

**Proceso de prácticas administrativas en el Instituto Nacional de Vías – INVIAS
Informe Final**

Jhon Fredy Piragauta Acevedo

Facultad de pregrados, Escuela Superior de Administración Pública – Sede Central

Opción de grado

Uriel Sandoval Rueda

Junio del 2022

Tabla de contenido

Proceso de prácticas administrativas en el Instituto Nacional de Vías – INVIAS	3
Metodología Propuesta Para La Ejecución De Actividades	4
Reporte De Actividades Desarrolladas Durante Las Prácticas Administrativas	6
Elementos De Análisis Frente A Los Instrumentos De Planificación Estructurantes De La Subdirección De Gestión Humana.	13
Plan Estratégico del Talento Humano - PETH	15
Plan Institucional de Capacitación - PIC	17
Plan Anual de Vacantes - PAV	18
Manuales Específicos de Funciones y Competencias Laborales.	20
Procesos Complementarios En La Gestión De La Subdirección De Gestión Humana	20
Situaciones Administrativas	21
Evaluaciones Del Desempeño	21
Logros Obtenidos	22
Resultados Finales	27
Medición Del Índice De Desempeño Institucional.	28
Revisión De Información Cargada En El SIGEP II.	30
Propuesta De Biblioteca Virtual De La SGH.	30
Actualización Normativa Para La Caracterización Del Proceso De GETH.	31
Documentación Relacionada Con Los Grupos Internos De Trabajo Del INVIAS.	31
Propuesta De Plan Estratégico De Talento Humano - PETH.	32
Balance Final De La Metodología DOFA.	33
Conclusiones	35
Resumen analítico	37

Proceso de prácticas administrativas en el Instituto Nacional de Vías – INVIAS

Las prácticas administrativas se posicionan como el proceso cohesionador entre el andamiaje académico y su irrupción práctica en la profesionalización del sector público. Se trata de una fuente propicia para la consolidación de saberes adquiridos en el ciclo formativo y su instalación en la realidad operacional de las entidades del país. A través de tales, se ofrecen aptitudes y habilidades que responden a las necesidades de la administración pública, y con ello, se crea un semillero para la renovación del recurso humano y sus competencias.

En mérito de lo expuesto, el Instituto Nacional de Vías – INVIAS se ubica como un escenario propicio para la adquisición de herramientas que permitan resolver los desafíos propios del sector público de acuerdo con su misionalidad, y, en simultáneo, aplicar los conocimientos y experiencias para el fortalecimiento de sus procesos. Se trata de una entidad que se posiciona en el sector transporte a través de quehaceres complejos que se robustecen por las metodologías institucionales de trabajo y la preparación idónea de su personal como elementos de base para su renovación interna.

Con causa en el rediseño organizacional por el que atravesó el INVIAS (normado por los Decretos 1292 y 1293 del 14 de octubre del 2021), se creó la Subdirección de Gestión Humana (SGH) como una dependencia coaligada con la Secretaría General. Se trata de un área caracterizada por la gestión del cuerpo laboral del Instituto, así como su aporte en la puesta en marcha de los procesos estratégicos de la entidad. Del mismo modo, cuenta con una amalgama de desafíos que requieren soluciones propositivas provenientes de personas que contribuyan a la gestión del INVIAS desde una concepción profesional con más dinamismo y soltura.

Mediante la inscripción de la plaza N° 1625966283-65 al programa Estado Joven se señalaron las siguientes actividades principales: i) Apoyar a los diferentes grupos que conforman el despacho de la SGH en la formulación de políticas, procesos, planes y programas

relacionados con los diferentes trámites que se generan en estos grupos, y, ii) Participar en la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes y programas de acuerdo con la orientación estratégica y gestión de la entidad.

Por su complejidad y relevancia en la dependencia, se constituyen como labores que no pueden desampararse, aspecto que sostiene que las prácticas administrativas son una respuesta oportuna para tales demandas. Para ello se optó por la figura de vinculación formativa mediante la Resolución 337 del 2022, la cual soporta el enlace constituido entre la entidad y la iniciativa del Ministerio del Trabajo y el Departamento Administrativo de Función Pública.

Para el desarrollo de labores se planteó el siguiente objetivo general: “Participar y apoyar los procesos relacionados con el manejo de la Subdirección de Gestión Humana de la entidad, siguiendo los procedimientos y normatividad establecidos”. Se trata de una responsabilidad acorde con la naturaleza de la dependencia y los aportes pronosticados desde el ejercicio de prácticas, razón por la que su concreción evoca a 5 objetivos específicos que abarcan a la generalidad del área y la pluralidad de sus responsabilidades.

De lo entredicho se desglosa el contenido del presente documento. Su estructura textual se caracteriza por la exposición de las actividades realizadas durante el lapso comprendido entre el 01 de febrero y el 30 de junio del 2022 así como su impacto para el cumplimiento de los objetivos específicos y general. De allí se arguye el compendio de logros obtenidos, productos y resultados generados para la entidad, para finalmente concluir y reflexionar alrededor del proceso de prácticas y su incidencia en la consolidación del ciclo formativo en administración pública.

Metodología Propuesta Para La Ejecución De Actividades

El ofrecimiento de análisis objetivos en el marco de las prácticas administrativas es fundamental para la construcción de argumentos de valor que impliquen mejoras en el área de

trabajo y su correlación con la integridad del Instituto. En tal sentido, es menester que el reconocimiento documental y metodológico de los procesos de la dependencia sean amplios y suficientes para ofrecer respuestas frente al objeto central del enlace formativo – profesional que se ha constituido. En el marco del apoyo prestado al fortalecimiento operativo de la SGH del INVIAS, se optó por un mecanismo de trabajo cualitativo e interpretativo de fuentes primarias. Este último se caracteriza por contener concepciones profesionales y propositivas para resolver los desafíos surgidos en este escenario.

Ello se tradujo en el estudio de planes institucionales, archivos internos y formatos dispuestos en los aplicativos y/o fuentes físicas del área. A partir de su examinación se sustentó la creación de documentación novedosa que se apoya en informes, reportes y matrices asociados a la pluralidad temática que abarcan las dos actividades generales junto con los siguientes objetivos específicos.

- a. Desarrollar habilidades en el análisis presupuestal correspondiente a cobros pensionales y parafiscales.
- b. Fortalecer conocimientos en temas de procesos de encargos y desarrollo de habilidades en la gestión y manejo del aplicativo SIGEP II.
- c. Participar y conocer propuestas para la elaboración y actualización de manuales y plantas de personal que contribuyan al proceso de reestructuración de la entidad.
- d. Desarrollar habilidades de análisis, preservación y manejo de documentos internos.
- e. Aplicar conocimientos para atender las solicitudes en temas de administración de personal e información organizacional de la entidad.

Estos fines concentran altos niveles de complejidad y responsabilidad al interior del área de talento humano. Asimismo, concatenan tópicos imprescindibles para el funcionamiento y gestión estratégica de la dependencia. Por esta razón, se desarrollaron labores coherentes con la multidisciplinariedad de la administración pública y su presencia académica y profesional en cada escenario del sector público. Con el sustento de una metodología afianzable en la

realidad organizacional de este entorno, se construyó un entramado propositivo que brindó mayor dinamismo en la productividad del grupo interno de trabajo a través de material documental que fungió como soporte a diferentes tareas rutinarias del talento humano.

Lo anterior se vio materializado a través de tres fases de trabajo que se adoptaron al lapso planificado. Estas se denominan como inicial, intermedia y final. La primera se caracterizó por el desarrollo de actividades asociadas a la medición del desempeño institucional del INVIAS mediante el Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión (FURAG), y el reconocimiento documental que coordina la dependencia asignada. Aunado a ello, se gestaron labores relacionadas con la revisión de hojas de vida cargadas en el aplicativo SIGEP II, acción sostenida durante la siguiente etapa.

La fase intermedia se asoció con acciones mayormente operativas. Se concluyó el diligenciamiento del FURAG 2021 y se abordaron temas relacionados con la verificación de instrumentos de planeación institucional, así como los Manuales Específicos de Funciones y Competencias Laborales. Asimismo, se afianzaron los temas del área de talento humano en torno a su función en los procesos estratégicos de la entidad. Entretanto, la fase final se enfocó en la consolidación de una biblioteca virtual en OneDrive para el almacenamiento de los documentos de la SGH, la consolidación de una matriz DOFA que reseña las características del área y la proposición de un esquema de Plan Estratégico de Talento Humano según aportes propios.

En ese sentido, el siguiente desglose de actividades responde con mayor especificidad a los propósitos planificados para el proceso de prácticas administrativas y los resultados obtenidos en el marco de la comunión formativa-profesional lograda en la interrelación del programa Estado Joven y su acogimiento al interior del INVIAS.

