

**ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UN PLAN INSTITUCIONAL DE
CAPACITACIÓN Y ESTÍMULOS PARA LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE
POPAYÁN**

ESPERANZA VELASCO CALVACHE

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2005**

**ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UN PLAN INSTITUCIONAL DE
CAPACITACIÓN Y ESTÍMULOS PARA LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE
POPAYÁN**

ESPERANZA VELASCO CALVACHE

**Informe final de Pasantía para optar al título de
Administradora de Empresas**

**Director
Dr. Enrique Parra
Administrador de Empresas**

**Asesor
Dr. Edgar Sandoval B.
Abogado**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2005**

Nota de aceptación

Asesor de Pasantía

Asesor de Pasantía

Popayán, febrero de 2006

*No hay deber más necesario que
el de agradecer
Cicerón*

*A mis queridos padres por brindarme su apoyo
incondicional durante la carrera.*

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis más sinceros agradecimientos

A la Universidad del Cauca, por haberme abierto sus puertas y permitirme realizar una carrera universitaria.

A mis profesores por brindarme sus conocimientos, especialmente al profesor Enrique Parra, quien como asesor académico siempre mostró total disposición para guiarme en la realización de mi pasantía.

Y finalmente, a la Contraloría Municipal de Popayán por su apoyo y colaboración, los cuales fueron fundamentales en la culminación exitosa de mi trabajo de grado.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1. JUSTIFICACIÓN.....	13
2. PROBLEMA.....	15
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	16
2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
3. MARCOS DE REFERENCIA.....	18
3.1 MARCO CONTEXTUAL.....	18
3.1.1 Reseña Histórica de la Contraloría Municipal de Popayán:.....	18
3.1.2 Misión.....	19
3.1.3 Visión.....	20
3.1.4 Planta de personal.....	20
3.1.5 Organigrama Funcional 2005.....	22
3.1.6 Requisitos mínimos de los empleos por niveles, denominaciones, código y grado	23
3.2 MARCO TEÓRICO.....	26
3.3 MARCO CONCEPTUAL.....	31
3.4 MARCO JURÍDICO.....	34
4. PLAN DE CAPACITACIÓN 2006 PARA LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE POPAYÁN.....	37
4.1 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	40
4.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	42
4.2.1 Objetivo General.....	42
4.2.2 Objetivos Específicos:.....	42
4.3 DEFINICIÓN DE POLÍTICAS.....	44

4.4 COMITÉ DE CAPACITACIÓN, ESTÍMULOS Y BIENESTAR SOCIAL.....	45
4.5 REQUERIMIENTOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	48
4.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y ESTRATEGIAS DE CADA TEMA DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN.....	55
4.7 PROGRAMA DE INDUCCIÓN.....	61
4.7.1 Objetivo general de la inducción.....	62
4.7.2 Objetivos específicos de la inducción.....	62
4.7.3 Requisitos del programa de inducción.....	63
4.7.4 Fases del proceso de inducción.....	64
4.7.4.1 Vinculación y recibimiento del servidor.....	65
4.7.4.2 Ubicación en relación con la entidad.....	65
4.7.4.3 Ubicación en relación con el puesto de trabajo.....	66
4.7.5 Evaluación del programa de inducción.....	66
4.8 PROGRAMA DE REINDUCCIÓN.....	67
4.8.1 Objetivo general de la reinducción.....	68
4.8.2 Objetivos específicos de la Reinducción.....	68
4.8.3 Responsable.....	69
4.8.4 Temática a desarrollar.....	69
4.9 ETAPA DE MOTIVACIÓN.....	69
4.10 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.....	71
4.11 COSTOS DE LA CAPACITACIÓN.....	72
4.12 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	73
4.12.1 Indicadores.....	74
4.12.1.1 Tipos de indicadores.....	74
4.12.1.2 Calculo de indicadores de capacitación.....	74
5. PLAN DE ESTÍMULOS PARA LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE POPAYÁN	78
5.1 TIPOS DE INCENTIVOS.....	82
5.1.1 Incentivos pecuniarios.....	82
5.1.2 Incentivos no pecuniarios.....	82

5.2 CONDICIONES PARA IMPULSAR UN PLAN DE INCENTIVOS.....	83
5.3 VENTAJAS DE LOS PLANES DE INCENTIVOS.....	83
5.4 PROGRAMA PARA RECONOCER AL MEJOR EMPLEADO DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE POPAYÁN.....	84
5.4.1 Objetivo general.....	84
5.4.2 Objetivos específicos.....	84
5.4.3 Requisitos que deben cumplir los empleados.....	85
5.4.4 Proceso de elección del mejor funcionario.....	85
5.4.5 Comité de evaluación.....	89
5.4.6 Premiación.....	89
5.4.6.1 Distinciones por labor meritoria y servicios prestados:.....	89
5.4.6.2 Estímulos por desempeño.....	90
5.5 CÁLCULO DE INDICADOR DE INCENTIVOS.....	90
6. EJECUCIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN Y ESTÍMULOS.....	91
7. CONCLUSIONES.....	93
8. RECOMENDACIONES.....	95
9. BIBLIOGRAFÍA.....	96
ANEXOS.....	98

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Empleados por niveles de cargo.....	20
Tabla 2. Empleados por grado.....	21
Tabla 3. Porcentajes para incrementar las escalas salariales.....	25
Tabla 4. Escala salarial para la Contraloría Municipal de Popayán.....	26
Tabla 5. Consolidado de requerimientos actuales y futuros de necesidades de capacitación en la institución.....	48
Tabla 6. Consolidado general de la programación anual de capacitación institucional y presupuesto.....	51

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta para elaboración del plan general de capacitación.....	99
Anexo B. Encuesta para identificar las necesidades de capacitación.....	101
Anexo C. Formato de evaluación de la jornada de inducción.....	102
Anexo D. Formato de evaluación de capacitación.....	103
Anexo E. Formato de listado de asistencia de capacitaciones.....	104
Anexo F. Formato de registro de capacitaciones realizadas.....	104
Anexo G. Oficio DC-0023.....	105
Anexo H. Oficio SG-0041.....	107
Anexo I. Acta de socialización del plan de capacitación y estímulos.....	108
Anexo J. Resolución No.123 DE 2005.....	109

INTRODUCCIÓN

En épocas pasadas la capacitación y los incentivos para los empleados, eran considerados como un gasto innecesario teniendo en cuenta los costos en los que se incurría y el tiempo que se debía emplear para tal fin, además las capacitaciones, se consideraban algo rutinario, rígido y poco interesante para los empleados, ya que se les impartían ciertos conocimientos especialmente técnicos para realizar un determinado trabajo. Hoy en día y dadas las exigencias del mercado y la gran competitividad se hace necesario que el personal de cualquier entidad amplíe sus conocimientos con el fin de satisfacer a cabalidad las diversas necesidades de los clientes y a la vez cumplir con sus propias aspiraciones relacionadas con la promoción y estímulos internos.

En el caso particular de nuestro país en los últimos años se vienen impulsando diversos programas tendientes a modernizar el Estado, con el ánimo de lograr que las administraciones sean más eficientes y se acerquen al ciudadano para lo cual es necesario una adecuada gestión del talento humano estatal.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto y en el caso particular de las entidades públicas, el Sistema Nacional de Capacitación (reglamentado mediante decreto 1567/98, el cual consta de un conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el fin de generar en las entidades y empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción en función de lograr eficiencia y

eficacia de la administración), ha establecido que todas las entidades deben formular su propio Plan Institucional de Capacitación y Estímulos, el cual debe ser elaborado en cada entidad con el propósito de fortalecer las capacidades, destrezas, conocimientos y competencias de los servidores públicos, orientados con criterios técnicos adecuados que garanticen una atención integral a las necesidades de la entidad y propósitos del Estado, estando acorde con los lineamientos establecidos por el Gobierno Nacional a través del Plan Nacional de Formación y Capacitación establecido mediante Decreto 682/2001 y actualizado mediante resolución 415/2003 para la vigencia 2003-2006; formulado por el departamento Administrativo de la Función Pública y por la Escuela de Administración Pública ESAP, para orientar la elaboración de planes específicos institucionales que deben ejecutar las entidades públicas.

El presente trabajo se ha elaborado con el ánimo de contribuir al mejoramiento del desempeño institucional a través del fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos de la Contraloría Municipal de Popayán.

1. JUSTIFICACIÓN

Con el fin de mejorar las destrezas, capacidades, conocimientos y competencias de los servidores públicos el Gobierno Nacional establece que todas las entidades públicas deben formular su propio Plan institucional de Capacitación y Estímulos, el cual debe ser elaborado atendiendo las necesidades de cada entidad en particular y que a la vez esté en concordancia con los propósitos del gobierno Nacional.

La Constitución Nacional en su artículo 267 en algunos de sus aportes dice de las contralorías lo siguiente: “El control fiscal es una función pública que ejercerá la Contraloría General de la República, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la nación. La vigilancia de la gestión fiscal del Estado incluye el ejercicio de un control financiero, de gestión y de resultados, fundado en la eficiencia, la equidad, la economía y la valoración de los costos ambientales. En los casos excepcionales, previstos por la ley, la Contraloría podrá ejercer el control posterior sobre cuentas de cualquier entidad territorial”.

El Decreto 1227 del 21 de abril de 2005 en relación con los estímulos dice que cada entidad debe organizar sus programas de estímulos con el fin de que por medio de ellos sus empleados se motiven en el compromiso hacia su entidad y el desempeño eficaz de sus funciones.

De acuerdo con lo anterior la elaboración y ejecución de un Plan Institucional de Capacitación y Estímulos será de gran ayuda para la Contraloría Municipal debido a que su elaboración y posterior puesta en marcha además de responder a los requerimientos normativos, responderá a los requerimientos de los empleados en relación con sus necesidades de capacitación y estímulos establecidos en el decreto 1567/98; de igual forma le servirá para que la entidad se fortalezca dado que se espera que se mejoren los procesos de gestión administrativa siendo más eficientes y prestando un mejor servicio en lo referente al control fiscal que deben realizar de las personas y entidades que manejen dineros o bienes de propiedad de la Nación.

Una política de bienestar social laboral de los servidores públicos es pues de gran importancia debido a que por medio de esta se garantiza la actualización de los conocimientos y el mejoramiento continuo en el desempeño de las labores, asumiendo los retos de los cambios en la organización, políticos y culturales y haciendo partícipes a los servidores públicos en la implementación de programas y proyectos de tal forma que combinen los fines de la entidad con sus fines personales (estímulos y promoción).

2. PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso de vinculación o reubicación de un nuevo trabajador es de gran importancia para cualquier empresa debido que de una selección adecuada depende el contar con el personal idóneo para cubrir una vacante; de igual forma es pertinente que así como la empresa busca contar con el personal adecuado para ella, también es importante que el personal contratado pueda cumplir con sus expectativas personales; por tal razón es primordial que se informe al nuevo trabajador no solo los aspectos positivos sino también aquellos menos atractivos, con el fin de que no se generen falsas expectativas que con el tiempo desencadenaran problemas que se hubiesen podido evitar si el trabajador se iniciara correctamente en la empresa haciéndole conocer de antemano las expectativas que pueden ser cubiertas y aquellas que no es posible cumplir.

Muchas empresas dedican muy poco tiempo a brindar la información necesaria para que el empleado pueda cumplir satisfactoriamente con sus nuevos deberes sin tener en cuenta que si no existe un programa estructurado de orientación, la productividad no será la esperada, al igual que se verá afectada su vida laboral.

Si no se le brinda la debida importancia al proceso de orientación y retroalimentación y se deja que esta ocurra de manera informal el nuevo empleado recurrirá a sus compañeros de trabajo generándose muy posiblemente ineficiencia e insatisfacción de su parte.

En este aspecto el plan de capacitación se constituye en un factor de continuidad teniendo en cuenta que a pesar de haber recibido orientación, los nuevos empleados o aquellos que han sido ubicados en nuevos puestos, necesitan reforzar sus conocimientos para desempeñar a cabalidad sus nuevas funciones a la vez que los prepara para desempeñar futuras responsabilidades.

Teniendo en cuenta que la capacitación contribuye ostensiblemente en el logro de los objetivos individuales y de la institución, el Gobierno Nacional a emanado disposiciones al respecto las cuales tienden al fortalecimiento de capacidades, destrezas y conocimientos de los servidores públicos. A su vez y de acuerdo con lo anterior la Contraloría Municipal de Popayán ha adoptado una serie de disposiciones en materia de capacitación, bienestar social y estímulos para sus servidores públicos con el ánimo de que al ser aplicadas contribuyan a elevar sus niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de sus empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Contraloría Municipal de Popayán en la actualidad no tiene diseñado un Plan de Capacitación y Estímulos para su personal, por tanto este proceso se realiza de manera informal sin una planeación previa y sin indicadores que permitan realizar una adecuada evaluación del proceso en mención.

De igual forma se puede decir que se carece de los programas de inducción y reinducción, componentes fundamentales del proceso de capacitación y de vital importancia si se tiene en cuenta que estos permiten lograr la integración y ajustes

de los empleados hacia la entidad, los cuales serán de gran ayuda para el logro en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

En el momento en relación con capacitación y estímulos en la Contraloría se cuenta con una serie de resoluciones tendientes a reglamentar este aspecto, pero falta el desarrollo y adecuación de las mismas, es decir, poner en práctica tales disposiciones, desarrollando un plan de capacitación y estímulos que brinde las herramientas necesarias para instruir e incentivar a los empleados y a la vez cumplir con las exigencias del gobierno Nacional en relación con la elaboración y puesta en marcha de los mismos.

2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo elaborar y ejecutar una propuesta de plan institucional de capacitación y estímulos de acuerdo con los requerimientos de ley y que a su vez satisfaga los requerimientos de los empleados de la Contraloría Municipal de Popayán?

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1 MARCO CONTEXTUAL

3.1.1 Reseña Histórica de la Contraloría Municipal de Popayán:

La historia de la Contraloría Municipal de Popayán se remonta al año 1937, en donde mediante el Acuerdo No. 20 se crea la Auditoría Fiscal del Municipio, que se denominó en ese momento la Oficina de Inspectoría Fiscal Municipal, a la cual posteriormente mediante Acuerdo No. 06 de enero 25 de 1955 en el artículo 5 se le da la denominación de Contraloría Municipal, y el cargo de Auditor Fiscal Municipal se llamará en adelante Contralor Municipal.

