

**PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA  
POLÍTICA DE TALENTO HUMANO EN LA SECRETARIA DE MOVILIDAD DE LA  
ALCALDÍA DE MANIZALES, 2021**

**NAYIBI TREJOS HOYOS**



**Escuela Superior de  
Administración Pública**

**ESAP (ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)  
FACULTAD DE POSGRADOS  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
2022**

**PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA  
POLÍTICA DE TALENTO HUMANO EN LA SECRETARIA DE MOVILIDAD DE LA  
ALCALDÍA DE MANIZALES 2021**

**Presentado por:**

Nayibi Trejos Hoyos

**Asesor:**

Wilson Hernando Ladino Ortega



**Escuela Superior de  
Administración Pública**

**ESAP (ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)  
FACULTAD DE POSGRADOS  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
2022**

## AGRADECIMIENTOS

*Hoy al ver finalizado mi tesis, después de tantos meses de estudio, traspasos y esfuerzo, solo puedo sentir satisfacción, gratitud y esperanza.*

*En primer lugar, agradezco a mi tutor Dr. Wilson Hernando Ladino, por la dedicación, apoyo, paciencia y constancia. Sus consejos fueron siempre útiles, no solo para la academia, sino para mi transformación como persona. Muchas gracias por sus múltiples palabras de aliento.*

*Gracias a mi alma mater, la “Escuela Superior de Administración Pública” ESAP, por siempre abrirme las puertas, confirmándome la importancia de la educación en mi vida, todos y cada uno de los docentes tienen un espacio en mi corazón, gracias por su guía y constante enseñanza.*

*Gracias al equipo de la “Secretaría de Movilidad de Manizales” por el apoyo en la ejecución de mi tesis, por brindarme una mano y sobre todo por creer en mi capacidad.*

*A mi eterna inspiración Valeria, ella es un ser de luz que ilumina mi vida, a Jerónimo, Isaac, Paloma, Antonio, Cristhian Andrés, Nathan y Abigail, por quienes doy la vida, espero ser un ejemplo de que los sueños sí se cumplen y que el trabajo constante siempre es bien recompensado. Gracias por alimentarme de sonrisas y esperanza.*

*A mis hermanas Pamela, Valentina y a mi hermano Schneider, tenerlos me llena de felicidad y me ha dado y me sigue dando fuerza para seguir adelante, doy gracias a la vida de que sean mi familia, no veo el mundo sin estar acompañado por su presencia, por el empuje y las ganas que ustedes le dan y le ponen a la vida.*

*Gracias a todos mis seres queridos que me acompañaron en este camino y me ayudan a crecer cada día, especialmente a Jose quien llegó a mi vida a darme una mano y a enseñarme que siempre se puede empezar de nuevo.*

*Gracias a mis guías espirituales, que me recordaron la fortaleza interna cuando sentía que no podía más, cuando me bloqueaba o dudaba de mí, saber que siempre me acompañan es un regocijo para mi alma, por abrirme la posibilidad de entender que todo cuanto sucede tiene sentido y está creado por la perfección divina.*

*Gracias a mis padres por darme la vida, especialmente a mi madre, que ha sido el motor propulsor de sueños y esperanzas, quien siempre ha estado a mi lado con su ejemplo de disciplina, energía y resistencia, por ti he llegado donde estoy y tus enseñanzas están grabadas en mi memoria y en mi corazón.*

*Namaste.*

## RESUMEN

La investigación tuvo como propósito establecer la percepción que tienen los funcionarios sobre la implementación de la Política de Talento Humano de la Secretaría de Movilidad de la Alcaldía de Manizales en 2021. Los temas abordados son varios. Por mencionar están los conceptos de política pública, gobernanza, talento humano, mérito y un marco legal alrededor de estas y otras categorías. La metodología seleccionada fue cualitativa y el diseño fue hermenéutico comprensivo. En total participaron 17 mujeres y 44 hombres que integran la Secretaría de Movilidad de la ciudad de Manizales. Para reconocer la percepción de este grupo, se empleó el Índice de Desarrollo del Servicio Civil (IDSC), el cual permite analizar los factores que, desde la gestión del talento humano, impactan en la competitividad y la calidad del gobierno. Los resultados se organizaron en cuatro momentos: los planes temáticos del plan estratégico de talento humano en el periodo 2021, la ejecución de los planes temáticos de vacantes, previsiones y desempeño de talento humano en el 2021, la ejecución del plan bienestar/estímulos y clima organizacional del talento humano en el 2021 y la ejecución de los planes temáticos de capacitación y seguridad y salud en el trabajo de talento humano en el 2021. Después figura la discusión. En el apartado, se estudiaron los hallazgos a la luz de las ideas de un conjunto de autores que abordan el asunto del talento humano en el sector público. Se concluye que la implementación de la Política de Talento Humano de la Secretaria de Movilidad de la Alcaldía de Manizales en 2021, según el Índice de Desarrollo del Servicio Civil (IDSC) es positiva, pese a que en el área mérito y eficiencia los miembros de la Secretaría de Movilidad de la ciudad de Manizales destacan algunos vacíos o dificultades.

**Palabras clave:** Secretaría de Movilidad de la Alcaldía de Manizales, evaluación, talento humano, política pública, Índice de Desarrollo del Servicio Civil

## ABSTRACT

The purpose of the research was establishing the perception of the functionaries on the implementation of the Human Talent Policy of the Secretary of Mobility of the Manizales City Hall in 2021. Several topics were addressed. To mention are the concepts of public policy, governance, human talent, merit and a legal framework around these and other categories. The methodology selected was qualitative and the design was comprehensive hermeneutic. A total of 17 women and 44 men from the Secretariat of Mobility of the city of Manizales participated. To recognize the perception of this group, the Civil Service Development Index (IDSC) was used, which allows analyzing the factors that, from the management of human talent, have an impact on the competitiveness and quality of the government. The results were organized in four moments: the thematic plans of the human talent strategic plan in the period 2021, the execution of the thematic plans of vacancies, forecasts and performance of human talent in 2021, the execution of the human talent welfare/stimulus and organizational climate plan in 2021 and the execution of the thematic plans of training and health and safety at work of human talent in 2021. This is followed by the discussion. In the section, the findings were studied in the light of the ideas of a set of authors who address the issue of human talent in the public sector. It is concluded that the implementation of the Human Talent Policy of the Secretary of Mobility of the Manizales City Hall in 2021, according to the Civil Service Development Index (IDSC), is positive, despite the fact that in the area of merit and efficiency the members of the Secretary of Mobility of the city of Manizales highlight some gaps or difficulties.

**Keywords:** Secretary of Mobility of the Manizales City Hall, evaluation, human talent, public policy, Civil Service Development Index

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	10
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	12
1.1 Definición del problema .....	12
1.1.2 Delimitación del Problema .....	15
1.1.3 Formulación del problema .....	16
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b> .....	17
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	19
3.1 Objetivo general.....	19
3.2 Objetivos específicos .....	19
<b>4. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	20
4.1 Antecedentes .....	20
4.2 Marco teórico .....	21
4.3 Marco conceptual.....	28
4.4 Marco legal .....	37
<b>5. METODOLOGÍA</b> .....	39
5.1 Enfoque .....	39
5.2 Tipo de investigación .....	39
5.3 Método.....	39
5.4 Población .....	40
5.6 Instrumentos .....	40
<b>6. PLANES TEMÁTICOS DE VACANTES, PREVISIONES Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE TALENTO HUMANO EN EL 2021</b> .....	45
6.1 Descripción de los planes temáticos del plan estratégico de talento humano en la Secretaría de Movilidad de Manizales, Caldas .....	45

6.2 Planes temáticos de vacantes- provisiones y desempeño de talento humano en el 2021 .....	59
6.3 Evaluación de desempeño de talento humano .....	65
<b>7. PLAN BIENESTAR Y ESTÍMULOS, Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL TALENTO HUMANO EN EL 2021 .....</b>	<b>71</b>
7.1 Plan de bienestar y estímulos.....	71
7.2 Clima Organizacional.....	75
<b>8. EJECUCIÓN DE LOS PLANES TEMÁTICOS DE CAPACITACIÓN Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE TALENTO HUMANO EN EL 2021.....</b>	<b>81</b>
8.1 Capacitación .....	81
8.2 Seguridad y Salud en el trabajo .....	85
8.3 Discusión .....	90
<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>93</b>
<b>10. REFERENCIAS .....</b>	<b>95</b>
<b>11. ANEXOS .....</b>	<b>99</b>

## Lista de gráficas

<b>Gráfica 1.</b> Elementos para un diseño de políticas públicas desde la filtración del problema .....	25
<b>Gráfica 2.</b> Plan temático Vacantes según el género femenino .....	60
<b>Gráfica 3.</b> Índices según el género femenino .....	61
<b>Gráfica 4.</b> Plan temático Vacantes según el género masculino .....	63
<b>Gráfica 5.</b> Índices según el género masculino .....	64
<b>Gráfica 6.</b> Plan evaluación de desempeño según el género femenino .....	65
<b>Gráfica 7.</b> Índice de la evaluación de desempeño según el género femenino .....	67
<b>Gráfica 8.</b> Plan evaluación de desempeño según el género masculino .....	68
<b>Gráfica 9.</b> Índice de la evaluación de desempeño según el género masculino .....	69
<b>Gráfica 10.</b> Mujeres plan bienestar estímulos .....	71
<b>Gráfica 11.</b> Índice del plan de bienestar desde la visión de las mujeres .....	72
<b>Gráfica 12.</b> Hombres plan de bienestar y estímulos .....	73
<b>Gráfica 13.</b> Índices hombres plan de bienestar y estímulos .....	74
<b>Gráfica 14.</b> Mujeres clima organizacional .....	76
<b>Gráfica 15.</b> Índices desde la visión de las mujeres en el Clima organizacional .....	77
<b>Gráfica 16.</b> Hombres clima organizacional .....	78
<b>Gráfica 17.</b> Índices desde la visión de los hombres plan capacitación .....	79
<b>Gráfica 18.</b> Mujeres plan de capacitación .....	81
<b>Gráfica 19.</b> Índices capacitación desde la visión de las mujeres .....	82
<b>Gráfica 20.</b> Hombres plan de capacitación .....	83
<b>Gráfica 21.</b> Índice capacitación hombres .....	84
<b>Gráfica 22.</b> Mujeres plan de salud y seguridad en el trabajo .....	85
<b>Gráfica 23.</b> Índices Plan seguridad y salud en el trabajo desde la visión de las mujeres .....	86
<b>Gráfica 24.</b> Hombres plan temático seguridad y salud en el trabajo .....	88
<b>Gráfica 25.</b> Índices plan de salud y seguridad en el trabajo desde la visión de los hombres .....	89



## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Componentes de las políticas públicas.....	24
<b>Tabla 2.</b> Criterios .....	41
<b>Tabla 3.</b> Propuesta de muestreo.....	43
<b>Tabla 4.</b> Programa de bienestar .....	50
<b>Tabla 5.</b> Ejes del plan de seguridad y salud .....	51
<b>Tabla 6.</b> Distinción por géneros .....	59

## Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la Secretaría de Movilidad de Manizales.....	47
-----------------------------------------------------------------------	----

# INTRODUCCIÓN

El escrito es el resultado de un proceso académico en la ESAP, Escuela Superior de Administración pública, y la Maestría en Administración Pública. El interés fue establecer la percepción de los funcionarios sobre la implementación de la Política de Talento Humano de la Secretaría de Movilidad de la Alcaldía de Manizales en el 2021. Como se sabe, estos temas hoy están generando prolijas discusiones en el sector público, en las academias y en los centros de investigación debido a su estrecha relación con la competitividad y la gobernabilidad de las instituciones del Estado.

El documento está estructurado en ocho capítulos. El primero es la descripción del problema que planea abordarse. Aquí se propone una situación específica y la necesidad de estudiar qué ocurre en la Secretaría de Movilidad desde el punto de vista del talento humano. El segundo construye una justificación a partir de la importancia, utilidad y pertinencia de la disertación. El tercero menciona los objetivos del proyecto que son cuatro, uno general y tres específicos.

El cuarto se asocia a todos los conceptos teóricos y legales involucrados. Para complementar, se analizan publicaciones nacionales e internacionales que abordan, con una mirada particular, la relevancia del talento humano. El quinto describe la metodología. La población que participó la integra la Secretaría de Movilidad de la ciudad de Manizales. Para identificar la percepción de este grupo, se empleó el Índice de Desarrollo del Servicio Civil (IDSC), el cual permite analizar los factores que, desde la gestión del talento humano, impactan en la competitividad y la calidad del gobierno.

Los capítulos sexto, séptimo y octavo corresponden con los resultados. La lógica es: los planes temáticos del plan estratégico de talento humano en el periodo 2021, la percepción de los funcionarios sobre la ejecución de los planes temáticos de vacantes, previsiones y desempeño de talento humano en el 2021, la percepción de los funcionarios sobre la ejecución del plan bienestar/estímulos y clima organizacional del talento humano en el 2021 y la percepción de los funcionarios sobre la ejecución de los

planes temáticos de capacitación y seguridad y salud en el trabajo de talento humano en el 2021.

Por último, están las conclusiones que se relacionan con los objetivos. La principal sostiene que percepción de los funcionarios sobre la implementación de la Política de Talento Humano de la Secretaría de Movilidad de la Alcaldía de Manizales en 2021, según el Índice de Desarrollo del Servicio Civil (IDSC), es positiva, pese a que en el área mérito y eficiencia los miembros de la Secretaría de Movilidad de la ciudad de Manizales destacan algunos vacíos o dificultades. En los demás aspectos, consistencia estructural, capacidad funcional y capacidad integradora, los datos confirman que los miembros de la Secretaría de Movilidad de la Ciudad de Manizales experimentan satisfacción por lo hecho hasta el momento.

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Definición del problema

Gracias a la Constitución Política de 1991, en Colombia los entes territoriales se han organizado de acuerdo con una estructura que incluye un componente llamado secretarías. La función de estas dependencias no es otra que responder a las necesidades de la ciudadanía en términos de salud, seguridad, generación de empleo, acueducto, alcantarillado y planificación urbana, entre otros puntos. En un texto de Rodríguez (2017), *Importancia de los Municipios en Colombia y las dificultades de no serlo*, se dice que tales dependencias:

(...) se crean para coadyuvar a la función del alcalde y se encargan de temas específicos dependiendo de la necesidad del municipio, ya que existe autonomía del alcalde y del concejo municipal, para reestructurar la planta global de la alcaldía, con el fin de procurar la eficacia en la prestación de los servicios a cargo de la entidad territorial (p.18).

Lo mismo piensan Martínez (2015) y Atheortúa (2017). Para estos estudiosos del sector público, las secretarías contribuyen al desarrollo de los territorios, facilitan el progreso, proponen soluciones a problemas sociales, ambientales y económicos y mejoran la calidad de vida de los habitantes de acuerdo a unos derechos consagrados en la Constitución.

Ahora bien, son muchos los ejemplos que reconocen la efectividad y eficiencia de estas áreas. Uno de ellos es el caso de la ciudad de Barranquilla en la Alcaldía de Alejandro Char, periodo 2016-2020. Durante su gobierno, la secretaría de salud logró cubrir la demanda de atención en casi un 100 %, adelantó programas de nutrición en la población menos favorecida y promocionó estilos de vida saludables que incluían la práctica de un deporte (El Tiempo, 2021). En otras palabras, cubrió las exigencias de la población gracias a políticas públicas coherentes con el contexto.

Otro interesante caso ocurrió con la secretaría de seguridad de la ciudad de Cartagena, Capital de Bolívar. Encabezada por el alcalde William Dau Chamat, según el Centro Nacional de Consultoría (2021) durante la gestión se redujo la tasa de homicidios en un 15 %, se atacaron las bandas criminales y se elevó la percepción de la ciudadanía en cuanto a lucha contra delincuencia. El resultado fue, y quizás siga siendo, una ciudad menos peligrosa y mucho más afable con turistas y habitantes.

También está la experiencia en Montería, capital del Departamento de Córdoba. Allí, el alcalde Carlos Ordosgoitia, luego de designar a su secretaria de planeación, implementó un programa llamado “El campo en tus manos” donde se buscaba la competitividad de los mercados campesinos y la venta de sus productos. El resultado fue un incremento en el Producto Interno Bruto (PIB) de Montería y mayores oportunidades para el campesino local (Asociación Colombiana de Ciudades Capitales, 2020).

Y un ejemplo más está en Manizales, Capital del Departamento de Caldas. En el 2020, las secretarías del municipio adelantaron programas que impactaron positivamente a la ciudadanía en temas como seguridad, empleo, reducción de la tasa de mortalidad y el embarazo adolescente, deserción escolar y crecimiento urbano. En el componente movilidad, gestionado desde la Secretaría de Movilidad, los logros fueron bastante satisfactorios porque, de acuerdo con una columna de Caracol Radio (2021), en ese año se redujo la accidentalidad vial en Manizales en un 40%, se coordinó el sistema de transporte público bajo unos estándares de productividad y se consolidó la circulación de las personas, animales y vehículos de tracción en concordancia con el Código Nacional de Tránsito Terrestre. Es decir, se cumplieron varios de los propósitos trazados.

Igualmente, desde el punto de vista de la implementación de la Política de Talento Humano y sus planes (Plan de vacantes y previsiones de talento humano, Plan de bienestar y estímulos, Plan institucional de capacitación y Plan de seguridad y salud en el trabajo), la Secretaría en el 2020 evidenció progreso y cambios. Los más destacados están relacionados con los estímulos y la seguridad y salud en el trabajo.

¿Para el 2021 se mantuvo este desempeño en la Política de Talento Humano formulada por la Secretaría de Servicios Administrativos y adoptada por la Secretaría de Movilidad? ¿Cómo perciben los colaboradores los planes? ¿Cuál componente creen los funcionarios públicos que puede mejorarse o reestructurarse? ¿Es sólida la política de talento humano para la Secretaría de Movilidad? ¿Hasta qué punto los incentivos concuerdan con la productividad de los funcionarios? ¿Se está garantizando un sistema de salud y seguridad en el trabajo acorde a las necesidades del personal? Y ¿la selección de los empleados parte de la meritocracia o la corrupción?

Según Gutiérrez (2019), responder a los interrogantes permite comprender cómo se percibe la gestión del talento humano dentro de las secretarías que integran las entidades territoriales. Autores como Piñeros (2018) y Finot (2016) concuerdan con este punto de vista. Para ellos, el estudio de las Políticas de Talento Humano contribuye a superar vacíos, a mejorar procesos y forjar un punto de equilibrio entre la administración pública y la ciudadanía. Primero porque se recluta al mejor personal, no al que parece estar disponible. Y segundo, porque se responde con talento a las exigencias de la población.

El problema de la Política de Talento Humano de la Secretaría de Movilidad también puede verse desde la óptica de los resultados. Es decir, para alcanzar las metas trazadas, donde la principal es una ciudad 3D basada en el modelo de Desarrollo Orientado por el Transporte Sustentable – DOTS- que procura la disminución de la dependencia del automóvil y la promoción de la peatonalización, las ciclo rutas y el transporte público integrado como mecanismos para una movilidad de calidad y amigable con el medio ambiente, urge talento humano competitivo, capacitado y cualificado. No simplemente presupuesto, voluntad política o cooperación de los actores involucrados en el entramado estatal.

Por tal razón, se hace necesario determinar la percepción que tienen los funcionarios de la secretaría de movilidad sobre la ejecución del plan estratégico de gestión de talento humano en la vigencia 2021. Los posibles resultados formularán rutas de acción para

cambios en los planes que se verán reflejadas en acciones puntuales o el progreso de las operaciones internas y externas de la entidad. O, dicho de otra forma, existen preguntas alrededor de la ejecución de la política de talento humano de la Secretaría de Movilidad de Manizales que deben ser discutidas con el fin de precisar cuál ha sido su desempeño. Las que se podrían discutir serían estas: ¿cómo es percibida la ejecución de los planes temáticos del plan estratégico de talento humano en la Secretaría de Movilidad de Manizales, Caldas?, ¿cuál es la percepción de los funcionarios sobre la ejecución de los planes temáticos de vacantes, previsiones y evaluación de desempeño de talento humano en la Secretaría de Movilidad de Manizales, Caldas, en el 2021?, ¿cómo se comprende esa evaluación de los funcionarios sobre la ejecución del plan bienestar-estímulos y clima organizacional del talento humano en la Secretaría de Movilidad de Manizales, Caldas, en el 2021?, y ¿cómo estiman los funcionarios la ejecución del plan temático de capacitación y seguridad y salud en el trabajo de talento humano en la Secretaría de Movilidad de Manizales, Caldas, en el 2021?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

En el proceso de determinar y evaluar la gestión de talento humano de la alcaldía de Manizales durante el 2019 se presentó un balance pormenorizado a través del Informe Cuatrimestral de agosto de ese año. En este documento de carácter oficial, se presentaban las transformaciones más sustanciales y efectivas en el control interno de la entidad relacionados con la implementación del Sistema de Desarrollo Administrativo, el Sistema de Gestión de la Calidad y el Sistema de Control Interno, todo ello establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Este informe resulta ser un antecedente importante en la implementación de la Política de Talento Humano en la secretaria de Movilidad de Manizales debido a que en el año 2016 aparecía el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIP:

El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, Ley 1753 de 2015, integró en un solo Sistema de Gestión los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad, previstos en las Leyes 489 de 1998 y 872 de 2003, y articular con el Sistema de Control Interno consagrado en la Ley 87 de

1993 y en los artículos 27 al 29 de la Ley 489 de 1998. De tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos procedimientos de gestión y control al interior de los organismos y entidades del Estado. Por tal razón se hacía necesario reglamentar tal articulación de las políticas públicas es así como el decreto 1499 de 2017, estableció el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG como el mecanismo integrador de las diferentes políticas y sistemas de gestión del estado colombiano (Montiel, 2018, p.14).

Así pues, este modelo tiene relación con el Índice de Desarrollo del Servicio Civil (IDSC), el cual permite medir, desde la gestión del talento humano, la competitividad y la calidad del gobierno.

### **1.1.3 Formulación de la pregunta problema**

¿Cuál es la percepción de los funcionarios de la Secretaria de Movilidad de la Alcaldía de Manizales respecto a la política de talento humano en el 2021?



## 2. JUSTIFICACIÓN

Tres conceptos expresan los motivos que sustentan la investigación: importancia, pertinencia y utilidad. En el primer caso, es importante estudiar la percepción de la política de talento humano de la Secretaría de Movilidad de la Alcaldía de Manizales en el 2021 porque de esta forma será posible reconocer qué piensan los funcionarios públicos sobre las iniciativas, hasta qué punto los planes impactaron negativa o positivamente y qué problemas fue posible allanar gracias a sus lineamientos.

En un texto de Olsen (2015) estos elementos merecen abordarse por dos circunstancias, saber: una, porque con el análisis las políticas de talento humano se nutren, revitalizan o deconstruyen, y dos, porque con los datos recolectados es posible extrapolar los casos de éxito a escenarios donde es urgente una gestión del talento humano novedosa e innovadora, que supere las crisis y abra caminos para la reconversión del sector público.

Ahora, la disquisición es pertinente porque hoy, en pleno siglo XXI, el talento humano es crucial para alcanzar la competitividad en el sector público, la reducción de gastos, la cooperación intersectorial, la armonía de las entidades y la eficiencia. Una forma de llegar a estos y otros estándares es considerando cómo son las políticas de talento humano que diseñan e implementan las entidades territoriales mediante instrumentos que cuentan con las características necesarias para abarcar el problema del talento humano.

Finalmente, la utilidad del proyecto se traduce en recolectar datos para mejorar las políticas de talento humano de la Secretaría de Movilidad y los métodos que emplea la Secretaría de Servicios Administrativos para diseñar sus planes. Dicho de otra forma, el examen en retrospectiva sirve para superar *a priori* los posibles obstáculos que pueden surgir en el futuro. Olsen (2015) llama a esto la prevención administrativa, lo cual no es otra cosa que prospectivas o rutas de acción ante fenómenos que pueden predecirse con antelación. Algunos de ellos son los requisitos necesarios para cubrir vacantes y

previsiones de talento humano, parámetros para consolidar el bienestar de los colaboradores y garantías de seguridad y salud en el trabajo desde la perspectiva del sistema.

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo general**

- Establecer la percepción de los funcionarios sobre la política de talento humano de la Secretaría de Movilidad de la Alcaldía de Manizales en el 2021.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Describir los planes temáticos del plan estratégico de talento humano en la Secretaría de Movilidad de Manizales, Caldas
- Abordar la percepción de los funcionarios sobre la ejecución de los planes temáticos de vacantes, provisiones y evaluación de desempeño de talento humano en la Secretaría de Movilidad de Manizales, Caldas, en el 2021
- Analizar la percepción de los funcionarios sobre la ejecución del plan bienestar-estímulos y clima organizacional del talento humano en la Secretaría de Movilidad de Manizales, Caldas, en el 2021
- Determinar la percepción de los funcionarios sobre la ejecución de del plan temático de capacitación y seguridad y salud en el trabajo de talento humano en la Secretaría de Movilidad de Manizales, Caldas, en el 2021

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 Antecedentes

**Tabla 1.** Antecedentes

<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodología</b>	<b>Conclusiones</b>
Ramírez (2018)	Analizar cómo está el talento humano en una empresa pública de Lima, Perú reconociendo falencias y aciertos	Emplea una metodología cualitativa ya que se basa en la percepción subjetiva de los participantes. En total son 50 personas , 30 mujeres y 20 hombres.	Ramírez (2018) idéntica que los colaboradores de una empresa en la ciudad de Lima, Perú, ven con buenos ojos el departamento de talento humano porque desde su experiencia implementa programas para mejorar el clima organizacional y capacitar al las dependencias
Soto (2020)	Entender hasta que punto el plan de talento humano para el área de contabilidad en una empresa de Chile logró los resultados esperados.	Metodología del Banco Interamericano de Desarrollo BID, El Índice de Desarrollo del Servicio Civil (IDSC) que valora la Eficiencia, Mérito, Consistencia	Soto (2020) encuentra que según la metodología empleada se percibe una satisfacción en los programas de talento humana para el departamento de contabilidad. Esto, porque la población

		Estructural, Capacidad Funcional y Capacidad Integradora.	analizada, la cual la compone 15 mujeres, indica que valora positivamente la gestión en los ítems del instrumento.
Bermúdez y Nova (2017)	Comprender los resultados de un plan de estímulos para el departamento de producción del sector público en la provincia de Córdoba, Argentina	Estudio cualitativo con diseño hermenéutico interpretativo	Bermúdez y Nova (2017) hallan que los resultados del plan de estímulos son favorables porque elevaron la productividad y redujeron los posibles conflictos internos. Esto, porque los empleados de Córdoba estaban más preocupados en recibir los estímulos , en especie o dinero, que en generar algún tipo de conflicto o alterar el clima organizacional

Fuente: elaboración propia según los autores

## 4.2 Marco teórico

*Aproximación a las políticas públicas, una lectura de su importancia*

*El político debe ser capaz de predecir lo que va a suceder mañana, el mes próximo, el año que viene y explicar después por qué no ha ocurrido.*

*Winston Churchill, polímata, pintor, escritor y político inglés*

La Política Pública, o las Políticas Públicas, son conglomerados de acciones y prácticas que brindan bienestar a la población, favorecen el crecimiento económico y

elevan la calidad de vida. La razón: formulan soluciones a ciertos problemas de interés general. Los prioritarios son la inseguridad, la violencia, el desempleo y la criminalidad. También, garantizan un orden social de acuerdo con unos estándares establecidos (Salamanca, 2019). Por eso, son planes o programas que enfrentan dificultades o consolidan procesos de atención.

*En Introducción a las políticas públicas Conceptos y herramientas desde la relación entre Estado y ciudadanía*, Torres y Santander (2013) expresan que:

Las políticas públicas son reflejo de los ideales y anhelos de la sociedad, expresan los objetivos de bienestar colectivo y permiten entender hacia dónde se quiere orientar el desarrollo y cómo hacerlo, evidenciando lo que se pretende conseguir con la intervención pública y cómo se distribuyen las responsabilidades y recursos entre los actores sociales. Por lo tanto, las políticas públicas no son solo documentos con listados de actividades y asignaciones presupuestales, su papel va más allá; son la materialización de la acción del Estado, el puente visible entre el gobierno y la ciudadanía (p.5).

Al mismo tiempo, las políticas públicas son esquemas que ayudan a las autoridades a dirigir las sociedades y a controlar el poder económico. Para Salamanca (2019), pueden ser regulatorias, distributivas, redistributivas y constituyentes. Sin importar cuál, su propósito es idéntico: reafirma la presencia del Estado y la gobernabilidad de las instituciones.

Aunque parezca extraño, las políticas públicas son antiguas, pues, no son una invención de la modernidad ya que todo gobernante toma decisiones y aprueba políticas a pesar de su propio desconocimiento. Las primeras son las políticas sumerias, las cuales, dice Samuel Krammer (1956), estaban enfocadas en la consolidación del impero, la producción constante de alimento y la seguridad del territorio sumerio. Después nacen las griegas. Por cierto, diferentes a las sumerias, estas se dirigían a reconocer la democracia y el poder de los hombres nobles y libres. Más adelante, los romanos

sintetizan las elucubraciones sumerias y griegas con el fin de ensalzar el arte o simplemente solucionar un problema urbano (acueducto, vivienda, etc.)

En la actualidad, las políticas públicas son la carta de presentación de cualquier persona que aspira a controlar el poder político. También, se convierten en la forma por la cual las instituciones se fundan, operan y funcionan. En Colombia, se interpretan desde el punto de vista de las obligaciones del Estado. Así lo muestra el artículo 2 de la Constitución Política de 1991:

ARTICULO 2°. Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares ( Constitución políticas de Colombia, 1991, Art.2).

Ahora bien, Torres y Santander (2013) resaltan unos elementos dentro de toda política pública: estrategias, planes, programas, proyectos y acciones. Algunos teóricos, Fernández-Ballesteros (1996) hacen parte de esta lista, expresan que tal arquitectura es una especie de bitácora que debe cumplirse sin excepción alguna. La tabla desglosa cada componente a partir de sus rasgos principales.

**Tabla 2.** Componentes de las políticas públicas

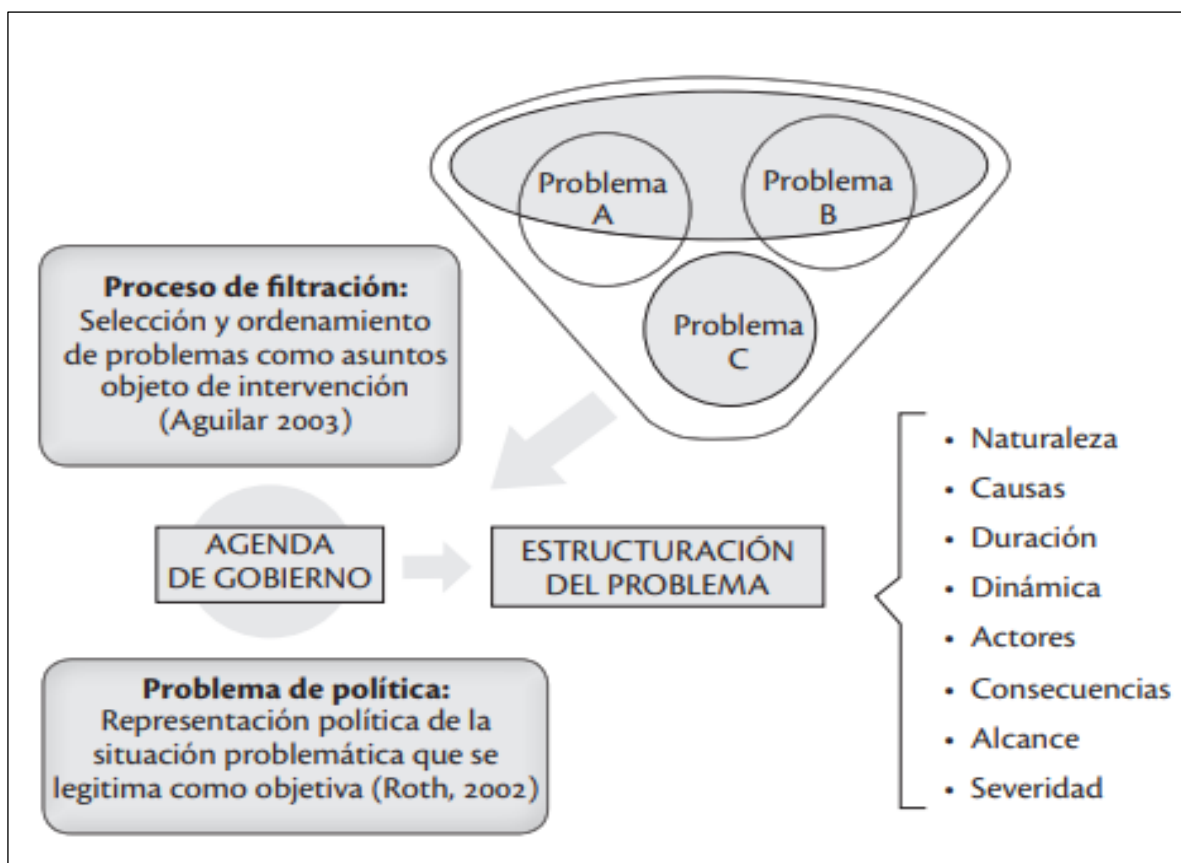
<b>Estrategias</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Acciones</b>
<p>Son las rutas que orientan los objetivos que pretenden alcanzarse con las políticas públicas. Requieren de planificación, estudio y análisis de diversas ciencias. Es decir , de interdisciplinariedad.</p>	<p>Torres y Santander (2013) entienden los planes como el planteamiento de las mentas según el espacio, los recursos técnicos, los mecanismos y las mismas acciones</p>	<p>Actividades a desarrollar para cubrir necesidades o mejorar algún aspecto de lo público. Se basan en variables, esquemas y responsabilidades. Cuando son muy grandes o extensos los programas, surgen los subprogramas o componentes complementarios.</p>	<p>C o n j u n t o de acciones o r d e n a d a s que deben su importancia a que sobre estos se estructuran las inversiones específicas y se administran los recursos (Torres y Santander, 2013, p.56).</p>	<p>Ejercicio mismo de las políticas públicas según las estrategias, los planes, los programas y los proyectos. Cuentan con la participación de los actores, las leyes , los criterios normativos y el presupuesto designado para determinado fin.</p>

Fuente: elaboración propia según Torres y Santander (2013)



Un aspecto trascendental en toda política pública es su construcción. En otras palabras, el problema que luego da lugar a un plan y a unas acciones concertadas y coherentes. En Torres y Santander (2013) parte de la identificación de una dificultad social, económica o cultura, su análisis y el diseño de posibles soluciones de acuerdo a la ley y a las herramientas disponibles.

**Gráfica 1.** Elementos para un diseño de políticas públicas desde la filtración del problema



Fuente: elaboración propia según Torres y Santander (2013)

## *Gobernanza, un paradigma de nueva gestión en la política pública*

*El sistema de gobierno más perfecto es aquel que produce mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social y mayor suma de estabilidad política.*

*Simón Bolívar*

La expresión gobernanza remite a una palabra derivada del latín, *gubernāre*, y del griego, κυβερνᾶν *kybernân*, que significa 'pilotar una nave' (Real Academia de la Lengua, 2022). A partir de esta etimología, Mezza (2019) afirma que la gobernanza es una manera de gobernar donde existe un equilibrio entre el Estado, los civiles y la misma sociedad. El propósito principal es lograr el desarrollo económico, cultural, estatal y organizacional estable. Dicho de otra forma, un crecimiento efectivo y eficiente.

En *Derecho, Gobernanza colaborativa y nuevos modelos de aprendizaje*, Paz y Segura (2021) manifiestan que la gobernanza es también:

Una expresión que nos trasmite la idea de superación del modelo de gobierno burocrático- jerárquico por un modelo cooperativo más descentralizado que apuesta por la complementariedad entre el sector público, el sector privado y las organizaciones, grupos e individuos que conforman la sociedad civil (p.20).

Siguiendo la interpretación de Paz y Segura (2021), en uno de sus artículos Aguilar (2018) sostiene que la gobernanza es en sí misma la capacidad de los gobiernos para gobernar y gestionar lo público. En sus términos:

En su planteamiento estándar, la cuestión de la gobernabilidad consiste en preguntarse sobre las capacidades de gobernar del gobierno, considerando a la sociedad como algo que por definición ha de ser gobernado y administrado, dado que se la considera atrasada, incompetente, ignorante, dividida e incapaz de autorregulación, autodesarrollo y autogobierno. Por supuesto, ello no es cierto, la sociedad debe ser, entonces, gobernada de la mejor forma posible (p.12).

Los tipos son gobernanza global, corporativa y proyectiva. La global alude a las relaciones entre los gobiernos a un plano internacional. La corporativa tiene que ver con las pautas o criterios para controlar empresas, sean públicas o privadas. Y la proyectiva se relaciona con las industrias y al sector informático.

Castrillo (2017) ve el asunto de manera más global. Según el teórico, está la gobernanza económica, la política, en la Internet, la estratégica, la ambiental, la local, la cultural y hasta la tecnológica. Si bien cada una difiere de su enfoque y herramientas, el interés es el mismo: garantizar la estabilidad del gobierno y la coherencia de las instituciones del Estado.

Por otra parte, la gobernanza es un concepto cuyas raíces se pueden identificar en los años 90 cuando los estudiosos de la administración pública reconocieron una nueva dirección del gobierno enfocada en la legitimidad, la legalidad y la equidad. No obstante, sus antecedentes son aún más antiguos porque datan de las discusiones de los años 60 y 70 respecto al Informe de la Comisión Trilateral sobre gobernabilidad de las democracias<sup>1</sup>, propuesto por la Fundación Rockefeller en 1973, y la Caída del Muro de Berlín<sup>2</sup>.

En el presente, la gobernanza se estudia desde las ciencias políticas, el derecho y la administración pública en general. Las conclusiones más destacadas provienen de la Comisión Europea, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el World Bank Governance Surveys. En Colombia, son las universidades, las ONG´s y los políticos

---

<sup>1</sup> En líneas el objetivo del informe “radicaba en la evaluación de la capacidad de los gobiernos para controlar eficazmente las estructuras políticas y económicas que habían emergido de los llamados ‘Estados benefactores’. Su preocupación más significativa consistía en ofrecer un diagnóstico de la gobernabilidad de las sociedades en las que los bienes y servicios proporcionados por el Estado a diversos grupos sociales representaban una ‘sobrecarga’ insostenible a mediano plazo, debido al creciente déficit fiscal que implicaban y a la consecuente disminución de su capacidad para mantener economías de alto desempeño. De ahí que la alternativa propuesta fuera el adelgazamiento del Estado y la ‘devolución’ a la sociedad de iniciativas y tareas de las que el gobierno debía dejar de hacerse cargo”. (Aguilar, 2019, p.45)

<sup>2</sup> También la gobernabilidad ha sido analizada por los griegos y filósofos modernos como Kant, Rousseau, Hegel, Locke y Berkeley. Consultar para ampliar el estudio de Coppedge, Michael, Qué espera la sociedad del Gobierno, publicado por la Universidad de Chile en 1994.

quienes teorizan al respecto. Sus anotaciones, brindan luces y opciones para hallar soluciones a los problemas locales y regionales del país.

### **4.3 Marco conceptual**

Los siguientes conceptos sustentan la investigación. Se trata de definiciones que aportan luces para entender el tema de la política de talento humano en la Secretaria de Movilidad de la Alcaldía de Manizales 2021.

