

Las Claves del Desempeño Institucional. Análisis de la Gestión Estratégica del Talento Humano en la Alcaldía de Chivatá - Boyacá como modelo para municipios de sexta categoría 2018-2024.

Paula Andrea Fernández Durán

Universidad
Escuela Superior de Administración Pública ESAP
Administración Pública Territorial
Modalidad a Distancia
Tunja
2025

Las Claves del Desempeño Institucional. Análisis de la Gestión Estratégica del Talento Humano en la Alcaldía de Chivatá - Boyacá como modelo para municipios de sexta categoría 2018-2024.

Paula Andrea Fernández Durán

Las Claves del Desempeño Institucional. Análisis de la Gestión Estratégica del Talento Humano en la Alcaldía de Chivatá como modelo para municipios de sexta categoría 2018-2024.

Director

Jhon Fernando Castro García
Magíster en Dirección de Empresas

Universidad

Escuela Superior de Administración Pública ESAP

Administración Pública Territorial

Modalidad a Distancia

Tunja

2025

Tabla de Contenido

Resumen	11
Abstract	12
Introducción	13
1. Planteamiento del problema	15
1.1 Descripción del problema	16
1.2 Justificación	17
1.3 Pregunta de investigación	19
1.4. Objetivos	19
1.4.1 Objetivo central	19
1.4.2 Específicos.....	19
2. Marco referencial	19
2.1 Antecedentes	19
2.2 Estado del Arte	22
2.2.1 Panorama Global del Talento Humano	22
2.2.2 Relación entre las Normas Técnicas (NTC/ISO) y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).....	24
2.2.3 Perspectivas Recientes sobre MIPG y Talento Humano	26
2.2.4 Tendencias Globales en la Gestión del Talento Humano.....	27
2.2.4.1 El Modelo Tecnológico y de Mercado de Estados Unidos	27

2.2.4.2. El Modelo de Aprendizaje Permanente de Singapur: SkillsFuture...	27
2.2.4.3 El Modelo de Flexiseguridad de Dinamarca	28
2.2.4.4 Estructura y Operación del MIPG.....	29
2.2.4.4.1 Dimensión de Talento Humano.....	29
2.2.4.4.2 <i>Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación.</i>	29
2.2.4.4.3 <i>Dimensión de Gestión con Valores para Resultados.</i>	30
2.2.4.4.5 <i>Dimensión de Información y Comunicación.</i>	30
2.2.4.4.5 <i>Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación.</i>	30
2.2.4.4.6 <i>Dimensión de Control Interno.</i>	30
2.3 Marco teórico	33
2.3.1 La Teoría de la Nueva Gestión Pública (NGP)	33
2.3.2 La Teoría de la Calidad y la Mejora Continua	34
2.3.3 La Gestión Estratégica del Talento Humano	34
2.3.4 El Enfoque en Competencias.....	35
2.3.5 El Enfoque en Competencias Clave de Besseyre Des Horts	35
2.3.6 El Enfoque Sistémico de Idalberto Chiavenato	36
2.3.7 El Enfoque Integrador de Harper y Lynch	36
2.4 Marco conceptual	36
2.4.1 Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).....	36
2.4.2 Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH).....	37
2.4.3 Carrera Administrativa	37
2.4.4 Valor Público.....	38
2.4.5 Mejora Continua (Ciclo PHVA).....	38

2.4.6 Cultura Organizacional.....	39
2.4.7 Capacidad Institucional	39
2.5 Marco legal.....	39
2.5.1 Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH).....	40
2.5.2 Relación entre GETH y el Fortalecimiento Institucional	41
2.5.2.1 El Talento Humano como Recurso Fundamental.	41
2.5.2.2 Alineación Estratégica.	41
2.5.2.3 Soporte a la Operación.....	41
2.6 Marco Contextual.....	42
3. Metodología	43
3.1. Enfoque	43
3.2. Diseño de investigación	44
3.3. Población y muestra	45
3.3.1 Criterios de Selección del Caso de Estudio en el Municipio.....	45
3.3.1 Criterios de Selección y Muestreo.....	48
3.4. Técnicas e instrumentos.....	52
3.4.1 Descripción y Validación de Instrumentos.....	52
3.4.2 Trazabilidad Metodológica.....	53
3.4.3 Estrategia de Análisis (Triangulación)	56
3.5. Procedimiento.....	58
3.6. Análisis de Datos.....	59
3.7. Estrategia de Socialización de Resultados	59

4. Resultados	60
4.1. Análisis de Estrategias y Acciones frente a los Lineamientos del MIPG	60
4.1.1. La Planeación Estratégica como Eje Articulador (Cumplimiento del Decreto 612).....	60
4.1.2. Gestión del Desarrollo, Capacitación y Bienestar	62
4.1.3. Organización y Arquitectura Institucional	63
4.1.4. Gestión del Ingreso.....	63
4.1.5. Matriz de Triangulación de Resultados.	63
4.1.5.1. Análisis de la Triangulación de Resultados	73
4.1.6. Análisis Cualitativo e Interpretación de las Categorías Emergentes	74
4.2. Identificación de Factores Clave del Desempeño	78
4.2.1. Comportamiento Estadístico del Desempeño en Chivatá (2018-2024): El Talento Humano como Motor del IDI.	79
4.2.2. Correlación entre Talento Humano y Desempeño General en los Municipios de la Zona Centro de Boyacá.....	81
4.2.3. Factores Explicativos del Alto Desempeño.....	82
4.2.4. Análisis Comparativo de Coherencia Institucional por Niveles.....	84
4.2.5. Síntesis de Hallazgos Críticos y Estratificación de Riesgos.....	86
4.3. La Dinámica del Desempeño en la Escasez	87
4.3.1. La Paradoja de la Transmisión: Estrategia Clara, Ejecución Informal.....	87
4.3.2. El Liderazgo como Amortiguador de la Sobrecarga	88
4.3.3. Resiliencia Reactiva vs. Preventiva.....	88
4.4. Formulación del Modelo de Buenas Prácticas y Recomendaciones	88
4.4.1. El "Modelo Chivatá": Prácticas Replicables para la Gestión	89

4.4.2. Hoja de Ruta para el Fortalecimiento Interno	89
4.4.3. Estrategia de Socialización: Taller de Transferencia	90
Conclusiones	91
Anexos	93
Referencias Bibliográficas	166

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1.....	25
Ilustración 2.....	61
Ilustración 3.....	82

Tabla de Tablas

Tabla 1.....	31
Tabla 2.....	46
Tabla 3.....	47
Tabla 4.....	49
Tabla 5.....	51
Tabla 6.....	54
Tabla 7.....	65
Tabla 8.....	74
Tabla 9.....	79
Tabla 10.....	81
Tabla 11.....	84

AGRADECIMIENTOS

Primero y ante todo a Dios, arquitecto de mi vida, por ser mi guía y fortaleza inagotable en cada paso de este camino. Gracias por derramar tus bendiciones sobre mí, por permitirme llegar a este momento y por dotarme de la sabiduría, la salud y la perseverancia necesarias para no desfallecer y culminar con éxito esta importante meta personal y profesional.

A mi amado hijo, quien ha sido mi motor constante y la motivación más grande para formarme profesionalmente. Cada esfuerzo realizado, cada noche de estudio y cada sacrificio en este proceso han sido inspirados por el inmenso amor que te tengo y por el profundo deseo de ser siempre un ejemplo de superación, disciplina y lucha para ti.

A mis padres y hermanos, por su apoyo incondicional y por ser los cimientos sobre los que he construido mis sueños. Gracias por creer siempre en mí, por sus palabras de aliento cuando las fuerzas flaqueaban y por celebrar cada uno de mis logros como propios. Este triunfo también les pertenece.

A todas las personas, amigos y compañeros que me rodearon y acompañaron durante este proceso, brindándome su aliento, paciencia y comprensión en los momentos de mayor exigencia académica. Su presencia hizo este camino más transitable y enriquecedor.

A mi director de trabajo de grado, el docente Jhon Fernando Castro García, expreso mi más sincero agradecimiento. Su orientación acertada, su disposición permanente y la generosidad con la que compartió su conocimiento fueron pilares fundamentales para llevar a buen término este proyecto. Gracias por su exigencia académica y su calidad humana durante este proceso formativo.

Finalmente, a mi alma mater, la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), por brindarme el espacio idóneo para crecer intelectualmente. De manera especial, extendo mi gratitud a la Subdirección Académica por los espacios de capacitación brindados y al Semillero de Investigación GOPYT, cuya formación rigurosa fue decisiva para esta investigación. Un reconocimiento especial a nuestro líder, el profesor Juan Carlos Correa, y a nuestro docente Gabriel Porras; gracias por su liderazgo, por impulsarnos a la excelencia investigativa y por brindarnos las herramientas para comprender a profundidad las realidades territoriales.

Resumen

La Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) se consolida como el eje central del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) para la generación de valor público. Sin embargo, la literatura académica sobre su implementación en municipios de sexta categoría ha tendido a diagnosticar barreras y fracasos, dejando un vacío sobre los factores que impulsan el éxito en contextos de recursos limitados. La presente investigación aborda este vacío mediante el análisis del caso de la Alcaldía de Chivatá (Boyacá), entidad que ha sostenido un alto desempeño en el Índice de Desempeño Institucional (IDI) durante el periodo 2018-2024.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto y un diseño de estudio de caso único de alcance analítico-interpretativo, aplicando una estrategia de triangulación entre la normativa, la evidencia documental y la percepción de los funcionarios (niveles estratégico, táctico y operativo). Los resultados revelan que el éxito de la entidad no depende de la abundancia financiera, sino de la convergencia de tres factores: una planeación estratégica alineada (PETH), una gestión eficiente del desarrollo mediante alianzas interinstitucionales y un estilo de liderazgo directivo de "*puertas abiertas*" que fomenta la integridad. No obstante, se identificaron tensiones operativas en la actualización de la arquitectura organizacional (Manual de Funciones) y la formalización de la inducción. A partir de estos hallazgos, se formula el "*Modelo Chivatá*", una propuesta de buenas prácticas replicables basada en la resiliencia institucional y la gestión del conocimiento.

Palabras clave: Gestión estratégica del talento humano, MIPG, desempeño institucional, municipios de sexta categoría, liderazgo público, triangulación metodológica.

Abstract

Strategic Human Talent Management (SHTM) has consolidated itself as the central axis of the Integrated Planning and Management Model (MIPG) for generating public value. However, academic literature regarding its implementation in sixth-category municipalities has tended to diagnose barriers and failures, leaving a gap regarding the factors that drive success in contexts of limited resources. This research addresses this gap by analyzing the case of the Municipality of Chivatá (Boyacá), an entity that has sustained high performance in the Institutional Performance Index (IDI) during the 2018-2024 period.

The study was developed under a mixed-methods approach and a single case study design with an analytical-interpretative scope, applying a triangulation strategy between regulations, documentary evidence, and the perception of public servants (strategic, tactical, and operational levels). The results reveal that the entity's success does not depend on financial abundance, but on the convergence of three factors: aligned strategic planning (PETH), efficient development management through inter-institutional alliances, and an "open-door" leadership style that fosters integrity. Nevertheless, operational tensions were identified regarding the updating of the organizational architecture (Functions Manual) and the formalization of induction processes. Based on these findings, the "Chivatá Model" is formulated, a proposal of replicable best practices based on institutional resilience and knowledge management.

Keywords: Strategic human talent management, MIPG, institutional performance, sixth-category municipalities, public leadership, methodological triangulation.

Introducción

En la búsqueda constante por modernizar el Estado y mejorar su capacidad de respuesta a las demandas ciudadanas, la gestión del talento humano se ha consolidado como el pilar fundamental de cualquier administración pública exitosa. Un cuerpo de servidores públicos competentes, motivados e íntegros constituye el activo más valioso para transformar las políticas públicas en resultados tangibles y generar valor social. En Colombia, este imperativo se materializa en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), un marco de referencia técnico que articula y orienta a las entidades estatales hacia un desempeño institucional de excelencia.

En el corazón de este modelo se encuentra la dimensión de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH), la cual posiciona a las personas como el motor del cambio organizacional. Sin embargo, la evidencia empírica y la literatura académica señalan una brecha significativa entre el diseño normativo del modelo y su implementación efectiva en el territorio, especialmente en los municipios de sexta categoría. Estas entidades, que representan la mayoría de los entes territoriales del país, enfrentan a menudo severas limitaciones de recursos técnicos, financieros y humanos que dificultan la adopción de estándares de calidad. Tradicionalmente, los estudios sobre gestión pública se han enfocado en diagnosticar las falencias, las barreras y los fracasos de este proceso, generando un amplio conocimiento sobre las causas de la ineficiencia, pero dejando un vacío notable sobre los factores que, contra todo pronóstico, impulsan el éxito en contextos de austeridad.

La presente investigación surge precisamente para abordar dicho vacío de conocimiento. El estudio se centra en el análisis de un caso de éxito atípico: la Alcaldía de Chivatá, Boyacá. A pesar de sus limitaciones presupuestales como municipio de sexta categoría, esta entidad ha demostrado un alto y sostenido desempeño promedio en la política de GETH durante el periodo 2018-2024, destacándose entre sus pares de la provincia Centro de Boyacá y ubicándose consistentemente en los niveles de "Transformación" y "Consolidación" del Índice de Desempeño Institucional (IDI).

Este rendimiento sobresaliente convierte a Chivatá en un laboratorio ideal para responder a la pregunta central de este trabajo: *¿Qué prácticas de gestión y factores institucionales*

explican el buen desempeño de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) en la Alcaldía de Chivatá durante el periodo 2018-2024? La hipótesis subyacente sugiere que el éxito no depende exclusivamente de la disponibilidad de recursos financieros, sino de la convergencia de factores intangibles como el liderazgo directivo, la alineación estratégica y la resiliencia institucional.

Para validar esta premisa, se planteó como objetivo general analizar las prácticas de gestión y los factores institucionales determinantes, con el fin de extraer lecciones aprendidas y formular un modelo de buenas prácticas replicable. Metodológicamente, la investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto y un diseño de estudio de caso único de alcance analítico-interpretativo. Esta aproximación permite triangular tres fuentes de evidencia: el análisis estadístico de los datos históricos del Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión (FURAG), la revisión documental de los instrumentos de planeación (PETH, PIC, Manuales) y la recolección de percepciones cualitativas a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas a los niveles estratégico, táctico y operativo de la entidad.

El presente documento se estructura en cuatro capítulos que guían el desarrollo de la investigación. El primer capítulo aborda el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos, contextualizando la relevancia de estudiar casos de éxito en la administración local. El segundo capítulo construye el marco referencial, integrando los antecedentes investigativos, el estado del arte sobre tendencias globales en talento humano y el marco teórico-normativo que sustenta el MIPG y la GETH en Colombia.

El tercer capítulo detalla el diseño metodológico, explicando el enfoque mixto, los criterios de selección del caso, los instrumentos de recolección de información validados por expertos y la estrategia de triangulación de datos. Finalmente, el cuarto capítulo presenta los resultados y la discusión, donde se contrastan los hallazgos documentales y cualitativos para explicar las causas del desempeño, culminando con la formulación de un modelo de buenas prácticas y una hoja de ruta de fortalecimiento institucional.

A través de este análisis, se espera ofrecer a la comunidad académica y a los administradores públicos un referente práctico que demuestre que la excelencia en la gestión del

talento humano es posible y sostenible, incluso en los contextos más desafiantes de la administración territorial colombiana.

1. Planteamiento del problema

La gestión pública moderna, tanto a nivel internacional como nacional, converge en que un talento humano óptimo es el pilar de un Estado eficiente y generador de valor público. Modelos de referencia como los de Singapur o Dinamarca subrayan la importancia de una cultura de aprendizaje continuo y el desarrollo de competencias. En Colombia, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) materializa esta visión, estableciendo la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) como su dimensión principal, con el fin de ofrecer soluciones a los problemas de los ciudadanos con integridad y calidad en el servicio.

A pesar de la claridad de este modelo ideal, la investigación académica sobre su implementación en municipios de sexta categoría se ha enfocado predominantemente en las falencias, las barreras culturales y la falta de apropiación. Si bien estos estudios son valiosos para diagnosticar dificultades, dejan un vacío de conocimiento sobre los factores que impulsan el éxito o el alto desempeño sostenido. Se ha explicado abundantemente por qué los modelos de gestión fracasan, pero se ha explorado muy poco por qué, en contextos de recursos limitados, algunas entidades logran destacarse.

La investigación académica sobre la aplicación del MIPG en contextos municipales se ha enfocado predominantemente en diagnosticar sus dificultades. Por ejemplo, estudios como el de Ramírez Saldaña (2022), aplicado a doce municipios del Norte del Valle, concluyen que, pese a la adopción formal del modelo, los resultados en el Índice de Desempeño Institucional (IDI) aún son insuficientes para garantizar mejoras sustanciales en la gestión. En la misma línea, Piedrahita (2022) evidenció que los principales obstáculos para la implementación no eran técnicos, sino la falta de comprensión, capacitación y compromiso del talento humano, lo que apunta a barreras de naturaleza cultural y humana.

Autores como Granados Rodríguez (2021) han ido más allá, cuestionando si el Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión (FURAG) realmente mide la generación de valor público o si se reduce, meramente, a una herramienta burocrática de autoevaluación.

Este sesgo en la literatura permite calificar la brecha de conocimiento con precisión: existen estudios relevantes que abordan la GETH en municipios de sexta categoría, como los de Márquez (2022) en La Victoria, Piedrahita (2022) en Sevilla, y Ramírez Saldaña (2022) en el Norte del Valle. No obstante, como se evidencia en los antecedentes, estos análisis se han enfocado sistemáticamente en las barreras, las debilidades de implementación o los resultados insuficientes. Por el contrario, ninguno de los trabajos revisados se centra en la explicación de los factores de éxito y las buenas prácticas que permiten a una entidad de recursos limitados, como Chivatá, lograr y sostener un desempeño sobresaliente, vacío que esta investigación busca llenar.

1.1 Descripción del problema

El análisis de la política de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) en la Alcaldía de Chivatá, Boyacá, durante el periodo 2018-2024, sirve como marco para un problema de investigación fundamental. A pesar de que la GETH es el eje central del MIPG para el fortalecimiento institucional en Colombia, el conocimiento académico sobre su aplicación en municipios de sexta categoría se ha centrado casi exclusivamente en el estudio de sus fracasos y limitaciones. Esto ha creado un sesgo en la comprensión del fenómeno, dejando sin explicar por qué algunas administraciones, en contra de la tendencia general, sí alcanzan resultados positivos.

Este vacío de conocimiento se convierte en un problema de investigación concreto al identificar el caso de la Alcaldía de Chivatá, la cual, a pesar de su categoría y de presentar fluctuaciones en sus mediciones anuales, ha logrado sostener un alto desempeño promedio en dicha política dentro del periodo delimitado.

Para contextualizar este resultado, es clave definir qué se entiende por "alto desempeño" en el marco de la medición oficial. El manual del MIPG clasifica la madurez de la gestión en tres niveles: Básico Operativo (0-60%), que implica un cumplimiento mínimo; Transformación (61-80%), que refleja una buena gestión, aunque con margen de mejora continua; y Consolidación (81-100%), que representa un nivel óptimo con buenas prácticas arraigadas en la cultura organizacional. En este marco, un "alto desempeño" para un municipio de sexta categoría significa lograr ubicarse y sostenerse en el nivel de Transformación y/o Consolidación, demostrando una capacidad de gestión avanzada y un logro significativo en contextos de recursos limitados.

El desempeño de Chivatá se alinea con esta definición. Tras promediar los resultados anuales para la política de GETH (Función Pública, 2024), se identificaron los cuatro municipios de la provincia Centro de Boyacá con el más alto índice, dentro de los cuales están: Chivatá (77.3), Toca (77.9), Siachoque (78.4) y Sotaquirá (79.6) (Función Pública, 2024), todos ubicados firmemente en el nivel de Transformación. Dentro de este grupo de alto rendimiento, Chivatá emerge como un caso de estudio particularmente estratégico, ya que no solo posee uno de los promedios más sólidos, sino que también cuenta con una característica geográfica clave (cercanía a Tunja) que representa una ventaja logística fundamental para esta investigación.

Por lo tanto, el problema de investigación es el desconocimiento de los factores, prácticas de gestión y condiciones institucionales específicas que explican el éxito y la resiliencia en la implementación de la GETH en un municipio de sexta categoría como Chivatá. Actualmente, no existe un análisis detallado que permita comprender las causas de este rendimiento superior y, en consecuencia, no es posible extraer lecciones aprendidas para formular un modelo de referencia que sea útil para otras entidades con desafíos similares.

En este contexto de desconocimiento, surge la siguiente interrogante que guía la investigación (Ver 1.3): ¿Qué prácticas de gestión y factores institucionales explican el alto desempeño de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) en la Alcaldía de Chivatá durante el periodo 2018-2024?

1.2 Justificación

La pertinencia de esta investigación se fundamenta en su capacidad para aportar conocimiento valioso desde múltiples dimensiones. Desde una perspectiva teórica, el estudio es relevante porque cambia el enfoque tradicional con el que se ha abordado la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en municipios de baja categoría. En lugar de limitarse a diagnosticar las causas del fracaso, esta investigación se centra en identificar y analizar los factores de éxito, en línea con las recomendaciones de organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que abogan por una gestión estratégica y resiliente del talento para construir un servicio público preparado para el futuro. Al explorar a fondo un caso de alto desempeño como el de Chivatá, se busca construir un

entendimiento más profundo sobre cómo estas entidades pueden superar sus limitaciones y generar capacidades institucionales sólidas, llenando así un vacío evidente en la literatura académica sobre gestión pública territorial.

Este enfoque no solo tiene valor académico, sino también una aplicación práctica directa y tangible, pues responde directamente al mandato del Departamento Administrativo de la Función Pública, que posiciona a la GETH como el "*corazón*" del MIPG y el principal motor para la generación de valor público. Los resultados obtenidos permitirán formular un conjunto de recomendaciones y una hoja de ruta adaptable, convirtiendo la investigación en una herramienta útil para múltiples actores.

Los beneficiarios directos de este conocimiento incluyen a los administradores públicos de municipios similares que contarán con un modelo de referencia práctico para fortalecer su propia gestión, también a la academia y las universidades que obtendrán nuevos datos empíricos para el estudio de la gestión territorial desde una perspectiva de éxito y a los entes de nivel nacional como el mismo DAFP que podrán usar los hallazgos para orientar sus políticas de fortalecimiento institucional. En última instancia, el beneficiario final es la comunidad, pues es la receptora de una mejor administración del personal que se traduce en servicios más eficientes, mayor integridad y soluciones efectivas a sus necesidades.

En última instancia, el beneficiario final es la comunidad, pues es la receptora de una mejor administración del personal que se traduce en servicios más eficientes, mayor integridad y soluciones efectivas a sus necesidades.

Finalmente, la viabilidad del proyecto no solo se sustenta en la proximidad geográfica con el municipio de Chivatá, que facilita el trabajo de campo, sino también en la solvencia técnica y metodológica adquirida por quien investiga. Este estudio se respalda en un riguroso proceso de formación de dos años al interior del Semillero Territorial GOPYT de la Territorial Boyacá-Casanare. Este espacio académico ha permitido una apropiación profunda y detallada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), trascendiendo la teoría para comprender su aplicación práctica en el territorio. A su vez, el acompañamiento y las capacitaciones brindadas por la Subdirección Académica de la ESAP han dotado a la investigación de herramientas

metodológicas sólidas, asegurando que el análisis de la información y el abordaje del caso de estudio se realicen con el rigor científico necesario para generar resultados de alto impacto.

1.3 Pregunta de investigación

¿Qué prácticas de gestión y factores institucionales explican el alto desempeño de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) en la Alcaldía de Chivatá durante el periodo 2018-2024?

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo central

Analizar las prácticas de gestión y los factores institucionales que explican el buen desempeño de la política de GETH en la Alcaldía de Chivatá (2018-2024).

1.4.2 Específicos

1. Estudiar las estrategias y acciones implementadas por la Alcaldía de Chivatá en el marco de la política de GETH, contrastándolas con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

2. Identificar los factores clave (administrativos, contextuales y de liderazgo) que han contribuido al sostenimiento de un alto desempeño promedio en dicha política por medio de entrevistas a funcionarios de la entidad y análisis del FURAG.

3. Formular recomendaciones de política y gestión basadas en las buenas prácticas de Chivatá, que sirvan como modelo para fortalecer la gestión del talento humano en otros municipios de características similares.

2. Marco referencial

2.1 Antecedentes

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en Colombia surge como resultado de un proceso de evolución normativa e institucional que buscó unificar modelos de gestión dispersos. Desde los principios de la función administrativa consagrados en la Constitución de

1991, pasando por el Sistema de Control Interno (Ley 87 de 1993), el Sistema de Desarrollo Administrativo (Ley 489 de 1998), el Sistema de Gestión de la Calidad (Ley 872 de 2003) y el Modelo Estándar de Control Interno – MECI (Decreto 1599 de 2005), hasta llegar al Decreto 2482 de 2012 que introdujo el MIPG y su actualización en el Decreto 1499 de 2017, el Estado colombiano ha buscado integrar la planeación y la gestión como herramientas articuladas para fortalecer el desempeño institucional.

La producción académica alrededor del MIPG refleja ese mismo tránsito, inicialmente se estudió cómo las entidades iniciaban el proceso de implementación, para luego avanzar hacia investigaciones más críticas que cuestionan sus resultados reales y su adaptación en contextos locales. El trabajo de grado de Oliveros Angulo & Burbano Erazo (2019), sobre la implementación del MIPG en el municipio de Santa Bárbara de Icuandé (Nariño), ilustra esta primera etapa. La investigación describe las acciones iniciales de adopción del modelo, la creación de comités y la delegación de responsabilidades, mostrando las dificultades procedimentales que enfrentan las administraciones municipales al incorporar este sistema en su gestión.

En contraste, otros estudios se han centrado en la aplicación de políticas específicas dentro del modelo. La tesis de (Márquez, 2022), desarrollada en la Alcaldía de La Victoria (Valle del Cauca), es un ejemplo representativo. Su investigación aborda directamente la dimensión de talento humano, identificando debilidades en la apropiación del modelo y proponiendo un plan de acción como respuesta a un bajo puntaje (48,5% en 2020). Este antecedente es relevante porque ofrece un marco metodológico para comprender cómo los municipios de sexta categoría enfrentan la implementación de políticas clave del MIPG en condiciones de limitada capacidad institucional.

De manera complementaria, la tesis de Silva Poveda (2022) sobre la Gobernación del Tolima demuestra cómo la dimensión de talento humano también ocupa un lugar estratégico en entidades departamentales de mayor envergadura. Este contraste permite observar cómo las estructuras más robustas logran cumplir con los lineamientos del modelo, mientras que los municipios pequeños deben diseñar estrategias más focalizadas para alcanzar resultados similares.

Además, se han desarrollado investigaciones con un enfoque más amplio en el impacto del modelo. La tesis de Ramírez Saldaña (2022), aplicada a doce municipios del Norte del Valle, muestra que a pesar de la adopción del MIPG, los resultados siguen siendo insuficientes para garantizar mejoras sustanciales en la gestión. Utilizando el Índice de Desempeño Institucional (IDI), este estudio plantea que la simple implementación del modelo no asegura un cambio en la capacidad administrativa ni en la calidad del servicio a la ciudadanía.

Por otro lado, autores como Piedrahita (2022) han resaltado la importancia de las barreras culturales y humanas en la implementación del MIPG. En su estudio sobre la Alcaldía de Sevilla (Valle del Cauca), evidenció que gran parte de los funcionarios carecían de una comprensión clara del modelo, lo que limitaba su apropiación. Los principales obstáculos no fueron técnicos, sino la falta de capacitación, comunicación y compromiso, demostrando que, sin la socialización adecuada, el talento humano no logra interiorizar los principios del MIPG.

Este mismo énfasis crítico aparece en Granados Rodríguez (2021), quien analiza la herramienta de medición del modelo: el Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión (FURAG). Su trabajo cuestiona si el FURAG mide efectivamente la generación de valor público o si se reduce a un instrumento burocrático de autoevaluación. Este antecedente resulta fundamental para investigaciones como la presente, pues permite interpretar con cautela los puntajes del IDI y cuestionar qué tanto reflejan realmente la capacidad institucional y el servicio a los ciudadanos.

Finalmente, Ramírez Arias (2019), aporta un enfoque pragmático al mostrar cómo el MIPG puede ser aplicado de manera focalizada para resolver problemas concretos, como la elaboración de manuales de procesos en la Alcaldía de San José de Cúcuta. Este ejemplo evidencia que el modelo puede convertirse en una herramienta práctica de gestión siempre que se adapte a las necesidades reales de las entidades.

En conjunto, los antecedentes revisados muestran una evolución en el estudio del MIPG, desde la descripción de su implementación inicial hasta la identificación de barreras técnicas, humanas y culturales, y el cuestionamiento de sus herramientas de medición. Sin embargo, se observa un vacío en el análisis de municipios de sexta categoría como Chivatá, cuyo comportamiento en el Índice de Desempeño Institucional ha sido especialmente volátil entre

2018 y 2024. Esta situación, sumada a la falta de diagnósticos públicos detallados sobre la dimensión de talento humano, justifica la pertinencia de la presente investigación, orientada a comprender las causas de esas fluctuaciones y a proponer alternativas para fortalecer la gestión del talento humano en el marco del MIPG.

2.2 Estado del Arte

2.2.1 Panorama Global del Talento Humano

El panorama global del talento humano se encuentra en una encrucijada, moldeado por crisis superpuestas, avances tecnológicos y cambios demográficos que redefinen constantemente el mundo del trabajo. La discusión actual se centra en cómo las organizaciones y los gobiernos pueden adaptarse para desarrollar y gestionar el capital humano de manera efectiva, asegurando la justicia social y la productividad en un entorno de creciente incertidumbre.

Según la Organización Internacional del Trabajo (2024), se extrae que el concepto de *"trabajo decente"* es el pilar fundamental para la justicia social y el desarrollo sostenible. La OIT subraya que, a pesar del progreso, persisten desafíos globales masivos, como los 205 millones de personas desempleadas en 2022 y los más de 4 mil millones sin protección social. La organización propone un enfoque basado en la colaboración tripartita (gobiernos, empleadores y trabajadores) y la implementación de normas laborales internacionales para construir sociedades equitativas. Su misión es transformar la vida de las personas a través del empleo digno, abordando problemas estructurales como el trabajo infantil, la desigualdad de género y la necesidad de una transición justa hacia economías más verdes (Organización Internacional del Trabajo, 2024, págs. 4-23).

Los avances tecnológicos están transformando la gestión del talento humano, autores como (Briones Pincay, Segura Ramos, Rivera Guerrero, & Reigosa Lara, 2025) argumenta que la Inteligencia Artificial está revolucionando la gestión del talento humano, presentando tanto oportunidades significativas como desafíos éticos. La IA optimiza procesos clave como el reclutamiento, la selección y la capacitación al automatizar tareas repetitivas y permitir decisiones más informadas y personalizadas. Sin embargo, su implementación exige una

transformación organizacional profunda que aborde cuestiones como la privacidad de los datos, la transparencia de los algoritmos y la posible deshumanización del entorno laboral.

La clave del éxito, según el estudio, radica en una adopción progresiva y ética de la IA, acompañada de programas de capacitación que preparen a los empleados para colaborar con las nuevas tecnologías y adaptarse a un entorno de trabajo en constante cambio.

El informe del Banco Mundial (2022), ofrece una visión cuantitativa del capital humano a través de indicadores específicos para Colombia, que reflejan tendencias observables en otras economías de ingresos medios. En 2020, el Índice de Capital Humano (ICH) del país fue de 0.60, lo que significa que un niño nacido hoy alcanzará el 60% de su productividad potencial si recibe educación y salud completas. A pesar de una alta probabilidad de supervivencia infantil (99%) y años de escolarización esperados de 12.9, los años de aprendizaje ajustados son solo de 8.6, lo que evidencia una brecha en la calidad educativa. Además, persisten desafíos importantes en el mercado laboral, como una tasa de desempleo juvenil del 19.4% y una tasa de informalidad en adultos del 61.4% en 2021, lo que limita el desarrollo pleno del talento humano (Banco Mundial, 2022, págs. 1-4).

La OCDE (2021), destaca que el futuro del empleo público requiere una fuerza laboral con visión de futuro, flexible y que encuentre satisfacción en su trabajo. Por lo tanto, la OCDE identifica la necesidad de desarrollar nuevas competencias, especialmente en áreas digitales, de datos y STEM, así como habilidades cognitivas, sociales y emocionales para liderar en entornos complejos. Se enfatiza que la automatización transformará muchos empleos públicos, pero los gobiernos tienen el control para gestionar este cambio. Para ello, es fundamental una planificación estratégica de la fuerza laboral basada en datos robustos, una cultura de aprendizaje continuo y la adopción de modalidades de empleo más flexibles que permitan atraer y retener el talento necesario para un servicio público resiliente y ágil (OCDE, 2021, págs. 5-20).

En el informe de las Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2023 de la OIT, se advierte sobre un deterioro significativo de las perspectivas del mercado laboral mundial debido a tensiones geopolíticas, una recuperación desigual postpandemia y presiones inflacionarias. En 2022, el déficit mundial de empleo ascendió a 473 millones de personas, y la recuperación del empleo fue impulsada en gran medida por el sector informal, lo que

compromete la calidad del trabajo. Se proyecta una notable desaceleración del crecimiento del empleo para 2023, con solo un 1.0%, lo que agravará los déficits de trabajo decente y dificultará la reducción de la pobreza laboral, especialmente en un contexto de bajo crecimiento de la productividad (Organización Internacional del Trabajo, 2023).

2.2.2 Relación entre las Normas Técnicas (NTC/ISO) y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

La norma NTC-ISO 9001:2015 sobre gestión de la calidad establece los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), enfocado en la satisfacción del cliente (en este caso, el ciudadano) y la mejora continua de los procesos. La relación con MIPG existe en una conexión directa pues en el Concepto 44111 de 2018, la antigua norma de calidad para el sector público (NTCGP 1000) fue integrada en el MIPG, convirtiendo al modelo mismo en un sistema de gestión de calidad (Función Pública, 2018).

El MIPG permite que las entidades si lo desean, implementen y certifiquen su sistema bajo la norma internacional ISO 9001:2015 para validar sus procesos. Los principios de la ISO 9001 como el liderazgo, el enfoque en procesos y la toma de decisiones basada en evidencia, son transversales a las dimensiones del MIPG, especialmente en la de gestión para resultados y evaluación de resultados (ICONTEC, 2015)

La norma NTC-ISO 31000 de gestión del riesgo, proporciona los principios y directrices para gestionar el riesgo en cualquier tipo de organización. No es una norma para certificación, sino un marco de referencia para establecer, implementar y mejorar continuamente la gestión de riesgos. En el MIPG se incluye una dimensión denominada control interno y una política específica de "*gestión del riesgo*". Por consiguiente, la norma NTC-ISO 31000 es la herramienta técnica por excelencia para implementar esta política de manera estructurada y sistemática. Ayuda a las entidades a identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de sus objetivos, lo cual es un pilar fundamental del MIPG (ICONTEC, 2018).

En cuanto a la norma NTC-ISO 14001:2015 sobre gestión ambiental especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental (SGA), permitiendo a una organización controlar sus impactos ambientales y mejorar su desempeño de manera continua. En el modelo su

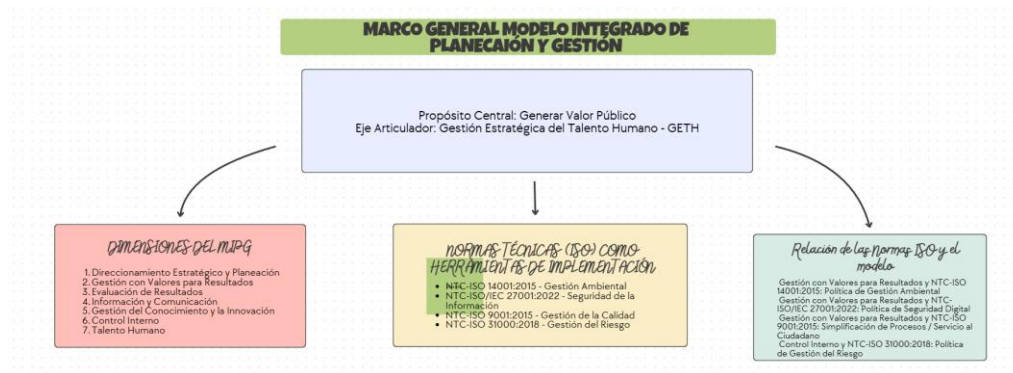
dimensión de gestión para resultados contempla la política de gestión ambiental institucional. Por lo tanto, la norma NTC-ISO 14001 ofrece el marco detallado y certificable para que las entidades públicas implementen esta política, gestionando de forma proactiva sus responsabilidades ambientales, cumpliendo con la legislación y promoviendo la sostenibilidad en sus operaciones (ICONTEC, 2015).

Y por último la norma NTC-ISO/IEC 27001 sobre la gestión de la seguridad de la información específica los requisitos para establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI). Su principal objetivo es proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información en una organización. En este sentido dentro del MIPG existe la dimensión de gobierno digital (anteriormente conocida como Gobierno en Línea), que incluye la política de seguridad digital. La norma NTC-ISO/IEC 27001 es el estándar técnico de referencia para implementar esta política. Proporciona a las entidades públicas un marco robusto para gestionar los riesgos de seguridad de la información, proteger los datos de los ciudadanos y asegurar la continuidad de los servicios digitales, todos ellos objetivos centrales de un gobierno moderno y digital (ICONTEC, 2022).

A continuación, se relaciona en el mapa conceptual el modelo y las Normas Técnicas:

Ilustración 1.

Relación entre el MIPG y las Normas ISO / NTC



Nota. Este mapa ilustra cómo las normas técnicas ISO se integran en las diferentes dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como herramientas para la implementación y certificación de políticas de gestión en el sector público colombiano.

2.2.3 Perspectivas Recientes sobre MIPG y Talento Humano

Ramírez Saldaña (2022), en su investigación sobre el *impacto del modelo integrado de planeación y gestión en doce municipios del Norte del Valle*, aporta una perspectiva cuantitativa regional, al analizar los resultados del índice de desempeño institucional (IDI), concluye que la implementación del modelo aún es insuficiente para generar los efectos esperados. Este análisis refuerza la idea de que, a pesar de los años de implementación, medir y demostrar el valor público del MIPG sigue siendo un desafío central en la gestión territorial.

Profundizando en las herramientas de medición, (Granados Rodríguez, 2021), cuestiona directamente la efectividad del Formulario Único (FURAG) para evaluar la gestión. Su análisis crítico plantea que un buen puntaje no necesariamente se traduce en un mayor valor público para el ciudadano, sugiriendo que la discusión académica actual se inclina a examinar la calidad y pertinencia de los indicadores más allá del simple cumplimiento normativo. Esta perspectiva es complementada por los autores (Toro Chalá & Pulido, 2023), quienes en su artículo *Innovación de la gestión del talento humano en el sector público*, que argumenta que para superar los modelos tradicionales es crucial incorporar la innovación y la gestión del conocimiento, posicionando el debate en cómo hacer la GTH más estratégica y adaptativa.

Aunado a estas perspectivas, el caso empírico del municipio de Chivatá ofrece un contrapunto revelador demostrando que, a pesar de los desafíos generales el avance es posible. Al analizar su trayectoria en la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano, se observa un salto significativo pues el municipio transitó de un nivel de Transformación en 2018, con un IDI del 70,5%, a una proyección de 93,75% para 2024, alcanzando el nivel de Consolidación.

Esta evolución no es solo un incremento numérico, sino la evidencia de una maduración institucional profunda, donde la GETH pasó de ser un conjunto de buenas prácticas a un pilar arraigado en la cultura organizacional. A pesar de fluctuaciones críticas, como la caída al nivel "Básico Operativo" en 2023 debido a la falta de personal, la capacidad de recuperación del

municipio subraya una notable resiliencia y demuestra que la inversión sostenida en la gestión estratégica del talento puede llevar incluso a municipios de menor categoría a alcanzar los más altos estándares de desempeño (Función Pública, s,f).

2.2.4 Tendencias Globales en la Gestión del Talento Humano

2.2.4.1 El Modelo Tecnológico y de Mercado de Estados Unidos

El mercado estadounidense de tecnología de Recursos Humanos evidencia un enfoque centrado en la automatización y la toma de decisiones basada en datos. De esta manera este modelo se impulsa por la creciente adopción de inteligencia artificial (IA), soluciones en la nube y herramientas de aprendizaje automático para optimizar procesos como el reclutamiento, la evaluación del desempeño y la retención del talento. Al automatizar tareas rutinarias, los equipos de RR. HH. pueden enfocarse en responsabilidades más estratégicas, como el desarrollo del talento y la planificación organizacional. Además, este enfoque prioriza la experiencia del empleado (EX), utilizando interfaces intuitivas y aplicaciones personalizadas para empoderar al personal y aumentar su satisfacción, lo cual se ha convertido en un diferenciador estratégico en un mercado laboral competitivo (IMARC Group, 2025).

2.2.4.2. El Modelo de Aprendizaje Permanente de Singapur: SkillsFuture

El modelo de Singapur, conocido como SkillsFuture, es una iniciativa nacional liderada por el gobierno para promover una cultura de aprendizaje a lo largo de toda la vida. Este sistema se enfoca en fortalecer el ecosistema de educación y capacitación, asegurando que tanto estudiantes como trabajadores adultos tengan acceso a una formación de alta calidad y pertinente para su desarrollo profesional. Para lograrlo, el gobierno ha desarrollado 34 marcos de competencias en colaboración con la industria y ha otorgado créditos monetarios a los ciudadanos para que inviertan en su propia capacitación. El programa incluye iniciativas específicas como prácticas para recién graduados, programas de reconversión para profesionales a mitad de carrera y capacitación a tiempo completo con subsidios, todo diseñado para mejorar la empleabilidad y responder a las necesidades cambiantes de la economía (Guo, 2020).

2.2.4.3 El Modelo de Flexiseguridad de Dinamarca

El modelo del mercado laboral danés, denominado Flexiseguridad, se basa en un equilibrio de tres elementos centrales. En primer lugar ofrece flexibilidad a los empleadores, permitiéndoles contratar y despedir personal fácilmente para adaptarse a las demandas del mercado sin costos excesivos. En segundo lugar, proporciona seguridad a los empleados, quienes, si han cotizado a un fondo de desempleo, reciben prestaciones hasta por dos años tras perder su trabajo. Tercero, incluye una política activa de mercado laboral, donde el gobierno organiza programas de educación y reciclaje profesional para ayudar a los desempleados a reincorporarse rápidamente al trabajo. Este sistema, sustentado en una larga tradición de diálogo entre sindicatos y empresarios, ha hecho que los trabajadores daneses sean más abiertos a la globalización y se sientan cómodos cambiando de empleo para progresar en sus carreras (Ministerio de Relaciones Exteriores de Dinamarca (Foreign Affairs of Denmark), s.f.).

La discusión colombiana ha avanzado desde diagnósticos sobre la gestión estratégica del talento humano en el sector público hacia guías de implementación y el uso del MIPG como marco integrador. Documentos de Función Pública y de universidades analizan retos, brechas y recomendaciones para la gestión de talento humano en entidades públicas. Entre las particularidades del contexto colombiano están los procesos de selección, las limitaciones en rutas de carrera, la ausencia de indicadores homogéneos y los retos en la articulación entre planeación y gestión del talento. La normatividad principal que regula estos aspectos incluye la Ley 909 de 2004 (Ley de Empleo Público y Carrera Administrativa), la Ley 1960 de 2019 que la moderniza, y el Decreto 1083 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública). El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

Hablar del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es acercarse a la manera en que Colombia busca transformar la gestión pública. Este modelo no es simplemente un conjunto de reglas o procedimientos, sino un verdadero marco de referencia que orienta a las entidades y organismos estatales para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar su gestión. Su propósito central va más allá de cumplir con los planes de desarrollo: se trata de ofrecer soluciones a los problemas de los ciudadanos y atender sus necesidades con integridad y calidad en el servicio. Dicho en otras palabras, “el MIPG busca generar valor

público a través de la entrega de bienes y servicios que mejoren el bienestar de la ciudadanía (Función Pública, 2024, págs. 9-15)

Para comprender cómo este modelo logra ese objetivo de mejorar la gestión pública y generar valor, es necesario mirar de cerca su engranaje interno. El MIPG se construye como un sistema integrado, donde diversas políticas y áreas de la administración se articulan de manera coordinada. De esta manera, cada parte del modelo cumple un papel específico que, en conjunto, permite afrontar los retos del sector público con un enfoque sistémico.

2.2.4.4 Estructura y Operación del MIPG

El MIPG funciona a través de siete dimensiones que, aunque distintas, se encuentran profundamente interconectadas. Son como piezas de un engranaje que deben trabajar de forma articulada para transformar insumos en resultados e impactos, y con ello alcanzar la generación de valor público (Función Pública, 2024, págs. 11-15)

Estas siete dimensiones agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional que orientan a las entidades en su quehacer diario:

2.2.4.4.1 Dimensión de Talento Humano.

Reconoce que los servidores públicos son el activo más importante de toda entidad. Busca garantizar que el personal sea gestionado de forma adecuada durante todo su ciclo de vida laboral —desde el ingreso hasta el retiro—, promoviendo siempre la integridad y el mérito. Agrupa las políticas de Gestión Estratégica del Talento Humano e Integridad (Función Pública, 2024, pág. 17)

2.2.4.4.2 Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación.

Marca el camino que debe seguir la entidad para responder a las necesidades de sus grupos de valor y, al mismo tiempo, fortalecer la confianza de la ciudadanía. Se apoya en diagnósticos internos y del entorno para formular planes, metas e indicadores. Incluye las políticas de Planeación Institucional, Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público y Compras y Contratación Pública (Función Pública, 2024, págs. 28-29).

2.2.4.4.3 Dimensión de Gestión con Valores para Resultados.

Su énfasis está en la acción: orientar a las entidades para ejecutar las actividades necesarias que conduzcan al logro de los resultados planeados. Aborda tanto los procesos internos como la relación con los ciudadanos. Integra políticas como Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos, Servicio al Ciudadano, Racionalización de Trámites, Participación Ciudadana en la Gestión Pública y Gobierno Digital y Seguridad Digital (Función Pública, 2024, pág. 54).

2.2.4.4.4 Dimensión de Evaluación de Resultados.

Establece la importancia de hacer seguimiento constante a la gestión y al desempeño institucional, de modo que las entidades puedan verificar el cumplimiento de metas y, en caso necesario, introducir mejoras. Su política asociada es el Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional (Función Pública, 2024, pág. 101).

2.2.4.4.5 Dimensión de Información y Comunicación.

Funciona como un eje articulador, al garantizar el flujo oportuno y adecuado de información tanto interna como externa. Se apoya en canales efectivos de comunicación y en una correcta gestión documental. Agrupa las políticas de Gestión Documental, Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha contra la Corrupción y Gestión de la Información Estadística (Función Pública, 2024, págs. 109-115)

2.2.4.4.5 Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación.

Busca que la información se convierta en conocimiento útil, capaz de resolver problemas y generar innovación en las entidades. Promueve espacios de co-creación y aprendizaje colectivo. Su política central es Gestión del Conocimiento y la Innovación (Función Pública, 2024, págs. 124-125)

2.2.4.4.6 Dimensión de Control Interno.

Opera bajo el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y garantiza que las demás dimensiones cumplan con su propósito. Se centra en los controles, la gestión del riesgo y la mejora continua de la entidad. Su política es Control Interno (Función Pública, 2024, pág. 137)

De todas estas dimensiones, la de Talento Humano ocupa un lugar especial pues es considerada la piedra angular y el corazón del modelo, pues reconoce que son las personas quienes impulsan la gestión y hacen posible el logro de los resultados. Es en este escenario donde se ubica una de las políticas más estratégicas del sector público, la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH).

Tabla 1.

Ideas Clave del Estado del Arte

Autor/Fuente	Enfoque Principal	Hallazgos Clave	Vacío Identificado / Conexión con Chivatá
OIT (2023, 2024)	Macro laboral global y justicia social.	Persiste un déficit global de empleo decente y protección social, con una recuperación post pandemia frágil y liderada por la informalidad.	Establece el marco global de " <i>trabajo decente</i> ", pero no analiza su implementación a nivel subnacional en el sector público.
Briones Pincay et al. (2025)	Tecnológico y organizacional (IA en GTH).	La Inteligencia Artificial optimiza la GTH, pero exige una transformación cultural y una adopción ética para no deshumanizar el trabajo.	El enfoque tecnológico es aspiracional para municipios de baja capacidad como Chivatá, donde la brecha digital es un desafío primario.
Banco Mundial (2022)	Cuantitativo sobre el capital humano en Colombia.	Colombia presenta una brecha entre los años de escolarización y la calidad del aprendizaje efectivo, además de altas tasas de informalidad.	Ofrece los indicadores macroeconómicos y sociales que contextualizan los desafíos estructurales del talento humano que enfrenta el municipio.
OCDE (2021)	Prospectivo sobre el futuro del empleo público.	El servicio público requiere una fuerza laboral flexible, con competencias digitales y una planificación estratégica basada en datos para ser resiliente.	Marca el ideal de la modernización pública, pero el vacío está en cómo adaptarlo a la realidad de municipios con recursos y capacidades limitadas.

Autor/Fuente	Enfoque Principal	Hallazgos Clave	Vacío Identificado / Conexión con Chivatá
Normas NTC/ISO	Técnico y de estandarización de sistemas de gestión.	Proporcionan los marcos técnicos (calidad, riesgo, ambiental, seguridad) para implementar de manera certificable las políticas del MIPG.	Son el "cómo" técnico para la implementación del MIPG. El desafío en Chivatá es la capacidad técnica para adoptar y mantener estos estándares.
Ramírez Saldaña (2022)	Cuantitativo y de evaluación del impacto del MIPG a nivel municipal (categoría sexta).	La implementación del MIPG en municipios de baja capacidad es aún insuficiente para generar el valor público esperado.	Demuestra empíricamente que la problemática de la implementación del MIPG es directamente relevante para un municipio como Chivatá.
Granados (2021) y Toro & Pulido (2023)	Crítico, enfocado en la medición (FURAG) y la estrategia de la GTH.	Un buen puntaje en el FURAG no garantiza la generación de valor público. La GTH debe evolucionar hacia la innovación y la gestión del conocimiento.	Cuestionan la validez de las mediciones, lo que justifica un análisis cualitativo en Chivatá para entender qué hay detrás de las cifras de desempeño.
Función Pública (Datos de Chivatá)	Empírico y longitudinal sobre el caso de estudio.	Un municipio de sexta categoría puede alcanzar y recuperar niveles de "Consolidación" en la GETH, pero es vulnerable a factores operativos como la falta de personal.	Proporciona la evidencia empírica directa que permite analizar la dinámica real de la implementación de la política, llenando el vacío de estudios longitudinales en contextos rurales.
Modelos de EE.UU., Singapur y Dinamarca	Comparativo sobre tendencias globales en GTH.	Muestran enfoques en la automatización (EE.UU.), el aprendizaje permanente (Singapur) y la flexibilidad con seguridad social (Dinamarca).	Ofrecen perspectivas innovadoras que contrastan con el modelo colombiano, abriendo el debate sobre qué elementos podrían adaptarse para hacer la GTH más dinámica.

Nota. La tabla sintetiza la literatura clave, identificando los principales hallazgos y cómo estos se relacionan con el desafío de la implementación del MIPG en un contexto municipal como el de Chivatá.

El recorrido por las perspectivas globales, nacionales y locales sobre la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) revela una brecha de conocimiento clara. El Estado del

Arte establece el ideal de la gestión: la OCDE (2021) subraya que el futuro del servicio público exige una fuerza laboral flexible, con competencias digitales y planificación estratégica. Sin embargo, mientras que la literatura y los diagnósticos nacionales se han enfocado extensamente en los "qué" (los lineamientos del MIPG) y en los "porqués del fracaso" (las barreras de implementación), se ha investigado muy poco sobre los "cómo del éxito" en contextos de alta vulnerabilidad, como los municipios de sexta categoría. Falta por estudiar de manera profunda y cualitativa qué prácticas específicas, qué tipo de liderazgo y qué factores del entorno permiten a una entidad pequeña no solo cumplir con la norma, sino construir una capacidad institucional resiliente.

Este proyecto aborda directamente esa brecha al cambiar el lente del análisis. En lugar de diagnosticar problemas, busca desentrañar un modelo de éxito, demostrando cómo Chivatá logra aplicar, en la práctica, los pasos necesarios para tener una buena gestión y alinearse con los estándares de modernización pública propuestos por referentes globales. Al centrarse en el caso de Chivatá, la investigación se enfoca en saber qué hacen realmente sus gestores y funcionarios para obtener un alto desempeño promedio. Este enfoque permite generar conocimiento práctico y contextualizado sobre cómo las buenas prácticas de GETH se materializan en el día a día, ofreciendo así un aporte original y necesario a la comprensión de la gestión pública territorial en Colombia.

2.3 Marco teórico

Este marco teórico establece las bases conceptuales que sustentan el análisis de la gestión del talento humano en el marco del MIPG. Se articulan tres corrientes teóricas principales como lo son; la Nueva Gestión Pública que contextualiza la modernización del Estado, la Teoría de la Calidad y la Mejora Continua que explica el modelo operativo y la Gestión Estratégica del Talento Humano que fundamenta la importancia del personal como un activo clave para la creación de valor público.

2.3.1 La Teoría de la Nueva Gestión Pública (NGP)

La Nueva Gestión Pública (NGP) surge como un paradigma que busca transformar la administración tradicional del Estado. Christopher Hood (1991), uno de sus teóricos más influyentes, la describe como un conjunto de doctrinas administrativas que buscan introducir una

mayor disciplina en el uso de los recursos públicos. Entre sus principios se encuentran la gestión profesional activa, el énfasis en el control de los resultados más que en los procesos, y la desagregación de las unidades del sector público para fomentar la competencia y la eficiencia. Este enfoque busca romper con las estructuras monolíticas y jerárquicas del pasado, promoviendo una gestión más flexible y orientada al rendimiento (Hood, 1991).

Esta corriente fue popularizada en la práctica por David Osborne y Ted Gaebler (1992) en su obra *Reinventing Government*. Ellos proponen un "gobierno con espíritu empresarial" que sea catalizador y se enfoque más en dirigir que en ejecutar directamente (*steering rather than rowing*). Este gobierno debe ser competitivo, descentralizado y, fundamentalmente, orientado a satisfacer las necesidades del ciudadano, tratándolo como un cliente. La NGP, por lo tanto, no es solo una teoría, sino un llamado a la acción para que las entidades públicas adopten un modelo de gestión que priorice la eficiencia, la innovación y la entrega de resultados tangibles a la sociedad. El MIPG es, en este sentido, una manifestación de esta filosofía en el contexto colombiano (Osborne & Gaebler, 1993).

2.3.2 La Teoría de la Calidad y la Mejora Continua

Para lograr la eficiencia que propone la NGP, es necesario un método sistemático de mejora. La base de este método se encuentra en las teorías de la calidad, popularizadas por W. Edwards Deming. Su aporte más significativo es el Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) o Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, un modelo iterativo de cuatro pasos para el control y la mejora continua de procesos y productos. Este ciclo, también conocido como Círculo de Deming, se basa en la idea de que el conocimiento y las habilidades son limitados, pero pueden mejorar constantemente. El método implica planificar un objetivo, hacer o ejecutar el plan, verificar los resultados contra lo esperado y actuar para corregir o estandarizar la mejora antes de reiniciar el ciclo. Este enfoque en la mejora continua es un pilar fundamental de los sistemas de gestión modernos, incluido el MIPG (Strategies for Influence, s.f.).

2.3.3 La Gestión Estratégica del Talento Humano

La modernización de la gestión pública reconoce que el talento humano es su recurso más valioso. Dos teorías clave sustentan esta visión: la Visión Basada en Recursos y el Enfoque en Competencias.

La Visión Basada en Recursos de Jay Barney (1991) argumenta que la ventaja competitiva sostenida de una organización no se deriva de su posicionamiento en el mercado, sino de los recursos y capacidades internas que controla. Para que un recurso genere una ventaja sostenida, debe cumplir cuatro criterios: ser valioso (permitir a la empresa implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia), raro (no estar al alcance de un gran número de competidores), imperfectamente imitable (que otros no puedan duplicarlo fácilmente) y no sustituible. En el contexto del sector público, el talento humano, entendido como el conocimiento, la experiencia y la cultura organizacional de los servidores, puede ser considerado un recurso estratégico que, si es gestionado adecuadamente, permite a una entidad pública como una alcaldía diferenciarse y generar un mayor valor público de manera sostenida (Barney, 1991).

2.3.4 El Enfoque en Competencias

(McClelland, 1973) revolucionó la forma de entender el desempeño laboral al proponer que se debía evaluar la competencia en lugar de la inteligencia. En su influyente artículo, criticó la dependencia de los test de inteligencia y las credenciales académicas como predictores del éxito laboral, argumentando que estos a menudo no tenían una correlación demostrable con el desempeño en la vida real. En su lugar, propuso identificar las competencias, es decir, los conjuntos de comportamientos y habilidades observables que diferencian a las personas con un desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio. Este enfoque sugiere que, para mejorar el rendimiento de una organización, es más efectivo identificar estas competencias clave y luego seleccionarlas, desarrollarlas y evaluarlas en el personal. Este principio es la base de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano dentro del MIPG.

2.3.5 El Enfoque en Competencias Clave de Besseyre Des Horts

Este modelo, propuesto por Besseyre Des Horts (1990), se centra en la idea de que la función de recursos humanos debe asegurar la gestión de las competencias clave de la organización. El autor argumenta que el éxito de una empresa depende de su capacidad para identificar y potenciar el "saber" (conocimientos), el "saber hacer" (habilidades) y el "saber estar" (actitudes) de sus colaboradores. Este enfoque es fundamentalmente estratégico, ya que alinea el desarrollo de las competencias del personal directamente con el logro de los objetivos del negocio (Sesame HR, s.f.).

2.3.6 El Enfoque Sistémico de Idalberto Chiavenato

El modelo de Idalberto Chiavenato (2000) concibe la gestión del talento humano como un sistema compuesto por subsistemas interdependientes que interactúan entre sí. Estos subsistemas son: captar, aplicar, mantener, desarrollar y controlar los recursos humanos de una organización. Una característica importante de este enfoque es que estos subsistemas son situacionales y variables, lo que significa que deben adaptarse a factores ambientales, organizacionales y tecnológicos específicos de cada empresa. Chiavenato también subraya la importancia de establecer políticas definidas para cada subsistema, lo que condiciona el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de recursos humanos.

2.3.7 El Enfoque Integrador de Harper y Lynch

El modelo de Harper y Lynch (1992) parte de la premisa de que toda organización necesita una cantidad y calidad específicas de recursos humanos para operar. La función de RR. HH., según este enfoque, es satisfacer esa demanda a través de un ciclo de actividades que comienza con un inventario del personal y la evaluación de su potencial. A partir de este conocimiento, se despliegan otras actividades clave como la selección de personal, la mejora del clima laboral, la motivación y la evaluación del desempeño. Este modelo destaca la necesidad de un seguimiento constante para asegurar que los resultados obtenidos coincidan con las exigencias de la organización, buscando la optimización continua de su talento.

2.4 Marco conceptual

2.4.1 Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

El MIPG es un marco de referencia que articula los sistemas de gestión y control en las entidades públicas de Colombia para dirigir su administración hacia la generación de resultados y la creación de valor público. Su objetivo, según lo establecido en el Decreto 1499 de 2017, es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos. El modelo opera a través de siete dimensiones interrelacionadas, que abarcan desde el talento

humano hasta el control interno, funcionando bajo un esquema de mejora continua (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017).

Su implementación es obligatoria para las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional y territorial. El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) lidera su adopción y seguimiento, utilizando el Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG) como instrumento anual para medir el Índice de Desempeño Institucional. Este modelo unifica los anteriores sistemas de desarrollo administrativo y de gestión de la calidad en un solo marco para simplificar y orientar la gestión pública (Función Pública , s.f.).

2.4.2 Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH)

La GETH es un enfoque que alinea la administración del personal con la misión y los objetivos estratégicos de una organización. A diferencia de la administración de personal tradicional, la GETH considera a los colaboradores como un activo clave y se centra en desarrollar sus competencias para mejorar el desempeño institucional a lo largo de todo el ciclo de vida del servidor público: ingreso, desarrollo y retiro.

En el marco del MIPG, la GETH es la primera y más importante dimensión, considerada el "corazón" del modelo. La Política de Gestión Estratégica de Talento Humano, liderada por el DAFP, exige a las entidades públicas planificar su personal, fortalecer el liderazgo y las competencias, y promover la integridad. El objetivo es asegurar que el Estado cuente con servidores idóneos y comprometidos, capaces de generar valor público (Departamento Administrativo de la Función Pública, s.f.).

2.4.3 Carrera Administrativa

La carrera administrativa es un sistema técnico de gestión de personal cuyo pilar es el mérito. Su finalidad es garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer igualdad de oportunidades para el acceso, la permanencia y el ascenso en el empleo público, basándose en las capacidades y el desempeño demostrado, y no en criterios discrecionales.

Este sistema está regulado principalmente por la Ley 909 de 2004. La entidad encargada de administrar y vigilar la carrera administrativa es la Comisión Nacional del Servicio Civil

(CNSC), que garantiza la aplicación del principio de mérito a través de concursos públicos. La política de GETH del MIPG se articula directamente con este sistema, ya que promueve que la provisión de empleos y el desarrollo de los servidores se realicen bajo los principios de mérito y transparencia que rigen la carrera (El Congreso de Colombia , 2004).

2.4.4 Valor Público

Acuñado por el profesor Mark H. Moore de la Universidad de Harvard, el concepto de valor público se refiere a los resultados que el gobierno y sus instituciones crean para la sociedad. A diferencia del valor privado (medido en ganancias), el valor público se mide por la capacidad de una entidad para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, fortalecer los derechos, resolver problemas colectivos y aumentar la confianza en las instituciones.

El MIPG está explícitamente diseñado para la generación de valor público. Su objetivo final no es solo la eficiencia interna, sino que la gestión de las entidades se traduzca en beneficios tangibles para la ciudadanía. Analizar la GTH en Chivatá bajo este concepto implica preguntarse si la gestión del personal contribuye a que la alcaldía genere más valor público, es decir, mejores servicios, mayor legitimidad y soluciones efectivas a los problemas de la comunidad (Moore, 2021).

2.4.5 Mejora Continua (Ciclo PHVA)

La mejora continua es un principio de gestión popularizado por W. Edwards Deming, que consiste en la optimización constante de procesos y servicios a través de un ciclo iterativo conocido como PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar). Este método sistemático implica planificar un cambio, implementarlo, medir los resultados para verificar su efectividad y actuar para corregir o estandarizar la mejora.

El ciclo PHVA es la columna vertebral del MIPG y de todos los sistemas de gestión de calidad en el país. El modelo exige que las entidades públicas no solo ejecuten sus planes, sino que realicen un seguimiento constante (Verificar) y tomen acciones para corregir desviaciones y mejorar su desempeño (Actuar). Al analizar la GTH en Chivatá, se puede evaluar si la alcaldía aplica este ciclo: ¿Planifica su talento humano? ¿Implementa acciones de desarrollo? ¿Verifica

los resultados del desempeño? Y, fundamentalmente, ¿actúa para mejorar continuamente su gestión de personal? (American Society for Quality (ASQ), s.f.).

2.4.6 Cultura Organizacional

La cultura organizativa es el conjunto de creencias, valores y normas compartidas que definen la identidad de una organización y guían el comportamiento de sus miembros. Funciona como un estatuto interno que unifica la toma de decisiones y las acciones de todos, desde los líderes hasta los empleados, asegurando que todos sigan un camino común. Esta cultura influye directamente tanto en el ambiente laboral interno afectando el bienestar, la motivación y la retención del talento como en la reputación externa de la entidad, ya que la imagen de la marca depende de la coherencia con que se vivan estos principios (Santander Open Academy, 2024)

2.4.7 Capacidad Institucional

La capacidad institucional se define como el conjunto de recursos y habilidades que una organización pública posee para cumplir sus funciones de manera eficaz, eficiente y sostenible, especialmente al enfrentar los riesgos y desafíos de su entorno. Este concepto integra dos componentes principales: la capacidad administrativa, que se refiere a las habilidades técnico-burocráticas internas (como la gestión de recursos humanos y la estructura organizativa); y la capacidad de gobernanza, que es la habilidad relacional para construir alianzas y generar apoyo con actores externos para alcanzar objetivos colectivos. En suma, no se trata solo de tener recursos, sino de la aptitud para movilizarlos y adaptarse a las nuevas demandas para garantizar el cumplimiento de la misión institucional (Vegas, 2024).

2.5 Marco legal

El marco normativo para la gestión del talento humano en el sector público colombiano se centra en tres áreas principales: la regulación del empleo y el desarrollo del personal, la protección de los trabajadores y la modernización de la gestión.

Regulación del Empleo y Desarrollo del Personal: La Ley 909 de 2004 es la norma fundamental que regula el empleo público y la carrera administrativa, estableciendo el mérito como principio rector. Esta ley se complementa con el Decreto 1567 de 1998, que crea el

Sistema Nacional de Capacitación y Estímulos, y se moderniza con la Ley 1960 de 2019. Además, el Decreto 1083 de 2015 consolida la reglamentación del sector y establece herramientas clave como el Plan Institucional de Capacitación (PIC) y los programas de bienestar e incentivos. La evaluación del desempeño se estandariza a través del Acuerdo 6176 de 2018.

Protección y Bienestar del Trabajador: La Ley 1010 de 2006 establece medidas para prevenir y sancionar el acoso laboral. La seguridad y salud en el trabajo es una prioridad, regulada por el Decreto 1072 de 2015 (Decreto Único del Sector Trabajo) y sus estándares mínimos definidos en las Resoluciones 1111 de 2017 y 312 de 2019.

Modernización y Competencias: La normativa busca adaptar la gestión a nuevos desafíos. La Ley 1221 de 2008 promueve el teletrabajo. El Decreto 815 de 2018 y la Resolución 667 de 2018 se enfocan en definir y catalogar las competencias laborales que los servidores públicos deben poseer. Finalmente, el Código de Integridad del Servidor Público (2017) y la Ley 1952 de 2019 (Código General Disciplinario) refuerzan los principios de integridad y responsabilidad en el ejercicio de la función pública (Función Pública , s.f.).

2.5.1 Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH)

En el corazón del MIPG, la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) se convierte en la base para que las entidades cuenten con personal idóneo, íntegro y comprometido. Según lo establece el manual, el talento humano es el activo más importante de las entidades y el factor clave de éxito para el logro de sus objetivos (Función Pública, 2024, págs. 17-18).

La finalidad de esta política es clara: asegurar que los servidores públicos contribuyan de manera efectiva al cumplimiento de la misión institucional y de los fines del Estado, mientras alcanzan también su desarrollo personal y laboral. Para ello la GETH exige que la gestión del personal se alinee con los objetivos de cada entidad, integrando a los servidores desde la fase de planeación y acompañándolos durante todo su ciclo de vida laboral.

No obstante, la GETH no debe entenderse como un fin en sí misma, sino como un medio para alcanzar algo mayor: el fortalecimiento integral de la institución. De ahí que su impacto directo en la capacidad organizacional resulte clave para evaluar la calidad de la gestión pública.

2.5.2 Relación entre GETH y el Fortalecimiento Institucional

La política de GETH está intrínsecamente relacionada con el concepto de fortalecimiento institucional, ya que actúa como un pilar fundamental para robustecer las capacidades organizacionales del Estado. El objetivo central de la dimensión de Talento Humano es, precisamente fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas. Página 17

El fortalecimiento institucional, abordado en la Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos, busca alinear la estrategia con el modelo de operación, la estructura y la planta de personal para aumentar la productividad estatal y la generación de valor público. La conexión entre ambas políticas es directa y simbiótica: Página 55

2.5.2.1 El Talento Humano como Recurso Fundamental.

El manual establece que la planta de personal es el "recurso fundamental para garantizar el funcionamiento de la organización y la entrega de productos con oportunidad y calidad". Sin un talento humano idóneo y comprometido objetivo central de la GETH, cualquier esfuerzo por rediseñar procesos o estructuras sería ineficaz (Función Pública, 2024, pág. 57)

2.5.2.2 Alineación Estratégica.

La GETH asegura que el personal esté alineado con las prioridades fijadas en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación. Este alineamiento es crucial para que el diseño o rediseño organizacional realmente responda a las necesidades del servicio y a la modernización de la administración (Función Pública, 2024, pág. 27)

2.5.2.3 Soporte a la Operación.

La relación procesos-estructura-planta es un punto clave del fortalecimiento organizacional. La GETH se encarga del componente planta, determinando las necesidades de

personal y los perfiles requeridos para que los procesos y la estructura definidos puedan operar eficientemente (Función Pública, 2024, pág. 27)

2.6 Marco Contextual

Para comprender en profundidad el caso de estudio, es fundamental situar a la Alcaldía de Chivatá dentro de su entorno territorial y administrativo. Chivatá es un municipio de sexta categoría ubicado en la provincia Centro del departamento de Boyacá, con una posición geográfica estratégica a tan solo 11 kilómetros de Tunja, la capital. Esta proximidad no solo impacta la dinámica social y de servicios para sus cerca de 2,900 habitantes, sino que también representa un factor relevante para el mercado laboral de la administración pública local. La economía del municipio, de fuerte vocación rural y centrada en la agricultura y la ganadería, define las prioridades de la gestión, orientando la misión de la Alcaldía a construir colectivamente soluciones a problemáticas sociales, económicas y territoriales (Alcaldía de Chivata, 2025, pag.5).

La estructura organizacional de la Alcaldía es un modelo compacto y funcional, diseñado para operar con eficiencia en un contexto de recursos limitados. Encabezada por el alcalde Municipal, la administración se articula a través de cinco secretarías de despacho y varias unidades administrativas (Alcaldía de Chivata, 2025, pág.6). La planta de personal es el reflejo de esta estructura, estando conformada por un total de diecinueve (19) empleados, una cifra que dimensiona la escala de la gestión y resalta la importancia de cada servidor. La composición de esta planta para el año 2025 muestra un significativo peso del Nivel Directivo (36.8%), seguido por el Nivel Asistencial (26.3%), el Nivel Técnico (21.05%) y el Nivel Profesional (15.85%). La mayoría de estos cargos pertenecen al sistema de carrera administrativa, lo que subraya un compromiso institucional con el mérito como principio rector para la vinculación y el desarrollo del personal (Alcaldía de Chivatá, 2025, pág. 9).

A partir de sus propios instrumentos de planificación, la Alcaldía de Chivatá reconoce retos importantes en la gestión de su talento humano. Uno de los desafíos centrales es la estabilización de su planta, ya que para 2025 se reporta un número considerable de cargos en vacancia provisional, lo que evidencia una dependencia de esta figura y la necesidad de continuar avanzando en los concursos de méritos gestionados con la Comisión Nacional del

Servicio Civil. Adicionalmente, la entidad ha identificado la necesidad crítica de fortalecer las competencias de sus servidores mediante capacitación en áreas clave como la Gestión del Conocimiento (con énfasis en el MIPG y la contratación estatal), la Gobernanza para la Paz (enfocada en ética y participación ciudadana) y la Creación de Valor Público. Estos esfuerzos sumados a la mejora del clima organizacional demuestran una conciencia estratégica sobre el papel del talento humano como motor del fortalecimiento institucional (Alcaldía de Chivata, 2025).

En síntesis, el marco referencial construido demuestra que la selección del caso de la Alcaldía de Chivatá no es arbitraria, sino una decisión metodológica y teóricamente justificada. Los antecedentes evidencian un patrón académico enfocado en las dificultades de implementación del MIPG en municipios pequeños, validando la necesidad de estudiar casos atípicos que rompen con esa tendencia. A su vez, el estado del arte sitúa la GETH como un pilar de la gestión pública moderna a nivel global y nacional, pero confirma que existe una brecha en la comprensión de su aplicación exitosa a nivel local.

Por lo tanto, Chivatá se consolida como un caso de estudio revelador y pertinente: revelador porque su alto desempeño promedio en un contexto de recursos limitados puede sacar a la luz factores de éxito no documentados; y pertinente porque el análisis de dichos factores permitirá construir conocimiento práctico y aplicable, respondiendo así al vacío identificado en la literatura y contribuyendo directamente al fortalecimiento de la gestión pública territorial.

3. Metodología

Para responder a la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos propuestos, este estudio se desarrollará bajo el siguiente diseño metodológico, que busca no solo describir el desempeño de la Alcaldía de Chivatá en la política de talento humano, sino también comprender las razones subyacentes de dicho rendimiento.

3.1. Enfoque

Tal como se estableció en el marco referencial (apartado 2.1), los estudios anteriores (p.ej., Ramírez Saldaña, 2022; Piedrahita, 2022) han utilizado metodologías orientadas principalmente a diagnosticar las barreras, las falencias o el bajo desempeño en la

implementación del MIPG. Dado que esta investigación se centra en el fenómeno contrario el análisis de los factores de éxito, no se identificó un modelo metodológico previo orientado a este desarrollo que se pudiera replicar.

Para explicar un caso atípico de "*alto desempeño*" es insuficiente un solo enfoque, pues se deben contrastar los resultados cuantitativos (el *qué* del desempeño en el IDI) con las prácticas de gestión y percepciones (el *porqué* del éxito). Por esta razón, se diseña una metodología propia que se sustenta en un enfoque mixto (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Autores de referencia como (Creswell, 2014), señalan que esta combinación es la más idónea para lograr una comprensión integral y profunda de un fenómeno complejo, permitiendo que los datos cuantitativos y cualitativos se validen y enriquezcan mutuamente.

El componente cuantitativo se utilizará para analizar de manera objetiva el desempeño de la política de GETH a lo largo del tiempo. Se recopilarán y analizarán los datos históricos del Índice de Desempeño Institucional (IDI) para la dimensión de Talento Humano y sus políticas asociadas entre 2018 y 2024. Este análisis permitirá identificar tendencias, patrones de volatilidad y comparar el desempeño promedio de Chivatá con otros municipios, estableciendo una base empírica para la investigación.

El componente cualitativo será el eje central para explicar los "*porqués*" detrás de los datos cuantitativos. A través de técnicas como entrevistas y análisis documental, se buscará profundizar en las prácticas de gestión, las percepciones de los funcionarios, la cultura organizacional y los factores contextuales (como el liderazgo y la cercanía a Tunja) que han influido en el desempeño. Este componente es esencial para capturar la complejidad y los matices de la gestión en la entidad.

3.2. Diseño de investigación

De acuerdo con la naturaleza del problema, la investigación se enmarca en un Diseño de Estudio de Caso de tipo intrínseco y único (Yin, Case Study Research: Design and Methods, 2014). Este diseño fue seleccionado porque permite analizar un fenómeno contemporáneo (el desempeño institucional) dentro de su contexto real (un municipio de sexta categoría), utilizando múltiples fuentes de evidencia.

En cuanto a su alcance, el estudio trasciende el nivel meramente descriptivo para situarse en un nivel Analítico-Interpretativo. La investigación se desarrolla en dos momentos metodológicos:

Momento descriptivo: inicialmente, se caracterizan las prácticas de gestión del talento humano implementadas en Chivatá, detallando *"el ser"* (la práctica) frente al *"deber ser"* (la norma MIPG).

Momento analítico-interpretativo: en esta fase central, se busca responder a los *"porqués"* del desempeño. Se interpretan las tensiones, coincidencias y contradicciones entre los datos cuantitativos y las percepciones cualitativas para identificar los patrones de éxito, tal como sugiere (Flick, 2015), para investigaciones que buscan profundidad en la comprensión de fenómenos sociales.

Por último, el caso de la Alcaldía de Chivatá se aborda como un caso revelador, dado que, al presentar un alto desempeño promedio en un contexto de recursos limitados, permite revelar dinámicas y buenas prácticas no documentadas en la literatura tradicional, las cuales poseen potencial de replicabilidad para otras entidades similares.

3.3. Población y muestra

La población objeto de este estudio es integral y abarca el capital humano, la documentación y la Alcaldía Municipal de Chivatá durante el periodo de análisis (2018-2024).

3.3.1 Criterios de Selección del Caso de Estudio en el Municipio

La selección de la alcaldía de Chivatá como caso de estudio se fundamenta en un análisis cuantitativo comparativo del índice de desempeño institucional, que permite identificarla como un caso revelador de *"alto desempeño"* dentro de su categoría y contexto geográfico. Para ello, se recopilaron los resultados anuales de la política de gestión estratégica del talento humano para los municipios de la provincia Centro de Boyacá durante el periodo 2018-2024. A partir de estos datos, se calculó el promedio de desempeño, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 2.

Índice de Desempeño Institucional Anual para la Política de GETH por Municipio de la provincia centro de Boyacá periodos (2018-2024).

Política de Gestión Estratégica de Talento Humano									
Municipio	Categoría municipal	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Promedio
Chíquiza	6	88,7	77,5	49,9	57,3	79,7	84,54	59,88	71,1
Chivatá	6	65,3	77,9	76,5	84,3	90,9	52,6	93,75	77,3
Cucaita	6	70,5	51,9	69,7	70,8	54,6	50,42	86,47	64,9
Cómbita	6	63,2	61,5	52,8	66,8	83,9	92,13	92,61	73,3
Motavita	6	58,6	68,3	89,5	92,9	87,8	57,08	70,12	74,9
Oicatá	6	56,2	78,7	75,0	71,7	68,5	50,2	49,38	64,2
Samacá	6	71,1	83,1	60,1	65,0	59,8	82,77	79,63	71,6
Siachoque	6	74,9	70,9	64,9	72,2	78,3	95,37	92,05	78,4
Sora	6	67,5	63,1	57,3	60,3	63	55,49	90,34	65,3
Soracá	6	73,7	52,8	43,0	50,8	61,2	90,02	94,25	66,5
Sotaquirá	6	64,3	25,1	97,6	98,3	97,1	76,41	98,28	79,6
Toca	6	46,1	79,7	78,7	81,8	85,4	90,07	83,72	77,9
Tunja	1	64,3	71,7	94,8	96,5	91,7	90,73	75,88	83,6
Tuta	6	68,3	58,5	81,4	83,6	79,2	69,61	81,61	74,6
Ventaquemada	6	61,4	51,5	48,3	60,9	49,5	56,79	94,25	60,4

Nota. La tabla presenta el Índice de Desempeño Institucional (IDI) en Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) para los municipios de la provincia centro de Boyacá, entre 2018 y 2024. Incluye la categoría municipal, los valores anuales, el promedio y se basa en datos del FURAG.

Como se observa en la Tabla 2, los municipios de Sotaquirá (79,6), Siachoque (78,4), Toca (77,9) y Chivatá (77,3) (Función Pública, 2024), presentan los promedios más altos de la región, ubicándose todos en el nivel de madurez de "Transformación". Dentro de este grupo de alto rendimiento, se seleccionó a Chivatá como el caso de estudio por dos razones estratégicas las cuales fueron: 1) su consistente desempeño, que lo posiciona como uno de los más sólidos y estables, y 2) su proximidad geográfica a la capital departamental, lo que constituye un factor contextual relevante para el análisis y una ventaja logística para realizar una investigación en profundidad. Este proceso de selección basado en datos objetivos garantiza la pertinencia del caso para responder a la pregunta de investigación.

No se tuvo en cuenta a Tunja por ser capital del departamento y pertenecer a municipio categoría 1.

Tabla 3.

Índice de Desempeño Institucional Anual por Municipio de la provincia centro de Boyacá periodos (2018-2024).

Índice de Desempeño Institucional Anual por Municipio									
Municipio	Categoría municipal	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Promedio
Chíquiza	6	65,9	71,1	53,1	58,3	68,3	52,56	37,51	58,1
Chivatá	6	67,3	76,0	77,6	84,3	83,3	53,73	89,75	76,0
Cucaita	6	64,5	53,5	80,0	78,9	64,6	33,48	55,99	61,6
Cómbita	6	61,7	55,9	54,0	67,4	84,8	85,99	89,77	71,4
Motavita	6	65,2	61,6	74,7	81,1	85,9	52,87	53,76	67,9
Oicatá	6	79,8	81,4	70,5	71,9	63,2	35,85	31,71	62,1
Samacá	6	69,0	82,0	62,6	65,8	50,8	76,64	80,33	69,6
Siachoque	6	64,6	66,1	61,8	66,7	78,1	80,3	86,49	72,0
Sora	6	79,7	71,1	60,1	63,3	52,2	56,01	82,13	66,4
Soracá	6	60,4	53,0	46,9	53,5	56,5	85,65	76,06	61,7
Sotaquirá	6	44,1	42,7	92,6	94,1	84,3	73,15	87,28	74,0
Toca	6	66,4	70,8	78,5	80,2	65,6	69,07	67,32	71,1
Tunja	1	68,5	75,8	89,3	92,8	83,7	80,64	77,4	81,2
Tuta	6	55,3	63,0	72,2	76,8	70,9	55,15	63,84	65,3
Ventaquemada	6	52,0	46,9	58,2	63,3	70,5	60,24	85,7	62,4

Nota. La tabla muestra el Índice de Desempeño Institucional (IDI) general para los municipios de la provincia Centro de Boyacá, entre 2018 y 2024. Incluye la categoría municipal, los valores anuales, el promedio y se basa en datos del FURAG. Los espacios en blanco indican datos no reportados.

Como se evidencia en la Tabla 3, al analizar el Índice de Desempeño Institucional (IDI) general, se observa que Chivatá se posiciona como el municipio con el promedio más alto de la región entre los años 2018 y 2024, alcanzando un valor de 76,0. Este resultado supera a otros municipios destacados en el análisis previo de políticas específicas, como Siachoque (72,0), Sotaquirá (74,0) y Toca (71,1).

La alta puntuación general de Chivatá en el IDI lo distingue como un caso de desempeño institucional robusto y consistente en múltiples dimensiones de la gestión pública, no solo en un área específica. Esta fortaleza integral lo convierte en un municipio de especial interés para un estudio de caso, confirmando su idoneidad como referente de buenas prácticas en la administración local.

3.3.1 Criterios de Selección y Muestreo

El primer universo (capital humano) está compuesto por los servidores públicos (funcionarios de carrera, de libre nombramiento y remoción) y los contratistas que han tenido un vínculo con la entidad, representando a quienes han sido partícipes y receptores de las políticas de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH). El segundo universo (documental) lo constituye la totalidad de los documentos oficiales relacionados con la planeación, ejecución y seguimiento de la GETH en ese mismo periodo (p.ej., planes estratégicos de talento humano, planes de bienestar, informes de gestión, actas, manuales y reportes FURAG).

La planta de personal de la Alcaldía Municipal de Chivatá, según su Plan Estratégico de Talento Humano (Alcaldía Municipal de Chivatá, 2025), compone el universo del capital humano con un total de 19 cargos, divididos en dos áreas principales:

1. Despacho del alcalde (2 cargos): Incluye al alcalde municipal (Elección Popular) y un secretario ejecutivo (libre nombramiento y remoción).
2. Planta Global (17 cargos): Agrupa al resto del personal, compuesta por 6 cargos de Libre Nombramiento y Remoción (5 secretarios de despacho y 1 director técnico) y 11 cargos de Carrera Administrativa (incluidos comisarios, inspector, profesionales, técnicos y auxiliares).

A partir de esta población, se seleccionará la muestra del personal vinculado a la alcaldía y el municipio caso de estudio mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, también conocido como muestreo por juicio (Flick, 2015). El criterio de selección fundamental no será únicamente el cargo, sino el conocimiento demostrado y la participación directa en la planeación, implementación, liderazgo, seguimiento y control interno de la política de GETH y el modelo MIPG (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Esta especificidad en el criterio de selección es un requisito metodológico crítico. Dado que la investigación no busca medir opiniones generales sobre el clima laboral, sino explicar los factores de éxito y las prácticas concretas que condujeron al alto desempeño en el IDI, es indispensable entrevistar a los actores que realmente comprenden y ejecutan el modelo. La validez de los hallazgos cualitativos dependerá de que la información pueda articular el "porqué"

de los resultados, conectando las acciones de gestión (las buenas prácticas) con los lineamientos del MIPG.

De esta manera, para asegurar la triangulación de la información desde los niveles estratégico, táctico y operativo, la muestra se compondrá por servidores públicos que cumplan con dichos criterios. Se seleccionarán funcionarios y servidores públicos vinculados entre el periodo 2018 a 2024, cuya participación es fundamental para articular los "porqués" del desempeño. La Tabla 5 detalla la composición de la muestra intencional.

Tabla 4.

Composición de la Muestra Intencional (Por Juicio)

Rol/Cargo Clave	Nivel/Grupo	Justificación de la Selección (Aporte a la investigación)
Alcalde Municipal	Estratégico (Liderazgo)	Indispensable. Representa el factor de liderazgo principal. Su visión y apoyo son cruciales para explicar el "por qué" del éxito y el sostenimiento de la política.
Secretario(a) de Gobierno y Gestión Contractual	Táctico (Ejecución GETH)	Crítico. Según el Plan de Talento Humano (Alcaldía Municipal de Chivatá, 2025), esta secretaría es la encargada directa de ejecutar el Plan Estratégico de Talento Humano.
Secretario(a) de Planeación y Gestión Institucional	Táctico (Ejecución MIPG)	Crítico. Este rol es el articulador del modelo MIPG en su totalidad. Explicará cómo se alinea la GETH con las demás dimensiones (Planeación, Control Interno, etc.).
Encargado de Control Interno y Apoyo MIPG	Táctico (Seguimiento y Control)	Fundamental. El criterio de selección menciona el seguimiento y control interno. Esta persona valida que las prácticas se cumplan y es clave en el ciclo PHVA del MIPG. Clave. El Plan de Talento Humano identifica un rol de Apoyo MIPG como proyector del plan. Se entrevistará a quien cumple esta función operativa (sea profesional o contratista) por su conocimiento detallado.

Funcionarios de la Entidad (2)	Operativo (Receptores)	Necesarios para la triangulación. Son los receptores de las políticas de bienestar y capacitación. Su perspectiva permite validar si las " <i>buenas prácticas</i> " directivas se perciben en la operación diaria.
---	---------------------------	---

Nota: Elaboración propia con base en la información de la planta de personal de la alcaldía y los objetivos de la investigación.

Con base en esta selección, se estima una muestra de aproximadamente 6 (seis) participantes. Este número se considera adecuado para un estudio de caso cualitativo y se ajustará en el trabajo de campo hasta que se alcance el criterio de saturación teórica, es decir, cuando las entrevistas comiencen a arrojar información redundante y se haya respondido a profundidad el objetivo de la investigación.

Adicionalmente, para garantizar la rigurosidad metodológica del estudio de caso y validar la suficiencia de la información recolectada, se aplicó el criterio de saturación teórica. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), la saturación ocurre cuando los datos comienzan a volverse repetitivos y no aportan información novedosa o categorías adicionales para comprender el fenómeno. Bajo este principio, el tamaño de la muestra no se definió por una cantidad estadística preestablecida, sino por el punto en el cual las narrativas de los entrevistados coincidieron plenamente en los hallazgos críticos. A continuación, se presenta la matriz que evidencia cómo se alcanzó este nivel de profundidad (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Tabla 5.*Análisis de Saturación Teórica de la Muestra Cualitativa*

Nivel Jerárquico	N° Entrevistas Realizadas	Saturación Alcanzada	Evidencia de Saturación (Temas Recurrentes)
Estratégico	1 (Alcalde)	Sí	Aunque es una sola fuente, su visión estratégica se valida y repite en el discurso del Nivel Táctico, confirmando la alineación directiva sobre "puertas abiertas" y "servicio".
Táctico	3 (Secretarios/Asesor)	Sí	Los tres entrevistados (Gobierno, Planeación, Asesor) coinciden plenamente en: debilidad documental histórica, gestión por alianzas (PIC) y carga laboral administrativa. No emergieron contradicciones estructurales entre ellos.
Operativo	2 (Secretarias Auxiliares)	Sí	Ambos testimonios convergen en la informalidad de la inducción ("empalme"), la valoración positiva de la capacitación y el compromiso con la atención al ciudadano, sin aportar nuevas categorías de conflicto.

Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de las entrevistas. Se considera que existe saturación cuando las narrativas de los entrevistados coinciden plenamente en las categorías estructurales, validando la consistencia interna de los hallazgos sin necesidad de extender la muestra.

Como se evidencia en la tabla, la triangulación de los discursos permite afirmar que la muestra seleccionada fue idónea y suficiente para los fines del estudio. La coincidencia en temas críticos como la informalidad en los procesos de inducción y la valoración positiva de las alianzas de capacitación transversaliza los niveles estratégico, táctico y operativo. Esto confirma

que los hallazgos presentados en el capítulo siguiente no responden a percepciones aisladas o anecdóticas, sino a una realidad organizacional compartida y verificada, otorgando validez cualitativa a las inferencias realizadas.

3.4. Técnicas e instrumentos

Para abordar los objetivos de esta investigación y lograr una profunda comprensión de los factores de éxito en la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH), se emplea una estrategia metodológica mixta de triangulación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Esta estrategia permite contrastar tres niveles de realidad: el "*deber ser*" (Normativa MIPG), el "*ser*" (Percepción de los funcionarios) y el "*logro*" (Resultados Cuantitativos del FURAG).

Los instrumentos diseñados cuentan con una trazabilidad explícita hacia los objetivos específicos y fueron sometidos a un proceso de validación por juicio de expertos para garantizar su rigor científico.

3.4.1 Descripción y Validación de Instrumentos

Se diseñaron tres tipos de instrumentos, los cuales se presentan detalladamente en la sección de Anexos:

Matriz de Triangulación de Fuentes y Análisis de Resultados (Ver Anexo A): Es el instrumento eje de la investigación. No se limita a una lista de chequeo, sino que integra una columna de "Interpretación y Convergencia" para analizar las tensiones o coincidencias entre lo que dicen los documentos y lo que ocurre en la práctica.

Guiones de Entrevista Semiestructurada (Ver Anexo B): Se diseñaron tres guiones diferenciados (Nivel Estratégico, Táctico y Operativo) con alineación temática horizontal. Esto significa que las preguntas indagan los mismos ejes (Planeación, Liderazgo, Evaluación) desde diferentes perspectivas jerárquicas, facilitando el cruce de información. Las preguntas incluyen el consentimiento informado y abordan aspectos técnicos como el Decreto 612 de 2018 y la gestión del conocimiento.

Juicio de Expertos (Ver Anexo C): Previo a su aplicación, los instrumentos fueron validados por dos docentes expertos en gestión pública, quienes evaluaron la coherencia, claridad y pertinencia de los ítems.

Solicitud de Autorización del Ejercicio Académico (Ver Anexo D): Oficio formal dirigido al Despacho del Alcalde Municipal, en el cual se presenta el cronograma de actividades y se formaliza el acceso a la entidad bajo los principios de transparencia y colaboración interinstitucional.

Solicitud de Acceso Documental (Ver Anexo E): Instrumento dirigido al Asesor MIPG de la entidad para requerir el acceso al histórico de evidencias (PETH, Manuales, Actas, Informes), insumo indispensable para el diligenciamiento de la matriz de verificación y el cruce de información.

Presupuesto de Gastos de la Investigación (Ver Anexo F): Este anexo detalla la relación de costos asociados a la ejecución del trabajo de campo y la recolección de información primaria en el municipio de Chivatá. El presupuesto refleja una gestión austera y eficiente de los recursos, financiados en su totalidad con capital propio de la investigadora, cubriendo los rubros de papelería, transporte y alimentación necesarios para el desarrollo del estudio.

Cronograma de Desarrollo de la Investigación (Ver Anexo G): Este anexo presenta la línea de tiempo metodológica que estructuró el desarrollo de la investigación durante el segundo semestre del año 2025. El cronograma organiza las actividades en cuatro fases lógicas y secuenciales, permitiendo visualizar la trazabilidad desde la etapa de planeación y diseño, pasando por la recolección y análisis de datos, hasta la socialización de los resultados finales.

3.4.2 Trazabilidad Metodológica

La Tabla 6 presenta la matriz de consistencia que vincula cada objetivo específico con su técnica, instrumento y fuente de verificación, asegurando que ninguna pregunta quede aislada del propósito investigativo.

Tabla 6.*Cuadro Metodológico: Trazabilidad de Técnicas e Instrumentos*

Objetivo General: Analizar las prácticas de gestión y los factores institucionales que explican el buen desempeño de la política de GETH en la Alcaldía de Chivatá (2018-2024).

Objetivo Específico	Técnica / Estrategia	Instrumento (Ver Anexos)	Fuente de Información	¿Qué busca responder? (Trazabilidad)
<p>1. Estudiar las estrategias y acciones implementadas por la Alcaldía de Chivatá en el marco de la política de GETH, contrastándolas con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).</p>	<p>Análisis Documental y Contrastación Normativa.</p> <p><i>Estrategia:</i> Revisión sistemática para identificar brechas entre el plan (deber ser) y la ejecución (ser).</p> <p>Identificación de hallazgos cualitativos, cuantitativos y documentales</p>	<p>1. Matriz de Triangulación y Análisis (Anexo A).</p> <p>Instrumento analítico que cruza el lineamiento técnico con la evidencia física y documental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planes Estratégicos de Talento Humano (PETH) 2018-2024. • Planes Institucionales de Capacitación (PIC). • Manual de Funciones (Decreto 054 de 2016). • Informes de Gestión y Empalme. 	<p>¿Cuáles son las prácticas formales de GETH en Chivatá?</p> <p>¿Existe una brecha entre lo escrito en los planes y la realidad operativa?</p>
<p>2. Identificar los factores clave (administrativos, contextuales y de liderazgo) que han</p>	<p>Entrevista Semiestructurada y Análisis de Datos.</p> <p><i>Estrategia:</i> Triangulación de</p>	<p>2. Guiones de Entrevista Alineados (Validada por expertos), aplicadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alcalde Municipal. • Secretarios de Despacho. 	<p>¿Cómo influye el liderazgo y el contexto en los resultados?</p>

Objetivo Especifico	Técnica / Estrategia	Instrumento (Ver Anexos)	Fuente de Información	¿Qué busca responder? (Trazabilidad)
<p>contribuido al sostenimiento de un alto desempeño promedio en dicha política por medio de entrevistas a funcionarios de la entidad y análisis del FURAG.</p>	<p>percepciones (Cualitativo) con resultados (Cuantitativo).</p>	<p>al Nivel Estratégico, Táctico y Operativo.</p> <p>3. Análisis Estadístico FURAG.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor MIPG y Líder Control Interno • Funcionarios de la entidad. • Base de datos histórica del IDI (2018-2024). • Planes de Bienestar, Formatos EDL y Código de Integridad. 	<p>¿Convergen la percepción de los funcionarios con el puntaje histórico del FURAG?</p>
<p>3. Formular recomendaciones de política y gestión basadas en las buenas prácticas de Chivatá, que sirvan como modelo para fortalecer la gestión del talento humano en otros municipios de características similares.</p>	<p>Sistematización y Socialización Participativa.</p> <p><i>Estrategia:</i> Transferencia de conocimiento basada en lecciones aprendidas.</p>	<p>4. Taller de Transferencia de Resultados.</p> <p>Estructura metodológica para validar hallazgos y entregar recomendaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hallazgos consolidados de la triangulación (Obj. 1 y 2). • Retroalimentación de los participantes del taller. 	<p>¿Qué prácticas de Chivatá son replicables?</p> <p>¿Cómo asegurar la apropiación y sostenibilidad de estas recomendaciones en la entidad?</p>

Nota. La tabla detalla la estrategia metodológica de la investigación, articulando cada objetivo específico con las técnicas, instrumentos y fuentes de información seleccionadas para la recolección de datos.

3.4.3 Estrategia de Análisis (Triangulación)

Para dar cumplimiento a la exigencia de profundidad analítica, la información recolectada no se expondrá de manera descriptiva, sino interpretativa. Se aplicará un análisis de la columna 4, 7 y 8 teniendo en cuenta estos aspectos:

Criterios de Verificación (Columna 4)

Sí: Existe evidencia documental completa, cumple con la normativa vigente (Decreto/MIPG) y se verifica su apropiación en la práctica por parte de los funcionarios.

Parcial: Existe evidencia documental pero no está actualizada, no cumple totalmente el lineamiento técnico, o no hay apropiación real en la práctica

No: No existe evidencia documental ni práctica reconocida en la entidad.

Tipología de Interpretación (Columna 7 - Definición de Hallazgos):

Convergencia / Coincidencia: cuando la evidencia documental, el dato estadístico y la entrevista apuntan a la misma conclusión positiva, reforzándose mutuamente.

Validación: cuando la percepción cualitativa de los funcionarios confirma que un instrumento técnico (ej. Evaluación de Desempeño) realmente funciona y genera valor, validando el dato cuantitativo.

Factor de Éxito: hallazgo donde la triangulación permite identificar una causa directa y determinante del alto desempeño institucional (Ej. Liderazgo que genera Integridad).

Sostenibilidad: evidencia de que un proceso está tan institucionalizado, formalizado y apropiado, que tiene la capacidad de mantenerse en el tiempo, independientemente de los cambios de administración.

Legado: conocimiento explícito o tácito acumulado que la administración actual transfiere de manera organizada a la siguiente para garantizar la continuidad del servicio (Memoria Institucional).

Análisis: se utiliza cuando el hallazgo es complejo y no es totalmente positivo ni negativo; implica cumplimiento en la forma, pero vacíos en el fondo (Ej. Se hacen actividades de bienestar, pero no resuelven el clima laboral).

Tensión: cuando existe cumplimiento normativo (documento firmado), pero la práctica social es débil, informal o desconocida por el funcionario. Revela una brecha de implementación.

Divergencia: cuando la práctica empírica de la entidad va por un camino diferente al establecido por la norma técnica, aunque se logren resultados parciales (Ej. Inducción verbal vs. Inducción formal).

Contradicción: cuando la evidencia documental afirma algo (Ej. "Sí hay inducción") pero los actores clave lo niegan rotundamente (Ej. "Nunca me dieron inducción").

Nivel de Convergencia (Columna 8)

Alto: la evidencia documental, el dato cuantitativo (FURAG) y la percepción cualitativa (Entrevista) coinciden plenamente y se refuerzan mutuamente.

Medio: existen coincidencias generales, pero se presentan matices o pequeñas discrepancias entre lo escrito y lo practicado.

Bajo: existe una contradicción evidente entre las fuentes (Ej. El documento dice "Sí" pero el funcionario dice "No").

3.5. Procedimiento

Para garantizar el rigor metodológico y el cumplimiento de los objetivos propuestos, la investigación se desarrolla a través de un procedimiento sistemático estructurado en ocho (8) fases secuenciales e interconectadas:

- **Revisión documental y normativa:** se realizó un rastreo exhaustivo de fuentes secundarias, incluyendo la normatividad vigente del MIPG, los informes de gestión de la Alcaldía de Chivatá, los planes de desarrollo y los resultados históricos del FURAG (2018-2024). Esta fase permitió construir el marco referencial y la matriz de análisis preliminar.
- **Diseño de instrumentos:** con base en la teoría y la normativa analizada, se diseñaron los guiones de entrevista semiestructurada y las matrices de verificación documental, orientados a identificar no solo el cumplimiento normativo, sino las prácticas tácitas de gestión.
- **Validación de instrumentos:** los instrumentos diseñados fueron sometidos a revisión por expertos académicos y pares metodológicos para asegurar su claridad, pertinencia y capacidad para responder a la pregunta de investigación, realizándose los ajustes necesarios antes de su aplicación.
- **Recolección de datos (trabajo de campo):** se procedió al acercamiento con la entidad y la aplicación de las entrevistas a los actores clave (nivel directivo, táctico y operativo) de la Alcaldía de Chivatá, así como a la recopilación de evidencia física de los procesos de talento humano.
- **Sistematización y procesamiento:** la información recolectada fue organizada. Las entrevistas fueron transcritas y los datos cuantitativos del IDI fueron tabulados para facilitar su manejo.
- **Análisis estadístico (cuantitativo):** se examinaron los indicadores del Índice de Desempeño Institucional para identificar tendencias, promedios y variaciones en el periodo de estudio.
- **Análisis cualitativo y triangulación:** se realizó una codificación temática de las entrevistas para encontrar categorías emergentes (liderazgo, cultura, motivación) y se

contrastaron (triangularon) estos hallazgos con los datos estadísticos y la revisión documental.

- Formulación del modelo de buenas prácticas y socialización: A partir de los hallazgos, se sintetizaron las lecciones aprendidas y se estructuró una propuesta de modelo replicable, culminando con un diseño de taller para la socialización de resultados.

3.6. Análisis de Datos

El procesamiento de la información se realiza de manera integral y coherente con el alcance analítico-interpretativo del enfoque mixto, integrando dos niveles de análisis. En primera instancia, se aborda el componente cuantitativo mediante un análisis estadístico descriptivo de los reportes del Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión (FURAG). Este procedimiento se centra en el cálculo de promedios, la identificación de la curva de tendencia longitudinal del periodo 2018-2024 y la comparación de los puntajes de Chivatá frente a sus pares provinciales, lo cual permite ubicar objetivamente el nivel de madurez alcanzado y detectar las fluctuaciones críticas del desempeño institucional que requieren explicación.

Complementariamente, el nivel cualitativo emplea la técnica de análisis de contenido, procesando la información de las entrevistas transcritas según la alineación temática horizontal de los instrumentos diseñados (ver Anexo B) y clasificando los hallazgos en las categorías de análisis predefinidas. Para la síntesis final, se ejecuta una estrategia de triangulación utilizando la matriz diseñada para este fin (ver Anexo A). Siguiendo los lineamientos de (Yin, Case Study Research: Design and Methods, 2014), para la validez de estudios de caso, se cruzan tres vértices de información: el "*deber ser*" dictado por la norma técnica, el "*ser*" narrado por los funcionarios y el "*logro*" evidenciado en los datos. Este cruce permite trascender la descripción para interpretar las convergencias y tensiones del modelo de gestión, constituyendo la base sólida para la formulación del Modelo de Buenas Prácticas.

3.7. Estrategia de Socialización de Resultados

Atendiendo al objetivo de generar valor para la entidad y la academia, se propone la realización de un "*Taller de Transferencia de Buenas Prácticas*". Este espacio está diseñado para

presentar los hallazgos a los funcionarios de la Alcaldía y otros actores interesados, utilizando una metodología participativa que no solo exponga los datos, sino que valide las recomendaciones propuestas para el fortalecimiento continuo de la GETH.

4. Resultados

4.1. Análisis de Estrategias y Acciones frente a los Lineamientos del MIPG

En desarrollo del primer objetivo específico de la investigación, se presenta el análisis detallado de las prácticas de gestión implementadas por la Alcaldía de Chivatá durante el periodo 2018-2024. Este análisis surge de la triangulación metodológica entre tres fuentes de evidencia: el marco normativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (*el "deber ser"*), el acervo documental de la entidad (*el "logro físico"*) y la narrativa de los funcionarios entrevistados (*el "ser" cotidiano*).

A continuación, se presenta el análisis desagregado por componentes de la política de GETH:

4.1.1. La Planeación Estratégica como Eje Articulador (Cumplimiento del Decreto 612).

La revisión documental permitió constatar que la entidad ha avanzado de manera significativa en sus procesos de planeación, dejando atrás prácticas informales. Se encontraron evidencias físicas de los Planes Estratégicos de Talento Humano correspondientes a las vigencias 2019, 2022, 2023 y 2024, todos debidamente formulados y firmados. Al compararlos con los lineamientos del Decreto 612 de 2018, se observa una alta coherencia, ya que los planes no funcionan como documentos independientes, sino que integran matrices de alineación directa con las metas del Plan de Desarrollo Municipal “Chivatá Nuestro Compromiso”.

Asimismo, el análisis cualitativo evidencia una evolución progresiva en la madurez de la planeación institucional. Desde el PETH de 2019 se advierte la intención de articular los objetivos de talento humano con la planeación municipal, y esta tendencia se consolida durante el periodo 2020-2023, especialmente en el marco del lema “Chivatá Somos Todos”. En estos

años los documentos presentan una estructura más completa, respaldada por diagnósticos elaborados con la matriz GETH y el autodiagnóstico del MIPG.

Finalmente, se resalta la incorporación de un diagnóstico real y contextualizado. A diferencia de otros municipios de sexta categoría, donde es común replicar documentos previos, en Chivatá los PETH particularmente los de 2022 y 2023 incluyen resultados de mediciones de clima laboral y una caracterización precisa de la planta de personal. Esta caracterización contempla los 25 cargos existentes, entre ellos uno de elección popular, seis de libre nombramiento y remoción, uno de carrera administrativa, trece provisionales y cuatro trabajadores oficiales.

Ilustración 2.

Evolución Histórica del Índice de Desempeño en la Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación (2018-2024).



Nota. Elaboración propia a partir de los reportes históricos del FURAG

La ilustración evidencia la madurez progresiva que ha alcanzado la Alcaldía de Chivatá en sus procesos de planeación. A diferencia de un comportamiento estático, la entidad ha logrado un incremento sostenido en su capacidad de direccionamiento, pasando de un puntaje de 62.7 en 2018 a un resultado sobresaliente de 94.9 en 2024.

Este comportamiento cuantitativo valida los hallazgos documentales, pues la adopción formal y continua de los Planes Estratégicos de Talento Humano (PETH) y su alineación con el Plan de Desarrollo no ha sido un ejercicio de cumplimiento de papel, sino una estrategia efectiva que se refleja en los indicadores nacionales. La curva ascendente demuestra que, a pesar del descenso coyuntural en la vigencia 2023 (asociado a la transición administrativa y gestión documental), la entidad posee la capacidad instalada para retomar y superar sus estándares de planeación en el corto plazo.

4.1.2. Gestión del Desarrollo, Capacitación y Bienestar

Uno de los hallazgos más relevantes es la continuidad que ha mantenido la entidad en la formulación y ejecución del Plan Institucional de Capacitación. La revisión de los PIC de 2018, 2021, 2022 y 2023 muestra que, a pesar de las limitaciones presupuestales, no se han interrumpido los procesos de formación, lo cual refleja un compromiso sostenido con el desarrollo de los funcionarios.

Además, los planes de capacitación presentan una pertinencia temática consistente. Abordan asuntos transversales esenciales como el uso de SECOP II, el Código de Integridad, el Servicio al Ciudadano y los lineamientos del MIPG. Esta alineación temática coincide con lo expresado en las entrevistas, donde los funcionarios destacan la utilidad práctica de las capacitaciones recibidas para el desempeño de sus funciones.

De igual manera, se observa una estrategia de alianzas que permite optimizar los recursos destinados a capacitación. Aunque el presupuesto del PIC 2021 registra apenas 30 millones de pesos, la entidad logra ampliar su alcance mediante convenios con la ESAP y el SENA. Esta práctica ha permitido garantizar cobertura total sin incurrir en gastos elevados, convirtiéndose en un ejemplo de gestión eficiente y adaptada a las condiciones del municipio.

Finalmente, en materia de bienestar laboral, los documentos de 2018 y 2023 revelan un enfoque centrado en el “salario emocional”. Las acciones se orientan a fortalecer la integración, promover actividades familiares y realizar reconocimientos simbólicos, como los cuadros de honor. Estas iniciativas se ajustan a la capacidad financiera de la administración y buscan mantener un ambiente laboral positivo aun en escenarios de restricción presupuestal.

4.1.3. Organización y Arquitectura Institucional

En este componente se evidencia una tensión clara entre lo establecido por la norma y la realidad operativa de la entidad. El documento que respalda la estructura organizacional es el Manual de Funciones y Competencias Laborales, adoptado mediante decreto y ajustado por última vez en 2016. Aunque el manual existe y, según las entrevistas, es conocido por los funcionarios, su antigüedad refleja un rezago frente a las nuevas dinámicas exigidas por el MIPG y frente a las competencias comportamentales actualizadas por el Decreto 815 de 2018.

Esta falta de actualización no impide el funcionamiento institucional, pero sí genera una dependencia marcada en la memoria organizacional y en las instrucciones verbales para orientar las tareas diarias. En consecuencia, el manual pierde su papel como herramienta técnica vigente y obliga a la administración a operar con lineamientos que ya no responden plenamente a las necesidades actuales.

4.1.4. Gestión del Ingreso.

En la etapa de ingreso se identificó una tensión operativa. Aunque los cronogramas de los PETH anuales incluyen la inducción y reinducción como actividades obligatorias (cumplimiento del Decreto 1567 de 1998 en el papel), no se halló un acervo robusto de actas de ejecución que sistematice este proceso.

La triangulación con las entrevistas reveló que la práctica de inducción en Chivatá es predominantemente empírica e informal. Los funcionarios describen el proceso como una "*bienvenida*" o un acompañamiento verbal por parte del jefe inmediato, careciendo de un protocolo estandarizado que garantice la transferencia completa de conocimientos sobre el MIPG y la cultura organizacional. Esto representa un riesgo para la gestión del conocimiento, pues la calidad de la inducción queda supeditada a la voluntad del líder de turno y no a un proceso institucionalizado.

4.1.5. Matriz de Triangulación de Resultados.

Para concluir el análisis del primer objetivo específico, se presenta la Matriz de Triangulación de Resultados. Esta herramienta metodológica sistematiza el contraste realizado

entre el marco normativo y los lineamientos del MIPG (el *Deber Ser*), la evidencia documental recolectada en la entidad (el *Logro Físico*) y la realidad operativa narrada por los funcionarios en las entrevistas (el *Ser*).

Su inclusión permite visualizar de manera integral en qué componentes de la gestión existen alineaciones exitosas (Convergencias) y en cuáles persisten brechas entre la planeación escrita y la práctica diaria (Tensiones), proporcionando el sustento empírico para el diagnóstico de madurez institucional de la Alcaldía.

Tabla 7.*Matriz de Triangulación de Resultados (Anexo A).*

Obj. Esp. (Trazabilidad)	Categoría / Lineamiento Normativo (Deber Ser)	Evidencia Mínima Esperada	Verificación	Fuente Específica	Hallazgo Documental, Cualitativo y Cuantitativo	Interpretación y Convergencia	Nivel de Convergencia
OBJETIVO 1	1. Planeación Estratégica (PETH) Articulación con Planeación Institucional (Dec. 612/2018).	Documento PETH firmado y alineado a metas.	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Parcial	Doc: PETH 2019-2023 Cuali: Entrevista Asesor MIPG	Doc: Existen PETH anuales alineados al Plan de Desarrollo "Chivatá Somos Todos". Cuali: El asesor confirma que no es un "copia y pegue", sino basado en diagnóstico real.	Convergencia: Existe una alineación total. La planeación no es solo documental, sino que se refleja en un puntaje de direccionamiento sobresaliente.	Alto

Obj. Esp. (Trazabilidad)	Categoría / Lineamiento Normativo (Deber Ser)	Evidencia Mínima Esperada	Verificación	Fuente Específica	Hallazgo Documental, Cualitativo y Cuantitativo	Interpretación y Convergencia	Nivel de Convergencia
				Cuanti: IDI Dimensión 2 (2024)	Cuanti: Puntaje Direccionamiento Estratégico 2024: 94.9.		
OBJETIVO 1	2. Manual de Funciones Socialización y uso (Dec. 1083/2015).	Resolución de adopción y actas.	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Parc	Doc: Decreto No. 008 Cuali: Entrevista Secretaria de Gobierno	Doc: Manual adoptado formalmente. Cuali: Los funcionarios lo conocen y está en cada oficina, aunque el asesor señala que el día a día a veces	Tensión: El documento existe y se conoce, pero hay una brecha leve entre la formalidad del manual y la dinámica operativa diaria.	Medio

Obj. Esp. (Trazabilidad)	Categoría / Lineamiento Normativo (Deber Ser)	Evidencia Mínima Esperada	Verificación	Fuente Específica	Hallazgo Documental, Cualitativo y Cuantitativo	Interpretación y Convergencia	Nivel de Convergencia
					prima sobre el manual.		
OBJETIVO 1	3. Ingreso (Inducción) Proceso formal sobre cultura y MIPG (Dec. 1567/1998).	Programa de Inducción y actas firmadas.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Parc	Cuali: Entrevista Secretaria Despacho y Aux. Hacienda	Doc: Se menciona en los PIC, pero no hay actas formales cargadas. Cuali: La práctica real es el "Empalme" (15 días) o aprendizaje empírico, no una inducción formal de Talento Humano.	Divergencia: Aunque el PIC lo planea, la realidad operativa se basa en la transferencia de puesto a puesto (empalme) más que en una inducción institucional estructurada.	Bajo

Obj. Esp. (Trazabilidad)	Categoría / Lineamiento Normativo (Deber Ser)	Evidencia Mínima Esperada	Verificación	Fuente Específica	Hallazgo Documental, Cualitativo y Cuantitativo	Interpretación y Convergencia	Nivel de Convergencia
OBJETIVO 1	4. Capacitación (PIC) Alineación con Plan Nacional (DAFP).	Documento PIC anual.	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Parc	Doc: PIC 2018-2024 Cuali: Entrevista Auxiliares	Doc: Planes estructurados y con resolución. Cuali: Funcionarios perciben las capacitaciones como útiles y pertinentes para su crecimiento. Cuanti: Dimensión Talento Humano 2024: 90.89.	Coincidencia: La inversión en capacitación es percibida positivamente y se correlaciona con la recuperación del puntaje de Talento Humano en 2024.	Alto

Obj. Esp. (Trazabilidad)	Categoría / Lineamiento Normativo (Deber Ser)	Evidencia Mínima Esperada	Verificación	Fuente Específica	Hallazgo Documental, Cualitativo y Cuantitativo	Interpretación y Convergencia	Nivel de Convergencia
OBJETIVO 2	5. Bienestar (Clima) Estímulos y Calidad de Vida (Ley 909/2004).	Plan de Bienestar.	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Parc	Doc: Planes Bienestar 2018-2023 Cuali: Entrevista Alcalde	Doc: Planes enfocados en deporte e integración. Cuali: A pesar de ser municipio de 6ta categoría (pocos recursos), el Alcalde prioriza el bienestar humano como eje central.	Sinergia: La falta de grandes recursos financieros se compensa con voluntad política y actividades de integración que mantienen un buen clima laboral.	Alto
OBJETIVO 2	6. Evaluación (EDL)	Formatos EDL y PMI.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Cuali: Entrevista Asesor MIPG y Funcionarios	Doc: Estrategia mencionada en PETH.	Limitación: El cumplimiento normativo es estricto para carrera, pero la cultura de	Medio

Obj. Esp. (Trazabilidad)	Categoría / Lineamiento Normativo (Deber Ser)	Evidencia Mínima Esperada	Verificación	Fuente Específica	Hallazgo Documental, Cualitativo y Cuantitativo	Interpretación y Convergencia	Nivel de Convergencia
	Valoración del Mérito (Acuerdo CNSC).		[X] Parc		Cuali: Solo se aplica formalmente a la única funcionaria de carrera (Comisaria). El resto (provisionales/CPS) tiene seguimiento informal.	evaluación formal no cubija a toda la planta por la naturaleza de su vinculación.	
OBJETIVO 2	7. Liderazgo e Integridad Código de Integridad (MIPG Dimensión 1).	Código adoptado y Actas.	[X] Si [] No [] Parc	Doc: Resolución 0282 (Código) Cuali: Entrevista Secretaria Despacho	Doc: Código adoptado. Cuali: Se percibe un liderazgo de "puertas abiertas", respeto y ética. No hay reportes de presión indebida.	Factor de Éxito: El estilo de liderazgo humano y cercano del Alcalde valida y refuerza los resultados cuantitativos de integridad.	Alto

Obj. Esp. (Trazabilidad)	Categoría / Lineamiento Normativo (Deber Ser)	Evidencia Mínima Esperada	Verificación	Fuente Específica	Hallazgo Documental, Cualitativo y Cuantitativo	Interpretación y Convergencia	Nivel de Convergencia
					Cuanti: Recuperación IDI.		
TRANSVERSAL	8. Ciclo PHVA (Mejora) Acciones correctivas y preventivas.	Planes de Mejoramiento.	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Parc	Doc: Plan Mejoramiento CGB Cuanti: Histórico IDI (Excel)	Cuanti: Caída IDI 2023 (53.7) -> Recuperación IDI 2024 (89.7). Cuali: Se identificó la falla (falta de evidencias) y se corrigió radicalmente en un año.	Resiliencia: La entidad demostró una capacidad excepcional de aplicar el ciclo PHVA para recuperarse de una caída crítica en tiempo récord.	Alto

Obj. Esp. (Trazabilidad)	Categoría / Lineamiento Normativo (Deber Ser)	Evidencia Mínima Esperada	Verificación	Fuente Específica	Hallazgo Documental, Cualitativo y Cuantitativo	Interpretación y Convergencia	Nivel de Convergencia
OBJETIVO 3	9. Gestión del Conocimiento Memoria Institucional (MIPG Dimensión 6).	Tablas de Retención / Archivo.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Parc	Cualí: Entrevista Alcalde / Asesor MIPG Cuanti: IDI D6 (Gestión Conocimiento)	Cualí: Se reconoce como debilidad histórica (archivos desactualizados), pero el Alcalde actual deja un archivo moderno y digitalizado. Cuanti: Puntaje D6 pasó de 16.1 (2023) a 79.55 (2024).	Avance: Aunque históricamente fue débil, la gestión actual transformó esta debilidad en una fortaleza emergente (aumento de +63 puntos).	Medio

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión documental (2018-2024) y entrevistas tomadas a los funcionarios de la alcaldía.

4.1.5.1. Análisis de la Triangulación de Resultados

A partir de la sistematización presentada en la matriz, se evidencia una alta convergencia en el componente de Planeación Estratégica. La revisión documental de los Planes Estratégicos de Talento Humano (PETH) confirma el cumplimiento estricto del Artículo 1 del Decreto 612 de 2018, el cual ordena la integración de los planes institucionales y su articulación con el presupuesto. Este hallazgo se valida cuantitativamente con el puntaje de 94.9 en la dimensión de Direccionamiento Estratégico (FURAG 2024), demostrando que la entidad no solo cumple la norma, sino que la utiliza como herramienta gerencial.

Sin embargo, el análisis revela una divergencia crítica en la gestión del ingreso. De acuerdo con el (artículo 7) Decreto-Ley 1567 de 1998, todas las entidades deben contar con un proceso formal de inducción para facilitar la integración del nuevo servidor a la cultura organizacional. No obstante, las entrevistas del nivel operativo confirman la ausencia de actas y protocolos, reduciendo el proceso a un "*empalme informal*". Esto evidencia un incumplimiento procedimental que pone en riesgo la gestión del conocimiento, contraviniendo también los lineamientos del Decreto.

En cuanto a la arquitectura organizacional, se identifica una tensión funcional. Si bien la entidad cuenta con un Manual de Funciones adoptado legalmente (Decreto 008), este presenta rezagos frente al Decreto 815 de 2018, que introdujo nuevas competencias comportamentales para el sector público. La evidencia cualitativa señala que los funcionarios operan bajo instrucciones verbales, lo que sugiere que la práctica administrativa evoluciona más rápido que la actualización normativa interna.

Respecto al Bienestar y los Estímulos, se observa una alineación exitosa. A pesar de la austeridad presupuestal, la administración da cumplimiento al artículo 2.2.10.1 del Decreto 1083 de 2015, priorizando programas de calidad de vida laboral y protección de la familia. La percepción positiva del "Salario Emocional" narrada por los funcionarios valida que el cumplimiento de esta norma no depende exclusivamente de recursos económicos, sino de la voluntad política del liderazgo.

Finalmente, frente a la Evaluación del Desempeño, se registra un cumplimiento parcial. Documentalmente se aplican los instrumentos del Acuerdo 6176 de 2018 (CNSC), pero su alcance se limita estrictamente a la carrera administrativa (5% de la planta). El resto del personal (provisionales y contratistas) carece de un sistema formal de valoración del mérito, lo que genera un vacío técnico en la medición del rendimiento individual global.

4.1.6. Análisis Cualitativo e Interpretación de las Categorías Emergentes

Para profundizar en la comprensión de las dinámicas internas de la entidad y trascender la mera descripción de los datos estadísticos, se aplicó una técnica de análisis de contenido sobre las entrevistas semiestructuradas. Este procedimiento permitió identificar las categorías discursivas recurrentes en los tres niveles de la organización (Estratégico, Táctico y Operativo), revelando patrones de convergencia y disonancia en la percepción de la gestión. A continuación, se presenta la Tabla de Frecuencias de Códigos, la cual sistematiza el número de menciones por categoría temática y nivel jerárquico, proporcionando una base empírica para interpretar cómo se viven realmente las políticas de talento humano al interior de la Alcaldía de Chivatá.

Tabla 8.

Tabla de Frecuencias de Códigos

Categoría / Código	Total Menciones	Nivel Estratégico (Alcalde)	Nivel Táctico (Secretarios/Asesor)	Nivel Operativo (Secretarias, Auxiliares)	¿Dónde verificarlo? (Apartados Clave)
Capacitación / Formación	57	7	29	21	<i>Sec. Alcalde: "Valora positivamente las capacitaciones..."</i>

Categoría / Código	Total Menciones	Nivel Estratégico (Alcalde)	Nivel Táctico (Secretarios/Asesor)	Nivel Operativo (Secretarias, Auxiliares)	¿Dónde verificarlo? (Apartados Clave)
					<i>Asesor MIPG: "Encuestas virtuales... necesidades de capacitación". Aux. Hacienda: "Percibe las capacitaciones como útiles...".</i>
Atención al Ciudadano / Servicio	43	16	14	13	<i>Alcalde: "Enfoque humano... acercar el Estado a la comunidad". Sec. Alcalde: "Ventanilla Única... reducir tiempos". Sec. Planeación: "Servicio amable y eficiente".</i>
Carga Laboral / Funciones	76	6	30	40	<i>Sec. Alcalde: "Recepción, radicación y direccionamiento...". Aux. Hacienda: "Responsabilidades mensuales y seguimiento...". Sec. Gobierno: "Área de talento humano no es extensa...".</i>

Categoría / Código	Total Menciones	Nivel Estratégico (Alcalde)	Nivel Táctico (Secretarios/Asesor)	Nivel Operativo (Secretarias, Auxiliares)	¿Dónde verificarlo? (Apartados Clave)
Indicadores / Medición	67	14	41	12	<p><i>Asesor MIPG:</i> <i>"Revisaron indicadores de años anteriores...". Sec.</i> <i>Planeación:</i> <i>"Sistema básico de indicadores...".</i> <i>Alcalde:</i> <i>"Seguimiento no solo depende del FURAG".</i></p>
Trabajo en Equipo / Clima	23	2	9	12	<p><i>Sec. Alcalde:</i> <i>"Ambiente laboral positivo... trabajo en equipo". Aux.</i> <i>Hacienda:</i> <i>"Ambiente laboral como bueno y normal". Sec.</i> <i>Gobierno: "Manejo de conflictos... diálogo".</i></p>
Liderazgo	32	18	6	8	<p><i>Alcalde: "Líder que actúa desde la escucha activa". Sec.</i> <i>Alcalde: "Relación laboral excelente con su jefe". Sec.</i> <i>Gobierno: "Actores</i></p>

Categoría / Código	Total Menciones	Nivel Estratégico (Alcalde)	Nivel Táctico (Secretarios/Asesor)	Nivel Operativo (Secretarias, Auxiliares)	¿Dónde verificarlo? (Apartados Clave)
					<i>responsables definidos... liderazgo".</i>
Inducción / Empalme	23	1	6	16	<i>Sec. Alcalde: "Empalme de 15 días... no recibió inducción estructurada". Aux. Hacienda: "Empalme directo... aprendizaje empírico".</i>

Nota. Elaboración propia a partir del análisis de las entrevistas realizadas. La tabla presenta la frecuencia con la que los funcionarios de los diferentes niveles (Estratégico, Táctico y Operativo) mencionaron las categorías clave, permitiendo identificar las temáticas de mayor relevancia y contraste en la gestión institucional.

El análisis de frecuencias evidencia que la dinámica organizacional del municipio de Chivatá no se caracteriza únicamente por las tensiones derivadas de la operación diaria. Por el contrario, muestra una estructura equilibrada donde la carga laboral convive con un fuerte compromiso institucional orientado al servicio público y al desarrollo de capacidades dentro de la entidad.

La capacitación se posiciona como un pilar fundamental dentro de la organización, con 57 menciones que la consolidan como una de las categorías más robustas. A diferencia de la inducción, que presenta un comportamiento más débil, la formación continua es reconocida y valorada en todos los niveles jerárquicos. Tanto en el nivel operativo, con 21 menciones, como

en el nivel táctico, con 29, aparecen de manera reiterada expresiones relacionadas con “*capacitación*”, “*SENA*” y “*aprendizaje*”. Esto demuestra que la estrategia de alianzas contemplada en el PIC está llegando efectivamente a los funcionarios y es percibida como una herramienta positiva para fortalecer su desempeño.

La vocación de servicio al ciudadano, con 43 menciones, constituye otro hallazgo destacado. Resulta significativo que las referencias al servicio y a la comunidad no se concentren únicamente en el discurso del Alcalde, quien aporta 16 menciones, sino que también sean frecuentes en el nivel operativo con 13 menciones. Este comportamiento sugiere que, aunque existe una alta carga laboral —reflejada en 76 menciones—, los funcionarios la asumen con un propósito claro: brindar una atención adecuada a la ciudadanía. Esto convierte el trabajo no en una tarea mecánica, sino en un ejercicio con sentido social, que incluso actúa como un factor protector frente a riesgos como el agotamiento laboral.

El clima laboral y el trabajo en equipo, con 23 menciones, aunque numéricamente menor, adquiere un valor cualitativo importante. Las menciones provienen principalmente del nivel operativo, que registra 12, superando incluso al nivel directivo. Esto demuestra que el buen ambiente laboral no es únicamente un discurso institucional, sino una experiencia real de colaboración y compañerismo entre quienes sostienen la operación diaria.

En conjunto, la triangulación de estas categorías revela una entidad con retos estructurales que deben ser abordados —como la alta carga laboral y la ausencia de procesos formales de inducción—, pero también con activos intangibles muy significativos. Entre ellos se destacan una sólida cultura de aprendizaje basada en la capacitación continua, una clara orientación hacia el ciudadano y un tejido social interno que fortalece el trabajo colaborativo. Estos elementos se constituyen en factores clave para sostener la operación institucional y proyectar mejoras en la gestión pública municipal.

4.2. Identificación de Factores Clave del Desempeño

En cumplimiento del segundo objetivo específico, este apartado identifica los factores determinantes que explican el posicionamiento de la Alcaldía de Chivatá. Para ello, se aplicó una estrategia de triangulación mixta: en primera instancia, se estableció el comportamiento del

desempeño a partir de los datos históricos del FURAG (2018-2024) y, posteriormente, se explicaron las causas de dichos resultados a través de los hallazgos cualitativos (entrevistas y revisión documental), clasificándolos en factores administrativos, contextuales y de liderazgo.

4.2.1. Comportamiento Estadístico del Desempeño en Chivatá (2018-2024): El Talento Humano como Motor del IDI.

El análisis longitudinal de los resultados del Índice de Desempeño Institucional (IDI) para la Alcaldía de Chivatá revela una trayectoria dinámica y no lineal durante el periodo de estudio. Al aislar los datos del municipio, se identifican tres fases estadísticas claras en su gestión del talento humano:

Tabla 9.

Datos Históricos entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Institucional General (2018-2024).

AÑO	IDI	POLÍTICA 1: Gestión Estratégica del Talento Humano	Nivel de Madurez
2018	67,34%	70,55%	Transformación
2019	75,95%	77,86%	Transformación
2020	77,59%	76,53%	Consolidación
2021	84,25%	84,29%	Consolidación
2022	83,30%	90,90%	Consolidación
2023	53,73%	52,60%	Básico Operativo Alto
2024	89,75%	93,75%	Consolidación

Nota. Elaboración propia con datos reportados en FURAG (Función Pública, 2024).

Los datos históricos entre 2018 y 2024 muestran una trayectoria que combina avances significativos, un quiebre abrupto y una posterior capacidad de recuperación institucional. En los primeros dos años, 2018 y 2019, tanto el IDI como la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano registran niveles de *Transformación*, con resultados que pasan de 67,34 % a 75,95 % en el IDI y de 70,55 % a 77,86 % en la política. Este comportamiento evidencia una fase inicial de fortalecimiento, donde la entidad empieza a apropiarse con mayor claridad los lineamientos del MIPG y a estructurar procesos de talento humano más formales y alineados con el marco normativo.

Durante el periodo 2020–2022 se observa un avance sostenido hacia la *Consolidación*. En 2020 los indicadores ya superan el 76 %, mientras que en 2021 ambos alcanzan valores cercanos al 84 %, señal de que la entidad no solo implementó prácticas sistemáticas, sino que logró integrar la planeación, el diagnóstico y la ejecución de acciones en materia de talento humano. Este proceso alcanza su punto más alto en 2022, año en el que la Política llega al 90,90 %, un desempeño especialmente sobresaliente que refleja la madurez técnica en la gestión, la estabilidad administrativa y la apropiación plena de instrumentos como el PETH, el PIC y el autodiagnóstico MIPG.

No obstante, la tendencia se interrumpe de manera abrupta en 2023. El IDI cae a 53,73 % y la Política desciende a 52,60 %, ubicando temporalmente a la entidad en un nivel de *Básico Operativo Alto*. Esta ruptura es el punto más crítico de la serie y constituye un hecho relevante dentro de la investigación, puesto que rompe con cinco años consecutivos de mejora e indica la presencia de factores disruptivos. Entre los elementos a investigar se encuentran la rotación frecuente del personal, las vacancias prolongadas, la disminución de capacidades técnicas instaladas y la interrupción de prácticas que previamente habían sostenido la consolidación.

Finalmente, los resultados de 2024 muestran una recuperación notable. El IDI asciende a 89,75 % y la Política 1 se eleva a 93,75 %, retornando al nivel de *Consolidación*. Esta recuperación sugiere que la entidad logró aplicar medidas correctivas, reactivar los procesos institucionales y restablecer la coherencia entre planeación, formación, bienestar y gestión del desempeño. El repunte también confirma que la caída de 2023 no fue estructural, sino temporal,

probablemente asociada a un periodo de transición administrativa o a cambios internos que afectaron la continuidad de los procesos.

4.2.2. Correlación entre Talento Humano y Desempeño General en los Municipios de la Zona Centro de Boyacá

El análisis de los datos históricos del Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión (FURAG) permite establecer una premisa fundamental: en el contexto de la Provincia Centro de Boyacá, el desempeño de la política de talento humano actúa como un predictor directo del éxito institucional general.

Como se evidencia en la Tabla 8, existe una correlación sustancial entre la solidez de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (PEGTH) y el Índice de Desempeño Institucional (IDI). Los municipios que demuestran un alto promedio en su PEGTH, gestionando eficazmente su capital humano, tienden a reflejar esta fortaleza en su resultado global.

Tabla 10.

Índice de Desempeño Institucional Anual para la Política de GETH por Municipio de la provincia centro de Boyacá periodos (2018-2024).

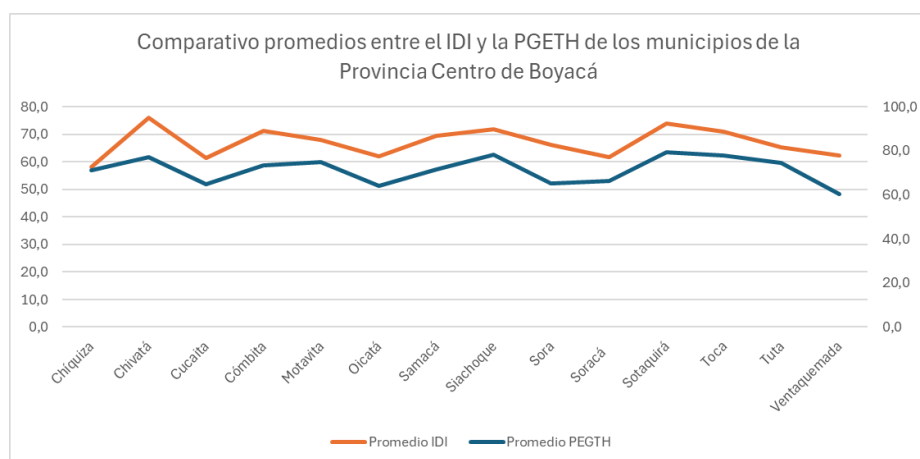
Municipio	Promedio PEGTH	Promedio IDI
Chíquiza	71,1	58,1
Chivatá	77,3	76,0
Cucaita	64,9	61,6
Cómbita	73,3	71,4
Motavita	74,9	67,9
Oicatá	64,2	62,1
Samacá	71,6	69,6
Siachoque	78,4	72,0
Sora	65,3	66,4
Soracá	66,5	61,7
Sotaquirá	79,6	74,0
Toca	77,9	71,1
Tuta	74,6	65,3
Ventaquemada	60,4	62,4

Nota. La Tabla 8 compara los promedios (2018-2024) del Índice de Desempeño Institucional (IDI) general y de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (PEGTH) para los municipios de la provincia Centro de Boyacá, con base en datos del FURAG.

El análisis estadístico de estos datos sugiere que la inversión técnica en el talento humano (variable independiente) impulsa el desempeño general (variable dependiente). Esta relación se ilustra en el Gráfico 1, donde las curvas de desempeño muestran un comportamiento paralelo, evidenciando que cuando la gestión del talento cae (como en la vigencia 2023), el desempeño general de la alcaldía también se ve afectado, y viceversa.

Ilustración 3.

Comparativo de Desempeño Promedio entre el Índice de Desempeño Institucional (IDI) General y la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (PEGTH) por Municipio (2018-2024).



Nota. Elaboración propia con datos tomados de los resultados de FURAG (2018-2024).

4.2.3. Factores Explicativos del Alto Desempeño

Una vez demostrada la correlación estadística, se triangularon los datos con las entrevistas y la revisión documental para identificar qué factores específicos permitieron a

Chivatá alcanzar estos resultados sobresalientes. Se identificaron tres categorías de factores determinantes:

Factor de liderazgo: El estilo de liderazgo identificado en la entidad se presenta como uno de los elementos cualitativos más determinantes para explicar su buen desempeño. A diferencia de estructuras jerárquicas rígidas que suelen caracterizar al sector público, en Chivatá se reconoce un modelo de liderazgo cercano, basado en la escucha activa y en la cultura de puertas abiertas. Esta percepción fue compartida tanto por el personal operativo como por los secretarios, quienes describen al alcalde como una figura accesible y respetuosa. Este tipo de liderazgo fortalece la confianza y el compromiso interno y, al relacionarlo con los resultados altos en la Política de Integridad, se evidencia que el ambiente laboral positivo no se sostiene en incentivos económicos, sino en el trato digno y el respaldo directivo. En este contexto, el salario emocional se convierte en un motor fundamental de productividad, especialmente en un municipio donde predomina la austeridad presupuestal.

Factor administrativo: En el análisis del componente administrativo, se encontró que las limitaciones financieras propias de un municipio de sexta categoría no han sido un obstáculo para el desarrollo del personal. Por el contrario, la entidad ha implementado una práctica administrativa destacada: la gestión mediante alianzas. Ante la imposibilidad de contratar capacitadores especializados, la Secretaría de Gobierno gestionó vínculos con entidades como la ESAP, el SENA y la Gobernación de Boyacá, lo que permitió ejecutar los Planes Institucionales de Capacitación revisados. Gracias a estas alianzas, la formación ofrecida a los funcionarios mantuvo altos estándares sin generar costos para el municipio. Las entrevistas confirman que el personal percibe estas oportunidades como un incentivo real y suficiente, lo que explica por qué el indicador de capacitación se mantiene elevado pese a las restricciones financieras.

Factor contextual: El comportamiento institucional de Chivatá también se explica por un componente contextual relacionado con su resiliencia. La entidad demostró capacidad para enfrentar un golpe administrativo fuerte, evidenciado en la caída de indicadores durante 2023, y logró recuperarse de manera rápida y eficaz en la vigencia siguiente. Esta recuperación no fue resultado del azar, sino de la aplicación rigurosa del ciclo PHVA, lo cual permitió realizar un diagnóstico desde cero, reconstruir la memoria institucional y corregir las brechas documentales

que habían generado la crisis. La información obtenida en las entrevistas con el Asesor MIPG y el Secretario de Planeación confirma que esta reacción inmediata fue producto de una autocrítica honesta y de acciones correctivas oportunas. Esta capacidad para reconocer fallas y actuar con rapidez distingue a Chivatá de otras administraciones que suelen quedarse estancadas tras enfrentar situaciones similares.

4.2.4. Análisis Comparativo de Coherencia Institucional por Niveles

Para determinar el grado de alineación vertical en la gestión del talento humano y validar si los factores de éxito mencionados anteriormente permean toda la estructura, se contrastaron las percepciones de los tres niveles jerárquicos. La siguiente tabla evidencia las disonancias y convergencias entre la visión estratégica (el deber ser gerencial) y la realidad operativa (el ser cotidiano).

Tabla 11.

Matriz de Coherencia Institucional Vertical

Categoría	Nivel Estratégico (Alcalde)	Nivel Táctico (Secretarios/Asesor)	Nivel Operativo (Auxiliares)	Análisis de la Brecha
Liderazgo	Alto	Alto	Alto	Coherencia Total. Existe una alineación exitosa. El estilo de "puertas abiertas" propuesto por el Alcalde es percibido y validado positivamente en todos los niveles, actuando como el principal factor de cohesión.
Inducción	Medio	Bajo	Bajo	Fractura en la Transmisión. El nivel estratégico asume que el proceso se cumple (formalidad), mientras que la operación revela la inexistencia de un protocolo técnico, dependiendo enteramente de la oralidad informal.

Categoría	Nivel Estratégico (Alcalde)	Nivel Táctico (Secretarios/Asesor)	Nivel Operativo (Auxiliares)	Análisis de la Brecha
Indicadores	Alto	Alto	Bajo	Desconexión Técnica. La cultura de medición (FURAG/Metas) es fuerte en la cúpula directiva y asesora, pero no permea la base operativa, quienes ven los indicadores como una tarea ajena a su función diaria.
Carga Laboral	Bajo	Alto	Alto	Disonancia de Percepción. Mientras la estrategia se enfoca en el cumplimiento de metas globales, los niveles táctico y operativo experimentan una saturación funcional ("multitasking") que no es plenamente visibilizada en la toma de decisiones gerenciales.
Capacitación	Alto	Alto	Alto	Alineación Exitosa. Al igual que el liderazgo, la estrategia de formación (PIC) es reconocida transversalmente como una fortaleza, demostrando que la gestión por alianzas sí impacta positivamente en la base.

Nota. Elaboración propia a partir de la triangulación de entrevistas. La escala (Alto/Medio/Bajo) representa la intensidad y valoración positiva que cada nivel otorga a la categoría en su discurso.

El análisis vertical revela que la Alcaldía de Chivatá presenta una coherencia selectiva. Mientras que los aspectos "*blandos*" como el liderazgo y la capacitación fluyen eficazmente desde el despacho hasta la ventanilla (validando los factores de éxito identificados en el apartado 4.2.3), los aspectos "*duros*" o técnicos como la inducción y la medición de indicadores sufren un cortocircuito en el nivel medio. Esto sugiere que el éxito de la entidad depende más de la voluntad humana y el clima laboral (Fortaleza Cultural) que de la estandarización de procesos (Debilidad Estructural).

4.2.5. Síntesis de Hallazgos Críticos y Estratificación de Riesgos

A partir de la triangulación normativa, documental y cualitativa, se presenta una clasificación de los hallazgos según su nivel de impacto en el desempeño institucional. Esta estratificación permite diferenciar entre las fallas que representan un riesgo estructural para la entidad, aquellas que afectan la funcionalidad operativa y los factores que, aunque requieren ajustes, se encuentran mitigados por la cultura organizacional y funcionan actualmente como fortalezas.

Los hallazgos críticos, considerados de riesgo estructural, corresponden a factores que vulneran la normativa vigente o comprometen la continuidad de la gestión pública. En primer lugar, se identifica la informalidad en la gestión del conocimiento asociada al proceso de inducción. Aunque la norma establece lineamientos claros, la evidencia demuestra que no existen protocolos estandarizados y que el empalme entre funcionarios se reduce a una transmisión verbal sin soporte institucional. En segundo lugar, se observa una vulnerabilidad documental marcada por la ausencia de Tablas de Retención Documental actualizadas y la pérdida de información clave de la administración anterior, situación que incidió directamente en la caída del IDI en 2023.

La ausencia de indicadores de proceso constituye un nuevo riesgo crítico, ya que la entidad no cuenta con un tablero de control interno, limitando la capacidad de monitoreo preventivo y restringiendo la medición del desempeño al reporte anual del FURAG.

Los hallazgos moderados, catalogados como riesgos funcionales, hacen referencia a aspectos que permiten operar a la entidad, pero bajo condiciones que restringen su eficiencia y actualización técnica. Entre ellos se encuentra la desactualización de la arquitectura organizacional. Aunque existe un Manual de Funciones vigente, este data de 2016 y no incorpora las competencias comportamentales exigidas por el Decreto 815 de 2018, generando un desfase entre la práctica institucional y la normatividad. Asimismo, la evaluación del desempeño presenta un alcance limitado, ya que solo cubre al personal de carrera administrativa, equivalente

al 5% de la planta. El 95% restante depende de seguimientos informales realizados por los supervisores, lo cual introduce subjetividad en la valoración del rendimiento.

Finalmente, los hallazgos leves y factores mitigadores se relacionan con elementos que presentan oportunidades de mejora, pero que actualmente funcionan como mecanismos de protección institucional. Uno de ellos es la compensación por liderazgo, aunque existen deficiencias en materia de incentivos económicos y altos niveles de carga laboral, el estilo de liderazgo accesible y cercano genera un “*salario emocional*” valorado por el personal operativo, favoreciendo la permanencia y el compromiso. Otro factor positivo es la resiliencia operativa. Pese a la sobrecarga funcional, no se evidencian tensiones internas significativas; por el contrario, prevalece una orientación fuerte hacia el servicio al ciudadano, que cohesiona a los equipos de trabajo y permite superar las limitaciones a través de la colaboración solidaria.

4.3. La Dinámica del Desempeño en la Escasez

Más allá de la validación estadística de los indicadores, la triangulación de las fuentes permite construir una narrativa explicativa sobre cómo opera realmente la gestión pública en Chivatá. Los resultados revelan que el “*alto desempeño*” no es consecuencia de una maquinaria burocrática perfecta, sino el producto de tensiones y compensaciones humanas que ocurren en tres dimensiones clave explicadas en seguida.

4.3.1. La Paradoja de la Transmisión: Estrategia Clara, Ejecución Informal

Existe una fractura en la correa de transmisión entre el Nivel Estratégico y el Operativo. Mientras que la visión gerencial (Alcalde) y los documentos de planeación (PETH) establecen directrices claras alineadas a la norma nacional, la realidad operativa (Auxiliares) discurre por canales informales. El ejemplo más contundente es la Inducción. Para la alta dirección, el proceso “se cumple” porque existe la voluntad política y los documentos base; sin embargo, para el funcionario que ingresa, la realidad es un “empalme” de tradición oral. Esta dependencia de la oralidad explica por qué la entidad es funcional en el día a día (las tareas se hacen), pero frágil estructuralmente: el conocimiento reside en las personas y no en los procesos, lo que la hace vulnerable ante la rotación de personal, tal como se demostró con la crisis documental de 2023.

4.3.2. El Liderazgo como Amortiguador de la Sobrecarga

Los datos cualitativos evidencian una contradicción aparente, la categoría "*Carga Laboral*" fue la más mencionada con connotación de saturación (76 veces), pero la categoría "*Clima Laboral*" se mantiene positiva. ¿Cómo es posible que funcionarios sobrecargados estén satisfechos? La respuesta reside en el estilo de liderazgo. La narrativa de "puertas abiertas" y "trato humano" del Alcalde actúa como un mecanismo de compensación psicológica. Ante la imposibilidad financiera del municipio (sexta categoría) de ofrecer incentivos monetarios o ampliar la planta de personal, el "salario emocional" y la mística de servicio al ciudadano se convierten en el combustible que sostiene la operación. Los funcionarios no trabajan por el proceso, trabajan por el compromiso con el líder y la comunidad.

4.3.3. Resiliencia Reactiva vs. Preventiva

El comportamiento histórico del IDI (Caída a 53.7 en 2023 y recuperación a 89.7 en 2024) narra la historia de una entidad que posee una alta capacidad de reacción, pero una baja capacidad de prevención. La caída del 2023 no fue un fallo del talento humano *per se*, sino el colapso de la memoria institucional (falta de evidencias documentales). La recuperación en tiempo récord ("V" estadística) demuestra que el equipo humano tiene la competencia técnica para reconstruir el rumbo (Ciclo PHVA), pero la lección crítica es que el éxito de Chivatá ha sido resiliente de manera reactiva. El desafío, por tanto, no es seguir apagando incendios con eficiencia, sino blindar los procesos (Gestión Documental e Indicadores Internos) para que el desempeño no dependa heroicamente de la recuperación, sino que se sostenga en la estabilidad.

4.4. Formulación del Modelo de Buenas Prácticas y Recomendaciones

En respuesta a la discusión anterior y cumpliendo con el tercer objetivo específico, este apartado formaliza la propuesta de gestión. Se construye así una hoja de ruta aplicable que va más allá del diagnóstico, estructurándose de manera dual: por un lado, sistematiza las prácticas exitosas replicables (El Modelo); y por otro, plantea las acciones de mejora para las tensiones identificadas.

4.4.1. El "Modelo Chivatá": Prácticas Replicables para la Gestión

A partir de la triangulación de los resultados se configuró un modelo que demuestra que el rendimiento institucional no depende exclusivamente de la disponibilidad presupuestal. El análisis permitió identificar tres pilares fundamentales que pueden ser adoptados por entidades territoriales con condiciones similares. El primero es la gestión eficiente a través de alianzas sin costo, demostrando que la falta de recursos no debe frenar el desarrollo del talento humano. En lugar de contratar capacitaciones costosas, el municipio ha aprovechado de manera estratégica la oferta pública gratuita ofrecida por entidades como la ESAP, el SENA, la Gobernación o las ARL. Esta práctica asegura la cualificación continua del personal en temas claves como MIPG, SECOP II y Gobierno Digital.

El segundo pilar corresponde al liderazgo de puertas abiertas, que se ha consolidado como una forma de salario emocional. Las entrevistas evidenciaron que el clima laboral positivo se sostiene gracias a un estilo de dirección cercano, horizontal y accesible. La comunicación directa entre los niveles jerárquicos permite que los funcionarios se sientan acompañados, escuchados y valorados, lo que se convierte en un incentivo no monetario que fortalece el compromiso institucional.

El tercer pilar es la resiliencia operativa, expresada en la capacidad de aplicar un ciclo PHVA ágil. La recuperación del Índice de Desempeño Institucional entre 2023 y 2024 demuestra que, ante dificultades como la pérdida de información o la disminución de indicadores, la administración optó por realizar autodiagnósticos transparentes y activar planes de mejoramiento inmediatos. Esta respuesta oportuna permitió reconstruir la memoria institucional y revertir los resultados negativos.

4.4.2. Hoja de Ruta para el Fortalecimiento Interno

Para avanzar del nivel de “Transformación” hacia una etapa de “Consolidación” plena, se plantean diversas acciones de mejora derivadas de las tensiones identificadas en el diagnóstico. Una de las prioridades es la actualización de la arquitectura organizacional, ya que el Manual de Funciones vigente data de 2016 y requiere ser alineado con las competencias comportamentales establecidas por el Decreto 815 de 2018. Esto permitirá que la evaluación del

desempeño tenga un sustento técnico actualizado y no dependa únicamente de instrucciones verbales o prácticas informales.

Otro componente esencial es la formalización del proceso de ingreso. Actualmente, la inducción ocurre de manera informal mediante empalmes entre compañeros, por lo que se recomienda implementar un Protocolo Institucional de Inducción. La creación de un Kit de Bienvenida Digital que incluya el Código de Integridad, el PETH y el mapa de procesos garantizaría que todos los servidores, sin importar su modalidad de vinculación, reciban la misma orientación sobre la cultura organizacional y las responsabilidades institucionales.

Finalmente, es indispensable fortalecer la gestión del conocimiento y la protección de la memoria institucional. La caída en el desempeño registrada en 2023 evidenció la vulnerabilidad de la información en situaciones de rotación del personal. Por ello, se propone implementar un repositorio digital centralizado donde se almacenen las evidencias de ejecución de los planes, como actas, listas de asistencia e informes, de forma que la entidad cuente con un respaldo seguro e independiente de los cambios administrativos.

4.4.3. Estrategia de Socialización: Taller de Transferencia

Teniendo en cuenta las restricciones de agenda propias de la alcaldía, la socialización de los hallazgos de esta investigación se materializa a través de la entrega formal del presente trabajo de grado al Despacho del Alcalde y a la Oficina Asesora de MIPG. Esta decisión metodológica busca que el documento trascienda su naturaleza académica para convertirse en un insumo técnico de consulta directa.

De esta manera, la monografía se constituye en la memoria institucional que valida las buenas prácticas ejecutadas durante el cuatrienio y señala las rutas de mejora. Al poner este documento a disposición de la entidad, se garantiza que el "Modelo Chivatá" quede documentado para ser consultado tanto por el equipo saliente como por la nueva administración, sirviendo como una herramienta cualificada para el empalme y la toma de decisiones estratégicas.

Con la definición de este mecanismo de entrega documental, se cierra el análisis de los resultados. La investigación ha logrado decodificar la "caja negra" del éxito en Chivatá,

demostrando que el desempeño institucional en contextos de escasez no es producto del azar, sino de la convergencia entre una planeación rigurosa, una ejecución recursiva y un liderazgo humanista. A partir de esta evidencia empírica sistematizada en el presente documento, se procede a exponer las conclusiones y las referencias bibliográficas que sustentan el estudio.

Conclusiones

Se concluye que la Alcaldía de Chivatá ha logrado superar la etapa de cumplimiento formal de requisitos, alcanzando una alineación exitosa entre los Planes Estratégicos de Talento Humano (PETH) y el Plan de Desarrollo Municipal, lo cual se refleja en sus puntajes sobresalientes en la dimensión de Direccionamiento Estratégico. Sin embargo, persiste una brecha significativa en la ejecución de los procesos de soporte, caracterizada por una alta informalidad. Actividades críticas como la inducción y la gestión del conocimiento dependen casi exclusivamente de la oralidad y la voluntad de los funcionarios ("empalme"), careciendo de protocolos estandarizados que blinden la memoria institucional ante la rotación de personal, lo que constituye una vulnerabilidad estructural para la entidad.

La investigación desmitifica la premisa de que el alto desempeño institucional en municipios de sexta categoría depende exclusivamente de la disponibilidad de recursos financieros. En el caso de estudio, el sostenimiento de indicadores positivos en el FURAG se explica por la convergencia de tres factores intangibles que compensan la austeridad: un liderazgo humanista que actúa como "*salario emocional*" frente a la carga laboral; una gestión administrativa recursiva basada en alianzas interinstitucionales (SENA/ESAP) para garantizar la capacitación a costo cero; y una alta resiliencia operativa que permite a la entidad aplicar el ciclo PHVA para recuperarse rápidamente de caídas en el desempeño, como la evidenciada en la vigencia 2023.

El análisis comparativo por niveles jerárquicos permite concluir que la entidad posee una fuerte cohesión en aspectos culturales ("*blandos*"), pero presenta fracturas en aspectos técnicos ("*duros*"). Mientras que la visión de servicio al ciudadano y el clima laboral positivo permean eficazmente desde el Alcalde hasta el nivel asistencial, la cultura de la medición y el seguimiento por indicadores se queda estancada en el nivel directivo, sin ser apropiada por la base operativa. Esto representa un riesgo funcional, ya que el monitoreo de la gestión recae en pocas personas y

no en un sistema de autocontrol generalizado, generando una dependencia excesiva del reporte anual externo y limitando la capacidad de corrección preventiva.

Finalmente, se concluye que la mayor amenaza para la sostenibilidad del desempeño en Chivatá no es la falta de talento, sino la debilidad en la gestión documental. La ausencia histórica de Tablas de Retención Documental actualizadas y la inexistencia de una "*Matriz Documental Mínima*" por proceso impiden garantizar la trazabilidad completa de las actuaciones administrativas. Esta falla sistémica convierte a la entidad en una organización que opera con eficiencia en el presente, pero que tiene dificultades para construir memoria histórica, lo que obliga a cada nueva administración a reconstruir procesos que ya deberían estar institucionalizados.

Anexos

Anexo A

ANEXO A. MATRIZ DE TRIANGULACIÓN DE FUENTES Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Obj. Esp. (Trazabilidad)	Categoría / Lineamiento Normativo (Deber Ser)	Evidencia Mínima Esperada	Verificación	Fuente Específica	Hallazgo Documental, Cualitativo y Cuantitativo	Interpretación y Convergencia	Nivel de Convergencia
OBJETIVO 1	1. Planeación Estratégica (PETH) Articulación con Planeación Institucional	Documento PETH firmado y alineado a metas.	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Parcial	Doc: PETH 2019-2023 Cuali: Entrevista Asesor MIPG	Doc: Existen PETH anuales alineados al Plan de Desarrollo "Chivatá Somos Todos". Cuali: El asesor confirma que no es un "copia y pegue",	Convergencia: Existe una alineación total. La planeación no es solo documental, sino que se refleja en un puntaje de direccionamiento sobresaliente.	Alto

Obj. Esp. (Trazabilidad)	Categoría / Lineamiento Normativo (Deber Ser)	Evidencia Mínima Esperada	Verificación	Fuente Específica	Hallazgo Documental, Cualitativo y Cuantitativo	Interpretación y Convergencia	Nivel de Convergencia
	(Dec. 612/2018).			Cuanti: IDI Dimensión 2 (2024)	sino basado en diagnóstico real. Cuanti: Puntaje Direccionamiento Estratégico 2024: 94.9.		
OBJETIVO 1	2. Manual de Funciones Socialización y uso (Dec. 1083/2015).	Resolución de adopción y actas.	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Parc	Doc: Decreto No. 008 Cuali: Entrevista Secretaria de Gobierno	Doc: Manual adoptado formalmente. Cuali: Los funcionarios lo conocen y está en cada oficina, aunque	Tensión: El documento existe y se conoce, pero hay una brecha leve entre la formalidad del manual y la dinámica operativa diaria.	Medio

Obj. Esp. (Trazabilidad)	Categoría / Lineamiento Normativo (Deber Ser)	Evidencia Mínima Esperada	Verificación	Fuente Específica	Hallazgo Documental, Cualitativo y Cuantitativo	Interpretación y Convergencia	Nivel de Convergencia
					el asesor señala que el día a día a veces prima sobre el manual.		
OBJETIVO 1	3. Ingreso (Inducción) Proceso formal sobre cultura y MIPG (Dec. 1567/1998).	Programa de Inducción y actas firmadas.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Parc	Cuali: Entrevista Secretaria Despacho y Aux. Hacienda	<p>Doc: Se menciona en los PIC, pero no hay actas formales cargadas.</p> <p>Cuali: La práctica real es el "Empalme" (15 días) o aprendizaje empírico, no una inducción formal de Talento Humano.</p>	Divergencia: Aunque el PIC lo planea, la realidad operativa se basa en la transferencia de puesto a puesto (empalme) más que en una inducción institucional estructurada.	Bajo

Obj. Esp. (Trazabilidad)	Categoría / Lineamiento Normativo (Deber Ser)	Evidencia Mínima Esperada	Verificación	Fuente Específica	Hallazgo Documental, Cualitativo y Cuantitativo	Interpretación y Convergencia	Nivel de Convergencia
OBJETIVO 1	4. Capacitación (PIC) Alineación con Plan Nacional (DAFP).	Documento PIC anual.	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Parc	Doc: PIC 2018-2024 Cuali: Entrevista Auxiliares	Doc: Planes estructurados y con resolución. Cuali: Funcionarios perciben las capacitaciones como útiles y pertinentes para su crecimiento. Cuanti: Dimensión Talento Humano 2024: 90.89.	Coincidencia: La inversión en capacitación es percibida positivamente y se correlaciona con la recuperación del puntaje de Talento Humano en 2024.	Alto

Obj. Esp. (Trazabilidad)	Categoría / Lineamiento Normativo (Deber Ser)	Evidencia Mínima Esperada	Verificación	Fuente Específica	Hallazgo Documental, Cualitativo y Cuantitativo	Interpretación y Convergencia	Nivel de Convergencia
OBJETIVO 2	5. Bienestar (Clima) Estímulos y Calidad de Vida (Ley 909/2004).	Plan de Bienestar.	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Parc	Doc: Planes Bienestar 2018-2023 Cuali: Entrevista Alcalde	Doc: Planes enfocados en deporte e integración. Cuali: A pesar de ser municipio de 6ta categoría (pocos recursos), el Alcalde prioriza el bienestar humano como eje central.	Sinergia: La falta de grandes recursos financieros se compensa con voluntad política y actividades de integración que mantienen un buen clima laboral.	Alto
OBJETIVO 2	6. Evaluación (EDL)	Formatos EDL y PMI.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Cuali: Entrevista Asesor MIPG y Funcionarios	Doc: Estrategia mencionada en PETH.	Limitación: El cumplimiento normativo es estricto para carrera, pero la cultura de	Medio

Obj. Esp. (Trazabilidad)	Categoría / Lineamiento Normativo (Deber Ser)	Evidencia Mínima Esperada	Verificación	Fuente Específica	Hallazgo Documental, Cualitativo y Cuantitativo	Interpretación y Convergencia	Nivel de Convergencia
	Valoración del Mérito (Acuerdo CNSC).		[X] Parc		Cuali: Solo se aplica formalmente a la única funcionaria de carrera (Comisaria). El resto (provisionales/CPS) tiene seguimiento informal.	evaluación formal no cubija a toda la planta por la naturaleza de su vinculación.	
OBJETIVO 2	7. Liderazgo e Integridad Código de Integridad (MIPG Dimensión 1).	Código adoptado y Actas.	[X] Si [] No [] Parc	Doc: Resolución 0282 (Código) Cuali: Entrevista Secretaria Despacho	Doc: Código adoptado. Cuali: Se percibe un liderazgo de "puertas abiertas", respeto y ética. No hay reportes de presión indebida.	Factor de Éxito: El estilo de liderazgo humano y cercano del Alcalde valida y refuerza los resultados cuantitativos de integridad.	Alto

Obj. Esp. (Trazabilidad)	Categoría / Lineamiento Normativo (Deber Ser)	Evidencia Mínima Esperada	Verificación	Fuente Específica	Hallazgo Documental, Cualitativo y Cuantitativo	Interpretación y Convergencia	Nivel de Convergencia
					Cuanti: Recuperación IDI.		
TRANSVERSAL	8. Ciclo PHVA (Mejora) Acciones correctivas y preventivas.	Planes de Mejoramiento.	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Parc	Doc: Plan Mejoramiento CGB Cuanti: Histórico IDI (Excel)	Cuanti: Caída IDI 2023 (53.7) -> Recuperación IDI 2024 (89.7). Cuali: Se identificó la falla (falta de evidencias) y se corrigió radicalmente en un año.	Resiliencia: La entidad demostró una capacidad excepcional de aplicar el ciclo PHVA para recuperarse de una caída crítica en tiempo récord.	Alto

Obj. Esp. (Trazabilidad)	Categoría / Lineamiento Normativo (Deber Ser)	Evidencia Mínima Esperada	Verificación	Fuente Específica	Hallazgo Documental, Cualitativo y Cuantitativo	Interpretación y Convergencia	Nivel de Convergencia
OBJETIVO 3	9. Gestión del Conocimiento Memoria Institucional (MIPG Dimensión 6).	Tablas de Retención / Archivo.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Parc	Cualí: Entrevista Alcalde / Asesor MIPG Cuanti: IDI D6 (Gestión Conocimiento)	Cualí: Se reconoce como debilidad histórica (archivos desactualizados), pero el Alcalde actual deja un archivo moderno y digitalizado. Cuanti: Puntaje D6 pasó de 16.1 (2023) a 79.55 (2024).	Avance: Aunque históricamente fue débil, la gestión actual transformó esta debilidad en una fortaleza emergente (aumento de +63 puntos).	Medio

NOTAS TÉCNICAS DE ESTANDARIZACIÓN

Criterios de Verificación (Columna 4)

- **Sí:** Existe evidencia documental completa, cumple con la normativa vigente (Decreto/MIPG) y se verifica su apropiación en la práctica por parte de los funcionarios.
- **Parcial:** Existe evidencia documental pero no está actualizada, no cumple totalmente el lineamiento técnico, o no hay apropiación real en la práctica
- **No:** No existe evidencia documental ni práctica reconocida en la entidad.

Tipología de Interpretación (Columna 7 - Definición de Hallazgos):

- **Convergencia / Coincidencia:** Cuando la evidencia documental, el dato estadístico y la entrevista apuntan a la misma conclusión positiva, reforzándose mutuamente.
- **Validación:** Cuando la percepción cualitativa de los funcionarios confirma que un instrumento técnico (ej. Evaluación de Desempeño) realmente funciona y genera valor, validando el dato cuantitativo.
- **Factor de Éxito:** Hallazgo donde la triangulación permite identificar una causa directa y determinante del alto desempeño institucional (Ej. Liderazgo que genera Integridad).
- **Sostenibilidad:** Evidencia de que un proceso está tan institucionalizado, formalizado y apropiado, que tiene la capacidad de mantenerse en el tiempo, independientemente de los cambios de administración.

- **Legado:** Conocimiento explícito o tácito acumulado que la administración actual transfiere de manera organizada a la siguiente para garantizar la continuidad del servicio (Memoria Institucional).
- **Análisis:** Se utiliza cuando el hallazgo es complejo y no es totalmente positivo ni negativo; implica cumplimiento en la forma, pero vacíos en el fondo (Ej. Se hacen actividades de bienestar, pero no resuelven el clima laboral).
- **Tensión:** Cuando existe cumplimiento normativo (documento firmado), pero la práctica social es débil, informal o desconocida por el funcionario. Revela una brecha de implementación.
- **Divergencia:** Cuando la práctica empírica de la entidad va por un camino diferente al establecido por la norma técnica, aunque se logren resultados parciales (Ej. Inducción verbal vs. Inducción formal).
- **Contradicción:** Cuando la evidencia documental afirma algo (Ej. "Sí hay inducción") pero los actores clave lo niegan rotundamente (Ej. "Nunca me dieron inducción").

Nivel de Convergencia (Columna 8)

- **Alto:** La evidencia documental, el dato cuantitativo (FURAG) y la percepción cualitativa (Entrevista) coinciden plenamente y se refuerzan mutuamente.
- **Medio:** Existen coincidencias generales, pero se presentan matices o pequeñas discrepancias entre lo escrito y lo practicado.
- **Bajo:** Existe una contradicción evidente entre las fuentes (Ej. El documento dice "Sí" pero el funcionario dice "No").

Anexo B

ANEXO B. GUIONES DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Guion 1: Entrevista Semiestructurada (Nivel Estratégico)

Participante: Alcalde Municipal

Investigadora: Paula Andrea Fernández Durán

Proyecto: Las Claves del Desempeño Institucional. Análisis de la Gestión Estratégica del Talento Humano en la Alcaldía de Chivatá - Boyacá como modelo para municipios de sexta categoría 2018-2024.

Objetivo de la Entrevista: Comprender la visión, el liderazgo y los factores de decisión estratégica que impulsaron el alto desempeño en GETH y MIPG.

Introducción y Consentimiento Informado

Buenos días/tardes, señor alcalde. Muchas gracias por recibirme.

Mi nombre es Paula Andrea Fernández Durán, y soy estudiante de Administración Pública Territorial de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

Actualmente, estoy realizando mi trabajo de grado titulado: *'Las Claves del Desempeño Institucional. Análisis de la Gestión Estratégica del Talento Humano en la Alcaldía de Chivatá - Boyacá como modelo para municipios de sexta categoría 2018-2024.*

El objetivo de esta entrevista es comprender, desde su perspectiva como líder, los factores de éxito y las buenas prácticas que han llevado a la Alcaldía de Chivatá a tener un alto desempeño en su gestión del talento humano y el modelo MIPG. Su visión y experiencia son fundamentales para esta investigación.

La entrevista es voluntaria y sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad. Los hallazgos se presentarán de forma generalizada en el informe final, protegiendo la identidad de los participantes. Se estima que esta conversación durará aproximadamente 20 o 30 minutos.

Con su permiso, me gustaría grabar la conversación (solo el audio) únicamente para asegurar la precisión de la transcripción y no perder ningún detalle de sus valiosos aportes.

¿Está usted de acuerdo en participar y en que grabar la sesión?"

Si___ No___

PREGUNTAS

Visión y Contexto

1. Para empezar, hábleme de su visión de la administración pública. ¿Qué objetivo específico ha querido lograr en Chivatá en términos de modernización institucional durante su periodo?

Objetivo específico 1

Planeación y Articulación

2. Sabemos que la Secretaría de Gobierno formula el Plan de Talento Humano, pero debe articularse con Planeación. ¿Cómo garantiza usted que esas dos áreas trabajen unidas para cumplir sus metas de gobierno y no como islas independientes?

Organización

3. Respecto a la estructura interna: ¿Considera que el Manual de Funciones actual permite a la alcaldía operar eficientemente o cree que necesita ajustes?

Capacitación e Inversión

4. Los recursos en sexta categoría son limitados. ¿Por qué decide usted invertir presupuesto en Capacitación y Bienestar? ¿Cómo ve el retorno de esa inversión en el servicio al ciudadano?

Objetivo específico 2

Seguimiento y Medición (PHVA)

5. Señor Alcalde, más allá del resultado anual del FURAG, ¿utiliza usted algún tablero de control, semáforo o sistema de indicadores internos para monitorear la gestión mes a mes? ¿Cómo toma decisiones basadas en esos datos?

Gestión del Riesgo

6. Dentro del modelo MIPG, la gestión del riesgo es fundamental. Desde su rol directivo, ¿cómo identifican y manejan los riesgos que podrían impedir el cumplimiento de las metas de talento humano?

Liderazgo y Cultura

7. ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo con los funcionarios? ¿Es una alcaldía de jerarquías estrictas o de puertas abiertas? ¿Cómo promueve personalmente la cultura de la integridad en su equipo?

Resiliencia

8. En 2023 hubo fluctuaciones (caídas) en el IDI. ¿Qué decisiones gerenciales tomó su despacho para corregir el rumbo y recuperar el nivel?

Objetivo específico 3

Gestión del Conocimiento y Sostenibilidad

9. El experto sugiere "aprender de los errores". ¿Cómo documenta su gestión para que el próximo Alcalde no empiece de cero (Empalme)?

10. Para garantizar que esto perdure: ¿Qué mecanismos o estrategias está dejando instaladas para que las buenas prácticas de su administración continúen cuando llegue la nueva administración?

Cierre 11. ¿Qué enseñanza clave o consejo le dejaría a otros alcaldes sobre el manejo del personal?

Muchísimas gracias por su honestidad y por su tiempo. Esta información es la más importante para mí estudio, pues es la visión real del día a día. Le reitero la confidencialidad de todo lo hablado. Que tenga un excelente día.

Guion 2: Entrevista Semiestructurada (Nivel Táctico)

Participantes: Secretarios de Despacho (Gobierno, Planeación), Líder de Control Interno y Apoyo MIPG.

Investigadora: Paula Andrea Fernández Durán

Proyecto: "Las Claves del Desempeño Institucional. Análisis de la Gestión Estratégica del Talento Humano en la Alcaldía de Chivatá - Boyacá como modelo para municipios de sexta categoría 2018-2024".

Objetivo de la Entrevista: Comprender el "cómo" se ejecutan, articulan, miden y controlan los procesos de GETH y MIPG en la práctica.

Introducción y Consentimiento Informado

Buenos días/tardes. Muchas gracias por su tiempo.

Mi nombre es Paula Andrea Fernández Durán, y soy estudiante de Administración Pública Territorial de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

Estoy realizando mi trabajo de grado, que busca analizar el caso de éxito de la Alcaldía de Chivatá en su gestión del talento humano, para entender qué buenas prácticas han implementado y cómo lo han logrado, con el fin de que sirva de modelo a otros municipios.

La entrevista es voluntaria y sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad. Los hallazgos se presentarán de forma generalizada en el informe final, protegiendo la identidad de los participantes. Se estima que esta conversación durará aproximadamente 20 o 30 minutos.

Con su permiso, me gustaría grabar la conversación (solo el audio) únicamente para asegurar la precisión de la transcripción y no perder ningún detalle de su experiencia.

¿Está usted de acuerdo en participar y en que grabar la sesión?"

Si___ No___

PREGUNTAS

Rol y Gobernanza

1. Describa su rol. ¿Existen actores responsables definidos formalmente para la gobernanza del MIPG en la entidad?

Objetivo específico 1

Planeación (PETH)

2. El Decreto 612 del 2018 exige articulación: ¿Cómo garantizan que el Plan Estratégico de Talento Humano responda a las prioridades institucionales y no sea un documento repetido? ¿Cómo participan los funcionarios en su diagnóstico?

Organización y Gestión Documental

3. Sobre el Manual de Funciones: ¿Es conocido por todo el personal? ¿Ustedes realmente lo usan como referente para los procesos de selección y evaluación, o es un documento que no se consulta? *Pregunta de profundización:* ¿La gestión documental de talento humano está organizada para servir como evidencia ante una auditoría del MIPG?

Capacitación (PIC) y Normas Técnicas

4. Sobre el PIC: ¿Sus temas están alineados con los ejes del Plan Nacional de Formación de Función Pública? ¿Han implementado lineamientos de normas técnicas como ISO 9001 (Calidad) o ISO 31000 (Riesgos)?

Objetivo específico 2

Evaluación (EDL) y Mejora

5. Clave: En la Evaluación del Desempeño, cuando un funcionario obtiene calificación "Satisfactoria" (65-95 puntos), ¿se generan Acciones de Mejora concretas? *Pregunta de profundización:* ¿Cómo aplican el ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar) para asegurar que esas mejoras realmente se cumplan?

Bienestar y Clima

6. Sobre Bienestar: ¿El plan parte de un diagnóstico técnico de clima laboral? ¿Busca la transformación de conflictos internos (como sugiere la teoría) o se enfoca solo en recreación?

Resiliencia

7. Sobre la caída del IDI en 2023: ¿Cuál fue el análisis técnico de las causas que hicieron en el comité y qué plan de choque ejecutaron?

Cultura y Medición Interna

8. Ya hablamos del FURAG como medición externa. Pero ¿tienen ustedes algún sistema de indicadores de gestión interna o un tablero de control para hacerle seguimiento a los indicadores durante el año? ¿Podría compartir qué indicadores usan y cómo los reportan?

Objetivo específico 3

Gestión Conocimiento

9. ¿Utilizaron el Acta de Informe de Gestión del periodo anterior como línea base para su gestión? ¿Cómo comparten experiencias exitosas entre secretarías?

Cierre

10. ¿Cuál es la práctica específica (el "cómo") que Chivatá debe mantener obligatoriamente para llegar al 100% de desempeño?

Guion 3: Entrevista Semiestructurada (Nivel Operativo)

Participantes: Funcionarios de Carrera (Profesionales, Técnicos, Asistenciales).

Investigadora: Paula Andrea Fernández Durán

Proyecto: "Las Claves del Desempeño Institucional. Análisis de la Gestión Estratégica del Talento Humano en la Alcaldía de Chivatá - Boyacá como modelo para municipios de sexta categoría 2018-2024".

Objetivo de la Entrevista: Comprender la percepción y la realidad de cómo se viven las políticas de GETH. Validar la información de los niveles directivos.

Introducción y Consentimiento Informado

Buenos días/tardes. Muchas gracias por aceptar esta invitación.

Mi nombre es Paula Andrea Fernández Durán, y soy estudiante de maestría en la ESAP. Estoy realizando una investigación para entender por qué la Alcaldía de Chivatá es reconocida por tener buenas prácticas en la gestión de su personal.

Quiero enfatizar que esta entrevista es totalmente confidencial y anónima. Su nombre no se usará en ningún momento, y sus respuestas se analizarán de forma general junto con las de

otros compañeros. Mi objetivo es conocer su percepción honesta sobre el ambiente de trabajo y las políticas de personal.

La entrevista es voluntaria y durará aproximadamente 30 minutos.

Con su permiso, me gustaría grabar la conversación (solo el audio) para poder transcribir sus ideas con precisión, pero le reitero que el audio será eliminado una vez transcrito y su identidad protegida.

¿Está usted de acuerdo en participar bajo estas condiciones?"

Si ___ No ___

PREGUNTAS

Rol

1. Describa su rol y responsabilidad principal frente al MIPG y la política de talento humano.
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando aquí y cómo describiría el ambiente de trabajo?
Pregunta de contraste: ¿Considera que la carga laboral está bien distribuida, o existe insuficiencia de personal que afecte el cumplimiento de las metas?

Ingreso e Inducción

3. La norma exige un proceso formal. En su caso: ¿Recibió una inducción estructurada sobre su puesto y el MIPG al ingresar, o tuvo que aprender de manera empírica observando a sus compañeros?

Participación

4. ¿Alguna vez le han preguntado qué necesidades tiene antes de armar los planes anuales (PETH/Bienestar)? ¿Siente que su opinión cuenta?

Organización

5. ¿Usted conoce el Manual de Funciones de la entidad? ¿Tiene claro qué le toca hacer específicamente según ese documento?

Objetivo específico 2**Capacitación**

6. ¿Siente que las capacitaciones que recibe le ayudan realmente a mejorar su trabajo diario, o las siente como un requisito?

Evaluación y Acompañamiento

7. Sobre su Evaluación: Si alguna vez le señalaron algo por mejorar, ¿la entidad le brindó un plan de apoyo? ¿Ha recibido acompañamiento real de su jefe inmediato para cumplirlo?

Liderazgo y Cultura

8. ¿Cómo es la relación con sus jefes inmediatos? ¿Siente respaldo y puertas abiertas?
¿Existe claridad sobre la cultura de integridad en la entidad?

Motivación

9. Más allá del salario, ¿qué le motiva a trabajar aquí? ¿Qué es lo que más le motiva de trabajar en esta entidad?

Comunicación

10. ¿Cómo se entera de los logros o problemas de la Alcaldía? ¿Siente que la información fluye hacia usted de manera oficial?

Objetivo específico 3

Gestión Conocimiento (Empalme)

11. Cuando un compañero antiguo se va o llega uno nuevo, ¿existe un proceso organizado para enseñar y entregar el puesto (empalme) o cada uno aprende solo?

Cierre

12. ¿Hay algo más que quiera agregar sobre su experiencia trabajando aquí?

Muchísimas gracias por su honestidad y por su tiempo. Esta información es la más importante para mí estudio, pues es la visión real del día a día. Le reitero la confidencialidad de todo lo hablado. Que tenga un excelente día.

RESPUESTA A LAS ENTREVISTAS

ALCALDE MUNICIPAL (Nivel Estratégico)

1. Visión de la administración pública y del municipio

El alcalde describe que su visión para Chivatá se fundamenta en fortalecer el tejido social, dignificar a la población y garantizar el acceso a servicios esenciales como agua potable, vivienda e infraestructura adecuada. Señala que su administración apostó por un enfoque humano, dirigido a suplir necesidades históricas del territorio y acercar el Estado a la comunidad.

2. Objetivos de modernización institucional durante su periodo

El mandatario explica que su gobierno buscó modernizar la administración pública en aspectos clave como:

- Sensibilización del personal y promoción de la inclusión.
- Implementación de cursos de lengua de señas para mejorar la accesibilidad y la atención.

- Adecuaciones de infraestructura para garantizar accesibilidad universal.
- Puesta en marcha de la Ventanilla Única, herramienta que ha transformado la atención al ciudadano.
- Bancarización de los servicios de recaudo, permitiendo que los pagos se realicen por medios digitales.

Estas acciones buscan ampliar la eficiencia institucional y facilitar el acceso de la ciudadanía a los servicios del municipio.

3. Articulación entre Talento Humano y Planeación

Aunque la formulación del Plan Estratégico de Talento Humano está a cargo de la Secretaría de Gobierno, el alcalde destaca que la articulación con planeación es sólida gracias a:

- La unidad del equipo de gobierno.
- La comunicación constante entre dependencias.
- El seguimiento a los procesos definidos en el Plan de Desarrollo Municipal.
- La realización de consejos de gobierno todos los lunes, donde se programan y revisan las tareas semanales.

El mandatario resalta que la sinergia entre dependencias es un pilar para cumplir metas.

4. Manual de funciones y estructura institucional

El alcalde afirma que el manual de funciones actual permite el adecuado funcionamiento de la administración.

La reciente reestructuración de planta llevada a cabo en 2023 amplió la capacidad del municipio,

incorporó nuevas secretarías y permitió distribuir mejor las responsabilidades, fortaleciendo la operación institucional.

5. Inversión en capacitación y bienestar

Ante las limitaciones presupuestales propias de un municipio de sexta categoría, el alcalde enfatiza que la capacitación y el bienestar del personal son indispensables, porque:

- El talento humano es el núcleo de la operación institucional.
- Permite ejecutar con calidad los objetivos del plan de desarrollo.
- La formación adecuada impacta directamente el servicio al ciudadano.

Explica que la inversión se traduce en mayor eficiencia, rapidez y trazabilidad en la atención, lo que se refleja en quejas reducidas y procesos simplificados gracias a la ventanilla única y al uso de herramientas digitales.

Respecto a la conectividad en zonas rurales, reconoce que existen limitaciones, pero estas se compensan mediante encuentros comunitarios y presencia directa en veredas, lo que facilita la escucha activa y la respuesta institucional.

6. Seguimiento y medición de la gestión

El alcalde señala que el seguimiento no solo depende del reporte al FURAG, sino que internamente se emplean:

- Reuniones periódicas con control interno.
- Revisión trimestral de avances del Plan de Desarrollo.
- Plataformas como SISPETE y otras herramientas institucionales para monitorear avances.

Indica que el profesional encargado de seguimiento al plan de desarrollo consolida la información periódicamente. En cuanto al acceso ciudadano, refiere que debe consultarse directamente con la Secretaría de Planeación para determinar los canales.

Las decisiones gerenciales se toman con base en este seguimiento, pues el análisis técnico permite ajustar la inversión pública y reforzar áreas rezagadas.

7. Gestión del riesgo en talento humano

El alcalde explica que los riesgos se identifican principalmente a través del monitoreo de tareas y la detección temprana de errores. Los Consejos de Gobierno son el espacio donde se analizan problemáticas y se adoptan medidas correctivas inmediatas.

Aclara que, por normativa, la Evaluación de Desempeño solo aplica a la funcionaria de carrera administrativa. Para la provisionalidad no existe evaluación formal, pero se realiza un seguimiento dinámico y continuo a las tareas.

8. Estilo de liderazgo y cultura organizacional

El alcalde se define como un líder que actúa desde la escucha activa, otorgando autoridad y autonomía a los jefes de dependencia.

Describe la administración como una entidad de puertas abiertas, aunque manteniendo un orden jerárquico que garantiza que los conflictos se resuelvan al nivel más cercano antes de escalar.

Promueve la cultura de integridad a través del ejemplo personal, la transparencia y el trato respetuoso con todos los funcionarios.

9. Resiliencia y recuperación del Índice de Desempeño Institucional (IDI)

Reconoce que en 2023 el IDI presentó una caída significativa. La recuperación lograda en 2024 obedeció a:

- Conformación de un equipo de trabajo técnico y comprometido.
- Diagnósticos oportunos.

- Acciones correctivas inmediatas.
- Fortalecimiento institucional mediante la modernización administrativa y ajustes en planta de personal.

Menciona que la reestructuración de 2023 respondió a diagnósticos previos y a la necesidad de responder a la inconformidad ciudadana frente a la calidad del servicio.

10. Gestión del conocimiento y continuidad institucional

Explica que su administración deja todos los procesos documentados y digitalizados, incluyendo un archivo municipal moderno que no existía en administraciones previas. La infraestructura del archivo y la digitalización garantizan la continuidad para futuras alcaldías.

El empalme recibido fue realizado según la normativa y, aunque no está publicado en medios digitales, el alcalde asegura que el documento se encuentra en poder de la entidad.

11. Estrategias para garantizar la sostenibilidad de las buenas prácticas

El mandatario señala que su administración deja instaladas herramientas clave como:

- Software y sistemas institucionales en propiedad del municipio.
- La ventanilla única como herramienta permanente.
- Nueva infraestructura administrativa accesible e incluyente.
- Estrategias de comunicación basadas en redes sociales.
- Escenarios de participación y escucha activa con las comunidades.
- Fortalecimiento de las mesas juveniles y demás espacios de participación ciudadana.

Estos elementos permiten que los procesos continúen en el tiempo y que el desempeño institucional no dependa exclusivamente de la voluntad política de un periodo.

12. Consejo para otros alcaldes

El alcalde concluye que la clave para manejar adecuadamente el personal es actuar con sensatez y tranquilidad al momento de seleccionar funcionarios.

Considera fundamental ubicar a cada persona según sus capacidades, analizándolas con responsabilidad y asegurándose de que posean las competencias necesarias para el cargo.

ASESOR DE MIPG y LIDER DE CONTROL INTERNO (Nivel Táctico)

El asesor de MIPG de la Alcaldía de Chivatá está vinculado mediante un contrato de prestación de servicios profesionales. Su rol consiste en acompañar y asesorar los procesos de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), así como apoyar técnicamente la implementación del control interno de gestión. Explica que la entidad cuenta con actores responsables definidos formalmente para la gobernanza del MIPG. Esta definición se realizó desde el ejercicio inicial de planeación, el cual incluyó un autodiagnóstico para identificar necesidades, la formulación de políticas y posteriormente la elaboración de los planes de acción. En estas fases se designaron responsables para cada política, lo que permite claridad sobre la ejecución de cada componente del modelo.

Planeación y Plan Estratégico de Talento Humano (PETH)

El asesor señala que en muchos municipios pequeños es común encontrar planes estratégicos o políticas de talento humano que son copias de documentos nacionales o departamentales. Sin embargo, afirma que en Chivatá se realizó un esfuerzo por diferenciarse mediante un ejercicio serio de diagnóstico territorial. En este proceso se identificaron las debilidades institucionales y las necesidades reales de los funcionarios.

Para ello se desarrollaron tres estrategias principales:

1. Autodiagnóstico interno

El asesor recorrió cada una de las oficinas de la entidad aplicando entrevistas y formatos preestablecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Estos instrumentos permitieron determinar cuáles eran las problemáticas más relevantes y las acciones prioritarias. Además, se revisaron indicadores de años anteriores, lo que evidenció debilidades claras en temas como servicio al ciudadano e indicadores propios del MIPG.

2. Participación de los funcionarios

Los servidores públicos participaron a través de dos mecanismos:

- Entrevistas personales, realizadas directamente con cada dependencia.
- Encuestas virtuales, en las que se consultó a los funcionarios sobre sus necesidades de capacitación. Estas encuestas incluían propuestas de temas sugeridos por Función Pública y permitieron obtener una visión clara y participativa de las prioridades del personal.

Con esta información, el PETH se formuló de manera coherente con la realidad institucional, teniendo en cuenta no solo lineamientos nacionales sino el contexto y las necesidades propias del municipio.

3. Análisis de repetición normativa

El asesor explica que algunos elementos del PETH pueden coincidir con lineamientos nacionales, dado que estos responden a normas de orden obligatorio. Sin embargo, el factor diferencial del municipio radica en el trabajo participativo y el análisis de indicadores que permitieron generar un documento ajustado al contexto local.

Organización y Gestión Documental

Manual de Funciones

El asesor señala que el Manual de Funciones es conocido por los funcionarios y se encuentra disponible en cada oficina. No obstante, reconoce que este documento no ha sido interiorizado totalmente, ya que en muchos casos el trabajo se desarrolla más en función de las

tareas diarias que de lo establecido en el manual. Esta situación, afirma, es común en varias entidades públicas.

Durante los procesos de inducción y reinducción se revisa el manual e insiste en la importancia de comprender las responsabilidades asignadas. En los procesos de evaluación del desempeño, el Manual de Funciones sí es un referente obligatorio, aunque su aplicación es limitada, ya que únicamente la Comisaría de Familia cuenta con personal de carrera administrativa, siendo esta la dependencia donde se aplica formalmente el proceso de evaluación de desempeño.

Gestión Documental

El asesor reconoce que la gestión documental es una de las políticas más débiles del municipio. Entre las principales falencias destaca:

- La inexistencia de un Cuadro de Clasificación Documental.
- La ausencia de un Programa de Gestión Documental estructurado y actualizado.
- La desactualización de las Tablas de Retención Documental, que datan de 2012–2016 y no reflejan la estructura actual de la entidad ni las nuevas secretarías creadas posteriormente.
- La falta de apoyo profesional especializado en el área de archivo.

Señala que estas falencias podrían generar hallazgos en caso de una auditoría del Archivo General de la Nación. Por esta razón, la administración municipal tiene previsto contratar personal profesional para fortalecer esta política a partir del año 2026.

Capacitación (PIC) y Normas Técnicas

El asesor afirma que el Plan Institucional de Capacitación (PIC) se formula siguiendo los lineamientos del Plan Nacional de Formación de Función Pública. Todas las actividades de

capacitación deben estar soportadas con evidencias verificables, como registros de asistencia, documentos soporte, manuales, materiales y enlaces de referencia.

Indica que la caída del Índice de Desempeño Institucional (IDI) en 2023 se debió principalmente a la ausencia de soportes documentales por parte de la administración anterior. En 2024, a través del autodiagnóstico, se evidenció esta carencia, lo que obligó a reconstruir la planeación del PIC y elaborar la documentación faltante.

Aclara además que el formulario detallado del FURAG y la evidencia que respalda las respuestas no son documentos públicos. Solo la Secretaría de Gobierno y el asesor MIPG, como responsables del reporte, tienen acceso a esta información. Lo único público es la puntuación final.

Evaluación y Mejora Continua (PHVA)

En cuanto al seguimiento interno de la implementación del MIPG, el asesor explica que la entidad utiliza principalmente el Plan de Acción por Política, formulado anualmente. Este plan constituye la herramienta central para monitorear el avance institucional, identificar incumplimientos y orientar acciones de mejora. Aunque la entidad no cuenta con un tablero de control más sofisticado, este plan permite realizar un seguimiento efectivo.

Resiliencia – Caída del IDI 2023

El asesor señala que la disminución del índice en 2023 se explica por la falta de evidencia documental que permitiera soportar la información reportada. Gran parte de los documentos que la administración anterior afirmaba tener no estaba consolidada ni disponible.

Esta situación se detectó cuando se evaluaron los resultados de 2023 y coincidió con la información obtenida en el informe de empalme. Ante esta ausencia de soportes, la administración actual tuvo que rehacer la planeación institucional con base en elementos válidos y documentación generada en el nuevo periodo.

Cultura Organizacional y Medición Interna

El seguimiento interno al MIPG se realiza exclusivamente mediante el Plan de Acción por Política. Este documento contiene las metas, tiempos de ejecución y responsables, y permite identificar el cumplimiento anual de cada política. El asesor aclara que no existe un tablero de control adicional más allá de este plan, por lo que constituye la herramienta principal de monitoreo institucional.

Gestión del Conocimiento

El asesor afirma que la administración sí utilizó el informe de empalme del periodo anterior como línea base, aunque al revisarlo evidenciaron que muchos elementos no contaban con soportes documentales. Esta situación obligó a reconstruir la planeación y generar nuevos documentos institucionales.

Destaca que la administración pública es un proceso continuo, por lo que no debería existir la práctica de “línea base cero”. En su opinión, las entidades deben aprovechar los elementos positivos heredados de gobiernos anteriores y fortalecerlos para garantizar la sostenibilidad institucional.

Práctica Clave para Mantener y Mejorar el Desempeño Institucional

Según el asesor, la práctica más importante para mantener un alto desempeño institucional es el fortalecimiento permanente de la capacitación del talento humano. Explica que el talento humano es el centro del MIPG y que de su conocimiento y comprensión depende la correcta ejecución de todas las políticas.

Asimismo, identifica dos áreas críticas que requieren fortalecimiento:

1. Gestión Documental, debido a sus debilidades estructurales actuales.
2. Gestión del Conocimiento y Gestión Estadística, políticas complejas que requieren interpretación técnica especializada.

Finalmente, señala que la administración municipal ha asumido el compromiso de mejorar estas áreas y que su meta es dejar a Chivatá entre las entidades con mejor desempeño institucional, aspirando incluso a liderar el ranking nacional si se consolida el trabajo proyectado.

SECRETARIA DE GOBIERNO (Nivel Táctico)

La Secretaría de Gobierno y Gestión Contractual de la Alcaldía de Chivatá explicó que su rol dentro de la entidad comprende la responsabilidad sobre la Jefatura de Talento Humano, el Control Interno Disciplinario y la administración del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Indicó que el municipio cuenta con un asesor designado para este modelo, el doctor Víctor Ramírez, quien es el encargado de rendir los informes institucionales, consolidar evidencias y llevar la trazabilidad de todas las acciones relacionadas con el MIPG.

Afirmó que sí existen actores responsables definidos formalmente para la implementación del modelo dentro de la entidad, en cumplimiento de la normatividad nacional y las directrices de la Secretaría de Gobierno.

Planeación y articulación del Plan Estratégico de Talento Humano (PETH)

En relación con el Plan Estratégico de Talento Humano, la secretaria indicó que la Alcaldía estructura sus planes internamente desde el área de talento humano, complementándolos con los lineamientos ya definidos a nivel nacional y departamental. Para garantizar que el PETH responda a las necesidades institucionales, se desarrollan actividades con los funcionarios de la entidad, acompañadas de soportes fotográficos y listados de asistencia que dan cuenta de su ejecución.

Señaló que talento humano gestiona planes como:

- El Plan Institucional de Capacitación (PIC)
- El Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo
- El Plan de Bienestar e Incentivos

Todos ellos son adoptados mediante acto administrativo y se ejecutan conforme a los objetivos establecidos, incorporando indicadores internos que, aunque no están definidos explícitamente a nivel nacional, han permitido avances significativos dentro del municipio.

Participación de los funcionarios

Explicó que la participación de los funcionarios se realiza a través del comité encargado de los temas de bienestar y seguridad laboral, en el que intervienen representantes de la planta de personal. Este comité contribuye en la identificación de necesidades y en la toma de decisiones relacionadas con el talento humano.

Organización y Gestión Documental

Manual de Funciones

La secretaria afirmó que la entidad cuenta con un Manual de Funciones que es conocido por todos los funcionarios. El documento es público y se entrega formalmente a cada servidor al momento de su nombramiento. Asimismo, se revisa periódicamente, especialmente cuando los funcionarios solicitan certificaciones o cuando se evalúa el cumplimiento de funciones. Desde la Jefatura de Talento Humano se procura que las actividades de cada dependencia se ajusten a lo estipulado en este manual.

Gestión documental en talento humano

Aunque reconoce que el área de talento humano no es extensa debido al tamaño del municipio, señala que cuentan con un manejo adecuado de las carpetas de los funcionarios, tanto en físico como en digital. Mencionó que las plataformas del CIGEP y Función Pública se encuentran actualizadas con información relevante como hojas de vida, declaraciones y documentos asociados.

Sin embargo, admite que las tablas de retención documental no son amplias ni completamente actualizadas, razón por la cual la gestión documental presenta limitaciones estructurales usuales en municipios de sexta categoría, donde el personal es reducido.

Capacitación (PIC) y normas técnicas

La Secretaría de Gobierno manifestó que el Plan Institucional de Capacitación se elabora siguiendo los lineamientos del Plan Nacional de Formación de Función Pública. Además de los temas establecidos a nivel normativo, la alcaldía incluye otras capacitaciones según las necesidades que surgen en el municipio, tales como formación con el Cuerpo de Bomberos, capacitaciones en procesos contractuales y próximamente sesiones de liderazgo.

Implementación de normas técnicas

Respecto a normas técnicas como ISO 9001 (Calidad) e ISO 31000 (Gestión del Riesgo), señaló que la entidad aún no las ha implementado de manera formal. Sin embargo, indicó que la Secretaría de Planeación proyecta iniciar este proceso en el próximo año.

Evaluación del Desempeño y Mejora Continua

Sobre la evaluación del desempeño, explicó que la entidad cuenta con una única funcionaria de carrera administrativa —la Comisaria de Familia— quien ha sido evaluada periódicamente. Desde la Jefatura de Talento Humano se han realizado ajustes cuando se detectan aspectos por mejorar. No obstante, reconoció que, por su reciente llegada al cargo, no cuenta con información suficiente sobre la aplicación del ciclo PHVA para asegurar el cumplimiento de las acciones de mejora.

Indicó que el seguimiento documental de estos procesos está generalmente a cargo del asesor de gobierno, quien gestiona la trazabilidad administrativa.

Bienestar, clima laboral y manejo de conflictos

La secretaria informó que el municipio cuenta con un Plan de Bienestar y un Plan de Incentivos que parten de un diagnóstico diferenciado, considerando que la cultura organizacional de un municipio rural difiere de la de entidades más grandes. Estos planes incluyen acciones como:

- Días de bienestar e integración
- Jornadas de deporte y recreación

- Reconocimientos y detalles al personal
- Permisos especiales por eventos familiares o académicos

En cuanto al manejo de conflictos internos, explicó que existe un protocolo que inicia con la comunicación al jefe inmediato, continúa con talento humano y, en última instancia, llega al alcalde. El tratamiento de conflictos se realiza principalmente a través del diálogo y, cuando es necesario, mediante llamados de atención verbales o escritos.

Resiliencia – Caída del IDI 2023

En relación con la caída del Índice de Desempeño Institucional (IDI) en 2023, reconoció que no dispone de información suficiente para explicar las causas ni para describir los planes de acción aplicados, dado que no participó del proceso en ese periodo.

Cultura organizacional y medición interna

La secretaria explicó que, internamente, la alcaldía utiliza una plataforma llamada SIPA, donde se registran respuestas institucionales y documentos relacionados con talento humano. Aunque la plataforma se encuentra en fase piloto, sirve como herramienta para medir tiempos de respuesta y consolidar información que puede transformarse en indicadores internos en el futuro.

Gestión del conocimiento

La funcionaria señaló no tener claridad sobre el uso del acta de informe de gestión del periodo anterior como línea base para la gestión actual, debido a que su ingreso a la entidad es reciente.

Práctica clave para alcanzar el 100% del desempeño institucional

Desde su perspectiva, considera que la práctica fundamental para alcanzar un 100% en el desempeño institucional es el cumplimiento estricto de las funciones asignadas a cada servidor público. A su juicio, el organigrama, el Manual de Funciones, el Manual de Contratación y

demás documentos internos están bien estructurados. Si cada funcionario cumple plenamente con las responsabilidades establecidas y recibe el apoyo adecuado de los contratistas externos, la entidad puede alcanzar los más altos niveles de desempeño institucional.

SECRETARIO DE PLANEACION (Nivel Táctico)

Rol dentro de la entidad y responsables del MIPG

El entrevistado desempeña el cargo de Secretario de Operaciones e Instituciones. Dentro de sus responsabilidades se encuentra el acompañamiento a los diferentes procesos administrativos que integran la gestión municipal.

Señala que dentro de la entidad sí existen actores responsables definidos formalmente para la gobernanza del MIPG, principalmente liderados por la Secretaría de Gobierno y apoyados por contratistas por prestación de servicios (CPS), quienes cumplen funciones técnicas de seguimiento y acompañamiento a los procesos del modelo.

Articulación del Plan Estratégico de Talento Humano (PETG)

En cumplimiento del Decreto 612 de 2018, la entidad garantiza que el Plan Estratégico de Talento Humano responda a las prioridades institucionales mediante un seguimiento mensual.

Cada secretaría presenta sus avances y compromisos, y estas verificaciones son revisadas de manera periódica para asegurar el cumplimiento de los objetivos. En este proceso, los funcionarios participan mediante la presentación de informes y la socialización de avances en los Consejos de Gobierno.

Organización y Gestión Documental

El entrevistado indica que el Manual de Funciones es un documento conocido por todos los funcionarios. Aunque la Secretaría de Gobierno lidera la actualización y custodia del mismo, todas las dependencias lo utilizan como referencia para procesos como selección, verificación documental y asignación de funciones.

Respecto a la gestión documental del Talento Humano, confirma que está debidamente organizada para servir como evidencia ante auditorías del MIPG. La entidad maneja la documentación requerida y conserva los soportes necesarios tanto para los procesos internos como para evaluaciones externas.

Capacitación y alineación con los lineamientos nacionales

El Plan Institucional de Capacitación (PIC) sigue los lineamientos establecidos por el Plan Nacional de Formación y Capacitación de la Función Pública. La Secretaría de Gobierno es la encargada de coordinar y gestionar las capacitaciones, invitando a diversas entidades y motivando constantemente a los funcionarios para participar.

En relación con los estándares de calidad, menciona que la entidad ha implementado lineamientos de normas técnicas ISO (como ISO 9001 e ISO 31000), aunque están proyectando realizar ajustes durante el periodo siguiente para fortalecer su aplicación.

Evaluación de desempeño y acciones de mejora

Si bien la evaluación formal de desempeño se aplica principalmente a la funcionaria de carrera administrativa, la entidad realiza verificaciones internas por dependencia.

Actualmente, se está llevando a cabo una revisión del cumplimiento de funciones por parte del personal técnico y los CPS, evaluando avances y proponiendo mejoras cuando corresponde.

Bienestar laboral y manejo de conflictos internos

La entidad cuenta con un plan de bienestar laboral que se sustenta en un diagnóstico técnico. Para la gestión de conflictos internos existe un plan de acción interno, que se activa en caso de inconvenientes entre funcionarios. El entrevistado indica que la administración aborda estos casos con mecanismos establecidos para promover un buen clima laboral.

Caída del Índice de Desempeño Institucional (IDI) en 2023

El Secretario reconoce que la entidad tuvo una disminución significativa del Índice de Desempeño Institucional, pasando de aproximadamente 86 puntos a 53.

Indica que este proceso fue liderado por el Asesor MIPG, quien elaboró un Plan de Mejora institucional, identificó las fallas principales y definió acciones correctivas. Gracias a este trabajo, la entidad logró recuperar su desempeño para el año siguiente.

Indicadores de gestión y seguimiento

En la Secretaría de Gobierno existe un sistema básico de indicadores para el seguimiento a la gestión; sin embargo, reconoce que su uso es limitado y que aún no se emplea de manera sistemática en toda la alcaldía.

En relación con la gestión del conocimiento, confirma que el informe de gestión del periodo anterior fue utilizado como línea base para identificar fortalezas y debilidades y orientar las acciones del periodo actual.

Además, señala que las experiencias entre secretarías se comparten en los Consejos de Gobierno, donde cada jefe de dependencia informa sus avances, fallas y planes de mejora.

Percepción sobre las prácticas que sostienen el desempeño institucional

Finalmente, el Secretario considera que, para mantener un desempeño institucional elevado, la alcaldía debe garantizar mejores condiciones para los funcionarios, de manera que puedan atender al público de forma adecuada.

Afirma que la clave del buen funcionamiento institucional radica en un servicio amable y eficiente, pues la calidad de la atención impacta directamente en el clima interno

Concluye que un funcionario bien atendido, informado y motivado presta un mejor servicio, lo que genera un efecto positivo y recíproco tanto dentro de la organización como con la ciudadanía.

SECRETARIA DEL ALCALDE (Nivel Operativo)

Rol dentro de la entidad y responsabilidades frente al MIPG

La funcionaria entrevistada desempeña el cargo de Secretaria Ejecutiva del Despacho. Sus funciones principales se centran en la recepción, radicación y direccionamiento de comunicaciones provenientes de todas las dependencias, así como del correo institucional y del canal "contáctenos". Administra tres buzones electrónicos oficiales, donde recibe documentos de entidades externas como la Gobernación u organismos de control, y posteriormente los remite a las áreas responsables.

Adicional a lo anterior, realiza seguimiento a trámites con términos legales, tales como tutelas, demandas y derechos de petición. Aunque inicialmente estuvo a cargo de la Ventanilla Única del municipio, actualmente no la gestiona por razones de carga laboral. Su experiencia en la administración pública y su formación como Administradora Pública le han facilitado comprender y aplicar lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Tiempo de servicio y ambiente laboral

La funcionaria lleva año y medio vinculada a la administración. Describe el ambiente laboral como positivo, caracterizado por el trabajo en equipo, responsabilidad y compromiso con el cumplimiento de los plazos establecidos. Señala que cada dependencia cuenta con el personal de apoyo necesario (CPS), lo que contribuye al equilibrio en la distribución de la carga laboral.

Proceso de ingreso e inducción

Su proceso de inducción se realizó mediante un empalme de 15 días con la funcionaria saliente. Debido a su formación en administración pública y su conocimiento previo sobre el MIPG y sus siete dimensiones, la adaptación a sus funciones fue rápida. No recibió una inducción estructurada por parte del talento humano, pero considera que la información suministrada fue suficiente para asumir el cargo.

Participación en la construcción de los planes de talento humano y bienestar

La entidad incluye a los funcionarios en la definición de sus necesidades para la construcción del Plan de Bienestar, Incentivos y el Plan Institucional de Capacitación (PIC). A inicio de año se aplican encuestas donde se consultan intereses en actividades deportivas, pedagógicas y temáticas de capacitación. La funcionaria confirma que estas solicitudes se

incluyen en los planes anuales y se ejecutan conforme a un cronograma establecido, lo que evidencia una participación efectiva del personal.

Conocimiento y aplicación del manual de funciones

La entrevistada afirma conocer el Manual de Funciones, el cual se encuentra ubicado en el archivo central. Explica que lo revisó previamente a su ingreso y que la mayoría de sus funciones coinciden con dicho documento. No obstante, reconoce que el manual requiere una actualización, pues algunas funciones actualmente no se ejecutan debido a ajustes internos o cambios en los procesos.

Capacitación y pertinencia de los contenidos

Valora positivamente las capacitaciones recibidas, especialmente la formación reciente sobre el curso básico de MIPG, la cual considera fundamental para comprender cómo aportar de manera efectiva a la gestión institucional. Señala que las capacitaciones son útiles y pertinentes para mejorar el desempeño laboral, y no se perciben como un simple requisito.

Evaluación de desempeño y acompañamiento

En cuanto a su evaluación, comenta que recibió una retroalimentación directa por parte del alcalde al cumplir su primer año de servicio. El balance fue positivo, destacándose su capacidad para aplicar conocimientos adquiridos en su formación académica. La entidad actualmente solo realiza evaluaciones formales a la funcionaria de carrera administrativa (Comisaría de Familia), por lo que en su caso se lleva a cabo una valoración verbal.

Liderazgo, cultura organizacional e integridad

La funcionaria expresa que mantiene una relación laboral excelente con su jefe inmediato y con la administración en general. Considera que existe un ambiente de respeto, respaldo y apertura para la resolución de situaciones laborales.

Indica que en la entidad se promueve una cultura de integridad basada en la ética laboral, la confianza y la responsabilidad. Menciona que el Código de Integridad se refleja en las prácticas diarias y que cada funcionario comprende la importancia de actuar con transparencia.

Motivación y vocación de servicio

Su principal motivación para trabajar en la entidad es la vocación de servicio público, expresando que disfruta profundamente su labor. Afirma que servir a la comunidad, especialmente a las personas provenientes de zonas rurales, es lo que más valora de su cargo. Su experiencia previa como concejal fortalece su compromiso con lo público.

Comunicación interna y seguimiento institucional

La funcionaria explica que los lunes se realiza un Consejo de Gobierno, donde el alcalde convoca a los secretarios para evaluar los logros, compromisos y pendientes de la semana anterior. La información se registra en un tablero ubicado en la sala de juntas, donde se hace seguimiento a los temas no resueltos. Esta dinámica, aunque principalmente verbal, permite que los funcionarios estén informados sobre la gestión municipal.

Gestión del conocimiento y procesos de empalme

El municipio realiza procesos de empalme formales cuando un funcionario se retira o llega uno nuevo. Actualmente, por ejemplo, existe un empalme en la Secretaría de Planeación. Este mecanismo facilita la transferencia de información y la continuidad de los procesos.

Ventanilla Única

La funcionaria resalta de manera especial la implementación de la Ventanilla Única, puesta en funcionamiento en enero del año en curso. Considera que es una herramienta fundamental que ha permitido:

Reducir tiempos de respuesta

Minimizar el uso de papel

Agilizar la radicación de documentos

Optimizar la comunicación con la ciudadanía

Mejorar la trazabilidad mediante un sistema de semaforización

A pesar de sus beneficios, señala la dificultad de acceso a internet en algunas veredas, lo cual limita el uso del correo oficial para radicación remota. Sin embargo, la percepción ciudadana ha sido altamente favorable.

13. Factores de éxito para mantener un alto desempeño institucional

Finalmente, desde su perspectiva, el principal factor de éxito del municipio para mantener un Índice de Desempeño Institucional alto es el talento humano. Considera que la responsabilidad, el compromiso y el seguimiento continuo al cumplimiento de funciones permiten que los procesos avancen de manera eficiente. Reitera que, aunque existan herramientas tecnológicas, es el recurso humano quien garantiza la calidad en la gestión pública.

AUXILIAR SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO (Nivel Operativo)

1. Rol dentro de la entidad y relación con el MIPG

La funcionaria entrevistada desempeña el cargo de Auxiliar de la Secretaría de Hacienda. Indica que no tiene un rol específico frente al MIPG, ya que la política de Talento Humano y la coordinación del modelo recaen institucionalmente en la Secretaría de Gobierno. Su función se centra en apoyar los procesos administrativos propios del área de Hacienda.

2. Tiempo de servicio y ambiente laboral

Lleva dos años y medio vinculada a la entidad. Describe el ambiente laboral como bueno y normal, con una dinámica estable que permite cumplir adecuadamente las funciones asignadas.

3. Distribución de carga laboral

Desde su percepción, la carga laboral está bien distribuida. Señala que la dependencia cuenta con un nivel adecuado de organización y que sus obligaciones corresponden exclusivamente a las tareas del área de Hacienda, sin sobrecargas atribuibles a otras dependencias.

4. Proceso de ingreso e inducción

La funcionaria explica que su proceso de ingreso se desarrolló mediante un empalme directo con la persona que anteriormente ocupaba el cargo.

No recibió una inducción formal sobre el MIPG, y su aprendizaje fue mayormente empírico, complementado con la orientación inicial sobre los procedimientos internos de la oficina.

5. Participación en la construcción de planes

Señala que sí participa de manera indirecta en la formulación de los planes anuales, especialmente en el Plan de Bienestar.

La entidad socializa con los funcionarios las posibles actividades y les pregunta sus preferencias, generalmente de forma verbal. Indica que sus opiniones son tenidas en cuenta.

6. Organización y conocimiento del Manual de Funciones

Conoce el Manual de Funciones correspondiente a su oficina y afirma que tiene claridad sobre sus responsabilidades específicas, las cuales desempeña conforme a lo establecido en el documento.

7. Capacitación

Percibe las capacitaciones como útiles para su crecimiento laboral y considera que contribuyen a mejorar su desempeño. Expresa satisfacción con los contenidos recibidos y valor a las oportunidades de formación ofrecidas por la administración.

8. Evaluación y acompañamiento

La funcionaria indica que no recibe evaluación de desempeño laboral, dado que su cargo no está sujeto a este tipo de instrumentos formales.

Sin embargo, afirma que la naturaleza de su trabajo implica responsabilidades mensuales y seguimiento permanente de sus tareas.

Señala que mantiene una buena relación con su jefe inmediato, de quien recibe acompañamiento y respaldo constante.

9. Cultura de integridad

Existe, según su percepción, claridad sobre la cultura de integridad en la entidad. La funcionaria describe que se respeta la forma de pensar y actuar de cada funcionario, y que no se ejerce presión indebida sobre las tareas. La ética y la responsabilidad hacen parte del clima laboral cotidiano.

10. Motivación personal

Más allá del salario, su mayor motivación es su crecimiento personal y profesional, así como el deseo de desempeñar sus funciones con calidad y compromiso. Destaca la importancia de “hacer las cosas bien y cada vez mejor”.

11. Comunicación interna

Generalmente se entera de los logros, avances o situaciones de la alcaldía a través de las publicaciones en la página institucional. No recibe esta información por canales formales directos, sino que representa un flujo general compartido entre los funcionarios.

12. Procesos de empalme y continuidad

Cuando un funcionario se retira o ingresa uno nuevo, existe un proceso organizado de entrega del puesto. Cada dependencia realiza su empalme interno para garantizar la continuidad del servicio.

13. Experiencia general en la entidad

La funcionaria destaca que trabajar en la alcaldía le ha permitido desarrollar habilidades humanas, mayor empatía y un trato más cercano con la comunidad. Considera que su experiencia ha sido formativa y positiva.

Anexo C

ANEXO C. FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

Ciudad y Fecha: _____

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título de la Investigación: Las Claves del Desempeño Institucional. Análisis de la Gestión Estratégica del Talento Humano en la Alcaldía de Chivatá - Boyacá como modelo para municipios de sexta categoría 2018-2024.

Investigadora: Paula Andrea Fernández Durán.

Programa: Administración Pública Territorial - ESAP.

II. PERFIL DEL EXPERTO VALIDADOR

Agradecemos diligenciar sus datos para efectos de verificación metodológica.

Nombre Completo: _____

Formación Académica: _____

Cargo Actual / Entidad: _____

Correo Electrónico: _____

Teléfono de Contacto: _____

III. OBJETIVO DE LA VALIDACIÓN

Emitir un concepto técnico sobre la calidad, coherencia y pertinencia de los instrumentos (Guiones de Entrevista y Matriz de Triangulación) diseñados para la recolección de información.

IV. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Por favor, califique de 1 a 5 cada criterio para el conjunto de instrumentos, siendo 1 (Deficiente) y 5 (Excelente).

Criterios de Validación	1	2	3	4	5	Observaciones Generales
<p>1. CLARIDAD: El lenguaje es comprensible, técnico pero accesible, y adecuado para el nivel educativo de cada entrevistado (Estratégico, Táctico y Operativo).</p>						
<p>2. COHERENCIA: Las preguntas tienen relación directa y lógica con los Objetivos Específicos de la investigación y las categorías de análisis.</p>						
<p>3. PERTINENCIA: Los instrumentos indagan sobre aspectos relevantes y actuales de la gestión pública territorial en un municipio de sexta categoría.</p>						
<p>4. SUFICIENCIA: El número de preguntas es adecuado para obtener la información necesaria sin agotar al entrevistado, cubriendo todas las variables.</p>						
<p>5. VALIDEZ DE CONTENIDO: Las preguntas miden exactamente lo que pretenden medir (constructos como liderazgo, clima, planeación) y no otras variables.</p>						
<p>6. ALINEACIÓN NORMATIVA: Los instrumentos incorporan referencias correctas a</p>						

Criterios de Validación	1	2	3	4	5	Observaciones Generales
la normativa vigente (Decreto 612/2018, Decreto 1083/2015, Lineamientos MIPG - GETH).						

V. CONCEPTO CUALITATIVO Y SUGERENCIAS ESPECÍFICAS

Espacio para que el experto realice recomendaciones puntuales sobre el contenido.

A. Recomendaciones Específicas por Guion:

Nivel Estratégico (Alcalde):

Nivel Táctico (Secretarios):

Nivel Operativo (Funcionarios):

B. Sugerencias de Modificación:

¿Sugiere ELIMINAR alguna pregunta? ¿Cuál y por qué?

¿Sugiere AJUSTAR la redacción de alguna pregunta?

¿Sugiere ADICIONAR alguna pregunta o tema que se haya omitido?

VI. CONCEPTO FINAL

Basado en la revisión integral, el experto emite el siguiente concepto:

APLICABLE: El instrumento puede aplicarse tal como está diseñado.

APLICABLE CON AJUSTES: El instrumento puede aplicarse una vez se incorporen las observaciones sugeridas anteriormente.

NO APLICABLE: El instrumento requiere un rediseño sustancial y nueva validación.

Firma del Experto Validador:

C.C. No. _____

RESPUESTAS

Experto: Docente José Gabriel Porras Aldana

Ciudad y Fecha: Tunja, noviembre 27 de 2025

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título de la Investigación: Las Claves del Desempeño Institucional. Análisis de la Gestión Estratégica del Talento Humano en la Alcaldía de Chivatá - Boyacá como modelo para municipios de sexta categoría 2018-2024.

Investigadora: Paula Andrea Fernández Durán.

Programa: Administración Pública Territorial - ESAP.

II. PERFIL DEL EXPERTO VALIDADOR

Agradecemos diligenciar sus datos para efectos de verificación metodológica.

Nombre Completo: JOSÉ GABRIEL PORRAS ALDANA

Formación Académica: Profesional en Administración Pública. Especialista en Administración Pública Contemporánea con estudios de Maestría en Derechos humanos, Gestión de la Transición y Posconflicto.