Mas adelante mediante Acuerdo 023 de noviembre 29 de 1993 la planta de personal queda reducida a 18 funcionarios de los 33 con que se contaba hasta ese momento. Posteriormente el acuerdo 05 de febrero de 1999 establece la estructura orgánica, el sistema de nomenclatura, clasificación, escala de remuneración, funciones y requisitos mínimos y se fija la planta de personal de los empleados de la entidad, presentándose una nueva reestructuración.

Mediante el Acuerdo 41 de febrero de 1999 se suprimen algunos cargos que habían sido creados con el Acuerdo 05 de febrero de 1999. Posteriormente el Acuerdo 41 de febrero de 1999 es derogado mediante el Acuerdo 06 de 2000.

Posteriormente mediante el acuerdo 010 de junio 13 de 2001 se establece y adecua la estructura, organización, el funcionamiento, la planta global de cargos, sistema de nomenclatura, clasificación de empleos y escala salarial de las

distintas categorías de empleo. Luego con el acuerdo 042 de 2001 se modifica el Acuerdo anterior en los artículos 13,24,25,26,27; se establece la estructura orgánica, el funcionamiento, la planta de cargos, el sistema de nomenclatura, habiéndose suprimido varios cargos de los que venían funcionando, clasificación de empleos y escalas salariales, entre otras disposiciones. Con base en el presente acuerdo el número de cargos queda reducido a nueve funcionarios así: dos directivos, un ejecutivo, cuatro profesionales y dos técnicos.

En la actualidad la organización administrativa de la entidad se rige por lo establecido en la resolución 026 de abril 27 de 2005.

Según la Constitución política de Colombia las Contralorías junto con el Ministerio Público (en cabeza del Procurador), pertenecen a los organismos de control del Estado. La Constitución Nacional en el artículo 267, en uno de sus apartes dice: “el control fiscal es una función pública que ejercerá la Contraloría General de la República, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación. La Contraloría es una entidad de carácter técnico con autonomía administrativa y presupuestal. No tendrá funciones administrativas distintas de las inherentes a su propia organización”.

3.1.2 Misión

Ejercer la vigilancia de la gestión fiscal de la Administración Municipal, de sus entidades descentralizadas y de los particulares que administren fondos y bienes públicos de carácter municipal, en forma independiente, profesional y transparente y con la participación de la comunidad, contribuyendo al mejoramiento de la gestión pública y al resarcimiento efectivo y oportuno del daño patrimonial, en defensa de los derechos y del bienestar de los ciudadanos del Municipio de Popayán.

3.1.3 Visión

La Contraloría Municipal de Popayán será una entidad pública eficiente, técnico ejemplo de transparencia y comprometida con la comunidad; reconocida en el ámbito Nacional, con resultados y aportes de impacto positivo, generando un alto grado de confianza y contribuyendo al cumplimiento de los fines del Estado y al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

3.1.4 Planta de personal

De acuerdo con lo establecido en la Resolución 026 del 27 de abril de 2005, (por la cual se establecen criterios generales para cargos de la planta, funciones y requisitos para el desempeño de los mismos en cada una de las dependencias de la estructura orgánica de la contraloría Municipal de Popayán y se dictan otras disposiciones frente a funciones de encargo), el número de empleados de esta entidad asciende a 9 funcionarios en sus diferentes niveles y grados. (Ver tablas 1 y 2).

Tabla 1. Empleados por niveles de cargo

CONTRALORÍA MUNICIPAL DE POPAYÁN	
NIVEL DE ESTRUCTURA ORGÁNICA	NUMERO DE EMPLEADOS
DIRECTIVO	2
EJECUTIVO	1
PROFESIONAL	4
TÉCNICO	2

Fuente: Resolución 026, abril 27 de 2005 Contraloría Municipal de Popayán.

Nivel de estructura orgánica Artículo 4: “teniendo en cuenta la naturaleza general de sus funciones, la índole de sus responsabilidades y los requisitos exigidos por la ley para el desempeño, los empleados de la Contraloría Municipal de Popayán se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos”:

- **Directivo:** Comprende los empleos cuyas funciones consisten en la dirección general, la formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos. Hace parte el Contralor Municipal y el Secretario General del organismo de control.
- **Nivel ejecutivo:** Comprende los empleos cuyas funciones consisten en la dirección, coordinación, supervisión y control de las unidades o áreas internas encargadas de ejecutar y desarrollar las políticas, planes, programas y proyectos de la entidad.
- **Nivel profesional:** Agrupa aquellos empleos a los cuales corresponden funciones cuya naturaleza demanda aplicación de los conocimientos propios de cualquiera carrera profesional reconocida por la ley. Hacen parte los profesionales universitarios.
- **Nivel técnico:** En este nivel están comprendidos los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y la aplicación de tecnologías. Hacen parte los técnicos.

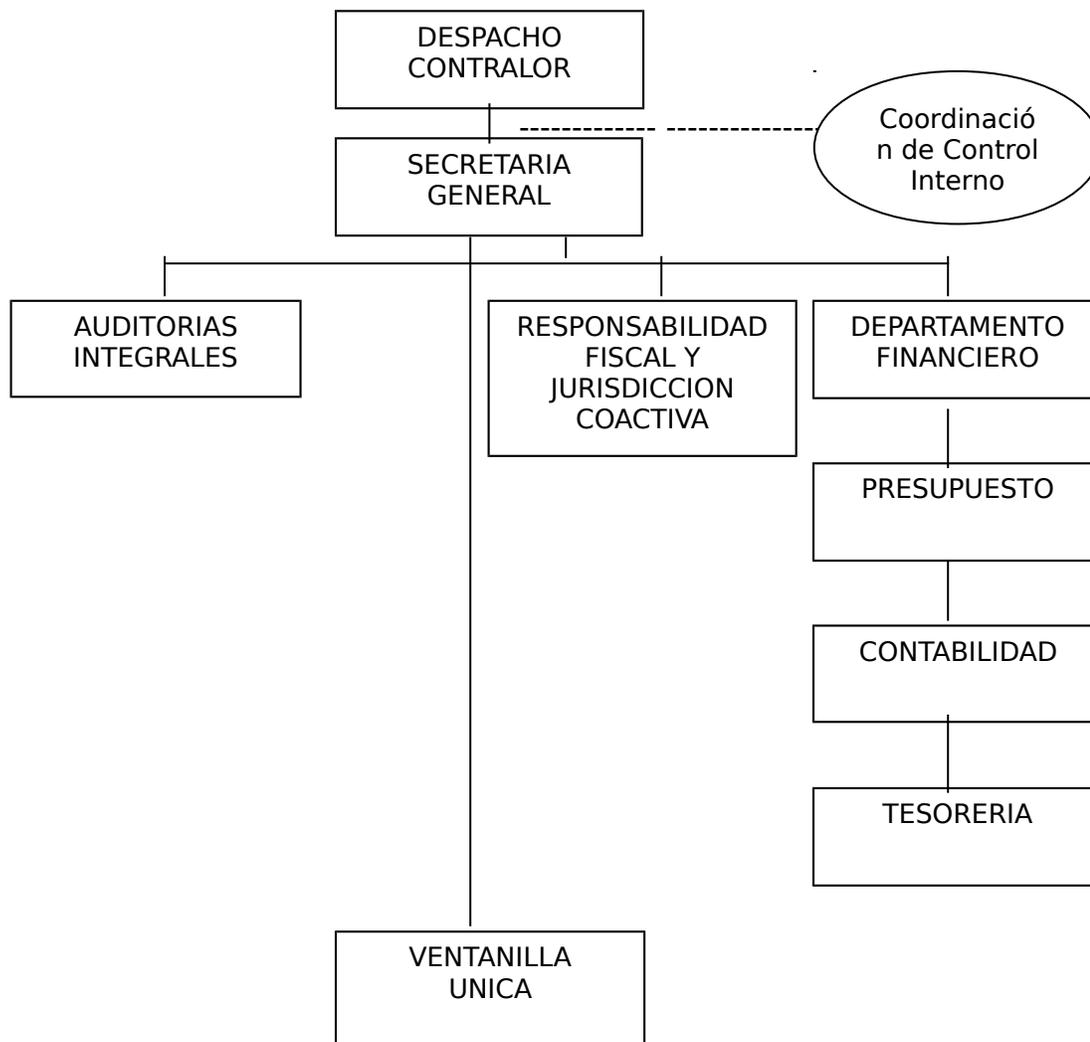
Tabla 2. Empleados por grado

CONTRALORÍA MUNICIPAL DE POPAYÁN	
GRADO	NUMERO DE EMPLEADOS
08	1
07	1
06	1
05	1
04	3
03	2

Fuente: Resolución 026, abril 27 de 2005 Contraloría Municipal de Popayán.

De igual forma existe un grupo de servidores que labora por contrato en esta institución la cual asciende a 6 contratistas entre los que se encuentran cuatro profesionales universitarios y dos contratistas de servicios generales.

3.1.5 Organigrama Funcional 2005



Fuente. Contraloría Municipal

3.1.6 Requisitos mínimos de los empleos por niveles, denominaciones, código y grado

La Resolución 026 de abril 27 de 2005 estipula en el Artículo decimotercero: “para desempeñar los empleos de los niveles, Directivo, Ejecutivo, Profesional y Técnico, se tendrá en cuenta los siguientes requisitos generales”:

1. NIVEL DIRECTIVO

- CÓDIGO 010, GRADO 08. Uno (1) Contralor Municipal; Colombiano por nacimiento y ciudadano en ejercicio, tener más de 25 años de edad y acreditar título de abogado o título profesional en disciplinas económicas, administrativas o financieras. (Art. 158, Ley 136 de 1994). Formulará las políticas, planes y programas, coordinará y controlará su ejecución tendiente al cumplimiento de las metas, objetivos y misión de la entidad. (Art.272 de la CPN. Y 165 DE LA Ley 136 de 1994).
- CÓDIGO 073, GRADO 07. Uno (1) Secretario el organismo de control; título universitario en Derecho y especialización; participará activamente en la formulación, diseño, control, coordinación y ejecución de políticas, planes, programas y estrategias en el cumplimiento de la función administrativa y misional de la entidad, en la evaluación y verificación del control interno como también en la planeación. Experiencia: dos (2) años en cargos con funciones similares.

2. NIVEL EJECUTIVO

- CÓDIGO 290, GRADO 06. Uno (1) Jefe de Responsabilidad Fiscal; título universitario en Derecho y especialización, con funciones de planear dirigir, coordinar y realizar las operaciones profesionales y/o administrativas requerida

para adelantar los procesos de responsabilidad fiscal y jurisdicción coactiva. Experiencia: dos (2) años en cargos con funciones similares.

3. NIVEL PROFESIONAL

- CÓDIGO 340, GRADO 05. Uno (1) Profesional Universitario; título Universitario en Ingeniería Civil, aplicará sus conocimientos específicos de la profesión en el desarrollo de auditorias y tareas que adelante la sección en cumplimiento de la función misional. Experiencia: dos (2) años en cargos con funciones similares.
- CÓDIGO 340, GRADO 04. Tres (3) Profesionales Universitarios; título Universitario en Contaduría, economía, Administración de Empresas o carreras afines, para aplicación de sus conocimientos específicos de la profesión en el desarrollo de auditorias y de las tareas que adelante la Sección en cumplimiento de la función misional. Experiencia: dos (2) años en cargos con funciones similares.

4. NIVEL TÉCNICO

- CÓDIGO 401, GRADO 03. Dos (2) Técnicos; título en formación Tecnológica o título en formación técnica Profesional, aplicará sus conocimientos técnicos específicos en la realización y participación de las diversas auditorias integrales y tareas de revisión fiscal que se le asignen. Experiencia: dos (2) años en cargos con funciones similares.

El Acuerdo 042 de diciembre 27 de 2001, por el cual se modifica el Acuerdo 10 del 13 de junio (por el cual se adecua, se establece la estructura, la organización, el funcionamiento, la planta global de cargos, el sistema de nomenclatura,

clasificación de empleos y escala salarial de las distintas categorías de empleos de la Contraloría Municipal de Popayán como una entidad técnica con autonomía administrativa presupuestal, y se dictan otras disposiciones de conformidad con la legislación de carrera administrativa), dice:

Artículo 25. Del Código: para el manejo del sistema de nomenclatura y clasificación cada empleado se identifica con un código de cinco dígitos. El primero señala el nivel al cual pertenece el empleo, los dos siguientes indican la denominación del cargo y los dos restantes el grado de asignación básica mensual fijada en el presente acuerdo para las diferentes denominaciones de empleos que conforman la planta de empleos de la Contraloría Municipal.

3.1.7 **Escala salarial:** la Resolución 052 de julio 06 de 2005 por medio de la cual se ajusta el salario de los funcionarios de la Contraloría Municipal de Popayán, para la vigencia fiscal de 2005, dice: el señor Contralor Municipal de Popayán, atendiendo las escalas máximas establecidas por norma nacional, tiene facultad de fijar para los empleados de esta Contraloría, los siguientes porcentajes para incrementar las escalas salariales:

Tabla 3. Porcentajes para incrementar las escalas salariales

SALARIO 2004	INCREMENTO (%)	SALARIO 2005
1.098.016	5.5	1.158.406.00
1.463.308	5.5	1.543.789.94
1.628.965	5.5	1.718.558.07
1.656.576	5.5	1.747.687.68
1.854.242	5.5	1.956.225.31

Fuente: Resolución 052 de julio 06 de 2005

De lo anteriormente expuesto en el Artículo primero resuelve: Fíjese el salario mensual de los funcionarios de la Contraloría Municipal de Popayán, para la vigencia fiscal de 2005, en los siguientes valores:

Tabla 4. Escala salarial para la Contraloría Municipal de Popayán

CARGO	ESCALA SALARIAL
CONTRALOR MUNICIPAL	Igual a salario del Alcalde.
SECRETARIO GENERAL CONTRALORÍA	1.956.225.31
JEFE SECCIÓN RESPONSABILIDAD FISCAL Y JURISDICCIÓN COACTIVA	1.747.687.68
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 05	1.718.558.07
PROFESIONAL UNIVERSITARIO 04	1.543.789.94
TÉCNICO 03	1.158.406.88

Fuente: Resolución 052 de julio 06 de 2005

Nota. El salario fijado para el Señor Alcalde para el año de 2005 fue fijado en \$5.111.038, mediante Acuerdo del Concejo Municipal de Popayán No. 06 de 2005.

