

**Informe Final Prácticas Administrativas:  
Enfoque Hacia La Gestión Del Talento Humano en INVIAS**

Valery Alejandra Galindo Jiménez

Escuela superior de Administración Pública

Facultad de Pregrado

Administración Pública - Diurno

Abogado Uriel Sandoval Rueda

Bogotá D.C

30 de junio de 2022

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	3
<b>Objetivo general</b>	3
<b>Objetivos específicos</b>	3
<b>Metodología</b>	4
<b>Documentación estudiada</b>	5
<b>Plan Estratégico de Talento Humano - PETH</b>	6
<b>Planta de Personal</b>	7
<b>Manual Específico de Funciones</b>	10
<b>Plan Anual de Vacantes - PAV</b>	11
<b>Previsión de Empleo</b>	12
<b>Plan Institucional de Formación y Capacitación - PIC</b>	13
<b>Situaciones Administrativas</b>	16
<b>Evaluación de Desempeño</b>	17
<b>Actividades</b>	17
<b>Logros obtenidos</b>	38
<b>Resultados finales</b>	41
<b>Conclusiones</b>	43
<b>Resumen analítico</b>	44
<b>Referencia</b>	46

## **Introducción**

El presente documento expone el desarrollo de la práctica administrativa en el Instituto Nacional de Vías (INVÍAS) a partir de la participación en los procesos internos con énfasis en los temas de la Subdirección de Gestión Humana (SGH). Las funciones presentadas refieren en el apoyo a los diferentes grupos que conforman el despacho de la Secretaria General en la formulación de políticas, procesos, planes y programas relacionados con los diferentes trámites que se generan en estos grupos; y la participación en la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes programas de acuerdo con la orientación estratégica y gestión de la entidad.

El contenido del trabajo tiene dos propósitos centrales: uno académico y otro operativo. El primero concentra al compendio de análisis realizados en el marco de la valoración de estructuras y contenidos de los planes institucionales a cargo de la SGH. Entretanto, el segundo convoca a la pluralidad de actividades y productos realizados en función del ofrecimiento de respuestas para las problemáticas rutinarias de la dependencia citada.

La metodología propuesta es de índole cualitativa. Para ello, se propone la exposición de la documentación estudiada y actividades desarrolladas durante el proceso de prácticas. De allí se desglosan los diferentes logros y resultados obtenidos, para luego, concluir y reflexionar alrededor de los aportes mutuos entre la preparación académica y la instrumentalización profesional en escenarios propicios como el INVÍAS. Lo entredicho en el marco de la consolidación de saberes y prácticas propias de la administración pública.

### **Objetivo general**

Analizar el funcionamiento interno de la Subdirección de Gestión Humana del INVÍAS para afianzar los conocimientos en la gestión del personal y función pública mediante los planes institucionales de la entidad.

### **Objetivos específicos**

- Clasificar los actos administrativos con las situaciones administrativas para la revisión y gestión documental mediante su recopilación en una sola base de datos.

- Participar en los procesos internos de la Subdirección de Gestión Humana para apoyar las necesidades propias del área a través de la aplicación del aprendizaje obtenido en la academia.
- Identificar los planes institucionales sobre gestión humana para conocer su estructuración y aplicación teórica/práctica dentro de la entidad por medio de su recolección y estudio.
- Proponer estrategias y metodologías para la mejora en la realización de las actividades internas por medio de la innovación en los procesos.

### **Metodología**

La metodología de las prácticas administrativas se realizará de manera cualitativa.

La finalidad del estudio es conocer la aplicación y afianzamiento de los mismos a la realidad administrativa del INVÍAS y al cumplimiento de la normatividad aplicada. Para ello, se tendrán en cuenta los planes institucionales enfocados hacia el talento humano como fuente primaria de la información. La estrategia planteada parte de la búsqueda de la documentación, inicialmente desde la página web del INVÍAS ya que este medio da a conocer si la entidad cumple a cabalidad con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública; de lo contrario, se solicitará a los profesionales encargados del manejo de los mismos. La organización del plan de trabajo se llevará a cabo por medio de tres fases.

La fase inicial se desarrolla a partir del estudio de los siguientes documentos: Planta de Personal, Manual de Funciones, Plan Anual de Vacantes, Provisión de Empleos, registro sistematizado del talento humano, estadísticas de ingreso, permanencia y retiro y la relación de la planta y los tipos de vinculación. El propósito es comprender las dinámicas internas de la Subdirección de Talento Humano en el manejo del personal a partir de la selección, nombramiento, permanencia, hasta el retiro. A nivel práctico, la fase inicial comprende la socialización de los aspectos generales de la entidad y las respectivas capacitaciones que ofrece el instituto para inducir las funciones del puesto de trabajo. Los resultados encontrados se plasmarán en el primer informe de avances que se presentará a la ESAP.

La fase intermedia se tomará en cuenta el Plan de Formación y Capacitación, los formatos para evaluar la gestión del conocimiento, y el control que lleva la entidad para registrar las situaciones administrativas. Se aspira que en ese momento se afiance en mayor medida las dinámicas internas de la entidad y, con ello, realizar un análisis exhaustivo sobre la formulación y ejecución de las mismas. En el ámbito de la práctica administrativa se generarán propuestas - si ha de ser necesario - para la mejora de los procesos. Estas mismas se fomentarán en la medida que el instituto lo permita, pueden ser en materia de documentación o en las actividades diarias de los funcionarios. Todas las actividades planteadas en esta fase se reflejarán en el segundo informe presentado a la ESAP.

En la fase final se analizará de manera estructural la documentación relacionada con el Direccionamiento Estratégico como el Plan Estratégico de Talento Humano (PETH), el Plan de Mejoramiento, los formatos y los aplicativos internos de talento humano. A partir de la información anteriormente estudiada y los conocimientos apropiados sobre la gestión organizacional del INVIAS, se propondrá el documento preliminar del Plan Estratégico de Talento Humano para la vigencia del 2023. En esta última fase se entregarán los resultados de las actividades propuestas por la tutora para su realización en el periodo de prácticas administrativas. De la misma manera, los hallazgos encontrados en los planes le serán notificados para su oportuna corrección en futuras publicaciones de ser necesario.

En cada fase se espera el acompañamiento por parte del tutor y el monitor académico en su conjunto para otorgar la interdisciplinariedad dispuesta en ambos escenarios. La puesta en marcha de este proceso promete el afianzamiento de aprendizajes práctico/teóricos. Asimismo, se espera generar una huella en la entidad a partir de nuevos enfoques y las propuestas planteadas en el desarrollo de la práctica que le permitan al instituto modernizar e innovar sus procesos administrativos.

### **Documentación estudiada**

La planeación comprende la identificación y uso de herramientas precisas para desarrollar los objetivos previstos. En tal sentido, se busca explicar algunos de los planes

con incidencia en la dependencia de talento humano, desde su estructuración hasta su implementación. Para ello se seleccionaron los siguientes instrumentos:

### **Plan Estratégico de Talento Humano - PETH**

El INVIAS cuenta con un proceso de planificación que se enfoca en el reconocimiento y la equidad como ejes que sustentan la puesta en marcha de los lineamientos postulados por el MIPG, y su correspondencia en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022. Se trata de un plan que expone el quehacer institucional en torno a la construcción de mejores niveles de calidad laboral y resultados eficientes alrededor de la gestión del recurso humano.

Para ello se tienen en cuenta aspectos relacionados con capacitación, provisión de empleos, elementos de seguridad y salud en el trabajo, programas de bienestar e incentivos y demás actividades propuestas para la valoración de impactos. La mancomunación de estos elementos se caracteriza por su coordinación. Son asuntos internos que se posicionan al interior de la entidad por su trazabilidad e influencia en la generación de valor público dentro del Instituto. En tal sentido, la estructuración de este plan es esencial en el contexto misional del INVIAS y sus labores a corto y largo plazo.

Al tratarse de un tópico de amplia incidencia para la consolidación estratégica de la entidad, se trabajó en torno a la proposición de una estructura basada en la implementación de buenas prácticas y trabajos desarrollados por instituciones pioneras en la administración del talento humano y su planeación. A continuación, se exponen los resultados obtenidos.

La construcción de un esquema documental se sustenta con la revisión y adopción de contribuciones allegadas por fuentes confiables y cuyos resultados aplicativos sean exitosos. Es por ello que, en primera medida se analizaron los lineamientos provistos por Función Pública en torno a la esquematización de contenidos conformadores de los PETH de las entidades del país. Se determinó la necesidad de actualizar el esquema implementado para el abordaje realizado por la SGH debido a la carencia de elementos asociados con su modalidad de diagnóstico y planificación operativa.

Como medio de consolidación de este diagnóstico, se recomendó la actualización normativa con relación a la pluralidad temática que conjuga a este instrumento de planeación. Es menester que la reglamentación de estos asuntos responda con las generalidades dispuestas por el gobierno central y los elementos esgrimidos según el MIPG. Sobre este último, se enfocó el análisis preliminar en el estado de los planes de bienestar, capacitación, SG-SST y previsión del recurso humano como la fuente integradora del accionar liderado por el área del talento humano y su incidencia en la entidad y el espectro social.

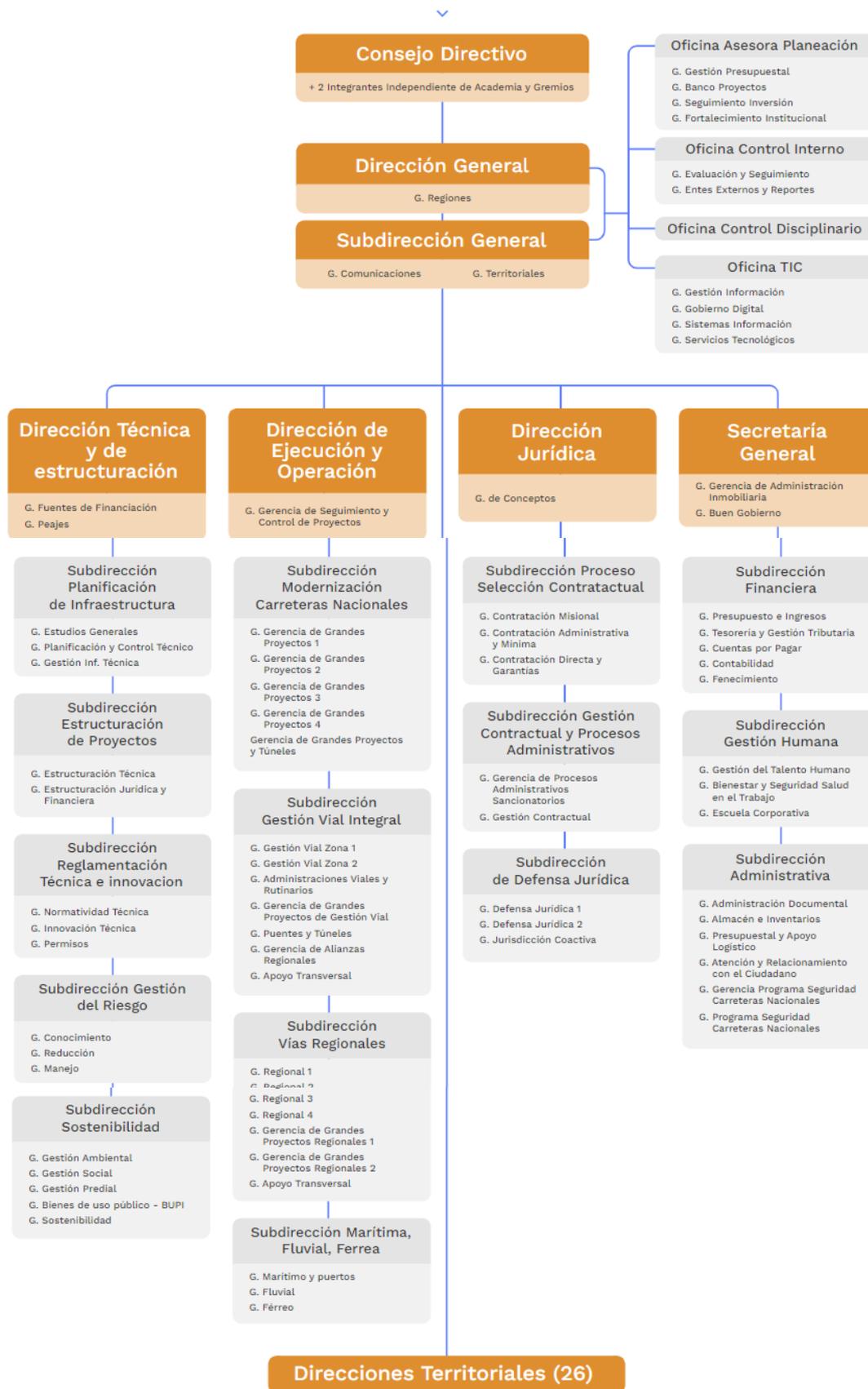
Para garantizar la trazabilidad en el proceso desarrollado, se validó el nivel contributivo que esboza la implementación de la herramienta de autodiagnóstico del MIPG. Su relevancia se manifiesta en la concertación de parámetros para la valoración de los componentes centrales del PETH y la adecuación de tales a la metodología inherente a las cinco rutas de acción. Se sugirió el uso y diligenciamiento de este instrumento como un insumo válido para la verificación de las condiciones de la gestión del recurso humano con anterioridad a la construcción de nuevos planes. La totalidad de los componentes señalados, conformaron una propuesta exhibida de forma documental y que se consolida como un producto de trabajo coherente con la realidad y necesidades organizativas de la SGH y demás áreas cohesionadas con esta responsabilidad estratégica.

