

INFORME FINAL DE PASANTÍA  
"APOYO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS  
EN EL MARCO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO (SIG) EN LA  
SUBSECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA GOBERNACIÓN DEL VALLE  
DEL CAUCA."



LEHIDI VIVIANA RIVERA SÁNCHEZ  
-25061148-

Mg. YENNI ANGELICA CONDE CARDONA  
ASESOR ACADEMICO

BETTY TASCÓN SANTANDER  
ASESOR EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2013

INFORME FINAL DE PASANTÍA  
"APOYO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS  
EN EL MARCO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO (SIG) EN LA  
SUBSECRETARÍA DE RECURSOS HUMANOS DE LA GOBERNACIÓN DEL VALLE  
DEL CAUCA."



LEHIDI VIVIANA RIVERA SÁNCHEZ  
-25061148-

UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2013

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I</b>	3
1. Descripción de la Organización.	3
1.1. Datos generales	3
1.2. Logotipo	3
1.3. Filosofía de la organización	3
1.3.1. Misión	3
1.3.2. Visión	3
1.3.3. Objetivos y funciones	4
2. Definición del problema.	7
2.1. Justificación	7
3. Objetivos.	7
3.1. Objetivo general	7
3.2. Objetivos específicos	8
<b>CAPÍTULO II</b>	9
1. Reconocimiento de la organización.	9
1.1. Antecedentes	9
1.2. Aspectos generales observados durante el reconocimiento de la organización.	10
1.3. Equipo de trabajo de la Subsecretaría de Recursos Humanos	11
1.4. Breve descripción del proceso y los procedimientos de la Subsecretaría de recursos humanos	11
<b>CAPÍTULO III</b>	14
1. Metodología para el diagnóstico del avance de los procedimientos.	14
2. Resultados de la aplicación de la lista de chequeo.	15
3. Propuesta de ajuste de procedimientos	23
3.1. Aspectos generales	24
4. Análisis estructural de las variables o problemas detectados en la fase de diagnóstico.	26
4.1. Matriz de motricidad y dependencia.	27
<b>CONCLUSIONES</b>	30
<b>RECOMENDACIONES</b>	32
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	33
<b>ANEXOS</b>	34

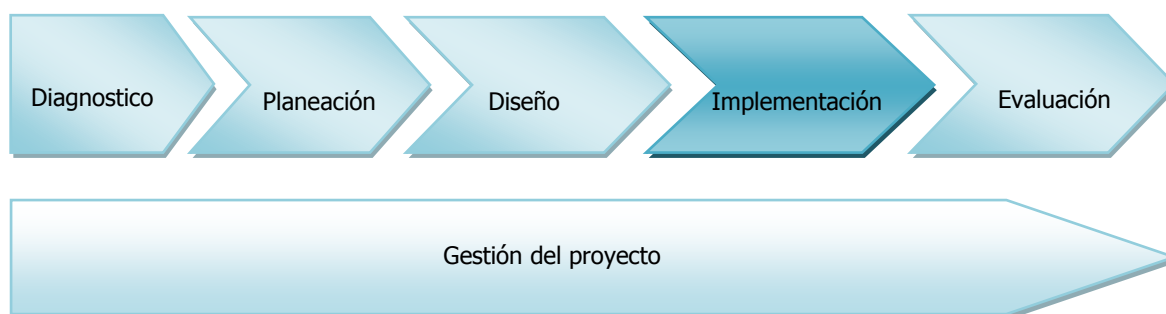
## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas de todo tipo luchan por su supervivencia en un contexto de globalización en donde el conocimiento y la gestión del mismo hacen parte fundamental del proceso administrativo y gerencial.

En el caso de las empresas públicas, entre estas las gobernaciones, no pueden ser ajenas a este panorama en un ambiente de competencia en lo que respecta a medición del desempeño de las mismas en aras de demostrar sus competencias para la efectiva administración de las regalías de los diferentes departamentos.

En consecuencia el gobierno nacional decidió adoptar y unificar el Sistema de Gestión de la Calidad por medio de la norma NTCGP 1000:2004, y el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, para que fuese implementado en las diferentes entidades de la rama ejecutiva del Estado.

De esta forma y a pesar de las dificultades de tipo político que se han llevado a cabo en la Gobernación del Valle del Cauca, desde hace aproximadamente nueve (9) años se inició el proceso de adoptar un Sistema Integral de Gestión el cual comprende las siguientes fases:



En este momento, el proceso se encuentra en la fase de Implementación desde hace cinco años, por lo que se hace necesario que desde cada dependencia se adopten medidas para su aplicación dado que los funcionarios se han capacitado y se les ha socializado lo concerniente a la cadena de valor de la Gobernación del Valle para que identifiquen a su vez a qué Macro-procesos pertenecen, los procesos y procedimientos que realizan, sus responsables y diagrama de flujo de las actividades, los documentos y formatos correspondientes al desarrollo de sus funciones.

Es así que se dio inicio a este trabajo en la Subsecretaría de Recursos Humanos dependencia de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Administrativo de la Gobernación del Valle del Cauca, para establecer el porcentaje del avance de la aplicación de los procedimientos y a su vez indagar los motivos de la resistencia al cambio que obstaculiza el cambio de modelo de gestión, teniendo en cuenta que la fase de implementación es un proceso que ha durado mucho tiempo, y finalmente realizar una propuesta de ajuste a los procedimientos coherente al reciente cambio de estructura organizacional dado que esta "...parte del modelo de operación por procesos de la organización, y se define

de manera articulada por la estructura u organización interna de la entidad, la planta personal, y el manual específico de funciones y competencia laborales.

En este sentido el desarrollo de este elemento permite el cumplimiento de los requisitos de la Norma Técnica de Calidad relacionados con la responsabilidad, autoridad y comunicación, y el talento humano. Además persigue que las organizaciones trasciendan del modelo funcional a la gestión por procesos reflejada en una estructura flexible, que se adapte con facilidad las realidades cambiantes de Estado Colombiano”<sup>1</sup>

Este documento describe las fases de realización del trabajo de grado, desde la información de la organización, y el planteamiento del problema, recolección de la información que permite contextualizar la situación real y conocer los antecedentes del área (capítulo II), la metodología, diseño y aplicación del instrumento de recolección de la información (capítulo III), la propuesta para el ajuste de los procedimientos y análisis de los problemas por medio de la técnica de análisis estructural (capítulo IV) y finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

---

<sup>1</sup> Guía de armonización MECI – CALIDAD, Alcaldía Mayor de Bogotá.

## **CAPITULO I**

### **1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **1.1. DATOS GENERALES**

Gobernación del Valle del Cauca

Dirección: Carrera 6 entre calles 9 y 10 Edificio Palacio de San Francisco -

Conmutador: (57-2) 620 00 00

Horario de Atención: Lunes a Viernes de 8:00 AM a 12:00 PM - 2:00 PM a 6:00

PM - Línea Gratuita: 01-8000972033

Santiago de Cali – Colombia.

#### **1.2. LOGOTIPO**



#### **1.3. FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN**

##### **1.3.1. MISIÓN**

Garantizar el bienestar de la población vallecaucana, el afianzamiento de los valores y la defensa de territorio, mediante la implementación de planes, programas y proyectos, formulados y ejecutados con criterios de prioridad, racionalidad, equidad, solidaridad, desarrollo sostenible, de transparencia administrativa y de buen gobierno, con procesos que garanticen una gestión de calidad, de participación democrática de los actores de la región y de los organismos nacionales e internacionales públicos y privados.

##### **1.3.2 VISIÓN**

Seremos al 2015, una entidad pública líder, inteligente y competitiva, con un nuevo modelo de desarrollo que solucione los fenómenos de exclusión social y de pobreza que genere condiciones favorables para aprovechar la situación geoestratégica para el comercio internacional y la biodiversidad, que reactive la economía para orientarla por un sendero de crecimiento y desarrollo sostenible, de competitividad y de democratización de la propiedad.

Un modelo que sea reconocido por implementar un esquema de desarrollo participativo con la comunidad para lograr la proyección regional, nacional e

internacional del departamento del valle del cauca, de tal forma que se afiancen los valores culturales, y patrimoniales, buscar el desarrollo de su territorio, el rescate y fortalecimiento de los bienes del departamento y todo lo que tenga que ver con la satisfacción de sus necesidades socioeconómicas que garantice el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del territorio.

### **1.3.3 OBJETIVOS Y FUNCIONES**

#### **Objetivo General de la Administración Departamental**

La gobernación del Valle del Cauca tiene como fin primordial servir a la comunidad, promover la prosperidad general en procura del desarrollo integral de quienes habitan el territorio, preservar los valores morales, culturales y patrimoniales, buscar el desarrollo de su territorio, el rescate y fortalecimiento de los bienes del departamento y todo lo que tenga que ver con la satisfacción de sus necesidades socioeconómicas que garantice el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del territorio.

#### **Funciones Generales de la Administración Departamental**

La función administrativa de la gobernación del Valle del Cauca estará al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

Para el cumplimiento de sus competencias la administración departamental podrá ubicar puntos de atención poli funcionales en sitios estratégicos del departamento, que integren servicios y competencias requeridos por los ciudadanos.

Corresponde a la administración departamental cumplir las funciones constitucionales y legales que a continuación se detallan:

1. Interpretar la voluntad soberana de sus habitantes en el marco de la Constitución, la ley, la ordenanza y el reglamento y asumir la debida consecuencia con sus mandatos.
2. Cumplir funciones y prestar servicios del orden nacional, o coordinar su cumplimiento y prestaciones las condiciones que se prevea en las delegaciones que reciban y los contratos o convenios que para el efecto se celebren.
3. Promover y ejecutar en cumplimiento de los respectivos planes y programas nacionales y departamentales, actividades económicas que interesen al desarrollo departamental y al bienestar de los habitantes.