3.2 MARCO TEÓRICO

La capacitación y los estímulos que se brinden al personal son aspectos determinantes en la relación entre el desempeño con eficiencias y el tipo de organización que se trate. De acuerdo con el enfoque administrativo que se asuma, tanto la dinámica de las relaciones interpersonales como el tipo de organización en si misma varían; por tanto es importante abordar algunos enfoques en cuanto al manejo de personal para de este modo poder contar con los instrumentos teóricos indispensables para entender la forma como se maneja el personal de la Contraloría Municipal, al igual que contar con una concepción clara que permita fundamentar la presente propuesta.

Enfoque humanista: dentro de este enfoque se encuentra la Teoría de las Relaciones Humanas, esta teoría tiene como base fundamental el factor humano de la organización, por tanto gran parte de lo que hoy en día tiene que ver con la administración de personal, la motivación y el liderazgo han sido frutos de aquellos autores a los que se ha caracterizado de formar parte del enfoque de recursos humanos. También es de anotar que en el marco de este enfoque nace la psicología organizacional.

De acuerdo con este enfoque la administración debe dar especial importancia a los aspectos ideológicos y éticos que respeten la dignidad del hombre. El objetivo más importante se basa en el comprender y lograr el mejor esfuerzo del trabajador por medio de la satisfacción de sus necesidades tanto individuales como de grupo, en este aspecto cabe resaltar que ya no opera aquel concepto de hombre máquina (donde las organizaciones se consideraban como máquinas y sus administradores como maquinistas, en los cuales su papel se limitaba a constatar que se dispusiera de los insumos suficientes, la máquina tuviera el mantenimiento correcto y cualquier falla que presentara el empleado se consideraba como un problema de ingeniería), sino aquel que considera al hombre como un individuo digno que merece ser tratado con dignidad y justicia.

Este enfoque es de gran importancia para la administración de personal teniendo en cuenta que gran parte de los conocimientos que se tiene hoy en día en cuanto a técnicas de selección, capacitación y diseño de puestos se deben a personas que se encuentran dentro de este enfoque.

Mary Parker Follet, pensaba que las organizaciones deberían basarse en la ética de grupo en lugar del individualismo. Ella argumentaba que el potencial individual

seguía siendo sólo potencial, mientras no se liberara por medio de la asociación en grupo. La tarea del administrador era organizar y coordinar los esfuerzos del grupo. Los administradores y los trabajadores debían verse como socios, como parte de un grupo común. Como tales, los administradores deberían confiar más en sus conocimientos y habilidades para dirigir a sus subordinados que en la autoridad formal de su puesto.

Enfoque de sistemas: En este enfoque se define un sistema como un conjunto de partes las cuales están interrelacionadas y son interdependientes, dispuestas de tal forma que su unidad produce un todo.

En la actualidad al hablar de sistemas se habla de sistemas abiertos en donde cada sistema interactúa constantemente con el ambiente que lo rodea, lo que no ocurriría con un sistema cerrado.

Los partidarios de esta perspectiva visualizan la administración como algo integrado de “factores interdependientes que incluye individuos, grupos, actitudes, motivos, estructura formal, interacciones, metas, estatus y autoridad”.¹ El trabajo de un administrador consistiría en que todas las partes que conforman una entidad se coordinen a nivel interno con el fin de que se logren las metas generales.

Enfoque estructuralista: El modelo burocrático cuyo principal exponente es Max Weber, se encuentra enmarcado dentro del enfoque del estructuralismo y surge de la necesidad de encontrar un modelo de organización racional, capaz de caracterizar todas y cada una de las variables involucradas, así como le

¹ ROBBINS Stephen P. Administración Teoría y Práctica Pág. 46

comportamiento de sus integrantes, su alcance va mas allá de la fábrica abarcando a todas las formas de organización y en especial a la empresa.

La burocracia origina una forma de organización de las personas cuya base es la racionalidad, adecuando los medios a los objetivos que se pretende alcanzar lo cual garantiza la máxima eficiencia en el logro de los objetivos, Weber creía que con su modelo se podía eliminar aspectos negativos como la ambigüedad, la ineficiencia y el padrinazgo, característico de las organizaciones de su tiempo. Weber no consideró la burocracia como un sistema social sino como una forma de poder, donde a cada tipo de sociedad le corresponde cierto tipo de autoridad; es el poder institucionalizado y oficializado.

Weber describe tres tipos de autoridad legítima:

- Tradicional: se caracteriza porque el líder tradicional es el que manda dada la condición de heredero o sucesor, sin importar la arbitrariedad de dichas órdenes. Los subordinados por su parte obedecen debido al respeto a su estatus tradicional.
- Carismática: en este tipo de autoridad se obedece dadas las cualidades de personalidad y liderazgo de quien manda. Este tipo de poder no se delega ni se transfiere.
- Racional, legal o burocrática: en ella la obediencia no se basa en una persona en si misma sino en las leyes, normas y reglamentos que la consideran justos y legítimos.

Enfoque de comportamiento: Dentro de este enfoque se encuentra la Teoría del Desarrollo Organizacional, la cual surge en el año 1962 como consecuencia de una serie de ideas relacionadas con el hombre, la organización y el ambiente con

el fin de propender por el crecimiento y desarrollo, de acuerdo con sus posibilidades.

Los diversos modelos de desarrollo organizacional consideran básicamente cuatro variables:

- “El ambiente, que se centra en aspectos como turbulencia ambiental, auge del conocimiento, la tecnología y las comunicaciones, e impactos de esos cambios sobre los valores y las instituciones sociales.
- La organización que toma en cuenta el impacto de la turbulencia ambiental y las características necesarias de dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un ambiente dinámico y cambiante, donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas y donde los productos tienen vida más corta etc.
- El grupo social, que considera aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos etc.
- El individuo que destaca las motivaciones, actitudes, necesidades etc.”²

De acuerdo con estas cuatro variables enunciadas los diversos autores realizan un análisis para determinar la interdependencia, hacen un diagnóstico situacional con el ánimo de intervenir en las diferentes variables o en los comportamientos, para que así un cambio permita lograr los objetivos tanto individuales como organizacionales.

En la época actual, dadas las nuevas y cambiantes situaciones que deben afrontar los administradores es importante reflexionar sobre el papel que deben asumir para afrontar adecuadamente estos acontecimientos, teniendo en cuenta que

² CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración Pág. 633

muchas de las pautas creadas en épocas anteriores no son aplicables en la actualidad.

“Los administradores están reestructurando sus organizaciones al eliminar niveles innecesarios de gastos generales, al desaparecer funciones redundantes, y cerrar unidades de bajo desempeño. Los mismos administradores necesitan cambiar sus estilos. Se están transformando a sí mismos de jefes a líderes de equipos. En lugar de decirle a la gente lo que debe hacer, un creciente número de administradores encuentra que se están volviendo más efectivos cuando se enfocan en la motivación, capacitación y dirección de equipos”³

3.3 MARCO CONCEPTUAL

Para elaborar y ejecutar el Plan Institucional de Capacitación y Estímulos es necesario precisar algunos conceptos relacionados con el tema.

Educación: según el Decreto 1567/98 se define educación como “aquella donde el funcionario adquiere una formación en el nivel educativo superior o tecnológico, bien sea de pregrado o postgrado y a la cual tienen derecho los empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción y para la cual es necesario la calificación de servicios”.

Capacitación: el mismo Decreto 1567/98 dice “Capacitación es la preparación del empleado para desempeñar el cargo y ejercer las funciones asignadas y que comprende cursos, seminarios, talleres y diplomados de corta duración y a la cual tienen derecho todos los empleados de la entidad”.

³ *Ibíd.*, p:53

La Guía denominada Bienestar Social Laboral Una Nueva Propuesta, publicada por El Departamento Administrativo de la Función Pública define algunos conceptos que son importantes tener en cuenta:

Programa: previa declaración de actividades y acciones a seguir en la consecución de un objetivo. Estrategia de intervención cuyas directrices determinan los medios que articulados gerencialmente apoyan el logro de uno o varios de los objetivos de la parte general del plan.

Sistemas de incentivos: vinculan la compensación y el desempeño, cubriendo determinadas compensaciones por resultados y no por antigüedad o por horas de trabajo.

Actividad: grupo de tareas que forma parte de los requerimientos de un puesto o un proceso.

Evaluación: proceso propio y espontáneo de la estructura del pensamiento, mediante el cual se emiten juicios sobre acontecimientos y fenómenos, con base en la comparación con las normas o estándares implícitos o explícitos.

Evaluación de desempeño: proceso determinado en forma mas objetiva posible, como ha cumplido el empleado las responsabilidades.

Evaluación de necesidades: diagnóstico de los problemas presentes y de los desafíos futuros que pueden enfrentarse mediante capacitación y desarrollo.

Incentivos: factores contextuales que se establecen con el fin de motivar a una persona. Son pagos hechos por una entidad a sus trabajadores (salarios, oportunidades de progreso, supervisión abierta, premios, elogios etc.). Los incentivos también se denominan estímulos, alicientes o recompensas.

Inducción: proceso de conocimiento y sensibilización hacia el cargo, de las funciones y de la entidad de que es objeto el servidor público en el momento de su ingreso como funcionario de la administración Pública.

La Guía para la Implementación de Programas de Inducción y Reinducción elaborada por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP dice: “el talento humano es el activo más importante que posee una organización y su gerencia efectiva será la clave para el éxito. Mediante los programas de inducción se busca facilitar a los nuevos empleados la integración a una cultura organizacional, mediante la Reinducción se busca enterarlos de las reformas, actualizar conocimientos respecto a la administración en lo económico, social y ambiental, actualizarlos en cuanto a normas y decisiones para la prevención y supresión de la corrupción y se informen en sobre modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades, reflexionen sobre valores y principios de la cultura, fortalezcan el sentido de pertenencia e identidad y tomen conciencia de logros en la entidad.”

Entrenamiento: según José Castillo Aponte, el entrenamiento se define como: “actividades planeadas por la empresa para desarrollar en sus trabajadores nuevas habilidades, conocimientos y actitudes que les permitan desempeñarse eficientemente en sus cargos actuales y futuros. El entrenamiento incluye no solo el mejoramiento de destrezas sino la transmisión de conocimientos y la formación de valores y actitudes que habilitan al individuo para comportarse dentro y fuera del ambiente laboral”.⁴

3.4 MARCO JURÍDICO

Constitución Política de Colombia

Ley 443: (de 1998):

Mediante la cual se reglamenta el Sistema Nacional de capacitación para los empleados del Estado.

Ley 909: (23 de septiembre de 2004):

Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones”. Ley de Empleo Público, Carrera Administrativa y Gerencia Pública Servicio Nacional de Aprendizaje SENA 2

Decreto 785: (17 de marzo de 2005)

Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.

⁴ CASTILLO APONTE, José. Administración de Personal, p.174

Decreto 760: (17 de marzo de 2005)

Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones.

Decreto 1227: (21 de abril de 2005)

Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998.

Resolución 012: (17 de febrero de 2005)

Por la cual se adoptan disposiciones en materia de capacitación, bienestar social y estímulos para los servidores públicos de la Contraloría Municipal de Popayán.

Resolución O26: (27 de abril de 2005)

Por la cual se establecen criterios generales para cargos de la planta, funciones y requisitos para el desempeño de los mismos en cada una de las dependencias de la estructura orgánica de la Contraloría Municipal de Popayán y se dictan otras disposiciones frente a funciones de encargo.

Acuerdo 023: (29 de noviembre de 1993)

Por el cual se fija la estructura administrativa del Municipio de Popayán.

Acuerdo 010: (13 de junio de 2001)

Por el cual se adecua, se establece la estructura, la organización, el funcionamiento, la planta global de cargos, el sistema de nomenclatura, clasificación de empleos y escala salarial de las distintas categorías de empleos de la Contraloría Municipal de Popayán como una entidad técnica con autonomía administrativa y presupuestal, y se dictan otras disposiciones de conformidad con la legislación de la carrera administrativa.

Acuerdo 042: (27 de diciembre de 2001)

Por el cual se modifica el Acuerdo No. 010 del 13 de junio de 2001.

4. PLAN DE CAPACITACIÓN 2006 PARA LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE POPAYÁN

El recurso humano es el capital más valioso que posee una organización y como tal se debe invertir en él, brindándole oportunidades de aprender, actualizar y mejorar sus habilidades y destrezas al igual que cambiar o mejorar comportamientos y actitudes. El invertir en capital humano mediante capacitación y estímulos genera beneficios tanto para el empleado como para la misma organización. El empleado se beneficia en el sentido de que se vuelve más competente y hábil en el desarrollo de sus labores actuales y futuras, en tanto que la organización se fortalece haciéndose más productiva y rentable.

La capacitación de empleados nuevos y la actualización de los empleados antiguos es de suma importancia teniendo en cuenta que esta contribuye a reducir ineficiencias actuales o aquellas que se puedan presentar en un futuro, de igual forma la capacitación puede evitar la obsolescencia del recurso humano.

Las personas generalmente necesitan nuevos desafíos que las estimulen y mantengan satisfechas con su trabajo por tal razón es importante tener presente este aspecto y brindar oportunidades, teniendo en cuenta que hoy mas que nunca las personas sufren de una continua necesidad de adquirir conocimientos los cuales además de enriquecer su vida personal brindan beneficios a la empresa en que prestan sus servicios.

Idalberto Chiavenato en su libro *Administración de Recursos Humanos* (1995), al hablar sobre capacitación dice: “la capacitación es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento personal en determinada carrera de la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo. Sus objetivos son menos amplios que los de la formación y se sitúan a mediano plazo buscando proporcionar al hombre aquellos conocimientos que trasciende lo que exige en el cargo actual, preparándolo para que asuma funciones más complejas y numerosas. Se puede desarrollar en la misma empresa o en firmas especializadas en desarrollo de personal”.

Para el caso particular de las entidades públicas, el Sistema Nacional de Capacitación (reglamentado mediante Decreto 1567/98), el cual consta de un conjunto de políticas, planes, disposiciones legales, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el fin de generar en las entidades y empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y acción en función de lograr eficiencia y eficacia en la administración, ha establecido que todas las entidades deben formular su propio Plan Institucional de Capacitación y Estímulos el cual debe ser elaborado en cada entidad con el propósito de fortalecer las capacidades, destrezas, conocimientos y competencias de los servidores públicos orientado con criterios técnicos, adecuados que garanticen una atención integral a las necesidades de la entidad y propósitos del Estado, estando acorde con los lineamientos que establece el Gobierno Nacional a través del Plan Nacional de Formación y Capacitación establecido mediante Decreto 682/2001 y actualizado mediante resolución 415/2003 para la vigencia 2003-2006; formulado por el Departamento Administrativo de la Función Pública y por la Escuela Superior de Administración Pública, para orientar la elaboración de planes específicos institucionales que deben ejecutar las entidades públicas.

La Ley 909 del 23 de septiembre de 2004 por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones; en su artículo 3, numeral 2 relacionado con el campo de aplicación, señala que las disposiciones de esta ley se deben aplicar con carácter supletorio al presentares vacíos en la normatividad que rige a los servidores públicos de las carreras especiales, y entre ellas se encuentran la Contraloría municipal de Popayán, razón por la cual se aplica a esta mientras se expida la ley para empleados de carrera de las Contralorías Territoriales entre otras. Esta Ley en el título VI artículo 36, respecto a capacitación menciona: “la capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios”.

Por su parte el Decreto 1227 del 21 de abril de 2005 por el cual se reglamenta parcialmente la ley 909/2004 y el Decreto –ley 1567/1998 en su título V, capítulo I, artículo 65 nos dice “los planes de capacitación de las entidades públicas deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales. Los estudios deberán ser adelantados por las unidades de personal o quienes hagan sus veces, para lo cual se apoyarán en los instrumentos desarrollados por el Departamento Administrativo de la Función Pública y por la Escuela Superior de Administración Pública. Los recursos con que cuente la administración para capacitación deberán atender las necesidades establecidas en los planes institucionales de capacitación”.

Igualmente el artículo 66 dice “Los programas de capacitación deberán orientarse al desarrollo de las competencias laborales necesarias para el desempeño de los empleados públicos en niveles de excelencia”

Por su parte y teniendo en cuenta la normatividad mencionada anteriormente, la Contraloría Municipal de Popayán mediante Resolución 012 de febrero 17 de 2005, adopta una serie de disposiciones en materia de capacitación, bienestar social y estímulos para sus servidores públicos

4.1 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Teniendo en cuenta lo contenido en el Plan Nacional de Formación y capacitación, la visión y misión institucional, las necesidades institucionales y las necesidades e intereses particulares de los funcionarios se pretende elaborar el Plan de Capacitación para el año 2006 el cual cumpla con las expectativas de los empleados de la Contraloría Municipal de Popayán en cuanto a la concepción de nuevas habilidades, conocimientos y actitudes que permitan desempeñar de la mejor forma las labores propias de la institución y de este modo cumplir a cabalidad con su misión.

En años anteriores en la Contraloría Municipal de Popayán se realizaron capacitaciones a los empleados, pero no se habían elaborado planes de capacitación como tal, en los cuales se consignaron las diferentes necesidades detectadas y las modalidades de capacitación impartidas. Actualmente la elaboración formal del Plan se hace necesaria dado que el Sistema Nacional de capacitación determina que las entidades públicas deben formularlos en

concordancia con los lineamientos emanados por el Gobierno a través del Plan Nacional de Formación y capacitación al igual que con la Planeación Institucional.

De igual forma hoy mas que nunca es importante organizar un Plan de Capacitación para la Contraloría, el cual contribuya a que los empleados puedan desempeñar de una mejor forma sus nuevas responsabilidades, teniendo en cuenta que el proceso de reestructuración de personal ha obligado a que los empleados de la Contraloría Municipal deban asumir mayores responsabilidades dada la reducción de personal a la que se han visto abocados. Esta situación ha tenido gran incidencia en la parte laboral dado que los mayores compromisos que se han adquirido evidencian nuevas necesidades de capacitación en las que se aborde no solo temas relacionados con las labores propias de la Contraloría sino aquellas que tengan que ver con la parte de las relaciones humanas debido al constante estrés que afecta ostensiblemente las buenas relaciones entre los empleados.

Se identifico como necesario evaluar las labores de cada uno de los funcionarios con el fin de determinar su desempeño actual y como se desearía que fuese en un futuro, para ello se realizaron dos encuestas en las que se recopilo la información necesaria para elaborar el nuevo plan. A continuación se hace una descripción de las encuestas:

- La primera encuesta en la que el funcionario se hace una auto evaluación de la forma como realiza sus funciones, en este caso el criterio de calificación se encuentra dentro de los parámetros de: excelente, bueno, aceptable, deficiente, insuficiente. Posteriormente, la misma evaluación es realizada por el jefe de personal atendiendo los mismos parámetros utilizados por el funcionario. Lo anterior con el fin de hacer una

comparación entre la calificación del funcionario y el jefe de personal para de esta forma poder detectar las diferencias existentes con respecto a al desempeño y las posibles necesidades de capacitación que se deriven. (Ver anexos A y continuación, en los que se pueden apreciar cada una de las encuestas.)

- De igual forma se realizó una segunda encuesta complementaria donde el funcionario por si mismo anota las deficiencias particulares que considera deben ser subsanadas, la posible modalidad de capacitación que le gustaría recibir, los resultados que espera y la forma de evaluar que considera sea la más adecuada. (Ver anexo B, encuesta para identificar necesidades de capacitación)

Con base en la aplicación de las anteriores encuestas se pudo determinar la temática que debía ser tratada y desarrollada en el manual, la cual se encuentra consignada en la Tabla 5: consolidado de requerimientos actuales y futuros de necesidades de capacitación en la institución.

4.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

4.2.1 Objetivo General

Elaborar y ejecutar un Plan Institucional de Capacitación y Estímulos para la Contraloría del Municipio de Popayán.

4.2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar las necesidades de capacitación de los empleados de la Contraloría Municipal de Popayán.

- Identificar sistemas de estímulos para los funcionarios de la Contraloría Municipal de Popayán.
- Proponer un Plan Institucional de Capacitación y estímulos que contenga estrategias, programación y metodología de ejecución.
- Desarrollar el Plan Institucional de Capacitación propuesto.
- Diseñar una propuesta de evaluación y seguimiento del Plan.

La Resolución 012/2005, emanada por el Contralor Municipal de Popayán, en su Artículo 12 dice respecto a los objetivos: “la capacitación es una obligación de la administración, uno de los objetivos de la carrera administrativa, un derecho de los empleados y constituye un deber de estos cuando sea patrocinada y/o autorizada por la administración”. Sus objetivos son:

- Contribuir al mejoramiento institucional fortaleciendo la capacidad de sus servidores.
- La adquisición y generación de los conocimientos integrales, humanísticos, sociales, científicos y técnicos más avanzados, que mediante la investigación permita lograr la excelencia en la competencia laboral, para incrementar sus posibilidades de ascenso dentro de la carrera administrativa.
- Promover el desarrollo integral de los empleados de la contraloría Municipal de Popayán, para que permitan mejorar los niveles de satisfacción personal y laboral.
- Elevar el nivel de compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados con respecto a los planes, programas, proyectos y objetivos del Estado y en especial los de la Contraloría Municipal de Popayán.

- Establecer escenarios pedagógicos acordes con los requerimientos de la administración y la optimización del conocimiento, los valores y la capacidad ejecutiva de los empleados.

4.3 DEFINICIÓN DE POLÍTICAS

- El plan de capacitación propenderá por la preparación de las personas aprovechando las nuevas tecnologías para lograr una mayor eficiencia en la institución.
- Los funcionarios se deben comprometer a asistir a las capacitaciones y aplicar los conocimientos obtenidos en la realización de sus tareas.
- El plan de capacitación será guiado por personal calificado en las áreas programadas.
- Se procurará que las capacitaciones sean recibidas al menos por el 80% de los funcionarios.
- El Plan de Capacitación será desarrollado atendiendo las necesidades expresadas por los funcionarios.

En cuanto a políticas la Resolución 012/2005, capítulo I, artículo 2 dice: “Los planes y programas correspondientes a Capacitación, Estímulos y Bienestar Social estarán orientados por las siguientes políticas generales”.

- El proceso de identificación y análisis del diagnóstico, como la formulación, ejecución y evaluación de las necesidades de capacitación de los funcionarios de la Contraloría Municipal de Popayán, será realizado con metodologías participativas que involucren a los mismos.
- El funcionario es el eje central de los procesos de capacitación integral permanente y establecidos en los planes y programas posibilitando la

“necesidad de evolucionar y hacerse más eficiente frente a la resistencia al cambio” con lineamientos de formación fundamentados en la ética, valores y actitudes que impliquen construir competencias laborales, mejoramiento continuo, crecimiento personal e institucional y valor agregado.

- Los procesos de capacitación derivados de planes y programas deben guardar el principio de igualdad, tanto para acceder a la participación en igualdad de oportunidades entre los funcionarios como para retribuir los conocimientos en procura del mejoramiento de gestión institucional.

4.4 COMITÉ DE CAPACITACIÓN, ESTÍMULOS Y BIENESTAR SOCIAL

Al respecto la Resolución 012/2005 en el capítulo II estipula:

Artículo 6. Conformación del Comité. EL Comité de Capacitación, Estímulos y Bienestar Social, estará integrado por:

- A El Contralor Municipal, quien los presidirá.
- B El Secretario General, quien a su vez será el Secretario del Comité.
- C Un representante del personal por elección.
- D LA Jefe de Responsabilidad Fiscal.

Parágrafo. A las reuniones del Comité se podrá invitar a las personas que se considere conveniente.

Artículo 7. Reuniones del Comité: El Comité se reunirá de forma ordinaria cada tres (03) meses y en forma extraordinaria cuando uno de los miembros del Comité lo solicite.

Artículo 8. Quórum y mayoría: El quórum del Comité de Capacitación, Estímulos y Bienestar Social, estará conformado por:

- A. La asistencia de cincuenta por ciento de sus integrantes mas uno y la toma de decisiones será adoptada por el voto de la mayoría de sus asistentes.
- B. De cada reunión se levantará la respectiva acta y será firmada y aprobada por el Presidente y Secretario del respectivo Comité.

Artículo 9. Funciones del Comité: Aprobar el Plan de Capacitación, Estímulos y Bienestar Social de acuerdo con las necesidades de cada dependencia y con el correspondiente presupuesto.

Artículo 10. Funciones de la Secretaria del Comité de Capacitación, Estímulos y Bienestar Social:

- A. Será la encargada de levantar las actas de cada reunión del Comité y tener la custodia de ellas.
- B. Deberá recepcionar y revisar previamente a la realización de las reuniones, las solicitudes de capacitación y estímulos y la documentación aportada, en caso de no ajustarse a los requisitos contemplados en la presente resolución serán devueltos por esta secretaría para que subsanen las deficiencias.
- C. Deberá solicitar a la Sección de Presupuesto o a quien haga sus veces, las disponibilidades presupuestales que sea necesaria para el desarrollo de los programas de capacitación, bienestar social e incentivos.

D. Deberá realizar el seguimiento y control de capacitación, estímulos y bienestar social, aprobada y sus respectivas estadísticas y presentar al Comité un informe semestral y anual.

4.5 REQUERIMIENTOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Tabla 5. Consolidado de requerimientos actuales y futuros de necesidades de capacitación en la institución.

Nombre de la institución: CONTRALORÍA MUNICIPAL DE POPAYÁN

Nombre jefe de la dependencia _____

Fecha _____

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA INSTITUCIÓN															
ÁREAS TEMÁTICAS	TEMAS	NECESIDADES O DEFICIENCIAS QUE CUBRE	PARTICIPACIÓN POR NIVELES DE CARGO							NO. PARTICIPANTES	PRIORIDAD JEFES DE LAS DEPENDENCIAS	MODALIDAD DE CAPACITACIÓN	POSIBLE FECHA DE EJECUCIÓN Mes y días	COSTOS	
			0	1	2	3	4	5	6						
Área administrativa	1. Relaciones humanas	Mejoramiento del ambiente laboral institucional										Respeto, tolerancia	Seminario- taller	*1	*2
	2. Normas de control fiscal	. Ley 42/1993										Actualización en normatividad	Seminario	*1	*2
	3. Contratación administrativa	Ley 80/1993										Actualización sobre nueva normatividad	Seminario	*1	*2
Área Control interno	Guía de auditoria Proceso Auditor Micro y Macro	Deficiencias en realización de auditorias										Aplicación de Procedimientos, realización de pruebas, evaluación de hallazgos. Actualización	Seminario-taller	*1	*2

	5. Código de ética administrativa	Código único disciplinario										Actualización	Seminario-taller	*1	*2
	6. Mapa de riesgos y tableros de control	Conocimientos Y aplicación										Conocimientos Y aplicación	Seminario-taller	*1	*2
	7. SICE.	Informarse sobre la forma de manejar esta herramienta										Autorregulación y control institucional	Seminario-taller	*1	*2
	8. Sistema general de participación	Ley 715/2001										Actualización normatividad	Seminario	*1	*2
	9. Modelo MECI estándar para el Estado colombiano.	. Decreto. 1599/2005										Actualización	Seminario-taller	*1	*2
	10. Procesos de responsabilidad Fiscal y jurisdicción Coactiva	Ley 610/2000										Trámite de procesos de responsabilidad fiscal. Competencias de Contralorías para adelantar diligencias fiscales preliminares		*1	*2
Área Planeación	11. Proyectos inversión social	Elaboración y formulación										Elaboración y formulación		*1	*2
	12. Actualización en costos de construcción y manejo del programa para su cálculo	Programa de cómputo y costos de materiales y mano de obra.										Costos actuales de construcción y programa de cómputo	Seminario-taller	*1	*2
	13. Actualización de disposiciones legales presupuestales.	Decreto 111/1996										Directrices, Circulares		*1	*2
	14. SEISA (AGR)	Metodología										Metodología		*1	*2

Otras Áreas	15. Curso avanzado en sistemas	Manejo de diversas herramientas.															Word, Excel, Power Point, manejo de Internet	Curso	*1	*2	
	16 Control social y mecanismos de participación ciudadana.	Normatividad y mecanismos de participación ciudadana.																Mecanismos de participación ciudadana.		*1	*2
	17. Medio ambiente	Normatividad y mecanismos de preservación																Normatividad	Seminario-taller	*1	*2
	18. Archivo	Normatividad y Técnicas de archivo																Aplicación práctica	Seminario-taller	*1	*2

Fuente: Formato- Plan Institucional de Capacitación, Guía para su formulación.

Niveles: Población Objetivo por niveles, para las entidades Nacionales

0: Nivel Directivo

1: Nivel asesor

2: Nivel ejecutivo

3: Nivel profesional

4: Nivel Técnico

5: Administrativo, (para las entidades Territoriales)

6: Nivel Asistencial, (para las entidades Nacionales)

*1 Las fechas se programan de acuerdo con los oficios que se envíen haciendo la solicitud formal ante la instancia correspondiente.

*2 Corresponden a refrigerios, papelería y otros gastos menores.

Tabla 6. Consolidado general de la programación anual de capacitación institucional y presupuesto.

CONTRALORÍA MUNICIPAL DE POPAYÁN – AÑO 2006

TEMAS	POSIBLE ENTIDAD CAPACITADORA	MODALIDAD DE CAPACITACIÓN	NUMERO DE PARTICIPANTES	FECHA	TOTAL COSTOS Y GASTOS
1. Relaciones humanas	SENA, COMFAMILIAR	Seminario-taller	abierto	*1	*2
2. Normas de control fiscal Ley 42/1993	Contraloría General de la República Contraloría Departamental	Seminario-taller	abierto	*1	*2
3. Contratación administrativa Ley 80/1993	Contraloría General de la República.	Seminario-taller	abierto	*1	*2
4. Guía de Auditoria Proceso Auditor Micro y Macro	Contraloría General de la República	Seminario-taller	abierto	*1	*2
5. Código de ética administrativa	Procuraduría provincial	Seminario-taller	abierto	*1	*2
6. Mapa de riesgos y tableros de control	Contraloría General de la República Contraloría Departamental	Seminario-taller	abierto	*1	*2
7. SICE	Contraloría General de la República	Seminario-taller	abierto	*1	*2
8. Sistema general de participaciones Ley 715/2001	Contraloría General de la República	Seminario-taller	abierto	*1	*2
9. Modelo MECI estándar para el Estado Colombiano Decreto 1599/2005	Contraloría General de la República Contraloría Departamental ESAP	Seminario-taller	abierto	*1	*2

10. Proceso de responsabilidad fiscal y jurisdicción coactiva Ley 610/2000	Contraloría General de la República	Seminario-taller	abierto	*1	*2
11. Proyectos de inversión social	*3	Especialización	abierto		
12. Actualización en costos de construcción y manejo del programa para su cálculo.	Por definir	Seminario-taller	abierto	*1	*2
13. Actualización en disposiciones legales presupuestales. Decreto 111/1996	Procuraduría provincial Contraloría Departamental	Seminario-taller	abierto	*1	*2
14. SEISA	Contraloría General de la República Contraloría Departamental Auditoría General de la República	Seminario-taller	abierto	*1	*2
15. Curso avanzado en sistemas	*4	Curso	abierto	*1	*2
16 Control social y mecanismos de participación ciudadana	ESAP/ Contraloría General de la República	Seminario-taller	abierto	*1	*2
17. Medio Ambiente	C.R.C, Contraloría General de la República.	Seminario-taller	abierto	*1	*2
18. Archivo	SENA	Seminario-taller	abierto	*1	*2

*1 Las fechas se programan de acuerdo con los oficios que se envíen haciendo la solicitud formal ante la instancia correspondiente.

*2 \$50.000, valor que corresponde a refrigerios, papelería y otros gastos menores.

*3 Especializaciones:

- ✓ Especialización en Gerencia de Proyectos, tres semestres, (Universidad del Cauca), costo ocho salarios mínimos por semestre, inscripción 95.000.
- ✓ Especialización en Administración pública, tres semestres, (Universidad del Valle).
Costos: inscripción: 30% s.m.m.l.v., formulario \$115.300, periodo de inducción 4 s.m.m.l.v, matrícula por semestre: 7.5 s.m.m.l.v. Lugar de inscripción: Facultad de Ciencias de la Administración, edificio 124, oficina 2055, calle 4B No. 36-00 Cali. Periodo de preinscripción: 1/11/05 a 6/01/06.
Mayor información: www.univalle.edu.co.
- ✓ Especialización en formulación y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Social, dos semestres, (Corporación Universitaria Iberoamericana Corporación Universitaria Autónoma del Cauca), costo \$ 4.670.000.
- ✓ Especialización en Revisoría Fiscal y Auditoria Internacional, tres semestres (Universidad del Cauca)
Costo: ocho salarios mínimos mensuales vigentes por semestre.
- ✓ Especialización en Gerencia de la Calidad, Universidad Cooperativa de Colombia, Popayán.
- ✓ Especialización en Control Fiscal, (Universidad Externado de Colombia), Bogotá.
- ✓ Especialización en Auditoria y Control: cuatro trimestres (Universidad Central), Bogotá. Mayor información: [admision@ucentral](mailto:admision@ucentral.edu.co). Edu.co
- ✓ Especialización en Formulación y Evaluación Social y Económica de Proyectos: (Universidad Católica de Colombia), mayor información teléfonos 2885991-2327254

*4 Cursos:

- ✓ Curso avanzado de sistemas, cuarenta horas,(SENA), sin costo
- ✓ Curso en procesos de oficina, nueve semanas, incluye libros, (SYSTEM PLUS), costo \$290.000 por persona, los cuales se pueden negociar con la entidad solicitante.
- ✓ Curso avanzado en sistemas, cincuenta horas, (COMFAMILIAR), costos entre \$55.100 y 63.600 de acuerdo con la categoría en que se encuentre el empleado.

Diplomados:

- ✓ Diplomado en Presupuesto Municipal, Universidad del Cauca.
- ✓ Cursos virtuales en Control Fiscal, Contraloría General de la República.

4.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y ESTRATEGIAS DE CADA TEMA DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN

1. Relaciones humanas

- **Objetivo:** Disminuir el nivel de conflictos entre los funcionarios en sus prácticas diarias de trabajo.
- **Estrategia:** Realizar un seminario-taller de 40 horas con todos los integrantes de la institución con el ánimo de propiciar una reflexión sobre actitudes en el trabajo.

2. Normas de control fiscal

- **Objetivo:** Capacitar al empleado en relación con la Ley 42/1993 y nueva normatividad vigente en aspectos relacionados con la temática de control fiscal.
- **Estrategia:** Participación de todos los funcionarios en un seminario taller de 40 horas donde se brinden actualizaciones en cuanto control fiscal.

3. Contratación administrativa

- **Objetivo:** Potencializar a los servidores públicos en conocimientos relacionados con la Ley 80/1993 referente a contratación administrativa.
- **Estrategia:** Realización de un seminario-taller de 40 horas en el que se traten y actualicen aspectos relevantes al tema.

4. Guía de Auditoria

- **Objetivo:** Mejorar las deficiencias en la realización de auditorias en temas relacionados con aplicación de procedimientos, realización de pruebas y evaluación de hallazgos entre otros.
- **Estrategia:** Realización de un seminario-taller de 40 horas donde los empleados en forma práctica y técnica conozcan nuevas herramientas para mejorar la elaboración de auditorias.

Proceso auditor micro y macro

- **Objetivo:** Desarrollar un seminario-taller en aspectos relacionados con los componentes relativos al proceso auditor micro y macro.
- **Estrategia:** Fortalecer los conocimientos en el proceso auditor micro y macro a través de un seminario-taller

5. Código de ética administrativa

- **Objetivo:** Proporcionar al empleado información necesaria sobre los valores éticos y morales que se deben tener en cuenta en el desempeño de sus funciones.
- **Estrategia:** Realizar un seminario-taller donde el empleado pueda conocer de primera mano los aspectos éticos que deben regir su desempeño laboral.

6. Mapa de riesgos y tableros de control

- **Objetivo:** Capacitar al empleado en el levantamiento de mapas de riesgos y su valoración.
- **Estrategia:** Realizar un seminario-taller en el que de manera práctica se muestre la forma de valorar los riesgos inherentes a los procesos que se desarrollan en la entidad.

7. SICE (Sistema de Información para la Vigilancia y Control Estatal)

- **Objetivo:** Capacitar a los funcionarios en datos relevantes del proceso CISE
- **Estrategia:** Realizar un seminario-taller donde se oriente sobre naturaleza, componentes y características del SICE.

8. Sistema General de Participaciones

- **Objetivo:** Realizar una actualización referente a la ley 715/2001, en relación con el Sistema General de Participaciones en cuanto a sus aspectos generales, procedimentales y decretos reglamentarios.
- **Estrategia:** Mediante un seminario-taller brindar información necesaria relacionada con el Sistema General de Participaciones.

9. Modelo MECI estándar para el estado colombiano

- **Objetivo:** Capacitar al empleado en cuanto a generalidades y estructura necesarios para implementar y mantener un sistema de control interno en la Contraloría Municipal de Popayán.

- **Estrategia:** Realizar un seminario-taller en el que se conozcan los instrumentos que se necesitan para el diseño, desarrollo e implementación de los elementos componentes y subsistemas del modelo.

10. Proceso de responsabilidad fiscal y jurisdicción coactiva

- **Objetivo:** Fortalecer conocimientos relacionados con la Ley 610/2000 referentes a los trámites que deben seguir los procesos de responsabilidad fiscal y la competencia que tienen las Contralorías para adelantar las diligencias fiscales preliminares.
- **Estrategia:** Realizar un seminario-taller de 40 horas en el que se brinde información práctica en lo concerniente a procesos de responsabilidad fiscal y las competencias de las Contralorías respecto a ellos.

11. Proyectos de inversión social

- **Objetivo:** Instruir a los funcionarios en la identificación y formulación de proyectos de inversión social.
- **Estrategia:** Capacitar a funcionarios mediante una especialización en donde se les brinde de forma práctica las herramientas necesarias para elaborar proyectos de inversión social.

12. Actualización en costos de construcción y manejo del programa para su cálculo

- **Objetivo:** Recibir actualización sobre costos de construcción que se manejan en el mercado actualmente.
- **Estrategia:** Conocer el manejo práctico del programa para el cálculo de costos de construcción.

1. Actualización en disposiciones legales presupuestales

- **Objetivo:** Realizar actualización en relación con el Decreto 111/1996, directrices y circulares.
- **Estrategia:** Realizar actualización mediante un seminario-taller en donde se informe de manera práctica los aspectos concernientes a dicha ley.

2. SEISA (Subsistema de Evaluación de Instituciones Superiores de Auditoría)

- **Objetivo:** Brindar información relacionada con la metodología SEISA que pretende aplicar la Auditoría General de la República a la entidades sometidas a su evaluación.
- **Estrategia:** Realizar un seminario para identificar la metodología de evaluación SEISA.

3. Curso avanzado en sistemas

- **Objetivo:** Incrementar los conocimientos en sistemas para utilizar adecuadamente los recursos tecnológicos de que se dispone.
- **Estrategia:** Tomar un curso práctico de 40 horas en sistemas en donde se aprenda a manejar de una mejor forma las herramientas de Office (Word, Excel, Power Point, Internet).

4. Control social y mecanismos de participación ciudadana.

- **Objetivo:** Recibir capacitación en la identificación de normas y mecanismos que la entidad pueda implementar y promover en el ejercicio del control social en su jurisdicción.
- **Estrategia:** Realizar un seminario-taller con el fin de concientizar al funcionario sobre mecanismos que permitan la participación del ciudadano en la gestión pública.

17. Medio ambiente.

- **Objetivo:** Tomar una capacitación en donde se actualice y se de a conocer la nueva normatividad emanada relacionada con la preservación del medio ambiente.
- **Estrategia:** Realizar un seminario-taller con el objeto de conocer y actualizar los conocimientos en cuanto a normatividad medioambiental.

4. Archivo:

- **Objetivo:** Tomar una capacitación en la cual se brinden los conocimientos prácticos necesarios en las labores relacionadas con el archivo adecuado de la documentación

- **Estrategia:** Mediante un seminario-taller adquirir conocimientos en cuanto a la normatividad que rige en Colombia en la parte archivística y a la vez adquirir la practica para realizar esta labor adecuadamente

4.7 PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Se define el proceso de inducción como una forma de iniciar al empleado en la integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a la vinculación a la entidad. Los temas que se abarcan en el programa de inducción están basados en dos aspectos, uno relacionado con temas de interés general para todos los empleados y los temas específicos que están relacionados directamente con el trabajo a desempeñar. Del programa de inducción estará encargado el área de personal de la entidad el cual debe tener un gran compromiso con la institución, debe caracterizarse por tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y debe poseer solidez y habilidad para compartir sus conocimientos.

Según William Werther y Heith Davis “Uno de los principales beneficios derivados de un buen programa de orientación estriba en la reducción del nivel de ansiedad del nuevo empleado. Cuando se reduce el nivel de ansiedad es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, al sentirse mejor ubicado, el

empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Asimismo, es menos probable una renuncia temprana⁵.

Actualmente en la Contraloría Municipal de Popayán no existe un programa de inducción definido, por lo que esta etapa se realiza de manera informal sin tener en cuenta una programación establecida en la que se trate adecuadamente información relacionada con la empresa, cargo y compañeros de trabajo; por tal motivo se hace necesario establecer un programa de inducción con el ánimo de cubrir dicha falencia.

4.7.1 Objetivo general de la inducción

Apoyar al nuevo empleado en la integración y adaptación a la cultura organizacional.

4.7.2 Objetivos específicos de la inducción

Para los funcionarios de las entidades públicas y conforme a lo dispuesto en la Guía de Formación y Capacitación del Servidor Público, los objetivos específicos a cumplir son:

- Familiarizar a los servidores nuevos con la estructura de entidad y con su misión, así como motivarlos, para que participen en la constitución de la visión institucional de manera que se garantice su compromiso para lograrla.
- Iniciar la integración de los servidores al sistema de valores de la entidad a al que pertenece, (para lo cual es necesario que los tenga identificados claramente), crear sentido de pertenencia y comenzar a fortalecer su formación ética.

⁵ WERTHER William y DAVIS Heith. Administración de Personal y Recursos Humanos,1969.p.193.

- Instruir a los servidores sobre todos los asuntos relacionados con sus dependencias al igual que sobre sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos.
- Negociar con los nuevos servidores sus expectativas, redefinir y precisar, con el jefe inmediato sus conocimientos y habilidades, evaluar su potencial e iniciar el acercamiento a los compañeros con miras a que se integren a los grupos de trabajo.
- Informar a los nuevos servidores acerca de las normas y las decisiones tendientes a prevenir y a reprimir la corrupción, así como sobre las inhabilidades e incompatibilidades relativas a los servidores públicos.

4.7.3 Requisitos del programa de inducción

Inmediato: Tan pronto como ingrese el trabajador a la entidad, la inducción se puede realizar para un grupo o un individuo si se da el caso.

Completo: Además de los temas que tienen que ver con el Estado y el servicio público se deben incluir aquellos que tiene que ver directamente con la entidad y el puesto de trabajo.

Técnico: La persona que dirige debe cumplir ciertos requisitos entre los que se pueden enunciar: Tener solidez conceptual en cuanto a los temas a tratar, conocer con precisión los objetivos del programa, tener la capacidad de utilizar metodologías flexibles que le permitan transmitir apropiadamente la información, hacer uso adecuado de los recursos didácticos para apoyar el autoaprendizaje.

Participativo: Las estrategias pedagógicas que se utilicen deben ser de estilo participativo con el ánimo de involucrar activamente al nuevo empleado.

Responsable: Quien se encargará de planear organizar, controlar y evaluar el programa es la Secretaría General de la Contraloría Municipal.

Cobertura: La inducción debe ser impartida a todo el personal que entre a formar parte de la institución.

Logística: Hace referencia al material que le será entregado al nuevo empleado el cual consistirá en: carta de bienvenida, Manual de Funciones y la información relacionada con historia de la entidad, misión, visión, objetivos y organigrama.

Responsables de la temática: El personal encargado de impartir la información será: la carta de bienvenida estará dirigida por el Contralor Municipal, la información general de la entidad estará cargo de la Secretaría General, el Manual de Funciones y todo lo relacionado con su puesto de trabajo a cargo de su jefe inmediato.

Evaluación: Se realizará mediante una encuesta que será diligenciada por el nuevo funcionario una vez realizado el proceso, la cual servirá de base para realizar los ajustes que se consideren convenientes. (Ver anexo 3: Formato de evaluación de la jornada de inducción)

4.7.4 Fases del proceso de inducción

4.7.4.1 Vinculación y recibimiento del servidor

Tiene como fin dar la bienvenida al nuevo funcionario con el ánimo de transmitir un mensaje de seriedad, respeto, compromiso, acogida y deseo de aportar al proceso de integración a la cultura organizacional. De esta fase se encargará la Secretaría General de la Contraloría Municipal.

Actividades.

Las actividades a desarrollar en esta fase son las siguientes:

- Recibimiento formal y presentación ante sus compañeros de inducción si los hay.
- Información en relación con el objetivo y contenido de la inducción.
- Bienvenida por parte del Contralor Municipal
- Recorrido por las instalaciones y presentación de sus compañeros de trabajo brindando una información general sobre la labor que realizan.

4.7.4.2 Ubicación en relación con la entidad.

Tiene como fin orientar al nuevo empleado en aspectos relacionados con el servidor público, la entidad en general y la dependencia en que prestará sus servicios, con el ánimo de que esta información le permita la integración, participación y aporte al cumplimiento de los objetivos de la entidad. De esta fase se encargará la Secretaría General de la Contraloría Municipal.

Actividades. Las actividades a desarrollar en esta fase son las siguientes:

- Presentación y entrega del material impreso (guía de inducción) que se ha preparado para tal propósito el cual debe contener: carta de bienvenida,

Manual de Funciones, misión, visión, objetivos de la entidad, organigrama. Este aspecto es importante dado que permite familiarizar al empleado con la entidad y las funciones que ella cumple.

- Dar a conocer normas, inhabilidades, incompatibilidades, deberes y derechos relacionados con los servidores públicos.
- Brindar elementos que motiven el sentido de pertenencia a la entidad.
- Dar a conocer la forma como está estructurada la entidad.
- Informar sobre servicios médicos, salarios, vacaciones, seguros, programas de jubilación, etc.

4.7.4.3 Ubicación en relación con el puesto de trabajo.

La instrucción sobre las funciones que debe cumplir tanto individual como colectivamente de acuerdo con el Manual de Funciones será desarrollada por su jefe inmediato en el puesto de trabajo asignado una vez concluido el desarrollo de las actividades anteriormente enumeradas. (Se sugiere que para el proceso de adaptación al puesto de trabajo es conveniente nombrar un tutor el cual mediante su acompañamiento facilitará el aprendizaje y le ayudará a comprender los procesos en que participe, aunque el tutor no reemplaza al jefe inmediato, el recién vinculado obtendrá de su tutor conocimientos espontáneos de muchas variables importantes para su desenvolvimiento en el trabajo. El conjunto de estas acciones debe hacerse en un lapso de cuatro meses, los cuales equivalen al lapso destinado para el periodo de prueba de los empleados de carrera).

4.7.5 Evaluación del programa de inducción

Como se dijo anteriormente, una vez concluido el proceso de inducción se llevará a cabo el diligenciamiento de la encuesta (ver anexo C, formato de evaluación de

jornada de inducción), la cual será de gran ayuda para realizar los ajustes que se consideren pertinentes.

4.8 PROGRAMA DE REINDUCCIÓN

La reinducción está dirigida a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional teniendo en cuenta los cambios que se hayan presentado en la organización. El programa de reinducción por tanto pretende actualizar a los empleados a cerca de las nuevas políticas administrativas y en general las novedades que se presenten en su empresa.

Toda entidad necesita planear actividades que permitan el desarrollo permanente del potencial de sus empleados teniendo en cuenta que la entidad no debe limitarse a dar al nuevo empleado las instrucciones básicas para desempeñar un cargo y asumir que este conoce de antemano lo necesario para el cumplimiento de sus actividades actuales y las que se le puedan presentar en un futuro. La responsabilidad en cuanto a entrenamiento para los empleados es permanente y de suma importancia si se quiere cumplir a cabalidad con los objetivos institucionales.

El artículo 7 del Decreto 1567 de 1998 determina que los planes institucionales de cada entidad deben incluir obligatoriamente, además de los programas de inducción, programas de reinducción los cuales deberán hacerse por lo menos cada dos años, o antes en el momento en que se produzcan los cambios.

4.8.1 Objetivo general de la reinducción

Actualizar a los funcionarios en relación con las políticas de cada nueva administración y reorientar su integración a la cultura organizacional.

4.8.2 Objetivos específicos de la Reinducción

De acuerdo con la Guía de Formación y Capacitación del Servidor Público, para los funcionarios de las entidades públicas los objetivos son los siguientes:

La reinducción en concreto busca crear un espacio para que los servidores:

- Se enteren de las reformas en la organización del Estado y sus funciones;
- Actualicen sus conocimientos respecto de los énfasis de cada uno de las administraciones en su política económica, social y ambiental;
- Se actualicen respecto de las normas y decisiones para la prevención y supresión de la corrupción y se informen de las modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servidores públicos;
- Se renueven frente a los cambios estructurales y culturales de las entidades y sus dependencias;
- Reflexione sobre los valores y principios propios de la cultura organizacional, tanto los éticos como los propiamente organizacionales y renueven su compromiso con la práctica de los mismos;
- Se informen sobre las nuevas disposiciones en materia de administración del talento humano;
- Fortalezcan el sentido de pertenencia e identidad con la entidad;
- Tomen conciencia de los logros alcanzados por la entidad, en los que ellos mismos han participado y proyecten las acciones planes y programas que hagan posible la implementación de las políticas gubernamentales.

4.8.3 Responsable

Quien se encargará del diseño y ejecución del programa es la Secretaría General de la Contraloría Municipal procurando que el desarrollo de la temática lo haga personal especializado de forma práctica, sencilla, breve y concreta; utilizando metodologías que permitan el desarrollo práctico de los contenidos y dando lugar a discusiones, aportes, sugerencias y adopción de compromisos.

4.8.4 Temática a desarrollar

Los siguientes son algunos de los temas que se debe tener en cuenta al programar las actividades del proceso de reinducción:

- Fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados hacia su institución.
- Informar sobre cambios relacionados con la estructura de la entidad.
- Actualizar conocimientos relacionados con inhabilidades e incompatibilidades.
- Afianzar en aspectos relacionados con misión, visión, objetivos y estrategias de la entidad.
- Informar sobre cambios de funciones de su puesto de trabajo.
- Redefinición de en el establecimiento de metas, simplificación de trámites, indicadores de gestión etc.

4.9 ETAPA DE MOTIVACIÓN

Los planes de capacitación son una herramienta que contribuye a la adaptación frente a los frecuentes cambios que las personas deben enfrentar en su vida laboral y que se ven reflejados en su desempeño y el ambiente que se genera en el entorno de trabajo. Cuando una persona tiene satisfechas sus necesidades se

ve reflejado en la voluntad e interés que muestra al desempeñar sus obligaciones tanto individuales como grupales; caso contrario el trabajador se sentirá apático, desanimado e inconforme, situación que afectará no solo su trabajo sino que se verán afectadas las relaciones armónicas con sus compañeros.

Cuando un individuo tiene posibilidades de capacitarse su calidad de vida en el trabajo mejora ostensiblemente dado que su satisfacción personal se verá reflejada en la motivación al realizar sus labores, situación que beneficiará en gran medida a la entidad debido a que esto trae como consecuencia la obtención de resultados positivos para ella.

Dado lo anterior reviste gran importancia la asistencia e interés que demuestren los empleados en participar de las capacitaciones, teniendo en cuenta que estas proporcionarán información, conocimientos y habilidades para llevar a cabo el trabajo actual o asumir responsabilidades que se puedan presentar en un futuro. De igual forma el recibir capacitaciones en compañía de sus compañeros puede ser un aspecto positivo porque esta interacción puede generar una comunicación amigable y de compañerismo con los demás empleados, por lo tanto es indispensable que los superiores den a conocer y concienticen a los empleados de la importancia que esta conlleva tanto para su desarrollo personal como para la institución en sí misma

De otro lado es importante la actitud que asuma el superior en relación con las necesidades que manifiesten sus subalternos, estos deben percibir que su jefe es comprensivo, es amigable, reconoce su rendimiento y se interesa por ellos al escuchar sus inquietudes y opiniones.

Al respecto la Resolución 012/2005, hace referencia a la divulgación en los siguientes términos “Se hará la publicación y divulgación necesaria en el ámbito de la Contraloría Municipal de Popayán, de los programas que se adelanten en desarrollo del Plan de Capacitación, siendo comunicados a los funcionarios con suficiente antelación y por medios de comunicación efectivos, que coordinará el Secretario General de la Entidad.”

4.10 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

A continuación se enuncian algunos de los beneficios de la capacitación a empleados.

- Contribuye a mejorar la productividad y calidad en el trabajo.
- .Aleja temores relacionados con la insuficiencia de conocimientos o ignorancia respecto a temáticas específicas.
- Permite al personal capacitado identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la comunicación y las relaciones entre los empleados
- Brinda información necesaria sobre disposiciones oficiales en diferentes áreas.
- Agiliza la toma de decisiones y ayuda a la solución de problemas.

Como se puede observar la capacitación puede mejorar las habilidades de los empleados en relación con:

- Aspectos técnicos dado que la mayor parte de las capacitaciones tienen la finalidad de mejorar las habilidades técnicas en cuanto a nuevos métodos y tecnologías.

- Solución de problemas, teniendo en cuenta que muchos de los empleados deben realizar actividades que no son rutinarias y que implican el análisis de causas, alternativas y toma de decisiones.
- Relaciones interpersonales, de gran importancia si se tiene en cuenta que un porcentaje considerable de su rendimiento depende en gran medida de la buena relación y de la capacidad de comunicarse con su jefe y compañeros.

4.11 COSTOS DE LA CAPACITACIÓN

Con respecto a los recursos para desarrollar el Plan de Capacitación, la Resolución 012/2005, en su artículo 12 dice “los programas de capacitación, se cubrirán a través de los recursos presupuestales existentes en el rubro de capacitación. Igualmente se podrán adelantar los programas a través de cooperación interinstitucional con el propósito de optimizar los recursos disponibles, además de los recursos de SINACOF (Sistema Nacional de Control Fiscal).”

De lo anterior se puede concluir que el desarrollo del Plan de Capacitación será financiado con el presupuesto destinado para el mismo, para el año 2006 el cual asciende aproximadamente a \$9.000.000. Para el año 2005 la apropiación presupuestal ascendió inicialmente a \$7.000.000, haciéndose una adición posterior que correspondió a un valor de \$3.000.000, para un gran total por este concepto de 10.000.000.

El código y la denominación para el rubro presupuestal destinado para capacitación y estímulos es el siguiente: 03121114 CAPACITACIÓN, BIENESTAR SOCIAL Y ESTÍMULOS

4.12 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El Plan de Capacitación se desarrolla con el propósito de generar un proceso de cambio en el que los empleados reciban nuevas herramientas para cumplir a cabalidad con sus responsabilidades.

Con el fin de determinar el éxito del plan se hace necesario realizar su evaluación en donde se confirme si la capacitación recibida fue provechosa o por el contrario no surtió ningún efecto. Para tal fin se ha diseñado una encuesta en la que se recogen apreciaciones en relación con resultados del aprendizaje, impacto en el ámbito personal e institucional. Dicha encuesta será diligenciada por los funcionarios una vez hayan recibido la capacitación respectiva. (Ver Anexo D, formato de evaluación de capacitación.)

De igual forma se hace necesario determinar ciertos indicadores con los cuales se pueda medir en forma eficaz, sistemática y objetiva la marcha del proceso de capacitación y tomar correctivos si es necesario, teniendo en cuenta que los indicadores se constituyen en una herramienta fundamental para la toma de decisiones con mayor rapidez y acierto, contribuyen a prever situaciones críticas o inesperadas, colaboran con la mejor utilización de recursos y permiten la retroalimentación entre otros aspectos.

El libro Los Indicadores de Gestión y de Resultados en las Entidades del Estado de Jorge Alirio Charry Rodríguez, nos habla respecto de este tema al afirmar que “las actividades que realizamos en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse. Esa medida refleja en que grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado. El control

de gestión implica una confrontación entre lo previsto y lo realizado en todas las áreas de la organización. Esta confrontación hace necesario un seguimiento del proceso, encaminado a aplicar los correctivos o refuerzos, con el fin de evitar posibles desviaciones”⁶.

4.12.1 Indicadores

Se puede definir un indicador como algo que nos cuantifica o muestra el grado en que las actividades logran un objetivo. El indicador al ser comparado con el nivel de referencia señalará una desviación o acierto, de la cual se tomarán las acciones correctivas, preventiva o de mantenimiento según el caso.

4.12.1.1 Tipos de indicadores

Existen tres tipos de indicadores:

- **De eficiencia en el manejo de los recursos.** Por medio de los cuales se miden el empleo de recursos necesarios y disponibles para el logro de un objetivo.
- **De eficacia en el logro de los objetivos.** es la forma como se logran los resultados, así como la relación que estos guardan con sus objetivos y metas.
- **De efectividad o rendimiento.** por medio de los cuales se determina el grado de cumplimiento de un objetivo.

4.12.1.2 Cálculo de indicadores de capacitación.

a) Capacitación:

⁶ CHARRY RODRÍGUEZ, Jorge Alirio. Los indicadores de gestión y de resultados en las entidades del estado. Diseño, elaboración, aplicación, monitoreo y evaluación. Medellín: Editora Jurídica de Colombia, 1996. P.26

Número de funcionarios capacitados en el periodo / Número de personas que conforman la entidad.

RESULTADO porcentaje de personas que recibieron capacitación en la dependencia. La diferencia corresponde al porcentaje que aun falta por capacitar.

Método para obtener la información exigida para el cálculo del indicador:

- Número de funcionarios capacitados en el periodo: se tomará esta información de las listas de asistencia de cada una de las capacitaciones impartidas. (Ver anexo E, formato listado de asistencia)
- Número de personas que conforman la entidad: se tomará de acuerdo con la nómina de la entidad.

b) Rendimiento:

Número de capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones programadas en el periodo.

RESULTADO porcentaje de capacitaciones realizadas efectivamente.

Método para obtener la información exigida para el cálculo del indicador:

- Número de capacitaciones realizadas: se tomará este dato del registro de capacitaciones realizadas. (Ver anexo F, registro de capacitaciones realizadas)
- Número de capacitaciones programadas en el periodo: se tomará este dato del plan de capacitación de la entidad elaborado para el año (Ver tabla 6: consolidado general de la programación anual de capacitación institucional y presupuesto)

c) Cumplimiento:

Número de capacitaciones realizadas en las fechas previstas / Número de capacitaciones programadas en el periodo.

RESULTADO porcentaje de cumplimiento en capacitaciones programadas.

Método para obtener la información exigida para el cálculo del indicador:

- Número de capacitaciones realizadas en las fechas previstas: De acuerdo con el registro de capacitaciones realizadas. (Ver anexo F, registro de capacitaciones realizadas)
- Número de capacitaciones programadas en el periodo: se tomará este dato del plan de capacitación de la entidad elaborado para dicho año (Ver tabla 6 consolidado general de la programación anual de capacitación institucional y presupuesto)

d) Nivel de Satisfacción:

Número de capacitaciones que cumplen con las expectativas / Número de capacitaciones realizadas en el periodo.

RESULTADO nivel de satisfacción en capacitaciones.

Método para obtener la información exigida para el cálculo del indicador:

- Número de capacitaciones que cumplen con las expectativas: Se tomará esta información de la encuesta denominada "formato de evaluación de capacitación", que diligencia el funcionario una vez haya recibido la capacitación, (Ver anexo D, formato de evaluación de capacitación)

- Número de capacitaciones realizadas en el periodo: se tomará este dato del registro de capacitaciones realizadas. (Ver anexo F, registro de capacitaciones realizadas)

5. PLAN DE ESTÍMULOS PARA LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE POPAYÁN

Se entiende por estímulo o incentivo aquel reconocimiento que se hace al empleado con el ánimo de distinguir o premiar sus méritos, talentos o virtudes en el desempeño de sus labores. Los planes de estímulos se han creado con la intención de que el empleado se motive, identifique y contribuya al logro de los objetivos de la institución; están orientados a reconocer el desempeño de cada empleado al igual que los equipos de trabajo, cuando se cumplan ciertas condiciones predeterminadas. Aunque los estímulos no son una respuesta a todos los retos de gestión, se debe tener en cuenta que pueden ejercer una gran influencia en el mejoramiento del desempeño laboral, por tal razón para que el trabajador se motive debe creer que su esfuerzo conducirá a recompensas y debe desear ser recompensado.

En este sentido quienes se encargan de dirigir cualquier tipo de entidad deben procurar que sus empleados tengan ciertas condiciones que los estimulen para que su comportamiento laboral contribuya en la satisfacción de sus necesidades, de no lograrse esto será evidente el desánimo del empleado al ver que lo ofrecido por la entidad no es consecuente con sus necesidades.

De acuerdo con el Decreto 1227 de abril de 2005, por el cual se reglamenta parcialmente la ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998, en el capítulo II referente a estímulos dice “las entidades deberán organizar programas de

estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social”.

De igual forma en el artículo 76 del mismo decreto dice “los planes de incentivos, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las necesidades”.

En el caso de la Contraloría Municipal de Popayán, la Resolución 012 de 2005, en el capítulo II referente a incentivos plantea lo siguiente:

Artículo 24. Definición: los programas de incentivos como componentes tangibles del sistema de estímulos, deberán orientarse a crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos.

Artículo 25. Objetivo: crear condiciones favorables para el logro del buen desempeño de las funciones, el cual será desarrollado a través del Programa de Bienestar Social, en el área de calidad de vida laboral. Reconocer y premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia. Los programas de incentivos que buscan reconocer la excelencia se estructuran a través de planes de incentivos. Estos serán diseñados a partir de diagnósticos específicos, utilizando para ello metodologías que las ciencias sociales y administrativas desarrollen.

Artículo 26. Beneficiarios: los programas de incentivos tendrán como beneficiarios a todos los empleados de la entidad. Las entidades, de acuerdo con sus políticas de gestión podrán adoptarlos a sus particulares requerimientos.

Artículo 27. Tipos de Planes: para reconocer el desempeño en niveles de excelencia podrán organizarse planes de incentivos pecuniarios y planes de incentivos no pecuniarios. Tendrán derecho a incentivos pecuniarios y no pecuniarios todos los empleados de carrera, así como los de libre nombramiento y remoción.

Artículo 28. Planes de incentivos no pecuniarios: los planes de incentivos no pecuniarios estarán conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de buen desempeño.

Parágrafo: teniendo en cuenta que los incentivos por el reducido rubro presupuestal a la fecha que podrán otorgarse sin mayor dificultad, son los permisos para las practica de actividades deportivas y un día, que corresponde a su cumpleaños, se tendrá en cuenta el buen desempeño, certificado por el Secretario general quien hace las veces del jefe de personal de la Contraloría Municipal de Popayán.

Artículo 29. Clasificación de los planes de incentivos no pecuniarios: la Contraloría Municipal de Popayán podrá incluir dentro de sus planes específicos de incentivos no pecuniarios los siguientes: ascensos, traslados, encargos, comisiones, permisos, participación en proyectos especiales, publicación de trabajos en medios de circulación nacional e internacional, reconocimientos

públicos a la labor meritoria, financiación de investigaciones, programas de turismo social, puntaje para adjudicación de vivienda y otros que establezca el Gobierno Nacional, las entidades públicas y privadas.

Artículo 30. Plan mínimo de incentivos: el Contralor Municipal de Popayán, deberá adoptar y desarrollar internamente planes anuales de incentivos institucionales, de acuerdo con la ley, los reglamentos y el presupuesto de la entidad.

Artículo 31. Forma de Acto y Recurso: los actos administrativos mediante los cuales se concedan los incentivos deberán ser motivados y contra ellos procederán los recursos de ley.

Artículo 32. Consideraciones generales para asignar los incentivos, las entidades deberán observar las siguientes consideraciones:

- a. La selección y asignación de incentivos se basara en registros e instrumentos objetivos para medir el desempeño meritorio.
- b. En todo caso los criterios de selección consideraran la evaluación del desempeño y los resultados del trabajo del equipo como medidas objetivas de valoración.
- c. Cada empleado seleccionado tendrá derecho a escoger el reconocimiento de su preferencia dentro de los planes de incentivos diseñados por la entidad en la cual labora.
- d. Siempre debe hacerse efectivo el reconocimiento que se haya asignado por el desempeño en niveles de excelencia.

- e. Todo empleado con desempeño en niveles de excelencia debe tener reconocimiento por parte del superior inmediato. Dicho reconocimiento se efectuara por escrito y se anexara a la hoja de vida.

Artículo 33. Prohibiciones: los incentivos pecuniarios y no pecuniarios, concedidos a los empleados en desarrollo de programas de bienestar social e incentivos, no pueden tener por objeto modificar el régimen salarial y prestacional de los empleados.

5.1 TIPOS DE INCENTIVOS

5.1.1 Incentivos pecuniarios

Aquellos relacionados con reconocimientos en dinero.

5.1.2 Incentivos no pecuniarios

Están conformados por programas flexibles orientados a reconocer el excelente desempeño en el ámbito individual o grupal. Dentro de los estímulos de tipo no pecuniario podemos mencionar traslados, encargos, participación en proyectos especiales, felicitaciones verbales o escritas, designaciones para adelantar estudios especiales, publicaciones de trabajos meritorios, condecoraciones, días libres, programas de turismo, puntaje para adjudicación de vivienda etc.

La Resolución 012 de 2005 con respecto a los incentivos no pecuniarios plantea: “los incentivos no pecuniarios estarán conformados por una serie de programas flexibles que reconozcan a la persona o equipo de trabajo que se destaque por su desempeño”.

5.2 CONDICIONES PARA IMPULSAR UN PLAN DE INCENTIVOS

- Se debe asegurar que el esfuerzo realizado y las recompensas estén directamente relacionadas.
- El plan de incentivos debe recompensar en proporción directa al aumento en su productividad, los empleados deben ser conscientes que pueden llevar a cabo las tareas encomendadas.
- El plan debe ser comprensible y fácil de calcular para el empleado, de esta forma podrá determinar con claridad la recompensa que recibirá por el esfuerzo realizado.
- Los criterios deben ser efectivos, justos, altos pero alcanzables.

5.3 VENTAJAS DE LOS PLANES DE INCENTIVOS

- Ofrecen beneficios no disponibles en dinero.
- Aumentan la productividad del empleado.
- Reducen molestias y quejas.
- Incrementa el bienestar y la moral del empleado.
- Disminuyen los sentimientos de insatisfacción e inseguridad que se puedan presentar.
- Brindan compensaciones extras.
- Mejoran las relaciones empresa-empleado.
- Afianzan la lealtad del empleado hacia la entidad.

Actualmente dado que el rubro presupuestal de la Contraloría Municipal es reducido los empleados reciben como únicos incentivos aquellos relacionados con

los de tipo no pecuniario los cuales se enumeran a continuación: Permisos para prácticas deportivas y un día hábil laboral como ocasión de su cumpleaños previa certificación de buen desempeño laboral otorgado por el Secretario General.

De acuerdo con lo enunciado anteriormente y lo planteado en la resolución 012 de 2005, se plantea a continuación una propuesta de un programa de reconocimiento para el mejor empleado de la entidad.

5.4 PROGRAMA PARA RECONOCER AL MEJOR EMPLEADO DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE POPAYÁN

5.4.1 Objetivo general

Distinguir el desempeño laboral y social de los funcionarios de la Contraloría Municipal de Popayán, de tal forma que este reconocimiento sirva para estimular su buen desempeño en la entidad con miras a contribuir al cumplimiento de los objetivos de la misma.

5.4.2 Objetivos específicos

- Reconocer al mejor empleado de la Contraloría Municipal durante el año.
- Promover el buen desempeño de los empleados en las labores asignadas.
- Motivar el sentido de pertenencia hacia la entidad.
- Distinguir los aportes significativos realizados por el trabajador, los cuales contribuyan al mejoramiento del servicio prestado por la entidad.

5.4.3 Requisitos que deben cumplir los empleados

Para participar de los incentivos institucionales los empleados deben cumplir los siguientes requisitos, (Decreto 1227 de abril 24 de 2005 por el cual se reglamenta parcialmente la ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998):

- Acreditar tiempo de servicios continuo en la respectiva entidad no inferior a un (1) año.
- No haber sido sancionados disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación o durante el proceso de selección.
- Acreditar nivel de excelencia en la evaluación del desempeño en firme, correspondiente al año inmediatamente anterior a la fecha de postulación.

5.4.4 Proceso de elección del mejor funcionario

El proceso de elección del mejor funcionario se hará de acuerdo con la evaluación del desempeño laboral. Teniendo en cuenta que dicha evaluación se hace dos veces en el año, la escogencia se realizará con la ponderación de las dos evaluaciones.

En relación con la evaluación del desempeño es de anotar que esta se realiza en los formatos preestablecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Dichos formatos se diligencian al inicio del periodo, cuando se produzca cambio en el empleo y cuando se inicie el periodo de prueba. Los objetivos que se pretenden evaluar deben ser concertados conjuntamente con el funcionario al inicio del periodo. La evaluación se realiza teniendo en cuenta la evaluación del logro de los objetivos y la evaluación de factores de desempeño los cuales se subdividen en dos áreas a saber:

- Área de productividad: planeación, utilización de recursos, calidad, competencia técnica, responsabilidad y oportunidad.
- Área de conducta laboral: compromiso institucional, tratamiento de la información, trabajo en equipo, relaciones interpersonales e iniciativa.

Una vez sumado la valoración del logro de los objetivos y el nivel de ejecución de los indicadores se obtiene la calificación la cual puede ser:

- Sobresaliente: de 884 a 1000 puntos.
- Superior: de 767 a 883 puntos
- Adecuado: de 650 a 766 puntos
- Insatisfactorio: de 100 a 649 puntos.

De acuerdo con la Ley al hacer referencia a la evaluación del desempeño y calificación se establece que la labor de los empleados de carrera debe ser evaluada de acuerdo con los objetivos preestablecidos y concertados entre las partes (evaluador, evaluado), teniendo en cuenta que los factores deben ser cuantificables, medibles y verificables. El resultado de esta calificación será la que rija para el periodo establecido en las disposiciones reglamentarias.

Con respecto a los objetivos de dicha evaluación se determina entre otras el servir de instrumento para la concesión de estímulos a los empleados.