Reporte De Actividades Desarrolladas Durante Las Prácticas Administrativas

La conjunción de labores al interior de la SGH se desarrolló en dos sentidos, los cuales se desglosaron por su naturaleza y funcionalidad en el área. El primero de ellos esbozó al

compilado de actividades de índole operativa y cuyo enfoque se centró en la resolución de tareas rutinarias de la dependencia. Estos se presentan mediante un instrumento compilatorio que describe el contenido de cada acción realizada y el objetivo específico con el cual se asocia. Por medio de la *Tabla 1* se esquematiza la interrelación entre las actividades formuladas en el plan de trabajo del programa Estado Joven y los cinco objetivos que se formularon en la metodología general. En su interior se exponen los documentos o productos obtenidos tras el cumplimiento de cada asignación.

Entretanto, el segundo grupo adujo a aquellas labores direccionadas al análisis de los instrumentos de planificación de la entidad. Ello se traduce en la construcción de análisis y sugerencias que aporten a la consolidación de mejores planes institucionales en torno a su estructuración y contenidos. Se trata de un conjunto procedimental que se fundamenta en un componente académico y profesional con mayor contenido propositivo y analítico. Desde ese escenario se prevé la generalización de aportes y nuevas interrogantes que favorezcan la gestión futura en la dependencia abordada. Finalmente, se reseñan los logros y resultados obtenidos en materia de aportes consolidados y diagnóstico final de la dependencia mediante la aplicación de la metodología DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

Tabla 1

Actividades desarrolladas en la Subdirección de Gestión Humana

ACTIVIDADES POR REALIZAR	DESCRIPCIÓN DE LABORES
<p>Apoyar a los diferentes grupos que conforman el despacho de la Subdirección de Gestión Humana en la formulación de políticas, procesos, planes y programas relacionados con los diferentes trámites que se generan en estos grupos.</p>	<p>Apoyo en la revisión de hojas de vida de cargos asistenciales y profesionales en el SIGEP II</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación en aplicativo SIGEP II 2. Revisión de información consignada en las hojas de vida registradas en el sistema (Verificación efectuada para 100 cargos asistenciales) 3. Apoyo en la revisión de 150 hojas de vida y soportes documentales de cargos profesionales (universitarios y especializados)

	<p>4. Elaboración de reporte para la identificación de hojas de vida desactualizadas o que presentan falencias en la apertura de los documentos de soporte (educación y experiencia).</p> <p>Producto: Matriz de reporte de hojas de vida revisadas y verificadas según criterios establecidos.</p> <p>Objetivo relacionado: B y E.</p> <p>Estructuración de la Biblioteca Virtual de la Subdirección de Gestión Humana</p> <p>1. Creación del sitio digital para la biblioteca virtual. Realizado en OneDrive por solicitud interna de la subdirección.</p> <p>2. Recolección y revisión documental asociada con actos administrativos expedidos en la generalidad de la planta de personal.</p> <p>3. Clasificación de información recopilada según tipología documental nombramientos, vacancias, renunciaciones, licencias y vacaciones) y orden cronológico (anuales).</p> <p>4. Actualización periódica de la biblioteca y aplicación de elementos de gestión documental.</p> <p>Producto: Sitio web de la Biblioteca Virtual de la SGH - Creado en OneDrive de acceso privado.</p> <p>Objetivo relacionado: D y E.</p> <p>Apoyo en la revisión de perfiles según Manuales de Funciones y Competencias de la entidad en el marco del proceso de encargos vigente.</p> <p>1. Revisión comparativa de los Manuales de Funciones y Competencias del INVÍAS (Resolución 1778 de 2020 y Resolución 4172 de 2021).</p> <p>2. Selección y organización de fichas propias de los Manuales de Funciones y Competencias según los perfiles asignados para el proceso actual de encargos.</p> <p>3. Actualización de matriz de perfiles según modificaciones en los Manuales de Funciones y Competencias.</p> <p>Producto: Matriz actualizada sobre funciones de la Oficina de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - OTIC y documento de resumen de las fichas extraídas del Manual de Funciones y Competencias según indicaciones dadas.</p> <p>Objetivo relacionado: C.</p>
--	---

	<p style="text-align: center;">Apoyo en la organización de grupos internos de trabajo según estructura organizacional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de resumen de funciones asignadas a cada fragmento de la estructura organizacional del INVIAS según Decreto 1292 de 2021. 2. Elaboración de proyecto preliminar de resolución sobre la conformación de los grupos internos de trabajo del INVIAS (Sede central y 26 territoriales) 3. Verificación y actualización de modificaciones al proyecto de resolución (mayormente asociadas a reubicaciones de cargos según la naturaleza de cada grupo). <p>Producto: Documentos con resumen de funciones y proyecto de Resolución sobre grupos internos de trabajo.</p> <p>Objetivo relacionado: C, D y E.</p> <p style="text-align: center;">Colaboración en el ajuste de forma y contenido documental de procedimientos de gestión del talento humano</p> <p>Revisión y ajuste de formatos y textos de los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ATALHU-PR-7: Procedimiento para inspecciones planeadas en Seguridad y Salud en el Trabajo. ● ATALHU-PR-8: Procedimiento para la notificación, registro e investigación de los incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales. ● ETALHU-PR-5: Procedimiento de identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos -IPEVR-. <p>Producto: 3 documentos editados según indicaciones internas.</p> <p>Objetivo relacionado: D y E.</p> <p style="text-align: center;">Apoyo en la publicación de información asociada al “Proceso de Selección Entidades del Orden Nacional No. 2241 de 2022” al aplicativo de la CNSC.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selección y ajuste digital de fichas pertenecientes al Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales según cargos asignados (profesionales especializados y universitarios). 2. Organización de fichas asignadas en carpetas virtuales según indicaciones internas. 3. Capacitación y apoyo en el registro de vacantes en el
--	---

	<p>aplicativo SIMO. Incluye verificación de creación e identificación individual según criterios establecidos</p> <p>Producto: Documentación e información cargada en el aplicativo de la CNSC en razón del Proceso de Selección N° 2241 del 2022.</p> <p>Objetivo relacionado: E</p> <p style="text-align: center;">Apoyo en el proceso de verificación del cargue de certificados de bienes y rentas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Complemento a la matriz de reporte de cargue de información con correos institucionales de personal identificado. 2. Remisión de correspondencia virtual individualizada sobre recordatorio para el cargue de certificaciones de bienes y rentas de la vigencia 2021. <p>Producto: Matriz de reporte con personas sin certificaciones cargadas de bienes y rentas 2021.</p> <p>Objetivo relacionado: D</p> <p style="text-align: center;">Formulación de propuesta documental sobre el Plan Estratégico de Talento Humano – PETH 2022</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de matriz interna sobre el desglose de planes integradores de la Gestión Estratégica del Talento Humano - GETH 2019 – 2022. 2. Análisis y aportes de mejora para el Plan Estratégico del Talento Humano 2019 - 2022. 3. Elaboración de matriz compilatoria con la actualización de la información de los planes integradores de la GETH (Bienestar e incentivos, capacitación, seguridad y salud en el trabajo y previsión de recursos humanos). 4. Recopilación de información y material externo para la esquematización de la propuesta de PETH para el INVIAS 2022. 5. Construcción de documento de propuesta del PETH 2022 según material recolectado y aportes propios. <p>Producto: Documento de propuesta sobre el Plan Estratégico del Talento Humano para el INVIAS.</p> <p>Objetivo relacionado: D y E.</p>
<p>Participar en la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes y programas de acuerdo con la orientación estratégica y</p>	<p style="text-align: center;">Apoyo en la revisión del Formato Único Reporte de Avance de la Gestión – FURAG</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de resultados FURAG 2020 según la misionalidad de la Subdirección de Gestión Humana.