4. Planificar y orientar las políticas de desarrollo y de prestación de servicios públicos en el departamento y coordinar su ejecución con los municipios.
5. Promover, financiar o cofinanciar proyectos nacionales, departamentales o municipales de interés departamental.
6. Administrar los recursos cedidos por la nación, atendiendo su destinación legal cuando la tengan.
7. Promover la armonización de las actividades de los municipios entre sí, con el departamento y la nación.
8. Asesorar y prestar asistencia técnica, administrativa y financiera a los municipios y a las instituciones de prestación de servicios para el ejercicio de las competencias asignadas por la ley, cuando a ello haya lugar.
9. Realizar el seguimiento y evaluación de la acción de los municipios y de la prestación de servicios a cargo de estos e informar los resultados de la evaluación y seguimiento a la nación, autoridades locales y a la comunidad.
10. Promover y fomentar la participación de las entidades privadas, comunitarias y sin ánimo de lucro en la prestación de los servicios que deben prestarse en el departamento.
11. Organizar y dirigir lo relacionado con el tránsito y el transporte y adelantar la construcción y la conservación de todos los componentes de la infraestructura de transporte que le corresponda.
12. Desarrollar y ejecutar programas políticas para el mantenimiento del medio ambiente y los recursos naturales renovables.
13. Coordinar y dirigir con la colaboración de las Corporaciones Autónomas regionales, las actividades de control y vigilancia ambientales intermunicipales, que se realicen en el territorio del departamento.
14. Organizar sistemas de coordinación de las entidades prestadoras de servicios públicos y promover, cuando razones técnicas y económicas lo aconsejen, la organización de asociaciones de municipios para la prestación de servicios públicos, o la celebración de convenios para efectos del mismo.
15. Coordinar acciones entre los municipios orientadas a desarrollar programas y actividades que permitan fomentar la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el territorio departamental.



16. Coordinar acciones entre los municipios orientadas a desarrollar programas y actividades que permitan fomentar las artes en todas sus expresiones y demás manifestaciones simbólicas expresivas.
17. Apoyar con recursos la labor que realiza la fuerza pública en su jurisdicción.
18. Preservar y mantener el orden público en su jurisdicción atendiendo las políticas que establezca el Presidente de la Republica.
19. Participar en la promoción del empleo y la protección de los desempleados.
20. Concurrir en la financiación de las inversiones necesarias para la organización funcional y administrativa de la red de instituciones prestadoras de servicios de salud, la educación y demás servicios públicos que demande el departamento conforme a las competencias asignadas.
21. Colaborar con las autoridades competentes en la ejecución de las tareas necesarias para la conservación del medio ambiente y disponer lo que requiera una adecuada preservación de los recursos naturales.
22. Velar por la preservación del territorio departamental y sus riquezas naturales, a fin de que ellos sirvan y beneficien a todos los habitantes, asegurando el progreso sin perjuicio de las intervenciones que para efecto de su explotación, usos, distribución, utilización y consumo disponga la ley.
23. Administrar los asuntos del territorio departamental y prestar los servicios públicos que determine la ley.
24. Ordenar el desarrollo del territorio y determinar la ejecución de los planes, programas y proyectos que demande el progreso del departamento.
25. Cumplir las demás funciones administrativas y prestar los servicios que le señale la constitución y las leyes.

## **2. DEFINICION DEL PROBLEMA**

En el marco del Plan de gobierno de la Gobernación del Valle del Cauca, correspondiente al periodo 2012-2015, cuyo eje institucional incluye el fortalecimiento de la institución a través del Programa: Capacidad Institucional y Organizacional al servicio de la comunidad, Subprograma: Gestión y Desarrollo del Talento Humano, Proyecto: Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, se identificaron las dificultades para la adecuada implementación del Sistema Integrado de Gestión, estas se mencionan a continuación:

- La organización de cargos, responsabilidades y dependencias no está ajustada a procesos.
- Deficiente planificación del talento humano para el cumplimiento oportuno de los planes, programas y proyectos de acuerdo con las competencias asignadas.
- Baja implementación del sistema de gestión de la calidad.
- Deficiente implementación del sistema de control interno.

Dada esta problemática surge la necesidad en la Subsecretaría de Recursos Humanos, de llevar a cabo acciones correspondientes para la aplicación del sistema documental donde están consignado los procesos y procedimientos, en el marco del Sistema Integral de Gestión, además los servidores públicos se han capacitado y actualmente están en proceso de capacitación pero aun no aplican esos conocimientos, dificultando la implementación del SIG en la dependencia, de esta forma se hace necesario diagnosticar el estado avance de los procedimientos, estableciendo cuales son las dificultades que impiden su pleno uso y proponer un ajuste a los mismos.

### **2.1. JUSTIFICACION DE LA PASANTÍA**

Es pertinente la realización del apoyo para la implementación de los procesos y procedimientos en el marco del sistema de gestión integrado (SIG) en la Subsecretaria de Recursos Humanos de la Gobernación del Valle del Cauca, ya que brinda elementos de juicio para la toma de decisiones acertadas respecto a la adecuada documentación de los procesos y procedimientos de esta división, fundamentales para el proceso de Implementación del SIG, modelo de gestión que radica su importancia en la medida que permite la mejora continua de la organización.

## **3. OBJETIVOS DE LA PASANTÍA**

### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Brindar apoyo para la implementación de los procesos y procedimientos en el marco del Sistema Integral de Gestión (SIG) en la Subsecretaria de Recursos Humanos de la Gobernación del Valle del Cauca.

### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar el grado de avance de la aplicación de los procesos que se encuentran documentados y sistematizados.
- Indagar cuáles son las causas de la resistencia al cambio de modelo de gestión por procesos y procedimientos.
- Elaborar una propuesta para el ajuste de los procesos y procedimientos de la Subsecretaría de Recursos Humanos de la Gobernación del Valle del Cauca.

## **CAPITULO II**

En este capítulo se describe la información y antecedentes obtenidos durante el tiempo destinado al reconocimiento de la organización y la recolección de información (ver plan de acción en anexo No. 1).

### **1. RECONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

Desde el año 2004 se adelanta en la Gobernación del Valle del Cauca la gestión del proyecto por medio del cual la entidad adopta el Sistema Integrado de Gestión, compuesto por el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública NTCGP 1000:2004 y posteriormente se adiciono el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005. Las fases del proyecto que ya han sido superadas son el diagnostico, plantación y diseño del Sistema Integral de Gestión.

En 2010 se lleva a cabo la fase de Implementación del SIG (Sistema Integral de Gestión), en este mismo año se llevó a cabo un estudio para determinar la percepción que tienen los funcionarios del área administrativa de la Gobernación del Valle del Cauca sobre el tema en cuestión, las conclusiones que arrojó este estudios se mencionan a continuación:

- Se hace necesario realizar más socialización referente al SIG.
- Concientizar a los funcionarios de la pertinencia del Sistema Integrado de Gestión
- La motivación laboral y personal es fundamental para el éxito del Sistema Integrado de Gestión.
- La transparencia sea evidente en el SIG.
- Crear más espacios, material de apoyo, herramientas para ser acceder al del sistema integrado de gestión.
- Que nos permitan mayor participación en todos los productos del a Sistema Integrado de Gestión
- Que las relaciones interpersonales mejoren para así colaborar en el entorno laboral.
- Que sea ágil, oportuno, y este en todas las secretarías con mayor presencia.
- Que la comunicación sea más oportuna con el personal que sabe del tema.
- Tener el conocimiento de cada uno de los procesos para colaborar más.
- Que los secretarios den ejemplo, que se inviten a capacitación.
- Corregir las falencias laborales y de logística.
- Contar con los recursos necesarios para el éxito de implementación de Sistema Integrado de Gestión.
- Mejorar el clima organizacional.
- Crear sentido de pertenencia de la entidad en los servidores públicos y de la implementación del Sistema Integrado de Gestión.
- Que la rigidez de la norma sea aplicada de una manera más amena.

- Conocer los consolidados de los resultados concretos del avance en un periodo semestral del Sistema Integrado de Gestión.
- Crear una estructura funcional acorde a la misión y competencias de la institución.
- Revisar por cada dependencia los avances de la implementación del Sistema Integrado de Gestión.
- Debe existir un gran compromiso de los secretarios y de los funcionarios que no han asistido a ningún producto de la implementación del Sistema Integrado de Gestión.<sup>2</sup>

En la realización de este estudio se evidenció que la Secretaría de Desarrollo Institucional, ahora Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, dependencia de la cual se desglosa la Subsecretaría de Recursos Humanos, presentaba en ese entonces un avance en la implementación del 0% y un desempeño regular en el modelo de operación por procesos y procedimientos, siendo así una de las dependencias con menor porcentaje de avance, problemática que en la actualidad se mantiene, sin embargo se han logrado mejoras significativas pero no suficientes a pesar del establecimiento de planes de acción creados a partir de los resultados del estudio mencionado.

Cabe mencionar, en la actualidad el compromiso que existe por parte de la Secretaria de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional la Dra. Alcira Ospina, y la Subsecretaria de Recursos Humanos, Dra. Betty Tascón Santander, por remediar esta situación siendo coherentes con el Plan de Gobierno del actual Gobernador.

## **1.2. ASPECTOS GENERALES OBSERVADOS DURANTE EL RECONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.**

En la fase de recolección de información y reconocimiento de la organización, a través de la observación y asistencia a las capacitaciones y demás actividades que realiza la entidad para la Implementación del Sistema Integrado de Gestión, en lo que respecta a las conductas de los servidores públicos es notable en algunos su falta de interés en el tema del SIG, esto es más evidente en los funcionarios que están prontos a jubilarse y quienes están vinculados por contrato de prestación de servicios, a pesar de las capacitaciones, charlas de sensibilización, y demás acciones llevadas a cabo para lograr la implementación del SIG y de la aplicación de modelo por procesos y procedimientos. Existen algunos casos en los cuales algunos funcionarios no tienen definidos los procedimientos de los cuales hacen parte.

De otro lado los servidores públicos en reiteradas ocasiones, mencionan que no ha existido compromiso por parte de la alta gerencia en la participación de las actividades destinadas a la implementación del SIG.

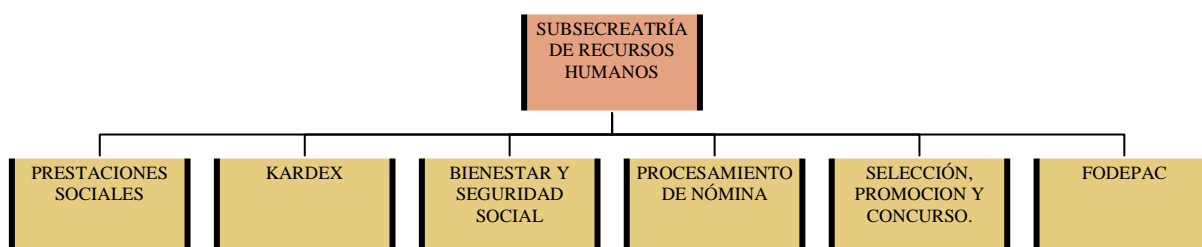
---

<sup>2</sup> La percepción que tienen los funcionarios del área administrativa de la Gobernación del Valle del Cauca sobre la implementación del Sistema Integrado de Gestión. Secretaría de Desarrollo Institucional Gobernación del Valle del Cauca.