La ley 909 de 2004, en el título VI, capítulo II, en relación con la evaluación del desempeño dice:

Artículo 38: Evaluación del desempeño. El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñará en función de las metas institucionales.

El resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al periodo anual, establecido en las disposiciones reglamentarias, que deberán incluir dos (2) evaluaciones parciales al año. No obstante, si durante este periodo el jefe del organismo recibe información debidamente soportada que el desempeño laboral de un empleado es deficiente podrá ordenar, por escrito, que se evalúen y califiquen sus servicios de forma inmediata. Sobre la evaluación definitiva del desempeño procederá el recurso de reposición y apelación.

Los resultados de las evaluaciones deberán tenerse en cuenta, entre otros aspectos para:

- Adquirir los derechos de carrera;
- Ascender en la carrera;
- Conceder becas o comisiones de estudio;
- Otorgar incentivos económicos o de otro tipo;
- Planear la capacitación y la formación,
- Determinar la permanencia en el servicio.

Artículo 39. Obligación de evaluar. Los empleados que sean responsables de evaluar el desempeño laboral del personal, entre quienes, en todo caso, habrá un

funcionario de libre nombramiento y remoción, deberán hacerlo siguiendo la metodología contenida en el instrumento y en los términos que señale el reglamento que para el efecto se expidan. El incumplimiento de este deber constituye falta grave y sancionable disciplinariamente, sin perjuicio de que se cumpla con la obligación de evaluar y aplicar rigurosamente el procedimiento señalado. El jefe de Control Interno o quien haga sus veces en las entidades u organismos a los cuales se les aplica la presente ley, tendrá la obligación de remitir las evaluaciones de gestión de cada una de las dependencias, con el fin de que sean tomadas como criterio para la evaluación de los empleados, aspecto sobre el cual se hará seguimiento para verificar su estricto cumplimiento.

Artículo 40 Instrumentos de evaluación. De acuerdo con los criterios establecidos en esta ley y en las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil, las entidades desarrollarán sus sistemas de evaluación del desempeño y los presentarán para la aprobación de esta comisión.

Es responsabilidad del jefe de cada organismo la adopción de un sistemas de evaluación acorde con los criterios legalmente establecidos. No adoptarlo o no ajustarse a tales criterios constituye falta disciplinaria grave para el directivo responsable.

La Comisión Nacional del Servicio Civil desarrollará un sistema de evaluación del desempeño como sistema tipo, que deberá ser adoptado por las entidades mientras desarrollan sus propios sistemas.

5.4.5 Comité de evaluación

Se propone que el Comité de Evaluación esté conformado por los siguientes funcionarios:

- Contralor Municipal.
- Secretario general
- Representante de los empleados.

Una vez realizado el proceso de evaluación del desempeño el comité de evaluación previa reunión de sus integrantes realizará las gestiones necesarias para proclamar las distinciones que haya lugar, las cuales se propone se lleven a cabo en el mes de febrero del año siguiente.

5.4.6 Premiación

5.4.6.1 Distinciones por labor meritoria y servicios prestados:

- Conferir anualmente una distinción al mejor empleado de la institución el cual haya obtenido el puntaje más alto en su evaluación de desempeño, haciendo este reconocimiento por escrito con copia a su hoja de vida previa evaluación del desempeño.
- Adherir en la cartelera institucional dicha distinción con el objeto de que sus compañeros hagan extensivo este reconocimiento hacia su compañero.
- Conceder al mejor empleado de la entidad tres días como compensación a dicha distinción.

- Reconocer mediante una felicitación por escrito emanada por el Contralor, la labor realizada a empleados que cumplan un determinado número de años al servicio de la institución (10,15,20,25 años).

5.4.6.2 Estímulos por desempeño

Los empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción que en su evaluación hayan obtenido una calificación sobresaliente se harán acreedores a:

- Publicación de trabajos meritorios previa autorización del Contralor Municipal.
- Felicitación verbal y por escrito emanada del Contralor Municipal la cual se hará pública y será anexada a su hoja de vida.
- Un día compensatorio por obtención de calificación sobresaliente en su evaluación.
- Tener la primer opción para asistir a capacitaciones que se dicten dentro y fuera de la ciudad.

5.5 CÁLCULO DE INDICADOR DE INCENTIVOS

Porcentaje de funcionarios en niveles de excelencia:

Número de funcionarios que obtuvieron calificación superior / Número de personas que conforman la entidad.

RESULTADO: porcentaje de personal que recibió calificación en nivel superior.

Método para obtener la información exigida para el cálculo del indicador:

- Número de funcionarios que obtuvieron calificación superior: se tomará esta información de las evaluaciones realizadas a los funcionarios.
- Número de personas que conforman la entidad: se tomará de acuerdo con la nómina de la entidad.

6. EJECUCIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN Y ESTÍMULOS

La ejecución del presente Plan de Capacitación y Estímulos consiste en la socialización ante los empleados de la entidad y la gestión ante las entidades respectivas para que brinden las capacitaciones en los temas que se pretenden desarrollar. Dicha gestión fue realizada ante el SENA una vez fue aprobado el Plan por parte de la Contraloría Municipal, (Ver anexo 7: oficio DC-0023, dirigido al Subdirector del Centro de Comercio y servicios del SENA). Las capacitaciones restantes no fueron posibles gestionarlas ante las entidades respectivas debido a que el Contralor Municipal recomendó esperar la programación que emita SINACOF (Sistema Nacional de Control Fiscal) para realizar la coordinación respectiva, por tal motivo se anexa la constancia expedida al respecto, (Ver anexo 8: oficio SG-0041)

En relación con la socialización, esta se realiza el día 30 de diciembre de 2005, en reunión que se celebra en las instalaciones de la Contraloría Municipal de Popayán contando con la asistencia del Señor Contralor José Orlando Muñoz Arias y los funcionarios de la entidad. En esta reunión se realiza una exposición de los principales aspectos en que consiste el Plan de Capacitación y Estímulos

diseñado para la entidad con el fin de que los funcionarios conozcan de primera mano y se apropien del trabajo realizado, el cual les concierne directamente, (Ver anexo 9: Acta de Socialización del Plan de Capacitación y Estímulos).

El Plan de Capacitación y Estímulos fue adoptado mediante resolución emanada por el Señor Contralor Municipal de Popayán (ver anexo 10: Resolución No. 123 de 2005).

7. CONCLUSIONES

Uno de los aspectos fundamentales de cualquier entidad es aquella que tiene que ver con el manejo del recurso humano teniendo en cuenta que este es decisivo en el cumplimiento de sus objetivos. Dada la actual coyuntura donde las entidades deben afrontar nuevos desafíos en relación con disposiciones legales, diversidad de mano de obra y la globalización de las economías, se hace necesario tener en cuenta que para enfrenar exitosamente dichos cambios, la capacitación y los estímulos que se brinden a los empleados son esenciales si se quiere mantener o mejorar la eficiencia de las funciones de las entidades. Por lo tanto el área encargada del manejo del personal debe ser consciente de la responsabilidad que le atañe y debe procurar contribuir activamente en desempeñar dicha labor de la mejor forma posible.

Teniendo en cuenta las políticas de reestructuración y racionalización de personal que han tenido que enfrentar las entidades y en particular la Contraloría Municipal hoy más que nunca se han hecho evidentes las necesidades específicas relacionadas con temáticas de capacitación y estímulos para sus empleados. En este sentido la Contraloría Municipal debe ser consiente que al suplir estas carencias no solo ganarán sus empleados sino que la entidad recibirá directamente los beneficios, teniendo en cuenta que esto se traducirá en eficiencia del personal y el mejor aprovechamiento de los recursos de que se dispone.

En la medida en que la Contraloría Municipal desarrolle con sentido de compromiso y responsabilidad programas como el de capacitación y estímulos y ponga en marcha los relacionados con inducción y reinducción, se espera que se mejoren tanto el desempeño de sus funcionarios como el clima organizacional al sentir que sus dirigentes se interesan por suplir sus necesidades y desarrollar sus capacidades lo que permitirá que todos los miembros se sintonicen hacia el logro de los objetivos que persigue la entidad.

8. RECOMENDACIONES

- ✓ Motivar a los empleados de la Contraloría Municipal en relación con el desarrollo del Plan de Capacitación e Incentivos con el fin de que se interesen y se genere expectativa en relación con los beneficios de este.
- ✓ Implementar los programas de inducción y reinducción con el fin de fortalecer e incentivar el sentido de pertenencia y compromiso hacia su institución.
- ✓ El ser humano es social por naturaleza por tanto vive en continua interacción con sus semejantes, en esta relación la actitud que una persona asuma frente a la otra influye notablemente. En cualquier organización es importante tener presente que el aprovechamiento de este aspecto es relevante teniendo en cuenta que si se logra que esta comunicación sea positiva, la coordinación del trabajo en equipo será más manejable y el logro de los objetivos planteados en la entidad serán más fáciles de conseguir.
- ✓ Teniendo en cuenta que actualmente el rubro presupuestal para el otorgamiento de incentivos es bastante reducido, se sugiere en un futuro cercano hacer un incremento para que de esta forma al mejor empleado se pueda hacerle un reconocimiento adicional, otorgándole un bono o costeándole la mitad de un viaje a un lugar turístico en la región. Este tipo de incentivos no requieren mayor erogación de dinero, no obstante para el empleado son bastante significativos.

9. BIBLIOGRAFÍA

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Bienestar social laboral. Bogotá: 2002. 124p.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Formación y capacitación del servidor público. Guías para su formulación. Bogotá: 2003. 84p.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Plan nacional de formación y capacitación. Actualización. Capacitación para una administración pública, general, participativa y descentralizada. Bogotá: 2003. 43p.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Plan institucional de capacitación. Guía para su formulación. Capacitación para una administración pública gerencial, participativa y descentralizada. 55p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Quinta edición. Mc. Graw Hill. Bogotá 1999. 1056p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Segunda Edición. Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.1994. 540p.

CHARRY RODRÍGUEZ, Jorge Alirio. Los indicadores de gestión y de resultados en las entidades del estado. Diseño, elaboración, aplicación, monitoreo y evaluación. Primera edición. Medellín, Colombia: Editora Jurídica de Colombia.1996. 153p.

DOMÍNGUEZ GIRALDO, Gerardo. Diseño de indicadores de gestión. Eficiencia, eficacia, efectividad. Medellín, Colombia: (sin editorial y sin paginación)

ROBBINS Stephen P. Administración teoría y práctica. Cuarta edición. Prentice Hall. México 1994. 697p.

WHERTER, William B. y DAVIS, Heith. Administración de personal y recursos humanos. Cuarta edición. México: Mc Graw Hill. 1995. 486p.

ANEXOS

Continuación Anexo A

CONTRALORÍA MUNICIPAL DE POPAYÁN
ENCUESTA PARA ELABORACIÓN DEL PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN

Objetivo: Identificar áreas y temas sobre los cuales se requiere capacitar para el cumplimiento de la misión de la Contraloría Municipal de Popayán

EVALUACIÓN DEL JEFE DE PERSONAL

Nombre:

Cargo:

Fecha:

Criterio de calificación:

E : Excelente, B : Bueno, A : Aceptable , D : Deficiente, I : Insuficiente

FUNCIONES	CALIFICACIÓN				
	E	B	A	D	I
CONOCIMIENTO					
HABILIDAD					

Firma: _____

Anexo C. Formato de evaluación de la jornada de inducción

CONTRALORÍA MUNICIPAL DE POPAYÁN EVALUACIÓN DE LA JORNADA DE INDUCCIÓN

Fecha:

Nombre:

Se le solicita diligenciar el presente formato con el ánimo de obtener información respecto a la calidad de jornada de inducción que se ha impartido, la información que suministre nos permitirá realizar los ajustes que sean necesarios para mejorar este proceso, por tal razón se ruega diligenciarlo con la mayor objetividad posible.

Criterio de calificación:

E: Excelente B: Bueno A: Aceptable D: Deficiente I: Insuficiente

CUESTIONARIO	CALIFICACIÓN				
	E	B	A	D	I
Se le dio la bienvenida y le presentaron sus compañeros de trabajo.					
Se le brindo la información necesaria relacionada con la entidad.					
Se le brindo la información necesaria relacionada con el cargo que va a ocupar.					
En relación con la cantidad y calidad del material impreso suministrado					
Recibió información suficiente y clara en cuanto a: normas, inhabilidades, incompatibilidades, deberes y derechos relacionados con los servidores públicos.					
Recibió información en cuanto a: servicios médicos, salarios, vacaciones, seguros, programas de jubilación, etc.					

¿Existe algún aspecto positivo o negativo a destacar de la jornada de inducción?

Anexo D. Formato de evaluación de capacitación

CONTRALORÍA MUNICIPAL DE POPAYÁN EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Fecha:

Nombre del curso:

Tema:

Dependencia capacitadora:

Se le solicita diligenciar el presente formato con el ánimo de obtener información respecto a la calidad de la capacitación que se está impartiendo, por tal razón se ruega diligenciarlo con la mayor objetividad posible.

1. ¿Se cumplieron sus expectativas en cuanto a contenidos? SI ____ NO ____

Comentarios: _____

2. ¿Contribuye en su desempeño laboral? SI ____ NO ____

¿Por qué? _____

3. ¿Contribuye en su desarrollo personal? SI ____ NO ____

¿Por qué? _____

4. Escriba los aspectos positivos y negativos del evento:

5. En cuanto al desempeño del capacitador:

- Puntualidad : puntual ____ impuntual ____
- El tema satisface: Necesidades institucionales ____
Necesidades personales ____
- La metodología: Excelente ____ Buena ____ Regular ____ Mala ____
- Conocimientos: Excelente ____ Buena ____ Regular ____ Mala ____
- Relaciones interpersonales: Buenas ____ Regulares ____ Malas ____

Anexo E. Formato de listado de asistencia de capacitaciones

**CONTRALORÍA MUNICIPAL DE POPAYÁN
LISTADO DE ASISTENCIA DE CAPACITACIONES**

Fecha:

Nombre del curso:

Tema:

Dependencia capacitadora:

No.	Nombre	Cargo	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Anexo F. Formato de registro de capacitaciones realizadas

**CONTRALORÍA MUNICIPAL DE POPAYÁN
REGISTRO DE CAPACITACIONES REALIZADAS**

AÑO _____

Anexo H. Oficio SG-0041

Anexo I. Acta de socialización del plan de capacitación y estímulos

Anexo J. Resolución No.123 DE 2005