PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO
VISIÓN 2014-2018

"Una ventana hacia la integralidad del ser"

Subsecretaría de Talento Humano
Secretaría de Servicios Administrativos
Alcaldía de Medellín
2014

Alcaldía de Medellín

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Proyección: 2014 – 2018

Subsecretaría de Talento Humano

Secretaría de Servicios Administrativos

Construcción del pensamiento estratégico por:
Equipo interdisciplinario de la Subsecretaría

Equipo Directivo:

Vera Cristina Ramírez López
Secretaria de Servicios Administrativos

Adriana María Amaya Posada
Subsecretaria de Talento Humano

Orientación estratégica, documentación y sistematización por:
Ana María Hoyos Franco – Líder de Programa

Medellín
2014

Alcaldía de Medellín

CONTENIDO

	Pag
Presentación	7
1. Equipo de trabajo	9
2. Metodología aplicada	11
3. Contexto referencial	15
4. Escenario conceptual proceso Gestión Integral del Talento Humano	20
5. Antecedentes y estructura actual de la Subsecretaría	26
6. Marco de actuación del direccionamiento estratégico	45
7. Construcción del direccionamiento estratégico	71
7.1 Análisis situacional del contexto estratégico	73
7.2 Identificación de problemáticas centrales en materia de talento humano	76
7.3 Identificación de causas de las problemáticas y efectos negativos generados	78
7.4 Identificación de impactos macros que se desean generar	83
7.5 Descripción de estrategias y acciones de intervención para el logro de los impactos deseados	84
7.6 Diseño de indicadores y mecanismos de medición – Cuadro de mando	99

Pag

7.7 Diseño de planes: estratégico, táctico y específicos 102

7.8 Implementación, seguimiento y evaluación al direccionamiento estratégico visión 2018 107

Conclusiones 108

TABLAS

		Pag
1.	***Tabla 1.*** Equipo de trabajo para el Direccionamiento Estratégico	10
2.	***Tabla 2.*** Actividades del proceso Gestión Integral del Talento Humano Según PHVA	24
3.	***Tabla 3.*** Población a intervenir por nivel y naturaleza	64
4.	***Tabla 4.*** Población a intervenir nivel Directivo	64
5.	***Tabla 5.*** Población a intervenir nivel Directivo y competencias	65
6.	***Tabla 6.*** Población a intervenir Líderes competencias	66
7.	***Tabla 7.*** Población a intervenir Profesionales y competencias	66
8.	***Tabla 8.*** Población a intervenir Técnicos-Asistenciales y competencias	67
9.	***Tabla 9.*** Población a intervenir Equipos de trabajo y competencias	68
10.	***Tabla 10.*** Intervención grupos poblacionales 2014-2018	69
11.	***Tabla 11.*** Presupuesto requerido para desarrollo de las dimensiones	69
12.	***Tabla 12***. Identificación matriz DOFA "Gestión integral del talento humano"	76
13.	***Tabla 13***. Identificación causas y efectos negativos de las problemáticas	82
14.	***Tabla 14.*** Definición de estrategias y acciones de intervención e indicadores por cada impacto macro que se desea generar	98
15.	***Tabla 15.*** Cuadro de mando gestión humana	101

GRÁFICAS

Pag

1. ***Gráfica 1.*** Metodología combinación Marco lógico y Evaluación de Proyectos 14
2. ***Gráfica 2***. Ciclo PHVA del proceso Gestión Integral del Talento Humano 25
3. ***Gráfica 3.*** Marco de actuación Plan estratégico de talento humano 2004-2007 27
4. **Gráfica 4.** Estructura Organizacional actual Subsecretaría Talento Humano 37
5. ***Gráfica 5.*** Estadísticas indicadores de gestión humana 42
6. ***Gráfica 6.*** Fundamento ideológico – Integralidad del ser 50
7. ***Gráfica 7.*** Estrategia "De adentro hacia afuera" Vs Líneas e Impactos 52
8. ***Gráfica 8.*** Líneas Estratégicas gestión del talento humano Visión 2014-2018 56
9. ***Gráfica 9.*** Dimensiones de desarrollo humano Visión 2014-2018 59
10. ***Gráfica 10.*** Ruta Estratégica (Ruta del pensamiento estratégico) 62
11. ***Gráfica 11.*** Promesa de valor y slogan de la gestión humana Visión 2014-2018 63
12. ***Gráfica 12.*** Modelo de gestión humana para la Alcaldía de Medellín Visión 2014-2018 70
13. ***Gráfica 13.*** Fases construcción direccionamiento estratégico 2014 – 2018 73
14. ***Gráfica 14***. Problemas centrales del talento humano a marzo de 2014 77
15. ***Gráfica 15.*** Impactos macros que se desean generar 84
16. ***Gráfica 16.*** Planes requeridos para dar cumplimiento a los objetivos Estratégicos del Direccionamiento Estratégico Visión 2018 103

ANEXOS

1. ***Anexo 1.*** Plan Táctico Visión 2014-2018. Estrategias y acciones globales
2. ***Anexo 2.*** Modelo para el desarrollo de Planes Específicos
3. ***Anexo 3.*** Población a intervenir, proyección en años y recursos requeridos
4. ***Anexo 4.*** Presentación Direccionamiento Estratégico Visión 2014 – 2018

PRESENTACIÓN

""A veces creemos que lo que hemos logrado es sólo una gota en el océano, pero sin ella el océano estaría incompleto"

Madre Teresa de Calcuta

La gerencia del talento humano implica administrar el capital intangible de la organización y la posibilidad de generar ventajas competitivas a través de la potenciación del talento humano, garantizándose sostenibilidad organizacional y contribuyéndose al desarrollo sostenible, entendiéndose que la gestión humana es más un asunto de responsabilidad social.

Conscientes de esta situación el direccionamiento estratégico aparece como una herramienta que permite visionar la organización y proyectar el conjunto de estrategias, programas, proyectos y acciones que permitirán la potenciación de los servidores públicos de la Alcaldía de Medellín hacia una cultura del servicio público con énfasis en el desarrollo del "Ser", por lo que el *"Plan estratégico de talento humano Visión 2014-2018",* se ofrece como una ruta de actuación para una entidad que se viene transformando y modernizando tanto estructuralmente, como en los procesos y en los mecanismos de atención y participación ciudadana, donde se requiere más que un equipo de profesionales, seres humanos sensibles, comprometidos, involucrados y empoderados para el servicio ciudadano.

El ejercicio del pensamiento estratégico de la Subsecretaría de talento humano, de la Secretaría de servicios administrativos, se realizó bajo la orientación metodológica de la fusión de las metodologías de Marco lógico y Evaluación de proyectos, lográndose un enfoque de integralidad y visión gerencial como lo requieren las organizaciones modernas, flexibles, abiertas al cambio, y muy especialmente las entidades públicas. Para ello se realizaron 11 talleres intensivos dirigidos, con participación de integrantes de las diferentes Unidades, lo que dio origen a un trabajo de construcción colectiva desde perspectivas interdisciplinarias.

1. EQUIPO DE TRABAJO

"Hay que unirse, no para estar juntos, sino para hacer algo juntos".

J. Donoso Cortes.

Para analizar el concepto de talento humano en su magnitud se requiere la visión y enfoque multidisciplinario que desde las áreas del conocimiento y experiencias propias de cada participante se proporcionan, por lo que realizar el presente ejercicio de direccionamiento estratégico con el aporte de líderes y profesionales de las diferentes Unidades de la Subsecretaría de talento humano representó la mejor forma de concebir integralmente el talento humano, y construir colectivamente la ruta de actuación con visión al año 2018 en la organización.

Para la realización del trabajo se convocó a la Subsecretaria de talento humano, a los Líderes de programa de cada Unidad, a algunos Líderes de proyecto que desde el inicio participaron del proceso reflexivo y a algunos profesionales que aportaron sustancialmente en la construcción del presente proyecto. Para mayor entendimiento en otra sección de este documento se presenta la conformación de la Subsecretaría, estructurada por Unidades.

En el siguiente cuadro se detallan los participantes del ejercicio realizado sobre el pensamiento estratégico de la Subsecretaría de talento humano:

Subsecretaría de Talento Humano		
Secretaría de Servicios Administrativos		
EQUIPO DE CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO TALENTO HUMANO VISIÓN 2014-2018		
NOMBRE	**UNIDAD**	**CARGO**
ADRIANA MARIA AMAYA POSADA	Subsecretaría de Talento Humano	Subsecretaria de Talento Humano
MAGDALENA MONTOYA GRAJALES	Administración Planta de Empleos	Líder de Programa (E)
HERNANDO BULLA FORERO	Administración de Personal	Líder de Programa (E)
ANGELA MARIA MEJIA SALAZAR	Gestión del Riesgo Laboral	Líder de Programa (E)
ROSA MARIA GUARIN GARZON	Desarrollo Humano	Líder de Programa
ANA MARIA HOYOS FRANCO	Gestión de Personal	Líder de Programa
LUZ NELIDA BENITEZ HOLGUIN	Gestión de Personal	Líder de Proyecto
GLORIA EUGENIA RUIZ VALLEJO	Gestión de Personal	Líder de Proyecto (E)
MARIA EUENIA ESCOBAR CHAVARRIAGA	Gestión de Personal	Líder de Proyecto (E)
JORGE IVAN MEJIA SALDARRIAGA	Gestión del Riesgo Laboral	Líder de Proyecto (E)
MARIA EMPERATRIZ SALDARRIAGA	Administración de Personal	Profesional Universitaria
VIVIANA PATRICIA CORREA GIL	Gestión del Riesgo Laboral	Profesional Universitaria
ANDREA POSADA WILLIAMSON	Subsecretaría de Talento Humano	Profesional Universitaria
NORA PATRICIA MEDIANA PEÑA	Desarrollo Humano	Profesional Universitaria
MARITZA GUTIERREZ VALENCIA	Subsecretaría de Talento Humano	Profesional Universitaria

Tabla 1. Equipo de trabajo para el Direccionamiento Estratégico. Fuente propia.

2. METODOLOGÍA APLICADA

"El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización".

J.P Sergent.

La metodología o enfoque de Marco Lógico es una herramienta analítica que desde los años 70´ ha servido de instrumento planificador para las organizaciones, siendo lo público uno de los sectores que mayor aplicación le ha dado, pues permite analizar dentro de un contexto y un objeto de estudio determinado las problemáticas existentes, buscando muy profundamente las raíces del mismo y considerando los efectos inmersos, así como la visión de los impactos de transformación que se requieren, siempre mediados por indicadores de resultados.

Por su parte, la Evaluación de Proyectos es un proceso que procura determinar de la manera más significativa y objetiva posible, la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de las estrategias y las actividades a la luz de los objetivos misionales. Contempla el análisis de alternativas, estrategias, actividades, recursos y escenarios probables.

Por lo anterior, para el desarrollo del proyecto de ***Direccionamiento Estratégico*** de la Subsecretaría de talento humano, se diseñó una metodología propia que fusiona los enfoques de ***Marco lógico y Evaluación de proyectos***, logrando rescatar y apropiar los principales elementos que los conforman, con la consideración de ubicarlos secuencial y lógicamente de modo que se logre abordar la problemática en materia de talento humano integralmente, y brindar la ruta estratégica más propicia según las dinámicas del entorno actual.

La Metodología de Marco lógico y Evaluación de proyectos propuesta por la orientación estratégica está conformada por 11 etapas, a saber:

- Análisis situacional del contexto estratégico (Antecedentes / DOFA).
- Identificación de problemáticas centrales en materia de talento humano en la Alcaldía de Medellín.
- Definición de causas de las problemáticas y efectos negativos generados.
- Identificación de impactos macro que se quieren generar – Problemáticas que se desean transformar.
- Definición del Marco de actuación del direccionamiento estratégico Visión 2014-2018.
- Identificación de Líneas estratégicas de intervención.
- Definición de estrategias y acciones de intervención para el logro de los impactos deseados, categorizadas por Líneas de intervención.
- Diseño de indicadores de producto para las estrategias y acciones identificadas.
- Diseño de planes: Estratégico, táctico, específicos y proyectos.
- Diseño del cuadro de mando integral para la gestión humana en la Alcaldía de Medellín.
- Implementación, seguimiento y evaluación al direccionamiento estratégico visión 2014-2018.

El desarrollo de las etapas anteriormente descritas conforman la ***Ruta Estratégica*** a seguir por parte de la Subsecretaría de talento humano, con la cual si el nivel Directivo de la organización toma las decisiones respectivas para abordar una a una las etapas, estrategias y acciones propuestas, se puede asegurar importantes avances y generación de grandes impactos en

materia de talento humano, que darían riendas a confirmar un proceso de transformación totalmente planeado y articulado en los servidores públicos de la Alcaldía de Medellín.

Por otro lado, en la gráfica No. 1 se representa estructuralmente la metodología aplicada, donde se explica el efecto multiplicador de las variables, es decir, los problemas identificados se originan por una o varias causas, y a su vez cada una de ellas generan uno o varios efectos negativos, los cuales tienen directa conexión con los impactos positivos que se pretenden generar en materia de talento humano en la Alcaldía de Medellín. Igualmente, este efecto multiplicador aplica para las respectivas acciones e indicadores requeridos.

Una vez se identifican los indicadores de producto que se requieren para generar los impactos deseados, éstos son asignados según el objetivo misional de cada Unidad de la Subsecretaría de talento humano, para posteriormente realizar el análisis de que recursos se requieren y bajo qué proyectos de inversión se conseguirán.

Gráfica 1. Metodología combinación Marco lógico y Evaluación de proyectos. Fuente propia.

3. CONTEXTO REFERENCIAL

"La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso".

(Peter Drucker).

La Alcaldía de Medellín, es una entidad del sector público que representa la autonomía política, fiscal y administrativa del Municipio de Medellín. Se encuentra ubicada en la zona céntrica de la ciudad Medellín, Antioquia, Colombia. Actualmente posee una estructura organizacional compuesta por Vicealcaldías, Secretarías de Despacho, Subsecretarías y Equipos de trabajo, según los componentes misionales establecidos desde su marco estratégico. Organizacionalmente presenta avances y desarrollos tecnológicos-administrativos de vanguardia, en el cual se puede destacar que en menos de 15 años ha tenido dos procesos de modernización administrativa relevantes, con alcance a entes descentralizados.

La entidad ha sido referente a nivel territorial, nacional e internacional como modelo en la implementación de prácticas y estrategias administrativas y tecnológicas que le ha permitido realizar procesos progresivos de mejoramiento continuo, siendo la gestión humana uno de los componentes que permite mostrar el nivel de avance y evolución de los procesos de gestión integral en la Alcaldía, ya que permanentemente se busca mediante diferentes programas y mecanismos garantizar el desarrollo humano integral de los habitantes de la ciudad, así como del talento humano interno, con base en una política pública orientada al logro de la mayor rentabilidad social posible mediante la prestación de servicios de calidad, cimentada en un modelo de operación por procesos, un modelo de gestión por competencias y un

direccionamiento estratégico enfocado en el respeto, defensa y promoción de los derechos humanos.