<p>gestión de la entidad. 100%</p>	<p>2. Verificación de evidencias presentadas para 2020 y análisis comparativo según proyección de resultados para 2021.</p> <p>3. Apoyo en el autodiagnóstico de acciones por mejorar para fortalecer la evaluación del FURAG en la vigencia 2021.</p> <p>4. Realización de reporte de requerimientos y evidencias necesarias para mejorar los procesos de gestión de la SGH en el marco del FURAG (Matriz de responsabilidades dispuesta como ejercicio de evaluación interna previa al diligenciamiento del formato para el 2021). -Dos reasignaciones de responsabilidades y evidencias a recopilar-.</p> <p>5. Compilación archivística de evidencias requeridas para el diligenciamiento del FURAG 2021.</p> <p>6. Apoyo en el diligenciamiento de respuestas para las preguntas asignadas a la SGH y Secretaría General en el marco del FURAG 2021.</p> <p>7. Elaboración de matriz para la consolidación y verificación de respuestas suministradas al FURAG 2021 y ubicación documental de los soportes anexados.</p> <p>Producto: Matriz comparativa del diligenciamiento del FURAG para las vigencias 2020 y 2021. Recopilación y ajuste de evidencias presentadas.</p> <p>Objetivo relacionado: B, D y E.</p> <p style="text-align: center;">Ayuda en la revisión de requisitos asociados a las postulaciones internas para la solicitud de apoyos educativos (Fases I y II)</p> <p>1. Verificación de documentación asociada con las postulaciones para la solicitud de apoyos educativos (propios o para hijos/hijas).</p> <p>2. Identificación de incongruencias en las postulaciones (relacionadas con errores en la digitalización de identificaciones, cuentas bancarias, razones sociales, nombres de personas, entre otros).</p> <p>3. Actualización de la matriz de seguimiento asignada a la actividad mencionada.</p> <p>Producto: Matriz para la consolidación y verificación de información registrada por los solicitantes de los apoyos educativos.</p> <p>Objetivo relacionado: B y D.</p> <p style="text-align: center;">Apoyo en la actualización del marco normativo empleado para la caracterización del proceso de Gestión del Talento Humano</p>
--	---

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de forma y contenido de la matriz de caracterización del proceso enunciado. 2. Recopilación de fuentes normativas aplicables para los ejes temáticos abordados por la Gestión de Talento Humano. 3. Verificación de vigencias y ordenación cronológica de normas citadas. 4. Estructuración de matriz normativa actualizada según documentación interna e indicaciones suministradas. <p>Producto: Cuadro normativo actualizado y adecuado al documento de caracterización del proceso de Gestión del Talento Humano.</p> <p>Objetivo relacionado: A, B, C, D y E.</p> <p style="text-align: center;">Participación en jornadas de capacitación encabezadas por la Subdirección de Gestión Humana en el marco de las prácticas administrativas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formar parte de la jornada de capacitación interna sobre procesos contractuales del INVIAS mediante la modalidad de prestación de servicios. 2. Recibir orientaciones en el marco de los procesos de encargos, relaciones contractuales diversificadas y situaciones. <p>Producto: Reconocimiento de ejes temáticos relacionados con los procesos estratégicos encabezados por el área de talento humano.</p> <p>Objetivo relacionado: A y D.</p> <p style="text-align: center;">Acciones colaborativas de acuerdo con actividades institucionales con influencia de la Subdirección de Gestión Humana.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de material de exposición (diapositivas) relacionado con los servicios, labores y responsabilidades a cargo del grupo de Gestión del Talento Humano. 2. Apoyo en el montaje decorativo para la realización de la actividad del “Día Feliz”. 3. Apoyo en la organización de material enviado a las 26 Direcciones Territoriales con ocasión a las actividades de bienestar. 4. Apoyo en la proposición de acciones de mejora según los resultados obtenidos en la medición FURAG 2021 (políticas y recomendaciones propias de la SGH y Secretaría General). 5. Colaboración logística en el Foro INVÍAS “Retos del sector transporte en la defensa jurídica”. 6. Colaboración logística en el Foro INVÍAS “Sistemas
--	---

	<p>inteligentes de transporte para la modernización de la infraestructura de Colombia”.</p> <p>7. Participación en el Foro INVIAS “Bienestar y protección de la fauna en carreteras, lanzamiento de metodología de sostenibilidad AIKA”.</p> <p>Producto: Habilidades y aprendizajes relacionados con el trabajo colaborativo al interior de la Subdirección Humana. Balance favorable en la totalidad de actividades.</p> <p>Objetivo relacionado: C, D y E.</p>
--	--

Las actividades expuestas fueron desarrolladas en contextos flexibilizados, lo que facilitó su desarrollo en diferentes momentos del proceso de prácticas administrativas. Se trató de un conglomerado de labores cuyo balance final es favorable. Lo entredicho se sustenta en los informes de seguimiento que se suscitaron progresivamente en el marco del programa Estado Joven, de allí que el nivel de cumplimiento frente a lo pronosticado durante el periodo de trabajo equivaliera al 100%. Aunado a ello, se concentraron esfuerzos en el análisis y aportes frente a las estructuras y contenidos de los planes institucionales. Para ello se esgrime lo documentado a continuación.

Elementos De Análisis Frente A Los Instrumentos De Planificación Estructurantes De La Subdirección De Gestión Humana.

Al conjunto de actividades expuesto se suma el trabajo autónomo que se asocia con el estudio y observaciones sobre los instrumentos de planificación que se manejan en el área. Se trató de una serie de análisis que robustecieron nuevas habilidades críticas y propositivas para el funcionamiento idóneo de la dependencia. Para ello se analizaron los documentos que conjugan el marco de la Gestión Estratégica del Talento Humano y que se señalan en el siguiente esquema.

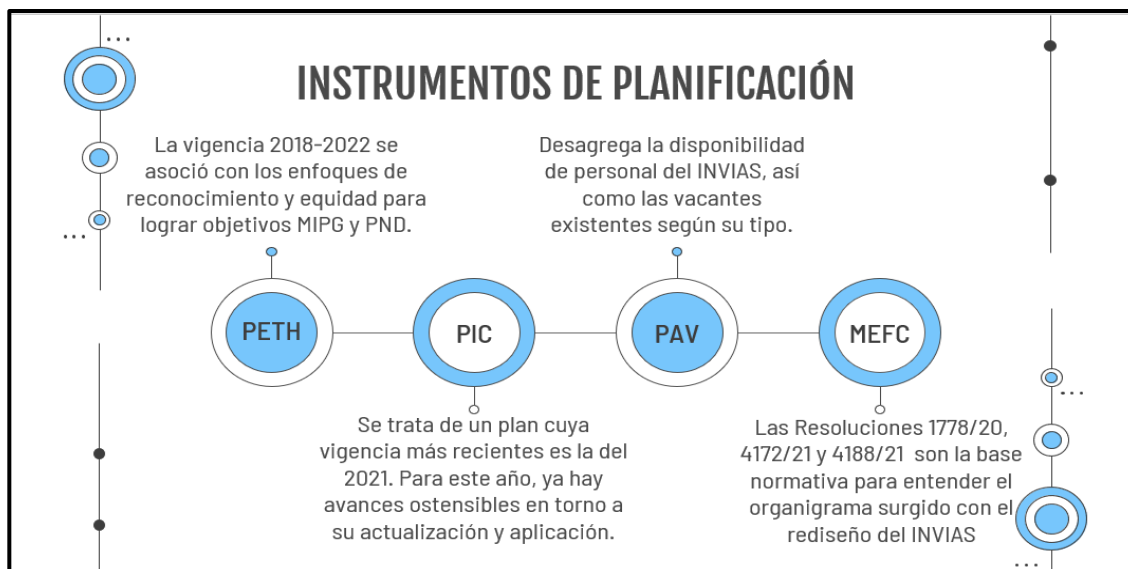


Figura 1: Instrumentos centrales para la planificación de la Subdirección de Gestión Humana

La selección de estas fuentes documentales obedeció a la complejidad que distingue a los procesos estratégicos que encabeza la SGH, así como a la trascendencia de los instrumentos de planificación en la gestión del área. El Plan Estratégico del Talento Humano es el producto de mayor relevancia al interior de los grupos de trabajo. Se caracteriza por la inclusión de tópicos asociados con bienestar e incentivos, capacitación, salud y seguridad en el trabajo, así como previsión del recurso humano.

Asimismo, el Plan Institucional de Capacitación congrega la información relacionada con los procesos de formación y entrenamiento del personal del INVIAS, el cual se aborda en el Plan Anual de Vacantes como la herramienta para la determinación de disponibilidad de personal para garantizar el cumplimiento de la misionalidad de la entidad.

Finalmente, se toma al cúmulo de resoluciones que formalizan a los Manuales Específicos de Funciones y Competencias Laborales como la fuente normativa para concentrar información asociada con las plantas de personal y los perfiles demandados para el funcionamiento por áreas del Instituto. A continuación, se sintetiza el análisis pormenorizado frente a cada insumo mencionado y las diferentes observaciones analíticas que se postulan para su mejoramiento o reconocimiento por sus condiciones.

Plan Estratégico del Talento Humano - PETH

Se trata de un instrumento cuyas generalidades indican que la equidad y el reconocimiento son los pilares de un enfoque sistémico que pretende, a través de los procesos, la mejora en las condiciones de vida laboral y profesional de los servidores públicos pertenecientes al Instituto. Estos actores se involucran como el recurso de mayor prevalencia en el actuar del responsable del plan: el Grupo de Gestión del Talento Humano, el cual se ubicó previamente en la Subdirección Administrativa. Empero, dicho equipo pasó a formar parte de la nueva Subdirección de Gestión Humana (creada como consecuencia del rediseño por el que atravesó el Instituto hacia 2021).

Se trata del instrumento principal para la planificación del talento humano al interior del INVIAS. Es por ello que se compone de varios planes y programas que abarcan los temas de mayor preponderancia en las labores llevadas a cabo por el grupo de talento humano. Estos elementos se exponen en la *figura 2* con el fin de establecer su complementariedad y relevancia en la entidad, así como reseñar algunos de sus componentes centrales.



Figura 2: Componentes centrales del PETH implementado en el INVIAS.