Es relevante decir que existe falta de credibilidad en el proyecto, debido a que no se cuenta con recursos físicos y los económicos son limitados, esto constituye una desmotivación evidente en los servidores públicos, respecto al concepto de calidad inherente al SIG.

### **1.3. EQUIPO DE TRABAJO DE LA SUBSECRETARÍA DE RECURSOS HUMANOS**

A la Subsecretaria de Recursos Humanos están vinculados 56 servidores públicos, quienes están distribuidos por áreas de la siguiente manera:



- Equipo directivo y de apoyo a la dirección: 4 servidores públicos.
- Selección, promoción y concurso: 4 servidores públicos.
- Área de procesamiento de nómina: 8 servidores públicos.
- Prestaciones sociales: 19 servidores públicos.
- Bienestar y seguridad social: 9 servidores públicos.
- KARDEX: 4 servidores públicos.
- FODEPVAC: 2 servidores públicos.

### **1.4. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO Y LOS PROCEDIMIENTOS DE LA SUBSECRETARÍA DE RECURSOS HUMANOS**

Los procedimientos de la Subsecretaría de Recursos Humanos de la Gobernación del Valle del Cauca están contenidos en el proceso M8 P1 Administrar y desarrollar el talento humano, que a su vez hace parte del Macro-proceso M8 Administrar y desarrollar el talento humano.(Ver anexo No. 2)

De M8 P1 (Administrar y desarrollar el talento humano), se desglosan 27 procedimientos, estos son:

1. PR-M8-P1-01 Procedimiento para seleccionar, vincular y retirar servidores públicos
2. PR-M8-P1-02 Procedimiento para la selección meritocrática de cargos Directivos.
3. PR-M8-P1-03 Procedimiento para vinculación de estudiantes en pasantía.
4. PR-M8-P1-04 Procedimiento para administrar planta de personal.
5. PR-M8-P1-05 Procedimiento para evaluar el desempeño laboral
6. PR-M8-P1-06 Procedimiento para capacitación de los Servidores Públicos.
7. PR-M8-P1-07 Procedimiento para inducción y reinducción de los Servidores Públicos.
8. PR-M8-P1-08 Procedimiento para Salud Ocupacional, higiene y seguridad industrial.
9. PR-M8-P1-09 Procedimiento para ejecución de los programas de medicina preventiva y del trabajo.
10. PR-M8-P1-10 Procedimiento para medición y mejora del ambiente de trabajo.
11. PR-M8-P1-11 Procedimiento para planeación y ejecución del Plan de Bienestar.
12. PR-M8-P1-12 Procedimiento para liquidar Nomina de empleados y pensionados.
13. PR-M8-P1-13 Procedimiento para liquidar Nómina de Docentes, empleados Secretaría de Salud y FODE.
14. PR-M8-P1-14 Procedimiento para liquidar aportes Parafiscales.
15. PR-M8-P1-15 Procedimiento para liquidar aportes al Sistema de Seguridad Social.
16. PR-M8-P1-16 Procedimiento para liquidar viáticos ocasionales.

- 17.PR-M8-P1-17 Procedimiento para novedades de descuento Entidades bancarias, cooperativas y de salud.
- 18.PR- M8- P1-18 Validar la capacidad de endeudamiento de empleados y jubilados.
- 19.PR- M8- P1-19 Reconocimiento y liquidación de anticipo de cesantías.
- 20.PR- M8- P1-20 Reconocimiento y liquidación de cesantías definitivas.
- 21.PR- M8- P1-21 Reconocimiento y liquidación de cesantías parciales y definitivas del Fondo Nacional del Ahorro.
- 22.PR- M8- P1-22 Reconocimiento y liquidación de pensión de vejez, invalidez, sobreviviente, sustitución pensional, acrecimiento y mesada pensional.
- 23.PR- M8- P1-23 Reconocimiento y reliquidación de pensión.
- 24.PR- M8- P1-24 Reconocimiento, liquidación y re-ajuste de mesada pensional Ley 6 de 1992.
- 25.PR- M8- P1-25 Reconocimiento, liquidación, emisión y expedición de bonos pensionales, certificación y confirmación de la información laboral.
- 26.PR- M8-P1-26 Cuotas partes pensionales.
- 27.PR-M8-P1-27 Reconocimiento y liquidación de auxilio funerario y de maternidad.



### **CAPITULO III**

En la segunda fase del desarrollo del trabajo de grado se realizó la aplicación de la lista de chequeo, diseñada para diagnosticar el avance de la aplicación de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la Subsecretaría, una de las razones para la elección de este instrumento de recolección de datos es que éste medio es sugerido para la auditoria por procesos para la revisión de los requisitos en búsqueda de la certificación, según la Norma Técnica de Calidad de la Gestión pública 1000:2009. Cabe recordar que el objetivo es realizar el diagnostico del avance de los procedimientos, y no del procedimiento como tal. De igual forma se realizarón una serie de preguntas abiertas para indagar las causas de la resistencia al cambio, con el fin del cumplimiento del segundo objetivo de este trabajo.

#### **1. METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL AVANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS**

Para la aplicación de la lista de chequeo se tuvo en cuenta que en la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, existe la resolución número 062 del 20 de marzo de 2012, donde "por medio de la cual se designan coordinadores para los diferentes procedimientos que conforman los procesos de competencia y responsabilidad de la Secretaría de Desarrollo Institucional (en ese entonces y a la cual está adscrita la Subsecretaría de Recursos Humanos) y se le asignan funciones y responsabilidades"<sup>3</sup>. De esta forma se diseñó dos formatos de lista de chequeo una para los coordinadores de cada procedimiento y otra para los demás servidores públicos.

La aplicación de la misma se proyectó a la totalidad de los funcionarios de carrera administrativa y de libre nombramiento los cuales son aproximadamente 56 funcionarios, dado a que es a esta población a quien va dirigida la estrategia de comunicación y sensibilización del SIG; sin embargo no se realizó a algunos funcionarios que a pesar de la programación de la misma no accedieron argumentando falta de tiempo, y en otros casos los funcionarios fueron movidos por motivo de rotación de personal. Además se entrevistamos 2 contratistas ya que coordinan procedimientos o son importantes en la realización de los mismos. Hecha esta aclaración se dividió la población en dos grupos:

- 14 Coordinadores de procedimientos.
- 35 Servidores públicos.

Para un total de 49 Servidores públicos entrevistados.

A continuación se visualizan los formatos de cada lista de chequeo: (Anexos 3.1 y 3.2)

Es importante mencionar que apelamos a la buena fe de los funcionarios en la realización de este estudio.

---

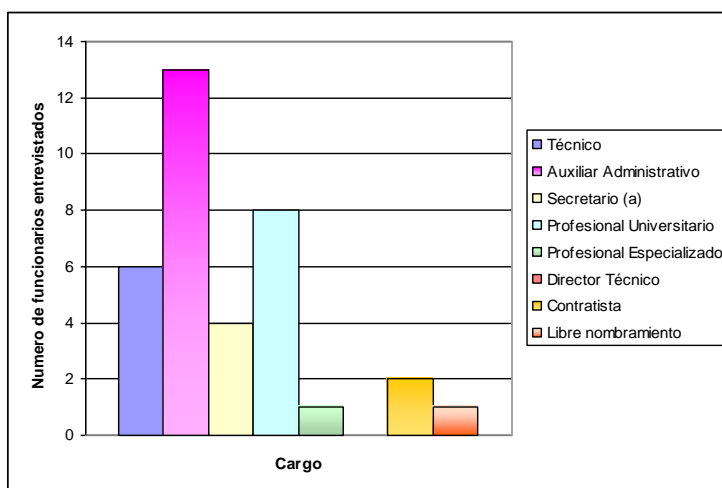
<sup>3</sup> Departamento del Valle del Cauca , Secretaría de Desarrollo Institucional; Resolución número 062 del 20 de marzo de 2012

Para efectos de presentación de resultados se condensaron la totalidad de listas de chequeo, finalizando con las preguntas realizadas a los coordinadores las conclusiones y posteriores recomendaciones.

## 2. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA LISTA DE CHEQUEO

El análisis de la información recolectada por medio de la aplicación de la lista de chequeo permite lograr el primer y segundo objetivo de la pasantía, es decir el diagnóstico del avance de los procedimientos de la Subsecretaría de Recursos Humanos, e indagar las causas de la resistencia al cambio, estas se detallan a continuación.

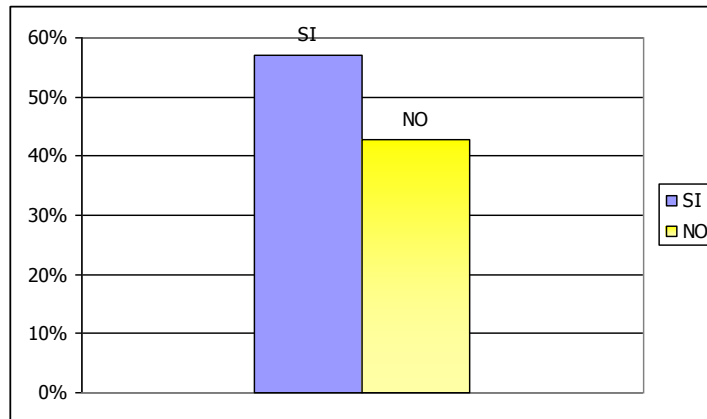
La distribución de la planta de cargos de los funcionarios encuestados es la siguiente de 49 servidores públicos, 6 son Técnicos, 13 son Auxiliares administrativos, 4 son Secretarías, 8 Profesionales Universitarios, un Profesional especializado, 2 contratistas, 1 de Libre nombramiento.



**Tabla 1**

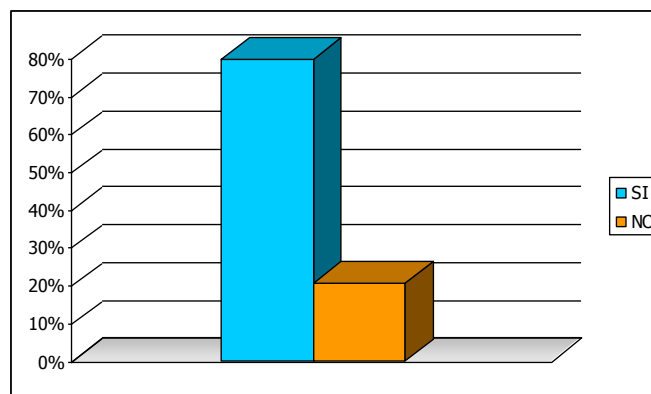
Como se puede observar en la gráfica (Tabla 1), la mayoría de los funcionarios públicos de carrera administrativa son auxiliares administrativos correspondiendo al 36 % de la población encuestada, 28 % corresponde a profesionales universitarios, 18 % se desempeñan en cargos técnicos, 8% como secretarías.

### **Pregunta 1. ¿Conoce misión y visión de la gobernación?**



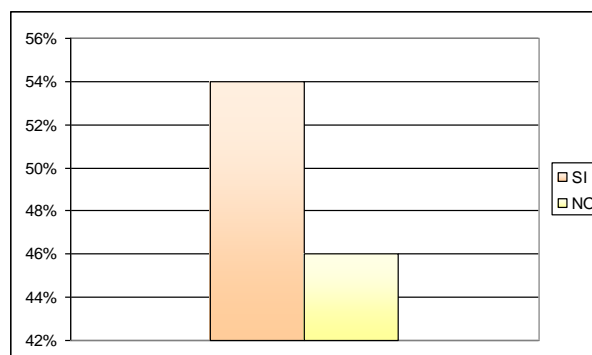
A esta pregunta el 57% de los servidores públicos respondieron que si conocen la visión y misión, un 43% no tiene claro el direccionamiento estratégico de la Gobernación del Valle.

**Pregunta 2. ¿Identifica su procedimiento en el mapa de procesos?**



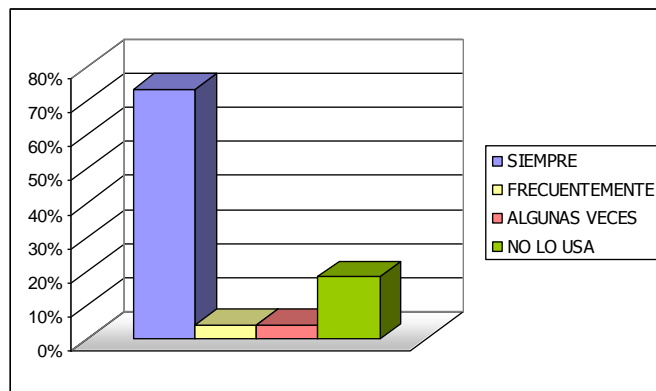
Se puede observar que el 80% de los funcionarios ubican el proceso y el procedimiento en el mapa de procesos o cadena de valor de la Gobernación, pero hay un 20% que no conocen el mapa de procesos o no identificaban los macro procesos correspondientes a la Subsecretaría de Recursos Humanos, sin embargo quienes identificaron el macro proceso lo hicieron por deducción dado el nombre del mismo Administrar el Desarrollar el Talento Humano.

**Pregunta 3. ¿Reconoce el procedimiento que realiza?**



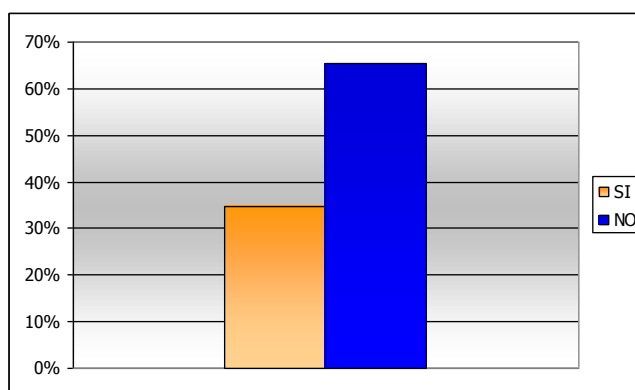
Un 54% del talento humano conoce y menciona el procedimiento realizado en la dependencia correspondiente, mientras que un 46% no sabe el nombre o confundía el procedimiento con las funciones que realiza

**Pregunta 4. De acuerdo al procedimiento establecido en el proceso, usted lo aplica:**



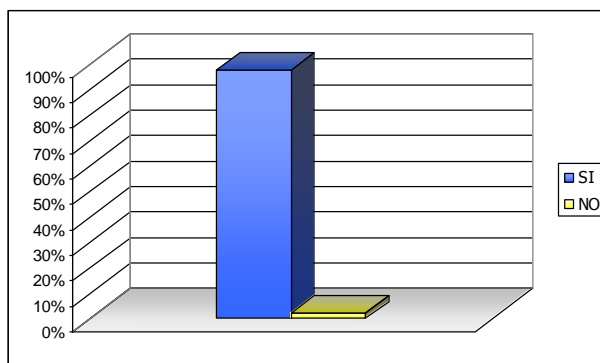
Se puede observar que los servidores públicos en un 73%, manifiestan usar siempre el procedimiento en el cual intervienen, un 4% lo utiliza con frecuencia, un 4% lo aplica algunas veces y un 18% no lo usa. Sin embargo es contradictorio dado a que en la anterior pregunta un gran porcentaje de la población (46%) no reconoce el procedimiento al cual pertenece.

**Pregunta 5. ¿Piensa que los recursos proporcionados por la gobernación son adecuados para realizar su trabajo?**



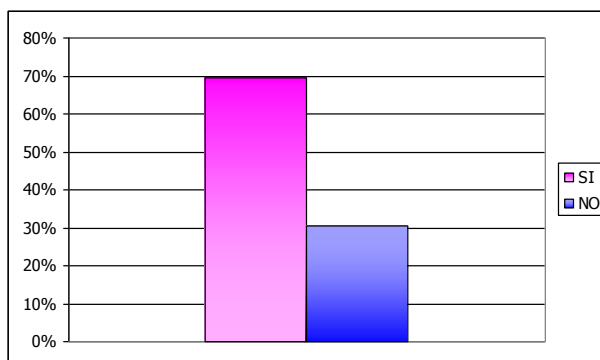
El 65% de los funcionarios manifiestan que la Gobernación no aporta los recursos necesarios para que la realización del trabajo sea adecuado, en tanto el 35% considera que estos son apropiados.

**Pregunta 6. ¿Considera importante implementar el sistema integral de gestión en la gobernación?**



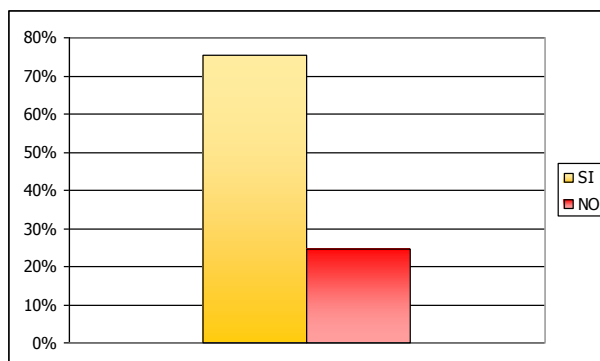
El 98% de los servidores públicos están de acuerdo en la importancia de implementar el Sistema Integrado de Gestión en la Gobernación, pero el 2% opina que no lo considera importante.

**Pregunta 7. ¿Cree que la forma de comunicar el tema de sistema integral de gestión es adecuada?**



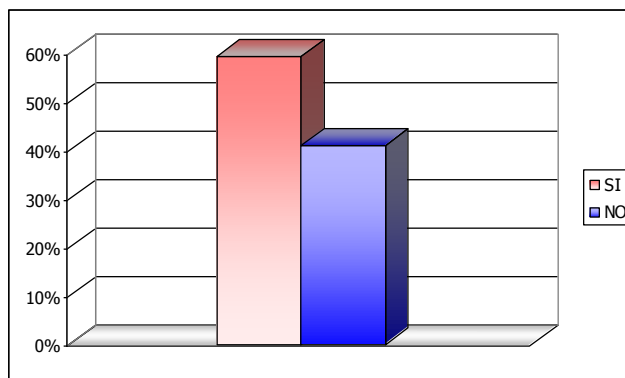
Un 70% de los funcionarios considera que la forma de comunicar el Sistema Integrado de Gestión es buena, mientras un 30% piensa que se puede mejorar las estrategias de sensibilización y las metodologías de las capacitaciones.

**Pregunta 8. ¿Tiene acceso a la documentación de los procedimientos, formatos y documentos pertenecientes al mismo?**



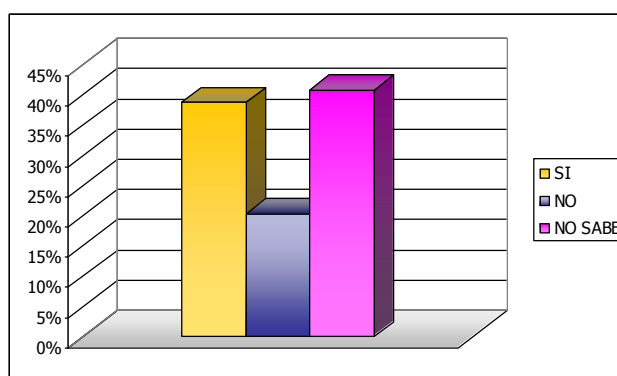
El talento humano en un 76% tiene acceso a los formatos y documentos de los procedimientos, mientras un 24% afirma que no tiene.

**Pregunta 9. ¿Se realiza el seguimiento, la medición y el análisis de estos procedimientos?**



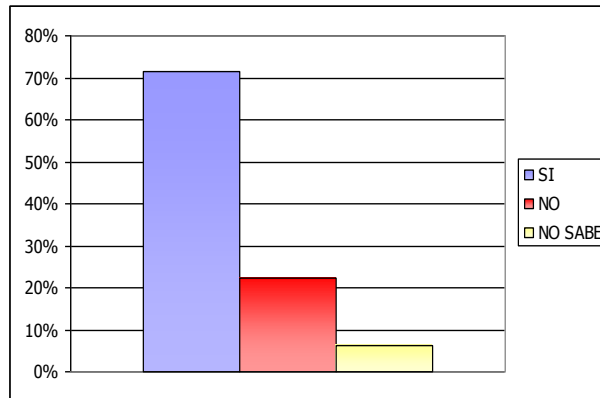
Un 59% las personas entrevistadas dicen que se hace seguimiento a los procedimientos en los cuales intervienen, en tanto un 41% opina que no.

**Pregunta 10. ¿Está identificado dentro del sistema de gestión, el control que ejerce la entidad sobre los procesos contratados externamente?**



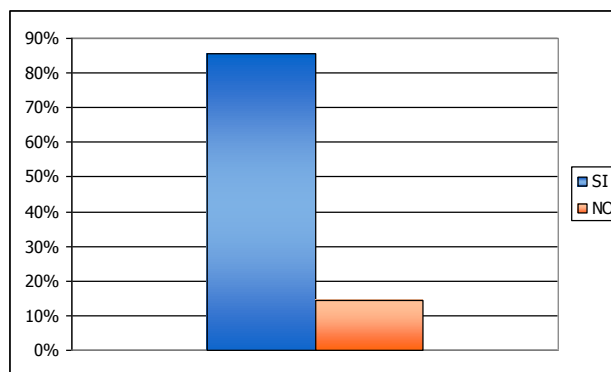
Se observa que un 39% de los funcionarios creen que existe control de la entidad en cuanto a los contratistas, un 20% considera que no, pero con un 41% se refleja el desconocimiento de este tema, a pesar que esta opción de respuesta no estaba planteada en la lista de chequeo.

**Pregunta 11. ¿Son los procedimientos documentados, implementados y mantenidos?**



Un 71% de los funcionarios opina que los procedimientos son documentados, mantenidos y se implementan en su dependencia, pero un 22% piensa que no, más un 6% que no sabe.

**Pregunta 12. ¿La alta dirección ha comunicado al funcionario la importancia de satisfacer los requisitos de los grupos de interés (clientes internos y externos)?**



Los servidores públicos en un 86% dicen que la alta dirección resalta la importancia de satisfacer los requisitos de los grupos de interés, sin embargo un 14% de los funcionarios opinan que la alta dirección debe tener mayor participación en las actividades relaciones con el Sistema Integrado de Gestión.

**Pregunta 13. ¿Que opina acerca del sistema integral de gestión?**

Las respuestas a esta preguntan esta divididas en dos grupos el primero en el conjunto de opiniones que los funcionarios dieron acerca del concepto de Sistema Integral de Gestión y el segundo en las opiniones acerca del SIG en la Gobernación del Valle del Cauca.

**Grupo 1:**

- Es una herramienta de gestión compuesta por el MECI y el SGC que mejora los procesos y procedimientos de la entidad para brindar una

mejor atención a los clientes internos y externos logrando mejor calidad y eficiencia.

- Es un sistema que se acomoda al nuevo modelo organizacional, que implica un trabajo en equipo de todos los servidores públicos, orientado al cumplimiento de una misión a través de una misión y unos objetivos claros coherentes con el plan de desarrollo trazado por la administración.
- Permite organizar y estandarizar los procedimientos.

### **Grupo 2:**

- Ha durado muchos años.
- La Gobernación ha mejorado en su gestión.
- Falta compromiso de la alta dirección.
- Deben emplearse estrategias apropiadas para lograr la sensibilización y la apropiación tanto de la parte documental, como de los procesos realizados y que se van a realizar.
- Normatividad por cumplir.
- Es necesario realizar la implementación de una manera integral, porque falta motivación de los funcionarios, recursos e inversión.
- Es necesario para la implementación, aplicar la política de estimulación e incentivos como por ejemplo los encargos.
- Es una forma de gestionar la comunicación de los empleados.
- Desconocen en que consiste el SIG.

### **Pregunta14. ¿Qué dificultad le impide participar en la implementación del sistema integral de gestión?**

- Tiempo.
- Ninguna.
- Cultura organizacional, resistencia al cambio y ejercicio del cargo por funciones.
- Falta de capacitación.



- Falta de inducción en el puesto de trabajo después de rotación.
- La metodología de las capacitaciones no es la adecuada.
- Falta de comunicación.

Para el grupo de Coordinadores se les pidió que describieran los procedimientos en los cuales participaban, además las siguientes preguntas:

**Pregunta 15. ¿Qué dificultad tiene al realizar el procedimiento?**

- Ninguna.
- Disponibilidad presupuestal.
- Carencia del personal capacitado y funcionarios que ejercen labores que no corresponden a sus competencias.
- No proporcionan los recursos a tiempo y no reportan a tiempo a los funcionarios desvinculados (nómina).
- El proceso SAP no está definido esto hace que el trámite se demore.
- Sobrecarga laboral.
- Falta de articulación de las diferentes áreas.
- Falta de conocimiento de la normatividad legal vigente.
- Rotación de personal.

**Pregunta 16. ¿Cómo cree que se puede mejorar?**

- Agilizar tiempos de nómina.
- Planeación en el área y realizar las actividades propias del cargo
- Aumentar el Talento humano idóneo y capacitado.
- Capacitación en nuevos programas que se están usando.
- Implementación de un nuevo software, alternativo al SAP.

- Agilizar la expedición de los Certificados de Disponibilidad Presupuestal.
- Reportes de novedades de talento humano se hagan a tiempo.
- Compromiso de los directivos.
- Simplificación de trámites y procedimientos.
- Empoderamiento de información para líderes de procesos.

### **3. PROPUESTA DE AJUSTE DE PROCEDIMIENTOS**

Al articular esta fase del trabajo, es decir el ajuste a los procedimientos, con las actividades desarrolladas en la Secretaría con motivo del cambio de estructura organizacional, se hace pertinente mencionar que desde el despacho se está llevando a cabo el levantamiento de cargas laborales para establecer las necesidades reales de talento humano de las diferentes áreas, y a su vez modificar los procesos y procedimientos de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, por este motivo se realizó un análisis de los problemas detectados en el diagnóstico, por medio de una matriz de motricidad y dependencia y de esta forma atacar aquellos que son generadores de otros.

Así, esta propuesta se realiza con base en benchmarking, evaluando comparativamente los procedimientos del proceso M8-P1 Administrar y desarrollar el talento humano con el proceso M6-P3-001 Desarrollo del Capital Humano de la Gobernación de Antioquia quien ha logrado la certificación de todos sus procesos y procedimientos, igualmente esta entidad ha sacado provecho del uso de nuevas tecnologías para agilizar los trámites y las comunicaciones, además de disminuir el tiempo de las actividades.

Al establecer contacto con esta entidad el Señor Alejandro Osorio Carmona, Director de personal de la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional manifestó: "...le informamos que el proceso Desarrollo del Capital Humano, es el único proceso que maneja el Capital Humano dentro de la Gobernación de Antioquia. Inicialmente cuando se levanto en el Departamento el Sistema Integrado de Gestión, existían dos procesos Administración del Recurso Humano y Desarrollo del Recurso Humano, con la evolución del sistema de calidad se unifico en un solo proceso, teniendo en cuenta que muchos procedimientos podían ser instructivos dentro de un procedimiento global, así las cosas se minimizaron los procedimientos pues muchos pasaron a ser instructivos".

Ésto resulta interesante dado que es la misma situación de los procedimientos del proceso M8-P1 Administrar y Desarrollar el Talento Humano, en la Gobernación del Valle del Cauca.

### **3.1. ASPECTOS GENERALES**

Es relevante destacar que la aprobación de las modificaciones por ajustes y mejoras a los procedimientos se realiza en el Comité del SIG de la Gobernación, quienes han manifestado no realizar modificaciones que alteren de forma significativa los procesos y procedimientos, ya que consideran que esto perjudica la implementación, pues los funcionarios aún no adoptan la actual documentación y cambiarla significaría confundir a los servidores públicos.

De esta forma los ajustes a los procedimientos, depende de la Coordinación del SIG, y se realizarán cuando lo consideren pertinente conforme a sus criterios, por tanto no dependen de la realización del presente trabajo.

Por otro lado en la etapa de diseño del Sig, se contrató una empresa externa que realizó el levantamiento de los procedimientos en algunos casos esta actividad se llevó a cabo por personas que no intervenían en los procedimientos en cuestión y sin el acompañamiento de las personas implicadas en el desarrollo de los mismos. Por tal motivo se diseñaron 27 procedimientos para el proceso M8-P1 Administrar y Desarrollar el Talento Humano, lo cual es excesivo.

Igualmente, las dependencias adjuntas a la Subsecretaría de Recursos Humanos desempeñan sus actividades bajo un modelo de gestión funcional lo cual conduce a que cada una de ellas se desempeñe como una unidad con poca integración con las demás y el resto de la organización, de esta forma se retrasan los informes de novedades que realiza la administración de planta hacia nómina, la expedición de los CDP (Certificados de Disponibilidad Presupuestal) de la Secretaría de Hacienda y Finanzas Públicas, no existen políticas claras para realizar los movimientos de personal y por tanto la revisión de los requerimientos y cumplimiento del perfil para suplir los cargos, capacitación en el manejo de los nuevos softwares (SAP, SAD).

Lo más evidente, sujeto a modificarse en los procedimientos, es eliminar "Procedimiento para" del nombre del procedimiento puesto que está implícito; así mismo existen fases que no tienen orden lógico como por ejemplo en aquellos en los que se requiere documentación suministrada por los clientes internos o se remiten a otra dependencia, primero se realiza la recepción y radicación de la misma ( en algunos casos en la ventanillas ubicadas en el primer piso), luego se revisa (cuarto piso, en este caso la demora para que lleguen los documentos es de 1 a 2 días), en otros casos se realiza una nueva revisión, posteriormente se analiza la solicitud, en ocasiones se realiza la misma actividad con diferentes responsables, todo esto genera reprocesos, aumentan la duración de los mismos, crean confusiones, causan errores, etc.

#### **Disminución de procedimientos.**

Existen procedimientos que pueden realizarse con la misma secuencia en la misma dependencia como es el caso de Prestaciones Sociales, pero en el levantamiento se diseñaron cada uno independiente de los demás.

En este sentido, se presenta otra dificultad respecto a la ubicación de las dependencias, ya que Procesamiento de Nómina y Prestaciones Sociales requieren de intercambios mutuos de información la primera se ubica en el semi-sotano, mientras que la otra está ubicada en el quinto piso.

Como se mencionó anteriormente el proceso M8-P1 Administrar y Desarrollar el Talento Humano cuenta con 27 procedimientos, debido al diseño y levantamiento de los mismos, esto dificulta la eficiencia desde el punto de vista operativo pues cada actividad está descrita de forma independiente sin mostrar su interacción y transversalidad, lo que hace necesario una reducción de los mismos, introduciendo aquellos que están implícitos en la secuencia de los más relevantes y categorizando los eliminados como instructivos de trabajo. De esta forma la reducción de los procedimientos es la siguiente:

Introducir al procedimiento PR-M8-P1-07 Inducción y Reinducción de los Servidores Públicos, como una actividad de PR-M8-P1-06 Capacitación de los Servidores Públicos.

A su vez los procedimientos: PR-M8-P1-14 Liquidar aportes parafiscales, PR-M8-P1-15 Liquidar aportes al sistema de seguridad social, PR-M8-P1-16 liquidar viáticos ocasionales, PR-M8-17 Novedades de descuento entidades bancarias, cooperativas y de salud, están implícitos en PR-M8-P1-12 Liquidar nómina de empleados y pensionados.

