard. Planeación Estratégica Aplicada: Guía general. Bogotá: Norma, 2001. 620 p.

MENDEZ, Carlos. Metodología, Guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias Económicas, Contables, Administrativas. Bogotá: Mc Graw-Hill, 1988. 150 p.

NASSIR SAPAG, Caín y SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. 3 ed. Bogotá: Mc Graw – Hill, 1998. 95 p.

WERTHER, William B. Administración de personal y recursos humanos. 5ta. ed. México: Mc Graw Hill, 2000. 165 p.



## **ANEXOS**

## ANEXO A. ENTEVISTAS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista para el nivel directivo de las instituciones públicas del municipio de Taminango para el desarrollo del modelo administrativo para el talento humano con Planeación estratégica para las instituciones municipales del municipio de Taminango para los años 2008- 2009

Fecha\_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo\_\_\_\_\_ Tiempo de servicio\_\_\_\_\_

1. ¿COMO ADMINISTRA EL RECURSO HUMANO PARA APROVECHAR EL TALENTO HUMANO DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS DEL MUNICIPIO DE TAMINANGO?

---

2. ¿COMO ADMINISTRA EL RECURSO HUMANO Y FOMENTA LA CREATIVIDAD DE SUS EMPLEADOS?

---

3. ¿CONOCE LA DEFINICION DE CAPITAL INTELECTUAL?

---

4. ¿CONOCE LA DEFINICION APRENDIZAJE PERMANENTE?

---

5. ¿CONOCE LA DEFINICION LIDERAZGO FACILITADOR?

---

6. ¿COMO VALORA LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACION Y DEL CONOCIMIENTO AL INTERIOR DE SU INSTITUCIÓN?

---

7. ¿COMO FACILITA EL APRENDIZAJE DE LOS EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN?

---

8. ¿CUÁLES CREE QUE SERIAN LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL QUE FAVORECE EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO AL INTERIO DE LA INSTITUCIÓN QUE TIENE BAJO SU CARGO?

---

**ANEXO B. ENCUESTAS PARA EL PERSONAL DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE TAMINANGO NARIÑO**

**ENCUESTA PARA MEDIR EL GRADO DE MOTIVACIÓN**

NOMBRES Y APELLIDOS: \_\_\_\_\_  
CARGO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

1. Conoce los objetivos generales de la institución?

Si los conozco \_\_\_ no los conozco \_\_\_ no los recuerdo \_\_\_ no me preocupo por ellos \_\_\_ No se a que se refiere \_\_\_

2. Califique de uno a diez la importancia, que usted cree, que su cargo tiene para el desempeño de toda la institución.

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_ 6 \_\_\_ 7 \_\_\_ 8 \_\_\_ 9 \_\_\_ 10 \_\_\_

3. Cómo califica el nivel de estudio que usted tiene para desempeñar su trabajo?

Demasiado alto \_\_\_ adecuado o suficiente \_\_\_ demasiado bajo \_\_\_

4. De las siguientes alternativas cuales realiza para mejorar en su trabajo y superarse personalmente?

Asiste a capacitaciones y/o seminarios \_\_\_\_\_

Estudia en horario no laboral \_\_\_\_\_

Investiga temas relacionados \_\_\_\_\_

5. Si a usted le ofrecen un trabajo en otra institución, con el mismo salario y con las mismas funciones que el que desempeña en esta institución, usted:

No lo acepta \_\_\_ lo acepta inmediatamente \_\_\_ lo piensa y decide \_\_\_

6. De las siguientes expresiones cual considera refleja su nivel de realización personal en su trabajo?

Si me considero muy realizado \_\_\_\_\_

Me considero medio realizado \_\_\_\_\_

Considero que puedo mejorar con otro trabajo \_\_\_\_\_

No me gusta mi trabajo pero lo hago por necesidad \_\_\_\_\_

No me considero totalmente frustrado \_\_\_\_\_

7. califique de uno a diez el ejemplo que recibe de su superior inmediato

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_ 6 \_\_\_ 7 \_\_\_ 8 \_\_\_ 9 \_\_\_ 10 \_\_\_

8. De uno a diez, cómo califica el salario que usted recibe en la institución?

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_ 6 \_\_\_ 7 \_\_\_ 8 \_\_\_ 9 \_\_\_ 10 \_\_\_

### ANEXO C. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRES Y APELLIDOS: \_\_\_\_\_  
 CARGO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_  
 PERIODO QUE SE EVALUA. DESDE \_\_\_\_\_ HASTA \_\_\_\_\_

Valores Organizaciones (Para todos los puestos)  
 Aquí se reflejaran valores de la organización que deberán estar presentes en los miembros, de acuerdo a las actividades que estos realizan:

VALOR	CALIFICACIÓN
Disciplina Laboral	
Ausentismo	
Sanciones	
Permanencia en el Puesto de Trabajo Profesionalidad.	

Factores de Diseño de Puesto de Trabajo (Cuantitativos)

Aquí se reflejaran los aspectos relacionados con el contenido de Trabajo de cada Puesto. Se utiliza el método de las metas o estándares de cada puesto. Altamente relacionado con los objetivos del área de trabajo:

VALOR	CALIFICACIÓN
Contribución al logro de los objetivos.	
Producción lograda ( Metas, Normas de trabajo).	
Calidad de las producciones	
Producciones Defectuosas	
Productividad.	

Factores Cualitativos del Perfil de Puesto de Trabajo

Aquí se reflejan las cualidades personales que se necesitan para desempeñarse en el puesto de trabajo.

VALOR	CALIFICACIÓN
Habilidades en el Puesto.	
Iniciativa.	
Creatividad	
Conocimiento de la Actividad.	
Superación.	
Personalidad.	
Relaciones Humanas	

Total \_\_\_\_\_

### RANGOS DE MEDIDAS

I. Se aplicará una escala amplia de 1 a 10 donde:

2 Deficiente            4 Aceptable            6 Bueno            8 Excelente.

Los extremos solo se usan en condiciones excepcionales de desempeño extremadamente bueno (10) y desempeño extremadamente malo (1).

II. Evaluación General.

( ) Excelente ( ) Bueno ( ) Aceptable ( ) Deficiente

Conclusiones de la evaluación

Es Idóneo el trabajador (Si/No) \_\_\_\_\_

Puede permanecer en el puesto de trabajo (Si/No) \_\_\_\_\_

Listo para la promoción (Si/No) \_\_\_\_\_

Necesita capacitación (Si/No) \_\_\_\_\_

Hay algún elemento externo que imposibilite un mejor desempeño del Trabajador (Si/No) \_\_\_\_\_

Menciónelo. \_\_\_\_\_

III. Evaluación de los índices.

<b>Indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
1. Participación en el logro de los objetivos y tareas de la organización empresarial.						
2. Cumplimiento de las tareas en cantidad y calidad asignadas a su puesto de trabajo						
3. Iniciativa y creatividad						
4. Capacitación y superación						
5. Disciplina Laboral						
Promedio						

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado