

**ACTUALIZACIÓN DE LA FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL FONDO DE PRESTACIONES
ECONÓMICAS, CESANTÍAS Y PENSIONES – FONCEP**

Samuel González
Administración Pública
Práctica Administrativa

Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones – FONCEP

Tutor académico
Víctor Hugo Vergara Vergara

Supervisor institucional
Lady Carolina Rojas Rojas

Escuela Superior de Administración Pública – ESAP
Sede Bogotá

Año
2025

Resumen del informe

El presente informe pretende dar cuenta la práctica administrativa que se desarrolló en el Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones – FONCEP, específicamente en el área de Talento Humano, cuyo propósito central es la actualización de la ficha de proceso “CRT-EST-GTH-001 – Caracterización de Proceso – Gestión de Talento Humano”. La práctica universitaria se encuentra orientada a actualizar dicho instrumento, conforme a la normativa vigente en materia de empleo público, las políticas institucionales y los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), además de la necesidad presente de tener un documento que constate la realidad operativa del proceso de Gestión del Talento Humano dentro de la entidad. De manera que la ficha refleje la estructura real del proceso y sus subprocesos estratégicos.

Metodológicamente, el proyecto de actualización se desarrolló mediante un proceso conjunto de mesas de trabajo entre el proceso de Talento Humano con asesoramiento de la Oficina Asesora de Planeación – De ahora en adelante abreviada como OAP – mediante la revisión documental tanto de la ficha vigente como de sus normativas aplicables, como de los distintos planes en vigencia y posibles planes a futuro de la entidad. Generando así un análisis comparativo frente a los planes institucionales del área y los distintos procesos de caracterización que otras áreas de la entidad han venido realizando. Ejercicio que permitió identificar vacíos en la definición de actividades, insuficiencias en la delimitación de responsabilidades, desactualización normativa y limitaciones en la trazabilidad del proceso.

Como resultado de todo este proceso, se formula una propuesta de ficha de proceso actualizada, con objetivos, alcance, actividades, entradas y salidas mejor definidas, que busca generar un estándar dentro de la gestión del Talento Humano, reduciendo significativamente errores operativos y buscando asimismo optimizar tiempos de respuesta y fortalecer la capacidad institucional del FONCEP en la administración de su recurso humano.

Palabras clave: Talento humano, ficha de proceso, gestión administrativa, FONCEP, mejora continua, MIPG.

Índice

Resumen del informe	1
Introducción	4
Objetivos de la práctica.....	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Marco Teórico.....	6
Administración pública, burocracia y gestión por procesos	6
Gestión por procesos en el sector público y MIPG	7
Gestión del talento humano en la administración pública.....	8

Introducción

Dentro de la administración pública, la gestión de los procesos administrativos se posiciona como un pilar fundamental que nos permite garantizar la eficiencia, posicionar la transparencia como un eje esencial y tener una trazabilidad en el uso de los recursos y en la atención de los ciudadanos. Bajo esta lógica, las fichas de proceso se consolidan como instrumentos que permiten asistir a la gestión de calidad, permitiendo identificar de manera clara cuales son los objetivos, las claridades, los responsables además de los insumos, productos e indicadores que hacen parte de la operación institucional, como lo señaló el DAFP en el año 2015.

El Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones – FONCEP, es una entidad pública de carácter distrital, que cumple las funciones esenciales relacionadas con las prestaciones y pensiones de los servidores y trabajadores del Distrito Capital. Dentro de su estructura, la dependencia de Talento Humano juega un rol estratégico al garantizar el bienestar, la capacitación y también la administración adecuada dentro de la planta interna de servidores que posee la entidad. Para lograr el fortalecimiento de la gestión dentro de esta dependencia, nos resulta indispensable contar con herramientas que estén actualizadas y permitan ser un reflejo de los constantes cambios normativos, las políticas internas y las prácticas de vanguardia dentro del sector público.

Teniendo entendido esto, la práctica administrativa en curso tiene como su principal objetivo la actualización de la ficha de proceso que el área de Talento Humano del FONCEP tiene, entendida como un insumo de naturaleza técnica, que contribuye a estandarizar las actividades que el área posee, permitiendo así la reducción de errores y la optimización en los tiempos de acción y respuesta que la entidad posee. Tal como explica Chiavenato (2017), el recurso humano hoy en día es el activo más valioso para las organizaciones, es en consecuencia la claridad de su gestión lo que conduce en mayor capacidad institucional y en la generación de un valor público agregado.

Cabe destacar también, que la actualización de estos instrumentos se encuentra dentro del enfoque de mejora continua, principio fundamental en el sector público, así como en los principios del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, el cual se centra en orientar a las entidades públicas colombianas en torno a la excelencia administrativa, según el Departamento Administrativo de Función Pública (2019). Es por todo esto, que el presente trabajo busca construir un ejercicio académico, que al mismo tiempo tenga contribuciones prácticas hacia el

fortalecimiento de la gestión administrativa dentro del FONCEP, que en últimas instancias implicaría el cumplimiento de los fines del Estado social de derecho.

Objetivos de la práctica

Objetivo General

Actualizar y estructurar la ficha de caracterización del proceso de Talento Humano denominada “Caracterización de Proceso – Gestión de Talento Humano” del FONCEP, permitiendo que refleje la estructura actual del proceso y sus subprocesos estratégicos, también generando una correcta alineación con las normativas actuales y los lineamientos pertinentes del MIPG, sirviendo, así como instrumento técnico para estandarizar, controlar y optimizar la gestión del Talento Humano en la Entidad.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el estado actual de la ficha de caracterización del proceso de Gestión del Talento Humano, identificando vacíos, desactualizaciones normativas, inconsistencias técnicas y debilidades respecto a la definición de actividades, responsabilidades, insumos, productos e indicadores.
2. Analizar y articular la ficha vigente con los planes y lineamientos institucionales del área de Talento Humano (Incluyendo planes, previsión de recursos humanos, vacantes, capacitación, bienestar e incentivos, seguridad y salud en el trabajo e integridad), así como la normativa aplicable en materia de empleo público y gestión por procesos.
3. Diseñar y proponer una versión actualizada de la ficha de caracterización del proceso de Gestión de Talento Humano, incorporando la definición de subprocesos, actividades, responsables, entradas, salidas, riesgos e indicadores, en coherencia con los principios de mejora continua y gestión basada en procesos.
4. Validar la ficha de proceso actualizada con el equipo de Talento Humano y las demás dependencias pertinentes del FONCEP, recopilando observaciones y ajustes necesarios para su aprobación institucional y su posterior implementación.
5. Documentar los resultados del proceso de actualización y formular recomendaciones técnicas que orienten la implementación, el seguimiento y la revisión

periódica de la ficha de proceso, contribuyendo con el fortalecimiento de la capacidad institucional del FONCEP en la gestión del Talento Humano.

Marco Teórico

Administración pública, burocracia y gestión por procesos

La administración pública de la época contemporánea se entiende como el conjunto de estructuras, normativas, procedimientos y praxis mediante las cuales el Estado se organiza y logra ejecutar sus objetivos misionales para lograr producir bienes y servicios públicos. Desde las perspectivas clásicas de Weber, la burocracia se configura como una plataforma de organización racional-legal que se basa en su capacidad de dividir el trabajo, jerarquizar sus competencias, su normatividad escrita y el registro sistemático de las actuaciones, con el fin de garantizar previsibilidad, imparcialidad y racionalidad en la acción estatal (Weber,1978). Bajo estas nociones, documentar los procesos – como suele suceder en formatos como la ficha de caracterización – no es un mero formalismo, sino una expresión declarada de la racionalización del actuar administrativo.

Otros autores han complementado esta perspectiva, enfatizando la dimensión decisional y cognitiva que muchas veces no se mantiene en primera plana dentro de la administración pública. Herbert Simon (1947), planteaba el concepto de la racionalidad limitada, recordando que es de suma importancia que las decisiones de una entidad se toman bajo condiciones de información perfecta. Desde esta lógica, los procedimientos documentados nos permiten reducir momentos o problemáticas relacionadas con la incertidumbre y brindar marcos estables de referencia para poseer información óptima en la toma de decisiones, siempre que estos estén actualizados y sean coherentes con la realidad operativa de las entidades. Las fichas desactualizadas o que se encuentran incompletas pueden reproducir errores e incoherencias, ambigüedades que afectan la eficacia del proceso.

Los aportes traídos nos permiten entender el existir de una ficha de caracterización de proceso no va a garantizar racionalidad en el actuar administrativo por sí mismo: Es vital poseer un instrumento que refleje la estructura real del proceso, incorporando cambios organizacionales y normativos, además de que sea una guía para la gestión cotidiana. Es desde esta lógica que surge la relevancia del proyecto de grado, la necesidad de actualizar la caracterización de proceso del

Talento Humano del FONCEP es, antes que nada, una necesidad por adecuar un dispositivo de la burocracia a la realidad actual del funcionamiento laboral, en consonancia con los marcos normativos que rigen al país.

Gestión por procesos en el sector público y MIPG

La noción de proceso, definida como la secuencia de actividades que se relacionan para transformar insumos en productos con valor añadido para usuarios pudiendo ser estos de carácter interno o externo, ha ocupado un lugar central en los debates sobre la gestión de las organizaciones. Autores como Davenport, Hammer y Champy en 1993 hicieron grandes aportes sobre la importancia que tiene el elemento de identificación y gestión sobre los procesos con un carácter integral, superando las visiones posmodernistas que fragmentan las perspectivas que proponen estructuras jerárquicas netamente verticales o tareas aisladas.

Si bien muchas de estas discusiones surgían en el ámbito empresarial privado, la gestión por procesos se ha adaptado progresivamente dentro de la administración pública. En lugar de pensar solo en dependencias o oficinas, se propone mapear cadenas de valor público: registrando así actividades que iniciaran con necesidades ciudadanas o institucionales y que finalizaran culminando en productos o servicios que respondan a estas necesidades. La gestión por procesos, en este sentido, permite identificar cuellos de botella, duplicidades, riesgos y oportunidades de mejora.

Desde los aportes que el estado colombiano ha generado, tenemos los aportes planteados por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) el cual genera una línea institucional para exigir a las entidades la identificación, caracterización y gestión de sus procesos misionales y de apoyo. El Departamento Administrativo de la Función Pública ha producido guías específicas para la elaboración de fichas de proceso, donde se definen algunos de los elementos mínimos como: Objetivo, alcance, actividades, responsables, entradas, salidas, riesgos, entre otros (DAFP 2015,2019). La actualización de la ficha de Gestión de Talento Humano del FONCEP se enmarca directamente en estas exigencias.

Sin embargo, la adopción de la gestión por procesos no puede ser entendida como una importación carente del análisis crítico de los modelos gerencialistas del sector privado. Autores latinoamericanos como Cunill en el año 97 y Kliksberg en el año 2000 nos generaron algunas

advertencias sobre los riesgos que pueden ocasionarse al trasladar sin mediaciones las lógicas del management privado al sector público, especialmente cuando se desconoce la especificidad de la producción del valor público, que muchas veces pueda ir en contra de las lógicas de la eficiencia privada, además de la complejidad de las contradicciones en ámbitos como los derechos y la naturaleza política de las decisiones administrativas. Para el caso específico que justifica este proyecto, la gestión por procesos se asume como un dispositivo útil para clarificar, ordenar y mejorar lo referente al área de Talento Humano, pero sin dejar de reconocer que el sentido último va orientado a fortalecer la capacidad estatal de garantizar los derechos laborales y las prestaciones de su planta, no simplemente en aras de optimizar de forma unilateral los indicadores de eficiencia.

Dada esta perspectiva operativa, esto implica que la ficha actualizada del proceso de Talento Humano debe servir para mejorar flujos de trabajo y tiempos de respuesta, pero también debe ser un aporte que permita asegurar el cumplimiento de los principios básicos de la administración pública, tales como la legalidad, igualdad, mérito, transparencia y debido proceso.

Gestión del talento humano en la administración pública

La gestión del talento humano ha tenido una transición sumamente interesante, pues paso de ser percibida como una función meramente administrativa o de registro de personal a entenderse como un proceso de carácter estratégico para el logro de los objetivos institucionales. En la literatura de los recursos humanos, Chiavenato nos aporta contenido importante y sobre todo de carácter contemporáneo, que plantea al capital humano como un activo de carácter principal dentro de las organizaciones, esto dado al hecho de que concentra las competencias, los conocimientos y las capacidades que permiten transformar recursos en resultados (Chiavenato, 2017).

Dentro de las artes de la administración pública, existen otros autores como Longo (2004) y Ramió (2001) que analizarían los desafíos existentes con respecto a la construcción de sistemas de servicio civil con características profesionales, meritocráticos y estables en América Latina, frente a tradicionales del clientelismo, patrimonialismo y alta rotación. El proceso de gestionar personal es un procedimiento que implica entonces, no únicamente la administración de los ámbitos planos referentes a nómina y hojas de vida, sino que es un proceso arduo que implica diseñar e implementar políticas referentes a la selección, vinculación, evaluación, capacitación, bienestar,

incentivos y retiro, todo con un horizonte plenamente entendido, la profesionalización correcta del aparato estatal.

Además de esto, la normatividad de Colombia provee de herramientas de alta utilidad, la Ley 909 del año 2004 y el Decreto 1083 de 2015 se posicionan como pilares normativos para la administración del sector público, la carrera administrativa y la gerencia pública, esto se logra mediante el establecimiento de marcos para lograr proveer empleos, la evaluación del desempeño, la capacitación y los procesos de retiro. Pero como es de entendimiento común, en un país como Colombia la sola existencia de los marcos jurídicos no garantiza su correcta aplicación: Se hace indispensable que cada entidad materialice estos principios en procesos claros, documentados y con trazabilidad permanente.

Para el caso específico del FONCEP, el área de Talento Humano no es únicamente una dependencia encargada de administrar la planta personal interna, sino que busca un progreso constante e integral del personal, manteniendo una subdivisión de sus actividades más importantes, como la provisión de vacantes, el bienestar, la seguridad y salud en el trabajo, entre otros. La ficha de caracterización del proceso debería actuar como un enlace entre los instrumentos y la operación cotidiana, definiendo las actividades concretas, quienes deben encargarse de ellas, flujos de información, etc. Cuando la ficha no refleja la complejidad de como debe transcurrir el proceso habitualmente se fragmenta la visión de como se entiende el proceso y se debilita la capacidad del área para gestionar de forma integrada el talento humano en la entidad.

Capacidad institucional, memoria organizacional y aprendizaje

Respecto a este temario, la literatura correspondiente a la capacidad institucional tiene un enfoque que, más allá de centrarse en las dimensiones normativas y de diseño organizacional, decide centrarse en la importancia que tienen las habilidades internas dentro de las entidades, habilidades que permiten coordinar, aprender y adaptarse de una forma apropiada. Autores como Grindle (1997) destacan teorías sobre lo que es un “buen gobierno” basándose en cómo funciona en países desarrollados, en donde más allá de las reformas legales o estructurales que existan en el sector público, existe una prioridad respecto a la capacidad que posee una institución para generar la implementación de políticas, gestionar recursos y ajustar sus prácticas frente a problemáticas concretas.

Bajo esta premisa, Evans y Rauch (1999) plantean que existen burocracias con altos niveles de profesionalización, que poseen estabilidad constante y claridad procedimental, lo cual genera la posibilidad de alinearse a mejores resultados en términos de ejecución. Término central de dicha capacidad institucional se encuentra alojada en la existencia de aquellos instrumentos que soportan la mejora organizacional, sobre todo aquellos elementos como: Manuales, protocolos, sistemas de información y fichas de caracterización que registran la forma en la que la entidad viene realizando sus tareas.

El proceso que se concibe al actualizar la ficha de Gestión de Talento Humano en el FONCEP contribuye a fortalecer la memoria organizacional. Al definir de manea explícita los subprocesos, las actividades y los responsables, se evita que el funcionamiento del proceso dependa de los conocimientos de ciertos funcionarios y facilitara la incorporación de nuevos servidores, la capacitación interna y la continuidad operativa frente a cambios de personal.

Calidad, mejora continua y gestión del riesgo en el marco del MIPG

Los enfoques fijados sobre la calidad, originados principalmente en el sector privado, han influido en la gestión pública a través de conceptos como la mejora continua, la satisfacción del usuario y la gestión basada en procesos. A finales de la década de los 80 y principios de los 90 autores como Deming (1986) y Juran (1992) destacaron la importancia de adoptar aquellos ciclos sistemáticos de planeación, ejecución, verificación y acción (PHVA) para revisar y mejora los procesos de la entidad u organización.

A pesar de que surgieron de contextos empresariales, su adopción en el sector humano no es menos lógica ni contiene debe restar su capacidad de aplicación, todo lo contrario. El valor público y su contribución a la calidad de vida de la gente requiere estar en constante evolución y corrección. En Colombia, el MIPG retoma y adapta estos principios e incorpora, además, la gestión del riesgo como elemento transversal, que se mantiene presente en la ejecución real del sector público. Esto mantiene presente que la caracterización de procesos debe incluir no solo actividades y productos, sino transversalizar riesgos, causas, consecuencias y controles asociados.

Desde una perspectiva crítica, es importante evitar que la introducción de los términos y entendimientos de la calidad se conviertan en un ejercicio de certificación y cumplimiento básico. La calidad en la administración pública adquiere una lógica verdadera cuando tiene una verdadera

contribución hacia las condiciones del servidor público, la oportunidad y corrección de trámites y la capacidad de un estado de garantizar derechos. Es por esto por lo que la caracterización de TH tiene potencial para contribuir al correcto funcionamiento como herramienta viva de la gestión y no solo como un requisito documental.

Perspectivas críticas sobre burocracia, poder y documentación

Frente a las visiones normativistas y funcionales de la burocracia, las perspectivas críticas recuerdan que el funcionamiento de estos aparatos administrativos no es un proceso neutral. Autores como Marx (1943 y 1971) planteaban que la burocracia puede reproducir las divisiones sociales y consolidarse como cuerpos relativamente autónomos, con intereses propios y un universo del sentido común que no siempre coincide con lo que concibe la sociedad. Ante esto Poulantzas desarrollaría en 1978 la idea de la autonomía relativa del Estado, señalando que los aparatos estatales, entre ellos las burocracias, median en las relaciones de clase y deben administrar los conflictos sociales.

Foucault (1991) introduciría a esta perspectiva el concepto de las “tecnologías de gobierno” refiriéndose a los mecanismos mediante los cuales el poder se reproduce de manera difusa dentro de una sociedad. Desde esta perspectiva, los aparatos administrativos, como lo son las fichas de procesos, son tecnologías que tienen la capacidad de moldear comportamientos, definir actuaciones y configurar formas de subjetividad en servidores y usuarios. No son dispositivos neutrales: distribuyen la forma en la que se ejecutan las posibilidades y se visibilizan prácticas.

Bourdieu (2014) complementaría esta lectura al mostrar como los documentos oficiales forman parte de un campo burocrático donde se disputan las definiciones legales de la realidad social. Las fichas, formularios y reglamentos no son una forma de describir el mundo, sino también de construirlo o modificarlo, fijando categorías, roles y jerarquías.

Síntesis: Articulación entre teoría y práctica en el proyecto de actualización de la ficha

A modo de síntesis, el marco teórico desarrollado nos permite comprender la actualización de la ficha de proceso de Gestión de Talento Humano en el FONCEP como un ejercicio situado en la intersección entre varias dimensiones:

- **Burocrática y normativa:** La necesidad de documentar la actuación administrativa tal como lo planteaba Weber
- **Organizacional y de procesos:** Planteando la importancia de mapear y gestionar procesos y subprocesos de forma integrada, como lo planteaban Hammer, Champy e incluso el MIPG
- **Del Talento Humano:** En donde se entienda el rol estratégico de la gestión del personal en la profesionalización del Estado, como lo aportan Chiavenato, Longo y Ramió
- **De capacidad Institucional y aprendizaje:** Aportando el valor de los instrumentos administrativos para la memoria organizacional y la mejora continua. Tal como aportan Grindle, Evans y Rauch.

Bajo esta articulación teórica se refuerza la idea de que el proyecto de grado y la práctica administrativa no son meramente un requisito formal. Sino que, por el contrario, la actualización del formato de Caracterización de Talento Humano constituye una intervención sobre la manera en la que el FONCEP puede organizar, documentar y controlar la gestión del Talento Humano. Esto genera implicaciones dentro de su eficiencia operativa, su transparencia, la memoria organizacional y las relaciones que se generan con base a todo esto dentro de la entidad. Bajo esta lógica, el marco teórico no busca únicamente ser un pretexto legitimador, sino que afirma la pertinencia material del proyecto, pues ofrece criterios de análisis para orientar las decisiones que permitirán diseñar y evaluar de mejor manera.

Resultados

Resultados del diagnóstico de la ficha de proceso vigente

El primer resultado de la práctica administrativa se refiere al proceso de diagnóstico de la ficha de caracterización del proceso “Caracterización de Proceso – Gestión de Talento Humano”, cuya última actualización se registró en marzo del año 2019. La revisión documental generó entendimientos sobre el hecho de que, si bien el instrumento cumplía con una estructura mínima de ficha de proceso, poseía limitaciones preocupantes en cuanto a términos de actualización normativa, precisión técnica y alineación con la realidad operativa actual del área.

Una de las primeras cosas a resaltar es que la estructuración de la ficha se posicionaba como un conjunto relativamente homogéneo de actividades, que no diferenciaban con claridad los

subprocesos estratégicos que existían en la entidad que hoy conforman el quehacer del área. Procesos como la previsión de recursos humanos, la administración de vacantes, la capacitación, el bienestar e incentivos, la seguridad y salud en el trabajo, la integridad como valor institucional y la gestión de nómina y demás situaciones administrativas que se encontraban como actividades implícitas o incluidas de forma fragmentaria, lo que dificultaría la comprensión integral del proceso y su trazabilidad.

Otro elemento para destacar es que, en el proceso de diagnóstico se llegó a evidenciar la existencia de una insuficiente delimitación de las actividades, sus responsables, las entradas necesarias y las salidas correspondientes. En varios apartados la ficha utilizada descripciones genéricas sin desagregar las tareas específicas que componen cada subproceso, así como no se señalaba de manera explícita los roles responsables de su ejecución. Esto generaba una ambigüedad desde la perspectiva de entendimiento externo frente a la distribución de las responsabilidades, disminuía la claridad para la asignación de cargas de trabajo y debilitaba la posibilidad de hacer seguimiento al desempeño del proceso.

En tercer lugar, se puede constatar que existe una desviación respecto a la normativa vigente y los lineamientos más recientes del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). La ficha de 2019 no incorporaba de manera explícita principios y enfoques que han cobrado relevancia en los últimos años, como la gestión basada en riesgos, la orientación al valor público, además del enfoque de datos para la toma informada de decisiones y la articulación con los planes institucionales de talento humano. De esta misma forma, la referencia con la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1083 del 2015 aparecía de forma implícita y poco desarrollada, sin traducirse en criterios operativos claros para las actividades descritas.

2. Identificación y reorganización de subprocesos del área de Talento Humano

A partir del diagnóstico, la segunda fase del proyecto consistió en identificar y reorganizar los subprocesos que integran la Gestión del Talento Humano en el FONCEP. Para ello, fue necesario realizar la consulta mediante el repositorio del área y la consulta directa con los responsables de los subprocesos dentro del área, lo cual llevo a la revisión de los principales instrumentos del área, tales como el Plan de Previsión de Recursos Humanos, el Plan Institucional de Vacantes, el Plan Institucional de Capacitación, el Plan Institucional de Bienestar e Incentivos, el Plan Institucional

de Seguridad y Salud en el Trabajo y el Plan Institucional de Integridad, así como las actividades de administración de nómina y situaciones administrativas.

Gracias al ejercicio de análisis de los documentos anteriormente mencionados, se consolida una visión de mayor coherencia estructurada en el proceso, reconociendo los siguientes subprocesos estratégicos:

- Gestión de la provisión y administración de la planta de personal
- Gestión del desarrollo y la capacitación
- Gestión del bienestar e incentivos
- Gestión de la seguridad y salud en el trabajo
- Gestión de la integridad y el clima organizacional
- Gestión de nómina y prestaciones internas

El modelo de funcionamiento ideal del área de Talento Humano a la hora de graficarse de manera conceptual, dadas las conclusiones encontradas sería el siguiente:

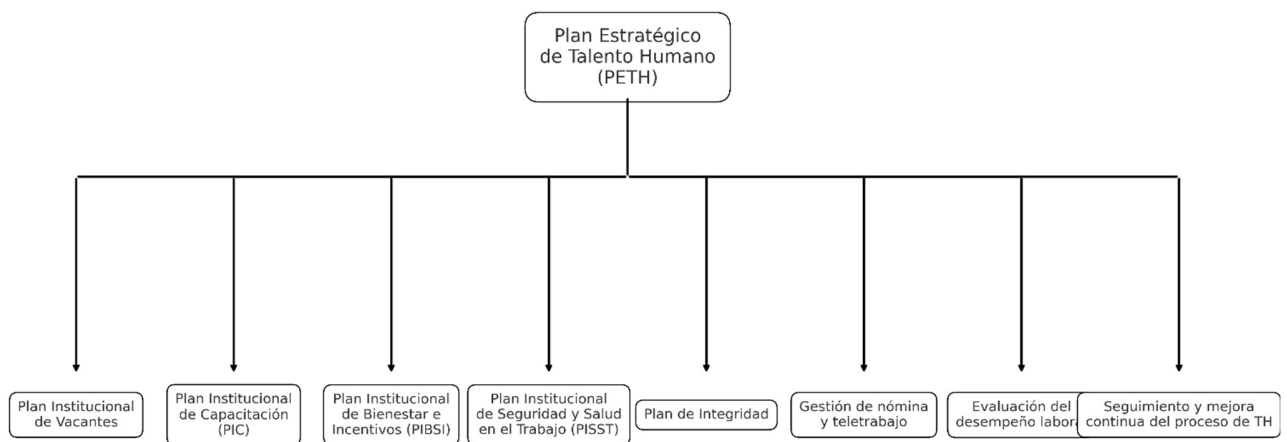


Figura 1. Plan Estratégico de Talento Humano. Elaboración propia. 2025

3. Redefinición del objetivo, alcance y estructura de la ficha de proceso

Sobre la base de los hallazgos anteriores, se procedió a la redefinición del objetivo y alcance del proceso en la ficha de caracterización, alineándose con los lineamientos de redacción brindados por la Oficina Asesora de Planeación del FONCEP. El objetivo del proceso se reformuló para enfatizar la articulación entre la administración del empleo público, el desarrollo del talento

humano y el cumplimiento del marco normativo vigente, mientras que el alcance se precisó en términos de inicio, fin, actores involucrados y productos principales.

En cuanto a la estructura interna de la ficha, el resultado de la organización de las actividades del área basándose en sus subprocesos esenciales, en lugar de enlistarlos como tareas sin jerarquización, genero que cada subproceso tenga clara una serie de elementos como:

- Actividad principal, sumada a su descripción general
- Responsables institucionales (dependencia y roles)
- Entradas requeridas (información, documentos, insumos normativos)
- Salidas producidas (productos, actos administrativos, registros)

4. Validación y ajustes de la ficha con el área de Talento Humano y Planeación Institucional

Un resultado clave del proceso ha sido la consolidación y validación de carácter preliminar de la ficha actualizada, tanto con el área de Talento Humano como con la Oficina Asesora de Planeación del FONCEP. A través de distintas mesas de trabajo y espacios de retroalimentación, se contrasto la propuesta de estructura del proceso, los subprocesos identificados, las actividades descritas y las responsabilidades asignadas, con la experiencia y el conocimiento operativo brindado por los servidores involucrados a lo largo del proceso.

De este proceso realizado a lo largo de los últimos 4 meses, surgieron algunos ajustes concretos, entre los cuales podemos destacar:

- Clarificación de la denominación de algunos subprocesos y actividades para que se correspondieran con el lenguaje institucional
- Reubicación de ciertas actividades, inicialmente asociadas con un subproceso, pero que en la práctica se ejecutan en otro
- Precisión de los productos intermediarios que resultaran relevantes para la trazabilidad del proceso
- Ajustes en la definición de responsables, para reflejar adecuadamente la participación de distintas dependencias o grupos internos a lo largo de las etapas específicas del proceso.

Como producto de esta fase, se obtuvo una versión consolidada de la ficha de proceso, susceptible a ser presentada y socializada mediante los distintos canales formales de revisión y aprobación de la entidad y lista para su posterior implementación dentro del sistema de gestión de calidad y del MIPG.

5. Aportes de la ficha actualizada al fortalecimiento de la capacidad institucional del FONCEP

Finalmente, los resultados del proyecto de practica universitaria nos permitieron identificar los aportes concretos al fortalecimiento de la capacidad institucional del FONCEP en materia de Gestión del Talento Humano. Gracias a esto la ficha actualizada logro:

- Mejorar la claridad y la estandarización de las actividades del área, lo cual facilita la coordinación interna y la incorporación de nuevos servidores.
- Potencia la trazabilidad y la transparencia del proceso, en la medida en que vuelve explícitos los subprocesos existentes, las responsabilidades y los productos asociados a la gestión del talento humano
- Contribuye a la operacionalización del marco normativo vigente, al traducir las disposiciones de la Ley 909 del 2004, el Decreto 1083 del 2015 y el MIPG en actividades y responsabilidades concretas dentro del proceso
- Fortalece la memoria organizacional, al registrar sistemáticamente como se deben realizar las cosas dentro del área de Talento Humano, reduciendo la dependencia de los conocimientos tácitos y personales de algún funcionario.

En suma, todos estos logros obtenidos muestran que la práctica administrativa no se limitó únicamente a cumplir con requerimientos formales de desactualización documental, por el contrario, se contribuyó a un ejercicio de análisis, rediseño y fortalecimiento de un proceso estratégico para la entidad, en coherencia con los principios instruidos en la ESAP sobre la administración pública y con los lineamientos de gestión del Estado colombiano.

Conclusiones

El proceso de actualización de la ficha de caracterización del proceso de Gestión del Talento Humano del FONCEP permitió evidenciar la importancia que tienen los instrumentos de gestión en la consolidación de una administración pública eficiente, transparente y alineada con los

principios del MIPG. El ejercicio desarrollado mostró que la ficha vigente de 2019 presentaba vacíos significativos en su estructura, desactualización normativa y debilidades técnicas que limitaban su utilidad como herramienta para la operación, seguimiento y mejora de los subprocesos del área de Talento Humano.

Tal diagnóstico permitió identificar que la entidad ejecuta un conjunto de subprocesos estratégicos, tales como la provisión de vacantes, la capacitación, el bienestar e incentivos, la seguridad y salud en el trabajo, la integridad laboral, la gestión de nómina y la evaluación del desempeño de los funcionarios. La ausencia de esta desagregación afectaba la trazabilidad, la asignación de responsabilidades en el área de manera informada y la estandarización de las actividades, generando riesgos administrativos y operativos que comprometían la oportunidad y la calidad de la gestión institucional.

La revisión normativa y técnica consolidó criterios sólidos para reformular el proceso, integrando disposiciones normativas y orientaciones del DAPRE, además de los lineamientos previamente señalados por el MIPG. Este marco proporcionó fundamentos para garantizar que la ficha en cuestión no solo fuese organizada por actividades, sino que sus debidos sustentos organizativos, jurídicos y sociales conectaran con la responsabilidad administrativa que exige el servicio al público.

Como resultado de este trabajo, se consolidó una ficha de proceso mucho más precisa, estructurada y alineada con la realidad actual del área. La nueva versión incorpora subprocesos claramente diferenciados, responsabilidades definidas, insumos y productos explícitos, elementos de gestión, entre otros. Esta actualización facilitara la operación interna del área, así como la capacidad institucional al permitir mayor estandarización, claridad procedimental y documentación de la memoria organizacional.

Referencias

Bourdieu, P. (2014). *Sobre el Estado: Cursos en el Collège de France (1989–1992)*. Anagrama.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill.

Colombia. Congreso de la República. (2004). *Ley 909 de 2004 por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública*. Diario Oficial No. 45.680.

Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). *Guía para la gestión por procesos*. DAFP.

Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)*. DAFP.

Colombia. Presidencia de la República. (2015). *Decreto 1083 de 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública*. Diario Oficial No. 49.523.

Deming, W. E. (1986). *Salir de la crisis*. MIT Press.

Evans, P., & Rauch, J. (1999). *Burocracia y crecimiento*. *American Sociological Review*, 64(5), 748–765.

Foucault, M. (1991). Gubernamentalidad. En G. Burchell, C. Gordon & P. Miller (Eds.), *El efecto Foucault: Estudios sobre la gubernamentalidad* (pp. xx–xx). La Piqueta.

Grindle, M. (1997). *En busca del buen gobierno*. Harvard University Press.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reingeniería de la corporación*. Harper Business.

Kliksberg, B. (2000). *Más ética, más desarrollo*. El Ateneo.

Longo, F. (2004). *Mérito y servicio civil*. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Marx, K. (1971). *Crítica de la filosofía del Derecho de Hegel*. Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1843).

Poulantzas, N. (1978). *Estado, poder y socialismo*. Siglo XXI Editores.

Ramió, C. (2001). *Teoría de la organización y administración pública*. Tecnos.

Simon, H. A. (1947). *El comportamiento administrativo*. Free Press.

Weber, M. (1978). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1922).