Con el posicionamiento de buenas prácticas documentales al interior de las entidades públicas del país, se han incrementado los estándares de calidad en torno a la producción de planes estratégicos. Al tratarse del documento insignia que formula la SGH como resultado de su coordinación interna, es menester que su análisis esboce mayores niveles de rigurosidad y aportes que produzcan avances ostensibles frente a las disposiciones nacionales.

De acuerdo con lo visualizado en la estructura del plan implementado durante el 2021 se identificaron debilidades en algunos aspectos, lo que impide catalogar a este instrumento como una fuente excelsa. No obstante, este aspecto no reduce al conjunto de virtudes que se esgrimen en el documento.

El PETH es un conjunto que interrelaciona a los seis tópicos enunciados en la *figura 2* desde un enfoque sistémico, lo que favorece la puesta en marcha de sus labores asociadas. A su vez, cuenta con un sustento normativo que se robustece por la pluralidad de las reglamentaciones referenciadas. Otro aspecto positivo aduce al conjunto de fuentes que se usan como referentes para una formulación adecuada del plan, sin embargo, desde ese punto se han detectado dificultades en materia de la esquematización y contenidos del plan. De allí se arguye la necesidad de ahondar estos elementos como acción correctiva.

En concordancia con lo dispuesto por la Guía para la Gestión Estratégica del Talento Humano (Función Pública, 2017), la formulación de los PETH se debe efectuar con base en el ciclo de vida del servidor público por medio de procesos dinámicos que se distinguen por su organización en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Sobre este aspecto, el INVIAS cuenta con avances significativos en pro de la consolidación de un instrumento idóneo para la GETH; su debilidad se desenvuelve alrededor de la organización de la información en un documento que garantice la trazabilidad de lo abordado.

Aunado a ello, se postulan propósitos impropios del Instituto (se toman de la Guía de GETH, Función Pública, 2017), lo que evoca una carencia de autonomía frente a los fines

perseguidos mediante la materialización del plan. Al identificar este asunto, se detectó la necesidad de un proceso corrector en torno al uso de recursos relacionados con lenguaje claro, métodos para la redacción y construcción gramatical. En este punto se sugiere el planteamiento de propósitos propios (respondiendo a la fuente citada) como una fuente de apropiación frente a los resultados esperados durante la generalidad del proceso del PETH.

Gran parte de estas debilidades se asocian con la falta de una herramienta de autodiagnóstico que determine el estado de la GETH previo a la estructuración de un nuevo plan. Para ello se postula la implementación de la herramienta dispuesta por Función Pública para la valoración de las rutas de creación de valor que componen la gestión. Se trata de un insumo esencial para la determinación de planes de acción que permitan el fortalecimiento del talento humano desde la aplicación de medidas en el marco del ciclo del servidor público.

Sobre los contenidos mínimos e información que se debe plantear en este tipo de planes, se explaya una propuesta documental en la sección de resultados asociados al proceso de prácticas administrativas. Se pretende ubicar al INVIAS como una de las entidades pioneras en torno a la gestión del talento humano mediante un plan ordenado que impulse mejoras en la institucionalidad de la entidad y su posicionamiento en la globalidad de la administración pública.

Plan Institucional de Capacitación - PIC

Una de las mayores dificultades en este plan obedece a los atrasos en la publicación del documento implementado para esta vigencia. Sin embargo, esto es un síntoma ocasionado por el impacto operativo que produjo el rediseño organizacional que vivió el Instituto. Se trata del instrumento insignia en materia formativa de los trabajadores de la entidad, y cuenta con una estructura documental que permite la retroalimentación y reconocimiento de contenidos.

Desde un enfoque de aprendizaje significativo, se estimula el fortalecimiento interactivo de habilidades aplicables en los entornos personal y profesional. Con la consolidación de la Escuela Corporativa Guillermo Gaviria Correa se ha posicionado a la capacitación como un eje

preponderante en las dinámicas laborales. Este grupo de trabajo es el epicentro de un plan que se caracteriza por la formulación de metas e indicadores propios que ofrecen valores agregados a la gestión estratégica del talento humano en torno a las actividades conmensurables por sus efectos en la misionalidad. Asimismo, se resalta la adopción del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030 como una de sus fuentes estructurantes.

Pese a sus virtudes, es un plan que puede catalogarse como objeto de mejora mediante la implementación de elementos correctivos. Dentro del análisis a la estructuración y contenidos del plan se hallaron falencias leves frente a su composición normativa y alineación frente a los temas abordados, disposición de contenidos explicativos -caso puntual de la falta de claridad en las actividades lideradas o desarrolladas desde la Escuela Corporativa y la estrategia de “Expertos INVIAS”-, producción de indicadores, así como construcción gramatical y ortográfica.

Para ello se recomienda la ampliación explicativa de las labores a cargo de la Escuela Corporativa. Al tratarse de un órgano con amplio reconocimiento al interior de la entidad, debe contar con una ruta de acción clara que permita el enraizamiento de actores y acciones congruentes con los fines de la entidad. Asimismo, se sugiere la proposición de tópicos que diferencien la gestión interanual, y generen valor agregado frente a la formación y capacitación de los trabajadores. Por último, se promueve la revisión conjunta del documento actualizado en torno a su redacción y esquematización final.

Plan Anual de Vacantes - PAV

Se trata de uno de los documentos con mejor estructuración en torno a los planes y programas gestados para la vigencia 2022. Cuenta con un diseño y estructura armoniosa, lo que favorece la comprensión del contenido en torno a objetivos, disponibilidad de personal, tipologías y estadísticos de las vacantes, temas de provisión de empleos, situaciones administrativas y demás tópicos relacionados. Sin embargo, cuenta con un marco normativo al que se le atribuye una extensión ostentosa en proporción con los demás temas. Se propone el

uso de cuadros de resumen en los que se exponga de forma sucinta a aquellos elementos y aplicaciones de las disposiciones legales vigentes en torno a la naturaleza del plan.

Es un instrumento que se fundamenta en el estudio de la planta de personal del Instituto, la definición de vacancias y la búsqueda sostenida para que el INVIAS cuente con el personal suficiente para el cumplimiento de su misionalidad, aspecto que impulsa su relevancia al interior de la entidad, y resalta las labores encabezadas desde la SGH.

A nivel estadístico se cuenta con que, de un total de 1079 cargos que conforman la planta de personal del INVIAS, 402 se encuentran en situación de vacancia. Se trata de una porción importante para el funcionamiento del Instituto y su consecuente impacto en las finalidades que se persiguen en su operatividad.

Otro dato para tener en cuenta es que, de esas 402 vacancias, 317 son definitivas, mientras que 85 son temporales. Del mismo modo, 389 de las vacancias se ubican en cargos de carrera administrativa, entretanto, los 13 restantes se posicionaron en la modalidad de libre nombramiento y remoción. Sobre lo mencionado, se destaca que, en la actualidad, la entidad se encuentra adelantando un proceso de encargos. Lo explicado se soporta en la siguiente tabla.

Tabla 2

Composición estadística de las vacancias en el INVIAS

Carrera Administrativa	Propiedad	Provisionalidad	Encargo	Comisión	Vacante	Total
Asesor	3	0	0	0	0	3
Profesional	175	45	158	0	363	741
Técnico	32	7	22	0	12	73
Asistencial	117	41	7	0	14	179
Total parcial	327	93	187	0	389	996
Libre nombramiento y remoción	Propiedad	Provisionalidad	Encargo	Comisión	Vacante	Total
Directivo	41	0	1	7	1	50
Asesor	15	0	0	1	10	26
Profesional	1	0	0	0	1	2
Asistencial	4	0	0	0	1	5
Total parcial	61	0	1	8	13	83
Total general	388	93	188	8	402	1079

Manuales Específicos de Funciones y Competencias Laborales.

Se constituyen como los documentos centrales para entender la diferenciación entre los cargos que conforman la planta de personal del INVIAS. Previo al antecedente del rediseño organizacional, este aspecto se mantuvo regulado mediante la Resolución 1778 del 2020, que tuvo en cuenta a 915 cargos. Se destaca la estrategia de codificación documental que se emplea desde este precedente para el manual. Se desglosan los cargos con ocasión a su identificación, áreas relacionadas, propósitos perseguidos, funciones detalladas, conocimientos y competencias, requisitos académicos y de experiencia, y, por último, equivalencias para tener en cuenta según disposiciones legales. Esta estructuración perdura en la actualidad.

Este contenido se ensancha en las Resoluciones 4172 y 4188 del 2021 como las normas reguladoras de la planta de personal del Instituto. Según las actualizaciones exhibidas en estas fuentes, se tienen en cuenta a 1079 cargos. Se trata de los manuales usados en las actividades de la totalidad de áreas de la entidad y cuenta con las mismas virtudes que su documento predecesor. Asimismo, se expidió la Resolución 1552 del 2022 como la actualización de mayor vigencia aplicativa. La conjunción de estas normas mantiene a este insumo como un conjunto ordenado y publicado correctamente en la web institucional. Ello sustenta la aplicabilidad y generalidad de estas fuentes, sin embargo, el INVIAS prevé la unificación documental del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales para la vigencia actual.