Con respecto al Marco de actuación de la Entidad el 11 de Marzo de 2013 se emite el Decreto No. 500 de 2013, *"Por el cual se aprueba la misión, visión, valores, principios orientadores de la función pública y el modelo institucional de la Administración Central del Municipio de Medellín y se dictan otras disposiciones",* en donde vale la pena rescatar la Misión, Visión, Principios y Valores, ya que a partir de éstos se fundamenta el direccionamiento estratégico de la gestión humana con Visión 2018:

La Misión del Municipio de Medellín es *"Fomentar en conjunto con la sociedad el desarrollo humano. Garantizar el acceso a oportunidades y el ejercicio de los derechos fundamentales como salud y educación, impulsando el crecimiento económico en un ámbito territorial articulado e integrado y soportado en una institucionalidad moderna efectiva y flexible. Promotor de la construcción de una ciudad segura, con espacios públicos modernos e incluyentes".*

A su vez el Municipio de Medellín tiene como Visión *"En el 2030 Medellín será una ciudad cuyo principal valor es el respeto a la vida. Tendrá una sociedad incluyente, equitativa, cohesionada, educada y con sólidos valores democráticos y ética ciudadana. Económicamente competitiva y generadora de riqueza colectiva. Respetuosa de la diversidad y promotora de la cultura. Con una institucionalidad pública eficiente y transparente, garante del ejercicio de los derechos humanos fundamentales y articulados con los actores del desarrollo. Territorialmente integrada y abierta al mundo, ambientalmente sostenible y con un hábitat seguro y de calidad".*

Los principios orientadores de la función pública en la Administración Central del Municipio de Medellín, son los siguientes:

- *La vida es el valor supremo, todos nuestros esfuerzos deben dirigirse a protegerla, honrarla y valorarla; y nada puede vulnerarla sin que nos movilicemos a defenderla.*
- *La equidad es un fin de toda sociedad, desde lo moral, lo político, lo social y lo empresarial.*
- *La educación, el conocimiento y la innovación son la base de una ciudad con trabajo decente, productividad y competitividad.*
- *Un desarrollo sostenible, que respete y potencie nuestras fortalezas e identidad.*
- *Transparencia y buenos gobiernos que actúen y construyan bajo una cultura de legalidad y la activa construcción de una sociedad participante, son la base fundamental para el desarrollo democrático.*

Los valores para la Administración Central del Municipio de Medellín, son:

- *Respeto*
- *Responsabilidad*
- *Honestidad*
- *Sentido de Pertenencia*
- *Transparencia*
- *Servicio*

Estructuralmente el Municipio de Medellín está conformado por la *Alcaldía, Secretarías Vicealcaldías, Secretarías y Subsecretarías.*

Los siguientes acápites se toman textualmente del Decreto número 1364 de 2012 (septiembre 9), *"por el cual se adopta la estructura de la administración municipal, se definen las funciones de sus organismos y dependencias, se crean y modifican unas entidades descentralizadas y se dictan otras disposiciones":*

La Secretaría de Servicios Administrativos es una dependencia del nivel central, que tendrá como responsabilidad: planear, conservar, racionalizar y brindar oportunamente el Talento Humano, los recursos físicos, los materiales y tecnológicos para el mejoramiento continuo y la correcta prestación de los servicios. La estructura administrativa de la Secretaría de Servicios Administrativos está conformada por:

- Despacho de la Secretaría de Servicios Administrativos
- ***Subsecretaría de Talento Humano***
- Subsecretaría de Tecnología de Información
- Subsecretaría de Logística y Administración de Bienes
- Subsecretaría de Adquisiciones y Desempeño Contractual

La Subsecretaría Talento Humano tendrá las siguientes funciones:

- *Direccionar y controlar la gestión integral del talento humano de los servidores públicos del sector central, en el marco del mejoramiento de la calidad de vida de estos y de su grupo familiar.*
- *Definir y coordinar las estrategias que hacen posible la provisión y desvinculación de los servidores públicos de la entidad, gestionando de manera sistemática durante su permanencia su desempeño y el desarrollo de las competencias de sus servidores.*
- *Orientar y gestionar la salud integral de los servidores, mediante la identificación, análisis y evaluación de los riesgos asociados al trabajo, así como implementar las acciones de prevención control y mitigación de los mismos.*
- *Direccionar y potencializar el desarrollo humano integral de los servidores y jubilados, en el marco de una estrategia de desarrollo social.*
- *Direccionar y administrar el sistema salarial y prestacional de los servidores vinculados al sector central así como la nómina de sus pensionados.*
- *Diseñar, administrar y controlar la planta global de empleos del sector central, de acuerdo con las necesidades de la administración y a partir de la definición de las competencias que hacen posible el logro de los objetivos institucionales.*

4. ESCENARIO CONCEPTUAL PROCESO GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO

"Tengo seis honestos sirvientes (ellos me enseñaron todo lo que sé): sus nombres son Qué, Porqué, Cuándo, Cómo, Dónde y Quién".

Rudyard Kipling.

El Mapa de procesos del Municipio de Medellín estructuralmente está conformado por 26 procesos. La Subsecretaría de talento humano cumple sus funciones misionales mediante el proceso ***Gestión Integral del Talento Humano.*** Es importante considerar el marco conceptual del proceso, puesto que las funciones básicas de la Subsecretaría, el objetivo del proceso y las estrategias definidas dentro del direccionamiento estratégico que se propone en el presente documento, deben estar alineadas y corresponder armónicamente dentro del contexto de la gestión por procesos y la estructura funcional.

El objetivo del proceso de Gestión integral del talento humano es ***"Gerenciar el talento humano, mediante las políticas, planes programas y proyectos, para potencializar los servidores públicos en la prestación del servicio".***

A su vez el alcance del proceso es *"Desde la provisión, capacitación, formación, gestión de competencias, programas de bienestar social e incentivos, evaluación de desempeño, seguridad y salud en el trabajo, administración salarial y prestacional, control disciplinario, hasta la desvinculación del talento humano"*, y cubre *"Servidores públicos del nivel central, Trabajadores oficiales, Personal administrativo de las instituciones educativas financiados por el Sistema*

General de participación-SGP, Pensionados y sustitutos de la entidad, Grupo familiar del vinculados que se encuentre acreditado, pensionados y sustitutos para los programas de bienestar social e incentivos", no cubre *"Servidores públicos de entes descentralizados, Docentes municipales , a esta población se les administra la diferencias salarial y prestacional, con relacionan a los docentes financiados por el sistema general de participación-SGP, Docentes financiados por el sistema general de participación-SGP, estos son administrados por delegación en la Secretaría de Educación del municipio de Medellín, Contratistas, estos están en el proceso de adquisición de bienes, servicios y obra pública".*

Las actividades del proceso de Gestión Integral de Talento Humano con sus respectivas características son:

CICLO (PHVA)	Actividades	Descripción	Responsable	Secretaria - Departamento	subsecretaría - Subdirección
P	Definir Políticas para la gestión del Talento Humano	Reconocimiento, definición y formalización de directrices y lineamientos para la gestión integral del talento humano, reconociendo el marco jurídico y las tendencias mundiales, lo cual implica determinar criterios generales acorde con los objetivos para su gestión. Estas se establecen de acuerdo al procedimiento PR-GEJU-0023 políticas de operación y se encuentran en el software isolucion, en módulo de documentación en listados maestro de documentos externos	SUBSECRETARIO DE DESPACHO	SECRETARIA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SUBS. DEL TALENTO HUMANO
P	Definir planes e instrumentos para la gestión del Talento Humano	Definición de las estrategias, planes, programas y proyectos de corto, mediano y largo plazo, para asegurar de una manera razonable, que la planeación y ejecución de la gestión del Talento Humano logre los objetivos y metas propuestos .	SUBSECRETARIO DE DESPACHO	SECRETARIA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SUBS. DEL TALENTO HUMANO

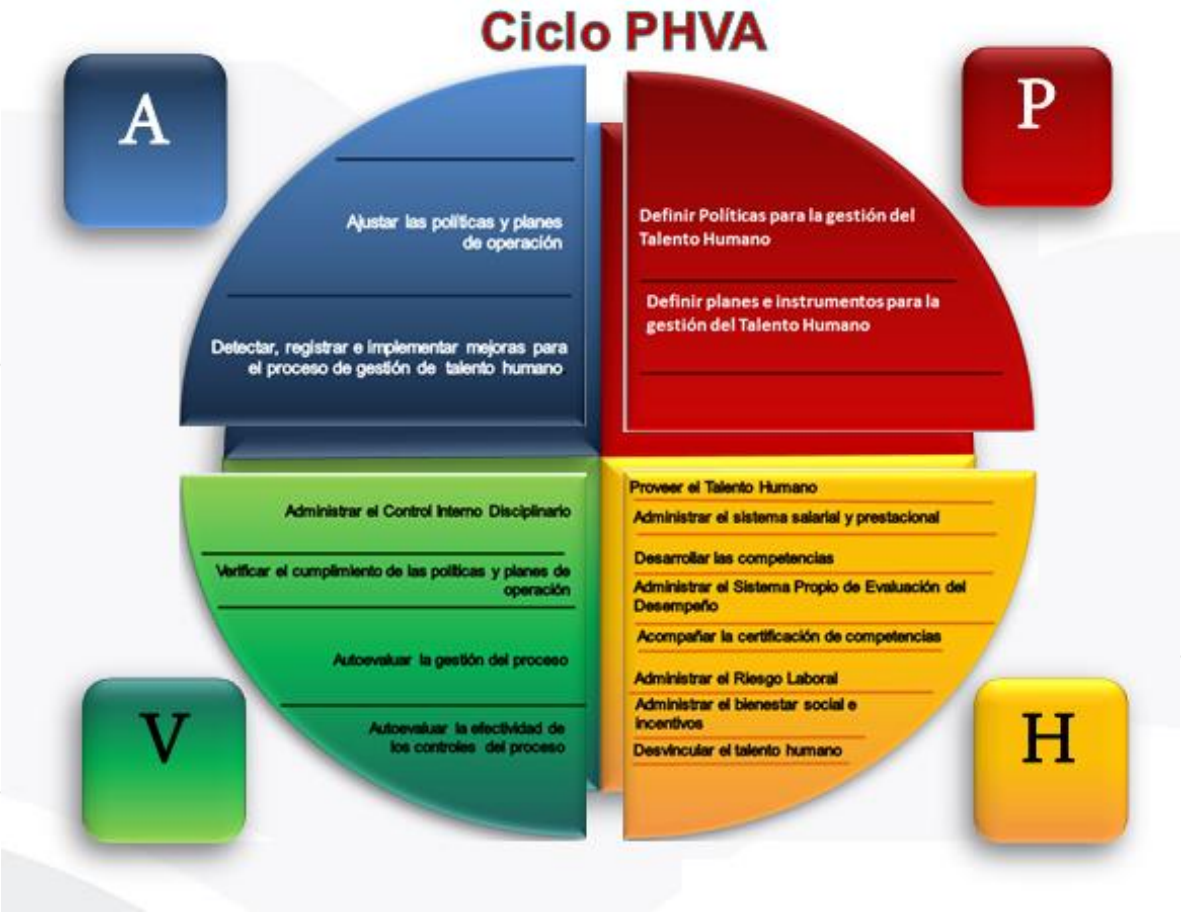
CICLO (PHVA)	Actividades	Descripción	Responsable	Secretaria - Departamento	subsecretaría - Subdirección
H	Proveer el Talento Humano	Provisión Definitiva: Emitir el acto administrativo de nombramiento en período de prueba de los elegibles de las listas emanadas de la CNSC, de acuerdo con las vacantes a proveer. Provisión Transitoria: Una vez agotado el procedimiento para otorgamiento de encargo conforme lo establece la normatividad vigente, se emite el respectivo acto administrativo de Encargo a los servidores que ostenten el derecho preferencial al mismo, previa autorización de la CNSC para el efecto. Si realizado dicho procedimiento con los servidores titulares de carrera administrativa en todos los empleos inferiores al objeto de provisión se establece que no existe servidor con derecho preferencial de encargo, se emite el respectivo acto administrativo de Nombramiento Provisional con la persona designada por el señor Alcalde que acredite los requisitos legales, previa autorización de la CNSC para el electo	SUBSECRETARIO DE DESPACHO	SECRETARIA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SUBS. DEL TALENTO HUMANO EQUIPO DE PROVISION Y DESVINCULACION
H	Administrar el sistema salarial y prestacional	Administrar el sistema salarial y prestacional de los servidores activos, inactivos y pensionados, mediante la recepción, análisis, las respuestas de las situaciones administrativas, la resolución y la liquidación de los derechos que afectan los mismos, dando aplicación a las normas legales vigentes sobre administración del personal al servicio del municipio de Medellín. De acuerdo al PR-GETH-073- Procedimiento Administración del Sistema Salarial y Prestacional	SUBSECRETARIO DE DESPACHO	SECRETARIA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SUBS. DEL TALENTO HUMANO EQUIPO DE PRESTACIONES SOCIALES
H	Desarrollar las competencias	Ejecutar el Plan Institucional de Formación y Capacitación propendiendo por la integración del servidor público a la cultura organizacional para el desarrollo de sus competencias laborales en la prestación del servicio	SUBSECRETARIO DE DESPACHO	SECRETARIA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SUBS. DEL TALENTO HUMANO EQUIPO DE COMPETENCIAS Y EVALUACION
H	Administrar el Sistema Propio de Evaluación del Desempeño	Orientar y evaluar la gestión del seguimiento y Evaluación del Desempeño de los Servidores	SUBSECRETARIO DE DESPACHO	SECRETARIA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SUBS. DEL TALENTO HUMANO EQUIPO EVALUACION TALENTO HUMANO
H	Acompañar la certificación de competencias	Asesorar metodológicamente las dependencias para la certificación de competencias laborales.	SUBSECRETARIO DE DESPACHO	SECRETARIA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SUBS. DEL TALENTO HUMANO EQUIPO DE COMPETENCIAS Y EVALUACION

CICLO (PHVA)	Actividades	Descripción	Responsable	Secretaria - Departamento	subsecretaría - Subdirección
H	Administrar el Riesgo Laboral	Prevenir las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, así como proteger y promocionar la salud de los trabajadores.	• SUBSECRETARIO DE DESPACHO	•SECRETARIA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SUBS. DEL TALENTO HUMANO UNIDAD DE GESTION DEL RIESGO LABORAL
H	Administrar el bienestar social e incentivos	Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida familiar, laboral y social de los servidores y jubilados y en algunos programas su grupo familiar, mediante la puesta en marcha de estrategias, proyectos y programas enfocadas a la orientación, creación, mantenimiento y mejora de condiciones que favorezcan el desarrollo integral de éstos; así mismo, elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad; traduciéndose en mayor compromiso del servidor con la Entidad y por ende mejor prestación del servicio De acuerdo al PR-GETH-074- Procedimiento Bienestar Social e Incentivos	SUBSECRETARIO DE DESPACHO	SECRETARIA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SUBS. DEL TALENTO HUMANO EQUIPO DE VINCULACION Y BIENESTAR
H	Desvincular el talento humano	Una vez configurada alguna de las causales de retiro del servicio consagradas en la normatividad vigente, se emite el respectivo acto administrativo de desvinculación, por parte de las Unidades Gestión de Personal (Equipo Provisión y Desvinculación) o Administración del Talento Humano (Equipo Administrativo), según el caso, de acuerdo con el tipo de retiro. La desvinculación del servidor en el sistema de nómina la realiza la Unidad Administración de Talento Humano (Equipo Nómina), una vez en firme el acto administrativo notificado por la Unidad Gestión de Personal (Equipo Provisión y Desvinculación).	SUBSECRETARIO DE DESPACHO	SECRETARIA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SUBS. DEL TALENTO HUMANO
V	Procesos Disciplinarios	Garantizar que los procesos relacionados con la conducta de los servidores se adelanten de manera oportuna y dentro del debido proceso para que la comunidad tenga la seguridad de transparencia y probidad de las actuaciones de la Administración Municipal De acuerdo al PR-GETH-069- Procedimiento de Procesos Disciplinarios	SUBSECRETARIO DE DESPACHO	SECRETARIA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SUBS. DEL TALENTO HUMANO DIRECCION DE CONTROL INTE

CICLO (PHVA)	Actividades	Descripción	Responsable	Secretaria - Departamento	subsecretaría - Subdirección
V	Verificar el cumplimiento de las políticas y planes de operación	Se desarrollan las acciones que permiten verificar periódicamente el cumplimiento y efectividad de los planes y políticas definidas, para la gestión del talento humano, a través de métodos de seguimiento, como indicadores, encuestas, seguimiento y avance de los proyectos y cronogramas, entre otros.	SUBSECRETARIO DE DESPACHO	SECRETARIA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SUBS. DEL TALENTO HUMANO EQUIPO DE COMPETENCIAS Y EVALUACION EQUIPO DE CONTROL INTERNO EQUIPO DE NOVEDADES DE PERSONAL EQUIPO DE PENSIONES EQUIPO DE PRESTACIONES SOCIALES EQUIPO DE PROVISION Y DESVINCULACION EQUIPO DE VINCULACION Y BIENESTAR EQUIPO EVALUACION TALENTO HUMANO
V	Autoevaluar la gestión del proceso	Conjunto de acciones orientadas a establecer los cálculos y análisis de los Indicadores que miden el objetivo del proceso.	SECRETARIO DE DESPACHO	SECRETARIA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SUBS. DEL TALENTO HUMANO
V	Autoevaluar la efectividad de los controles del proceso	Seguimiento a los controles definidos en el mapa de riesgos.	SECRETARIO DE DESPACHO	SECRETARIA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SUBS. DEL TALENTO HUMANO
A	Ajustar las políticas y planes de operación	Según los resultados obtenidos al efectuar el seguimiento a las políticas se realizan los ajustes necesarios para garantizar su cumplimiento	SECRETARIO DE DESPACHO	SECRETARIA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SUBS. DEL TALENTO HUMANO
A	Detectar, registrar e implementar mejoras para el proceso de gestión de talento humano	De acuerdo con el procedimiento de mejora continua se identifican e implementan las mejoras del proceso.	SECRETARIO DE DESPACHO	SECRETARIA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	SUBS. DEL TALENTO HUMANO

Tabla 2. Actividades del proceso Gestión Integral del Talento Humano según PHVA. Fuente: Calidad.

En el siguiente gráfico se relacionan las actividades del proceso ***Gestión Integral del Talento Humano,*** organizadas según el ciclo PHVA de la gestión por procesos:



Gráfica 2. Ciclo PHVA del proceso Gestión Integral de talento Humano. Fuente: Calidad.

5. ANTECEDENTES Y ESTRUCTURA ACTUAL DE LA SUBSECRETARÍA

"Si el presente trata de juzgar el pasado, perderá el futuro".

Winston Churchill.

La Alcaldía de Medellín en el año 2004 formuló e implementó el plan estratégico de talento humano con proyección al 2007, enmarcado dentro del proyecto denominado *"Desarrollo e implementación de plan integral de cultura organizacional y gestión del talento humano",* alineado con el Plan Desarrollo 2004-2007, que definió el Acuerdo No.3 de 2004, específicamente en la Línea *"Medellín Gobernable y Participativa",* componente *"Transparencia y Desarrollo Institucional",* programa *"Cultura y Desarrollo Organizacional".*

El objetivo de dicho plan fue "*Promover un desarrollo organizacional que le permita al Municipio de Medellín cumplir con sus objetivos misionales en beneficio de la comunidad y propiciar que servidores y servidoras públicas sean personas integras, comprometidas, competentes y abiertas al cambio"*.

Por su parte el Marco estratégico y las acciones de intervención se observan en el siguiente gráfico:

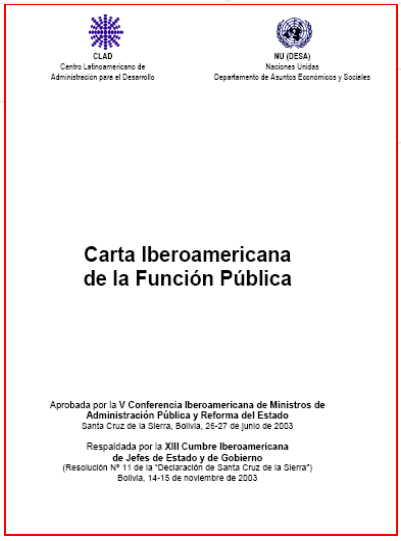
Gráfica 3. Marco de actuación Plan estratégico de talento humano 2004-2007. Fuente: Propia.

A partir de este momento para la Alcaldía de Medellín se presenta un hito en materia de talento humano, ya que desde este proceso se generan intenciones y estrategias con orientaciones que trascendían lo operativo. Y es partir del 2004 que dicho plan, unido a la reglamentación emitida a nivel nacional a través de la Ley 909 de 2004 y sus Decretos reglamentarios, se conciben estrategias con miras a lograr consolidar un proceso gerencial de talento humano en la institución.

A grandes rasgos a continuación se presentarán bajo el esquema de antecedentes algunos aportes importantes en la dinámica de la gerencia del talento humano que ha evolucionado en la Alcaldía de Medellín desde el año 2004, no sin antes reconocer que desde siempre la entidad ha demostrado poseer un sistema salarial y prestacional fortalecido, se ha contado con la presencia de intervenciones en el ámbito de la formación, capacitación, desarrollo humano, salud ocupacional y sistemas de estímulos. Todos estos procesos alineados con la reglamentación de turno y cuyas ejecuciones se brindaron oportunamente según las exigencias del momento. Lo que se quiere dejar planteado, es que a pesar que desde el año 2004 se presenta un hito en la organización en la forma de concebir y gerenciar el talento humano, no significa que no se contara con procesos institucionalizados para desarrollar las intervenciones del talento humano según las posibilidades de las épocas, es decir, la Alcaldía de Medellín ha contado con procesos de gestión humana conformados acorde a las reglamentaciones de turno.

Dentro de los principales antecedentes del talento humano en la Alcaldía de Medellín por destacar se presentan los siguientes:

Carta Iberoamérica de 2003, donde se establecen los lineamientos que en América Latina se deben tener en cuenta para el nuevo milenio, en materia de empleo, gerencia y gestión pública, ya que según la Declaración de Santo Domingo, aprobada por la IV Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, el Estado constituye la máxima instancia de articulación de relaciones sociales, y es a partir de éste que se logra transformación social y dignificación de los derechos humanos. La carta iberoamericana ha servido como punto de referencia para la implementación de programas y estrategias en lo público y el gerenciamiento del empleo público en Colombia, materializado a partir de la Ley 909 de 2004.


CLAD
Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

NU (DESA)
Naciones Unidas
Departamento de Asuntos Económicos y Sociales

Carta Iberoamericana de la Función Pública

Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado
Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003

Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno
(Resolución Nº 11 de la "Declaración de Santa Cruz de la Sierra")
Bolivia, 14-15 de noviembre de 2003

Contenido del Documento

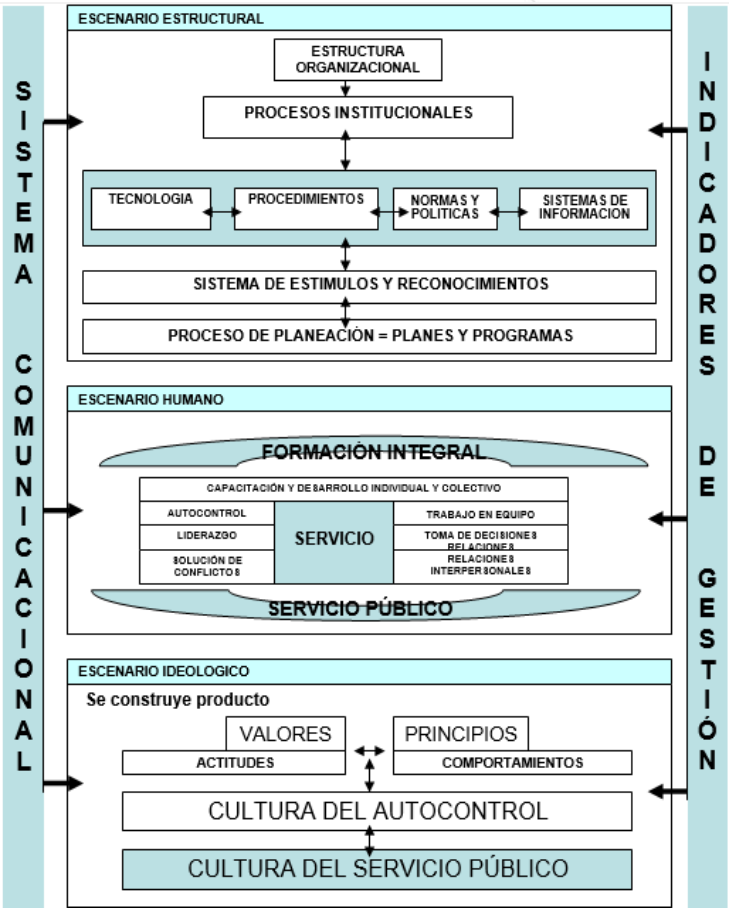
LEY 909 DE 2004

(septiembre 23)

Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1227 de 2005 , Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 4500 de 2005, Reglamentada por el Decreto Nacional 3905 de 2009, Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 4567 de 2011

por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

Emisión de la ***Ley 909 de 2004 y sus Decretos reglamentarios,*** Ley "Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones".



Modelo de Cultura Organizacional del Municipio de Medellín propuesto en el año 2004, como acercamiento a un concepto más estructurado de la cultura organizacional y el cual trasciende en tres grandes escenarios, estructural, humano e ideológico, donde se plantearon acciones y estrategias tendientes al aprovechamiento y aplicación óptima de los procesos, tecnología y normatividad, apoyados por procesos intensos de capacitación y formación, lo cual generaría en el tiempo el fortalecimiento de una cultura orientada al servicio público, el autocontrol y el respeto por los valores.

Escenarios:

Estructural: Tecnología, procedimientos, normas, políticas, sistemas de información, sistemas de estímulos, sistemas de planeación.
Humano: Formación integral, autocontrol, liderazgo, resolución de conflictos, trabajo en equipo, toma de decisiones, relaciones interpersonales.
Ideológico: valores y principios orientados a la cultura del autocontrol y la cultura del servicio público.

Implementación del programa "Centro de Prácticas del Municipio de Medellín", creado mediante acuerdo Municipal No. 22 de 2004, cuyo objetivo se centra en un Compromiso Social, en la contribución al proceso formativo teórico-práctico de estudiantes universitarios, posibilitándose las bases para la transformación ciudadana, con futuros profesionales que aplicaran en el desarrollo de la práctica en la Alcaldía de Medellín, valores y principios éticos, que fortalezcan el concepto del servicio público y aporten al ejercicio de los derechos humanos.

En el año 2004 nace la ***Meritocracia*** al interior de la Alcaldía de Medellín, como una estrategia de reconocimiento de los derechos y dignificación del ser humano, al permitirse el otorgamiento de encargos a los servidores públicos internos, con ocasión de vacantes temporales o definitivas.

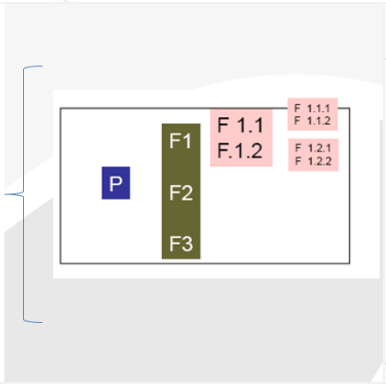
Se inicia un proceso que a nivel nacional supera las experiencias existentes en el tema.

Hoy son 10 años de implementación de la estrategia, en la cual se han encargado mediante la figura del encargo más de 1.800 servidores públicos.

Igualmente, en procesos meritocráticos, una vez superadas las respectivas etapas de selección, al quedar vacantes sin cubrirse internamente, también la Alcaldía le ha dado la oportunidad de progresar a Provisionales y Contratistas.

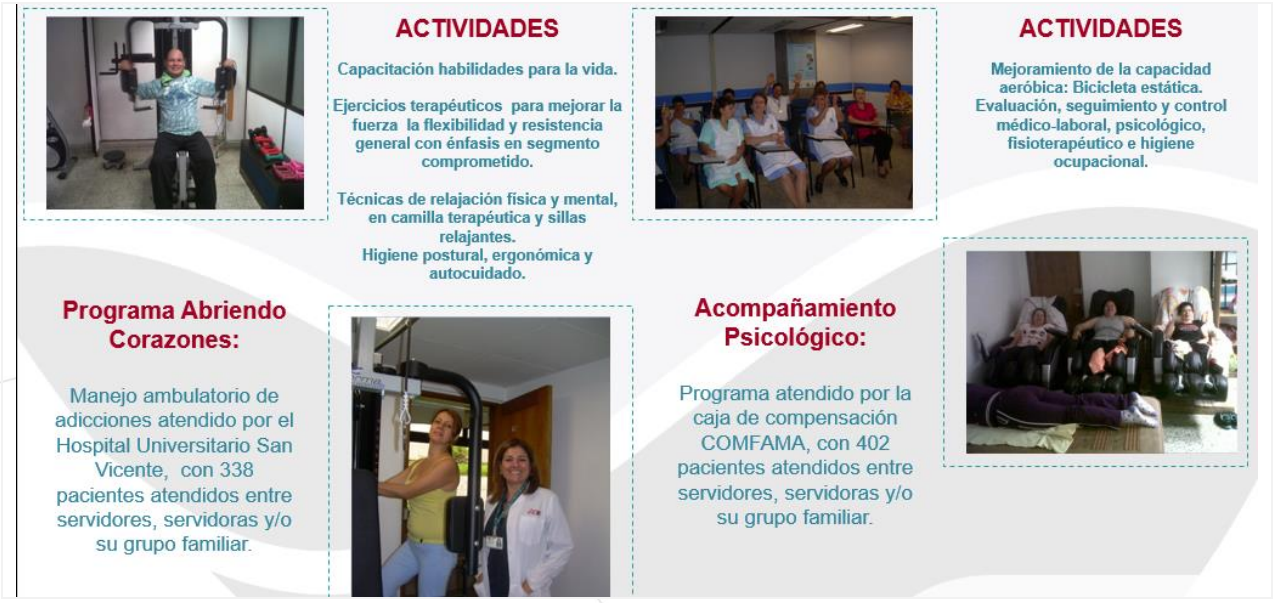
El Decreto 2539 de 2005, reglamentario de la Ley 909 de 2004, incorpora el concepto de competencias en la Administración Pública, y desde allí se empieza a concebir en la cosa pública el enfoque de la gestión humana por

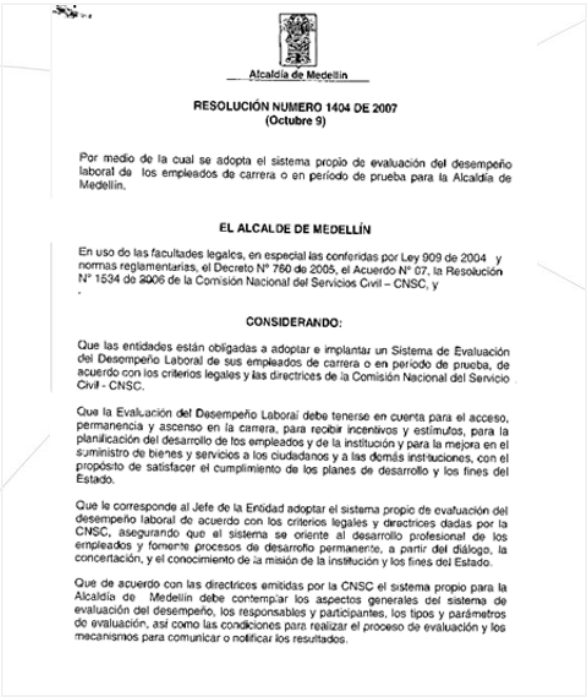
competencias. La Alcaldía de Medellín crea el Equipo de trabajo para la implementación del Modelo de Gestión por competencias en la organización en el año 2006.



En el año 2006 la Alcaldía de Medellín actualiza los ***Manuales de Funciones*** acorde a la metodología del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), siguiendo los lineamientos de la gestión por competencias, en la construcción de Manuales y Competencias Laborales.

El programa ***Abriendo Corazones*** surge en el año 2005 como una estrategia para contrarrestar las adicciones y permitir a los servidores públicos trabajar por su salud mental y física. Igualmente, el programa ***Estilos de Vida Saludables,*** proporciona al servidor herramientas para su bienestar y salud integral.





Alcaldía de Medellín

RESOLUCIÓN NUMERO 1404 DE 2007
(Octubre 9)

Por medio de la cual se adopta el sistema propio de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba para la Alcaldía de Medellín.

EL ALCALDE DE MEDELLÍN

En uso de las facultades legales, en especial las conferidas por Ley 909 de 2004 y normas reglamentarias, el Decreto N° 760 de 2005, el Acuerdo N° 07, la Resolución N° 1534 de 2006 de la Comisión Nacional del Servicios Civil – CNSC, y

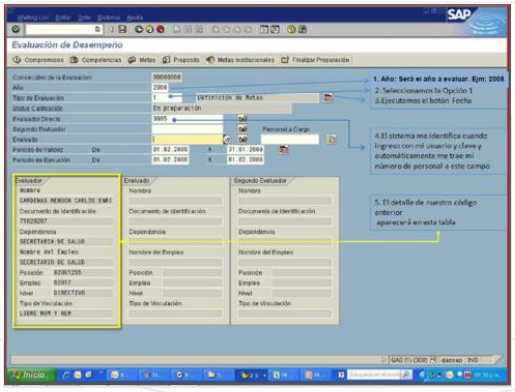
CONSIDERANDO:

Que las entidades están obligadas a adoptar e implantar un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de sus empleados de carrera o en período de prueba, de acuerdo con los criterios legales y las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil - CNSC.

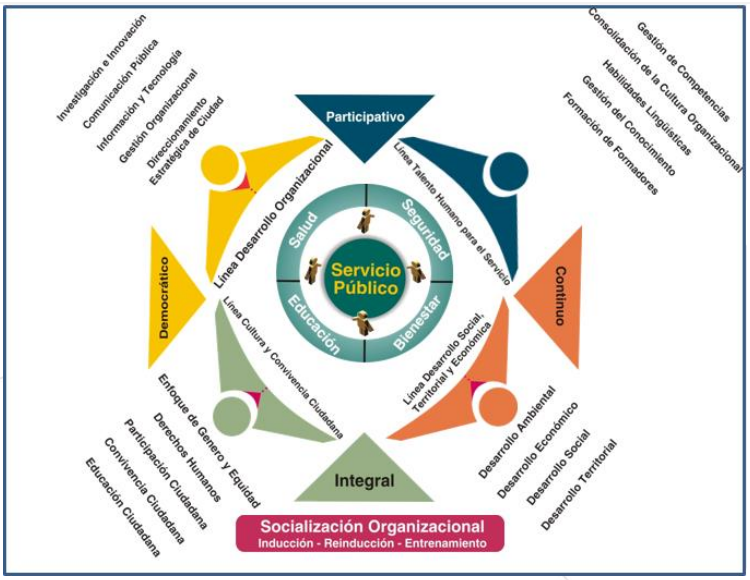
Que la Evaluación del Desempeño Laboral debe tenerse en cuenta para el acceso, permanencia y ascenso en la carrera, para recibir incentivos y estímulos, para la planificación del desarrollo de los empleados y de la institución y para la mejora en el suministro de bienes y servicios a los ciudadanos y a las demás instituciones, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.

Que le corresponde al Jefe de la Entidad adoptar el sistema propio de evaluación del desempeño laboral de acuerdo con los criterios legales y directrices dadas por la CNSC, asegurando que el sistema se oriente al desarrollo profesional de los empleados y fomente procesos de desarrollo permanente, a partir del diálogo, la concertación, y el conocimiento de la misión de la institución y los fines del Estado.

Que de acuerdo con las directrices emitidas por la CNSC el sistema propio para la Alcaldía de Medellín debe contemplar los aspectos generales del sistema de evaluación del desempeño, los responsables y participantes, los tipos y parámetros de evaluación, así como las condiciones para realizar el proceso de evaluación y los mecanismos para comunicar o notificar los resultados.



En el año 2007 la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), aprueba a la Alcaldía de Medellín el ***Sistema propio de Evaluación del Desempeño Laboral*** de los empleados de carrera administrativa o en período de prueba, convirtiéndose en referente y modelo en la aplicación de mecanismos de gestión del desempeño para entidades públicas. Igualmente, el Sistema Propio de Evaluación se sistematiza en ***SAP.***

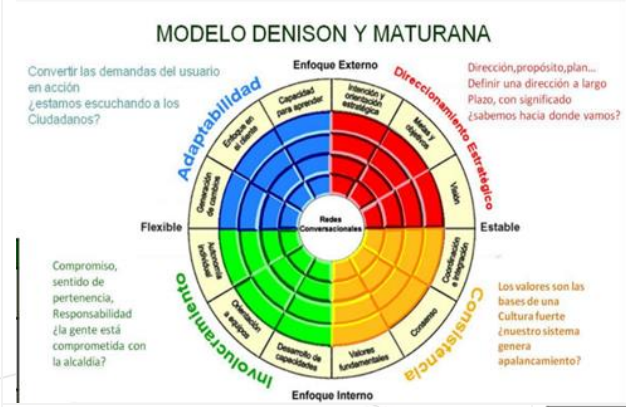


En el año 2008 la Alcaldía de Medellín crea la ***Escuela de Formación Institucional (EFIAM),*** y define su ***Modelo Pedagógico,*** el cual es la ruta para la formación integral del talento humano hacia la potenciación del Ser.

En el año 2007 la Alcaldía de Medellín desarrolló un ***programa de formación en Biocoaching para 220 Líderes de Programa y de Proyecto,*** generándose un gran impacto institucional.

La estrategia parte de la base de que si los Líderes están fortalecidos, éstos son capaces de liderar equipos de trabajo hacia la connotación de equipos de alto desempeño, siendo lo más importante la visión de que los líderes primero se tienen que gestionar y liderar a sí mismos para poder liderar otros seres humanos.

El punto de partida, frente a la certificación que se realizó en el año 2007 a los Líderes en la Alcaldía de Medellín, continúo los años siguientes con intervenciones en el desarrollo de competencias para sostener el aprendizaje de los lideres, para desarrollar las competencias de los equipos de trabajo y para iniciar un proceso similar con servidores de los niveles profesionales, técnicos y asistencias.



En el año 2010 la Alcaldía de Medellín realiza contratación para que se realice un ***dignóstico en materia de Cultura Organziacional***.

El objetivo fue identificar las variables de cultura en la organización bajo el Modelo Denison VS Maturana, la cultura base existente y la cultura meta deseada.

Las dimensiones- que se valoraron fueron Direccionamiento estratégico, Adaptabilidad, Consistencia e Involucramiento.

Para el direccionamiento estratégico de la gestión humana en la Alcaldía de Medellín Visión 2014-2018, se tuvo en cuenta los resultados de la ***Cultura Meta Deseada*** por la organización.

Esta información se obtuvo por medio de la realización de procesos reflexivos en más de 52 grupos focales y más de 1.300 servidores públicos participantes en cada uno de los talleres.

Cultura Base	Cultura Meta
Misión, visión, valores y principios parcialmente interiorizados.	Misión, visión, valores y principios **totalmente** interiorizados.
Involucramiento limitado para la solución de problemas	Participación masiva y propositiva para la resolución creativa e innovadora de los problemas
Responsabilidad	Empoderamiento
Servicio ciudadano	Empoderamiento Ciudadano
Inducción parcial a la cultura de la Alcaldía de Medellín.	Reinducción total a los servidores y servidoras.
Direccionamiento estratégico	Involucramiento Estratégico
Liderazgo orientado al logro.	Liderazgo orientado al ser humano con grandes logros y disciplina
Trabajo por funciones de las Secretarias	Trabajo por procesos entre secretarías
Gestión de las funciones	Gestión del conocimiento.
Excelencia laboral	Excelencia integral

RESUMEN COMPARATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL MUNICIPIO MEDELLIN						
VARIABLE	SUBVARIABLE	2005	2007	2010	2012	2013
LIDERAZGO	Dirección	71%	74%	61%	63%	58%
	Estímulo a la Excelencia	74%	75%	70%	71%	69%
	Estímulo trabajo equipo	71%	74%	58%	62%	59%
	Solución de conflictos	59%	60%	58%	63%	59%
TOTAL VARIABLE		69%	71%	62%	65%	61%
MOTIVACIÓN	Realización personal	77%	80%	70%	74%	72%
	Reconocimiento aportes	53%	56%	45%	49%	46%
	Responsabilidad	53%	55%	51%	52%	51%
	Adecuadas condiciones de trabajo	64%	66%	63%	66%	64%
TOTAL VARIABLE		62%	64%	57%	60%	58%
RECIPROCIDAD	Aplicación al trabajo	81%	83%	71%	73%	71%
	Cuidado patrimonio institucional	79%	82%	73%	76%	73%
	Retribución	51%	58%	48%	48%	47%
	Equidad	48%	51%	47%	54%	48%
TOTAL VARIABLE		65%	69%	60%	63%	60%
PARTICIPACIÓN	Compromiso institucional	67%	71%	55%	57%	51%
	Compatibilidad de intereses	59%	62%	53%	57%	51%
	Intercambio información	53%	57%	45%	48%	43%
	Involucración en el cambio	62%	65%	54%	59%	55%
TOTAL VARIABLE		60%	64%	52%	55%	50%
TOTAL CLIMA		64%	67%	58%	61%	57%

Desde el Año 2005, la Alcaldía de Medellín ha realizado mediciones de ***Clima Laboral,*** las cuales han servido como insumo para la realización de las diferentes intervenciones en materia de talento humano, año tras año.

Las variables que se miden son:

- Liderazgo
- Motivación
- Reciprocidad
- Participación

La ***Modernización Administrativa*** realizada en el año 2012, es un referente importante en materia de talento humano, en la medida que se crearon nuevas plazas (567), que dinamizó la organización y generó movimientos de servidores públicos por diferentes medios, procesos meritocráticos, traslados, entre otros. Tal situación amerita intervenciones y acompañamiento de la gestión humana, para garantizar una organización adaptada a la circunstancias.

La Modernización

fortalece nuestra gestión

soluciones eficientes y de calidad, para dar respuesta a las necesidades de la ciudad.

Creación de 567 Plazas

Reorganización de la estructura organizacional

Nivelación salarial

- Decretos **1706** y **1769** de 2013
- Servidores beneficiados: **3.045** que corresponden a un **64,9%** en los niveles directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial.
- Realizada en dos etapas: una adelantada en **octubre** de 2013 y la otra en **abril** de 2014.
- Costo: **$17.000** millones
- Los servidores no beneficiados son los siguientes : el de los que tienen salario personalizado (1242), los docentes territoriales (998), los trabajadores oficiales (410) y los bomberos (223)que en total son **2.873** servidores.

La ***Nivelación Salarial,*** significa un avance importante en la gestión humana, ya que el tema se venía hablando hace más de 12 años en la organización, sin obtenerse resultados positivos, a pesar de las diferentes mesas de conversación que se crearon durante varias administraciones.

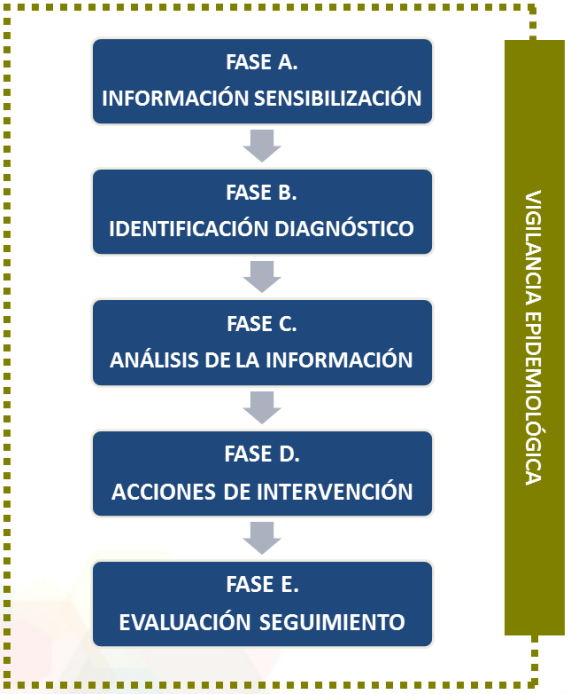
En el año 2013 se realizó la nivelación salarial, beneficiándose a 3.045 servidores públicos de todos los niveles jerárquicos de la entidad.

En el año 2012 nace la modalidad laboral ***TELETRABAJO*** en la Alcaldía de Medellín, como una opción para el mejoramiento de la calidad vida para los servidores públicos y sus familias.

En la Actualidad existen 71 servidores públicos vinculados al proceso, de las diferentes disciplinas, niveles jerárquicos y secretarias.

Calidad de Vida

para el servidor y su familia



La alcaldía de Medellín en conjunto con la Administradora de Riesgo Laboral COLMENA, viene desarrollando el ***"Sistema de gestión integral de los factores de riesgo psicosocial",*** cuyo objetivo es Implementar un Sistema de Gestión integral de los Factores de Riesgo Psicosocial, que incluya los criterios, metodología y procedimientos que permitan proteger a los servidores (as) ante los efectos potenciales sobre la salud, causados por estos factores de riesgo.

Los objetivos específicos del Sistema se orientan a:

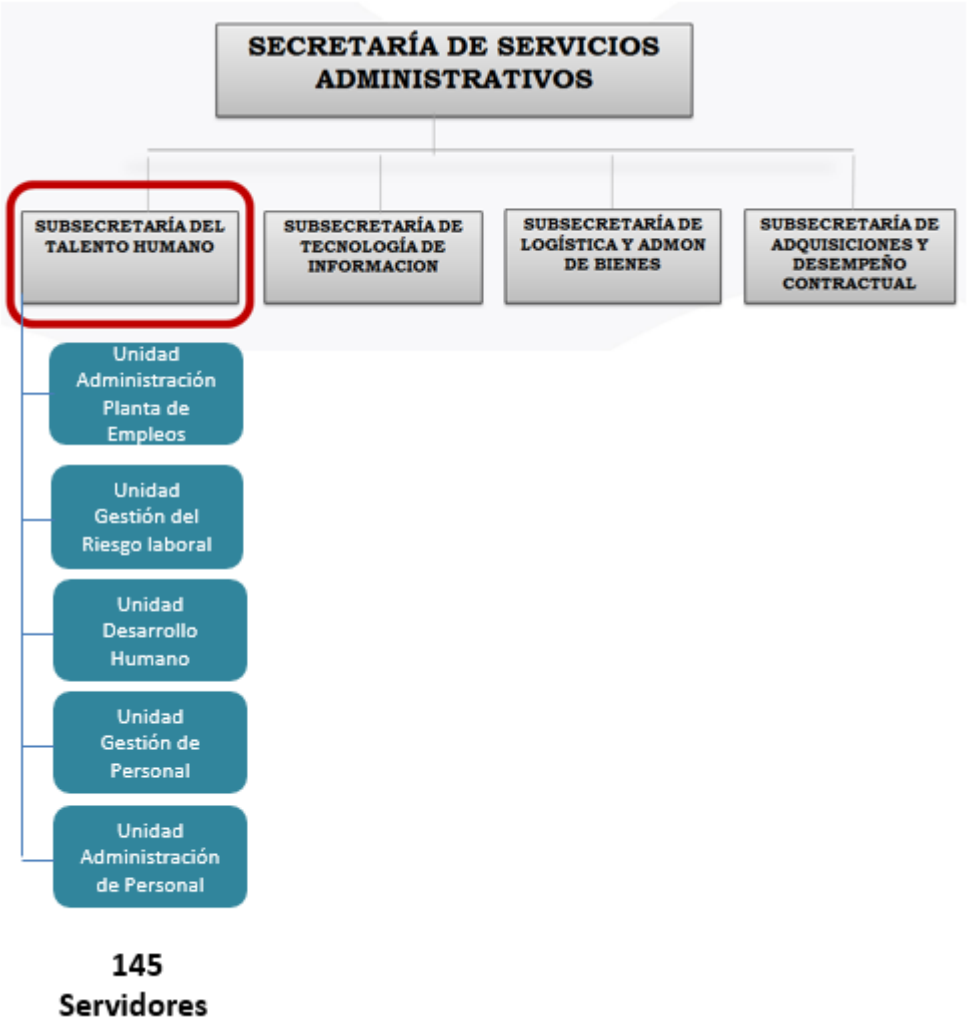
- Identificar los principales Factores de Riesgo Psicosocial a nivel del individuo, de la entidad y del ambiente extralaboral, que influyen en la salud y el bienestar de los servidores (as).

- Desarrollar acciones de intervención y control del Riesgo Psicosocial, con el fin de prevenir el desarrollo de enfermedades laborales y accidentes de trabajo.

Los dominios y dimensiones de los riesgos tienen alcance a:

- Demandas Cuantitativas
- Demandas de Carga Mental
- Demandas Emocionales
- Exigencias de Responsabilidad del cargo
- Demandas ambientales y de esfuerzo físico
- Demandas de la Jornada de trabajo
- Consistencia del Rol
- Influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral
- Control y Autonomía sobre el Trabajo
- Oportunidades de desarrollo
- Participación y manejo del Cambio
- Claridad del Rol
- Capacitación
- Características del Liderazgo
- Relaciones Sociales en el trabajo
- Retroalimentación del Desempeño
- Relación con los colaboradores (subordinados)

Desde otro punto de vista, la estructura organizacional de la Subsecretaría de Talento Humano actualmente está conformada de la siguiente forma: 5 Unidades Administrativas, 13 equipos de trabajo y 145 servidores públicos, así:



Gráfica 4. Estructura actual Subsecretaría de Talento Humano. Fuente: Propia.

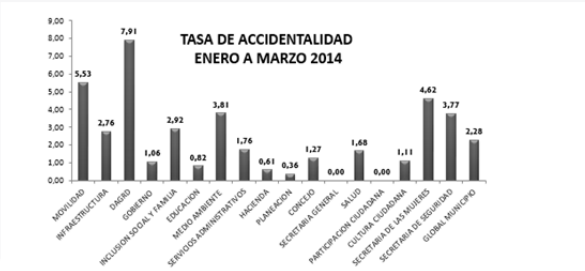
Uno de los elementos más importantes que se consideran en la elaboración del Direccionamiento Estratégico de la Subsecretaría de Talento Humano Visión 2014-2018, es la medición y seguimiento que se realiza a los diferentes programas y estrategias que actualmente se desarrollan en beneficio de los servidores públicos, ya que estos insumos sirven para determinar la viabilidad de continuidad de las estrategias actuales, o las posibilidades de nuevos planteamientos en torno a mejoramientos y/o actualizaciones de las acciones, por lo cual en los siguientes acápites se plantea pertinente presentar algunas de las mediciones más representativas que dan cuenta de la dimensión de las intervenciones actuales en materia de talento humano.

Es de anotar, que las mediciones representativas que se muestran a continuación son valoraciones acumuladas al mes de Marzo de 2014, es decir los tres primeros meses del año, las cuales cumplen el objetivo inicial: analizar las principales variables de medición de la gestión humana, ofrecer un marco de referencia de la gestión realizada y obtener insumos básicos para el análisis del direccionamiento estratégico, así:

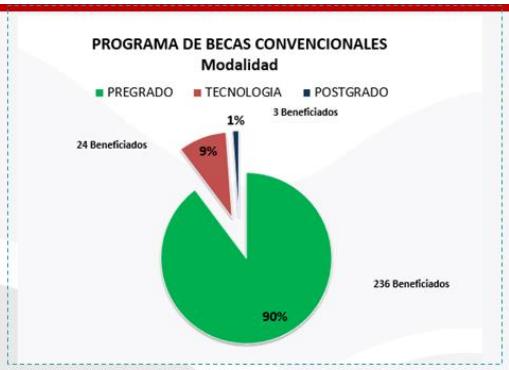
Desde el punto de vista de la gestión del riesgo laboral se analizan diferentes variables como son el ausentismo, el clima laboral, el nivel de riesgo psicosocial, la accidentalidad, entre otros, considerándose representativo el nivel de accidentalidad; desde el punto de vista de bienestar y gestión d estímulos se presentan indicadores relacionados con los programas de becas, estimulo educativo, administración del tiempo libre, vivienda, calamidad doméstica, entre otros. Todos ellos contenidos en la gráfica No. 5, incluyéndose indicadores de formación, administración de personal, administración de planta de empleos y gestión de provisión, entre otros, así:

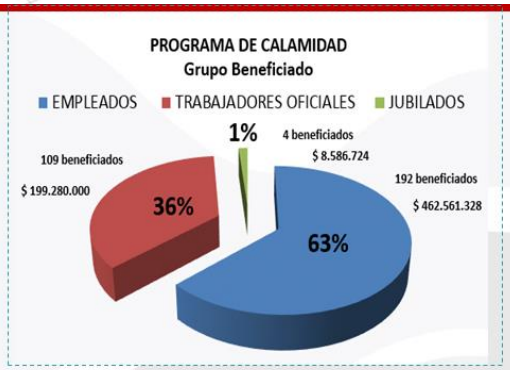
ACCIDENTALIDAD ENERO A MARZO 2013 - 2014

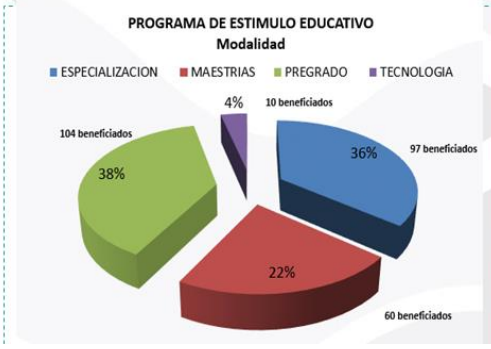
SECRETARIA	NUMERO ACCIDENTES		DIAS DE INCAPACIDAD	
	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2013	AÑO 2014
SECRETARIA DEL MEDIO AMBIENTE	2	4	8	15
SECRETARIA DE MOVILIDAD	38	41	795	464
SECRETARIA INFRAESTRUCTURA FISICA	6	12	36	153
DAGRD	15	20	80	91
SECRETARIA DE SALUD	1	2	0	22
SECRETARIA INCLUSIÓN SOCIAL Y FAMILIA (BIENESTAR SOCIAL)	1	7	0	58
SECRETARIA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	7	9	61	26
SECRETARIA DE EDUCACION	2	6	0	0
SECRETARIA DE GOBIERNO Y DDHH	9	6	54	0
SECRETARIA DE SEGURIDAD	1	2	3	7
DPTO. ADMINISTRATIVO DE PLANEACION	8	1	37	1
SECRETARIA DE HACIENDA	0	2	0	3
CONCEJO DE MEDELLIN	1	1	0	7
SECRETARIA DE LAS MUJERES	0	3	0	61
SECRETARIA DE CULTURA CIUDADANA	0	1	0	0
TOTAL	**91**	**117**	**1074**	**908**

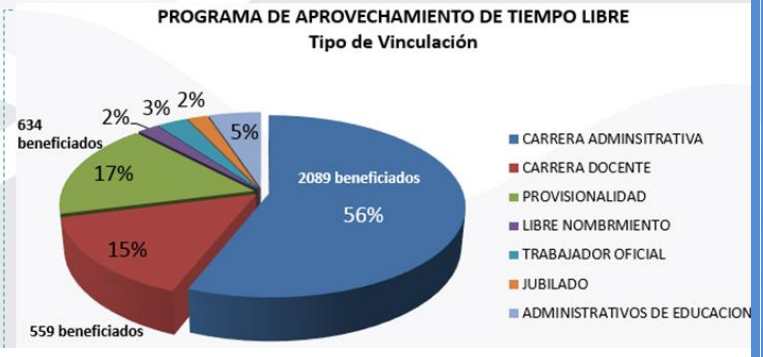


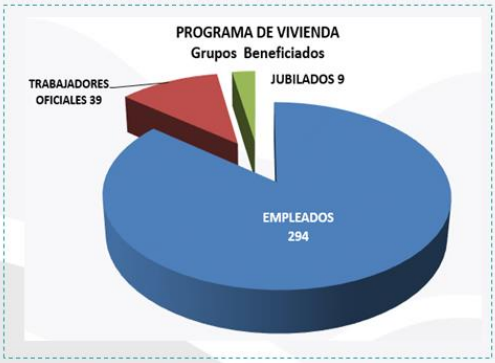
La tasa de accidentalidad representa el porcentaje de trabajadores que se accidentaron en un periodo determinado, por lo que para este caso del total de los servidores del Municipio de Medellín entre Enero y Marzo del 2014 se accidentó el 2,28%. Las secretarías más representativas fueron DAGRD, Movilidad y Las Mujeres.

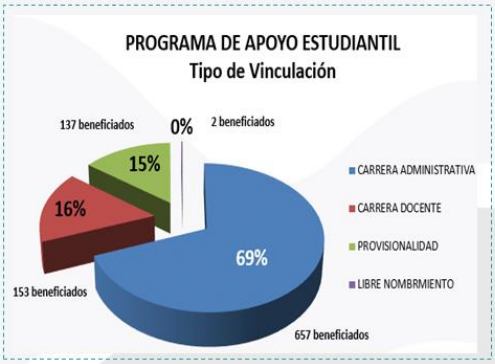


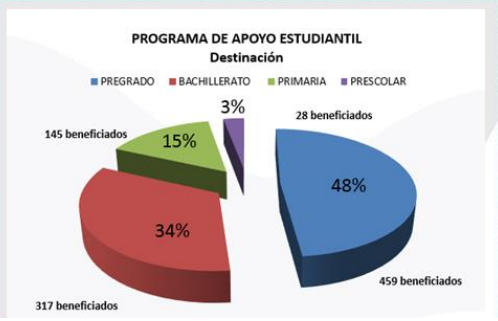












INFORME MES DE ENERO DE 2014		
RECONOCIMIENTO DE CESANTÍAS ANTICIPADAS		
Modalidad	**Nº Liquidaciones**	**Valor**
COMPRA	59	$354.112.761
REFORMA	21	$86.487.380
HIPOTECA	10	$55.181.544
ESTUDIO	129	$245.044.302
GASTOS NOTARIALES	3	$4.475.323
Total	**222**	**745.301.310**
CESANTÍAS DEFINITIVAS	se pagaron 11 cesantías por valor de	$ 103.712.446
BONOS PENSIONALES	Se pagaron 2 bonos Pensionales por valor de	$ 87.839.000
SERVIDORES VINCULADOS ANTES DEL DECRETO 182 DE 2002		3.184
SERVIDORES VINCULADOS EN VIGENCIA DEL DECRETO 182 DE 2002		2.162
SERVIDORES VINCULADOS ANTES DEL ACUERDO 37 DE 2002		3.199
SERVIDORES VINCULADOS EN VIGENCIA DEL ACUERDO 37 DE 2002		2.147

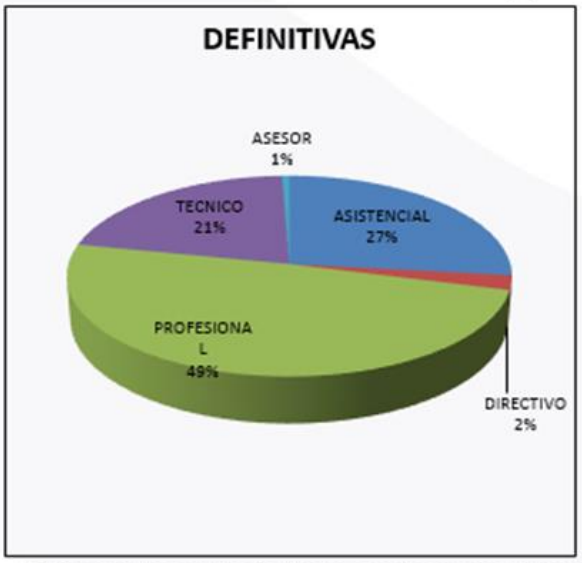
SERVIDORES SEGÚN TIPO DE NOMBRAMIENTO INFORME DE ENERO DE 2.014	
PERIODO FIJO	1
LIBRE NOMBRAM. REMOCIÓN	148
CARRERA ADMINISTRATIVA	2.537
PROVISIONAL	1.346
PERIODO PRUEBA	33
CONTRATO	401
CARRERA DOCENTE	880
TOTALES	**5.346**

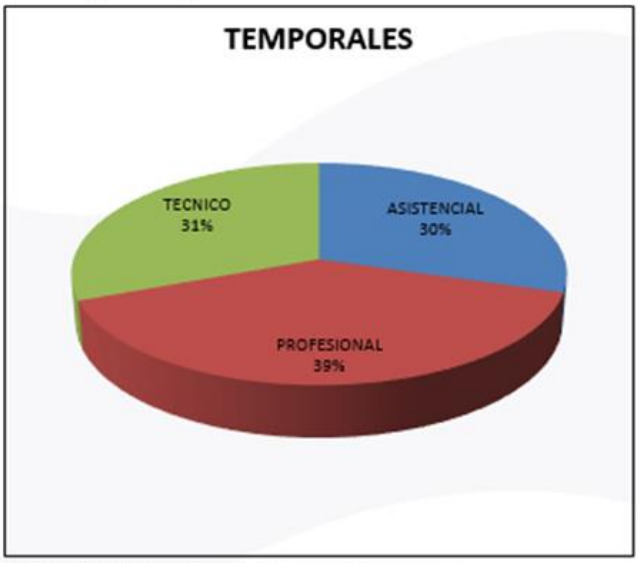
UNIDAD ADMINISTRACIÓN PLANTA DE EMPLEOS						
NÚMERO DE EMPLEOS EXISTENTES CON CORTE AL 31 DE MARZO DE 2014						
POR NATURALEZA						
SECRETARIAS Y/O DEPARTAMENTOS	CARR. ADMITIVA	CARR. DOCENTE	LIB. NOMB. Y REM	PERÍODO FIJO	T. OFICIAL	Total genera
ALCALDIA			37	1		38
DEPTO. ADMTIVO. DE GESTION DEL RIESGO DE DESASTRES	274		3			277
DPTO. ADMTIVO DE PLANEACION	325		7		1	333
SEC. -VICEALCALDIA- DE CTI, DESARROLLO ECONOMICO INTERNACIONALIZACION Y APR	4		1			5
SEC. -VICEALCALDIA- DE EDUCACION, CULTURA, PARTICIPACION REC. Y DEPORTE			1			1
SEC. -VICEALCALDIA- DE GESTION TERRITORIAL	19		13			32
SEC. -VICEALCALDIA- DE GOBERNABILIDAD, SEGURIDAD Y SERVICIO A LA CIUDADANIA	2		1			3
SEC. -VICEALCALDIA- DE HABITAT, MOVILIDAD, INFRAESTRUCTURA Y SOSTENIBILIDAD	1		1			2
SEC. -VICEALCALDIA- DE SALUD, INCLUSION Y FAMILIA	1		1			2
SECRETARIA DE CALIDAD Y SERVICIO A LA CIUDADANIA	69		4			73
SECRETARIA DE COMUNICACIONES	40		8			48
SECRETARIA DE CULTURA CIUDADANA	97		7			104
SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO	49		6			55
SECRETARIA DE EDUCACION	244	915	8			1167
SECRETARIA DE EVALUACION Y CONTROL	28		3			31
SECRETARIA DE GOBIERNO Y DERECHOS HUMANOS	624		14		2	640
SECRETARIA DE HACIENDA	362		6			368
SECRETARIA DE INCLUSION SOCIAL Y FAMILIA	261		10			271
SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA FISICA	157		5		303	465
SECRETARIA DE LA JUVENTUD	10		2			12
SECRETARIA DE LAS MUJERES	63		3			66
SECRETARIA DE MOVILIDAD	817		5		5	827
SECRETARIA DE PARTICIPACION CIUDADANA	95		5			100
SECRETARIA DE SALUD	144		5			149
SECRETARIA DE SEGURIDAD	30		25		1	56
SECRETARIA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	531		7		32	570
SECRETARIA DEL MEDIO AMBIENTE	84		3		36	123
SECRETARIA GENERAL	80		4			84
SECRETARIA PRIVADA	11		5			16
Total general	4422	915	200	1	380	5918
Porcentaje	75%	15%	3%	0%	6%	100%

PLANTA DE EMPLEOS VACANTES POR NIVEL JERÁRQUICO DEL EMPI

Denominación del indicador: Total plazas vacantes

Escala (tipo de indicador : %): Porcentaje

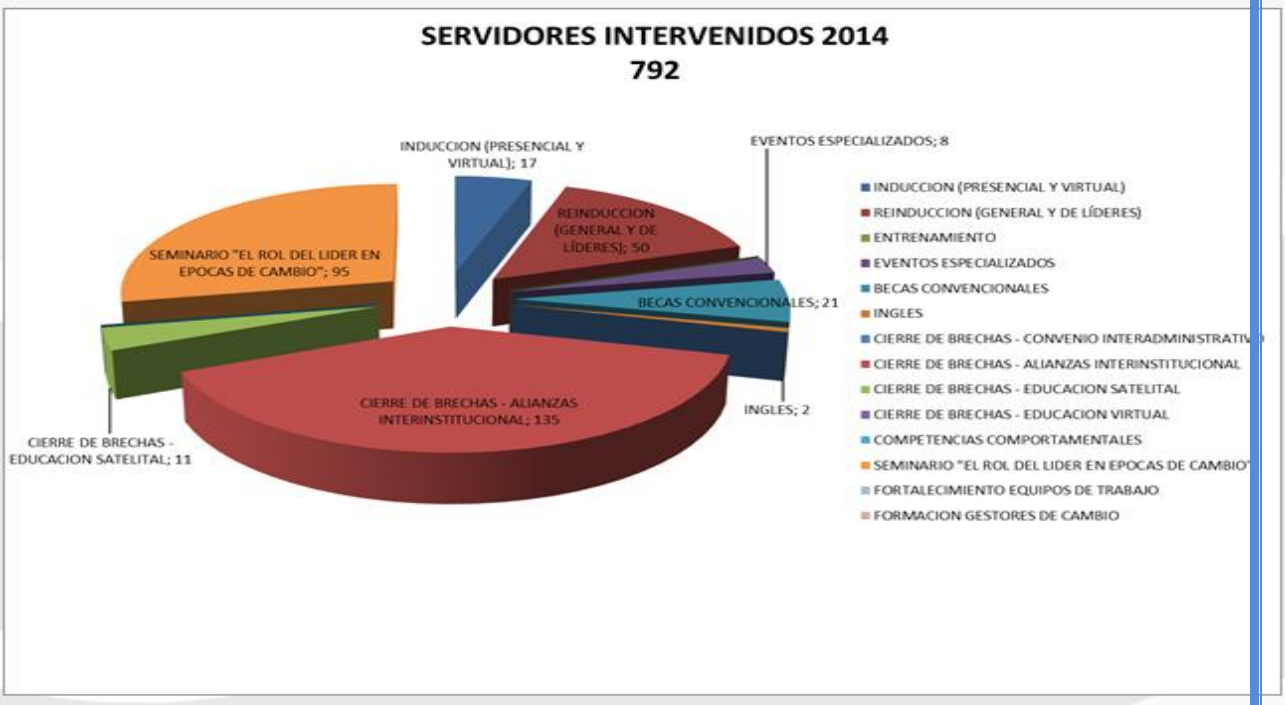




Análisis de datos: Totales de Vacantes por Tipo y Nivel Jerárquico. DEFINITIVAS: Directivo 2%; Asesor 1%; Profesional 49%; Técnico 21% y Asistencial 27%. TEMPORALES: Profesional 39%; Técnico 31% y Asistencial 30%.

Secretaría	CARRERA ADTIVA.	CARRERA DOCENTE	CONTRATO	LIBRE NOM Y REM	PERIODO FIJO	PERIODO PRUEBA	PROVISIONALIDAD	Total general
ALCALDIA	19			17	1		1	38
DEPTO. ADMTIVO. DE GESTION DEL RIESGO	129			3			119	251
DPTO. ADMINISTRATIVO DE PLANEACION	187		1	5		3	76	272
SEC. -VICEALCALDIA- DE CTI, DESARROLLO ECONOMICO INTERNACIONALIZACION Y APP				1			2	3
SEC. -VICEALCALDIA- DE EDUCACION, CULTURA, PARTICIPACION REC. Y DEPORTE				1				1
SEC. -VICEALCALDIA- DE GESTION TERRITORIAL	10			11			8	29
SEC. -VICEALCALDIA- DE GOBERNABILIDAD, SEGURIDAD Y SERVICIO A LA CIUDADANIA	2			1				3
SEC. -VICEALCALDIA- DE HABITAT, MOVILIDAD, INFRAESTRUCTURA Y SOSTENIBILIDAD	1			1				2
SEC. -VICEALCALDIA- DE SALUD, INCLUSION Y FAMILIA	1							1
SECRETARIA DE CALIDAD Y SERVICIO A LA CIUDADANIA	39			4		2	19	64
SECRETARIA DE COMUNICACIONES	27			6			12	45
SECRETARIA DE CULTURA CIUDADANA	49			7			31	87
SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO	33			6			10	49
SECRETARIA DE EDUCACION	156	872	1	7		5	58	1099
SECRETARIA DE EVALUACION Y CONTROL	16			3			5	24
SECRETARIA DE GOBIERNO Y DERECHOS HUMANOS	414		3	13		2	134	566
SECRETARIA DE HACIENDA	201			4		2	115	322
SECRETARIA DE INCLUSION SOCIAL Y FAMILIA	142			10		1	80	233
SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA FISICA	64		311	4			46	425
SECRETARIA DE LA JUVENTUD	4			2			5	11
SECRETARIA DE LAS MUJERES	28			3			34	65
SECRETARIA DE MOVILIDAD	407		5	5		5	314	736
SECRETARIA DE PARTICIPACION CIUDADANA	51			5			20	76
SECRETARIA DE SALUD	64			3			49	116
SECRETARIA DE SEGURIDAD	33		1	10			7	51
SECRETARIA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	310		35	5		5	145	500
SECRETARIA DEL MEDIO AMBIENTE	38		34	3			30	105
SECRETARIA GENERAL	50			1		1	13	65
SECRETARIA PRIVADA	7			4			2	13
Total general	2482	872	391	145	1	26	1335	5252

Análisis de datos: El cuadro muestra un consolidado de la provisión del Talento Humano. De las 5.918 plazas existentes en la Planta de Empleos, 5.252 están provistas al 31 de Marzo de 2014. De estas, 1 en período fijo y es la plaza que ocupa el señor Alcalde, 145 de libre nombramiento y remoción, 2.482 de carrera administrativa, 26 en período de prueba, 872 docentes, 391 trabajadores y 1335 en provisionalidad. Las 67 vacantes restantes son de Docentes y Trabajadores Oficiales.



Gráfica 5.Estadisticas indicadores de gestión humana. Fuente: Unidades Subsecretaría.

Por último, es importante indicar la ***Alineación Estratégica de la gestión humana*** en la Alcaldía de Medellín con el Plan de Desarrollo 2012-2015 "Medellín, un hogar para la vida", la cual se presenta de la siguiente forma:

La gestión humana se enmarca dentro de la Línea 5 del Plan de Desarrollo ***"Legalidad, legitimidad e institucionalidad para la vida y la equidad"***, cuyo objetivo estratégico es *"Tenemos un compromiso contundente con fortalecer el sistema de relaciones intra e inter institucionales de Medellín, en un clima incluyente de confianza democrática, mediante el desarrollo de agendas para el buen gobierno, la sociedad participante, la articulación regional y la conectividad digital. Todo esto a partir de acuerdos, alianzas y acciones en la organización, los territorios y los sectores de interés, que nos permitan lograr una institucionalidad moderna e innovadora que persiga incesantemente el desarrollo humano integral y el compromiso por la vida y la equidad".* Dentro de la Línea 5 la gestión humana se vincula desde el componente ***"Buen Gobierno y Transparencia",*** cuyo alcance es *"El Buen Gobierno, moderno, eficiente y dotado de legitimidad y la sociedad son las bases, tanto del Proyecto Ético Político, como del Programa de Gobierno que fue elegido por la ciudadanía y, por tanto, del presente Plan de Desarrollo. Todo esto en el contexto del estado social de derecho, definido por nuestra Constitución Nacional"*; bajando un poco de nivel tenemos que la gestión humana se concibe desde el programa ***"Modernización e Innovación",*** cuyo objetivo es *"Construir una organización municipal moderna e innovadora, eficiente y eficaz al servicio de la gente, adaptando y optimizando la capacidad institucional del Municipio a las necesidades de la ciudadanía y a los retos de su sostenibilidad administrativa, que integre el nuevo modelo de operación por procesos con la estructura organizacional, el inmenso potencial del talento humano como garante y esencia de la calidad del servicio, los servicios logísticos y una arquitectura tecnológica que se apoye en un modelo de gobierno de tecnologías de información y comunicaciones, como pilares de la competitividad y efectividad en la satisfacción de la ciudadanía.* ***Este programa aborda***

estrategias de gestión integral del talento humano, *soluciones integrales en tecnología de información y comunicaciones, Sistemas y modelos organizacionales, servicios logísticos y la administración integral de bienes muebles e inmuebles que garanticen la prestación de los servicios a la ciudadanía con calidad y oportunidad".* Por último, es necesario indicar que el indicador de producto establecido desde el Plan de Desarrollo 2012-2015 para el proceso de Gestión Integral del Talento Humano es ***"Clima organizacional mejorado",*** con un logro acumulado de 67 puntos en el sistema de medición.

Por todo lo anteriormente expuesto en este capítulo, se puede concluir que la gerencia del talento humano tuvo un hito importante a partir del *"Plan estratégico de talento humano 2004-2007",* y que actualmente se cuentan con bases sólidas para mejorar las condiciones humanas y la dinámica organizacional.

6. MARCO DE ACTUACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

"Un plan no es nada, pero la planificación lo es todo".

Dwight D. Eisenhower.

Visión: El ejercicio del Direccionamiento Estratégico de la Subsecretaría de talento humano arroja como producto el ***"Plan estratégico de talento humano Visión 2014-2018",*** en el cual se establece como Visión de la gerencia del talento humano: El Municipio de Medellín para el año 2018 contará con una organización sana capaz de generar transformaciones internas en beneficio de la ciudadanía, a partir de un talento humano saludable, potenciado, involucrado y empoderado, cuyo eje de actuación será el respeto por la dignidad humana.

A continuación se exponen los elementos que con la Visión conforman el Marco de Actuación de la gerencia del talento humano con proyección al año 2018:

Objetivo general: Promover el desarrollo organizacional, mediante la implementación de planes, programas y proyectos que propicien la ***potenciación del talento humano de la Alcaldía de Medellín, en las dimensiones de la integralidad del ser, el compromiso, el involucramiento y el empoderamiento de las competencias inherentes a su rol,*** permitiéndose el desarrollo de la capacidad de adaptación, la generación de ambientes sanos y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Objetivos específicos: Los objetivos específicos del ***"Plan estratégico de talento humano Visión 2014-2018",*** son:

- ***Redimensionar la gerencia del talento humano*** en la Alcaldía de Medellín, orientando sus acciones a recuperar la integralidad del ser y la potenciación del talento humano, mediante la gestión estratégica, el refinamiento del proceso del gestión integral del talento humano, la apropiación tecnológica y el mejoramiento de los mecanismos de atención ciudadana, generándose las condiciones necesarias para el desarrollo organizacional con un talento humano innovador y capaz de adaptarse a las exigencias del entorno.

- Desarrollar estrategias, intervenciones y acciones que aseguren ***servidores saludables, líderes y directivos involucrados y empoderados en la integralidad del ser, y equipos de trabajo armónicos orientados al logro,*** a través de la filosofía de intervención "De adentro hacia afuera" con inteligencia emocional, apoyados en programas de formación integral del talento humano, bienestar y salud integral (salud mental, física y espiritual), que contribuyan a la construcción de ambientes sanos y la estabilidad organizacional.

- ***Fortalecer la cultura y clima organizacional*** en la Alcaldía de Medellín, mediante el diseño e implementación de programas comunicacionales y formativos que permitan la construcción de conocimientos, competencias, valores y principios, orientados a la consolidación de los aspectos cognitivos, morales, éticos y espirituales que faciliten la apropiación de los elementos culturales, estructurantes, sistémicos y normativos de la Entidad, en aras de garantizar la excelencia hacia la ciudadanía en ambientes sanos.

- ***Posicionar la gerencia del talento humano en la Alcaldía de Medellín a nivel local y nacional,*** mediante el intercambio de experiencias en materia de talento humano, la consolidación de alianzas y redes de aprendizaje, la generación de proyectos de gestión del conocimiento y la extensión de servicios, contribuyéndose a la construcción de una organización inteligente.

Estrategias globales: Para el cumplimiento de la Visión y los objetivos propuestos se establecen las siguientes estrategias globales que servirán como medios y guías de orientación en la implementación de las acciones:

- La gerencia del talento humano se soporta en la ***Planeación Estratégica,*** como marco orientador del desarrollo humano en la Alcaldía de Medellín hacia la integralidad del ser.
- ***La Inteligencia Emocional*** es el medio para lograr la recuperación de la esencia humana y la trascendencia del ser.
- El fortalecimiento de la ***Gestión por competencias*** es la columna vertebral del gerenciamiento del talento humano.
- ***La Comunicación Organizacional*** como eje central en la generación de cultura y la transformación organizacional.
- ***La consolidación de Alianzas estratégicas,*** internas, externas, locales, nacionales e internacionales, se constituyen en fuentes de intercambio que garantizan el sostenimiento de las estrategias de talento humano.
- ***La conformación de Redes y Grupos Multiplicadores,*** constituidos como brazos extendidos de la gerencia del talento humano que facilitan el involucramiento y el empoderamiento de los actores hacia la construcción de un clima de mutua confianza.

- ***La Gestión del Conocimiento y Administración del Cambio*** como herramientas administrativas que permiten traspasar barreras hacia la adaptación organizacional en momentos de cambio.
- ***La Contratación de Asesoría Especializada*** en las temáticas de intervención, donde se oriente y direccione la organización hacia el logro de los objetivos de gestión humana.

Principios rectores: La gerencia del talento humano de la Alcaldía de Medellín estará regida por principios reguladores del proceso estratégico, los cuales le darán contundencia a cada estrategia, programa, acción y proyecto implementado. La integralidad del ser, el compromiso, el involucramiento y el empoderamiento, como focos primarios de intervención que se constituyen en escenarios de evolución individual, grupal y organizacional, planteados desde el "Plan estratégico de talento humano Visión 2014-2018", contempla los siguientes principios rectores, los cuales a su vez se alinean con los principios del modelo pedagógico de la Alcaldía de Medellín:

- ***El Respeto por el Ser*** es la máxima que garantiza la dignidad humana.
- ***La Equidad*** cultiva la generación de actuaciones justas.
- ***La Participación*** es el mecanismo de acercamiento para la construcción de soluciones.
- ***La Presencia*** como estrategia mentoring que permite acompañar y guiar permanentemente los servidores, líderes y equipos de trabajo en la construcción de ambientes sanos.
- ***La Continuidad*** en las acciones asegura el aprendizaje continuo y la evolución organizacional.
- ***La Cobertura*** se orienta a satisfacer las necesidades de la organización en todos los niveles.

Líneas estratégicas: Para la implementación del Plan estratégico de talento humano Visión 2014-2018 se configuran 4 Líneas estratégicas de intervención, que contemplan un conjunto de programas, proyectos y acciones enmarcados en propósitos comunes por Línea de actuación, así:

Línea Estratégica 1. Redimensionando la gestión humana hacia la integralidad del ser:

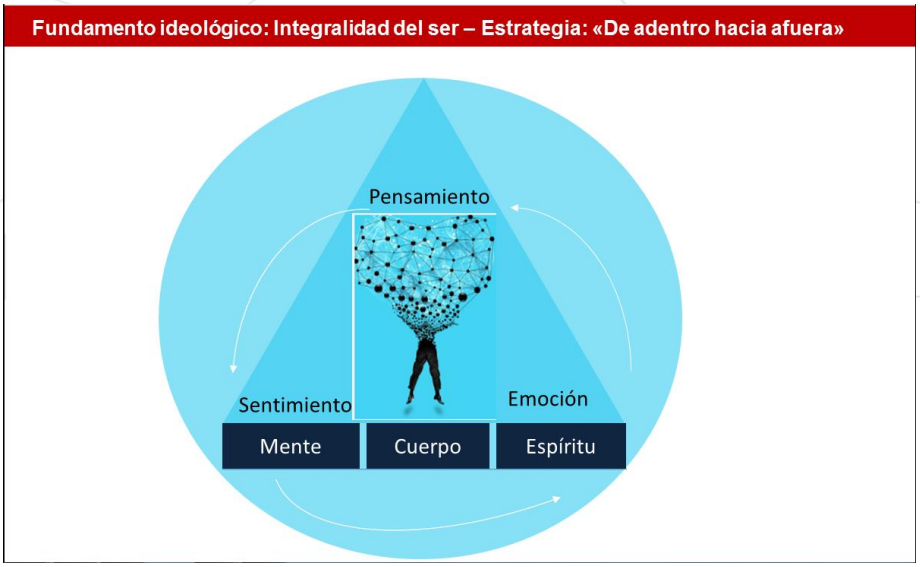
Con respecto a una persona, la Integralidad del Ser está relacionada con individuos educados, honestos, responsables, disciplinados, pulcros, que se respetan a sí mismos y a los demás, que poseen control emocional y que tienen firmeza en sus acciones, es decir, ser integro es estar sano y con capacidad para construir ambientes sanos.

Esta Línea Estratégica está orientada a recuperar la integralidad del ser, a lograr la reivindicación de la esencia humana y la potenciación del talento humano en la Alcaldía de Medellín, a través de procesos de direccionamiento estratégicos que orienten el logro de los objetivos propuestos, el establecimiento de mecanismos de evaluación y gestión que permitan medir el avance y progreso de la gestión del talento humano, el refinamiento del proceso de la gestión integral del talento humano que permita el mejoramiento continuo de la gestión y la excelencia en la prestación de los servicios, el salto tecnológico como una estrategia que facilita la integración de la información y gestión del conocimiento, y el mejoramiento de los mecanismos de atención ciudadana hacia la satisfacción de los servicios demandados, condiciones que se requieren para la consecución de seres humanos sanos, felices y con alta capacidad para innovar y adaptarse a la exigencias del entorno.

Las estrategias y acciones están orientadas a lograr el impacto: ***Proceso de talento humano articulado para el desarrollo humano.***

Línea Estratégica 2. Transcendiendo nuestra esencia "De adentro hacia afuera" con inteligencia emocional "Pensar – sentir – actuar":

"De adentro hacia afuera" es un pensamiento que implica la sanación interna e individual para poder trascender. Solo se conciben ambientes sanos con seres humanos sanos, por lo que la integralidad del ser conlleva a la construcción de seres humanos sanos, y viceversa, estar sano es ser integro. Ser integro es tener alineación en mente, cuerpo y espíritu. Gráficamente lo podemos representar de la siguiente forma:



Gráfica 6. Fundamento ideológico – Integralidad del ser. Fuente propia.

Esta Línea estratégica contempla el desarrollo estrategias, intervenciones y acciones que aseguren servidores saludables, y que a su vez irradien hacia afuera dichas características morales, éticas, espirituales y cognitivas hacia la construcción de ambientes sanos. Se concibe la lógica de intervención iniciando con el ser humano como tal quienes irradiaran su crecimiento, continuando con los líderes como agentes responsables de un equipo de trabajo, siguiéndose con los directivos cuya responsabilidad aumenta con mayor número de equipos a cargo y los equipos de trabajo como tal, quienes aprenderán a consolidar ambientes armónicos y sanos orientados al logro.

La "Inteligencia emocional" aparece como el medio por el cual los servidores públicos lograran trascender "De adentro hacia afuera", ya que la expresión emocional cobra total relevancia en los procesos de supervivencia y adaptación de los seres vivos con el medio ambiente, lo que implica que tanto el conocimiento como el manejo de las emociones conjugados permiten la toma de decisiones de forma sana y satisfactoria. Se trata de trabajar permanentemente por el control sobre el pensamiento, los sentimientos y las emociones. Un ser integro, que se respeta sí mismo y a los demás es coherente, y la coherencia se basa en la armonía entre el pensar, sentir y actuar. Para que los servidores públicos logren un nivel de evolución y trascendencia se trabajará por el control de la triada pensamiento, sentimiento, emocionalidad (actuación), de modo que se permita la construcción de ambientes sanos y la estabilidad organizacional.

Para el logro de la filosofía de la Línea se contemplan programas de formación integral del talento humano, programas de bienestar y programas de salud integral (salud mental, física y espiritual), dirigidos a servidores públicos, líderes, directivos y equipos de trabajo en las connotaciones de unidades, subsecretarías, secretarías y alcaldía.

Las estrategias y acciones están direccionadas a lograr los impactos:

- ***Estilo de dirección orientado a la integralidad del ser para el servicio público***
- ***Potenciación de competencias de Líderes para el ser***
- ***Servidores saludables***
- ***Equipos con orientación al logro***

Gráficamente se representa la estrategia "De adentro hacia afuera" de la siguiente forma:

Gráfica 7. Estrategia "De adentro hacia afuera" Vs Líneas e Impactos. Fuente propia.

Línea Estratégica 3. Construyendo ambientes sanos:

La necesidad permanente de garantizar un servidor público integro e integral que soporte las demandas en materia social, requiere de acciones sólidas en asuntos comunicacionales y formativos hacia el fortalecimiento de la cultura organizacional deseada, la cual trasciende a escenarios estructurales, humanos e ideológicos. Es necesario fortalecer la cultura organizacional donde se respeten y apropien los elementos estructurantes como procesos planificadores, sistemas de información, políticas, normas, reglas, procesos institucionales, procedimientos, los recursos propios para el desempeño de la labor, entre otros. Trabajar por proteger, conservar y apropiar los dichos elementos será uno de los propósitos del fortalecimiento de la cultura y clima organizacional.

Desde el punto de vista humano es necesario fortalecer las competencias requeridas para la transformación "De adentro hacia afuera" en todos los niveles, priorizándose las dimensiones de la integralidad del ser, el compromiso, el involucramiento y el empoderamiento, con énfasis en la autoconciencia, la inteligencia emocional, la adaptación al cambio y la comunicación asertiva. Adicionalmente, en las poblaciones de servidores públicos se trabajará por el compromiso institucional, el servicio público y el sentido de pertenencia, el cual se constituye en uno de los principales eslabones de la cultura, puesto que nada es más respetado y valorado que lo que sentimos nuestro; para los líderes se enfatiza el desarrollo de la competencia de liderazgo, el direccionamiento y planeación, la coordinación y dirección de personal, el empoderamiento y la toma de decisiones; en el nivel directivo la visión integral de la gerencia del talento humano y el concepto de la integralidad del ser, el direccionamiento estratégico y la delegación; para los equipos de trabajo se intensificará el desarrollo de la competencia orientación al logro.

La cultura organizacional como conjunto de hábitos, costumbres, actitudes y comportamientos requiere un marco rector de valores y principios que los orienten. Los principios y valores establecidos por la Alcaldía de Medellín serán los direccionadores de las actuaciones del talento humano en la organización, con énfasis en el respeto a sí mismo y por el otro, dirigidos a la integralidad del ser.

Como eje transversal en la trasformación cultural se adhiere la estrategia comunicacional como mecanismo fundamental que permite la socialización, participación e intercambio de experiencias que contribuyen a la consolidación y fortalecimiento de procesos culturales, incidiéndose positivamente en las actitudes y comportamiento de los servidores. La cultura organizacional va de la mano de la estrategia comunicacional, en la medida que contribuye en la construcción de costumbres morales y éticas propicias para la generación de ambientes sanos. La comunicación organizacional debe trascender en todos los escenarios hasta el punto de lograr consolidar una visión compartida frente a los propósitos institucionales. Cuando existe una adecuada, oportuna, permanente y transversal comunicación entre los diferentes actores, sinérgicamente se generan valores y actitudes, como el sentido de pertenencia, que van consolidando poco a poco la cultura del Municipio.

Es determinante resaltar como elemento integral de la estrategia Comunicacional, las acciones tendientes a la reflexión colectiva, donde se esclarezcan y concluyan situaciones comunes que contribuyan a la consolidación de una visión compartida. La visión compartida se construye, no se impone.

Como se establece en los objetivos específicos del Plan estratégico de talento humano Visión 2014-2018, la Línea estratégica se dirige a fortalecer la cultura y clima organizacional en la Alcaldía de Medellín, mediante el diseño e implementación de programas y estrategias comunicacionales y formativas que permitan la apropiación de los elementos de la cultura organizacional por parte de los servidores públicos, en cuanto a lo relacional y conductual, lo estructural, lo sistémico, lo normativo y lo procedimental, a través de la consolidación de bases cognitivas, morales, éticos y espirituales, elementos determinantes en la consecución de ambientes sanos para la excelencia en la prestación de servicios a la ciudadanía.

Las estrategias y acciones están orientadas a lograr el impacto***: Fortalecimiento de la cultura y clima organizacional.***

Línea Estratégica 4. Consolidando redes hacia la globalización de la gestión humana:

El desarrollo local y regional que ha logrado Medellín hasta ahora, hace que cada vez sea necesario desarrollar con mayor fuerza los mecanismos de relaciones nacionales e internacionales, y que las conexiones y establecimiento de redes y alianzas estratégicas sean parte de la cultura y actuación de la organización con trascendencia a los servidores públicos en su forma de pensar.