#### *Empleo Publico*

El concepto de empleo público cumple una función importante en el desarrollo de este proceso investigativo. Es a través de este que se determinara los niveles de empleabilidad en el servicio civil de la secretaria de Movilidad de Manizales y se contrasta la definición del concepto que se maneja. Al mismo tiempo permite determinar qué se considera actualmente como empleo público tanto a nivel internacional, nacional y local. Función Pública (2018) lo define como:

(...) el empleo público tiene que ver con la ciudadanía y los servicios que a esta se le deben proveer a través de las distintas entidades públicas. Un empleo público fortalecido y estructurado deriva en mejoras en la prestación de los servicios a los ciudadanos. ¿Por qué? Sociedades complejas generan necesidades o demandas cada vez más complejas al sistema político (Habermas, 1981) y en esa medida, las estrategias y soluciones que la administración pública le facilite a la sociedad deben ser congruentes con los niveles de complejidad social, es decir, a necesidades más complejas, soluciones más técnicas (p. 11).

Básicamente el empleo público refleja la constancia y la dedicación que un Estado tiene para con su ciudadanía y es la respuesta ante las demandas que un grupo social experimenta conforme su calidad de vida, su nivel de formación y sus necesidades. Por eso, si el empleo público de una sociedad está mal organizado, se presentan falencias y

se no puede responder con eficacia a las demandas del conglomerado social, eso quiere decir que existen fallas en el aparato estatal. Si de lo contrario las instituciones y entidades que integran el Estado garantizan el acceso a derechos fundamentales cada vez con mayor cobertura, calidad y con un mayor grado de eficiencia, facultad y virtud, quiere decir que el aparato estatal está sirviendo adecuadamente a la población y funciona por y para satisfacer sus necesidades (Función Pública, 2018).

En este orden de ideas, no está de más delimitar lo público de lo privado o el empleo público formal y el empleo privado formal. El empleo público formal desarrolla toda su operación administrativa y humana en la órbita de lo estatal y de lo público, es decir, de lo que le concierne a la sociedad, le pertenece a la sociedad y se dirige a la sociedad. Es el Estado quien confiere ciertas atribuciones al empleado que desempeña sus funciones en las organizaciones y entidades que pertenecen al Estado. De otro lado, se encuentra el empleo privado formal, que va a ser todo lo contrario del empleo público y se desarrollara en el ámbito de lo que no es estatal y por ende pertenece a uno o más sujetos o a una organización la margen de lo público. Por ende, no necesariamente la labor del empleo formal privado va dirigida o le concierne a la sociedad entera, sino solo a un pequeño fragmento de esta. Así define Gasparini y Tornarolli (2012) estas categorías:

(...) los empleados públicos son personas que se encuentren ocupadas en relación de dependencia y cuya actividad se desarrolla en el sector público. Complementariamente, se define como empleados privados a aquellos que desarrollen su actividad bajo la órbita privada, distinguiendo entre quienes trabajen en firmas medianas y grandes (mayores a cinco empleados), de aquellos que trabajen en firmas pequeñas o por cuenta propia. Esta clasificación responde a las categorías de formales e informales, respectivamente, en la definición productiva de informalidad. Por lo tanto, en buena parte del análisis, los trabajadores se clasifican en tres categorías: empleo público, empleo privado formal y empleo privado informal (p. 751).

Sin embargo, algo si les es común a los dos tipos de empleo: la normatividad. Esto, porque el Estado es el encargado de emitir leyes y normas capaces de regular los dos tipos de empleo tanto en su función como en sus limitaciones. En el caso del empleo público que es el que concierne a este proceso investigativo:

La Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 constituyen el sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que regulan el ejercicio de la Gerencia Pública; establece criterios para la clasificación de los empleos públicos, señala la naturaleza y funciones de la Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC, los criterios para la estructuración del empleo público, los procedimientos para el ingreso, ascenso y retiro de la carrera administrativa y los principios de la Gerencia Pública en la Administración pública (Montiel, 2018,p. 22).

El Departamento Administrativo de la Función Pública (2004) plantea que una importante modificación del servicio civil fue la implementación de la Ley 909 de 2004, del Empleo Público, Carrera Administrativa y Gerencia Pública, la cual fue diseñada para responder a los lineamientos que en materia de carrera administrativa formuló la Corte Constitucional a través de las varias sentencias que afectaron la Ley 443 de 1998. Además, la ley proponía normas sobre planes y plantas de empleos, cuadros funcionales de empleos, sistema de información administrativa y ordenamiento de la jornada laboral, introduciendo la posibilidad de jornadas de medio tiempo que se esperaba fueran la base a partir de la cual se estructurará un modelo de empleo público que respondiera a las necesidades de una administración pública moderna, eficaz y eficiente. La Ley 909 de 2004 y su contenido sobre gerencia publica guarda armonía con la Carta Iberoamericana de la Función Pública. (DAFP, 2004)

Luego, el Servicio Civil en Colombia ha atravesado una importante transición desde 2002 con el Programa de Renovación de la Administración Pública o PRAP (BID, 2006). Allí, fueron reestructuradas 152 entidades en los 19 sectores de la administración pública y se generó ahorros por este concepto de \$677.472 millones. Se modificó la planta y/o estructura organizacional a 52 entidades, a 42 se modificó solo su planta, 34

entidades fueron liquidadas, 9 se crearon, 5 hicieron cambio de adscripción, 4 se fusionaron, 3 se escindieron, 2 se modificó sólo en estructura y 1 se descentralizó, con lo cual, el número de instituciones del Estado se redujo en 30, pasando de 302 en 2002 a 272 (Forero, 2005). Todo esto básicamente quiere decir que las concepciones sobre el empleo público también son sensibles de cambiar.

Tales antecedentes en la definición del concepto del empleo público en Colombia permiten dar cuenta del mercado laboral que se presenta en precisamente en lo público. Como competidor del sector privado, el sector público debe estar en las condiciones óptimas para construir un sector sólido y competitivo que logre la satisfacción del ciudadano y que por ende contribuya a incrementar su confianza en el Estado. Esto requiere del compromiso permanente de los servidores públicos, pero, sobre todo, de una alineación con las políticas y directrices en cada una de las áreas de Talento Humano (TH) que llevan a cabo las actividades de gestión del TH para que haya un enfoque claro y unificado que permita lograr los propósitos planeados (Forero, 2005).

### Mérito

El mérito tiene que ver con la idoneidad para recibir privilegios o en el sector público ciertos cargos. Para reglamentar el asunto, la Constituyente de 1991 creó la Comisión Nacional del Servicio Civil - CNSS -(artículo 130), como el órgano responsable de “administrar y vigilar las carreras de los servidores públicos (Torres, 2018, p. 12) . A su vez, el mérito es un concepto primordial para la función pública. Su categorización se hace pensando en la necesidad que tiene las entidades de filtrar los perfiles de los postulados a un cargo público. Una vez lo ocupen también se encargan de su permanencia y en caso de retiro también está presente como principio rector. En los tres procesos de ingreso, permanencia y retiro el mérito también permite medir la gestión del funcionario dentro de la entidad, ya que como lo dice el artículo 125 , “El mérito también permite determinar la veracidad de las condiciones demostradas durante el proceso de selección, en la vigencia del cargo, Es decir que las habilidades que el postulante demuestra en el proceso de preselección y selección se hacen evidentes durante el

desempeño de su cargo y el cumplimiento de sus funciones ( Constitución política de Colombia , 1991, Art.125).

Por otro lado, en la función pública el mérito es un principio de organización, un indicador de calidad en una entidad, un factor de mejoramiento de operaciones del talento humano y un componente indivisible de la función pública. Pero al mismo tiempo, el mérito es la forma de profesionalizar las habilidades ya que es a través de este que se puede determinar si un individuo es apto para ocupar un cargo público. De serlo, el Estado dará garantías para que sus habilidades sean profesionales. Según la página web nacional de Función Pública (2022):

Francisco Amézquita, Coordinador del Grupo de Gestión Meritocrática de Función Pública considera que el punto de partida para la implementación de la evaluación de competencias por sistema de méritos en la selección de los gerentes públicos está claro en la Ley 909 de 2004, donde dice: "El criterio de mérito, de las calidades personales y de la capacidad profesional, son los elementos sustantivos de los procesos de selección del personal que integra la función pública. Tales criterios se podrán ajustar a los empleos públicos de libre nombramiento y remoción, de acuerdo con lo previsto en la presente ley (Función pública, 2020, p.4).

En ese sentido, el mérito cumple una función rectora en el proceso extenuante en un principio, de seleccionar los perfiles más idóneos para ocupar un cargo dentro de las entidades públicas. Por ello la categoría en mención, resulta ser primordial para entender los procesos de gestión de talento humano de la alcaldía de Manizales.

### Gestión del Cambio

Según Ariel Gil (2019):

Durante las últimas dos décadas el concepto de la gestión del cambio ha hecho presencia en Latinoamérica. El aumento de la inversión extranjera en nuestros



países también trajo prácticas organizacionales de la mano de las multinacionales. Según datos de Cepal de 2016 “los proyectos con intensidad de tecnología media alta han crecido del 30% al 60% en la región (entre 2003 y 2015)” y se ha mantenido estable. (Función pública, 2020, p.6).

La gestión del cambio es un elemento casi que nuevo en las dimensiones de la función pública, su implementación tiene que ver con cómo se adecua una organización o entidad pública a los retos de la actualidad, retos que se pueden presentar en cualquier área y que involucran una organización perfecta y funciones estructurales que puedan hacer frente a dificultades que pueden incluso atentar contra las funciones más básicas de la entidad. Uno de los retos recientes que han tenido que enfrentar las entidades públicas es la digitalización del trabajo, el llamado teletrabajo. Una nueva forma de hacer frente a las responsabilidades públicas se presentó con la pandemia de hace 2 años. Este fenómeno de salud pública puso en riesgo la oferta y demanda de las entidades públicas y simultáneamente puso en tela de juicios la capacidad y eficiencia de las políticas públicas. Sin embargo, la correcta gestión del cambio, las estructuras jerarquizadas y los controles internos y externos dan cuenta de una correcta gestión del cambio al interior de las entidades.

### Planeación estratégica

Según el Departamento Administrativo de Función Pública (2016)

La planeación estratégica del talento humano en el sector público es una herramienta utilizada por las áreas de talento humano, o de quienes hagan sus veces, para establecer los canales a través de los cuales deben intervenir sobre la gestión del talento humano. La planeación estratégica se encuentra enmarcada en las políticas públicas de talento humano dirigidas al campo laboral, educativo y de empleo público (p.4)

De acuerdo con la cita, la planeación estratégica integra políticas como elemento rector en cuanto a lo organizativo, ya que lo que busca, entre otras cosas, es establecer los planes mínimos desde los cuales, en un determinado periodo de tiempo, se pueden lograr beneficios de seguridad social, salud, pensión, primas, etc. Por eso, la estrategia y la planeación estratégica integran actualmente elementos fundamentales para llevar a cabo la gestión del talento humano, teniendo en cuenta que este se desarrolla en los contextos institucionales y usando para ello parámetros e instrumentos de la medición de calidad. Es más, como instrumento de medición, la planeación estratégica constituye un elemento de caracterización de las actividades de la función pública.

### Gestión de Desarrollo y Crecimiento

Según Mattar (2017):

Un primer ingrediente original de la planificación contemporánea deriva del hecho de que su resurgimiento no implica rechazar ni relegar los enfoques ni las herramientas desarrolladas durante las décadas previas. Hoy en día, la planificación y la gestión se entienden como piezas de un todo complejo. Dada su diversidad de orígenes y enfoques, la distinción y separación de ambas preserva sentido. No obstante, sus diferencias, cada una de ellas reconoce los aportes de la otra e intenta tender puentes e interconexiones. La planificación para el desarrollo del siglo XXI es tributaria del legado y de la permanente contribución de la gestión pública para el desarrollo (p. 22)

### Gestión de la Productividad

Según el portal de Función Pública (2022):

La productividad es una medida clave para el logro de los objetivos de impacto de las políticas públicas. Si bien el concepto es esquivo en el sector público y no muchas entidades están mirando su nivel de productividad, cualquier esfuerzo por identificarla y medirla es crucial para determinar dentro del propósito fundamental,

el nivel de productos y servicios que se deben lograr bien sea medido en número de casos resueltos, peticiones atendidas, requerimientos resueltos, población atendida, y otros que indiquen la gestión medida en resultados. En el proceso, existe una serie de actividades que se realizan, recursos que se demandan y acciones de coordinación institucional que se requieren para que finalmente se logre el objetivo final (Función pública, 2020, p.8).

La productividad es una unidad de medida que actualmente indica el nivel de insumos que una entidad emplea durante un determinado tiempo. La productividad en ese sentido, es un factor que incluye para poder ser medido el personal que trabaja para lograr resultados y productos finales, los recursos físicos financieros y estructurales utilizados durante el proceso, los productos o servicios intermedios y finales, los productos que son requeridos por parte de otras entidades o solicitados por otras entidades o intervenidos por otras entidades, el apoyo entre instituciones y entre entidades, conocido como apoyo inter e intra institucional. Además, figuran otros factores que determinan el análisis de los productos obtenidos por la entidad, así como la eficiencia y eficacia para alcanzar los logros planteados a acorto, mediano y largo plazo.

### *Gestión de Relaciones Sociales y Humanas*

Según Mattar (2017):

Es uno de los subsistemas del Recursos Humanos comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal. Este subsistema se considera que busca realizar las actividades de prevención y resolución de conflictos. Comprende las relaciones individuales, por las cuales el servidor recurre por sus propios intereses o por la vulneración de sus derechos en temas de incorporación, compensación, sindicación, desvinculación u otros. (p.25)

La gestión de las relaciones humanas, permite a las entidades aumentar no sólo el buen entendimiento y el trabajo entre los equipos, sino mejorar los sistemas de comunicación entre individuo, posibilitando un sistema comunicativo horizontal en el cual las actividades, operaciones y logros, se concreten de una manera más eficiente, ya que diferencias individuales entre los integrantes de los equipos, deben producir y generar relaciones satisfactorias entre el talento humano de una entidad, esto a corto plazo permite alcanzar los objetivos individuales y colectivos propuestos y aumentar la felicidad del individuo al crear un ambiente armonioso y diverso en el trabajo.

Y es que el factor humano es fundamental para entender la productividad de una entidad, ya que, si hay satisfacción entre sus trabajadores, el rendimiento y la productividad de toda la entidad y de todo el colectivo se ve reflejado con mejores resultados. Así que si se tiene en cuenta como el gozo la felicidad y la autosatisfacción de cada uno de los trabajadores puede aumentar el rendimiento la eficiencia la eficacia y la productividad de la entidad esto puede generar mejor rendimiento sino mayor eficiencia en el alcance de logros y objetivos a menor costo y a corto mediano y largo plazo.

### Talento humano

Según la página del DAFP (2022) el talento humano:

(...) es el activo más importante con el que cuentan las entidades por lo que es un gran factor de éxito que facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados. El talento humano, es decir, todas las personas que laboran en la administración pública, en el marco de los valores del servicio público, contribuyen con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal, a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos (Función Pública, 2020, p.14)

#### 4.4 Marco legal

Hacer más eficiente la gestión pública es el objetivo al cual le ha apostado el Estado colombiano en los últimos años, situación que se ha dado con mayor fuerza desde la adopción de la Constitución de 1991. Por tal razón los recursos con los que opera el Estado cada vez son más controlados, incluso se han diseñado elementos para su gestión como: sistemas de control interno, reglas extensas de contratación, criterios de selección y meritocracia para el servicio civil, seguridad digital, lineamientos de gestión de archivo, lineamientos de gestión publicación de la información, rendición de cuentas y participación ciudadana, entre otros.

El Gobierno Nacional ha considerado como prioridad encontrar caminos que permitan reducir los costos operativos del Estado sin comprometer valores fundamentales como: la transparencia, el uso responsable de los recursos públicos, la lucha contra la corrupción y las buenas prácticas administrativas. Esto en la búsqueda de la llamada Gobernanza.

Para el año 2012 se establecieron políticas para que las organizaciones públicas pudieran presentar los resultados de su gestión en un solo Modelo, y a través de un único reporte con prioridad anual. Este se conoció con el nombre Modelo Integrado de Planeación y Gestión y su instrumento de reporte, el FURAG- (Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión). En año 2014 se observó que era posible reducir aún más la carga del Estado y, sobre todo, se evidenció que era posible utilizar la información reportada para optimizar los procesos de las entidades públicas y para hacerlas más eficientes. Además, se observó que este Modelo podría ser implementado en todo el país en procura del mejoramiento de la gestión pública. Es así como el Plan de Desarrollo “Todos por un Nuevo País”, Ley 1753 de 2015, en su artículo 133 integra los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad, lo cual busca la integración del conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño.

Al mismo tiempo, es válido citar ciertas normas, a saber: Ley 100 de 1993, Ley 489 de 1998, Ley 1562 de 2012, Sistema General de Riesgos Laborales (SGRL), La Ley 734 de 2002 (Código Único Disciplinario), el Decreto 1072 de 2017, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, la Ley 87 de 1993, la Ley 872 de 2003, la Ley 1753 de 2015, Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país", el Decreto 1499 de 2017, Actualiza el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, La Ley 1474 de 2011, y los decretos 1083 de 2015 y 612 del 4 de abril de 2018. Todas estas normas sirven para fundamentar el empleo público en Colombia y el rol del talento humano en la administración de las entidades del Estado.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1 Enfoque**

Para cumplir con los objetivos generales y específicos se propuso un enfoque cualitativo puesto que se llevó a cabo una observación y evaluación través de un trabajo de campo. Para Hernández, Collado y Baptista (2016) este enfoque “por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación y luego o no se prueban hipótesis en su proceso de interpretación” (p.6).

### **5.2 Tipo de investigación**

En cuanto al tipo o estilo de la metodología se empleó el explicativo puesto que es necesario observar unos hechos ocurridos en la Secretaría de Movilidad de Manizales. Y esto es así porque para Hernández et al (2016) los trabajos explicativos “miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar” (p.14). Además, ello implica que el alcance es netamente explicativo porque se pretende ampliar el conocimiento que existe. No obstante debe quedar claro que los posibles resultados del estudio no serán contrastados con informes previos de la Secretaría de Movilidad.

### **5.3 Método**

En el caso del método, se eligió un método inductivo porque se fundamenta en la experiencia. Es decir, se basa en un procedimiento práctico capaz de revelar las características fundamentales y relaciones esenciales del fenómeno a estudiar, todo, desde la contemplación sensorial (Hernández, et al, 2016).

## 5.4 Población

Funcionarios públicos de la Secretaría de Movilidad de la ciudad de Manizales que son contratistas, empleados de carrera, de libre nombramiento y remoción, provisionales y temporales.

## 5.6 Instrumentos

El instrumento que se usó en este proceso investigativo hace parte de un conjunto de herramientas de Autodiagnóstico que permiten desarrollar un ejercicio de evaluación de la Política Pública de Talento Humano en la Secretaría de Movilidad de Manizales. A grandes rasgos, fue diseñada por el Banco Interamericano de Desarrollo BID, con base en la Carta Iberoamericana de la Función Pública CIFP, y su fundamentación involucra una serie de puntos críticos para valorar la calidad de los sistemas de servicio civil. Dicha metodología denominada Índice de Desarrollo del Servicio Civil es un índice compuesto que se calcula a través de cinco índices de calidad del servicio civil, dos de ellos divididos, a su vez, en subíndices: Eficiencia, Mérito, Consistencia Estructural, Capacidad Funcional y Capacidad Integradora (Longo, 2010). (Ver anexo A).

La evolución de la implementación de los criterios descritos en la CIFP ha sido medida a partir de una línea base establecida en 2004 por Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que fue aplicado a un universo de 18 administraciones públicas. Estos datos se complementan con sucesivas actualizaciones efectuadas a lo largo de la última década, a saber: en 2011 en Perú y Ecuador, en 2012 en Centroamérica y República Dominicana y en 2013 en los restantes siete países (Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, México, Paraguay y Uruguay) (BID, 2014). También en la ciudad de Bogotá, Colombia, se ha trabajado con la metodología en cuestión durante el 2017 en el Departamento administrativo del servicio Civil. Para que fuese más coherente con el contexto, se adaptó según las necesidades. Aquí se toma como ejemplo ese proceso para lograr una coherencia entre la población y el mismo instrumento.



**Tabla 3. Criterios**

<b>Criterio</b>	<b>Ámbito</b>
Eficiencia	“Evalúa el grado de optimización de la inversión en capital humano que resulta detectable en el sistema de servicio civil, así como su congruencia con las magnitudes de la política fiscal y con la situación de los mercados de referencia.” (Strazza, 2014, pp 42)
Mérito	“Evalúa el grado en que el sistema de servicio civil incorpora, en sus diferentes políticas y prácticas, garantías de uso de criterios de profesionalidad, que protegen a aquellas de la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas.” (Strazza, 2014, p. 43)
Consistencia Estructural (CE)	“Mide el grado de solidez e integración sistémica del servicio civil y abarca tres dimensiones: i) coherencia estratégica: que es la vinculación de los procesos y prácticas de gestión del empleo público a las prioridades estratégicas gubernamentales; ii) consistencia directiva: que es el grado de desarrollo de la función de dirección, la que permite imprimir coherencia transversal a las decisiones en el Estado; y iii) consistencia de procesos: que es la coherencia entre las diferentes áreas de decisión que abarca la gestión de recursos humanos.” (Strazza, 2014, pp 45)
Capacidad Funcional (CF)	“Mide la capacidad del sistema de servicio civil para influir positivamente en el comportamiento de los empleados públicos. Este atributo del sistema se forma por la agregación de tres dimensiones: i) competencia (de los recursos humanos), que alude a la eficacia con que se aseguran, en el empleo público, niveles adecuados de cualificación profesional; ii) eficacia incentivadora, que refleja el grado en el que las políticas y prácticas de gestión de las personas contienen estímulos a la

---

productividad, el aprendizaje y la calidad del servicio; iii) flexibilidad, que es el grado en que dichas políticas y prácticas facilitan la adaptación de las organizaciones públicas a los cambios y la puesta en marcha de innovaciones.” (Strazza, 2014, p. 46)

---

Capacidad Integradora (CI)

“Evalúa la eficacia con que el sistema de servicio civil parece capaz de asegurar la armonización de las expectativas e intereses de los diferentes actores (dirección, empleados y otros grupos de interés), incrementando el sentimiento de pertenencia y reduciendo la conflictividad.” (Strazza, 2014, p. 48)

---

Fuente: elaboración propia según Strazza (2014)

### *Propuesta de muestra estadística*

Con un porcentaje de confianza de 95%, se escoge una muestra de 61 personas, a las cuales se les practicó la encuesta en cuestión. En la escogencia del tamaño muestral es necesario realizar precisiones que permitan tener claridad en el ejercicio realizado, en aspectos como el porcentaje de confianza y la escogencia de la metodología muestral aplicada. La escogencia del porcentaje de confianza de 95% para el presente ejercicio obedece a la utilidad de un tamaño muestral homogéneo a los ejercicios anteriores, así como también al aumento en la confiabilidad de la representación muestral.

Respecto a la metodología muestral aplicada, se escoge el muestreo aleatorio estratificado simple, teniendo en cuenta que dentro de cada entidad existe una clara distribución jerárquica que puede afectar los resultados de la encuesta aplicada. Es así como se decidió aplicar un muestreo con dos estratos: primero, se aplica un muestreo aleatorio sobre el peso porcentual de cada entidad, una vez se tiene la cuota muestral

por entidad. En segundo lugar, se calcula la distribución de la cuota sobre el peso porcentual de cada nivel jerárquico existente en cada entidad. De este modo, este ejercicio muestral permite añadir validez interna al ejercicio estadístico, así como también obtener diferentes perspectivas de diferentes poblaciones.

**Tabla 4.** Propuesta de muestreo

<b>Población objetivo 2022</b>	<b>Servidores Públicos y Colaboradores pertenecientes a la Secretaría de Movilidad</b>
Margen de error y confiabilidad	Respecto a la encuesta, se definió una muestra aleatoria simple estratificada, tomando en cuenta el peso porcentual del total de servidores públicos por entidad, y en segundo lugar el peso porcentual de los cargos jerárquicos. Con 3% de error, un 95% de confianza para fenómenos de ocurrencia del 50%.
Entidad objeto del estudio	Secretaría de Movilidad de la Alcaldía de Manizales
Número de preguntas	En la encuesta se aplicaron cuestionarios con 27 preguntas.
Ponderación	El índice por cada Entidad resulta de ponderar el resultado obtenido por parte de los responsables del Proceso de Talento Humano y de los Servidores Públicos Cada uno de los resultados se obtiene con el resultado de un promedio simple de todas las respuestas de la que es parte cada una de las categorías.
Fecha de Elaboración	Recolección de Información: Abril del 2022

Fuente: elaboración propia

### *Métodos y estrategias de procesamiento*

Para la percepción de la política pública de talento humano de la Secretaría de Movilidad se consideraron las dos fases: 1. Entrevistas al Jefe de Talento Humano y Servidores Públicos 2. Evaluación Servidores Públicos. Es importante considerar el

aporte de cada fase al resultado final y para ello se definió la ponderación del total de los Servidores Públicos al 100%. Adicionalmente, se realizó la medición a través de una entrevista personal en la cual hubo acompañamiento y orientación para evitar interpretaciones que generaran confusiones. De igual forma, la medición a través del instrumento se realizó en una escala de 0 a 5, acorde al escenario en el cual se encontraba la entidad encuestada. Es decir: si está en el escenario bajo, las opciones son en desacuerdo que equivale a una puntuación de 0, escenario medio medianamente de acuerdo que equivale a una puntuación de 3 y escenario alto, de acuerdo con una puntuación de 5 con una equivalencia del 100%. Posteriormente estos resultados fueron normalizados en una escala de 0 a 100. El cálculo general de la evaluación se realizó con promedio simple con los servidores encuestados.

## **6. PLANES TEMÁTICOS DE VACANTES, PREVISIONES Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE TALENTO HUMANO EN EL 2021**

### **6.1 Descripción de los planes temáticos del plan estratégico de talento humano en la Secretaría de Movilidad de Manizales, Caldas**

#### *Caracterización de Secretaría de Movilidad de Manizales, Caldas*

*La movilidad es un derecho social fundamental como la educación y la salud*

*Lucho Gutiérrez, Viceministro de Transportes del Perú y Director de la Asociación Latinoamericana de Transporte Sustentable ASIMUS*

La Secretaría de Movilidad de Manizales, capital del Departamento de Caldas, es una de las 17 secretarías que integran el gabinete del gobierno manizaleño. Su objetivo no es otro que gestionar la buena y eficiente movilidad en la ciudad y el rápido desplazamiento de los habitantes. También, busca promover estrategias para solucionar los posibles problemas en la movilidad de manizaleños o foráneos mediante proyectos. De esta forma la Alcaldía de Manizales (2022) comprende el área:

La Secretaría de Movilidad es la responsable del buen funcionamiento del transporte terrestre público y privado dentro del Municipio de Manizales, de la circulación ágil y eficiente de las personas, animales y vehículos en concordancia con el Código Nacional de Tránsito Terrestre (p.1)

Para Chica (2019), las secretarías de movilidad tienen una importante tarea: garantizar, por medio de acciones reglamentadas por la ley, la locomoción de los habitantes y el tránsito de vehículos de distintos cilindrajes, así como de tracción animal o humana (bicicletas, escúter, etc.). Es decir, regula los principios por los cuales los entes territoriales organizan la movilidad.

Para cumplir su función, estas dependencias promueven campañas de cultura ciudadana con el fin de instruir sobre las medidas de seguridad necesarias para la prevención de accidentes de tránsito, planean lo que tiene que ver con el tránsito y transporte terrestre dentro del Municipio, y concretan la asignación de rutas o frecuencias de transporte público. Al mismo tiempo, desarrollan actividades para implementar las atribuciones conferidas en el Plan de Ordenamiento Territorial, apoyar cada una de las fases de la contratación pública (precontractual, contractual y pos contractual) y atienden a las demandas de la población en términos de movilidad (Secretaría de Movilidad de Manizales, 2020).

El marco legal que regula su gestión comprende artículos de la Constitución Política de 1991, leyes, decretos y actos administrativos. Por el lado de la Constitución, se encuentra el artículo 2, que menciona los fines del Estado, y 24, que habla del derecho a la movilidad por todo el territorio nacional. En las leyes y demás normas, se destacan la Ley 1454 de 2011, principios rectores del funcionamiento de los entes territoriales y las secretarías, Ley 1551 de 2012, conocida como Ley Municipios, Ley 1617 de 2013 Distritos y Decreto 3680 de 2011, Por el cual se reglamenta la Ley 1454 de 2011 (Secretaría de Movilidad de Manizales, 2020).

Actualmente, la Secretaría está compuesta por un secretario, la cabeza principal, y por unidades encargadas de desempeñar una actividad específica. En total son tres unidades compuestas por una planta de colaboradores con deberes específicos. Este es el organigrama de la entidad. Ha sido publicado en la página oficial de la Alcaldía de Manizales, con la información de las demás dependencias (Secretaría de salud, Secretaría de planeación, Secretaría de TIC y Competitividad, etc.).

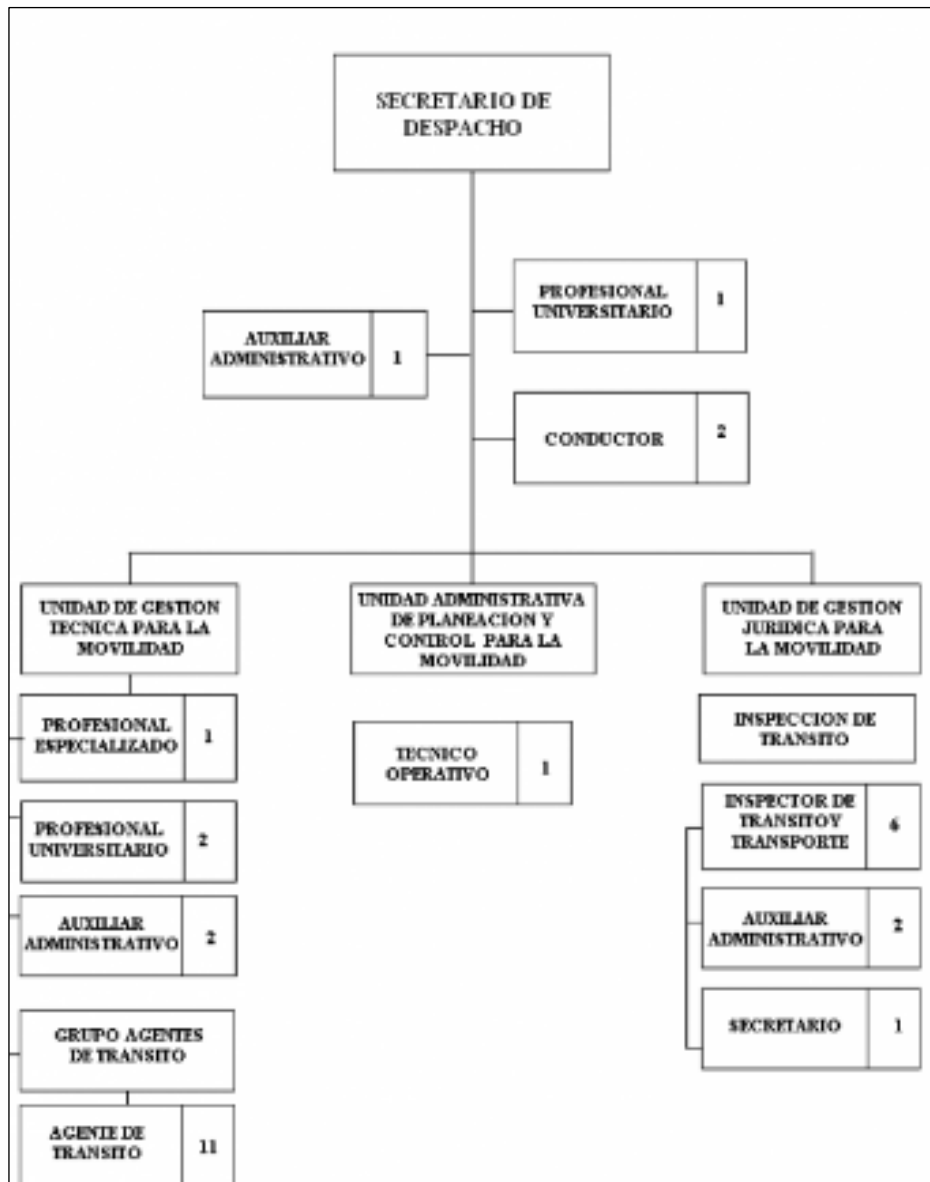


Figura 1. Organigrama de la Secretaría de Movilidad de Manizales

Fuente: tomado de la página oficial de la Alcaldía de Manizales (2020)

Los proyectos se encuentran en el Plan de Desarrollo de la ciudad de Manizales, ¡Manizales, Más grande 2020-2023!, del alcalde Carlos Mario Marín Correa y su equipo de trabajo.

## *Plan Estratégico de Talento Humano y sus planes temáticos*

Plan Estratégico de Talento Humano es un documento que guía la entidad en temas como el desarrollo de las competencias, los estímulos, las estrategias que contribuyan al equilibrio entre la vida personal y la vida laboral y el compromiso de los servidores públicos para dar respuesta a las demandas del territorio, entre otras cosas. Está compuesto por 7 capítulos donde se explica un contexto (referentes estratégicos orientadores, normatividad asociada y orientaciones estratégicas generales del área de talento humano), una información de base (personal, recursos requeridos, riesgos, acuerdos sindicales y manual de funciones), un diagnóstico, los planes temáticos, temáticas adicionales a planear y evaluaciones.

En estos términos el Decreto 409 de 2020 interpreta la razón de ser de los planes estratégicos:

“ARTÍCULO 15. Plan Estratégico de Talento Humano. El Plan Estratégico de Talento Humano es el instrumento técnico y de gestión por medio del cual se identifican las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal para el período anual, y, de esta manera, poder determinar las necesidades de ingreso, ascenso, desarrollo, capacitación, formación e incentivos en cada Contraloría territorial (Decreto 409, 2020, Art.15).

Su marco normativo está compuesto por Ley 100 del 23 de diciembre de 1993, Decreto 1567 del 5 de agosto de 1998, Ley 1010 del 23 de enero de 2006, Ley 1064 del 26 de julio de 2006, Acuerdo CNSC 6176 de 2018 y Código de Integridad del Servidor Público 2017. Las normas crean el sistema de seguridad social integral, parametrizan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública y explican las medidas para castigar el acoso.

El plan lo formuló la Secretaría de Servicios Administrativos, Unidad De Gestión Humana. A parte de sus funciones típicas, esta dependencia presta servicios de carácter



administrativo enfocado en la administración y tecnificación del talento humano, el mejoramiento de procesos internos y el incremento de la productividad de las actividades de la secretaría. Desde el 2020 la secretaria es Luz Marina Giraldo.

Ahora bien, en lo concerniente a los ejes temáticos, el capítulo cinco en concreto afirma que los planes son: Plan de vacantes y previsiones de talento humano, Plan de bienestar y estímulos, Plan institucional de capacitación y Plan de seguridad y salud en el trabajo.

#### *Plan de vacantes y previsiones de talento humano*

El propósito es gestionar la provisión de vacantes de manera eficiente mediante estudios internos. Con los datos, la secretaría decide de qué manera podrá cubrir oportunamente las vacantes disponibles. Es decir, el plan fija estrategias para enfrentar la falta de personal. En las medidas cobertura se formulan según la Provisión de vacantes definitivas en empleos de carrera mediante concurso de méritos que adelanta la CNSC49 (Provisión transitoria de vacantes definitivas en empleos de carrera administrativa - Provisión de vacantes temporales en empleos de carrera).

#### *Plan de bienestar y estímulos*

Crea rutas de trabajo para garantizar la salud física y mental de los colaboradores de la Secretaría de movilidad. La idea es elevar el nivel de vida y alcanzar una calidad de vida laboral mediante la protección de servicios sociales a los funcionarios públicos. Estos son los programas disponibles.

**Tabla 5.** Programa de bienestar

<b>PROGRAMAS DE BIENESTAR</b>	
<b>CELEBRACIÓN DE FECHAS ESPECIALES</b>	Incentivo por celebración de cumpleaños Día de la mujer Día de la madre y del padre Celebración del día de los niños Integración de navidad para funcionarios Integración de navidad para los hijos de los funcionarios Entrega de regalo de navidad para funcionarios y para hijos menores de 12 años
	Día del Servidor Público Día de la secretaria Día del Agente de Tránsito
<b>CELEBRACIÓN DE FECHAS INSTITUCIONALES</b>	Día del Bombero Celebración años de servicio: 15, 20, 25, 30 y 35 años Incentivo por quinquenios de años de servicio
<b>ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y LUDICAS</b>	Gimnasio Zumba Torneos internos: Bolos, tenis de mesa, billar pool, billar libre, billar tres bandas, tejo, futbol mixto, sapo. Participación en torneos interempresariales Cursos de natación Cursos de comidas Vacaciones recreativas para los hijos de los funcionarios

Fuente: tomado del Plan y sus ejes

*Plan Institucional de Capacitación*

Perfecciona las “competencias técnicas y blandas de los servidores públicos vinculados a la entidad, orientados a crear, mejorar y mantener las condiciones dignas de desempeño laboral, el favorecimiento y desarrollo integral del servidor público, el mejoramiento de su nivel de vida, así como los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad, igualdad. (Secretaría de Servicios Administrativos, 2021, p.45).

*Plan de seguridad y salud en el trabajo*

El último eje del plan disminuye los riesgos laborales y garantiza la salud del trabajador y su familia mediante programas mediados por las EPS y las IPS. Igualmente, implementa el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) siguiendo la Ley 1562 de 2012. Se basa en el número de empleados, la dinámica organizativa, políticas de prevención de riesgos. El cronograma está compuesto por dos ejes:

**Tabla 6.** Ejes del plan de seguridad y salud

<b>ACTIVIDADES DEL SISTEMA DE GESTION SSST</b>
Desarrollo del Sistema de Gestión de SST
Elaboración del cronograma de actividades
Capacitaciones internas de avance del SGSST
Consolidación y entrega del producto final
Elaboración cartilla de EPP
Elaboración manual de contratistas
Elaboración de procedimientos y matrices, verificación de hojas de chequeo y documentación
Reuniones A.R.L. - ALCALDÍA Sgto al plan de acción
Entrega de Indicadores

---

inducción y reinducción en seguridad y salud del trabajo

---

Reuniones Comité Paritario COPASST

---

Reuniones equipo de Salud Ocupacional seguimiento indicadores y tareas

---

reunión COLOSST

---

Reunión Comité de investigación incidentes y accidentes se cita en cualquier momento si hay A.L

---

### **MEDICINA PREVENTIVA Y DEL TRABAJO**

---

S.V.E riesgo ergonómico: visitas a puesto de trabajo, planeadas y no planeadas, y análisis de puesto de trabajo seguimiento fotográfico, y pausas activas. Análisis de riesgos y recepción de auto reportes.

---

Realización de exámenes médicos de ingreso, periódicos, egreso, reintegro. Post rehabilitación y cambios de cargo.

---

Recambio y recarga de botiquines

---

Evaluación y valoración psicológica clínica

---

Desarrollar el plan de acción prevención de riesgo psicosocial

---

Realizar inspecciones y seguimiento en condiciones físicas y mentales a los funcionarios que se encuentran en áreas dentro y fuera de la Adm central

---

Brindar herramientas de Reflexión sobre hábitos y conductas de salud mental  
Grupo 1

---

Sensibilización sobre políticas de prevención de consumo de sustancias psicoactivas con Bomberos

---

---

Intervención individual de casos detectados por consumo de S.P.A con Bomberos Oficiales

---

Consumo y Salud Mental con todos los funcionarios

---

Realizar visitas de seguimiento oficina de recursos tributarios

---

Diagnóstico Inicial de Estructura Organizacional. Conocer el estado actual de Bomberos Oficiales como organización.

---

Brindar herramientas de Reflexión sobre hábitos y conductas de salud mental Grupo 2

---

Ejercicio Experiencial por puestos de trabajo sobre las diversas conductas adictivas de los trabajadores.

---

Abordar el factor de riesgo psicosocial extralaboral económico, para brindar información y conocimientos para el desarrollo de habilidades en la toma de decisiones financieras con secretarías focalizadas

---

Realizar espacios de encuentro para el desarrollo del diseño organizacional.

---

Encuentro de pareja-Incluir el entorno de pareja como un factor de intervención psicosocial de los funcionarios de la Alcaldía.

---

Formación en Educación Financiera (Primera parte)

---

Tips de Vidas-Hábitos Saludables

---

Intervención individual de casos detectados por consumo de S.P.A- Bomberos Oficiales

---

Realizar espacios de encuentro para el desarrollo del diseño organizacional.

---

Taller vivencial de confrontamiento con secretaría de salud para profundizar entre uso y abuso de sustancias psicoactivas y su asociación con las condiciones mentales- Bomberos Oficiales y Secretaria de Movilidad

---

Pautas de Crianza/ Incluir el entorno de pareja como un factor de intervención psicosocial de los funcionarios de la Alcaldía.

---

---

SVE riesgo auditivo (Bomberos y conductores, tránsito, mensajeros, operarios espacio público) Bajo análisis de HC.

---

SVE riesgo visual donde se incluye todo el personal de la Alcaldía y sus sedes.

---

SVE Riesgo biológico (seguimiento a ambulancias y control del riesgo, bioseguridad en personal operativo. Cuerpo de bomberos, secretaría de salud, albergue animal, UPV. Medio Ambiente

---

SVE Riesgo Cardiovascular funcionarios, nutrición, deportólogo, control hta enfermería ,control cv medico

---

SVE Riesgo cardiovascular (Chequeo Ejecutivo) secretarios de despacho ARL

---

SVE Riesgo Psicosocial, apoyo programa de abuso de sustancias psicoactivas, apoyo casos críticos y visitas domiciliarias

---

Programa SVE Cáncer Uterino (Colposcopia)

---

SVE Cáncer de Seno y lectura de mamografías y seguimiento.

---

Programas de: S.V.E Cáncer de Próstata

---

Días saludables (Campañas de promoción y prevención)

---

Caracterización de la accidental laboral

---

Programa de acondicionamiento físico, para personal de bomberos.

---

Investigación de accidentes, incidentes y enfermedades profesionales.

---

Desarrollo del programa de prevención del sustancias psicoactivas y riesgo psicosocial

---

Presentación de resumen indicadores de ausentismo y accidentalidad de 2015

---

---

Exámenes periódicos: bomberos y conductores, Invama y funcionarios en general.

---

---

### HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

---

Documentación y desarrollo al programa de seguridad vial. PESV

---

Actualización y socialización matriz condiciones de peligro

---

#### CAPACITACIONES:

- 1, Entrenamiento a brigadas
  2. Plan de Emergencia
  3. Grupos operativos como espacio público
- 

Reuniones de brigada de emergencia

---

Realización de simulacros

---

Inspecciones de seguridad a las áreas de la Alcaldía planeadas a las diferentes sedes.

---

Mantenimiento al Programa de orden y aseo

---

Reunión Comité local de salud ocupacional

---

Revisión de extintores de la Alcaldía y sus diferentes sedes.

---

Entrega de Elementos de Protección Personal

---

---

### ACTIVIDADES DE APOYO DE LA ARL

---

Asesorías de la Evaluación Inicial y estándares mínimos

---

---

Apoyo del Proceso de inducción y reinducción

---

Asesorías en Gestión del Cambio

---

Asesoría en la definición de metas y seguimiento de indicadores a través del software ALISSTA®

---

Asesoría en gestión del cambio en SST

---

Asesoría para la definición de las acciones preventivas, correctivas y de mejora.

---

Asesoría para la organización, conformación y funcionamiento de los comités en SST

---

Asesoría en el programa de capacitación en el SG-SST

---

Asesoría en la Identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos (Matriz de Riesgos y Peligros).

---

Asesoría en el diseño del Programa de Prevención y Atención de Emergencias

---

Asesoría en Identificación de amenazas y análisis de vulnerabilidad

---

Asesoría en la planeación y desarrollo de simulacros.

---

Capacitación teórica específica en emergencias por tipo de brigada.

---

Asesoría para la elaboración de Inspecciones de Seguridad.

---

Asesoría para la identificación, evaluación y control de tareas críticas y de alto riesgo.

---

Asesoría en la definición y construcción de la matriz de los elementos de protección personal con el software ALISSTA®

---

Asesoría en la identificación y control de peligros presentes en equipos, herramientas y maquinaria.

---

Asesoría y asistencia técnica en la implementación de protocolos de Bioseguridad por actividad económica, en cumplimiento a normativas bajo el estado de emergencia por COVID 19.

---



---

Asesoría en la consolidación de información sobre las prioridades personales en la reducción de riesgos y mejora de la salud de los trabajadores

---

Asesoría en la Identificación del perfil socio demográfico

---

Asesoría en registros, indicadores y análisis estadísticos de los incidentes y accidentes de trabajo reportados.

---

Asesoría en el control de los peligros Viales y de transporte (Eliminación, Sustitución, Controles de Ingeniería, Controles Administrativo, señalización, advertencia y Elementos de Protección Personal)

---

Dosimetría de ruido con equipo de doble canal. Mínimo 3 mediciones por centro de trabajo y día de evaluación, Medición de al menos el 70% de la jornada diaria. Incluye informe técnico de resultados

---

Evaluación de niveles de iluminación. Mínimo 10 puntos por centro de trabajo y día de evaluación. Incluye informe técnico de resultados

---

Asesoría en la caracterización de la problemática DME. Se dimensiona la problemática identificando los riesgos potenciales, los indicadores de gestión del PGP DME y se priorizan las áreas críticas a intervenir.

---

Cuarto Pilar de Desarrollo POSITIVAMENTE - Comité de convivencia laboral, prevención de violencia y acoso en el trabajo, equidad e igualdad laboral, entre otros.

---

Acciones de educación en Desórdenes Músculo Esqueléticos y su prevención - Programa de Gestión para la Prevención de los DME

---

PVE POSITIVAMENTE Asesoría técnica en el Programa Psicosocial

---

Asesoría para la verificación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

---

---

PVE RIESGO PSICOLABORAL

---

EVALUACION FISICODEPORTIVA

---

APOYO NUTRICIONAL

---

---

ACTIVIDADES DE APOYO DE LAS EPS

---

Tamizaje Visual

---

Riesgo Cardiovascular

---

Diferentes Actividades EN EL AÑO

---

---

**ACTIVIDADES DE APOYO DE EMPRESAS Y LABORATORIOS**

---

Actividades enfocadas a los hombres y mujeres de administración en diferentes entornos

---

Fuente: tomado del plan de la Secretaría de Movilidad de Manizales

## 6.2 Planes temáticos de vacantes- previsiones y desempeño de talento humano en el 2021

Para comprender bien estos aspectos primero se caracteriza a la población desde el punto de vista del género.

**Tabla 7.** Distinción por géneros

<b>Género</b>	<b>Número</b>
Mujeres	17
Hombres	44

Fuente: elaboración propia

La tabla muestra que en la Secretaría trabajan más hombres que mujeres, lo que evidencia que la entidad cumple con la inclusión y las cuotas de género que exige la ley.

### **Vacantes y previsiones**

Páginas atrás se explicó la naturaleza de este eje. Después de analizar el tema por medio de la encuesta, los datos que arroja el instrumento del Banco son los siguientes según la visión del género femenino:

**Gráfica 2.** Plan temático Vacantes según el género femenino

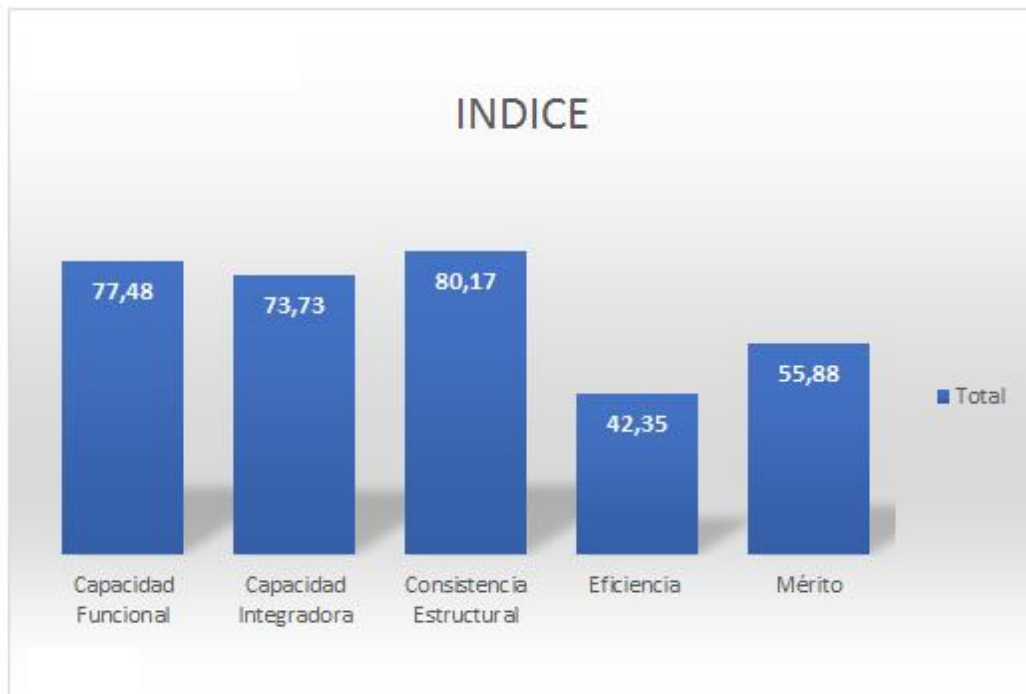


Fuente: elaboración propia según la metodología

Según las mujeres de la secretaría de movilidad de la ciudad de Manizales, el plan de vacantes y previsiones tiene un 71,33% de aceptación. Esto quiere decir que más de la mitad está de acuerdo con las políticas implementadas, las formas en las cuales se reclutan empleados/as, las estrategias para ofertar las vacantes y las dinámicas que dicta el Plan Estratégico de Talento Humano. Sucede lo contrario con el 18%. Para esta parte de la muestra, el plan de vacantes y previsiones quizás no cuenta con los elementos necesarios para satisfacer las expectativas de la Secretaría. Tampoco, ha logrado los resultados esperados en términos de oferta laboral o respuesta a los requerimientos profesionales del gabinete. Esos requerimientos pueden ser personal bilingüe, instruido en manejo de los sistemas de información o con competencias para la gestión de base de datos, y con estudios superiores, por ejemplo, doctorado o posgrados. El valor alcanzado es este plan temático tiene una explicación que se relaciona con los

subsistemas y con los indicadores de la metodología del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

**Gráfica 3.** Índices según el género femenino



Fuente: elaboración propia según la metodología

Aplicando la metodología del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en la capacidad funcional, o sea, la posibilidad de la Secretaría de Movilidad para influir positivamente en el comportamiento de los empleados públicos según la competencia, la eficacia incentivadora y la flexibilidad, se encuentra que las encuestadas estiman como relativamente positiva este indicador, pues, tan sólo el 22,52% está en desacuerdo. Esto quiere decir que la secretaría si tiene influencia sobre las colaboradoras, sea porque promociona comportamientos positivos o porque implementa actividades para mejorar las relaciones interpersonales.

Igual sucede en la consistencia estructural, la capacidad integradora y el mérito. Dicho de otro forma, en la implementación de la Política de Talento humano de la Secretaría de Movilidad de la Alcaldía de Manizales en 2021, en el eje plan de vacantes y provisiones, las encuestadas creen que en consistencia estratégica existe coherencia porque la vinculación de los procesos y prácticas son temas prioritarios para la secretaría, en la capacidad integradora el servicio civil es capaz de garantizar la armonización de las expectativas e intereses de los diferentes actores (dirección, empleados y otros grupos de interés), buscando así una suerte de sentido de pertenencia o contrarrestando la posible conflictividad, y en el mérito el gabinete si implementa, o implementó, un filtro para medir los perfiles a un cargo público y así elegir a la mejor o a la profesional más capacitada para determina función.

Este índice es trascendental en el sector público, pues, garantiza transparencia y meritocracia en los procesos de selección, no la corrupción. Y en efecto, Strazza (2014) dice que “Evalúa el grado en que el sistema de servicio civil incorpora, en sus diferentes políticas y prácticas, garantías de uso de criterios de profesionalidad, que protegen a aquellas de la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas (p. 6). Ello mismo realizó el ítem: señalar hasta qué punto las colaboradoras de la Secretaría de Movilidad de Manizales estiman que se privilegió el mérito y no el nepotismo.

Aún así, el 38% en este caso estuvo en desacuerdo. Las razones pueden ser: a) consideran que no se presta atención a la meritocracia y si al nepotismo, b) los criterios de profesionalidad son ignorados, y c) no se incorporan políticas para la selección del personal que responden a la definición de mérito.

El índice de eficiencia si obtuvo números muy bajos, pues, el 57,65% está en desacuerdo y únicamente el 42,35% en acuerdo. En esencia, este índice mide cómo es la optimización de la inversión en capital humano que resulta detectable en el sistema de servicio civil y la armonía de las magnitudes de la política fiscal con el contexto de referencia. En este orden de ideas, se percibe una inconformidad o una especie de

malestar respecto a la eficiencia del plan del plan de vacantes y previsiones. Lo curioso es que los demás índices revelan valores medianos o altos.

Por el lado de los hombres, los datos son estos:

**Gráfica 4.** Plan temático Vacantes según el género masculino

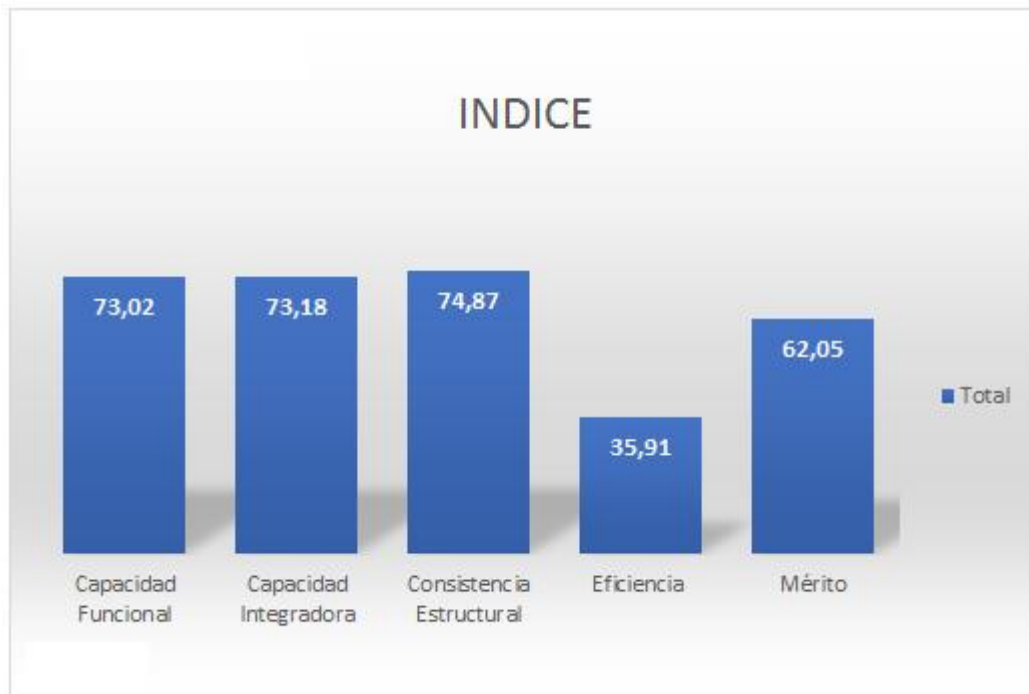


Fuente: elaboración propia según la metodología

Por el lado de los hombres, el plan de vacantes y previsiones tiene un 70,33% de aceptación. Visto desde otro punto de vista, más de la mitad está de acuerdo con las políticas implementadas que se relacionan con estrategias para reclutar empleados/as y las estrategias para ofertar las vacantes. El 30%, por su parte, expresa que no está de acuerdo con el plan de vacantes. Para esta parte de la muestra, quizás la estructura de este plan no es la mejor o no existen los criterios necesarios y suficientes para ser un plan de vacantes y previsiones sólido. El valor alcanzado es este plan temático tiene una

explicación que se relaciona con los subsistemas y con los indicadores de la metodología del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

**Gráfica 5.** Índices según el género masculino



Fuente: elaboración propia según la metodología

En la capacidad funcional, que no es otra que la posibilidad de la Secretaría de Movilidad para influir positivamente en la conducta de los colaboradores, el 73,02% de los hombres que integran la secretaría afirman que están satisfechos con lo visto, mientras que el 26,88% desacuerdo. Esto quiere decir que la secretaría busca influenciar a los trabajadores del género masculino en virtud de actividades para mejorar las relaciones interpersonales e intrapersonales.

En la consistencia estructural, la capacidad integradora y el mérito los datos son interesantes, pues, en la implementación de la Política de Talento Humano de la Secretaría de Movilidad de la Alcaldía de Manizales en 2021, en el eje plan de vacantes y



provisiones, los encuestados, por medio de sus respuestas, reconocen aciertos porque en ningún momento sus estimaciones son inferiores a 60%.

El índice de eficiencia si obtuvo números muy bajos porque el 65% está en desacuerdo y únicamente el 35% en acuerdo. En esencia, este índice mide cómo es la optimización de la inversión en capital humano que resulta detectable en el sistema de servicio civil y la armonía de las magnitudes de la política fiscal con el contexto de referencia. En este orden de ideas, se observa la necesidad de trabajo y cambios.

### 6.3 Evaluación de desempeño de talento humano

Desde la perspectiva de las mujeres que integran la secretaria, estos son los datos:

**Gráfica 6.** Plan evaluación de desempeño según el género femenino



Fuente: elaboración propia según la metodología

Según las mujeres de la Secretaría de movilidad de la ciudad de Manizales, el plan de desempeño tiene un 85,88% de aceptación. Esto quiere decir que más de la mitad está de acuerdo con las políticas implementadas, las formas en las cuales se evalúa el trabajo y los resultados de los funcionarios públicos y los miembros de la secretaría de tránsito. Para el 15,88% es todo lo contrario, es decir, la evaluación no es satisfactoria.

Aunque el número de encuestado inconformes es bajo, ello quiere decir que es necesario revisar qué está sucediendo particularmente este plan. En un artículo de Mezza (2018), se aborda el tema del desempeño. Para Mezza (2018), lograr un equilibrio entre las expectativas de los evaluados y las herramientas de evaluación es indispensable para lograr mediar el nivel técnico y profesional de los empleados. Estas ideas pueden servir, más adelante, para la Secretaría de movilidad. Aún así, el valor alcanzado es este plan temático tiene una explicación que se relaciona con los subsistemas y con los indicadores de la metodología Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

**Gráfica 7.** Índice de la evaluación de desempeño según el género femenino



Fuente: elaboración propia según la metodología

En cuanto a los índices relacionados desde BID con el plan de desempeño laboral, en la capacidad funcional (la posibilidad de la secretaría de movilidad para influir positivamente en el comportamiento de los empleados públicos según la competencia, la eficacia incentivadora y la flexibilidad) la satisfacción es media alta, pues, solo el 22, 52% está en desacuerdo y el 77,48 % en acuerdo. Dicho de otro modo, la secretaría cuenta con las herramientas y principios necesarios para propiciar en las mujeres ciertas conductas.

En la consistencia estructural y la capacidad integradora los hallazgos indican que las mujeres están satisfechas con lo visto hasta el momento. Sintetizando, en la implementación de la política de talento humano de la secretaria de Movilidad de la Alcaldía de Manizales en 2021, en el eje evaluación del desempeño, los encuestados reconocen consistencia, armonía y coherencia porque los valores son superiores a 70%.

Para Santamaria (2019) evaluar el desempeño y la percepción de los evaluados es excelente manera de establecer qué debe mejorarse y qué debe reestructurarse. También, sirve para predecir qué ocurrirá a mediano y largo plazo o cuáles son las metas de los colaboradores que pueden lograrse y cuáles no.

El índice de eficiencia obtuvo números muy bajos, pues, el 57,65 % está en desacuerdo y únicamente el 42,35% en acuerdo. Lo mismo revela el índice de mérito: 44,12% de las mujeres reconoce algún tipo de problema, mientras que el 55,88% no. Los números, indican que la optimización de la inversión en capital humano que resulta detectable en el sistema de servicio civil y la armonía de las magnitudes de la política fiscal con el contexto de referencia no parece ser adecuado desde la percepción de los funcionarios. Tampoco, parece existir meritocracia y más bien prima algún tipo de influencia política o económica.

Por otro lado, en los hombres las estadísticas arrojan estos datos:

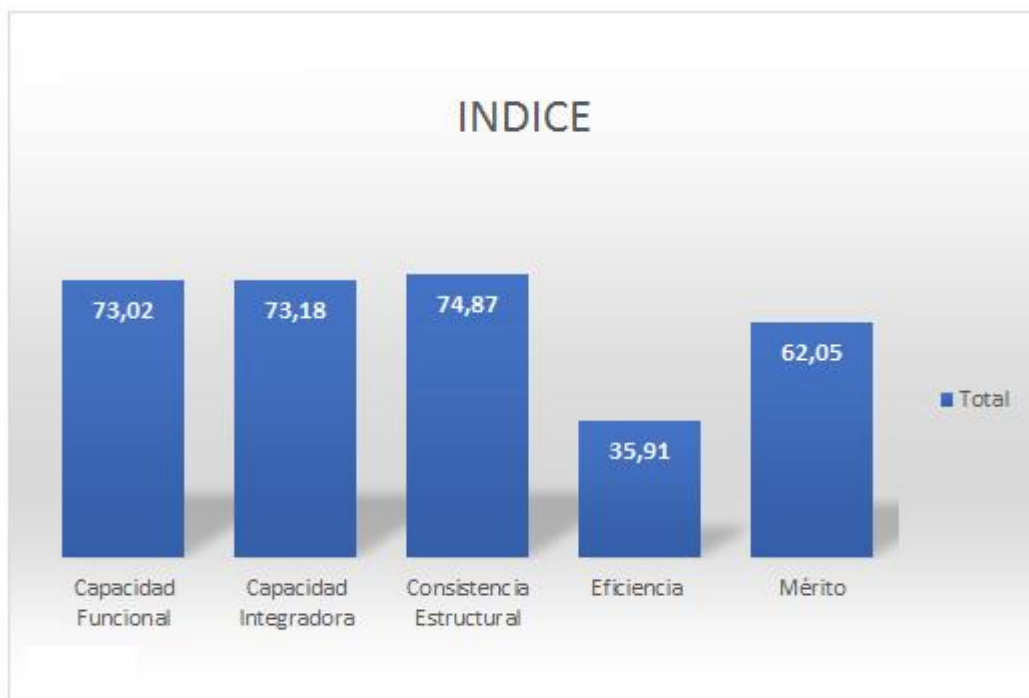
**Gráfica 8.** Plan evaluación de desempeño según el género masculino



Fuente: elaboración propia según la metodología

Según los hombres de la Secretaría de Movilidad de la ciudad de Manizales, el plan de desempeño tiene un 82,12% de aceptación. Para el 18% es todo lo contrario, es decir, la evaluación no logra convencerlos o tal vez las metodologías no son las pertinentes según su experiencia y formación. Cuando se perciben estos datos, comenta Henao (2019) se reconoce una buena gestión de la parte administrativa y gerencial. También, la oportunidad de mejora. El valor alcanzado es este plan temático se comprende con los subsistemas y con los indicadores de la metodología Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

**Gráfica 9.** Índice de la evaluación de desempeño según el género masculino



Fuente: elaboración propia según la metodología

En lo que atañe a los índices relacionados desde BID con el plan de desempeño laboral, los hombres dan a entender que en la capacidad funcional la satisfacción es media alta, pues, solo el 26,88% está en desacuerdo y el 73,02% en acuerdo. En la

consistencia estructural, la capacidad integradora y el mérito los hallazgos explican que los hombres están satisfechos con lo desarrollado en el año. La razón: ninguno de estos ítems del instrumento es inferior a 60%, más bien están por encima o superan el 70%. El único índice con percepciones negativas es el de eficiencia, pues, el 64,01% parece desvirtuar la gestión en este componente.

Algo muy similar pasó con las mujeres. Desde su punto de vista, la eficiencia, es decir, esa capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función, se requiere de esfuerzos para mejorarse. En artículo de López (2019) se describen las acciones para elevar la eficiencia. Por mencionar están los diálogos, la inversión y la capacitación.

En la eficiencia obtuvo números muy bajos, pues, el 74,09% está en desacuerdo y únicamente el 24,91% en acuerdo. Lo mismo revela el índice de mérito: 37,95% de las mujeres estiman como negativa la gestión hasta el momento, mientras que el 62,05% no. Como se sabe, estos dos índices miden cómo es la optimización de la inversión en capital humano que resulta detectable en el sistema de servicio civil y la armonía de las magnitudes de la política fiscal con el contexto de referencia. También, si existe o no meritocracia o si simplemente se accede a un cargo por algún tipo de influencia política o económica. Por desgracia, para las mujeres estas áreas son deficientes, lo que lleva a creer que es necesario adelantar acciones para superar las dificultades y elevar los indicadores.

## 7. PLAN BIENESTAR Y ESTÍMULOS, Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL TALENTO HUMANO EN EL 2021

### 7.1 Plan de bienestar y estímulos

Mujeres

**Gráfica 10.** Mujeres plan bienestar estímulos

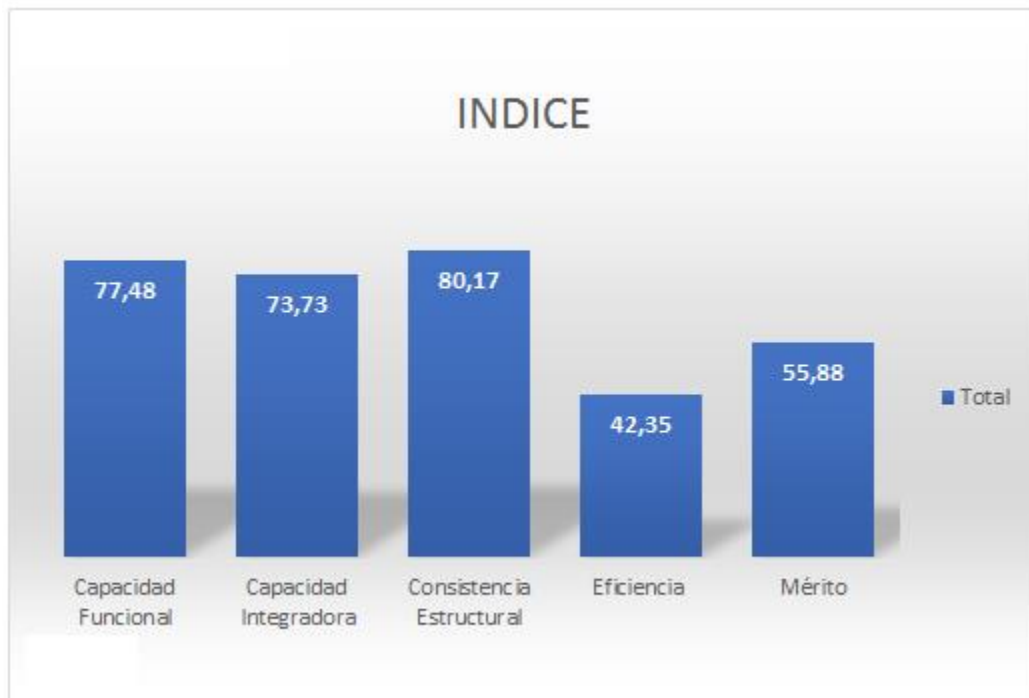


Fuente: elaboración propia según la metodología

Los planes de bienestar y estímulos reconocen el buen desempeño de los trabajadores. Además, propician una cultura organizacional enfocada en la calidad y productividad. De acuerdo con esta breve definición, el 23,72 % de las mujeres de la Secretaría de Movilidad de la ciudad de Manizales, Caldas, casi una cuarta parte, no experimenta ningún tipo de satisfacción con el plan temático, sea porque no se reconoce como debe reconocerse el buen desempeño laboral, o porque no se propicia una cultura organización enfocada en la productividad.

El valor es pequeño si se tiene en cuenta que el 76,18%, 12 mujeres, reconocen que el plan de bienestar y estímulos si está dirigido a propiciar espacios y condiciones que favorezcan y mejoren el nivel de vida laboral y personal. Así mismo, sirven para generar un mayor sentido de pertenencia, participación en las diferentes actividades y compromiso de los actores.

**Gráfica 11.** Índice del plan de bienestar desde la visión de las mujeres



Fuente: elaboración propia según la metodología

En los índices del Banco, la capacidad funcional, la capacidad integradora y la consistencia estructural del plan de estímulos e incentivos están por encima del 70%. El valor quiere decir que desde la opinión de las mujeres de la Secretaría de Movilidad de la Ciudad de Manizales el plan garantiza niveles adecuados de cualificación profesional, coherencia estratégica y armonía de las expectativas e intereses de los diferentes actores (dirección, empleados y otros grupos de interés) con el fin de alcanzar un



incremento del sentimiento de pertenencia o una reducción de la conflictividad. Dentro de estos tres índices, el porcentaje más alto está en consistencia estructural, pues, sólo un 20% de las mujeres cree que el grado de solidez e integración sistémica no es el mejor.

Los otros dos índices, el de eficiencia y mérito, no superan el 60% de satisfacción. El más crítico es el de eficiencia porque el 58% cree que la optimización de la inversión en capital humano, que resulta detectable en el sistema de servicio civil, así como su congruencia con las magnitudes de la política fiscal y con la situación de los mercados de referencia, no es satisfactoria.

### *Hombres*

**Gráfica 12.** Hombres plan de bienestar y estímulos



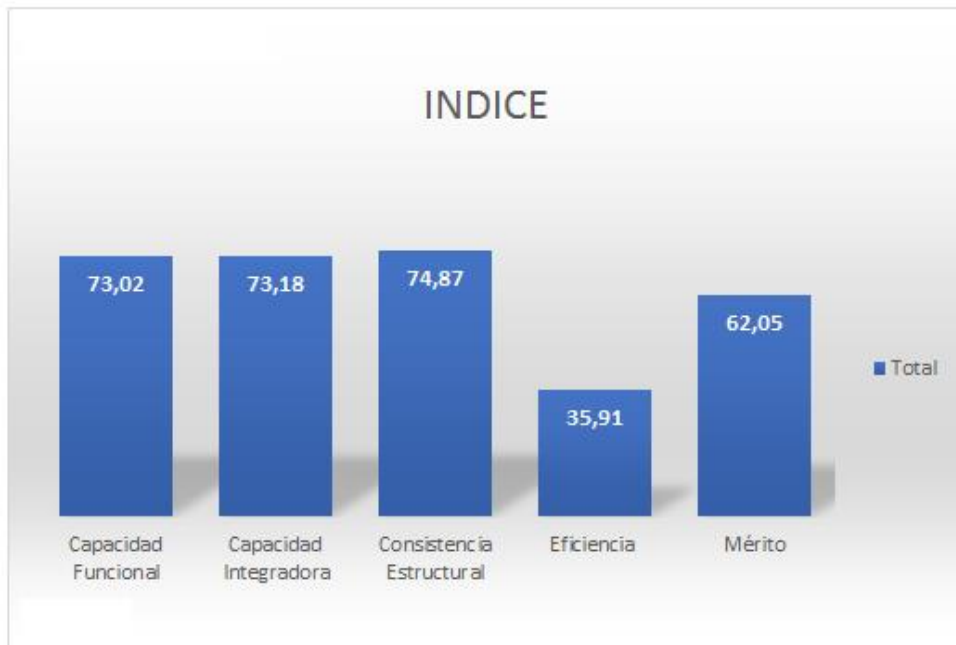
Fuente: elaboración propia según la metodología

En comparación a las mujeres, para 59, 32 % de los hombres que integran la Secretaría de Movilidad de la ciudad de Manizales, Caldas, el plan de bienestar y

estímulos logra su propósito: reconoce la productividad de los empleados más destacados, garantiza la salud física y mental del grupo y premia el cumplimiento de las metas trazadas a nivel individual y colectivo mediante bonos, días de descanso o compensaciones en dinero o especie.

48,68% de la población total, más o menos 17 hombres, contradice estas apreciaciones porque desde su perspectiva en el plan de bienestar y estímulos no se reconoce la productividad de los empleados más destacados, no se garantiza la salud física y mental del grupo como lo dicta la ley y ni mucho menos se premia el cumplimiento de las metas trazadas a nivel individual y colectivo mediante bonos, días de descanso o compensaciones en dinero o especie.

**Gráfica 13.** Índices hombres plan de bienestar y estímulos



Fuente: elaboración propia según la metodología

En los Índices del Banco, la capacidad funcional, la capacidad integradora y la consistencia estructural del plan de estímulos e incentivos superan el 70%. Dicho de otra

forma, los hombres de la Secretaría de Movilidad de la Ciudad de Manizales consideran que el plan garantiza niveles adecuados de cualificación profesional, coherencia estratégica y armonía de las expectativas e intereses de los diferentes actores (dirección, empleados y otros grupos de interés) porque se incrementa el sentimiento de pertenencia o se reduce la conflictividad al interior de las instalaciones. El porcentaje más alto está en consistencia estructural, pues, solo un 25,13% estima que el grado de solidez e integración sistémica puede elevarse.

Los otros dos índices, el de eficiencia y mérito, son inferiores a los porcentajes identificados en la capacidad funcional, la capacidad integradora y la consistencia estructural. Ello quiere decir que, por un lado, la optimización de la inversión en capital humano que resulta detectable en el sistema de servicio civil, lo mismo su congruencia con las magnitudes de la política fiscal y con la situación de los mercados de referencia, debe perfeccionarse. Por el otro, que si bien en términos de meritocracia los resultados son positivos, sólo el 40% cree lo contrario, pues, todavía es necesario adelantar acciones para elevar la percepción.

## **7.2 Clima Organizacional**

### *Mujeres*

### Gráfica 14. Mujeres clima organizacional



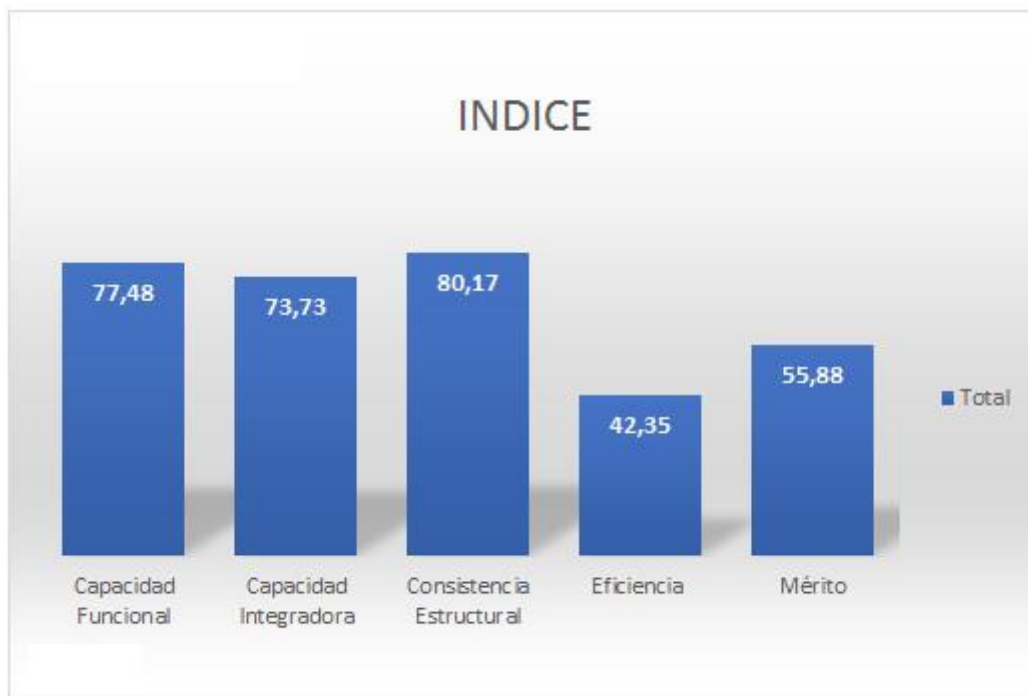
Fuente: elaboración propia según la metodología

El plan temático enfocado en el clima organizacional es una estrategia que pretenden garantizar, por medio de actividades, un ambiente cómodo, colaborativo y propositivo. Se trata, desde la visión de Machado (2019), de una suerte de esquema que promueve las sanas relaciones entre los miembros de un equipo y la búsqueda de soluciones en el marco de los posibles conflictos laborales. En este sentido, después de aplicar la encuesta e interpretar los datos se halló que el 73,73% de las mujeres que hacen parte de la Secretaría de Movilidad de Manizales, Caldas, se sienten conformes con los resultados logrados en este componente. Es decir, las iniciativas organizadas por la Secretaría de Servicios Administrativos han generado buenos resultados, pues, el clima organizacional se ha mantenido estable o ha mejorado.

La otra parte de la muestra, el 26,27%, cree lo contrario. Siendo más precisos, de 17 mujeres que integran la secretaría, tan solo 4 estiman que el trabajo hasta el momento

no es lo suficientemente positivo. Para Machado (2019) esto puede explicarse a raíz de dos factores. Primero, quizás no han logrado integrarse a las dinámicas establecidas. Y segundo, algunos rasgos psicológicos impiden una buena adaptación. Entre ellos está la depresión, la ansiedad y la incapacidad para trabajar bajo presión.

**Gráfica 15.** Índices desde la visión de las mujeres en el Clima organizacional



Fuente: elaboración propia según la metodología

En cuanto a los índices que considera el Banco Interamericano para estudiar la calidad del servicio civil, las mujeres de la secretaría consideran que de los 5 puntos tres son satisfactorios: capacidad funcional, esto es, existe competencia de los recursos humanos, buenas prácticas de gestión y flexibilidad en las políticas, capacidad integradora, lo que se traduce en armonía entre los diferentes actores (dirección, empleados y otros grupos de interés) y consistencia estructural, en otros términos

solidez e integración sistémica. En los otros ejes, eficacia y mérito, el panorama es diferente. Primero, porque en eficiencia el 57,65 % de las mujeres cree que la ejecución de acciones con los recursos disponibles no es la mejor. Y segundo, porque en el mérito el 45% cree que el sistema de servicio civil no incorpora, en sus diferentes políticas y prácticas, criterios de profesionalidad que protegen ante posibles arbitrariedades o politización.

### Hombres

**Gráfica 16.** Hombres clima organizacional



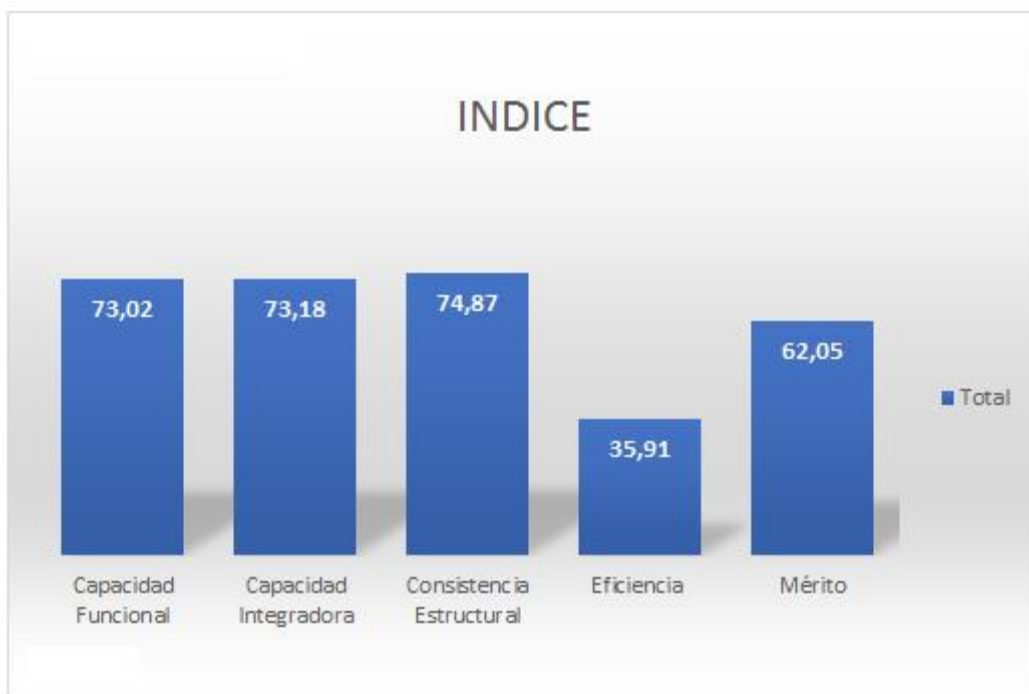
Fuente: elaboración propia según la metodología

En el clima organizacional la perspectiva de los hombres es casi idéntica a la de las mujeres, pues, el 73,18% estiman que los resultados en este campo son positivos. Dicho de otro modo, los hombres que integran la Secretaría de Movilidad experimentan satisfacción con los planes enfocados en el clima organizacional. La otra parte de la

muestra, 27,82%, piensa diferente. Es decir, de 44 personas que integran el género masculino, aproximadamente 10 restan mérito al plan por una u otra razón.

Mendoza (2018) explica la situación a la luz de los elementos endógenos y exógenos. Endógenos porque tal vez los 10 hombres no están dispuestos a trabajar en equipo, a ceder en ciertos casos y a proponer iniciativas que redunden en transformaciones estructurales u organizacionales. Exógenos porque el plan no se adapta a sus intereses y expectativas de lo que es laborar en equipo.

**Gráfica 17.** Índices desde la visión de los hombres plan capacitación



Fuente: elaboración propia según la metodología

Respecto a los índices del Banco Interamericano para abordar la calidad del servicio civil, las hombres de la secretaría, en total 44, consideran que de los 5 puntos

que mide el instrumento tres merecen una buena calificación: capacidad funcional (existe competencia de los recursos humanos, buenas prácticas de gestión y flexibilidad en las políticas), capacidad integradora ( se percibe armonía entre los diferentes actores- dirección, empleados y otros grupos de interés) y consistencia estructural ( gran parte de la población encuestada reconoce la solidez e integración sistémica). Los otros ejes, eficacia y mérito, varían. Uno, porque en eficiencia el 64,09% estima que la ejecución de acciones con los recursos disponibles no es la esperada. Y dos, porque en el mérito el 38% considera que el sistema de servicio civil no incorpora, en sus diferentes políticas y prácticas, criterios de profesionalidad que obstaculicen cualquier tipo de arbitrariedades o prácticas que politicen las decisiones de los secretarios.



## 8. EJECUCIÓN DE LOS PLANES TEMÁTICOS DE CAPACITACIÓN Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE TALENTO HUMANO EN EL 2021

### 8.1 Capacitación

Mujeres

**Gráfica 18.** Mujeres plan de capacitación

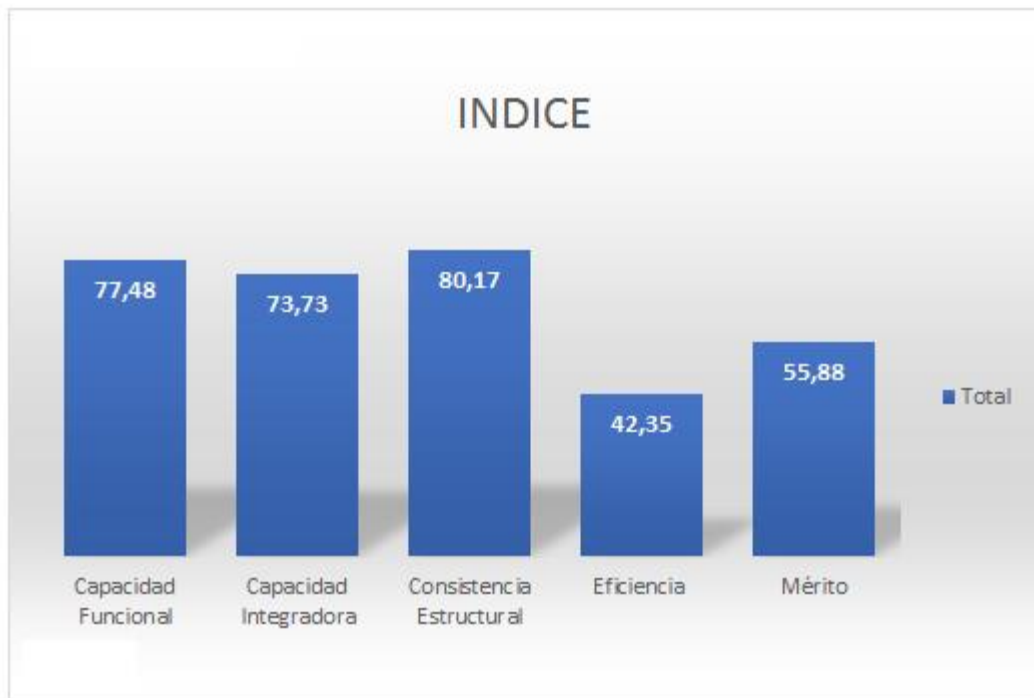


Fuente: elaboración propia según la metodología

La capacitación es uno de los factores que determina la competitividad en el sector público y privado. En un texto de Henao (2019), se dice que otorga un valor agregado a las empresas del Estado o a las organizaciones privadas que quieren perdurar en el tiempo. Para las mujeres de la Secretaría de Movilidad de la Ciudad de Manizales, este aspecto es relativamente positivo, pues, el 74,51%, opina que la capacitación, ese elemento indispensable para ser competitivo, se percibe en el plan de la Secretaría de Servicios Administrativos y en la misma secretaria de movilidad. La otra parte de la población encuestada, el 25,59%, equivalente a 4 mujeres, piensa de forma diferente: la

capacitación quizás no es la correcta o las estrategias no comprenden las necesidades del personal.

**Gráfica 19.** Índices capacitación desde la visión de las mujeres



Fuente: elaboración propia según la metodología

Para el plan de capacitación los tres primeros índices del Banco son medio-altos. Es decir, las mujeres de la Secretaría de Movilidad de la ciudad de Manizales consideran que en términos de funcionalidad, integración y estructura el plan cuenta con lo necesario o, por lo menos, lo indispensable. La principal razón son los porcentajes, pues, en ninguno de los tres casos los valores son inferiores a 60, más bien están por encima de 70 y en el tema de la consistencia estructural logra un 80,17%, lo que quiere decir que para las mujeres, sean contratistas, empleadas de carrera o provisional, el grado de

solidez e integración sistémica del servicio civil en sus tres dimensiones, coherencia estratégica, consistencia directiva y consistencia de procesos, es alto.

Los otros dos ejes son relativamente críticos, en especial el de eficiencia porque para el 58% de la población encuestada la optimización de la inversión en capital humano que resulta detectable en el sistema de servicio civil, así como su congruencia con las magnitudes de la política fiscal y con la situación de los mercados de referencia, no es la esperada. El mérito, si bien supera el 50%, está muy por debajo de los demás índices, lo que indica que las mujeres de la secretaría tienen dudas respecto a si los criterios de profesionalidad se están implementando en el gabinete.

*Hombres*

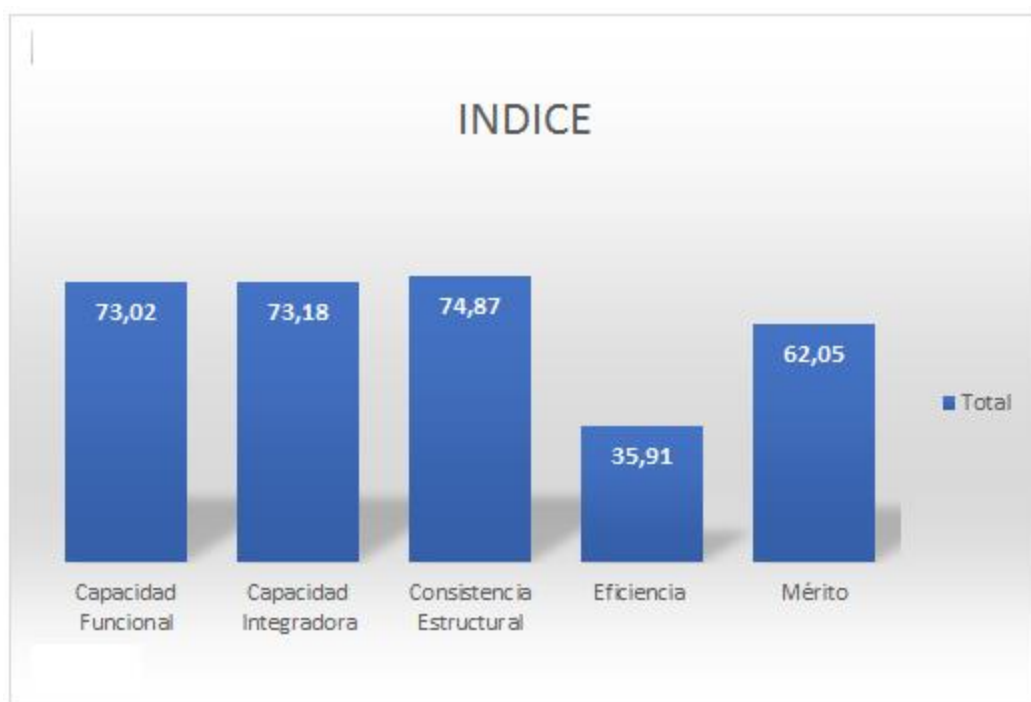
**Gráfica 20.** Hombres plan de capacitación



Fuente: elaboración propia según la metodología

Para los hombres de la Secretaría de Movilidad de la Ciudad de Manizales, este punto es relativamente positivo ya que el 71,82 %, opina que la capacitación que brinda la entidad, desde los objetivos trazados en la Secretaría de Servicios Administrativos, es satisfactoria. Por tanto, aspectos como formación complementaria, transferencia de conocimiento, enseñanza de una lengua extranjera, entre otros aspectos, se tienen en cuenta durante la ejecución del plan. La otra parte de la población encuestada, el 28,18 %, piensa de forma diferente: la capacitación quizás no es la correcta o las estrategias no comprenden las necesidades del personal.

**Gráfica 21.** Índice capacitación hombres



Fuente: elaboración propia según la metodología

Para el plan de capacitación los tres primeros índices del Banco son aceptables. En otras palabras, los hombres de la Secretaría de Movilidad de la ciudad de Manizales

consideran que, en términos de funcionalidad, integración y estructura, el plan cuenta con lo necesario. El argumento de estos porcentajes se basa en que ninguno de los tres casos los valores son inferiores a 60, por el contrario, están encima de 70%, pese a que ninguno alcanzó el 80% o superó la barrera de los 90%. Lo dicho, quiere decir que los hombres, sean contratistas, empleados de carrera o provisionales, encuentran algún tipo solidez e integración en el plan de capacitación.

En los dos otros dos ejes las opiniones son divergentes, siendo mucho más disímil el tema de la eficiencia, donde, a la luz de los encuestados, el 64,09% estima que la capacitación es insuficiente o quizás muy básica. El mérito se mantiene estable porque solo el 38%, menos de la mitad, desestima lo adelantado hasta el momento.

## 8.2 Seguridad y Salud en el trabajo

*Mujeres*

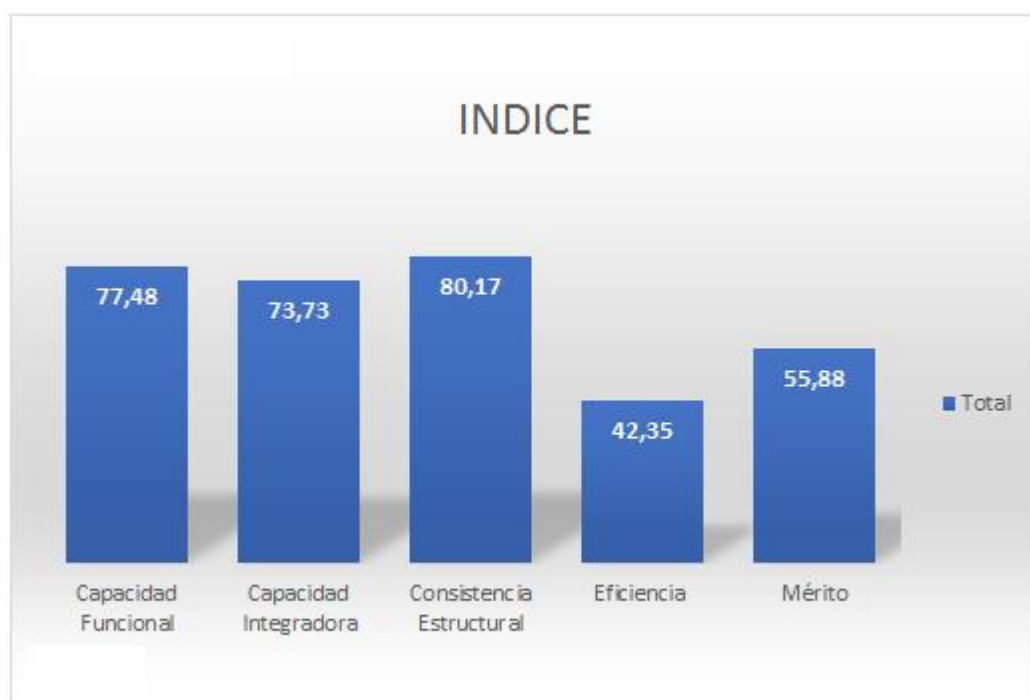
**Gráfica 22.** Mujeres plan de salud y seguridad en el trabajo



Fuente: elaboración propia según la metodología

El componente es vital dentro de las empresas públicas y privadas porque garantiza los deberes del Estado y los empleadores con los empleados. También, disminuye los posibles riesgos laborales o las patologías a las que se puedan ver expuestos el trabajador o trabajadora durante el cumplimiento de su función. ¿Cómo valoran este aspecto las mujeres que integran la Secretaría de Movilidad del municipio de Manizales? De acuerdo con el instrumento, su percepción es alta, pues, solo el 21,18% cree que el Plan de Salud y Seguridad en el trabajo no es lo suficientemente coherente con las necesidades detectadas o ignora aspectos importantes como la promoción de la salud, las pausas activas o la recreación. La otra parte, el 78,82%, que equivale a 14 mujeres, manifiesta estar satisfecha con lo desarrollado en el 2021.

**Gráfica 23.** Índices Plan seguridad y salud en el trabajo desde la visión de las mujeres



Fuente: elaboración propia según la metodología

Por el lado de los Índices del Banco, los tres criterios son aceptables. Expresado de otra manera, las mujeres de la Secretaría de Movilidad de la ciudad de Manizales consideran que, en términos de funcionalidad, integración y estructura el plan cuenta con lo necesario. El argumento de estos porcentajes se basa en que ninguno de los tres escenarios los valores son inferiores a 70, por el contrario, están encima de 70%, y, en el caso de la consistencia estructural, alcanza un 80,17%, lo que implica que el grado de solidez e integración sistémica del servicio civil en sus tres dimensiones (coherencia estratégica, consistencia directiva y consistencia de procesos) es favorable.

En los dos otros ejes las opiniones son disímiles. Primero, porque la eficiencia obtiene un puntaje muy bajo ya que 57,65% de los encuestados no encuentra optimización de la inversión en capital humano que resulta detectable en el sistema de servicio civil, así como su congruencia con las magnitudes de la política fiscal y con la situación de los mercados de referencia. Y segundo, porque el tema del mérito parece ser un tema conflictivo dentro de la secretaría debido a que 44,12% valora que la meritocracia parece ceder ante el nepotismo o favoritismo.

Hombres

**Gráfica 24.** Hombres plan temático seguridad y salud en el trabajo

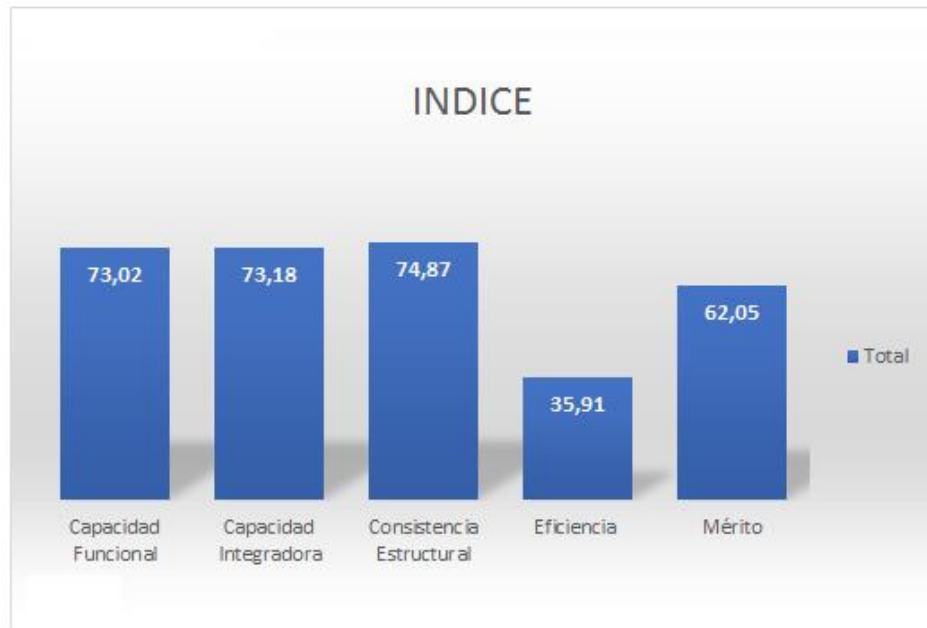


Fuente: elaboración propia según la metodología

Sean contratistas, empleados por libre nombramiento, empleados de carrera o provisionales, 35 hombres, de 44, consideran que el Plan de Seguridad y Salud en el trabajo implementado en el año 2021 es satisfactorio. Esto se puede explicar porque actividades como evaluación y valoración psicológica clínica, realización de exámenes médicos de ingreso, reintegro, post rehabilitación y cambios de cargo y reuniones equipo de Salud Ocupacional cumplieron su propósito: garantizar la salud de los empleados por medio de la promoción de estilos de vida saludable o ciertas prácticas en las que se incluye la prevención de riesgos laborales. La otra parte de los encuestados, el 20%, parece estar en desacuerdo porque desde su experiencia el Plan de Seguridad y Salud en el trabajo no es lo suficientemente sólido, tal vez no concuerda con ciertas necesidades y ni mucho menos se planeó a partir de una evaluación concreta.



**Gráfica 25.** Índices plan de salud y seguridad en el trabajo desde la visión de los hombres



Fuente: elaboración propia según la metodología

Finalmente, en el Índice del Banco los tres primeros criterios son aceptables. Dicho de otra manera, los hombres que integran la Secretaría de Movilidad de la ciudad de Manizales, en cualquiera de las modalidades de contratación o vinculación, arguyen que, en términos de funcionalidad, integración y estructura el plan cuenta con lo adecuado. Esta percepción obedece a que en ninguno de los tres aspectos los porcentajes de aprobación son inferiores a 70%, más bien están por encima de ese número, siendo el más alto la consistencia estructural, 74%, lo que implica que desde la visión de los hombres el grado de solidez e integración sistémica del servicio civil en sus tres dimensiones (coherencia estratégica, consistencia directiva y consistencia de procesos) merece ser reconocido. Por supuesto, debe mejorar para alcanzar estimaciones más altas y sí, es posible, llegar a un 100% que es la meta en la metodología del Banco.

En los dos otros ejes los juicios concuerdan con lo hallado hasta el momento en los demás planes. Primero, porque la eficiencia obtiene un puntaje muy bajo, 35,91% de satisfacción. Y segundo, porque el tema del mérito no logra superar la barrera del 62% de aprobación. Para Loaiza (2020) cuando esto ocurre se infiere que muchos de los empleados están en desacuerdo con la forma en que la entidad seleccionó a los colaboradores o cubrió sus necesidades de personal para cubrir las demandas de salud.

### **8.3 Discusión**

Los hallazgos concuerdan con las investigaciones de Soto (2020), Ramírez (2018) y Bermúdez y Nova (2017). Para estos autores, cuando se implementan planes enfocados en el talento humano según las necesidades de la población muchas veces estos resultan ser exitosos. Esto mismo reveló la población al cuestionar a los funcionarios de la Secretaría de Movilidad de la ciudad de Manizales su percepción sobre la política de talento humano, pues, en cada uno de sus planes el porcentaje de satisfacción es alto. Además, valoran positivamente la gestión adelantada en el 2021.

Abordando el asunto desde el Índice del Banco, la metodología Índice de Desarrollo del Servicio Civil (IDSC), los resultados son relativamente coherentes con lo dicho por Mendoza (2018), Pérez (2018) y Noreña. Según los intelectuales, el IDSC mide aspectos que no son uniformes en todos los casos, pues, a veces la población objeto de estudio discrepa respecto de lo desarrollado o tiene sus dudas. Esto mismo se vio durante toda la investigación ya que en índices como mérito y efectividad del servicio civil parece que la población objeto de estudio no está satisfecha o duda de la efectividad.

Lo anterior, quiere decir que, por un lado, el principio de eficiencia que debe caracterizar a la administración pública se ve opacado por ciertos factores. Tanto es así que parece que a la luz de la población objeto de estudio los recursos disponibles no están siendo empleados de forma eficiente, sino, más bien, de manera ineficiente. Por el otro, que el tema de la meritocracia, tan crucial en la institucionalidad no cumple determinados criterios. Más bien parece quedar ignorado por la cultura de la “amistad”

que prima en un país como Colombia, donde los talentos y los reconocimientos académicos pasan a un segundo lugar.

Autores como Santa María (2018) y Crucero (2019) analizan estos temas. Desde su perspectiva, la meritocracia y la eficiencia son aspectos que la administración pública en Colombia pasa por alto, vulnera y desvirtúa. Por eso, muchas veces las instituciones no cumplen su tarea, los gastos exceden el presupuesto o los recursos disponibles, no se concretan mejoras en diversos sectores, tampoco se logran los resultados esperados y ni mucho menos se disminuye la carga del Estado. Por el contrario, sus operaciones se entorpecen y los procesos son traumáticos.

Por otro lado, vale la pena mencionar ciertos detalles. En primer lugar, mediante Resolución Número 20213040009245 de 05-03-2021 la actual Secretaría de Movilidad recibió su nombre. Antes, era conocida como Secretaría de Tránsito y Transporte de La Alcaldía de Manizales-Caldas. La transformación obedece a las decisiones del actual alcalde Carlos Mario Marín Correa. No obstante, las funciones siguen siendo las mismas pues, seguirá conservando la Categoría “A” y el código 097 que le fue asignado mediante la Resolución 00847 del 10 de Junio de 1988.

Segundo, los datos que dieron lugar a la investigación se encuentran en un estudio técnico realizado en el año 2020 por la Administración Central Municipal. El documento, planeó la reestructuración de la Secretaría de Tránsito y Transporte de la Administración Central Municipal utilizando la metodología que para el efecto desarrolló el Departamento Administrativo de la Función Pública. Los puntos centrales fueron:

- Elaborar un sustento jurídico, un sustento técnico y un análisis financiero, para justificar y diagnosticar las necesidades de reestructuración de la Secretaría de Tránsito y Transporte.

- Realizar el análisis de los procesos, el levantamiento de cargas de trabajo de la Secretaría de Tránsito y Transporte y la propuesta de estructura organizacional para la nueva Secretaría de Movilidad.
- Realizar propuesta misional, estructural, organizacional y de recurso humano requerido por la Alcaldía de Manizales para operar la nueva Secretaría de Movilidad

Las conclusiones a las que se llegó marcaron un derrotero para esta investigación, pues, se trazaron las acciones que debía seguir la Secretaría de Movilidad para gestionar la movilidad en Manizales. También, se habló de las necesidades presupuestales y de personal que exige la Secretaría.

Y tercero, se alcanzaron los objetivos sobre la percepción de los empleados y contratistas respecto a la implementación de la política de talento humano de la Secretaría de Movilidad en Manizales, Caldas, El medio principal fue el Índice de Desarrollo del Servicio Civil (IDSC), una metodología diseñada por el Banco Iberoamericano útil en estos casos.

## 9. CONCLUSIONES

Luego de plantear un problema de investigación, establecer un marco teórico y proponer una metodología, siguen las conclusiones. Pues bien, en primer lugar, al establecer la percepción de los funcionarios sobre la implementación de la política de talento humano de la Secretaría de Movilidad de la Alcaldía de Manizales en 2021 se encontró que el personal ve con buenos ojos lo realizado esta el momento. Es decir, tanto hombres como mujeres creen que los planes han logrado su propósito, pese a que pueden mejorarse en aspectos puntuales. En concreto, desde el instrumento del Banco, El Índice de Desarrollo del Servicio Civil (IDSC), los resultados son similares. Sin embargo, en puntos como mérito y eficiencia el panorama es, más bien, crítico para el sexo femenino y masculino reconocen que la meritocracia no es una virtud de la política del talento humano y que la eficiencia tampoco lo es.

Por otro lado, al describir los planes temáticos del plan estratégico de talento humano en el periodo 2021 se dijo que estos planes tienen unos ejes específicos como son planes de vacantes, previsiones y evaluación de desempeño, bienestar/estímulos y clima organización y capacitación y seguridad y salud en el trabajo. El propósito de estas áreas no es otro que mejorar la gestión del talento en la Secretaría de Movilidad de la ciudad de Manizales por medio de actividades concretas que enfatizan en aspectos que la administración pública ha reconocido como fundamentales para una buena gestión estatal e institucional

En cuanto a los planes temáticos de vacantes, previsiones y evaluación de desempeño de talento humano en el 2021, se halló que para ambos sexos las iniciativas son adecuadas, pese a que en la encuesta no se identificaron valores muy altos que superaran el 85%. Siendo exactos, desde el Índice de Desarrollo del Servicio Civil (IDSC) tres indicadores son prácticamente los mismos, excepto el de mérito y eficiencia, lo que indica que en estos campos la gestión del talento humano evidencia dificultades y oportunidades de mejora.

Igualmente se analizó la percepción sobre la ejecución del plan bienestar – estímulos y clima organizacional del talento humano en el 2021. En ese examen se encontró que para los colaboradores de la Secretaría los planes han demostrado logros, aunque falta mucho por realizar ya que ninguno de los promedios, desde la encuesta, logran superar la barrera de los 90. Por eso, aún falta trabajo mancomunado para cristalizar una administración del talento humano coherente con las expectativas de la Secretaria de Servicios Administrativos y la buena gestión pública que se requiere para gestionar la movilidad de la ciudad de Manizales desde los talentos, habilidades y capacidades de los funcionarios públicos, o desde la gobernanza. En los índices, el panorama es crítico en el eje eficiencia y mérito, pues, no están por encima de 60 o por debajo de 40

Por último, al determinar la percepción sobre la ejecución de los planes temáticos de capacitación y seguridad y salud en el trabajo de talento humano en el 2021 se observó el mismo patrón que en los otros planes: desde la encuesta la impresión de los colaboradores es medianamente positiva, pese a que urgen esfuerzos para elevar los estándares. En los índices los campos delicados siguen siendo mérito y eficiencia. Esto porque las mujeres y los hombres creen que el personal no se selecciona siguiendo los conductos regulares y las disposiciones de la ley, y tampoco existe un equilibrio entre recursos y gastos.

## 10. REFERENCIAS

Aguilar, C. (2018). *Anotaciones sobre gobierno y territorio*. Alianza Editorial

Asociación Colombiana de Ciudades Capitales (2020). *Montería se reactiva desde el campo: alcalde Carlos Ordosgoitia*.  
<https://www.asocapitales.co/nueva/2021/06/02/monteria-se-reactiva-desde-el-campo-alcalde-carlos-ordosgoitia/>

Atheortúa Ríos, C. A. (2017). *Servicios Públicos domiciliarios en el contexto del precedente judicial*. Biblioteca Jurídica DIKE

Bermúdez, D., y Nova, G. (2017). Córdoba y el talento humano. *Revista de Administración de empresas de la Universidad de Palermo*. 7(5), 11-34.

Castrillo, F. (2017). *Comprendiendo las formas de organización, apuntes sobre el Estado*. Norma, Bogotá

Centro Nacional de Consultoría (2021). Estos son los mejores y los peores alcaldes del país. <https://www.centronacionaldeconsultoria.com/post/estos-son-los-mejores-y-los-peores-alcaldes-del-pais>

Constitución Política de Colombia [Const]. (1991). Artículo 51 (Colombia)

El Tiempo (2021). ¿Por qué el alcalde de Barranquilla es el 'rey' de la popularidad?

<https://www.eltiempo.com/colombia/barranquilla/balance-de-la-alcaldia-de-barranquilla-de-alejandro-char-444962>

Finot, I. (2016). Descentralización y viabilidad del desarrollo local en América Latina.

Revista del CLAD Reforma y Democracia, (34), 301-333

Función Pública. (2018). *Conceptos de política pública*. <https://www.funcionpublica.gov.co/>

Gasparini, L. Y Tornarolli, L. (2012). Informalidad laboral en América Latina y el Caribe:

patrones y tendencias a partir de microdatos de encuestas de hogares. *Revista Desarrollo y Sociedad*, 63, 13-80.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-47722012000300006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722012000300006)

Gutiérrez, (2019). *Categorización de los municipios en Colombia: importancia de las finanzas territoriales y nivel de vida en los hogares*.

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15424/1/CATEGORIZACION%20DE%20LOS%20MUNICIPIOS%20EN%20COLOMBIA%20IMPORTANCIA%20DE%20LAS%20FINANZAS%20TERRITORIALES%20Y%20NIVEL%20DE.pdf>

Hernández, P., Collado, L. y Baptista, R. (2016). *Metodología de la investigación*.

McGrawHil

Martínez Gil, P. (2015). *El municipio, la Ciudad y el Urbanismo*. Bogotá, Editorial Norma



Longo, F., (2010). *Metodología para el Diagnóstico de la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Buenos Aires: XII Conferencia Iberoamericana de Ministros

Krammer , N. ( 1956). *La historia empieza en Summer*. Alianza Editorial

Mezza, L. (2019). *Hacia la comprensión del gobierno*. Siglo XXI

Montiel, Y (2019) “*Propuesta de Implementación de la política de Gestión Estratégica del Talento Humano de la secretaria de Salud de la Alcaldía de Manizales*” (Tesis) Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá. PP: 57. Versión digital consultada en <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/11377>

Olsen, J. P. (2015). Quizás sea el momento de redescubrir la burocracia. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (31), 23-62.

Paz, E. y Segura, C. (2021). *Gobernanza colaborativa y nuevos modelos de aprendizaje*. [https://www.researchgate.net/publication/355348433\\_Gobernanza\\_colaborativa\\_y\\_nuevos\\_modelos\\_de\\_aprendizaje](https://www.researchgate.net/publication/355348433_Gobernanza_colaborativa_y_nuevos_modelos_de_aprendizaje)

Piñeros, J. D. (2018). *Descentralización, gasto público y sistema educativo oficial colombiano: un análisis de eficiencia y calidad*. (Tesis, Magíster en ciencias económicas). Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá, Colombi

Ramírez, C. (2018). Política de talento Humano en Lima. *Ecured*, 4(4), 1-20

Real Academia de la Lengua. (2022). *Diccionario*. RAE

Rodríguez, J. (2017) *Importancia de los Municipios en Colombia y las dificultades de no serlo* ( *Tesis de maestría*, UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS).

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9558/RodriguezJunior2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Secretaría de Movilidad de Manizales.(2020). *Misión y visión*.

<https://manizales.gov.co/objetivos-y-funciones-de-la-secretaria-de-movilidad/>

Soto, S. (2020). El talento humano en Chila, caso de estudio Villa del Mar. *Revista de Santiago de Chile*, 5 (1), 4-19

Torres, J. y Santander, J. (2013). *Introducción a las políticas públicas Conceptos y herramientas desde la relación entre Estado y ciudadanía*. Bogotá: IEMP ediciones

# 11. ANEXOS

## A. Instrumento

Indice	Plan Temático	No Pregunta	Pregunta
<b>Consistencia Estructural</b>	Plan Estratégico	<b>1</b>	La planificación del personal de la secretaria de Movilidad depende de orientaciones definidas en el plan de desarrollo municipal, el plan estratégico de Talento Humano y el Plan Maestro de Movilidad
<b>Consistencia Estructural</b>	Plan Estratégico	<b>2</b>	Los sistemas de información cuentan con datos que relaciones al personal que permita conocer la disponibilidad en cantidad de empleos, competencias y perfiles profesionales en los diferentes ámbitos organizativos y unidades.
<b>Eficiencia</b>	Plan de Vacantes y Previsiones	<b>3</b>	La planta de personal es suficiente para atender las necesidades de la Secretaría de Movilidad
<b>Capacidad Funcional</b>	Plan de Vacantes y Previsiones	<b>4</b>	La formación y experiencia profesional o técnica exigida para su cargo en los manuales de funciones es acorde con las labores actuales que tiene en la Secretaria de Movilidad
<b>Capacidad Funcional</b>	Plan de Vacantes y Previsiones	<b>5</b>	En la Secretaria de Movilidad se diseñaron los cargos obedeciendo a criterios de gestión y desarrollo de funciones acorde a la misión de la entidad.
<b>Consistencia Estructural</b>	Plan de Vacantes y Previsiones	<b>6</b>	En la Secretaria de Movilidad la estructura organizacional se adecúa a la gestión misional de la entidad y propicia la articulación entre las unidades para la gestión de los procesos y la toma de decisiones.
<b>Capacidad Funcional</b>	Plan de Vacantes y Previsiones	<b>7</b>	En la Secretaria de Movilidad, los perfiles de cada cargo incluyen las respectivas competencias para el efectivo desempeño del titular del puesto.

<b>Mérito</b>	Plan de Vacantes y Previsiones	<b>8</b>	La Secretaria de Movilidad actúa bajo la normatividad exigida por la Comisión Nacional del Servicio Civil - CNSC - para la vinculación de los cargos de carrera administrativa con criterios objetivos o de idoneidad técnica.
<b>Capacidad Funcional</b>	Plan de Vacantes y Previsiones	<b>9</b>	En la Secretaría de Movilidad la selección se basa en la existencia de perfiles de competencias para los distintos tipos de vinculación.
<b>Capacidad Funcional</b>	Plan de Vacantes y Previsiones	<b>10</b>	En la Secretaría de Movilidad los mecanismos de movilidad funcional (de cargo), permiten responder con flexibilidad a las necesidades de reubicación de servidores públicos.
<b>Mérito</b>	Plan de Vacantes y Previsiones	<b>11</b>	En la secretaria de Movilidad existen supresiones de empleos o despidos que afecten puestos de trabajo y se deban a meras razones a su funcionamiento o mejoramiento continuo.
<b>Capacidad Funcional</b>	Plan de Vacantes y Previsiones	<b>12</b>	En la Secretaría de Movilidad existe la posibilidad de terminar la relación de empleo por razones técnicas, económicas u organizativas objetivamente acreditadas, que obliguen a la amortización de puestos de trabajo.
<b>Capacidad Funcional</b>	Evaluación Desempeño	<b>13</b>	Normalmente, el superior inmediato define metas y objetivos en cuanto al rendimiento esperado de las personas, de acuerdo con las prioridades y estrategias de la organización. En consecuencia, los servidores públicos conocen los aspectos de su contribución por los que serán específicamente valorados.
<b>Capacidad Funcional</b>	Evaluación Desempeño	<b>14</b>	En la Secretaría de Movilidad a lo largo del ciclo de gestión, el superior inmediato sigue, observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento de las personas, suministrando recursos o removiendo obstáculos cuando es necesario.
<b>Capacidad Funcional</b>	Evaluación Desempeño	<b>15</b>	En la Secretaría de Movilidad el rendimiento de las personas es evaluado y se valora según los estándares de rendimiento esperado.
<b>Capacidad Funcional</b>	Plan de bienestar y estímulos	<b>16</b>	El salario es adecuado para atraer, motivar y retener a las personas dotadas con las competencias necesarias, en los diferentes tipos de puestos.

<b>Capacidad Funcional</b>	Plan de bienestar y estímulos	<b>17</b>	Las actividades de bienestar en la Secretaría estimula en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias
<b>Consistencia Estructural</b>	Plan de bienestar y estímulos	<b>18</b>	Los salarios de la secretaria están acordes al diseño Estructural de la organización.
<b>Capacidad Funcional</b>	Plan Institucional de Capacitación	<b>19</b>	Los criterios y mecanismos de ascenso se vinculan al resultado de la evaluación de desempeño, al potencial y al desarrollo de competencias.
<b>Capacidad Funcional</b>	Plan de bienestar y estímulos	<b>20</b>	En la secretaria existen alternativas de ascenso como un mecanismo de reconocimiento hacia los servidores
<b>Capacidad Funcional</b>	Plan Institucional de Capacitación	<b>21</b>	En la secretaria de Movilidad la formación de carácter individual apoya el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces.
<b>Consistencia Estructural</b>	Plan Institucional de Capacitación	<b>22</b>	Las capacitaciones se realizan en el marco de la transformación digital, con planes a mediano plazo y basados en el diagnóstico de necesidades de la organización
<b>Capacidad Integradora</b>	Clima Organizacional	<b>23</b>	En la secretaria de Movilidad se ocupa de conocer el clima laboral, participando en la evaluación periódica mediante el uso de instrumentos confiables.
<b>Capacidad Integradora</b>	Clima Organizacional	<b>24</b>	En la secretaria de Movilidad se implementa el código de integridad promoviendo procesos de socialización y apropiación en su cotidianidad, a través de la inclusión de principios de acción particulares sobre los 5 valores del Código General.

<b>Capacidad Integradora</b>	Clima Organizacional	<b>25</b>	En la secretaría de Movilidad las relaciones laborales se orientan, habitual y preferentemente, a la transacción y concertación, y no a la confrontación ni a la descalificación de los compañeros.
<b>Consistencia Estructural</b>	Plan de Vacantes y Previsiones	<b>26</b>	Los directivos se responsabilizan y ejercen adecuadamente sus responsabilidades como gestores de las personas adscritas a su esfera de autoridad formal.
<b>Consistencia Estructural</b>	Plan de Seguridad y Salud en el trabajo	<b>27</b>	En la secretaria de Movilidad ha podido establecer con la Secretaría de Servicios administrativos relaciones para implementa el plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, con actividades de promoción y prevención, que permitan la generación de ambientes y comportamientos seguros y sanos.