Así mismo los procedimientos: PR- M8- P1-22 Reconocimiento y liquidación de pensión de vejez, invalidez, sobreviviente, sustitución pensional, acrecimiento y mesada pensional, PR- M8- P1-23 Reconocimiento y reliquidación de pensión, PR- M8- P1-24 Reconocimiento, liquidación y re-ajuste de mesada pensional Ley 6 de 1992, PR- M8- P1-25 Reconocimiento, liquidación, emisión y expedición de bonos pensionales, certificación y confirmación de la información laboral, PR-M8-P1-26 Cuotas partes pensionales, PR-M8-P1-27 Reconocimiento y liquidación de auxilio funerario y de maternidad, pueden integrar un procedimiento alusivo a las prestaciones sociales dado que estas actividades se realizan en la misma área y su secuencia no tiene muchas diferencias ni restricciones de tipo normativo.

#### **4. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS VARIABLES O PROBLEMAS DETECTADOS EN LA FASE DE DIAGNÓSTICO.**

Dada la coyuntura durante la fase de la propuesta de ajuste de los procedimientos, (mencionada anteriormente) pues no se realizó conforme a lo establecido, se estableció por mutuo acuerdo, de forma adicional al presente trabajo el análisis estructural de las variables o problemas detectados en la fase de diagnóstico, éste se describe a continuación:

<b>LISTA DE PROBLEMAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>P1.</b> Falta de talento humano idóneo para realizar el trabajo.	Hace referencia al déficit de personal con la formación académica, los conocimientos, habilidades y destrezas, experiencia, etc. , necesarios para realizar las actividades laborales.
<b>P2.</b> Demora en la vinculación de contratistas de prestación de servicios.	Se refiere a las actividades que se realizan por concepto de subcontratación en un periodo determinado, el cual incurre en demoras para la renovación del siguiente periodo de tiempo.
<b>P3.</b> Rotación de personal sin políticas claras.	Consiste en que los movimientos de personal se realizan sin tener en cuenta los perfiles de los cargos en relación a las competencias del personal asignado para suplir el cargo.
<b>P4.</b> Falta de capacitación a todo el personal.	Se refiere a la poca planeación y control de las capacitaciones respecto a la implementación de nuevos programas debido a la inasistencia de los funcionarios lo que genera ineficiencia en el desarrollo de las actividades laborales.
<b>P5.</b> Sobrecarga laboral	Es el exceso de actividades laborales realizadas por un servidor público.
<b>P6.</b> Falta de compromiso del nivel directivo.	Se define como la poca participación de los funcionarios de la alta gerencia y niveles medios de la Gobernación del Valle del Cauca en las actividades realizadas para la implementación del SIG.
<b>P7.</b> La deficiente difusión de la información	Hace referencia a que la información referente al SIG no trasciende de los agentes de cambio, a los funcionarios.
<b>P8.</b> Metodología de las capacitaciones del SIG no son prácticas	Los funcionarios de la Subsecretaría de Recursos Humanos manifestaron que las capacitaciones deben hacerse en el puesto de trabajo de forma práctica y no magistral.
<b>P9.</b> Personal desmotivado por la terminación del periodo laboral	Los funcionarios que están a punto de jubilarse dicen no participar de las actividades realizadas para la implementación del SIG debido a que pronto dejaran de prestar sus servicios a la entidad.
<b>P10.</b> Deficiencia tecnológica	Se refiere a los equipos de cómputo obsoletos que dificultan la realización de las actividades laborales.
<b>P11.</b> Resistencia al cambio en la cultura organizacional	Es la poca adaptación de los funcionarios públicos al modelo de gestión por procesos, y el deficiente uso de los procedimientos documentados.
<b>P12.</b> Falta de inducción en el puesto de trabajo después de rotación	Consiste en que luego de los movimientos de personal realizados por concepto de rotación no se hace la orientación acerca del procedimiento en el cual va a participar.
<b>P13.</b> No hay	Se refiere a que no se asignan los recursos económicos

disponibilidad presupuestal necesaria	a los proyectos que incluyen actividades relacionadas con el SIG.
<b>P14.</b> Falta de tiempo para participar en la implementación del SIG	Se refiere a la escasez de tiempo de los servidores públicos por motivos laborales y personales, motivo por el cual no participan en las actividades y capacitaciones propias del SIG.
<b>P15.</b> Incumplimiento de fechas para la entrega de actividades	Consiste en retrasos en entregas de productos de unas áreas a otras, necesarios para la realización de actividades laborales.
<b>P16.</b> Falta de articulación de las diferentes áreas	Se refiere a que los procedimientos no son transversales de esta forma cada área realiza sus actividades de manera independiente a las demás áreas.
<b>P17.</b> Falta de conocimiento de la normatividad legal vigente.	Es el desconocimiento de los requisitos de ley (soporte normativo y de referencia) para el trámite y gestión de las actividades laborales, esto genera retrasos, reproceso, y demás inconvenientes.
<b>P18.</b> Desactualización de la resolución de designación de coordinadores de procedimientos	Hace referencia a que cada vez que se realizan movimientos de personal no se renueva la designación de coordinadores de procedimientos, en algunos casos se designan pero no se socializa.
<b>P19.</b> Uso inadecuado de los formatos de gestión documental	Es el uso de los diferentes formatos de gestión documental, sin tener en cuenta el propósito, el destino es decir si es interno o externo y demás especificaciones.

#### 4.1 MATRIZ DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA.

“Ahora, cada variable arroja un grado de dependencia y un grado de motricidad, y de ello resultan cuatro tipos de variables. Se desarrolla esta clasificación para poder identificar las variables que se consideran esenciales o claves en el sistema”<sup>4</sup> (Ver anexo 4.)

**Zona de poder o variables de entrada:** En esta zona se encuentran las variables que tienen alta motricidad y baja dependencia. Por esta razón, son las más importantes ya que influyen sobre la mayoría de variables y dependen poco de las mismas. Las reformas que en ellas ocurran tienen consecuencias en todo el sistema. Estas merecen recibir mayor atención a su solución.

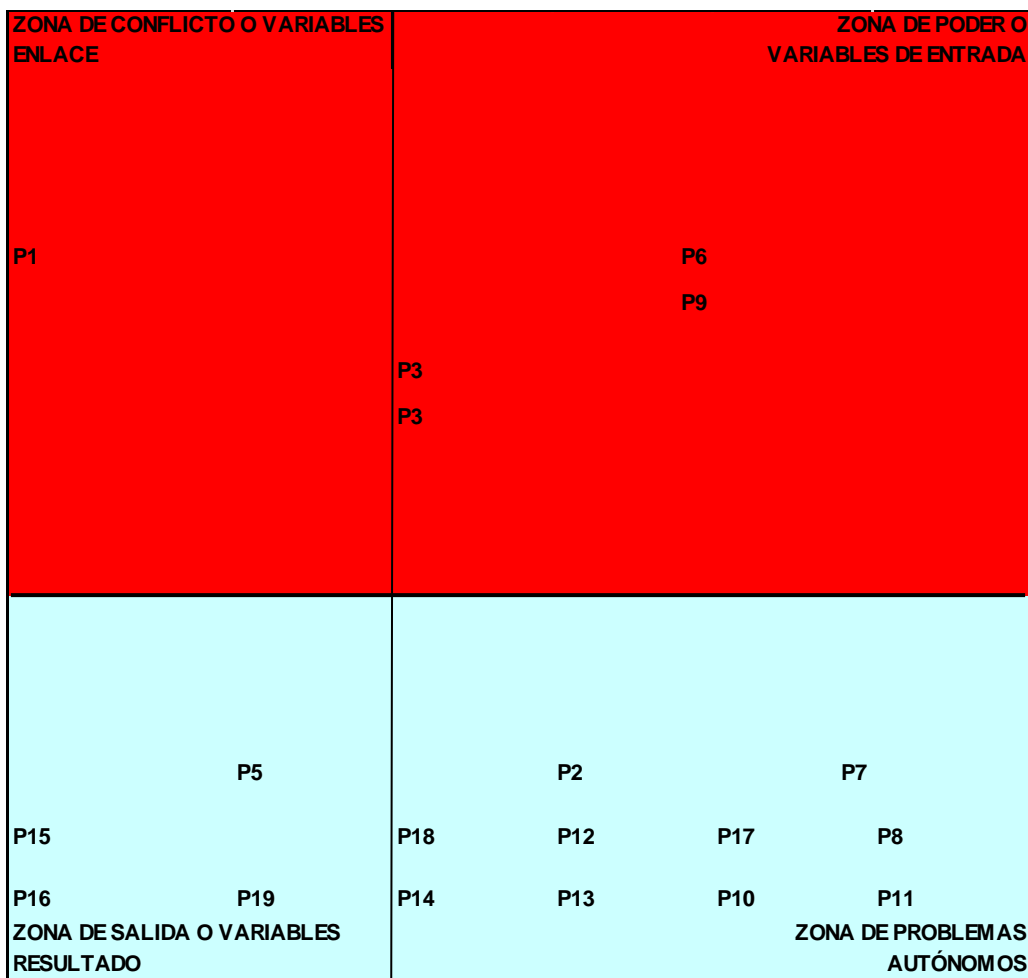
**Zona de conflicto o variables de enlace:** Aquí se encuentran las variables de alta motricidad y alta dependencia, las cuales son muy dependientes pero también altamente vulnerables. De la misma forma que influyen son influidas.

<sup>4</sup> GUZMÁN VÁSQUEZ, Alexander ; MALAVER ROJAS, Marleny Natalia;(2005) RIVERA RODRÍGUEZ Hugo Alberto. Análisis estructural Técnica de la prospectiva. Pag. 21

Las modificaciones que tengan lugar en ellas, repercutirán en todo el sistema. Luego de las variables de la zona de poder son las que deben recibir atención porque cumplen la función de enlace entre la zona de poder y las restantes, porque sus consecuencias se reflejaran en las variables de la zona de salida que son consecuencia de las anteriores.

**Zona de salida o variables resultado:** Tiene poca motricidad, pero una alta dependencia, estas son consecuencia de las variables de poder y conflicto.

**Zona de problemas autónomos o variables excluidas:** Tienen muy poca motricidad y muy poca dependencia, estas variables ni influyen, ni son influidas significativamente.



**ZONA DE PODER:**

- P3. Rotación de personal sin políticas claras.
- P4. Falta de capacitación a todo el personal.
- P6. Falta de compromiso del nivel directivo.
- P9. Personal desmotivado por la terminación del periodo laboral

**ZONA DE CONFLICTO:**

- P1. Falta de talento humano idóneo para realizar el trabajo.

### **ZONA DE SALIDA:**

- P5. Sobrecarga laboral
- P15. Incumplimiento de fechas para la entrega de actividades
- P16. Falta de articulación de las diferentes áreas
- P19. Uso inadecuado de los formatos de gestión documental

### **ZONA DE PROBLEMAS AUTÓNOMOS:**

- P2. Demora en la vinculación de contratistas de prestación de servicios.
- P7. La deficiente difusión de la información
- P8. Metodología de las capacitaciones del SIG no son prácticas
- P10. Deficiencia tecnológica
- P11. Resistencia al cambio en la cultura organizacional
- P12. Falta de inducción en el puesto de trabajo después de rotación
- P13. No hay disponibilidad presupuestal necesaria
- P14. Falta de tiempo para participar en la implementación del SIG
- P17. Falta de conocimiento de la normatividad legal vigente.
- P18. Desactualización de la resolución de designación de coordinadores de procedimientos.

De esta forma las variable **P3**. Rotación de personal sin políticas claras, **P4**. Falta de capacitación a todo el personal, **P6**. Falta de compromiso del nivel directivo, **P9**. Personal desmotivado por la terminación del periodo laboral, son las que ejercen gran influencia y son poco influenciables en el sistema, por tanto merece mayor urgencia dado que al modificarlas y darles solución impactará las demás de forma positiva tendiendo a solucionar las variables de salida. En tanto, **P1**. Falta de talento humano idóneo para realizar el trabajo, constituyen el problema que debe ser atendidos con mayor importancia. Estos problemas deben atenderse con planes de acción que permitan su solución, pues de ello depende la posterior solución de los problemas de salida.

Los problemas que pueden solucionarse por medio de proyectos dado su grado de independencia son:

- P2. Demora en la vinculación de contratistas de prestación de servicios.
- P7. La deficiente difusión de la información
- P8. Metodología de las capacitaciones del SIG no son prácticas
- P10. Deficiencia tecnológica
- P11. Resistencia al cambio en la cultura organizacional
- P12. Falta de inducción en el puesto de trabajo después de rotación
- P13. No hay disponibilidad presupuestal necesaria
- P14. Falta de tiempo para participar en la implementación del SIG
- P17. Falta de conocimiento de la normatividad legal vigente.
- P18. Desactualización de la resolución de designación de coordinadores de procedimientos.



## CONCLUSIONES

El 57% de los funcionarios participantes de este estudio conocen el direccionamiento estratégico de la Gobernación del Valle del Cauca, por tal motivo es importante fortalecer las estrategias de comunicación acerca de este tema para lograr la articulación del funcionario con la organización. Sin embargo es importante mencionar que son significativos los avances en el uso de los procedimientos documentados pues el 54% de los funcionarios conocen los mismos.

Durante el desarrollo del trabajo se encontró en los resultados incoherencias en la consecución de algunas preguntas, ejemplo de esto se evidencia en la pregunta número **"3. ¿Reconoce el procedimiento que realiza?"**, donde el 54% de los encuestados respondieron afirmativamente y en la pregunta número **"4. De acuerdo al procedimiento establecido en el proceso, usted lo aplica"**; el 82% de los funcionarios manifiesta que en algún grado hacen uso del procedimiento documentado, y en la pregunta número **"13. ¿Son los procedimientos documentados, implementados y mantenidos?"**, al respecto el 71% de los entrevistados menciona realizar estas acciones.

Así mismo es relevante considerar la metodología de las capacitaciones dado que los funcionarios manifiestan que ésta debe hacerse de forma práctica con cada uno de los funcionarios en el sitio de trabajo, dando a conocer la documentación de los procedimientos, formatos, documentos y demás, contenidos en la carpeta SN 0589, que se encuentra situada en las equipos de cada uno de los funcionarios, que en algunos casos desconocen que tiene acceso a la documentación.

Los servidores públicos de la Subsecretaría de Recursos Humanos consideran en un 35% que los recursos proporcionados por la Gobernación del Valle del Cauca son adecuados para la realización de su trabajo, mientras que el 65% de los mismos opina que estos son deficientes respecto a las condiciones del puesto de trabajo, equipos obsoletos, demoras en el aprovisionamiento de suministros, programa de estímulos.

La lista de chequeo tiene como opción de respuesta si o no, no obstante los funcionarios no tienen conocimiento en una considerable proporción (41%) del control que la entidad ejerce sobre los procedimientos contratados externamente, de esta forma es considerable la difusión de los mismos para el buen funcionamiento de los procesos y procedimientos. De igual forma con la documentación, implementación y mantenimiento de los procedimientos.

Se hace importante que las modificaciones que se realicen a los procedimientos, se hagan desde el punto de vista de la transversalidad de las actividades laborales y no excluyentemente e independientes las unas de las otras lo que genera ineficacia, ineficiencia e improductividad contrario al concepto de calidad.

A diferencia de lo que se pensaba al inicio de este trabajo, las variables:

- Falta de compromiso del nivel directivo.
- Rotación de personal sin políticas claras.
- Falta de capacitación a todo el personal.
- Personal desmotivado por la terminación del periodo laboral

Son las más significativas y merecen mayor atención y no la resistencia al cambio en la cultura organizacional, pues son las primeras las generadoras de ésta, por tanto se hace indispensable generar planes de acción, ya que interviniendo éstos se puede contrarrestar el impacto que causan y a su vez darle solución a las variables de salida, es decir:

- Sobrecarga laboral
- Incumplimiento de fechas para la entrega de actividades
- Falta de articulación de las diferentes áreas
- Uso inadecuado de los formatos de gestión documental

Así mismo, es fundamental re-evaluar las estrategias y políticas del reclutamiento, selección y vinculación de personal, dado que la falta de talento humano idóneo para realizar el trabajo, constituye una problemática muy dependiente y altamente sensible a las demás.

## **RECOMENDACIONES**

Revisar las políticas de rotación de personal, con el fin de que estas sean coherentes en los movimientos del talento humano con respecto a la labor a desempeñar, en cuanto a las habilidades, conocimientos, competencias, formación académica y experiencia; incluir las mismas en el levantamiento de las cargas laborales.

Crear un programa de capacitación referente al SIG articulado al puesto de trabajo con cada uno de los funcionarios.

Revisar la inducción en el puesto de trabajo, que ésta se realice dando a conocer el procedimiento al cual el servidor público prestará apoyo.

Fortalecer el talento humano mediante proyecto realizado por el grupo de trabajo social de la Universidad del Valle para mejorar la cultura organizacional.

Mantener una constante actualización de la designación de los procedimientos a los coordinadores y comunicar su selección.

La coordinación de los procedimientos debe asignarse al personal vinculado por carrera administrativa en procura del mantenimiento y la consecución de las actividades, dado que la Gobernación del Valle del Cauca no capacita al personal vinculado por contrato.

Desde la coordinación del SIG, se deben plantear estrategias para involucrar a los servidores públicos del nivel directivo a las actividades destinadas a la implementación del sistema de gestión, de tal forma que conozcan los procesos y procedimientos que lideran en procura del sostenimiento y mejora de los mismos, estableciendo responsabilidades directas.

## BIBLIOGRAFÍA

Cañas M., John Jairo, Aterhortúa A. Marcela, Orrego G. Mónica, (2005). Guía metodológica para la implementación de un sistema integrado de calidad [versión electrónica]. Colombia: Universidad de Antioquia. Recuperado el 23 de enero de 2013

de: <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/62/1/GuiaMetodologicaSistemaIntegradoGestionDeCalidad.pdf>

Alcaldía Mayor de Bogotá, Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP); Armonización Modelo Estándar de Control Interno 1000:2005 – Sistema de Gestión de la Calidad NTCGP 1000: 2005 [versión electrónica]. Colombia: Recuperado el 1 de abril de 2013 de: [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=1004](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=1004)

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, (2009) Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública 1000: 2009 [versión electrónica]. Colombia: Recuperado el 5 de marzo de 2013 de : [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=628](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=628)

Aiken R., Lewis, (2003) Cap. 16 Listas de verificación y escalas de calificación; Tests psicológicos y evaluación. México Pearson.

Morales Aguirre., Sandra Liliana. (2010) Caracterización de la cultura organizacional en empresas Colombianas. [versión electrónica]. Colombia: Recuperado el 25 de febrero de 2013 de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1789/3/1032375920-2010.pdf>

Guzmán Vásquez., Alexander; Malaver Rojas., Marleny Natalia; Rivera Rodríguez., Hugo Alberto. (2005) Análisis estructural Técnica de la prospectiva. [versión electrónica]. Colombia: Recuperado el 1 de agosto de 2013 de : <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1204/1/BI%2024.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO 1.

PLAN DE ACCIÓN									
Factor Crítico de Éxito	Objetivo	Meta	Actividades	Mecanismo de seguimiento	Posibles problemas	Soluciones	Responsable	Fecha Inicial	Fecha final
Etapa 1- Tener documentados los procesos, procedimientos y documentos necesarios de la Subsecretaría de Recursos Humanos para ejecución del recurso y para el diseño y aplicación del instrumento de recolección de información.	Diagnosticar el grado de avance de la aplicación de los procedimientos que se encuentran documentados y sistematizados.	Conocer en qué porcentaje se está aplicando el procedimiento documentado en el SIG.	Reconocimiento de la	Revisión del cronograma	No acceder a la información.	Acceder a ella por medios propios.	Pasante del programa de Administración de empresas, bajo el liderazgo de la Dra. Betty Tascón y asesor académico.	04/04/2013	11/04/2013
			Recolección de documentación					12/04/2013	26/04/2013
			Revisión de Información y					29/04/2013	14/05/2013
			Diseño de la lista de chequeo para el diagnóstico de los procesos y procedimientos					15/05/2013	29/05/2013
			Aplicación de la lista de chequeo.					30/05/2013	13/06/2013
Procesamiento y análisis de la información (Diagnostico de los procedimientos)	14/06/2013	05/07/2013							
Etapa 2 - Diseñar una metodología que se ajuste a las necesidades.	Indagar cuáles son las causas de la resistencia al cambio de modelo de gestión por procesos y procedimientos .	Analizar los factores comportamentales de los funcionarios públicos	Diseño de la entrevista semi-estructurada para indagar causas de resistencia al cambio.	Revisión del cronograma	Disponibilidad de sitio de trabajo.	Solicitar sitio de trabajo estable.	Pasante del programa de Administración de empresas, bajo el liderazgo de la Dra. Betty Tascón y asesor académico.	15/05/2013	29/05/2013
			Aplicación de la entrevista.					30/05/2013	13/06/2013
			Procesamiento y análisis de la información (Determinación de las causas de resistencia al cambio)					14/06/2013	05/07/2013
Etapa 3 - Que la propuesta se ajuste a el procedimiento de actualización de los procedimientos.	Elaborar una propuesta para el ajuste y la posterior aplicación de los procesos y procedimientos de la Subsecretaría de Recursos Humanos de la Gobernación del Valle del	Determinar la existencia de reprocesos en los procedimientos.	Determinar acciones correctivas para los procedimientos.	Revisión del cronograma	Resistencia al cambio	Sensibilización de los funcionarios.	Pasante del programa de Administración de empresas, bajo el liderazgo de la Dra. Betty Tascón y asesor académico.	08/07/2013	19/07/2013
			Diseño de la propuesta para el ajuste de los procedimientos					22/07/2013	14/08/2013
			Evaluación Resultados Obtenidos					15/08/2013	22/08/2013
Cierre del proyecto						Seguimiento a cronograma		22/08/2013	

ANEXO 2.