Cargo Actual / Entidad: Docente Catedrático.

Correo Electrónico: Joseporras@esap.edu.co

Teléfono de Contacto: 3133283819

III. OBJETIVO DE LA VALIDACIÓN

Emitir un concepto técnico sobre la calidad, coherencia y pertinencia de los instrumentos (Guiones de Entrevista y Matriz de Triangulación) diseñados para la recolección de información.

IV. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Por favor, califique de 1 a 5 cada criterio para el conjunto de instrumentos, siendo 1 (Deficiente) y 5 (Excelente).

Criterios de Validación	1	2	3	4	5	Observaciones Generales
1. CLARIDAD: El lenguaje es comprensible, técnico pero accesible, y adecuado para el nivel educativo de cada entrevistado (Estratégico, Táctico y Operativo).					X	Ninguna
2. COHERENCIA: Las preguntas tienen relación directa y lógica con los Objetivos Específicos de la investigación y las categorías de análisis.					X	Ninguna
3. PERTINENCIA: Los instrumentos indagan sobre aspectos relevantes y actuales de la					X	Ninguna

Criterios de Validación	1	2	3	4	5	Observaciones Generales
gestión pública territorial en un municipio de sexta categoría.						
4. SUFICIENCIA: El número de preguntas es adecuado para obtener la información necesaria sin agotar al entrevistado, cubriendo todas las variables.					X	Ninguna
5. VALIDEZ DE CONTENIDO: Las preguntas miden exactamente lo que pretenden medir (constructos como liderazgo, clima, planeación) y no otras variables.					X	Ninguna
6. ALINEACIÓN NORMATIVA: Los instrumentos incorporan referencias correctas a la normativa vigente (Decreto 612/2018, Decreto 1083/2015, Lineamientos MIPG - GETH).					X	Ninguna

V. CONCEPTO CUALITATIVO Y SUGERENCIAS ESPECÍFICAS

Espacio para que el experto realice recomendaciones puntuales sobre el contenido.

A. Recomendaciones Específicas por Guion:

Nivel Estratégico (Alcalde):

Nivel Táctico (Secretarios):

Nivel Operativo (Funcionarios):

B. Sugerencias de Modificación:

¿Sugiere ELIMINAR alguna pregunta? ¿Cuál y por qué?

Ninguna

¿Sugiere AJUSTAR la redacción de alguna pregunta?

No _____

¿Sugiere ADICIONAR alguna pregunta o tema que se haya omitido?

No _____

VI. CONCEPTO FINAL


Basado en la revisión integral, el experto emite el siguiente concepto:

APLICABLE: El instrumento puede aplicarse tal como está diseñado.

APLICABLE CON AJUSTES: El instrumento puede aplicarse una vez se incorporen las observaciones sugeridas anteriormente.

NO APLICABLE: El instrumento requiere un rediseño sustancial y nueva validación.

Firma del Experto Validador:



Experto: Juan Calos Correa Galvis

ANEXO C. FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

Ciudad y Fecha: Tunja, 3 de diciembre de 2025

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título de la Investigación: Las Claves del Desempeño Institucional. Análisis de la Gestión Estratégica del Talento Humano en la Alcaldía de Chivatá - Boyacá como modelo para municipios de sexta categoría 2018-2024.

Investigadora: Paula Andrea Fernández Durán.

Programa: Administración Pública Territorial - ESAP.

II. PERFIL DEL EXPERTO VALIDADOR

Agradecemos diligenciar sus datos para efectos de verificación metodológica.

Nombre Completo: JUAN CARLOS CORREA GÓMEZ

Formación Académica: Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia Social, Magister en Dirección y Administración de Empresas

Cargo Actual / Entidad: Docente de Planta

Correo Electrónico: juan.correa@esap.edu.co

Teléfono de Contacto: 3102874577

III. OBJETIVO DE LA VALIDACIÓN

Emitir un concepto técnico sobre la calidad, coherencia y pertinencia de los instrumentos (Guiones de Entrevista y Matriz de Triangulación) diseñados para la recolección de información.

IV. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Por favor, califique de 1 a 5 cada criterio para el conjunto de instrumentos, siendo 1 (Deficiente) y 5 (Excelente).

Criterios de Validación	1	2	3	4	5	Observaciones Generales
1. CLARIDAD: El lenguaje es comprensible, técnico pero accesible, y adecuado para el nivel educativo de cada entrevistado (Estratégico, Táctico y Operativo).					X	
2. COHERENCIA: Las preguntas tienen relación directa y lógica con los Objetivos Específicos de la investigación y las categorías de análisis.					X	
3. PERTINENCIA: Los instrumentos indagan sobre aspectos relevantes y actuales de la					X	

Criterios de Validación	1	2	3	4	5	Observaciones Generales
gestión pública territorial en un municipio de sexta categoría.						
4. SUFICIENCIA: El número de preguntas es adecuado para obtener la información necesaria sin agotar al entrevistado, cubriendo todas las variables.					X	
5. VALIDEZ DE CONTENIDO: Las preguntas miden exactamente lo que pretenden medir (constructos como liderazgo, clima, planeación) y no otras variables.					X	
6. ALINEACIÓN NORMATIVA: Los instrumentos incorporan referencias correctas a la normativa vigente (Decreto 612/2018, Decreto 1083/2015, Lineamientos MIPG - GETH).					X	

V. CONCEPTO CUALITATIVO Y SUGERENCIAS ESPECÍFICAS

Espacio para que el experto realice recomendaciones puntuales sobre el contenido.

A. Recomendaciones Específicas por Guion:

Nivel Estratégico (Alcalde):

Nivel Táctico (Secretarios):

Nivel Operativo (Funcionarios):

B. Sugerencias de Modificación:

¿Sugiere ELIMINAR alguna pregunta? ¿Cuál y por qué?

¿Sugiere AJUSTAR la redacción de alguna pregunta?

En general se debe ajustar la redacción y emplear los términos correctos para referirse a los documentos relacionados con la Gestión Estratégica del Talento Humano, en cada uno de los niveles (estratégico, táctico y operativo).

¿Sugiere ADICIONAR alguna pregunta o tema que se haya omitido?

VI. CONCEPTO FINAL

Basado en la revisión integral, el experto emite el siguiente concepto:

APLICABLE: El instrumento puede aplicarse tal como está diseñado.

APLICABLE CON AJUSTES: El instrumento puede aplicarse una vez se incorporen las observaciones sugeridas anteriormente.

NO APLICABLE: El instrumento requiere un rediseño sustancial y nueva validación.

Firma del Experto Validador:



C.C. No. 6.774.044 de Tunja

Experto: Jhon Fernando Castro García**ANEXO C. FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS**

Ciudad y Fecha: 27 de noviembre de 2025

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título de la Investigación: Las Claves del Desempeño Institucional. Análisis de la Gestión Estratégica del Talento Humano en la Alcaldía de Chivatá - Boyacá como modelo para municipios de sexta categoría 2018-2024.

Investigadora: Paula Andrea Fernández Durán.

Programa: Administración Pública Territorial - ESAP.

II. PERFIL DEL EXPERTO VALIDADOR

Agradecemos diligenciar sus datos para efectos de verificación metodológica.

Nombre Completo: Jhon Fernando Castro García

Formación Académica: Administrador público y magíster en dirección de empresas

Cargo Actual / Entidad: Empresario y docente ESAP

Correo Electrónico: jhonf.castro@esap.edu.co

Teléfono de Contacto: 3103063695

III. OBJETIVO DE LA VALIDACIÓN

Emitir un concepto técnico sobre la calidad, coherencia y pertinencia de los instrumentos (Guiones de Entrevista y Matriz de Triangulación) diseñados para la recolección de información.

IV. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Por favor, califique de 1 a 5 cada criterio para el conjunto de instrumentos, siendo 1 (Deficiente) y 5 (Excelente).

Criterios de Validación	1	2	3	4	5	Observaciones Generales
<p>1. CLARIDAD: El lenguaje es comprensible, técnico pero accesible, y adecuado para el nivel educativo de cada entrevistado (Estratégico, Táctico y Operativo).</p>					X	Separar las entrevistas, quitar los espacios o interlineados, para que sea más cómoda la impresión y que no se vea tan larga la entrevista.
<p>2. COHERENCIA: Las preguntas tienen relación directa y lógica con los Objetivos Específicos de la investigación y las categorías de análisis.</p>					X	
<p>3. PERTINENCIA: Los instrumentos indagan sobre aspectos relevantes y actuales de la</p>					X	

Criterios de Validación	1	2	3	4	5	Observaciones Generales
gestión pública territorial en un municipio de sexta categoría.						
<p>4. SUFICIENCIA: El número de preguntas es adecuado para obtener la información necesaria sin agotar al entrevistado, cubriendo todas las variables.</p>				x		<p>Te sugiero eliminar mucho espacio, dejar menos márgenes e interlineado, que nos logre salir cada guion de 1 hoja u hoja y media por cada tipo de entrevista. El texto de introducción debe ser breve y va en la parte del encabezado de la entrevista que no ocupe tanto espacio.</p>
<p>5. VALIDEZ DE CONTENIDO: Las preguntas miden exactamente lo que pretenden medir (constructos como liderazgo, clima, planeación) y no otras variables.</p>					x	

Criterios de Validación	1	2	3	4	5	Observaciones Generales
6. ALINEACIÓN NORMATIVA: Los instrumentos incorporan referencias correctas a la normativa vigente (Decreto 612/2018, Decreto 1083/2015, Lineamientos MIPG - GETH).					x	

V. CONCEPTO CUALITATIVO Y SUGERENCIAS ESPECÍFICAS

Espacio para que el experto realice recomendaciones puntuales sobre el contenido.

A. Recomendaciones Específicas por Guion:

Nivel Estratégico (Alcalde):

Nivel Táctico (Secretarios):

Nivel Operativo (Funcionarios):

B. Sugerencias de Modificación:

¿Sugiere ELIMINAR alguna pregunta? ¿Cuál y por qué?

¿Sugiere AJUSTAR la redacción de alguna pregunta?

4. Los recursos en sexta categoría son limitados. ¿Por qué decide usted invertir presupuesto en Capacitación y Bienestar? ¿Cómo ve el retorno de esa inversión en el servicio al ciudadano?

Esta pregunta sesga la respuesta, busca más de este porque se deben corregir. De mano no puedes decir que los recursos de municipios de 6 categoría son limitados. Porque hay municipios como Nobsa donde hay presupuesto que no se gasta en una vigencia.

¿Sugiere ADICIONAR alguna pregunta o tema que se haya omitido?

VI. CONCEPTO FINAL

Basado en la revisión integral, el experto emite el siguiente concepto:

APLICABLE: El instrumento puede aplicarse tal como está diseñado.

APLICABLE CON AJUSTES: El instrumento puede aplicarse una vez se incorporen las observaciones sugeridas anteriormente.

NO APLICABLE: El instrumento requiere un rediseño sustancial y nueva validación.

Firma del Experto Validador:

C.C. No. _____

Anexo D

Solicitud de autorización del Ejercicio Académico

Chivatá, 25 de noviembre de 2025

Señor

Dr. Yesid Alexander Bernal Hernández

Alcalde Municipal Municipio de Chivatá



Alcaldía Municipal de Chivatá - DA

Radicado: 202511251291
Fecha: 2025-11-25 09:58:56

Referencia: Solicitud de autorización para realizar Ejercicio de Investigación Académica del proyecto de grado.

Respetado Señor Alcalde:

Reciba un cordial saludo. Mi nombre es Paula Andrea Fernández Durán, estudiante del programa de Administración Pública Territorial de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), Territorial Boyacá - Casanare.

Me dirijo a usted con el propósito de solicitar su amable autorización para realizar el ejercicio de investigación titulado: *"Las Claves del Desempeño Institucional. Análisis de la Gestión Estratégica del Talento Humano en la Alcaldía de Chivatá - Boyacá como modelo para municipios de sexta categoría 2018-2024"*.

Es importante resaltar que hemos seleccionado a la Alcaldía de Chivatá como nuestro Caso de Estudio debido a los destacados resultados que su administración ha evidenciado en el Índice de Desempeño Institucional (IDI), posicionándose como un referente de buena gestión en la región. El objetivo de este estudio no es auditar, sino documentar y analizar las buenas prácticas y factores de éxito (liderazgo, resiliencia y gestión) que han permitido este alto desempeño, con el fin de generar un modelo replicable para otros municipios.

Para llevar a cabo este ejercicio académico, requerimos desarrollar una serie de actividades puntuales de recolección de información (entrevistas y revisión documental), las cuales hemos estructurado en el siguiente cronograma para no interferir con la operación diaria de la entidad:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES - EJERCICIO DE INVESTIGACIÓN

Fase / Actividad	Descripción y Actores Involucrados	Instrumento a Aplicar	Fecha Tentativa
1. Socialización y Formalización	Presentación del proyecto ante el Despacho del Alcalde y radicación de la presente solicitud.	Carta de Solicitud y Cronograma.	25 de noviembre de 2025
2. Recolección Documental (Eje Normativo)	Solicitud y revisión de documentos públicos de gestión (PETH, PIC, Manuales, Informes de Gestión 2018-2024, entre otros).	Matriz de Verificación y Triangulación Documental.	Del 26 al 29 de noviembre de 2025
3. Trabajo de Campo: Nivel Estratégico	Entrevista breve con el Señor Alcalde para conocer su visión de liderazgo y estrategias de sostenibilidad.	Guion de Entrevista Semiestructurada (Nivel Estratégico).	<i>(Según disponibilidad de agenda del Alcalde)</i>
4. Trabajo de Campo: Nivel Táctico	Entrevistas con Secretarios de Despacho (Gobierno/Planeación) y Jefe de Control Interno sobre la ejecución del MIPG.	Guion de Entrevista Semiestructurada (Nivel Táctico).	Del 26 al 29 de noviembre de 2025
5. Trabajo de Campo: Nivel Operativo	Entrevista con funcionarios de carrera/planta para conocer su percepción sobre clima y capacitación.	Guion de Entrevista Semiestructurada (Nivel Operativo).	Del 26 al 29 de noviembre de 2025
6. Sistematización y Análisis	Trabajo interno de la investigadora (fuera de la entidad). Triangulación de datos y redacción de hallazgos.	Matriz de Análisis de Resultados.	Del 1 al 5 de Diciembre 2025

Fase / Actividad	Descripción y Actores Involucrados	Instrumento a Aplicar	Fecha Tentativa
7. Transferencia de Resultados	Entrega formal del documento final y socialización del "Modelo de Buenas Prácticas" a la Alcaldía.	Taller de Transferencia de Resultados.	Según disponibilidad del personal de la alcaldía y el señor Alcalde

Agradezco de antemano su disposición y apoyo a la academia, permitiéndonos visibilizar la gestión exitosa de Chivatá ante la comunidad universitaria y el sector público.

Quedo atenta a sus indicaciones para coordinar las fechas específicas según su agenda.

Atentamente,



PAULA ANDREA FERNÁNDEZ DURÁN

Estudiante Investigadora

Escuela Superior de Administración Pública

C.C. 1049642021

Celular: 3227343712

Correo: paula.fernande@esap.edu.co



JHON FERNANDO CASTRO GARCIA

Director de Trabajo de Grado

Docente ESAP Territorial Boyacá - Casanare

C.C. 1049616510

Celular: 3103063695

Correo: jhonf.castro@esap.edu.co

Anexo E

Solicitud de Acceso Documental

Chivatá, 26 de noviembre de 2025

Señor

Víctor Ramírez Asesor MIPG Alcaldía Municipal de Chivatá

Referencia: Solicitud de acceso a histórico documental – Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH).

Respetado Dr. Ramírez:

Reciba un cordial saludo. En el marco del ejercicio de investigación académica titulado: “*Las Claves del Desempeño Institucional. Análisis de la Gestión Estratégica del Talento Humano en la Alcaldía de Chivatá (2018-2024)*”, avalado por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), me dirijo a usted en su calidad de líder del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Con el fin de realizar la Revisión Documental y Normativa (Fase 1 de nuestra metodología), requiero amablemente su colaboración para acceder al historial digital (o físico para consulta) de las siguientes evidencias correspondientes a las vigencias recientes. Esta información es insumo indispensable para diligenciar la Matriz de Verificación junto con la información que se reciba de la aplicación de las entrevistas.

Agradezco si es posible facilitar el acceso a los siguientes soportes durante el periodo 2018 a 2024:

LISTADO DE EVIDENCIAS REQUERIDAS (COMPONENTE GETH)

1. Planeación y Organización:

Documentos del Plan Estratégico de Talento Humano (PETH) firmados (donde se evidencie alineación al Plan de Desarrollo).

Acto Administrativo (Resolución) de adopción del Manual de Funciones vigente y actas de socialización con el personal.

2. Ciclo de Vida del Servidor:

Programa de Inducción/Reinducción y actas de asistencia firmadas.

Acta de Informe de Gestión y documentos sobre la Estrategia de Desvinculación (Gestión del Conocimiento/Empalme).

3. Desarrollo del Talento:

Documento del Plan Institucional de Capacitación (PIC) formulado.

Diagnóstico de Clima Laboral y documento del Plan de Bienestar Social e Incentivos.

4. Evaluación y Mérito:

Formatos tipo de la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL).

Evidencias de Planes de Mejoramiento Individual (PMI) concertados.

5. Integridad y Control:

Acto de adopción del Código de Integridad y actas del Comité de Integridad/Conciliación.

Evidencias del Ciclo PHVA en talento humano: Informes de Auditorías Internas, Planes de Mejoramiento Institucional y reporte de Indicadores de Gestión.

Reitero que el uso de esta información es estrictamente académico y confidencial para efectos del análisis del caso de estudio.

Quedo atenta a sus indicaciones sobre el medio para la recepción de los archivos (correo electrónico o dispositivo USB).

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración y disposición con la academia.

Atentamente,



PAULA ANDREA FERNÁNDEZ DURÁN

Estudiante Investigadora Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)

C.C. 1049642021 de Tunja

Correo: paula.fernandez@esap.edu.co

Celular: 3227243712

RESPUESTA ASESOR VICTOR RAMIREZ

Chivatá, 26 de noviembre de 2025

Señor

Víctor Ramírez Asesor MIPG

Alcaldía Municipal de Chivatá

Referencia: Solicitud documental – Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH).

Respetado Dr. Ramírez:

Reciba un cordial saludo. En el marco del ejercicio de investigación académica titulado: *"Las Claves del Desempeño Institucional. Análisis de la Gestión Estratégica del Talento Humano en la Alcaldía de Chivatá (2018-2024)"*, avalado por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) y como director de grado el docente Jhon Castro, me dirijo a usted en su calidad de líder del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Con el fin de realizar la Revisión Documental y Normativa (Fase 1 de nuestra metodología), requiero amablemente su colaboración para acceder al historial digital (o físico) para consulta de las siguientes evidencias correspondientes a las vigencias recientes. Esta información es insumo indispensable para diligenciar la Matriz de Verificación junto con la información que se reciba de la aplicación de las entrevistas.

Periodo: 2018 a 2024:

LISTADO DE EVIDENCIAS REQUERIDAS (COMPONENTE GETH)

1. Planeación y Organización:

Documentos del Plan Estratégico de Talento Humano (PETH) firmados (donde se evidencie alineación al Plan de Desarrollo).

Plan Estratégico Talento Humano 2018: (Sin evidencias)

Plan Estratégico Talento Humano 2019: <https://www.chivata-boyaca.gov.co/planes/plan-estrategico-del-talento-humano-peth>

Plan Estratégico Talento Humano 2020: <https://www.chivata-boyaca.gov.co/planes/plan-estrategico-de-talento-humano>

Plan Estratégico Talento Humano 2021: <https://www.chivata-boyaca.gov.co/planes/plan-estrategico-de-talento-humano-342995>

Plan Estratégico Talento Humano 2022 <https://www.chivata-boyaca.gov.co/planes/plan-estrategico-de-talento-humano-2022>

Plan Estratégico Talento Humano 2023: <https://www.chivata-boyaca.gov.co/planes/plan-estrategico-de-talento-humano-2023>

Plan Estratégico Talento Humano 2024: <https://www.chivata-boyaca.gov.co/planes/plan-estrategico-de-talento-humano-738944>

Acto Administrativo (Resolución) de adopción del Manual de Funciones vigente y actas de socialización con el personal.

<https://www.chivata-boyaca.gov.co/normatividad/decreto-no-008>

2. Ciclo de Vida del Servidor:

Programa de Inducción/Reinducción y actas de asistencia firmadas.

<https://www.chivata-boyaca.gov.co/politicas-y-lineamientos/programa-de-induccion-y-reinduccion-> (Sin actas firmadas)

Acta de Informe de Gestión y documentos sobre la Estrategia de Desvinculación (Gestión del Conocimiento/Empalme).

Informe de gestión: <https://www.chivata-boyaca.gov.co/tema/control/informe-de-rendicion-de-cuentas-a-la-ciudadania>

Estrategia de Desvinculación (Gestión del Conocimiento)

Empalme <https://www.chivata-boyaca.gov.co/tema/informes-de-empalme>

3. Desarrollo del Talento:

Documento del Plan Institucional de Capacitación (PIC) formulado.

Plan Institucional de Capacitación 2019: <https://www.chivata-boyaca.gov.co/planes/plan-institucional-de-capacitacion-dimension-del-mipg>

Plan Institucional de Capacitación 2020: <https://www.chivata-boyaca.gov.co/planes/el-plan-institucional-de-capacitacion-pic-es-el-conjunto>

Plan Institucional de Capacitación 2021: <https://www.chivata-boyaca.gov.co/planes/plan-institucional-de-capacitaciones-280423>

Plan Institucional de Capacitación 2022: <https://www.chivata-boyaca.gov.co/planes/plan-institucional-de-capacitaciones-2022>

Plan Institucional de Capacitación 2023: <https://www.chivata-boyaca.gov.co/planes/plan-institucional-de-capacitaciones-2023>

Plan Institucional de Capacitación 2024: <https://www.chivata-boyaca.gov.co/planes/plan-institucional-de-capacitacion-775050>

Diagnóstico de Clima Laboral y documento del Plan de Bienestar Social e Incentivos.

Diagnóstico de Clima Laboral

Plan de Bienestar Social e Incentivos:

2018 (No se encuentra evidencia de este)

2019: <https://www.chivata-boyaca.gov.co/planes/plan-de-bienestar-social-e-incentivos-dimension-del>

2020(No se encuentra evidencia de este)

2021(No se encuentra evidencia de este)

2022: <https://www.chivata-boyaca.gov.co/planes/plan-de-bienestar-social-y-el-sistema-de-estimulos-e>

2023: <https://www.chivata-boyaca.gov.co/planes/plan-de-bienestar-social-y-el-sistema-de-estimulos-e-831007>

2024: (No se encuentra evidencia de este)

4. Evaluación y Mérito:

Formatos tipo de la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL)

Evidencias de Planes de Mejoramiento Individual (PMI) concertados

5. Integridad y Control:

Acto de adopción del Código de Integridad y actas del Comité de Integridad/Conciliación.

<https://www.chivata-boyaca.gov.co/normatividad/resolucion-no-0282-de2019>

Evidencias del Ciclo PHVA en talento humano: Informes de Auditorías Internas, Planes de Mejoramiento Institucional y reporte de Indicadores de Gestión.

Evidencias del Ciclo PHVA (no se tiene evidencia del ciclo de mejora continua)

Informes de auditorías internas

<https://www.chivata-boyaca.gov.co/tema/control/informes-de-gestion-evaluacion-y-auditoria>

Planes de Mejoramiento Institucional: <https://www.chivata-boyaca.gov.co/tema/planes/plan-de-mejoramiento>

Reporte de Indicadores de Gestión

Reitero que el uso de esta información es estrictamente académico y confidencial para efectos del análisis del caso de estudio.

Quedo atenta a sus indicaciones sobre el medio para la recepción de los archivos (correo electrónico o dispositivo USB) y demás indicaciones que correspondan.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración y disposición con la academia.

Atentamente,



PAULA ANDREA FERNÁNDEZ DURÁN

Estudiante Investigadora Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)

C.C. 1049642021 de Tunja

Correo: paula.fernandez@esap.edu.co

Celular: 3227243712

Anexo F**Presupuesto detallado de gastos para la investigación**

Concepto	Valor (COP)	Fuente de Financiación
Papelería (Entrevistas)	\$ 45.000	Recursos Propios
Transporte	\$ 60.000	Recursos Propios
Alimentación	\$ 30.000	Recursos Propios
TOTAL GASTOS	\$ 135.000	100% Recursos Propios

Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Chivatá. (2025). *Resolución 016 del 2025 Por medio de la cual se adopta el Plan Estratégico de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Chivatá*. www.chivata-boyaca.gov.co
- Alcaldía de Chivata, (2025). *Resolución No. 018 de 2025 Por medio del cual se adopta el plan de previsión del Talento Humano de la alcaldía de Chivatá*. www.chivata-boyaca.gov.co
- Alcaldía Municipal de Chivatá. (2025). *Plan Estratégico de Talento Humano 2025*. Chivatá: Alcaldía Municipal de Chivatá.
- American Society for Quality (ASQ). (s.f.). *What is the Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle?* Obtenido de ASQ / American Society for Quality: <https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>
- Banco Mundial. (2022). *Indicadores de capital humano: Colombia*. Banco Mundial: Washington, D.C. Obtenido de <https://databank.worldbank.org/source/human-capital-index>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi:10.1177/014920639101700108
- Briones Pincay, C., Segura Ramos, I., Rivera Guerrero, A., & Reigosa Lara, A. (2025). Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano: oportunidades, desafíos y transformación organizacional. *593 Digital Publisher CEIT*, 10(4), 139–156. doi:10.33386/593dp.2025.4.3228
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE Publications.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (11 de 9 de 2017). *Decreto 1499 de 2017*. Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.f.). *Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH)*. Obtenido de Función Pública:

https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/gestion-estrategica-del-talento-humano?utm_source=chatgpt.com

El Congreso de Colombia . (23 de 9 de 2004). *LEY 909 DE 2004*. Obtenido de Suin Juriscol:

<https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1670817>

Flick, U. (2015). *El diseño de investigación cualitativa*. Obtenido de

<https://edmorata.es/libros/el-diseno-de-investigacion-cualitativa/>

Función Pública . (s.f.). *MIPG – Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Obtenido de

Función Pública: <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

Función Pública . (s.f.). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión - Normativa Política de Gestión Estratégica del Talento Humano GETH*. Obtenido de Función Pública :

<https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>

Función Pública. (6 de 2 de 2018). *Concepto 44111 de 2018 – Dirección de Gestión y Desempeño Institucional*. Obtenido de Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=87981>

Función Pública. (12 de 2024). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y*

Gestión. Versión 6. Obtenido de Departamento administrativo de la Función Pública :

<https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf>

Función Pública. (2024). *Resultados Medición – MIPG*. Obtenido de Departamento

Administrativo de la Función Pública :

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojOWYwM2U3N2MtMDY2MC00YTJvLWE1OGU0NjQ4ZjYyNDIxYTIlliwidCI6IjU1MDNhYWMyLTdhMTUtNDZhZi1iNTIwLTJhNjc1YWQxZGYxNiIsImMiOjR9>

Guo, X. (12 de 2020). *El caso de Singapur: SkillsFuture*. Obtenido de Nueva Revista :

<https://www.nuevarevista.net/el-caso-de-singapur-skillsfuture/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Obtenido de apiperiodico:

https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69, 3–19.

ICONTEC. (2015). *NTC-ISO 14001:2015: Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con orientación para su uso*. Bogotá, D.C.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Obtenido de <https://tienda.icontec.org/gp-sistemas-de-gestion-ambiental-requisitos-con-orientacion-para-su-uso-ntc-iso14001-2015.html>

ICONTEC. (2015). *NTC-ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Bogotá, D.C.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Obtenido de <https://tienda.icontec.org/gp-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-requisitos-ntc-iso9001-2015.html>

ICONTEC. (2018). *NTC-ISO 31000:2018: Gestión del riesgo. Directrices*. Bogotá, D.C.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Obtenido de <https://tienda.icontec.org/gp-gestion-del-riesgo-directrices-ntc-iso31000-2018.html>

ICONTEC. (2022). *NTC-ISO-IEC 27001:2022: Seguridad de la información, ciberseguridad y protección de la privacidad. Sistemas de gestión de seguridad de la información. Requisitos*. Bogotá, D.C.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Obtenido de <https://tienda.icontec.org/gp-ntc-iso-iec-seguridad-de-la-informacion-ciberseguridad-y-proteccion-de-la-privacidad-sistemas-de-gestion-de-seguridad-de-la-informacion-requisitos-ntc-iso-iec27001-2022.html>

IMARC Group. (2025). *United States Human Resource (HR) Technology Market to Reach USD 29.4 Billion by 2033*. Obtenido de <https://www.imarcgroup.com/human-resource-technology-market-united-states>

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28, 1–14.
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Dinamarca (Foreign Affairs of Denmark). (s.f.). *The Danish labour market*. Obtenido de Denmark.dk (“Working in Denmark”) — Ministerio de Relaciones Exteriores de Dinamarca: <https://denmark.dk/society-and-business/the-danish-labour-market>
- Moore, M. H. (2021). Creating Public Value: The Core Idea of Strategic Management in Government. *International Journal of Professional Business Review*, 6(1), 219. Obtenido de <https://www.hks.harvard.edu/publications/creating-public-value-core-idea-strategic-management-government>
- OCDE, O. p. (2021). *El futuro del empleo en la administración pública: Preparar a la fuerza laboral para el cambio en un contexto de incertidumbre*. París: OCDE.
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2023*. Ginebra: OIT. doi:<https://doi.org/10.54394/YOQB8595>
- Organización Internacional del Trabajo. (2024). *Investing in decent work for social justice: Making the case for funding partnerships with the ILO*. Ginebra: OIT.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Plume.
- Santander Open Academy. (18 de 09 de 2024). *¿Qué es la cultura organizativa y por que es tan importante?* Obtenido de Santander Open Academy: <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/cultura-organizativa.html>
- Sesame HR. (s.f.). *Modelo de gestión del talento humano: tipos y desarrollo en RRHH*. Obtenido de Sesame HR: <https://www.sesamehr.es/blog/modelo-gestion-talento-humano/>
- Strategies for Influence. (s.f.). *W. Edwards Deming – PDCA – Quality Management*. Obtenido de Strategies for Influence: <https://strategiesforinfluence.com/w-edwards-deming-pdca-quality-management/>

Vegas, R. G. (2024). *Capacidad institucional*. Obtenido de Eonomía. Revista en Cultura de la Legalidad, 27, pp. 236-259: <https://doi.org/10.20318/eunomia.2024.9009>

Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.