Procesos Complementarios En La Gestión De La Subdirección De Gestión Humana

La gestión del área de talento humano se caracteriza por la pluralidad de sus labores. Se trata de una dependencia cuya responsabilidad sobresale de la globalidad estratégica para ofrecer un salto de calidad con mayores rasgos operativos. En ese contexto se ubican labores adicionales a las estipuladas en la implementación de los planes institucionales y contenidos

orientados a la organización del personal. Por tal motivo, se hace necesario el abordaje asociado con la coordinación de las situaciones administrativas que se gestan en la entidad, así como el reconocimiento de las evaluaciones del desempeño como un proceso transversal.

Situaciones Administrativas

En la actualidad, el Instituto no cuenta con un instrumento que permita interactuar en tiempo real con la información conjunta y organizada con relación a licencias, vacaciones, renunciaciones y otras situaciones de índole administrativa. Empero, se ha propuesto la generación de un repositorio trazado mediante una biblioteca virtual para efectuar un control periódico por parte de la SGH y su correlación con las demás dependencias.

Se trata de estadísticas y actos administrativos cuya información se cataloga como sensible, por lo que demanda de mayores cantidades de tiempo para su registro sistematizado, no obstante, con la implementación de una herramienta digital para su ordenación, se prevé el acceso dinámico a esta información, así como su actualización recurrente. Además, se trata de un ejercicio que invoca al enriquecimiento de habilidades en materia de gestión documental y favorece la accesibilidad a los datos según su necesidad e inmediatez. El área de talento humano ha ensanchado avances parciales en torno a la implementación de acciones de mejora para este aspecto, su afianzamiento y seguimiento en el grupo de trabajo. Este es un asunto que se coaliga con la proposición de una biblioteca virtual que afiance la accesibilidad de la información según los lineamientos internos que se establezcan.

Evaluaciones Del Desempeño

La valoración de contribuciones individuales de los trabajadores es fundamental para la adopción y puesta en marcha de los instrumentos de planificación. Allí surge la evaluación del desempeño laboral como un proceso transversal que se adopta para el análisis del desempeño de los trabajadores a nivel laboral y comportamental. Del mismo modo, funge como un insumo para determinar el logro de objetivos y metas que se proyectan en pro del mejoramiento de las condiciones del servicio público. Su aplicabilidad conjuga a los servidores de carrera

administrativa, los empleados provisionales y a los de libre nombramiento y remoción diferentes a los gerentes públicos.

Se destaca que el INVIAS cuenta con una metodología propia para la implementación de este proceso, razón por la que detecta con mayor dinamismo las fortalezas y oportunidades en el ejercicio del servicio público. Mediante la apropiación de compromisos, se valoran las acciones operativas que responden a las responsabilidades, funciones propias de los empleados y sus competencias según los lapsos establecidos a nivel interno. A este tópico se suma la labor interna que se efectúa con los acuerdos de gestión, no obstante, es un tema no abordado en el proceso de prácticas administrativas.

Logros Obtenidos

Con el análisis de las fuentes de planificación institucional se constituyó un proceso de afianzamiento documental en torno a la responsabilidad estratégica de la SGH. Aunado a ello, la comprensión sobre las responsabilidades y labores encabezadas por la dependencia coadyuvó en la apropiación del área del trabajo y sus dinámicas productivas y comportamentales. Desde la administración pública se ha cimentado un conjunto formativo y profesional que permitió la puesta en marcha de actividades idóneas para el área del talento humano y su correspondencia con el Instituto. A continuación, se reseñan los principales logros obtenidos durante el proceso de prácticas administrativas en correspondencia con los objetivos proyectados.

De acuerdo con la pluralidad de actividades e instrumentos analizados se ha logrado un cumplimiento total frente al objetivo general. Se ejecutaron funciones que apoyaron de forma ostensible a la gestión de la dependencia según las asignaciones suministradas y el impacto en los resultados internos. Lo entredicho se sustenta en la adquisición e implementación de conocimientos y habilidades que fungieron como suministro para la resolución de necesidades procedimentales en el área de trabajo. A raíz de ello, se presenta el balance de cada objetivo específico y los elementos para tener en cuenta para argüir su cumplimiento total.

a. Desarrollar habilidades en el análisis presupuestal correspondiente a cobros pensionales y parafiscales.

Se consolidó como un objetivo mayormente asociado al reconocimiento operativo de funciones a cargo de la dependencia. Su importancia se direcciona a la comprensión de procesos dinámicos que subyacen del manejo de nómina y demás insumos relacionados con la gestión del personal. Se fortalecieron capacidades relacionadas con los medios dispuestos por la entidad para la elaboración de análisis presupuestales y sus niveles de aplicabilidad en los plazos de cada actividad coaligada.

Asimismo, se retroalimentaron aprendizajes direccionados a la diferenciación entre las contribuciones parafiscales y los cobros pensionales según los medios normativos nacionales y los lineamientos internos de la entidad. La finalidad perseguida por este ítem se alcanzó de forma omnímoda.

b. Fortalecer conocimientos en temas de procesos de encargos y desarrollo de habilidades en la gestión y manejo del aplicativo SIGEP II.

La apropiación y sostenimiento de sistemas de información es fundamental para la modernización del sector público. La evolución en la gestión documental ha permitido el afianzamiento de habilidades que fortifican el manejo de datos, así como su accesibilidad y manejo. La especificidad del SIGEP II es un ejemplo idóneo sobre lo entredicho. Se trata de un insumo insoslayable para la gestión del talento humano en las entidades del país, razón por la que el INVIAS lo apropia como su fuente central para esta labor.

En el marco del proceso de encargos adelantado por el Instituto, se gestó la necesidad aludida a la revisión pormenorizada de la información de las hojas de vida de los trabajadores ubicados en los niveles asistencial y profesional (universitario y especializado). Con un total de 250 currículos valorados, se alcanzó un cumplimiento total frente al objetivo relacionado. Se trató de un ejercicio enriquecedor cuyo dinamismo promovió aprendizajes significativos.

Se destaca que el manejo del aplicativo se robusteció por medio de capacitaciones internas y externas, así como la adopción de conocimientos procedentes del proceso académico. De allí que su implementación en escenarios reales del sector público se efectuara sin algún tipo de problemática. Del mismo modo, fue una labor transversal en el marco del proceso de encargos, esto por la necesidad de un reporte actualizado que funcionase como insumo para la valoración de los cargos determinados internamente. Fue una actividad desarrollada en diferentes momentos de la práctica administrativa, lo que resalta la necesidad de acciones ágiles para responder a este tópico según indicaciones suministradas.

c. Participar y conocer propuestas para la elaboración y actualización de manuales y plantas de personal que contribuyan al proceso de reestructuración de la entidad.

En el marco del rediseño organizacional por el que atravesó el Instituto, el conocimiento y disposición frente al cambio de las reglamentaciones internas son importantes. La entidad expidió la Resolución 1552 del 2022 como una nueva actualización complementaria a las disposiciones aplicadas en el contexto del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales. Su proceso de planificación e instrumentalización se validó paralelamente con el proceso de encargos desarrollado durante el segundo trimestre del año. Con la comprensión de este proceso y la retroalimentación recibida en torno a su trascendencia, se reforzó el aprendizaje asociado con la disposición de los cargos y las características que le atañen.

Aunado a este proceso, se sustenta el cumplimiento total del objetivo a través de las labores orientadas al manejo de la planta global de personal. Se trató de uno de los insumos centrales para el desarrollo de las actividades encaminadas a la medición del desempeño institucional por medio del FURAG. Es un instrumento organizado y que se usó en diferentes contextos según las asignaciones adquiridas durante el proceso de prácticas.

Del mismo modo, se destaca que la matriz empleada para la gestión de la información del personal no fue objeto de modificaciones significativas que afectasen los procesos internos. No obstante, en el marco de las condiciones propositivas que se estimulan por la formación en

el contexto del saber administrativo de lo público, se sugiere la socialización de esta herramienta a la totalidad de dependencias conformadoras del INVIAS y su publicación en el portal institucional.

Se trata de un objetivo cuya relevancia se sostiene por el reconocimiento de la realidad intraorganizacional de la dependencia y su posicionamiento estratégico frente a la amalgama institucional. Su cumplimiento es idóneo y eleva su argumento en la sección de actividades y elementos de planificación analizados.

d. Desarrollar habilidades de análisis, preservación y manejo de documentos internos.

Se consolidó como el objetivo con mayor trazabilidad en el proceso desarrollado. Con la proposición de instrumentos y acciones de mejora en torno a la gestión documental de la dependencia, se creó una senda de buenas prácticas que se implementan paulatinamente en diferentes actividades.