Gobernación  
**Valle del Cauca**  
Colombia


**Cadena de Valor Gobernación del Valle del Cauca**  
**Versión 03-Oct 26 de 2011**

Necesidades y Expectativas de los Grupos de Interés



Satisfacción de los Grupos de Interés

### ANEXO 3.1

	Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional	<b>LISTA DE VERIFICACIÓN PARA DIAGNOSTICAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS (COORDINADORES)</b>
---	--	--

**NOTA ACLARATORIA:** El cuestionario se ha desarrollado utilizando el formato con código **FO-M12-P1-09** de la Gobernación del Valle del Cauca soportado por la norma NTCGP 1000:2004 y MECI 1000:2005, utilizando las preguntas pertinentes para realizar el diagnóstico del avance de los procesos y procedimientos en la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional.

#### ¿CUAL ES SU VINCULACIÓN CON LA GOBERNACIÓN DEL VALLE?

<b>TÉCNICO</b>	
<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>	
<b>SECRETARIA (O)</b>	
<b>PROFESIONAL UNIVERSITARIO</b>	
<b>PROFESIONAL ESPECIALIZADO</b>	
<b>DIRECTOR TÉCNICO</b>	

<b>LISTA DE CHEQUEO SOBRE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIO</b>
<b>1. ¿CONOCE MISION Y VISION DE LA GOBERNACIÓN?</b>			
<b>2. ¿IDENTIFICA SU PROCEDIMIENTO EN EL MAPA DE PROCESOS?</b>			
<b>3. ¿RECONOCE EL PROCEDIMIENTO QUE REALIZA?</b>			
<b>NOMBRE:</b>			
<b>NOMBRE:</b>			

<b>NOMBRE:</b>				
<b>4. DE ACUERDO AL PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO EN EL PROCESO, USTED LO APLICA:</b>				
<b>SIEMPRE</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NO LO USA</b>	
<b>5. ¿PIENSA QUE LOS RECURSOS PROPORCIONADOS POR LA GOBERNACIÓN SON ADECUADOS PARA REALIZAR SU TRABAJO?</b>				
<b>6. ¿CONSIDERA IMPORTANTE IMPLEMENTAR EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN EN LA GOBERNACIÓN?</b>				
<b>7. ¿CREE QUE LA FORMA DE COMUNICAR EL TEMA DE SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN ES ADECUADA?</b>				
<b>8. ¿TIENE ACCESO A LA DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS, FORMATOS Y DOCUMENTOS PERTENECIENTES AL MISMO?</b>				
<b>9. ¿SE REALIZA EL SEGUIMIENTO, LA MEDICIÓN Y EL ANALISIS DE ESTOS PROCEDIMIENTOS?</b>				
<b>10. ¿ESTA IDENTIFICADO DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN, EL CONTROL QUE EJERCE LA ENTIDAD SOBRE LOS PROCESOS CONTRATADOS EXTERNAMENTE?</b>				
<b>11. ¿SON LOS PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS, IMPLEMENTADOS Y MANTENIDOS?</b>				
<b>12. ¿LA ALTA DIRECCION HA COMUNICADO AL FUNCIONARIO LA IMPORTANCIA DE SATISFACER LOS REQUISITOS DE LOS GRUPOS DE INTERES (CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS)?</b>				



**13 ¿QUE OPINA ACERCA DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN?**

---

---

---

---

**14 ¿QUE DIFICULTAD LE IMPIDE PARTICIPAR EN LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN?**

---

---

---

---

**15 DESCRIBA EL PROCEDIMIENTO QUE USTED REALIZA EN LA SECRETARÍA**

---

---

---

---

**16 ¿QUE DIFICULTADES TIENE AL REALIZAR EL PROCEDIMIENTO?**

---

---

---

---

**17 ¿COMO CREE QUE SE PUEDE MEJORAR?**

---

---

## ANEXO 3.2



Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional

### LISTA DE VERIFICACIÓN PARA DIAGNOSTICAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS (SERVIDORES PÚBLICOS)

**NOTA ACLARATORIA:** El cuestionario se ha desarrollado utilizando el formato con código **FO-M12-P1-09** de la Gobernación del Valle del Cauca soportado por la norma NTCGP 1000:2004 y MECI 1000:2005, utilizando las preguntas pertinentes para realizar el diagnóstico del avance de los procesos y procedimientos en la Secretaría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional.

### ¿CUAL ES SU VINCULACIÓN CON LA GOBERNACIÓN DEL VALLE?

<b>TÉCNICO</b>	
<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>	
<b>SECRETARIO (A)</b>	
<b>PROFESIONAL UNIVERSITARIO</b>	
<b>PROFESIONAL ESPECIALIZADO</b>	
<b>DIRECTOR TÉCNICO</b>	

<b>LISTA DE CHEQUEO SOBRE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIO</b>
<b>1. ¿CONOCE MISION Y VISION DE LA GOBERNACIÓN?</b>			
<b>2. ¿IDENTIFICA SU PROCEDIMIENTO EN EL MAPA DE PROCESOS?</b>			
<b>3. ¿RECONOCE EL PROCEDIMIENTO QUE REALIZA?</b>			
<b>NOMBRE:</b>			
<b>NOMBRE:</b>			
<b>NOMBRE:</b>			

<b>4. ¿PIENSA QUE LOS RECURSOS PROPORCIONADOS POR LA GOBERNACIÓN SON ADECUADOS PARA REALIZAR SU TRABAJO?</b>			
<b>5. ¿CONSIDERA IMPORTANTE IMPLEMENTAR EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN EN LA GOBERNACIÓN?</b>			
<b>6. ¿CREE QUE LA FORMA DE COMUNICAR EL TEMA DE SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN ES ADECUADA?</b>			
<b>7. ¿TIENE ACCESO A LA DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS, FORMATOS Y DOCUMENTOS PERTENECIENTES AL MISMO?</b>			
<b>8. ¿SE REALIZA EL SEGUIMIENTO, LA MEDICIÓN Y EL ANALISIS DE ESTOS PROCEDIMIENTOS?</b>			
<b>9. ¿ESTA IDENTIFICADO DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN, EL CONTROL QUE EJERCE LA ENTIDAD SOBRE LOS PROCESOS CONTRATADOS EXTERNAMENTE?</b>			
<b>10. ¿SON LOS PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS, IMPLEMENTADOS Y MANTENIDOS?</b>			
<b>11. ¿LA ALTA DIRECCION HA COMUNICADO AL FUNCIONARIO LA IMPORTANCIA DE SATISFACER LOS REQUISITOS DE LOS GRUPOS DE INTERES (CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS)?</b>			

**12. ¿QUE OPINA ACERCA DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN?**

---

---

---

**13. ¿QUE DIFICULTAD LE IMPIDE PARTICIPAR EN LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN?**

---

---

---

## ANEXO 4.

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19		
P1	Falta de talento humano idóneo para realizar el trabajo.	0	0	0	2	3	0	2	2	0	0	2	2	0	0	3	3	0	1	3	23	9%
P2	Demora en la vinculación de contratistas de prestación de servicios.	3	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	13	5%
P3	Rotación de personal sin políticas claras.	3	0	0	0	3	0	2	0	0	0	2	0	0	0	3	3	2	2	2	22	8%
P4	Falta de capacitación a todo el personal.	3	0	2	0	3	0	1	0	0	0	0	3	0	0	1	2	3	0	3	21	8%
P5	Sobrecarga laboral	3	2	0	3	0	0	2	0	0	0	2	1	0	3	3	1	0	0	0	20	7%
P6	Falta de compromiso del nivel directivo.	3	0	3	3	2	0	0	0	0	2	3	2	0	2	1	1	2	2	1	27	10%
P7	La deficiente difusión de la información	3	0	0	2	0	0	0	2	2	1	0	2	0	0	3	2	1	0	0	18	7%
P8	Metodología de las capacitaciones del SIG no son prácticas	3	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	2	3	0	0	0	2	0	3	19	7%
P9	Personal desmotivado por la terminación del periodo laboral	3	3	0	2	3	0	1	0	0	0	3	0	0	0	2	1	2	0	3	23	9%
P10	Deficiencia tecnológica	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	2	1	0	0	1	7	3%
P11	Resistencia al cambio en la cultura organizacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	1%
P12	Falta de inducción en el puesto de trabajo después de rotación	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	0	3	18	7%
P13	No hay disponibilidad presupuestal necesaria	3	3	0	3	3	0	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	6%
P14	Falta de tiempo para participar en la implementación del SIG	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	3	1	0	3	12	4%
P15	Incumplimiento de fechas para la entrega de actividades	0	3	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	11	4%
P16	Falta de articulación de las diferentes áreas	0	2	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	12	4%
P17	Falta de conocimiento de la normatividad legal vigente.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	1%
P18	Desactualización de la resolución de designación de coordinadores de procedimientos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	1%
P19	Uso inadecuado de los formatos de gestión documental	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
		32	13	10	15	26	0	20	9	3	6	12	14	6	5	27	24	16	5	27	270	
	<b>MOTRICIDAD:</b> generadores	9%	5%	8%	8%	7%	10%	7%	7%	9%	3%	1%	7%	6%	4%	4%	4%	1%	1%	0%		
	<b>DEPENDENCIA:</b> influenciados	12%	5%	4%	6%	10%	0%	7%	3%	1%	2%	4%	5%	2%	2%	10%	9%	6%	2%	10%		
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19		