### **Planta de Personal**

El Decreto 1292 del 14 de octubre del 2021 consolidó el rediseño organizacional de la entidad y, con ello, la ampliación de la planta de personal. Actualmente, en INVÍAS trabajan 1079 funcionarios y 995 contratistas. En la figura 1 se evidencia el nuevo organigrama.

### **Figura 1**

*Organigrama del Instituto Nacional de Vías*



La estructura es presentada en la página web de la entidad, sin embargo, se evidencia la exposición de los grupos internos de trabajo, los cuales no deberían exponerse en el organigrama. A su vez, entre la Dirección General y las Oficinas se conecta por un enlace directo y lineal, pero según especificaciones del DAFP deberían presentarse de manera intermitente.

La planta de personal se encuentra reglamentada por el Decreto 2619 de 2013 y el Decreto 1293 del 2021. La denominación de los cargos se distribuye de la siguiente manera:

#### **Libre nombramiento y remoción**

Directivo: 50

Asesor: 24

Profesional Especializado: 2

#### **Planta global y carrera administrativa**

Asesor: 3

Profesional Especializado: 441

Profesional Universitario: 301

Analista de Sistemas: 8

Técnico Administrativo: 64

Técnico Operativo: 1

Secretario Ejecutivo: 60

Auxiliar Administrativo: 64

Operario Calificado: 2

Conductor Mecánico: 54

Se aclara que, debido al rediseño, la cantidad de personal en cada cargo puede variar, así como la creación o supresión de cargos ya que solo se están tomando en cuenta los decretos anteriormente mencionados. El Decreto 1293 del 2021 suprimió 56 cargos y creó 13 cargos para el despacho del director y 207 para planta global.

En la Secretaría General se creó una nueva subdirección dirigida a la gestión del talento humano. La SGH tiene como funciones principales la administración del personal teniendo en cuenta los factores inherentes a su naturaleza; es decir, su vinculación, permanencia y retiro a partir de la definición y delimitación de la planta de personal y el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales. Adicionalmente, toma a consideración el proceso de capacitación, gestión del conocimiento, clima y cultura organizacional, salud y seguridad en el trabajo, evaluación del desempeño, bienestar, implementación de los modelos de gestión, entre otros.

A su vez, se conformaron 4 grupos internos de trabajo: Gestión del Talento Humano, Bienestar y Seguridad Salud en el Trabajo, la Escuela Corporativa Guillermo Gaviria Correa, y Servicios Profesionales y de Apoyo a la Gestión. Dentro de los hallazgos, se evidenció que la constitución de los 2 últimos grupos es inconsistente ya que la Escuela Corporativa está conformada por 3 funcionarias y en los Servicios Profesionales la totalidad del personal vinculado es por prestación de servicios. Las coordinadoras de ambos grupos son contratistas. De acuerdo con los lineamientos de la Ley 489 de 1998, la creación de los grupos internos de trabajo solo será integrados por funcionarios de planta y corresponderá a mínimo 4 empleados.

El Instituto se encuentra en las fases finales para consolidar su reestructuración organizacional, por lo que la planta de personal y el manual de funciones aún se encuentran en proceso de modificación y corrección. Por consiguiente, no se ha puesto en consideración un proyecto futuro para un nuevo rediseño, por el contrario, la entidad aún a esfuerzos para la agilización del trámite administrativo y finalizar el proceso previo a la terminación del actual gobierno.

### **Manual Específico de Funciones**

El Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales se modificó por medio de la Resolución 1778 de 2020, la cual tuvo en consideración los ajustes pertinentes según las indicaciones del gobierno nacional y la reglamentación que en el anterior documento no estaba a consideración como la inclusión de jóvenes entre 18 a 28 años. El

grupo interno de trabajo de gestión del talento humano coordinó la modificación de 26 cargos por lo que dicho documento se conformó con 524 folios.

En vista de la ampliación de la planta de personal mediante el Decreto 1293 de 2021, la Resolución 4172 de 2021 actualizó las funciones de los niveles asesor y profesional en funciones, competencias, requisitos formativos y de experiencia, y las respectivas equivalencias; las cuales fueron anexadas a las fichas de identificación del cargo, completando un total de 542 folios.

A la caracterización de estas normas se suma la actualización efectuada mediante la Resolución 4188 del año 2021. Esta se encargó del desglose funcional de las cabecillas de una dirección, nueve subdirecciones y dos oficinas asesoras. Además de ello, cuenta con las mismas características para la identificación de cargos que se manejan en el antecedente de la Resolución 4172 de 2021. Por último, con la Resolución 1552 del 2022 se efectuaron modificaciones a las fichas que aducen a los cargos registrados para el proceso de selección denominado “Entidades del Orden Nacional 2241 del 2022”.

Las cuatro resoluciones mencionadas y el proceso para su unificación modificatoria han sido el suministro para el registro del manual de funciones. Se recomienda la implementación de acciones encaminadas a la agilización de trámites frente a la conjunción de estas normas en un documento aplicable, y que suprima vacíos en su implementación.

### **Plan Anual de Vacantes - PAV**

El Plan Anual de Vacantes (PAV) del Instituto se encuentra publicado en la página web como documento preliminar para el 2022. Su estructura parte de la contextualización de la construcción del plan a través del cumplimiento de la normatividad vigente, el alcance y los objetivos. Posteriormente, se introduce la planta de personal a través de la siguiente tabla como parte de la metodología.

### **Tabla 1**

*Distribución de cargos según descripción de planta de personal INVIAS 2022*

Planta de personal			
Empleados publicos	Código	Grado	Cantidad
<b>Nivel directivo</b>			<b>50</b>
Director General de Entidad Descentralizada	15	25	1
Secretario General de Entidad Descentralizada	37	22	1
Subdirector General	40	23	1
Director Técnico	100	22	3
Subdirector	150	20	15
Jefe de Oficina	137	21	1
Jefe de Oficina	137	19	2
Director Territorial	42	16	26
<b>Nivel asesor</b>			<b>29</b>
Jefe de Oficina Asesora de Planeación	1045	15	1
Asesor	1020	18	1
Asesor	1020	16	3
Asesor	1020	15	4
Asesor	1020	13	2
Asesor	1020	12	1
Asesor	1020	11	1
Asesor	1020	10	3
Asesor	1020	8	3
Asesor	1020	7	10
<b>Nivel profesional</b>			<b>743</b>
Profesional Especializado	2028	21	22
Profesional Especializado	2028	20	60
Profesional Especializado	2028	19	99
Profesional Especializado	2028	17	79
Profesional Especializado	2028	15	87
Profesional Especializado	2028	13	94
Profesional Especializado	2028	12	1

Planta de personal			
Empleados publicos	Código	Grado	Cantidad
<b>Nivel profesional</b>			
Profesional Universitario	2044	11	62
Profesional Universitario	2044	9	20
Profesional Universitario	2044	7	43
Profesional Universitario	2044	5	20
Profesional Universitario	2044	4	36
Profesional Universitario	2044	2	16
Profesional Universitario	2044	1	104
<b>Nivel técnico</b>			<b>73</b>
Analista de Sistemas	3003	18	8
Técnico Administrativo	3124	14	52
Técnico Administrativo	3124	13	1
Técnico Administrativo	3124	12	11
Técnico Operativo	3132	12	1
<b>Nivel asistencial</b>			<b>184</b>
Secretario Bilingüe	4210	26	1
Secretario Ejecutivo	4210	24	1
Secretario Ejecutivo	4210	23	1
Secretario Ejecutivo	4210	22	39
Secretario Ejecutivo	4210	18	19
Secretario Ejecutivo	4210	16	1
Auxiliar Administrativo	4044	20	16
Auxiliar Administrativo	4044	15	46
Auxiliar Administrativo	4044	13	2
Operario Calificado	4169	13	2
Conductor Mecánico	4103	19	56
<b>Total Planta de Personal</b>			<b>1079</b>

La planta de personal es la apertura al análisis de vacancias de la entidad. Allí refiere que, a corte del 2021 existen 389 vacancias por carrera administrativa y 13 por libre nombramiento y remoción. Según INVÍAS, el 29.37% de la planta global son vacancias definitivas, es decir, 317 empleos y el 21% del total de vacancias (402) se catalogan como temporales lo que equivale a un total de 85 empleos.

Por otro lado, el Instituto señala el manejo de las situaciones administrativas como encargos, traslados, reubicaciones, concurso de méritos y retiros. Refiere el protocolo para nombrar vacantes por carrera administrativa o de libre nombramiento y remoción según lo consagrado en la ley. define la hoja de ruta para las personas que se encuentran en proceso de jubilarse y el acompañamiento que brinda la entidad. Asimismo, establece que es responsabilidad de la Subdirección de Gestión Humana publicar anualmente la actualización de la planta.

### Previsión de Empleo

La previsión de empleo es el estudio realizado por la entidad con la finalidad de obtener una base estadística sobre las necesidades de personal a corto y mediano plazo. A diferencia del anterior documento, su contenido se enfoca en brindar el presupuesto destinado a la gestión del personal, teniendo en cuenta la capacidad operacional y

disponibilidad de recursos para cumplir con la misionalidad del Instituto. Lo anterior es regulado por el artículo 17 de la Ley 909 de 2004.

El Plan de Previsión de Recursos Humanos del INVÍAS establece la asignación de responsabilidades y objetivos como parte de la estructura. Posteriormente, reitera el análisis de vacancias expuesto en el PAV y explica que la provisión de las vacancias se realiza por medio del procedimiento “Provisión de vacantes definitivas o temporales de carrera administrativa mediante la modalidad de encargos” manejado por el formato ETALHU-PR-3 Versión 6, en caso de que la vacancia se encuentre desierta la Dirección General posee la facultad de nombrar por provisionalidad. Por otro lado, se exhibe el proceso interadministrativo con la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) para concursar 192 empleos por carrera administrativa. Por último, delimita los recursos destinados para talento humano por un monto de \$65.990.266.000 si su planta global funciona al 100%.

#### **Plan Institucional de Formación y Capacitación - PIC**

El Grupo de la Escuela Corporativa se encarga de formular y ejecutar el Plan Institucional de Capacitaciones a través del Modelo de Gestión del Saber. Uno de sus grandes pilares es fortalecer la cultura en la gestión del conocimiento por lo que a través de la conformación de comunidades de aprendizaje logra personalizar y aterrizar las necesidades de capacitación que requiera cada área del instituto.

El Plan Institucional de Capacitaciones (PIC) está dirigido a los servidores públicos para fortalecer sus habilidades técnicas y comportamentales en el sector público. Está sujeto a un Sistema Nacional de Capacitación el cual se compone de un marco legal, el Plan Nacional de Formación y Capacitación<sup>1</sup>, el PIC, financiación y personal. Su contenido comprende tres ejes estructurales: inducción, reinducción y entrenamiento.

La inducción se ejecuta cada vez que se vincula personal nuevo al instituto. Su principal función es brindarle la bienvenida, reconocer la estructura básica del Estado y el comportamiento interno de la entidad en torno a su organigrama, procesos y procedimientos.

---

<sup>1</sup> El Plan Nacional de Formación y Capacitación es creado por el Departamento de Función Pública (DAFP) en colaboración con la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) cada 10 años.

La reinducción se encarga del ofrecimiento de procesos de reconstrucción del conocimiento institucional y la socialización de nuevos elementos que favorecen las condiciones humanas y profesionales de los diferentes servidores públicos. Entre tanto, el entrenamiento se localiza como una fuente de adaptación frente a los escenarios productivos de cualquier área en el que se efectúe. La concatenación de estos ejes son la base sustancial de los planes en las entidades públicas.

Para el caso puntual del INVIAS, no se cuenta con un PIC publicado para la vigencia del 2022, sin embargo, se cuenta con un antecedente documental cuyas herramientas y elementos integradores permiten mejores acciones relacionadas con la formación y capacitación del recurso humano. El PIC del 2021 cuenta con una esquematización fundamentada en el análisis psicológico que se esboza en la generalidad de la entidad. Hace parte de las líneas de acción de la Escuela Corporativa Guillermo Gaviria Correa y se fundamenta en el ofrecimiento de nuevas habilidades interpersonales y productivas al interior de la estructura del Instituto.

Basado en un enfoque de reconocimiento y equidad, se trata de un documento cuya formulación es favorable. Se resalta la existencia de deberes a cumplir por parte de los responsables de su coordinación y sus beneficiarios, aspecto que soporta el enlace entre partes. Se trata de una fuente documental con aportes significativos para la misionalidad de la entidad, sin embargo, a continuación, se exponen algunas sugerencias que pueden ser consideradas para la actualización requerida para el 2023.

Se demanda del fortalecimiento de acciones que soporten la operatividad de los ejes temáticos que sostienen al plan. Estos se fundamentan en la Guía Metodológica del Plan Nacional de Formación y Capacitación, fuente que explaya en la periodicidad innovadora en la implementación de actividades congruentes con la naturaleza de estos contenidos. Asociado a ello, se ubica la determinación de asuntos hilvanados con diagnósticos basados en antecedentes documentales implementados en la entidad.

Para ello, se propone la constitución de un mapa de actores que involucre grupos de valor propios de la entidad como un insumo que robustezca la implementación del plan, y

genere valores agregados en torno a la diversificación de acciones que conjugan cada eje temático.

La cohesión del recurso humano es primordial para el sostenimiento de la entidad y el cumplimiento de su misionalidad desde el contexto de la formación y capacitación en habilidades que mejoren las condiciones humanas y laborales. En tal sentido se recomienda la implementación de fuentes para la socialización de los resultados de aquellos indicadores propuestos para los PIC de vigencias anteriores, esto como fuente para la proyección de objetivos que apuesten por una mayor integralidad en el marco del ofrecimiento de instrumentos para el cierre de brechas en el conocimiento de los beneficiarios del plan.

Del mismo modo, impera la necesidad por conocer los recursos invertidos para el sostenimiento del plan y su implementación. Este aspecto redunda en la posibilidad de ejercer veedurías internas para el seguimiento a la inversión de esta línea de acción liderada por la Escuela Corporativa. Sobre esta, se reconoce su gestión debido a la apertura de espacios innovadores alrededor de tópicos que consolidan al INVIAS como una fuente propicia para la construcción de nuevos conocimientos, y habilidades que soporten el fortalecimiento de la entidad al interior del sector transporte y demás asociados con la administración pública del país.

Por otro lado, es relevante resaltar los tópicos con mayor demanda en el instituto y generar un plan de acción que permita la actualización constante de los mismos. Entre tanto, se deberían referenciar las herramientas o instrumentos utilizados para alcanzar las metas de capacitación propuestas, tales como Edmodo, convenios con organismos nacionales o internacionales, los talleres virtuales que promueven otras entidades como la ESAP, el DAFP o el DNP, entre otros.

Por último, el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 – 2030 le apuesta al programa de desarrollo de capacidades para el liderazgo en el sector público, la cual va dirigida a los directivos públicos de las entidades. No se tiene conocimiento si el programa no se ha implementado en la entidad o por el contrario no fue referenciado en el PIC.

Los formatos para la evaluación de la percepción de la calidad, el aprendizaje obtenido por participación del programa de capacitación, y transferencia de conocimiento se encuentran desactualizados. La información que se solicita diligenciar no corresponde a la información medible que se necesita actualmente para mejorar la calidad y el impacto de las capacitaciones. Se propone y se envía a la Escuela Corporativa los formatos correspondientes a cada tipo de evaluación señalado en el PIC con la propuesta en la mejora de las evaluaciones.

### **Situaciones Administrativas**

Se configuran como circunstancias que acaecen en diversos escenarios laborales. En el marco del INVIAS su manifestación es constante y derivan de la pluralidad de contextos de cada servidor público. Sin embargo, estas demandan de un control estadístico que permita el estudio analítico de su registro, suceso que no se ha desarrollado de forma eficiente por parte de la Subdirección de la Gestión Humana.

Una amenaza potencial frente al manejo de las situaciones administrativas se reduce a la ausencia de mecanismos que favorezcan su registro y documentación. Acción que produce síntomas de incomunicación, suministro erróneo e incompleto sobre estos elementos y un bajo nivel de control frente a sus causales.

Lo anterior se produce a raíz de la prórroga a procesos con mayor grado de priorización. Por lo que no es posible efectuar un análisis frente a los comportamientos de estas situaciones. No obstante, se ha propuesto la esquematización de una biblioteca virtual como una figura empleable para la organización de este tipo de información. Se hace necesario el desglose cuantitativo y documental de aquellos escenarios administrativos en los que se halla inmerso el recurso humano.

Lo entredicho se posiciona como un aspecto que requiere de acciones de mejora congruentes con los desafíos de las dependencias enunciadas. Asimismo, estas se encuentran abordadas en el contexto del Plan Anual de Vacantes para la vigencia 2022, empero, su manejo redundante en especificidades normativas que no esbozan su descripción aplicativa.

## **Evaluación de Desempeño**

Se posiciona como uno de los procesos con mayor grado de transversalidad al interior de la generalidad estratégica del área del talento humano. Su implementación convoca a la valoración comportamental y laboral desde enfoques individuales y colectivos de los servidores de carrera administrativa, empleados de libre nombramiento y remoción distintos a trabajadores en condición de provisionalidad.

Se destaca que en la última vigencia no se contó con algún caso relacionado con rendimientos deficientes en torno a este proceso, lo que argumenta la gestión favorable al interior de los grupos internos de trabajo del Instituto. Asimismo, INVÍAS posee su propio sistema para la evaluación del desempeño, lo que permite un acercamiento más amigable para quienes lo evalúan.

En términos de regulación, se observa la falencia en el sector público del método propuesto para dicha medición ya que este compone de una evaluación desde tres factores, el individual, el grupal y el directivo. De lo entre dicho, se contempla que al ser una evaluación que conglera múltiples factores y que dicho resultado los afecta a cada uno de ellos, la calificación no tiende a ser objetiva. Por el contrario, tiende a ser superficial y parcial ya que si la calificación es negativa afectaría la ponderación grupal, por lo que la dependencia termina impactada desfavorablemente.

## **Actividades**

Las actividades hacen referencia a las gestiones promovidas en el desarrollo de la práctica administrativa. Estas mismas fueron realizadas desde el común acuerdo con la tutora con el fin de generar dinamismo a la pasantía y comprender los temas con mayor preponderancia de talento humano. De lo anterior, se prosigue a desarrollar cada una de ellas a partir de la esquematización y su respectiva participación.

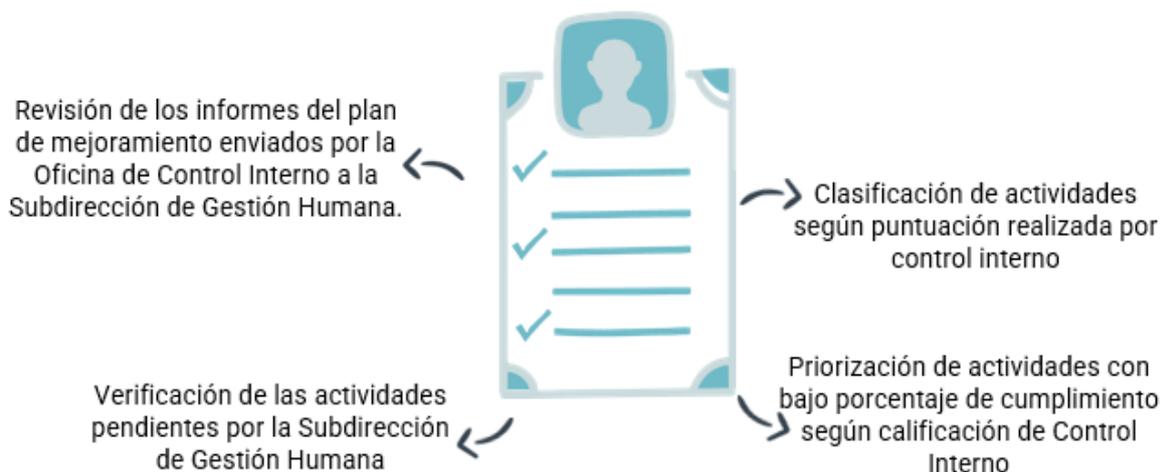


**Fuente:** Elaboración propia

El 14 de octubre del 2021 se estableció el rediseño de INVÍAS. La creación de nuevas dependencias y la reubicación de grupos internos de trabajo generó la reestructuración de las funciones de la entidad. Desde la subdirección se apoyó la idea que el nuevo organigrama de la entidad fuera dinámico al público, por lo que se necesitaba recopilar las funciones globales de cada dependencia.

La percepción del momento pretendía exponer la estructura del instituto en la página oficial y a medida que se cliquea cada área explicará su misionalidad. Actualmente, la idea no se implementó de esta manera, no obstante, el organigrama realiza el desglose de la composición de los grupos internos de trabajo de cada dependencia con el desplegable de cada coordinador.

## Apoyo en la revisión del Plan de Mejoramiento de la Subdirección de Gestión Humana



**Fuente:** Elaboración propia

En el plan de trabajo propuesto en el programa Estado Joven se propuso la revisión del informe de la Oficina de Control Interno para dar cumplimiento al plan de mejoramiento del grupo interno de trabajo de gestión de talento humano. Su finalidad era revisar cuáles temas poseían menor puntaje, verificar si se contaba con la información o documentación y subsanar. De 5 temas en cuestión se calificaron 2 puntuaciones con un puntaje negativo, las cuales refería a la caracterización del proceso de talento humano y el retiro de formatos y documentos de la oficina de control disciplinario que se encontraban adjuntos en dicho proceso por medio del aplicativo de KAWAK.

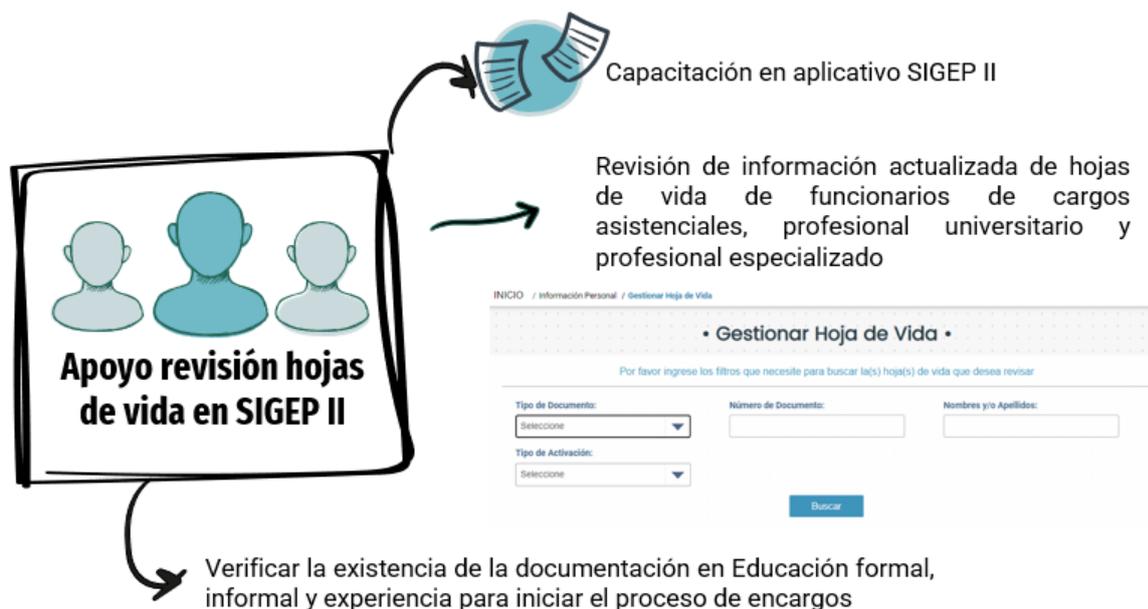
Posterior a la identificación se presentó un Excel con los comentarios de los hallazgos de Control Interno y el grupo de talento humano prosiguió con su gestión reportando a la Oficina de Planeación el retiro de los mismos en el aplicativo para dicha subsanación. A la fecha KAWAK no presenta la información directamente en el proceso de talento humano, pero si se visualiza en la gestión documental con el código "TALHU" correspondiente a dicha dependencia.



**Fuente:** Elaboración propia

La biblioteca virtual surgió como una necesidad de la SGH para socializar con sus trabajadores los diferentes actos administrativos y con ello, mantener un acceso directo a dicha información. Las oportunidades generadas en la implementación de la biblioteca parten de la base de reducir el trámite para socializar las situaciones administrativas que se presentan al interior de la entidad. La estructura del mismo inicia con la creación de una carpeta compartida en OneDrive, que en su contenido presenta la clasificación de los actos por tema.

Su finalidad es mantener un sistema de gestión documental interno donde los empleados de talento humano tengan acceso directo a la información de interés sin necesidad de intermediarios para solicitarlos, permitiendo la reducción de tiempos y manteniendo un registro del control documental manejado al interior del área, asimismo, permite que los actos que no sean publicados en la intranet se resguarden en un solo sistema para mitigar la fuga de información.



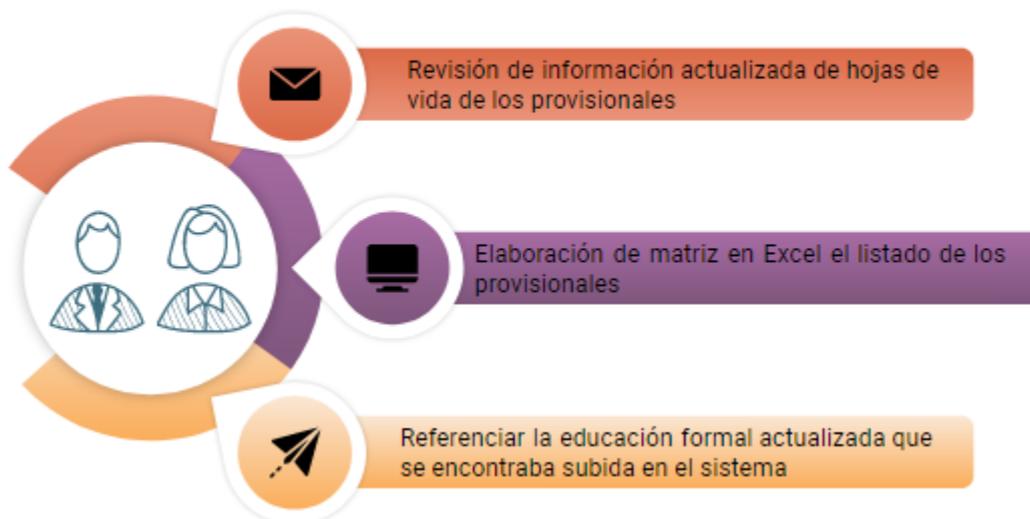
**Fuente:** Elaboración propia

El Sistema de Información y Gestión del Empleo Público (SIGEP) es un aplicativo encargado del registro de los empleados públicos, allí retiene las hojas de vida de cada una de las personas que se han vinculado al sector público. En la SGH es utilizado como insumo para el proceso de encargos, por lo que se revisa el proceso de cada funcionario en su formación educativa y experiencia.

La participación suscitada en dicha actividad se dirige al rastreo de los funcionarios de cargo asistencial y profesional cuya información en SIGEP II estuviese registrada y cargada. Conforme a ello, se diligenció un Excel con el listado de todos los empleados para posteriormente referenciar los casos que cumplían o no con dicho requisito. Adicionalmente, se envió un reporte de aquellos que han avanzado en crecimiento formativo y de la fecha de la última certificación de experiencia de cada uno. La información extraída se envió al profesional responsable.

Terminada la revisión, la encargada de la planta de personal remitió un correo personal a aquellas personas que no han cumplido con el cargue documental con el propósito que la documentación se encuentre actualizada y tengan la posibilidad de apuntar a un cargo más alto en el proceso de encargos.

## Apoyo revisión hojas de vida en SIGEP II para provisionales



**Fuente:** Elaboración propia

Posterior al proceso de encargos, se realizó la misma gestión en el aplicativo SIGEP II con las personas que fueron vinculadas de manera provisional, es decir, se revisó el registro y cargue documental; no obstante, se precisó en el nivel educativo. En este caso, se realizó un Excel con el listado de los provisionales para más adelante registrar la educación superior, en este sentido, el título de cada pregrado y posgrados.

## Apoyo en la alimentación de información actualizada asociada al proceso de encargos

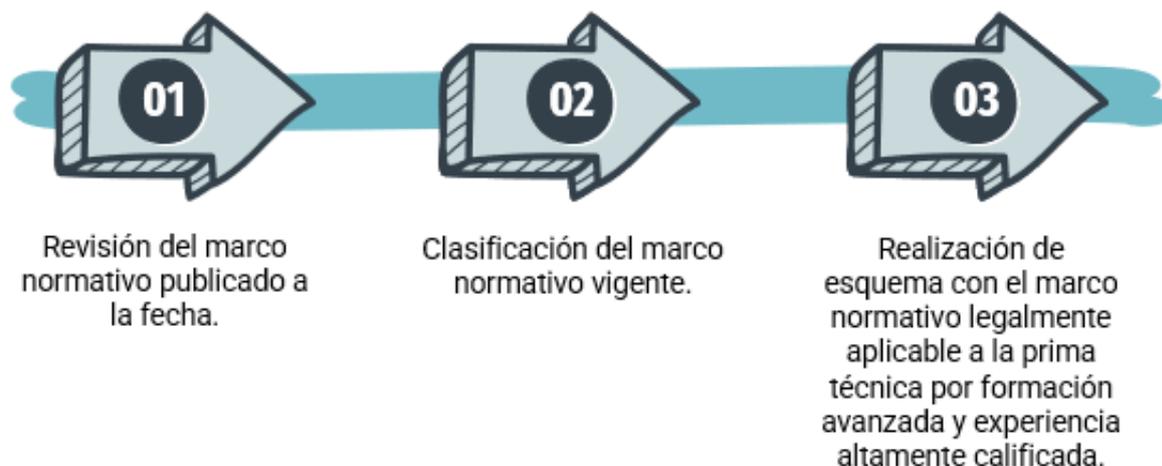


**Fuente:** Elaboración propia

Posterior al proceso de encargos y notificar los ganadores, los funcionarios pueden presentar reclamaciones si se considera que se le han vulnerado sus derechos a la Comisión de Personal. Dada sea la situación de no estar satisfecho con la respuesta que otorga la comisión, puede presentar segunda instancia con la Comisión Nacional de Servicio Civil (CNSC).

A solicitud de la Dirección General, se requería el registro histórico de los cargos que entraron al proceso de encargos y la situación actual de cada uno de estos. De lo anterior se realizó un Excel señalando los puestos desiertos, el nombre de los posesionados, las personas que reclamaron, el número de proceso, si fue procedente o improcedente, y por último si acudió a segunda instancia.

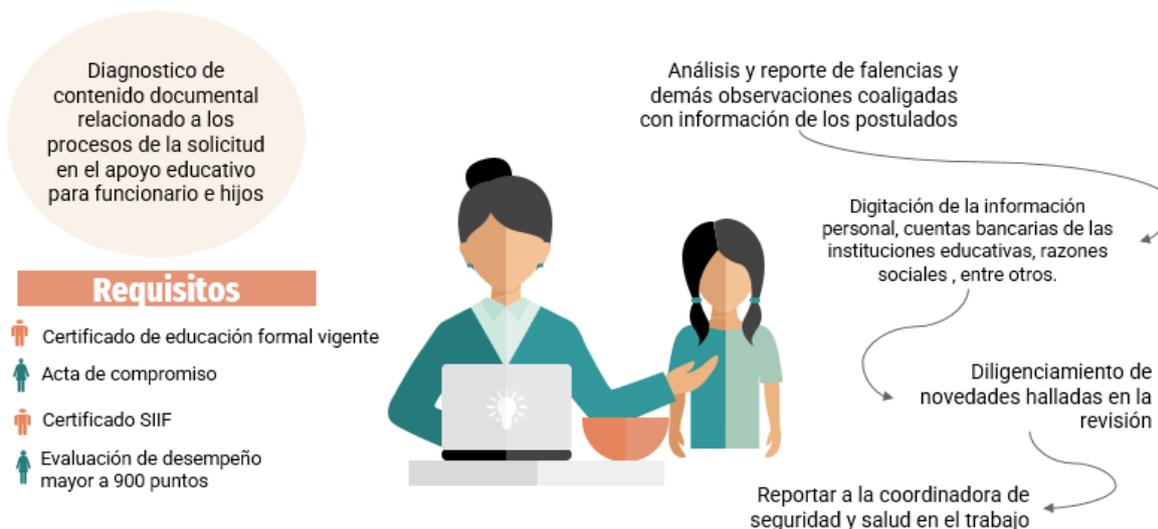
### **Apoyo en la elaboración de esquema con el marco normativo actualizado sobre la prima técnica por formación avanzada y experiencia altamente calificada**



**Fuente:** Elaboración propia

En aras de mantener los procesos internos actualizados acorde a la norma, se realizó la revisión normativa relacionada con la prima técnica por formación avanzada y experiencia altamente calificada. Se realizó un esquema en Word con la normatividad vigente referenciando la definición, campo de aplicación, nivel del cargo procedente, criterios, asignación, cuantía, competencias, procedimientos, entre otros. Esta fue presentada al Subdirector de Gestión Humana.

## Colaboración en la revisión documental relacionada al incentivo de apoyo educativo para funcionarios y sus hijos



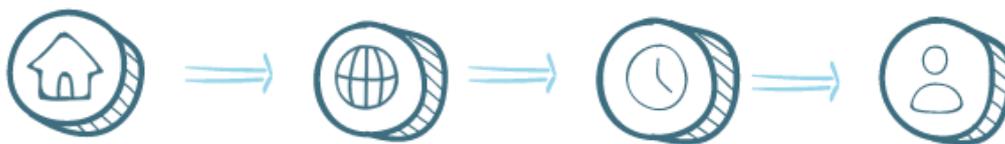
**Fuente:** Elaboración propia

Apoyo educativo hace parte de los estímulos presentados en el Plan de Bienestar e Incentivos como medio para beneficiar a aquellos funcionarios que por su excelente desempeño en la entidad merecen el respaldo de la entidad para seguir con su formación académica.

Lo satisfactorio de dicha iniciativa es que posibilita el crecimiento personal de sus trabajadores y de su familia, puesto que brinda una bonificación al instituto educativo de 4 millones de pesos si la formación es técnica, tecnológica, o profesional; 6 millones si es especialización; y 12 millones para maestrías. A su vez, aquellos empleados pueden solicitarlo para sus hijos y se entregará máximo 2 millones por año hasta terminar el pregrado.

La actividad desarrollada consistió en la revisión de la documentación y el cumplimiento de los requisitos. Se presentó en un Excel compartido donde se diligencian en una celda hallazgos. Seguidamente, se reportaba al personal encargado del tema y se proseguía con la verificación de lo encontrado y su respectiva corrección.

## Apoyo en el reporte de funcionarios que cargaron la declaración de bienes y rentas a SIGEP II



Creación de Excel con el listado de los funcionarios de planta y provisionales que actualmente están vinculados en la entidad y descarga de reporte de SIGEP II de la declaración de bienes y rentas

Realización de cruce de datos en excel de los funcionarios con el reporte de aquellos que subieron la declaración de bienes y rentas al aplicativo SIGEP II.

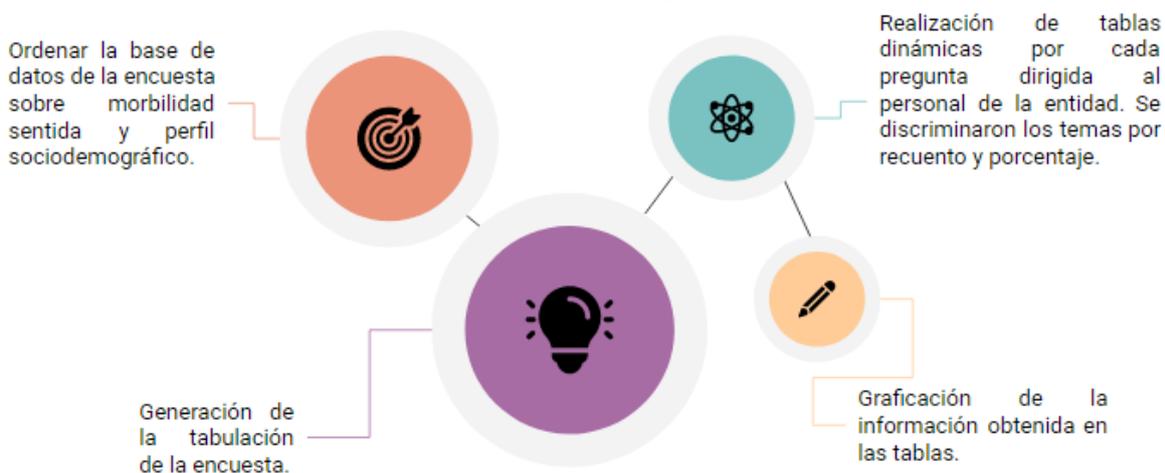
Identificación de aquellos funcionarios que al corte de 31 de mayo no subieron la declaración de bienes y renta al aplicativo.

Socialización al personal encargado de los funcionarios que a la fecha no cargaron la declaración de bienes y rentas.

**Fuente:** Elaboración propia

Todo empleado vinculado al sector público tiene la obligación de declarar renta, por lo que cada funcionario deberá subir al aplicativo SIGEP II la actualización anual de su declaración de bienes y rentas. INVÍAS al ser una entidad de orden nacional tiene la responsabilidad de mantener la información cargada de los funcionarios en el sistema a corte del 31 de mayo. El seguimiento de lo anteriormente expuesto posibilita la detección de inconsistencias entre los bienes a nombre del empleado con el salario devengado que demuestren incrementos sin justa causa.

## Apoyo en la tabulación de Morbilidad Sentida al grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo



**Fuente:** Elaboración propia

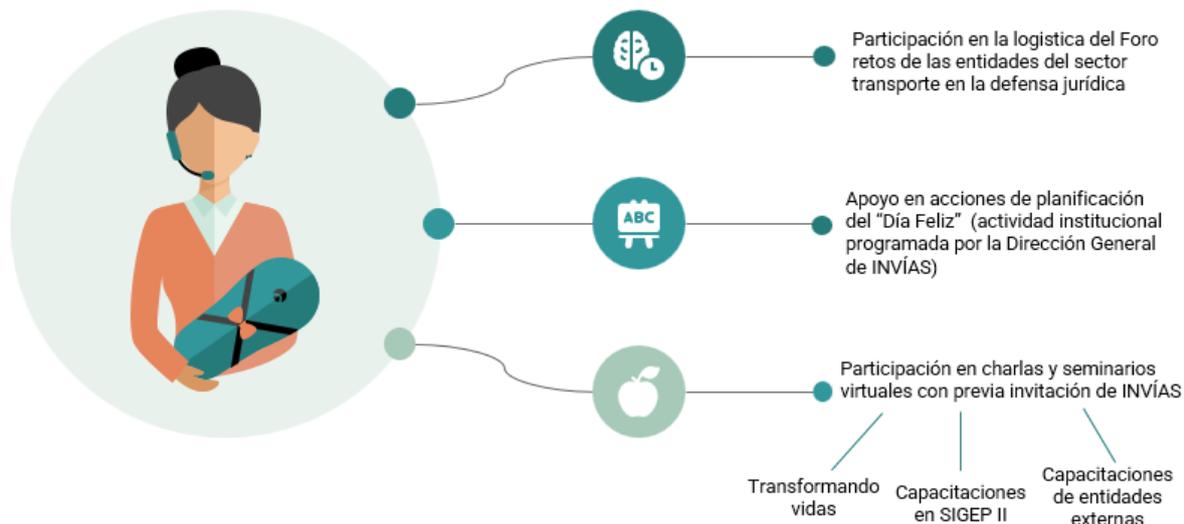
Cada año, el grupo interno de seguridad y salud en el trabajo (SST) tiene la responsabilidad de realizar una encuesta a la totalidad de trabajadores con el fin de identificar a las personas con morbilidades o alguna situación específica que afecte el desarrollo normal de sus labores. Para la captura de la información, se envió un correo a todos los servidores públicos de la entidad con una encuesta por Microsoft Forms que contenía 106 preguntas, cuyo plazo para su diligenciamiento era de 3 meses. En total, respondieron 969 servidores, de los cuales 516 son funcionarios y 453 son contratistas.

Para efectos de presentar la información ordenada y coherente con las necesidades de la entidad, se eliminaron todo tipo de registro que contuviera información replicada de la misma persona. Seguido a ello, se eliminó cualquier error de redacción y se unificaron datos. En el momento que la información fue depurada se propuso la creación de tablas dinámicas en Excel para la tabulación y posterior graficación.

En la exposición de la tabulación presentada al personal médico, les fue presentada dicha información de tal manera que se pudieran vincular los datos suministrados en las tablas con las personas que diligenciaron la encuesta. En tal sentido, se posibilitó el acercamiento exacto de los casos específicos donde el personal de salud debía realizar el seguimiento, proporcionando el dato de la información sociodemográfica, la territorial y la comorbilidad en cuestión.

Se resalta la labor del personal médico de la entidad ya que han demostrado el interés por el bienestar de los empleados de la entidad y asimismo por mantener un seguimiento para los casos donde deben enfocar sus esfuerzos. Adicionalmente, se destaca la labor del grupo SST ya que, a pesar de la magnitud de temas a tratar, se preocupan por cultivar la conciencia en los trabajadores de un espacio de trabajo seguro, con la constancia de las pausas activas y el autocuidado que posibiliten el bienestar y el óptimo desenvolvimiento de sus funciones.

### Trabajo colaborativo en la materialización de actividades institucionales con injerencia en la subdirección de Gestión Humana



**Fuente:** Elaboración propia

Las actividades institucionales representan la generación de espacios para conocer, crear e interactuar con los demás grupos que coexisten en la entidad. Para INVÍAS, la creación de foros busca el intercambio de conocimientos, junto con las agremiaciones y ciudadanía, desde la perspectiva de expertos en el sector transporte. La consolidación de una cultura abierta al aprendizaje permite afianzar, proponer e innovar en saberes y tecnología para el desarrollo de la infraestructura vial en Colombia.

La participación desarrollada dentro de este ámbito fue principalmente logística. La minucia en el orden, los detalles y el personal posibilitan en mayor medida la recepción del mensaje que la entidad quiere enmarcar en sus invitados. Para ello, se participó en la adecuación del lugar, la ambientación, la organización del espacio, el registro, la recepción y alimentación de los invitados.

El día feliz es una actividad propuesta por la Dirección General. Tiene como propósito exponer las funciones de cada subdirección y con ello, los servidores públicos de las demás dependencias conozcan las labores de cada una de ellas. La actividad se desarrolla cada mes y va dirigida por pisos, es decir, cada mes un piso del Central Point<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Lugar donde se ubica la sede central de INVÍAS.

encargado por el INVÍAS tiene la responsabilidad de realizar dicha actividad. La temática del evento es por regiones, por lo que, más allá de exhibir las funciones de cada dependencia, deben representarlo con la cultura colombiana (comida, bailes, trajes típicos) según las distintas zonas del país.

El resultado de tal gestión impacta tres ámbitos del clima laboral de la entidad. El primero, se relaciona con el trabajador ya que la cotidiana dinámica laboral es pausada. Es un día destinado para conocer, cambiar de rutina y mejorar las relaciones interpersonales del talento humano.

El segundo, es el trabajo en equipo puesto que abre la posibilidad de que cada empleado resalte sus habilidades artísticas, mejora la comunicación y el compañerismo. Todos enfocan sus esfuerzos a resaltar la labor de su área dentro de la entidad por lo que cimenta al interior de los grupos el concepto de otredad.

El tercero, es el reconocimiento de la entidad a través de las dependencias. El Día Feliz promueve el reconocimiento del esfuerzo que cada persona realiza para que hoy la entidad siga contribuyendo al desarrollo vial del país.

El apoyo ejercido en su mayoría fue logístico ya que se brindaron herramientas para que el desarrollo del ejercicio fuese exitoso. Esta práctica permitió la socialización y el reconocimiento del grupo de trabajo de la SGH. Se resalta el recibimiento de ideas por parte del grupo de trabajo y su puesta en marcha ya que permitió la inclusión y la creación de nuevas relaciones personales.

El programa de Transformando Vidas hace parte del Plan de Bienestar Social e Incentivos. Es una herramienta que posibilita la reflexión y la construcción de un personal feliz, que aporte en la cimentación y el fortalecimiento de relaciones sanas en el ámbito familiar y profesional. Las charlas y talleres son dirigidos por panelistas reconocidos por algún aporte a la sociedad o son figuras públicas. La metodología se basa en la presentación de la historia de vida de estos personajes y reflexionar a partir de los acontecimientos importantes que sucedieron a cada uno.

Las capacitaciones donde se tuvo participación fueron promovidas por el Departamento Administrativo de Función Pública (DAFP). En una de ellas, se acercó un asesor de la entidad con el propósito de resolver las inquietudes presentadas por los trabajadores de INVÍAS para el cargue de documentación en el aplicativo SIGEP II. A causa que hubo una migración de datos de SIGEP I y SIGEP II, mucha de la información que se subió no fue cargada en el sistema, por ende, dicho asesor posibilitó el espacio para la resolución de dudas y la explicación de un cargue de datos correcto. Por otro lado, se viabilizó la participación en las capacitaciones que promovía virtualmente el DAFP para la adopción de buenas prácticas administrativas y la socialización de las lecciones aprendidas en la aplicación de las mismas.

### Apoyo en las actividades de capacitación desarrolladas por la Escuela Corporativa Guillermo Gaviria Correa



**Fuente:** Elaboración propia

La gestión del conocimiento es un aporte a la sociedad y se resalta la labor del Grupo de la Escuela Corporativa por generar los medios para expandir y replicar saberes no solo al interior de la organización, sino al personal interesado. El regreso a la presencialidad ha avivado la actitud proactiva de reanudar estos escenarios y enaltecen el interés de la organización por el aprendizaje continuo, además de visibilizar la gestión interna por la constante modernización.

El Programa de Estado Joven hace parte de las alianzas interinstitucionales que tiene el INVÍAS con el Ministerio de Trabajo y el Departamento Administrativo de Función Pública. Este mismo permite vincular de manera formativa a diez estudiantes de las diferentes universidades del país. Las ventajas del programa radican en el intercambio de conocimientos prácticos por parte de la entidad hacia los estudiantes y de igual manera, que estos últimos tengan la oportunidad de aterrizar los conceptos teóricos presentados en la academia.

En este caso, el Grupo de la Escuela Corporativa tiene a cargo el proceso de postulación a las nuevas plazas que se ofertarán para la vinculación 2022-2. La gestión realizada va directamente dirigida a recopilar la información existente del proceso de postulación a las plazas hasta el cierre del proceso. Se recolectaron los formatos y autorizaciones para formalizar el interés de la entidad por las plazas y posteriormente permitirle al estudiantado de últimos semestres la ventaja de participar en los procesos internos de la entidad.

Acto seguido, se ahondó en mejorar la gestión de los encuentros presenciales dirigidos por el INVÍAS. En el foro sobre sistemas inteligentes de transporte para la modernización de la infraestructura de Colombia se propuso nuevas formas de recepción de los invitados y la generación de plantillas para presentar a los ponentes dentro del desarrollo de este. En la primera propuesta se crearon enlaces QR para el registro de la asistencia presencial al foro, asimismo, fueron creadas para la evaluación de percepción de calidad del programa de capacitación.

Se creó en Office Publisher la plantilla para los habladores por las cuales se reconocían los ponentes. Estos tienen forma de triángulo y se colocan en frente de cada persona para reconocer el nombre y el cargo que le fue asignado en la entidad. Anteriormente, esto se realizaba por Word por lo que la impresión y estructuración de la información era más engorrosa y requería de mayor tiempo en su realización.

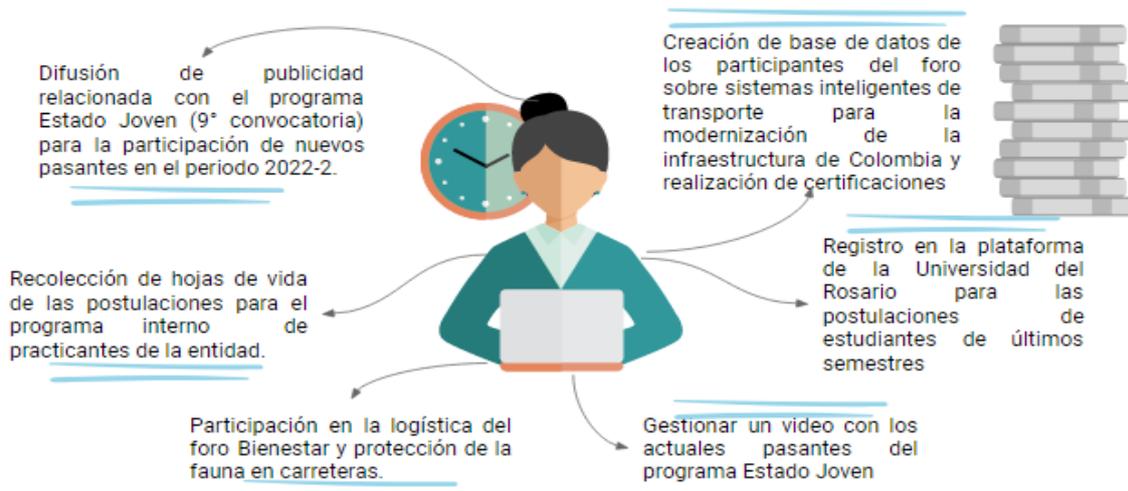
El resultado de esta gestión permitió la fluidez en la recepción e ingreso de los invitados a la sala del foro, por otro lado, redujo el margen de error en la digitalización y

entendimiento de la información para el envío de las certificaciones. Cabe anotar que en anteriores foros la asistencia se diligenció manualmente por medio de una planilla y esta no solicitaba la información necesaria para generar las certificaciones, por ejemplo, el número de cédula. Por otro lado, el enlace QR permitió que se registrara la evaluación de la percepción de calidad del programa de capacitación ya que otorgó mayor organización para la recolección de la información y, posterior a ello, aumentó la eficiencia para la medición estadística de la efectividad del evento.

La Escuela Corporativa promueve varios eventos para la transferencia de conocimiento mensualmente. En alguno de ellos se abre la posibilidad de que todas las personas interesadas en el tema asistan a las actividades de capacitación y participen activamente en las conferencias. No obstante, se encontró que para la invitación de las entidades públicas no poseían un contacto directo, por lo que solo quienes habían participado anteriormente tenían acceso a los nuevos eventos.

Se propuso la creación de una base de datos en Excel donde contuviera los datos de todos los funcionarios y contratistas con vínculo en el sector transporte a nivel nacional y distrital. La oportunidad de conformar tal información parte de la reducción de tiempos en el envío de correspondencia para las invitaciones ya que Excel permite enviarla masivamente, asimismo, abre la posibilidad de que la convocatoria llegue a muchas más personas y de manera personalizada.

## Apoyo en las actividades desarrolladas por la Escuela Corporativa Guillermo Gaviria Correa y demás trámites complementarios



**Fuente:** Elaboración propia

El instituto considera que los practicantes son un insumo relevante para la gestión de los procesos internos, por ello, la SGH enfatiza en mejorar y promover mayores vinculaciones de personal joven, con conocimientos frescos de la academia que puedan ser implementados en el fortalecimiento y el cumplimiento de su misionalidad de la entidad. Para ello, cada semestre se realizan alianzas con las instituciones de educación superior con la finalidad de implementar un diálogo directo con aquellos estudiantes, en su mayoría de ingeniería civil, interesados en participar en el programa del Aula a la Obra que promueve INVÍAS. Por otro lado, se mantuvo en conjunción con el Ministerio de Trabajo y el DAFP el programa de Estado Joven.

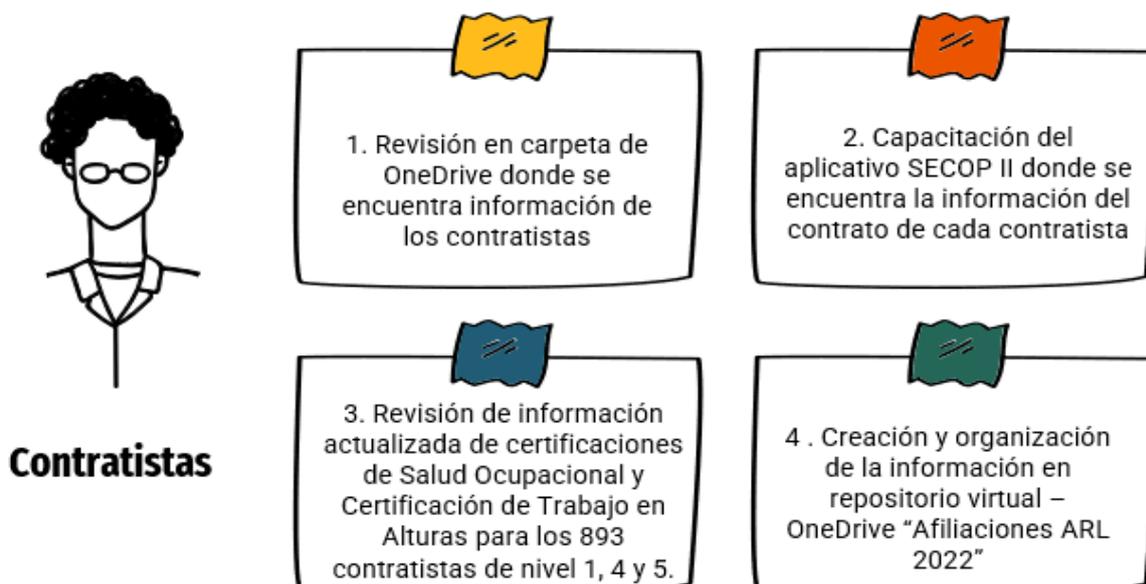
En el primer programa, se gestionó la socialización del registro de la plataforma interna de la Universidad del Rosario para la materialización de estudiantes aspirantes a participar en el programa. Asimismo, se recibieron las hojas de vida, en el correo de la escuela corporativa, de estudiantes de todo el país con carreras relacionadas a historia, derecho, contaduría pública, ingeniería ambiental, ingeniería civil, ingeniería de transportes y vías y relaciones internacionales. Dicha información fue clasificada por el cumplimiento de los requisitos y posteriormente se creó un OneDrive compartido por cada territorial y su respectiva distinción de las disciplinas anteriormente mencionadas, seguido a ello, los

directores de cada sede procedían a realizar la entrevista y seleccionar el estudiante idóneo.

En el segundo programa se divulgó de manera informal en las redes sociales y grupos de difusión creados por los estudiantes de las universidades para que se postularan en la 9ª convocatoria del Programa Estado Joven. Adicionalmente, se gestionó al interior de la entidad la creación de un video con las experiencias significativas que han dejado tanto los estudiantes que actualmente se encuentran vinculados con el programa, como los tutores de cada uno de ellos. El propósito es generar un memorial de las personas que terminaron su formación en la entidad y socializar a las generaciones entrantes.

Por último, se realizó el reporte y unificación de información de los invitados que asistieron presencialmente, como virtual, al foro anterior con el objetivo de suministrar la base de datos que sería posteriormente el insumo para la remisión de correspondencia masiva con los certificados de asistencia. Igualmente, dicha base facilitó la creación de la totalidad de los certificados. Además, se colaboró con la logística del foro sobre bienestar y protección de la fauna en carreteras.

### **Apoyo en el seguimiento del cumplimiento de los requisitos dispuestos por la ARL Positiva para los contratista de la entidad**

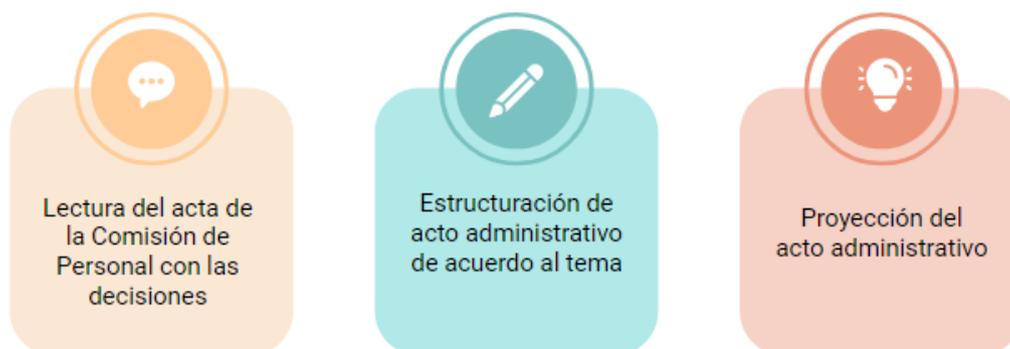


**Fuente:** Elaboración propia

En favor de mantener a sus empleados asegurados contra cualquier eventualidad o riesgo laboral, el grupo interno de trabajo de servicios profesionales y de apoyo a la gestión se encargó de afiliar a todo el personal contratado por prestación de servicios a la aseguradora de riesgos laborales Positiva. En aras de mantener el cumplimiento de los requisitos solicitados por la compañía de seguros, se dio en la labor de crear una carpeta OneDrive compartida cuyo contenido pretende resguardar la información del contratista por carpetas.

Cada carpeta contiene la documentación de la hoja de vida, sin embargo, se priorizo en la recolección de dos documentos específicos, el certificado médico de salud ocupacional donde evidenciará que no ha perdido la capacidad laboral y el certificado de alturas para aquellos que son de nivel de riesgo 4 y 5. Para ello, se buscó la información en el aplicativo de Colombia Compra Eficiente, SECOP II, donde cada contratista en la medida que formaliza el contrato sube la totalidad de los documentos solicitados para su adjudicación. Bajo esta modalidad se crearon 893 carpetas.

### **Apoyo en la elaboración de acto administrativo con respuesta de la Comisión de Personal en el proceso de encargos**



**Fuente:** Elaboración propia

Posterior al proceso de encargos, el funcionario posee la facultad de presentar el recurso de reclamación en los siguientes 10 días después de ser proferido, ante la Comisión

de Personal de la entidad, si considera que existe un acto administrativo lesivo que vulnera su derecho preferente.

Seguido a ello, el caso llega a la Comisión del Personal quien tendrá la facultad de decidir si es procedente o improcedente dicha situación, para esto, la comisión debe contener en totalidad 4 miembros, siendo 2 persona parte de los trabajadores y 2 directivos. Las decisiones allí tomadas pueden ser de tipo parcial, unánime o empate; en dado caso se presenta la última situación, es el jefe de control interno quien dirime. Lo anterior es plasmado en un acta la cual tiene reserva legal.

A continuación, se da respuesta al funcionario quien decidió reclamar el proceso de encargos por medio de un acto administrativo el cual se presenta con la siguiente estructura:

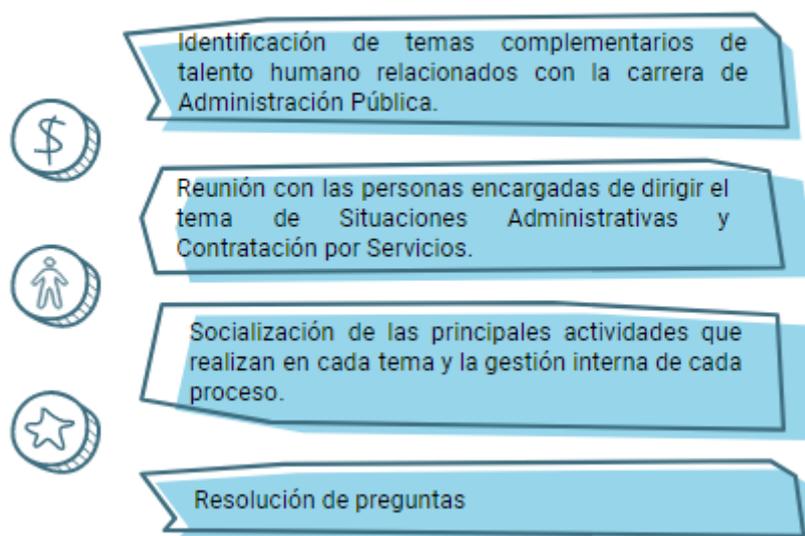
1. La entidad que emite el acto administrativo.
2. La numeración y la fecha de expedición.
3. El objeto de la resolución, en este caso, una reclamación.
4. El ente competente que lo realiza, es decir, la Comisión de Personal
5. Marco normativo
6. Argumento del acto administrativo o considerando, allí se cita las facultades del proceso de encargos, los requisitos y la reclamación del funcionario.
7. Parte resolutive donde se explica si cada acto administrativo o proceso citado por el funcionario prospera o es improcedente ante la Comisión de Personal. Cada artículo posee verbos rectores como ordenar, revocar, declarar ya que son órdenes que surgen en virtud de una decisión de la administración.
8. Fecha de expedición
9. Firma del ente competente

En caso de que 2 o más funcionarios reclamen por el mismo acto administrativo, la Comisión de Persona y este acto fue revocado, las demás reclamaciones no serán válidas toda vez que ya no existe objeto para tal. En este caso no habría razón jurídica ya que no existe acto administrativo lesivo; a esto se le llama sustracción de materia en razón a que la

reclamación fue solucionada en otro caso. Dando por concluido, la Comisión de Personal posee la facultad de declarar las demás reclamaciones como improcedentes.

Cabe aclarar que solo son revocados los actos administrativos de contenido particular y concreto, los cuales no han provocado un efecto jurídico, es decir, que no se encuentren ejecutoriados. En este caso no necesita buscar la voluntad de quien le favorece o le fue en contra. Por ejemplo, si se nombra, pero no se ha posicionado se puede revocar: pero si ya está posicionada debo pedir autorización, si dicha persona no lo desea de esta forma, la acción seguida es demandar el acto. Si existe una decisión de una autoridad superior no necesita la voluntad de la persona involucrada porque lo está diciendo un ente, por lo que ya hubo la manifestación de la voluntad y se decidió en dicho proceso, en este caso la Comisión de Personal.

### **Participación en jornada de capacitaciones orientadas por la Subdirección de Gestión Humana**



**Fuente:** Elaboración propia

En las reuniones pactadas entre la tutora de la entidad y el monitor académico se socializó el avance para el desarrollo de la práctica y de allí se conformaron compromisos por parte de la tutora con el fin de ampliar los conocimientos sobre la administración pública enfocada al talento humano. Se acordaron capacitaciones referentes a los siguientes temas:

Contratación por prestación de servicios, evaluación del desempeño laboral, acuerdos de gestión, encuestas realizadas por la SGH, por ejemplo, de clima laboral o equidad de género, manejo del trabajo en casa o teletrabajo, los tipos de retiro y la operación interna de los mismos.

En concordancia con lo anterior, se realizaron dos reuniones. El primer referente al empleo y gestión de las situaciones administrativas. Se tocaron temas como tipos de vinculación, comisión de servicios, prima técnica, coordinaciones, proceso de encargos, reubicaciones, cargos en ascenso, tipos de retiro, conformación de coordinaciones y proceso para la vinculación de directivos.

En la segunda reunión, se socializa el proceso de vinculación de personal por contratación de servicios. Se expone la normatividad, el proceso de contratación pública, las características de la modalidad de contratación directa, las etapas precontractuales, la distribución de responsabilidades, los requisitos para la contratación hasta la liquidación del mismo.

### **Apoyo en la logística entre la ESAP e INVÍAS para concertación de temas pertinentes para la creación de una nueva especialización.**

01

Socialización de la propuesta del Plan de Estudio al Subdirector de Gestión Humana y al grupo de Escuela Corporativa.

02

Concertación de fecha para reunión entre el monitor académico, el Subdirector de Gestión Humana y la coordinadora del grupo interno de Escuela Corporativa.

03

Reunión entre los involucrados y socialización de temas pertinentes a tratar en el desarrollo de la especialización.

**Fuente:** Elaboración propia

El monitor académico adelantó con un equipo de trabajo de la ESAP una propuesta para la creación de una especialización sobre gerencia y defensa jurídica del patrimonio público. Para esto, se buscó el acompañamiento del Subdirector de Talento Humano de INVÍAS y la coordinadora del grupo interno de trabajo de la Escuela Corporativa ya que en

compañía de ellos se realizó en la entidad un foro sobre defensa jurídica en el sector transporte y los aportes que ellos suministran son un insumo para la consolidación y aterrizaje de los temas a la realidad del sector público.

### **Logros obtenidos**

En definitiva, el desarrollo de las prácticas administrativas permitió el afianzamiento de conocimiento teórico presentado a lo largo de la carrera en especial lo relacionado con la función pública. Los logros presentados a continuación representan el esfuerzo por generar pequeños cambios en la entidad que orienten a la administración pública hacia una mayor eficiencia. Se mantuvo el análisis crítico sobre la gestión interna del instituto que permitió la retroalimentación entre la formulación de los planes y su respectiva ejecución. En este sentido, se señalan los principales logros obtenidos a partir de la exposición de los objetivos propuestos en el plan de trabajo y su respectivo cumplimiento.

### **Clasificar los actos administrativos con las situaciones administrativas para la revisión y gestión documental mediante su recopilación en una sola base de datos.**

Los actos administrativos relacionados con la gestión del personal fueron clasificados y ordenados en la biblioteca virtual en aras de dinamizar y unificar los actos administrativos a una sola fuente de información. El logro intrínseco frente a dicha gestión se presenta con la mejora en la gestión documental en la medida que reúne los actos administrativos hacia una sola fuente de acceso.

Actualmente, las personas encargadas de expedir las resoluciones referentes a las situaciones administrativas mantienen su repositorio por medio de la emisión de la correspondencia. Sin embargo, no mantienen un control frente a los actos administrativos o la clasificación frente a cada tema emitido. Se pretende que, con la implementación y legitimación de la Biblioteca Virtual al personal de talento humano, se reduzcan los tiempos para la búsqueda de los mismos, asimismo, que cada persona se responsabilice en seguir alimentando el OneDrive con el fin de beneficiar el bien común y mantener un control constante frente a los movimientos de la planta de personal.

**Participar en los procesos internos de la Subdirección de Gestión Humana para apoyar las necesidades propias del área a través de la aplicación del aprendizaje obtenido en la academia.**

La SGH se caracteriza por ser una dependencia con múltiples desafíos. Como fuente para el ofrecimiento de respuestas, se realizaron actividades orientadas al mejoramiento de su gestión. Estas últimas se diferencian por la creación de productos orientados a la presentación de información ordenada y coherente según la demanda interna.

Dentro de estos se encontraron reportes, informes y/o matrices destinadas a la sustentación de temas alineados con: primas técnicas, valoración de requisitos para apoyo educativo, la afiliación para ARL de contratistas, bienes y rentas y acciones aducidas al proceso de encargos. Adicionalmente, se adquirieron conocimientos y aprendizajes sobre los temas anteriormente referenciados, así como a lo referido a la apropiación y aplicación de los procesos en la entidad.

**Identificar los planes institucionales sobre gestión humana para conocer su estructuración y aplicación teórica/práctica dentro de la entidad por medio de su recolección y estudio.**

La gestión del talento humano se fundamenta en el ciclo de vida del servidor público, por lo que es menester plasmar los temas globales en documentos capaces de referenciar dicha administración en un tiempo determinado. En este sentido, se identificaron los planes institucionales relacionados con la vinculación, capacitación, situaciones administrativas y bienestar e incentivos de los trabajadores.

Aunado a lo anterior, se pretendió el fortalecimiento del objetivo con la realización de estudios críticos con respecto a la estructuración, contenido y finalidades que concibieron en los planes. Para ello, se ofrecieron observaciones propositivas como elemento de mejora según los hallazgos presentados en el acápite de la documentación estudiada.

Como fortalecimiento a la dependencia, se prosiguió en plasmar una propuesta documental sobre el Plan Estratégico de Talento Humano (PETH), con el fin de presentar

un avance preliminar para el siguiente año. Asimismo, se consultó la guía del DAFP y la gestión de las entidades con mayor puntuación en la dimensión de talento humano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), para con ello, retrotraer los más altos estándares en la planeación, formulación y estructuración y de esta manera plasmarlos en dicho documento.

**Proponer estrategias y metodologías para la mejora en la realización de las actividades internas por medio de la innovación en los procesos.**

La consecución del objetivo reseñado se logró de forma absoluta. Su sustento esboza la proactividad en torno a la proposición de respuestas que favorecieron la gestión del área de trabajo en su multiplicidad temática. Con ello, se promovieron espacios para el intercambio de ideas y aportes relevantes para la sinergia laboral y la consecución de rendimientos efectivos como asunto clave en la materialización de elementos administrativos.

Se crearon estrategias cuya socialización permitió su adopción en la línea operativa de la dependencia. Uno de los ejemplos de mayor implicación, se evidenció en el marco de la realización de los Foros INVIAS. En este escenario se promovió el uso de códigos QR como herramienta para la agilización en los momentos de ingreso, y, a su vez, el manejo de información relacionada con el manejo de información de asistencia y valoración de satisfacción en el desarrollo de los eventos. A raíz de esta acción, se fomentó el uso de instrumentos tecnológicos que, por desconocimiento o desconfianza en su operatividad, no se implementaban de forma recurrente en la concreción de este tipo de labores.

Otra ejemplificación en materia de recomendaciones frente a las actividades encabezadas por la SGH adujo a la modificación en los formatos en temas orientados con: encuestas de percepción de las capacitaciones, evaluaciones de aprendizaje, y de impacto. La valía en este tipo de contribuciones se relaciona con la identificación de deficiencias alrededor del suministro de información demandada para el cumplimiento de las finalidades de los documentos enunciados. Por ello, se sugirió la actualización de tales como una

fuerza que posibilita la comprensión de la realidad de los involucrados y la determinación de sus necesidades.

Del mismo modo, se ofrecieron conocimientos direccionados al manejo de herramientas ofimáticas. En este contexto se crearon espacios personalizados para la atención de dudas asociadas con las nuevas funcionalidades que encadenan la globalidad de los softwares operados en su accionar laboral. Allí se destacan los elementos integradores en el esquema de sus correos institucionales y las herramientas ofertadas por el compendio de Microsoft Office y Teams. Asimismo, se generó la socialización de páginas y sitios web con material novedoso para la creación de insumos documentales con mayores niveles de dinamismo y capacidad en su exposición a determinados grupos de valor.

Aunado al conjunto de habilidades señaladas, se diagnosticó la necesidad de un repositorio digitalizado para la organización de documentación coaligada con la tramitación de situaciones administrativas y demás material de interés interno de la SGH. Para ello se sugirió la concreción de una biblioteca virtual manejada desde OneDrive, cuyas virtudes se ensanchan en el mejoramiento en las condiciones de accesibilidad y control de los datos almacenados. Su finalidad consta de la unificación de fuentes de información y ordenación de actos administrativos, esto para posibilitar una sola vía de acceso para la emisión de dicho contenido.