Sobre ello, se gestó la Biblioteca Virtual de la SGH como un instrumento para el fortalecimiento de acciones asociadas con la ordenación y accesibilidad a información computada en actos administrativos de interés interno. Allí se postularon elementos como la esquematización de carpetas digitales, medios para la nominación archivística y estrategias para garantizar el uso de la herramienta en el grupo de trabajo. Sin embargo, su proyección cuenta con rasgos importantes de mejora en su implementación según lineamientos y recursos destinados por la subdirección enunciada.

A esta labor se cohesionan los resultados obtenidos en la medición del desempeño institucional. Se lideró el proceso de recopilación y ajuste de reportes, informes y documentos que funcionaron como evidencias indexadas en el aplicativo destinado para la valoración del FURAG II. Con la construcción de una matriz compilatoria, se promovió el seguimiento a las respuestas agregadas en el formulario y su línea argumentativa. Fue una propuesta que

complementó el ejercicio impulsado por el grupo interno de talento humano como una medida para el seguimiento de resultados y formulación de acciones de mejora para vigencias futuras.

La consolidación de habilidades en el manejo de documentación interna también se fundamentó en la creación de reportes, matrices e informes relacionados con los procedimientos internos del grupo de talento humano. La SGH cuenta con avances significativos en torno a la organización de su compendio documental, sin embargo, se sugieren mejoras asociadas a la disposición de material propio de las situaciones administrativas.

Este objetivo se posicionó como el mayor coordinador de habilidades en el desarrollo de actividades durante el proceso de prácticas administrativas. Su cumplimiento absoluto concatenó los resultados obtenidos en pro de los demás fines, razón por la que se destaca como el medio articulador entre los conocimientos ofrecidos y los rendimientos alcanzados en la instrumentalización de las virtudes de la administración pública, y su concreción en la realidad organizacional de la dependencia abordada.

e. Aplicar conocimientos para atender las solicitudes en temas de administración de personal e información organizacional de la entidad.

La gestión del recurso humano se constituye como un tema desafiante en todas las organizaciones del país. Al interior del INVIAS se le atribuye la condición estratégica a este tópico. Por tal motivo, el desarrollo de actividades en este escenario es un asunto rutinario que requiere de márgenes altos de calidad en torno a la aplicación de conocimientos teóricos y prácticos. Gran parte de la operatividad en el contexto de este objetivo se efectuó con el desarrollo de revisiones en torno al aplicativo del SIGEP II y a la construcción de reportes que fungieron como insumos para el proceso de encargos.

Asimismo, esto se complementa con el reconocimiento procedimental de formatos y matrices que componen a los sistemas de información internos. Comprender la ubicación archivística de los procesos, la funcionalidad de los aplicativos institucionales, y apropiar las

habilidades digitales a esta responsabilidad, implica un cumplimiento total del objetivo, el cual colinda con el objetivo general y su consecución. Del mismo modo, se fortalecen habilidades en materia de gestión documental y sus implicaciones en las finalidades internas del área de trabajo.

La concatenación de estos objetivos y su cumplimiento permitieron el alcance absoluto del fin general del proceso desarrollado. Con argumentos propositivos y un grupo de trabajo preparado, se han promovido escenarios de mejora en la coordinación y desarrollo de labores de la SGH. Con el 100% de las actividades realizadas, se arguye que el balance de las prácticas administrativas es favorable y se constituyó como una fuente importante para la mejora de los procesos en el marco de la dependencia citada. Lo expuesto se desglosa archivísticamente en la siguiente sección documental.

Resultados Finales

Las actividades desarrolladas se sustentan con material documental que soporta información esencial para los procesos de la dependencia. Como parte de la gestión realizada es menester la exposición de los resultados principales en torno a la consecución absoluta de los objetivos planificados. En razón archivística, se destacan los productos esbozados en el desglose de actividades operativas; estos se caracterizaron por la creación de material relevante para la generalidad de la SGH y el cumplimiento de sus responsabilidades.

En el marco del aporte ofrecido para el mejoramiento de la gestión desarrollada por el área de talento humano, a continuación, se presentan las contribuciones más significativas para la optimización de sus líneas de trabajo y el posicionamiento interno frente al esqueleto organizacional del INVIAS. Estos resultados se suscriben según la pluralidad de labores desarrolladas para el abordaje de los diferentes procesos en los que se generó algún margen directo de influencia desde lo ejecutado durante las prácticas administrativas.

Medición Del Índice De Desempeño Institucional.

Se posicionó como uno de los elementos de mayor importancia durante el desarrollo de las prácticas administrativas. Fue un proceso que se lideró para la obtención de mejoras ostensibles en torno a la evaluación de las dimensiones y políticas relacionadas con el talento humano del INVIAS. Para ello, se generó un proceso de valoración progresiva frente a los resultados obtenidos por la generalidad del Instituto entre el 2018 y el 2021. En el primer año señalado el Índice de Desempeño Institucional (IDI) de la entidad fue equivalente a 71,7 puntos. De acuerdo con este puntaje, se estableció como meta para la vigencia 2021 el crecimiento de esta cifra en al menos 10 unidades.

Para el 2019, el INVIAS obtuvo un total de 75,7 puntos. Entretanto, el año siguiente se continuó con la progresividad en el incremento del IDI, logrando así un valor de 82,4. Para entonces, se habían cosechado 10,7 unidades de aumento, por lo que la meta central se cumpliría sin algún obstáculo significativo. No obstante, la entidad priorizó en el mantenimiento de la tendencia al alza de este rendimiento, logrando una puntuación equivalente a 86,3 puntos para la vigencia 2021. En síntesis, se obtuvo una mejoría de 14,6 puntos, cifra que se justifica en la gestión desarrollada por cada dependencia en torno a las dimensiones integradoras del MIPG.

En el marco de la primera dimensión de este modelo, la gestión sustentó mejoras significativas. De acuerdo con lo expuesto en la *Figura 3*, el INVIAS en 2018 alcanzó un puntaje de 74,4. En la misma senda progresiva del crecimiento señalado, para el 2019 se obtuvieron 76,8 unidades, mientras que para el año siguiente se logró la cifra de 80. Como se demuestra, el promedio de crecimiento entre los primeros tres años de la comparación correspondió a 2,8 puntos.

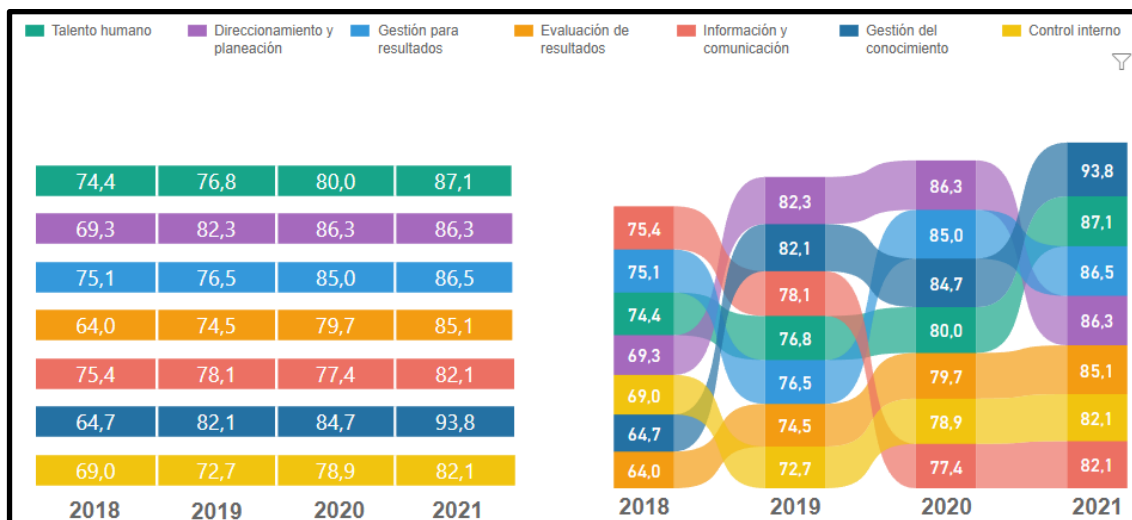


Figura 3: Resultados del índice de desempeño institucional INVIAS 2018-2021.

La implicación de estas cuantificaciones se enarbola con los resultados alcanzados en el 2021 en materia de la dimensión de talento humano. La SGH creó una matriz de seguimiento y evaluación para las evidencias empleadas para el sustento del diligenciamiento del FURAG. Se trató de un esquema cuyo valor agregado permitió mejoras significativas frente a la tendencia demostrada en la especificidad del tópico. Como resultado se incrementó el puntaje en 7,1 unidades, lo que significó un aumento ostensible de acuerdo con lo pronosticado por la SGH y la Secretaría General. Asimismo, la *Figura 3* exhibe que esta dimensión se posicionó para ese año como la segunda mejor valorada en comparación con las demás integradoras del MIPG.

De acuerdo con los resultados expuestos, se logró la consolidación de habilidades direccionadas al liderazgo de procesos estratégicos en la misionalidad de la SGH. En torno a la valoración de la dimensión señalada, se destacaron los resultados obtenidos en las políticas de gestión de conocimiento (93,8 puntos) y gestión estratégica del talento humano (92,4 unidades), estas se consolidaron como dos de los mejores tres registros en la generalidad de la evaluación del Instituto, y contaron con la incidencia directa de la SGH como área encargada de su gestión y argumentación en el proceso de diligenciamiento. Finalmente se promovió la

necesidad de un crecimiento ambicioso y coherente con las labores desempeñadas por el área en pro de su consolidación para las siguientes vigencias.

Revisión De Información Cargada En El SIGEP II.

Como parte del proceso de encargos que se adelantó en la entidad, se gestó la necesidad asociada con la verificación de hojas de vida de los servidores públicos en niveles asistencial y profesional. Durante este proceso se creó una matriz descriptiva que conjugó los datos relacionados con niveles de educación y experiencia externa e interna. La utilidad de este instrumento se direccionó a la creación de observaciones y comentarios frente a las inconsistencias documentales que se hallaban durante el proceso de verificación.

Se produjo la revisión de un total de 250 hojas de vida, cuyas anotaciones reposan en el documento enunciado. Este último funcionó como un insumo relevante para la valoración de requisitos del encargo, sustento para la comunicación interna a los trabajadores para promover el cargue correcto de su documentación en el aplicativo, y fuente de control propio del grupo de trabajo responsable.

Propuesta De Biblioteca Virtual De La SGH.

Como parte del proceso de gestión documental, se detectó la necesidad de un instrumento que facilitara la accesibilidad y organización de actos administrativos, reportes y demás material de interés del área de talento humano. Para ello, se contribuyó en la proposición de un repositorio digital en OneDrive que funcionara como una herramienta para el almacenamiento y ordenación archivística de aquellos productos o soportes originados en la concreción de distintas situaciones administrativas.

Asimismo, se trata de una herramienta virtualizada que fomenta su complementariedad con los aportes de los miembros que se agreguen a la biblioteca. Por ello, se creó un medio para la nominación documental según su tipología (licencias, vacaciones, renunciaciones, nombramientos, entre otros) y el año de su expedición. Se prevé el mejoramiento en el manejo

de este tipo de procesos y el fortalecimiento en la coordinación de cada tópico para el que se emplee esta digitalización procedimental.

Actualización Normativa Para La Caracterización Del Proceso De GETH.

La SGH lidera la actualización de sus procesos en coordinación con la Secretaría General. Ambas áreas se ciñen a una conjunción procedimental que permite la creación de la matriz de caracterización del proceso de GETH. En el proceso de formulación, se efectuó la renovación del normograma que reglamentó la totalidad de tópicos explayados en esta labor. Como resultado, surgió el documento actualizado y propuesto por las dependencias señaladas para completar la descripción operativa de las actividades enmarcadas en el ciclo PHVA que se implementa alrededor de la GETH y sus temáticas coaligadas.

Documentación Relacionada Con Los Grupos Internos De Trabajo Del INVIAS.

En el marco del reconocimiento de la amalgama institucional de la entidad, se destacaron dos actividades fructíferas para el aprendizaje. La primera adujo a la selección de fichas propias del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales y la actualización de una matriz dirigida a la identificación de cargos de la Oficina de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. De allí, el resultado destacado se explota en torno a la construcción de un insumo importante para la actualización del proceso de encargos.

La segunda actividad tuvo un componente más operativo. Como parte de las disposiciones internas del Instituto y su adaptación al cambio provisto por el rediseño organizacional, se determinó una organización novedosa frente a los grupos internos de trabajo y su distribución por dependencias. Para ello, se prestó apoyo en la elaboración de un acto administrativo que reglamentó este desglose.

Este producto se consolidó como el resultado de la apropiación procedimental en razón al cumplimiento normativo y de lineamientos internos en razón de la consolidación de estos equipos de trabajo. Su sustento se presencia en una resolución interna que detalla la conformación descrita para cada dependencia de la entidad.

Propuesta De Plan Estratégico De Talento Humano - PETH.

Al tratarse del instrumento de planificación con mayor relevancia al interior de la dependencia, su construcción y documentación debe responder a niveles altos de calidad. Es por ello que se desarrolló un trabajo colaborativo en torno al estudio analítico y propositivo sobre el contenido del plan y su implementación. Se prevé el ofrecimiento de valores agregados con la solución de deficiencias halladas en el documento que se implementa en la actualidad. Del mismo modo, se ha realizado un proceso significativo para el diagnóstico de este instrumento y los cambios que demanda para cumplir cabalmente con lo demandado desde la institucionalidad de la entidad.

Adicionalmente, se adelantaron acciones en torno a la valoración de los mejores PETH en las entidades del país. Como elemento para la identificación e implementación de buenas prácticas, se recurrió a la comparación entre el último plan para la GETH en el INVIAS y los de las mejores entidades del sector transporte en materia del recurso humano. Finalmente, se valoraron los aportes seleccionados y se propuso el esquema documental que se expone en la *Figura 4*.

Se trata de una propuesta que esgrime la selección de los elementos más significativos en la construcción de planes de este tipo. Asimismo, se planificó una estructura que consolida las acciones de mejora dispuestas para su implementación. El valor agregado de esta sugerencia se ensancha en el uso de la herramienta de autodiagnóstico provista por Función Pública como el insumo central para la caracterización de las líneas de acción que ciñen a la pluralidad del PETH. Esto se incluye en la *Figura 4*.



Figura 4: Propuesta para la estructuración de PETH del INVIAS

Aunado a este esquema, se encontró el desarrollo de la matriz interna para la caracterización de objetivos, metas, actividades e indicadores de cada uno de los planes integradores del PETH. Se trató de un mecanismo interno para el ejercicio de control en la planificación de la GETH y su implementación en la vigencia actual. Se analizaron y reseñaron los tópicos asociados con: a) bienestar e incentivos, b) capacitación, c) seguridad y salud en el trabajo, y, d) previsión del recurso humano. Este documento funciona como el insumo de mayor contenido descriptivo para la determinación del margen de acción en torno a la aplicación del PETH y su proceso de evaluación y seguimiento.

Balance Final De La Metodología DOFA.

La implementación de la metodología DOFA -debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas- fue esencial para diagnosticar y proponer observaciones frente a la dinámica productiva de la Subdirección de Gestión Humana. Este insumo se hizo importante para la determinación de acciones que favorezcan el cumplimiento de los objetivos que persigue la dependencia y, por consiguiente, el Instituto. Es una herramienta que se empleó para la

valoración inicial de la realidad interna del área de talento humano y cuyos complementos y/o modificaciones se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 3

Reseña de implementación de metodología DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Retrasos en la actualización y cargue documental de los planes y programas en el sitio web de la entidad. ● Dificultades en el manejo documental de los planes internos (contenido, ortografía, manejo de citas, entre otros). ● Desequilibrios en torno a la distribución de cargas laborales (Grupos internos incompletos, generando más quehaceres para menos personas). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecimiento de cronogramas para labores de duración amplia (procesos de encargos, diligenciamiento del FURAG). ● Estructuración de un repositorio documental interno de la SGH como fuente para abastecer archivísticamente a cada grupo de trabajo de forma oportuna. ● Aprendizaje continuo y trabajo colaborativo entre los miembros de la SGH y su relación con las demás áreas. ● Potencialización del recurso humano a través de la implementación de distintos medios de capacitación. ● Instrumentalización de actividades que fortalezcan el bienestar laboral y el desarrollo humano. ● Iniciativa interna en torno a la intervención de aspectos que afectan la gestión de sus labores.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Disposición digital de documentos relacionados con las labores de la SGH. ● Comunicación asertiva y grupos de trabajo establecidos. ● Manejo eficiente de aplicativos internos para búsqueda y gestión documental. ● Acciones de seguimiento frente a los programas y actividades internas. ● Iniciativa grupal para el desarrollo de actividades para la integración del área. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reiteración procedimental (reprocesos en la gestión documental) ● Dependencia frente a aplicativos externos (por ejemplo, SIGEP II y la frecuencia en sus actualizaciones). ● Insuficiencia de recursos tecnológicos (Asociada con la cantidad y casos de obsolescencia en equipos de cómputo). ● Desconocimiento leve sobre el funcionamiento y contenido disponible en

<ul style="list-style-type: none"> ● Celeridad y efectividad en la respuesta frente a los cambios previstos a raíz del rediseño organizacional (2021). ● Ambientes laborales que estimulan el crecimiento personal y profesional. ● Cuerpo laboral preparado según niveles educativos y de experiencia. ● Trabajo colaborativo orientado a la obtención de logros internos. ● Disposición presupuestal que favorece la materialización de actividades y proyectos liderados por la SGH. 	<p>los aplicativos institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Prórrogas acumulativas en las fases del proceso del rediseño organizacional (puede ocasionar retrasos en otras actividades asociadas con la planificación del área).
--	--

Se destaca que lo expuesto en esta matriz DOFA reconoce diferentes elementos considerados por la SGH para el establecimiento de acciones correctivas o de mejora. Esto de acuerdo con la temporalidad de cada aspecto valorado. Del mismo modo, se configura como un elemento relevante para el favorecimiento en la toma de decisiones que impliquen la consolidación de la dependencia como una de las áreas con rendimientos ligados a la excelencia institucional de la entidad y el sector transporte.