Por último, se propuso la tabulación de la encuesta sobre los datos sociodemográficos y morbilidad sentida de los servicios públicos por medio de la creación de tablas y gráficos dinámicos en Excel. Esta herramienta posibilita el reporte de información específica y la focalización de personal con características que requieren el seguimiento o control del personal médico de la entidad. En tal sentido, se contribuyó a la identificación de los datos de dichas personas según territorialidad y comorbilidad.

### **Resultados finales**

Los resultados finales se aducen a la recopilación de información plasmada en la documentación entregada en el transcurrir de la práctica administrativa. Dichos informes se constituyen en los productos reseñados en la sección de actividades y en la entrega de la

propuesta del PETH como resultado de la recopilación de los procesos de la dependencia de talento humano.

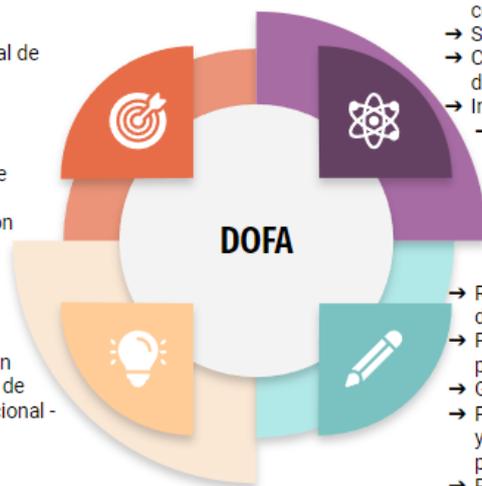
Con la determinación de la utilidad de los productos destacados, se logró la interpretación de la generalidad de los procesos de la dependencia. En la utilización de estos mismos documentos, se reseña la estructuración y esquematización final de la metodología DOFA, dando como resultado las siguientes observaciones.

### DEBILIDADES

- Desarticulación con la Oficina TICS
- Incumplimiento de cronogramas
- Publicación retrasada de documentación en la página oficial de la entidad o preliminar
- Falta de personal de planta
- Desorganización
- Los aplicativos adoptados son engorrosos o con poco margen de acción
- Aumentó la cadena de información

### FORTALEZAS

- Trabajo en equipo y buen clima laboral
- Abiertos al cambio y la innovación
- Mejoramiento en los indicadores de medición del desempeño institucional - FURAG
- Personal calificado para el cargo
- Amplio margen de presupuesto
- La dependencia incentiva la vinculación mayoritariamente de la mujer



### OPORTUNIDADES

- Equipos de trabajo bajo una coordinación mancomunada
- Sistematización de los procesos
- Capacidad colaborativa en la realización de tareas
- Incentivo del mejoramiento continuo
- Control en la documentación y actualización de los procesos

### AMENAZAS

- Reproceso en la gestión documental de los AA
- Postergación de aprobación de los planes
- Grupos de trabajo desequilibrados
- Poca implementación de estadísticas y mapeo del estado de la planta de personal
- Poca revisión de manuales y guías del DAFP
- No hay un sistema unificado y sistematizado de la planta de personal

**Fuente:** Elaboración propia

El análisis de la metodología DOFA permitió la evaluación de las capacidades internas de la entidad y señalar las situaciones que posibilitan la mejora de la dependencia. De igual manera, se identificaron aquellos factores internos y externos que limitan el accionar dirigido al aumento en la medición del desempeño institucional.

Ahora bien, se destaca la labor de la SGH por mantener una actitud profesional dispuesta a impulsar acciones de mejora para el abordaje de las debilidades identificadas y el impedimento que las amenazas se propaguen en los procesos encabezados por el área y su incidencia en el esqueleto organizacional.

## Conclusiones

Según los preceptos de la administración pública, el talento humano es el insumo con mayor relevancia para la gestión en el interior de las entidades públicas. El involucramiento en la dinámica organizacional del INVÍAS permitió el acercamiento a su realidad y el aterrizaje de conceptos inherentes a dicha disciplina, lo que conllevó a la materialización de dichos saberes.

Las prácticas administrativas fungieron como un ejercicio propicio para el fortalecimiento de aprendizaje y el enraizamiento al clima organizacional de la entidad. Los aportes significativos se presentaron en el desarrollo de las actividades realizadas en el transcurso de la práctica, los cuales se concretaron en la consecución de los logros y resultados expuestos.

El cumplimiento de los objetivos planificados durante el proceso de prácticas fue absoluto. Con ello, se favoreció el acercamiento a la interdisciplinariedad y complejidad de los tópicos relacionados con la gestión del talento humano. Se trascendió del contexto de la identificación de elementos y características propias de la dependencia, hacia el afianzamiento de capacidades propositivas en torno a la esquematización de contribuciones en pro de la generación de valor público.

En atención a lo desarrollado, se concluye que el Instituto se caracteriza por ser una entidad proactiva en torno a la búsqueda de mejores resultados en su gestión. Del mismo modo, genera acciones de mejora direccionadas a la intervención de asuntos que afectan el desarrollo óptimo de sus funciones. Es por ello que su cuerpo laboral se caracteriza por su compromiso en torno a la ejecución de labores encaminadas al cumplimiento de la misionalidad interna y la generación de impactos favorables para la sociedad en general. En este punto, se correlaciona el servicio público con las finalidades perseguidas en el proceso de prácticas administrativas. Con la determinación de finalidades comunes, se logró un trabajo coordinado que se tradujo en resultados que favorecieron al accionar de la SGH.

### **Resumen analítico**

La administración pública concatena la complejidad en la gestión y ejecución de la gobernanza de un Estado. Su importancia radica en que es la responsable de proveer la armonía y equilibrio entre los ciudadanos, el mercado y el Estado, por lo que es esencial que se proporcione un correcto funcionamiento del mismo. En este sentido, su finalidad será el manejo, control y organización de los diferentes recursos y encauzarlos hacia el cumplimiento de los fines constitucionales.

Ahora bien, el INVÍAS al ser una entidad de la rama ejecutiva posee la facultad de dirimir sus esfuerzos hacia la construcción de vías para el desarrollo a partir de la conexión de los territorios. No obstante, de nada sirve poseer recursos para cumplir dicha misionalidad sin el activo más importante, el talento humano. Se debe contar con un capital humano capaz de sobrellevar las circunstancias de su trabajo desde el entendimiento y saber propio de su cargo, asimismo, con capacidades técnicas y físicas óptimas para realizarlo.

Se resalta el esfuerzo representando día a día en el personal de la entidad, en especial en el área de talento humano puesto que se evidencia una preocupación constante por mantener el recurso humano de la entidad motivado y saludable. Para ello, se proporcionan ciertos beneficios a los servidores públicos con el fin de que encuentren espacios de esparcimiento, se reconozcan sus logros, se incentiven por mejorar personal, familiar y laboralmente.

No obstante, en el desarrollo de la práctica se pudo evidenciar falencias propias de la administración pública. Si bien, las gestiones realizadas se orientan en un buen sentido a cumplir con las responsabilidades del área, se encuentra que a nivel general hay poco avance para actualizar e innovar los procesos administrativos a nivel tecnológico y en la implementación del servidor público 4.0.

Se requiere el aumento de esfuerzos que posibiliten la entrada de nuevas propuestas tecnológicas y de esta manera facilitar los procesos internos de la entidad. En este sentido es necesario la adopción de nuevos recursos virtuales y capacitaciones que

permitan el entendimiento y actualización en el personal de las diferentes funcionalidades de las herramientas ofimáticas o recursos tecnológicos ya que esto permitiría la reducción de reprocesos y tiempo que podría ser utilizado en otra función.

La mejora continua es un punto que va de la mano con el anterior y que es menester resaltar puesto su impacto en la administración pública. Se debe contar con una gerencia pública que incentive, sensibilice y motive a sus trabajadores en pro del perfeccionamiento; que proporcione espacios abiertos al diálogo para la innovación y adopción de nuevas ideas o prácticas.

Se encuentra que el sector público es demasiado burocratizado y su estructura organizacional en su mayoría es vertical y jerarquizada, por lo que los canales de comunicación al interior de los grupos y entre dependencias suele ser engorrosa y tardada ya que debe cumplir con un protocolo de enlace para la solicitud de información o gestión de trámites. Se sugiere la transformación organizacional de índole vertical y cerrado a una que permita la sistematización y la creación de redes que posibiliten una comunicación preferiblemente horizontal con el fin de posibilitar un mayor grado de autonomía frente a la toma de decisiones del accionar público.

Por otro lado, se encuentra que debe ser necesario concientizar al personal sobre las motivaciones del Estado y que su esfuerzo va dirigido al bienestar de los ciudadanos, por ende, se debe manejar un diálogo constante y claro que posibilite el acercamiento frente a las necesidades reales de la población las cuales merecen ser tomadas en cuenta.

La administración pública debe generar un tránsito armónico frente a los recursos de las entidades y la adopción de buenas prácticas que potencialicen la labor de los servidores públicos y el aterrizaje al ciudadano. El valor público se constituye en la medida que se legitiman acciones que incentiven beneficios comunes. Es menester de todos los actores involucrados en el sector público, que los planes, programas y proyectos se viabilicen hacia la puesta en marcha en pro del progreso no solo de las personas, también del país.

## Referencia

Decreto 1083 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. 26 de mayo de 2015.

Decreto 1292 de 2021 [Instituto Nacional de Vías]. Por el cual se modifica la estructura del Instituto Nacional de Vías - INVÍAS. 14 de octubre de 2021. Instituto Nacional de Vías.

Decreto 1293 de 2021 [Instituto Nacional de Vías]. Por el cual se modifica la planta de personal del Instituto Nacional de Vías - INVÍAS - y se dictan otras disposiciones. 14 de octubre de 2021. Instituto Nacional de Vías.

Decreto 2618 de 2013 [Instituto Nacional de Vías]. Por el cual se modifica la estructura del Instituto Nacional de Vías (INVÍAS) y se determinan las funciones de sus dependencias. 20 de noviembre de 2013. Instituto Nacional de Vías.

Decreto 2619 de 2013 [Instituto Nacional de Vías]. Por el cual se modifica la planta de personal del Instituto Nacional de Vías – INVÍAS y se dictan otras disposiciones. 20 de noviembre de 2013. Instituto Nacional de Vías.

Departamento Administrativo de la Función Pública, (2018). Guía de gestión estratégica del talento humano (GETH)

Departamento Administrativo de la Función Pública, (2020). Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG).

Departamento Administrativo de Función Pública, (2020). Plan Nacional de Formación y Capacitación

Instituto Nacional de Vías. (2020). Misión y Visión.

<https://www.invias.gov.co/index.php/informacion-institucional/mision-y-vision>

Instituto Nacional de Vías. (2018, 15 marzo). Transparencia y acceso a la información pública. <https://www.invias.gov.co/index.php/informacion-institucional/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica#5-presupuesto>

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>

Instituto Nacional de Vías, (2022). Estructura organizacional de INVÍAS. Recuperado de: <https://www.invias.gov.co/index.php/informacion-institucional/11-informacion-general/organigrama>

Instituto Nacional de Vías, (2021). Información Financiera y Contable. Recuperado de: <https://www.invias.gov.co/index.php/informacion-institucional/hechos-de-transparencia/informacion-financiera-y-contable>

Resolución 4172 de 2021 [Instituto Nacional de Vías]. Por la cual se actualiza el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal del Instituto Nacional de Vías - INVÍAS-. 22 de diciembre de 2021. Instituto Nacional de Vías.

Resolución 1778 de 2020 [Instituto Nacional de Vías]. Por la cual se modifica y se ajusta el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal del Instituto Nacional de Vías - INVÍAS -. 10 de agosto de 2020. Instituto Nacional de Vías.

Resolución 4188 de 2021 [Instituto Nacional de Vías]. Por la cual se actualiza el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de Planta de Personal del Instituto Nacional de Vías - INVÍAS-. 20 de diciembre de 2021. Instituto Nacional de Vías.

Resolución 1552 de 2022 [Instituto Nacional de Vías]. Por la cual se modifica parcialmente la Resolución No 1778 del 10 de agosto de 2020 que ajustó y actualizó el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales de los empleos de la planta global de cargos del Instituto Nacional de Vías -INVÍAS-. 10 de mayo de 2022. Instituto Nacional de Vías.

Ley 909 de 2002. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. 23 de septiembre de 2002. D.O. N° 45.680