Conclusiones

La Subdirección de Gestión Humana del INVIAS es un escenario propicio para la instrumentalización de técnicas y saberes de la academia. A través del enlace formativo - profesional se produjeron aportes sustanciales para el fortalecimiento de la operatividad de la dependencia reseñada y su cohesión con las demás áreas. Esto condujo a que las prácticas administrativas lograsen un balance exitoso que sobresale por la adquisición y aplicación de habilidades, competencias y conocimientos provenientes de la administración pública. Asimismo, el crecimiento interpersonal y laboral favoreció el dinamismo en los grupos de trabajo en los que se influyó por medio de las responsabilidades desempeñadas.

Con el cumplimiento total de los objetivos formulados, se hilvanaron criterios propositivos y críticos que suministraron valor agregado a la SGH. De ello se destacan los resultados alcanzados en la esquemización documental de labores específicas, y las acciones orientadas al incremento de la calidad en la estructuración e implementación de mejores instrumentos de planificación. A raíz de ello, se cimentaron componentes asociados al liderazgo y apropiación de responsabilidades por iniciativa propia.

El INVIAS permitió la consolidación del proceso formativo cultivado desde los preceptos de la administración pública. Del mismo modo, se concluye que su área del talento humano es un escenario en proceso de consolidación cuyas virtudes representan insumos óptimos para el cumplimiento de la misionalidad de la entidad. Con el encadenamiento de actividades desempeñadas se coadyuvó con el posicionamiento de la dependencia al interior de la amalgama institucional.

Finalmente, se colige que los compromisos y aprendizajes obtenidos concatenaron logros y resultados que confieren el balance exitoso al proceso de prácticas administrativas. Con la creación de materia documental caracterizado por su excelencia, se promovieron mejores desempeños alrededor de la operatividad del área de talento humano y su posicionamiento interno (como se evidenció en la medición del Índice de Desempeño Institucional y su influencia en dos de las mejores tres políticas puntuadas en esta valoración).

Se prevé que la dependencia continúe su proceso de optimización y afianzamiento de procesos en el marco de su funcionalidad estratégica en la entidad. Se cuenta con un recurso humano preparado y caracterizado por su vocación al servicio, lo que se posicionó como un aporte complementario para la culminación del proceso educativo y la instrumentalización de saberes propios de la administración pública en escenarios desafiantes en el interior del sector público. Con el ofrecimiento de respuestas congruentes frente a las demandas internas, se culminó un trabajo sólido que se basó en la objetividad analítica manifestada en el acaecer funcional de la dependencia y la generalidad institucional de la entidad.

Resumen analítico

El desarrollo de prácticas administrativas es fundamental para la consolidación del proceso formativo y su instrumentalización en escenarios del sector público. En ese sentido, se ubicó a la Subdirección de Gestión Humana del INVIAS como el área de trabajo durante el lapso comprendido entre el 01 de febrero y el 30 de junio del 2022. Durante ese periodo se pretendió la participación y apoyo en los procesos encabezados por la dependencia y su manejo documental.

Este objetivo se compuso de cinco finalidades correlacionadas que cimentaron aprendizajes y habilidades aplicadas en la superación de los desafíos generales y específicos al interior de la dependencia. Su cumplimiento absoluto se ciñó a la aplicación de técnicas y saberes en torno a análisis presupuestales, procesos de encargos, estudios sobre los manuales de funciones, administración del personal y demás instrumentos de planificación que sustentan el papel estratégico de la SGH en la amalgama institucional.

La implementación de una metodología cualitativa basada en la proposición de análisis críticos frente a los componentes y procesos de la Gestión Estratégica del Talento Humano fue la base para el desarrollo de actividades coordinadas de forma interna. Entretanto, la distribución funcional se desglosó en dos componentes. El primero se distinguió por su contenido operativo. Con la concatenación de matrices, informes y demás propuestas operativas, se lograron respuestas efectivas frente a las necesidades y requerimientos del área. Se trató de un cúmulo de resultados caracterizados por el ofrecimiento de soluciones aplicables al contexto de cada tópico abordado. Desde este punto se arguye la capacidad productiva que se desarrolló durante el proceso de prácticas.

El segundo componente se direccionó al afianzamiento de criterios analíticos y propositivos frente a las estructuras y contenidos de los principales instrumentos de planificación liderados por la SGH. Con el abordaje de elementos como el PETH, PIC, Manuales Específicos de Funciones y Competencias Laborales, PAV y procesos

complementarios, se garantizó la trazabilidad del trabajo ejecutado según la pluralidad temática que conjuga estratégicamente al área del talento humano.

Los resultados obtenidos en la conjunción de ambos ejes se sintetizan en instrumentos documentales asociados con la creación de reportes en el marco de tópicos como: revisión de hojas de vida, organización de grupos de trabajo, insumos para el proceso de encargos, requisitos para el otorgamiento de apoyos educativos y compilaciones relacionadas con el diligenciamiento del FURAG como parte del proceso de medición del IDI. Sobre este último tópico se destacan las mejoras ostensibles en razón a las puntuaciones obtenidas en la dimensión del talento humano del MIPG y sus políticas colindantes. Se logró un incremento de 7,1 puntos frente a la vigencia anterior, superando el promedio de crecimiento de los últimos tres años (alrededor de 2,8 unidades por año).

Adicionalmente, se construyeron propuestas en torno a la aplicación de un repositorio digital equivalente a una biblioteca virtual que facilitara la gestión documental de actos administrativos relacionados con las situaciones administrativas gestionadas desde la dependencia. A su vez se creó una propuesta documental en torno a la estructuración y contenidos sugeridos para la implementación de un nuevo PETH en el INVIAS. Se trató de un trabajo colaborativo que se sustentó en el uso de fuentes normativas y aplicativas que se han instalado en entidades públicas caracterizadas por su éxito en la GETH. Este producto fue el punto álgido para el cierre del proceso de prácticas y el cumplimiento absoluto de los objetivos postulados. Del mismo modo, se expuso el balance final frente a los resultados de la puesta en marcha de la metodología DOFA al interior de la SGH.

Se concluyó que el área de talento humano se encuentra en proceso de consolidación y afianzamiento de sus procesos y aportes para la misionalidad de la entidad. En ese escenario se consolidaron aportes mutuos para el enclave formativo-profesional que se gestó con las prácticas ejecutadas. Con la ampliación de técnicas y saberes de la administración pública, se prevé el fortalecimiento del INVIAS y la globalidad de las entidades públicas del país.

Referencias

- Escuela Superior de Administración Pública. (2017, diciembre). Guía para el desarrollo de las prácticas de estudiantes como opción de grado. ESAP.
<https://www.esap.edu.co/portal/index.php/Descargas/421/practicas-y-proyecto-aplicado/30597/dc-m-dc-48-guia-para-el-desarrollo-de-las-practicas-facultad-de-pregrado.pdf>
- Función Pública. (2017, octubre). Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) para el sector público colombiano.
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587896/Guia+de+Gestion+Estrategica+del+Talento+Humano.pdf/d0423f49-1a86-fe8a-6c3c-edcfe89c4131?version=1.0download=true>
- Función Pública. (2019, septiembre). Sección de Preguntas Frecuentes de Función Pública. Portal Web.
- Función Pública. (2019, octubre). Guía para el diseño de procesos en el marco del MIPG. Versión 1. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/Guia-para-el-diseno-de-procesos-en-el-marco-de-mipg.docx/776945a3-3506-bdb0-2cb6-687e5448368f?t=1572638935273>
- Función Pública. (2022). Resultados Medición del Desempeño Institucional 2021.
<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-medicion>
- Instituto Nacional de Vías. (2019, agosto). Objetivos y Funciones. Portal INVIAS.
<https://www.invias.gov.co/index.php/informacion-institucional/objetivos-y-funciones>
- Instituto Nacional de Vías. (2022, febrero). Portal INVIAS. <https://www.invias.gov.co/>
- Instituto Nacional de Vías, (2022). Planes y Programas de Talento Humano. Recuperado de: <https://www.invias.gov.co/index.php/informacion-institucional/talento-humano/planes-y-programas>
- ISO. (2015). Sistemas de Gestión de Calidad - Norma Internacional ISO 9001-2015.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/NORMA%20ISO%209001%202015.pdf>