La gerencia del talento humano por su parte no puede ser ajena a tales fenómenos, y es por esto que la Línea estratégica se orienta a que la Alcaldía de Medellín asuma el liderazgo en la conformación de mesas de trabajo con agentes públicos y privados, que permita la articulación y participación de diferentes actores en torno a la problemática del gerenciamiento humano, se

facilite la participación en la discusión de temas comunes a la gestión humana, el intercambio de experiencias, la formalización de alianzas, la extensión de servicios y la conformación de redes de aprendizaje, de modo de que se genere línea e incidir sobre las mejores prácticas en lo humano, con miras a la construcción de una organización inteligente. Las estrategias y acciones están orientadas a lograr el impacto: ***Globalización del talento humano.***

Gráfica 8. Líneas Estratégicas gestión del talento humano Visión 2014-2018. Fuente propia.

<u>Dimensiones de desarrollo:</u> Para la implementación del Plan estratégico de talento humano Visión 2014-2018, se conciben un conjunto de planes, programas, proyectos y acciones que se irán desarrollando progresivamente desde el nivel de reconocimiento personal hasta el nivel de trascendencia organizacional, la cuales se contemplan con el siguiente alcance:

Dimensión de Desarrollo 1. Integralidad del ser:

En esta dimensión el servidor público, los líderes, directivos y equipos de trabajo son capaces de reconocer el valor de sí mismos, el respeto por sí mismos y por los demás, la importancia del valor de lo humano y el desarrollo de la conciencia para creer en sí mismos y los demás. Se realizan procesos formativos dirigidos al desarrollo de las competencias básicas requeridas en cada nivel jerárquico, y el desarrollo de competencias complementarias establecidas desde el marco de cultura organizacional deseada, acompañados de procesos comunicacionales que dinamizan el aprendizaje, con énfasis en el rescate de la esencia humana.

Dimensión de Desarrollo 2. Compromiso:

Una vez que los servidores públicos, los líderes, directivos y equipos de trabajo han interiorizado el valor de la esencia humana, el respeto por sí mismos y por los demás, y la conciencia de amor propio, se complementan las acciones de desarrollo de competencias con énfasis en el compromiso, entendido éste como la capacidad que se posee para entender y alinear los propósitos propios con los propósitos organizacionales, siendo la responsabilidad el factor determinante en el cumplimiento de los roles establecidos. En esta dimensión a través de procesos formativos y comunicacionales que profundizan el desarrollo de las competencias propias de cada nivel jerárquico, el servidor y las poblaciones intervenidas se comprometen con la labor encomendada con criterios de calidad y oportunidad en búsqueda de la excelencia en la prestación del servicio y la satisfacción ciudadana.

Dimensión de Desarrollo 3. Involucramiento:

Esta dimensión se concibe como la capacidad que tienen los servidores públicos, líderes, directivos y equipos de trabajo para participar activamente en los procesos de reflexión y discusión de las problemáticas existentes alrededor del gerenciamiento del talento humano, siendo capaces de exponer, proponer y actuar, con miras al fortalecimiento de la cultura y clima organizacional. En esta fase se trabajan procesos formativos y comunicacionales que dan cuenta de un nivel de evolución tanto de la profundización en el desarrollo de las competencias propias de cada nivel, como en los mecanismos, estrategias y formas de participación e involucramiento del talento humano en generación de soluciones. Los servidores y grupos de intervención se involucran sintiendo que son parte de la solución y que pueden generar propuestas para el mejoramiento y construcción de ambientes sanos.

Dimensión de Desarrollo 4. Empoderamiento:

Empoderamiento: Los servidores, líderes, directivos y equipos de trabajo evolucionan a un nivel mayor en la escala de desarrollo, capaces de obrar con autonomía en la toma de decisiones y logrando ejercer control sobre sus vidas, con capacidad para asumir su rol en su máxima expresión y cumplirlo a cabalidad, generado además valor agregado cuando trasciende a las esferas del otro. Los servidores y grupos de intervención se empoderan asumiendo su rol con competencia, confianza, visión y con capacidad para ayudar y transformar a otros. Gráficamente podemos entender las Dimensiones del desarrollo así:

Gráfica 9. Dimensiones de desarrollo humano Visión 2014-2018. Fuente propia.

<u>Metodologías para la implementación de la estrategia "De adentro hacia afuera" y los mecanismos para las Dimensiones de desarrollo:</u> Para el desarrollo de la conciencia colectiva frente a la importancia de rescatar la esencia humana en todas las actuaciones organizacionales y la contribución de las diferentes poblaciones en la construcción de ambientes sanos, así como en el acompañamiento que se requiere para la consecución de servidores saludables, se contarán con las siguientes metodologías de intervención:

- Coaching ejecutivo
- Coaching institucional o corporativo
- Coaching para equipos de trabajo
- Estrategias de meditación guiada (yoga, meditación, otras)
- Educación experiencial
- Educación virtual

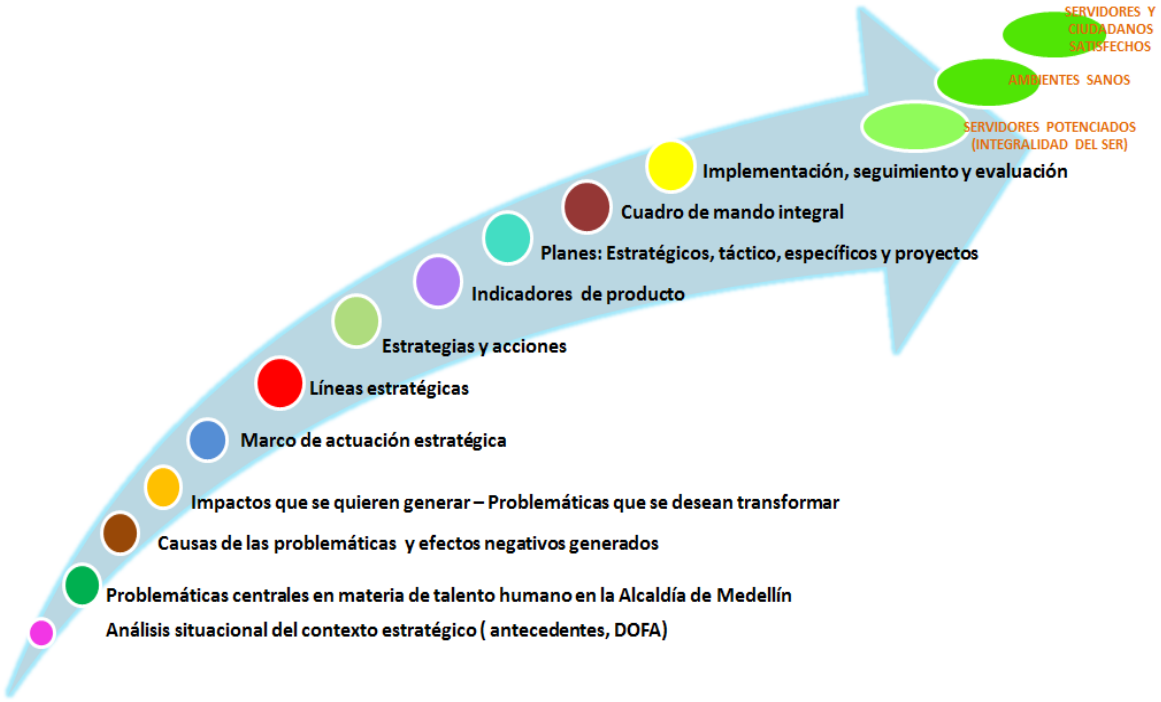
- Educación semi-presencial
- Seminarios
- Foros
- Conversatorios
- Talleres reflexivos
- Semilleros y multiplicadores del conocimiento
- Redes del conocimiento
- Estrategias comunicacionales
- Metodologías y didácticas establecidas en el Modelo Pedagógico de la EFIAM (Escuela de formación institucional Alcaldía de Medellín

Ruta del pensamiento estratégico: Para la construcción del pensamiento estratégico de la Subsecretaría de talento humano se abordaron 11 etapas, las cuales permitieron describir detalladamente las problemáticas existentes en materia de gestión humana y ofrecer las soluciones más viables de corto, mediano y largo alcance. Estas son:

- Análisis situacional del contexto estratégico, complementado con el análisis de antecedentes y situación actual de la Subsecretaría de talento humano, el cual se realizó mediante la aplicación de la matriz DOFA, permitiendo establecerse detalladamente las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades existentes a enero de 2014, con respecto al talento humano en la Alcaldía de Medellín.
- Identificación de problemáticas centrales en cuanto a la gestión humana, las cuales se identificaron analizándose específicamente los resultados de la DOFA y el análisis de antecedentes, con especial atención en las debilidades y amenazas existentes.
- Definición de causas de las problemáticas y efectos negativos generados. El análisis se realizó con efecto multicausal, es decir, un problema lo generan una o varias causas, y a su vez una causa genera uno o varios efectos negativos.

- Identificación de impactos macros que se desean generar o problemáticas que se desean transformar, las cuales se identificaron analizando detalladamente los efectos negativos generados por las causas de las problemáticas.
- Definición del Marco de Actuación de la gestión humana, expuesto ampliamente en el presente capítulo.
- Identificación de Líneas estratégicas que agrupan estrategias y acciones por fines comunes de intervención.
- Descripción de estrategias y acciones de intervención para el logro de los impactos deseados, categorizadas por Líneas estratégicas.
- Diseño de indicadores de producto. Se identificaron indicadores por una o varias estrategias propuestas.
- Diseño de planes: Estratégicos, táctico, específicos y proyectos. Se diseñan planes específicos por cada estrategia global de intervención.
- Diseño del cuadro de mando de la gestión humana con visión al 2018.
- Implementación, seguimiento y evaluación al direccionamiento estratégico visión 2018.

En la siguiente gráfica se esquematiza las etapas del pensamiento estratégico de la Subsecretaría, las cuales arrojan el Plan Estratégico de la Subsecretaría Visión 2014-2018:



Gráfica 10. Ruta Estratégica (Ruta del pensamiento estratégico). Fuente propia.

<u>Promesa de valor para la gerencia del talento humano Visión 2014-2018:</u>

Finalmente, hace parte del Marco de Actuación del pensamiento estratégico de la gerencia del talento humano en la Alcaldía de Medellín, el establecimiento de una promesa de valor y un slogan que marcará identidad en la actuación diaria del gerenciamiento del talento humano.

PROMESA DE VALOR
"Desde el ser, por el ser y para el ser"
ESLOGAN DEL PLAN ESTRATÉGICO
"Una ventana hacia la integralidad del ser"

Gráfica 11. Promesa de valor y slogan de la gestión humana Visión 2014-2018. Fuente propia.

Población a intervenir: El Municipio de Medellín a 31 de marzo de 2014, cuenta con 5.918 servidores públicos por intervenir, discriminados de la siguiente forma:

- Directivo, Asesor, Líderes: 613.
- Profesional Universitario 1.426.
- Técnico y Asistencial: 4.059.

Esquemáticamente se distribuyen así:

POBLACIÓN A INTERVENIR POR NIVEL								
(Corte: 31 Marzo)								
NIVEL	ASESOR	ASISTENCIAL	DIRECTIVO	DOCENTE	PROFESIONAL	T. OFICIAL	TECNICO	Total general
Total	36	1639	121	915	1806	380	1021	5918
Porcentaje	1%	28%	2%	15%	31%	6%	17%	100%

POBLACIÓN A INTERVENIR POR NATURALEZA						
(Corte: 31 Marzo)						
NATURALEZA	CARR. ADMITIVA.	CARR. DOCENTE	LIB. NOMB. Y REM.	PERÍODO FIJO	T. OFICIAL	Total general
Total general	4422	915	200	1	380	5918
Porcentaje	75%	15%	3%	0%	6%	100%

POBLACIÓN A INTERVENIR (PROFESIONAL - TÉCNICO - ASISTENCIAL)				
(Corte: 31 Marzo)				
NIVEL	DIRECTIVO - ASESOR - LÍDERES	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	TÉCNICO Y ASISTENCIAL	Total general
Total general	613	1246	4059	**5918**

Tabla 3. Población a intervenir por nivel y naturaleza. Fuente propia.

A continuación se presentan poblaciones que por su nivel de importancia en la transformación organizacional se priorizará las intervenciones:

POBLACIÓN A INTERVENIR (DIRECTIVO Y LÍDERES)						
(Corte: 31 Marzo)						
NIVEL	DIRECTIVO	ASESOR	LÍDERES DE PROGRAMA	LÍDERES DE PROYECTO	PROFESIONALES ESPECIALIZADOS	Total general
Total general	121	36	133	158	165	613

Tabla 4. Población a intervenir nivel Directivo

Desde el año 2014 se centrará la priorización de intervenciones especialmente en el Nivel Directivo, Asesor, Líderes de Programa, Líderes de proyecto y Profesionales especializados, correspondiente a 613 servidores líderes, por ser una población crítica en la trasformación de la cultura, pues desde el liderazgo se incide fundamentalmente en la construcción de ambientes sanos. Si los Directivos y Líderes están fortalecidos y empoderados se podrá direccionar el

talento humano hacia la consecución de objetivos comunes, una visión compartida, el mejoramiento del clima organizacional y el mejoramiento de la calidad de vida de los servidores y por ende de sus familias, situación que trasciende a consolidar una mejor ciudad. La intervención se realizará así:

NIVEL DIRECTIVO Y ASESOR (Corte: 31 Marzo)							
DIMENSIÓN / AÑO	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**Total general**	**COMPETENCIAS y ASPECTOS POR INTERVENIR**
Integralidad del ser	136	136 (Refuerzo)	136	136 (Refuerzo)		**136**	Metodología Coaching ejecutivo. Conciencia - Autodesarrollo - Inteligencia emocional -Reconocimiento de si mismo y de otros - Coherencia
Compromiso	136	136 (Refuerzo)	136	136 (Refuerzo)		**136**	Metodología Coaching ejecutivo. Visión integral de la gerencia del talento humano y el concepto de la integralidad del ser, habilidades gerenciales orientado al gerenciamiento del talento humano - pensamiento holístico - conocimiento del entorno
Involucramiento	136	136 (Refuerzo)	136	136 (Refuerzo)		**136**	Metodología Coaching ejecutivo. Habilidades sociales - Participación y democracia - Responsbilidad social - Comunicación asertiva fase I - Toma de decisiones I
Empoderamiento	136	136 (Refuerzo)	136	136 (Refuerzo)		**136**	Metodología Coaching ejecutivo. Direccionamiento estratégico - Delegación y empoderamiento - Comunicación asertiva fase II - Toma de decisiones II - Negociación y mediación - Liderazgo nivel 5 (Mentoring)
TOTALES	**136**	**136**	**136**	**136**			
	Directivos de la Administración 2012-2015	20% del Tiempo de la intervención inicial	Directivos de la Administración 2016-2019	20% del Tiempo de la intervención inicial			
INVERSIÓN ASOCIADA POR AÑO	**639.200.000**	**159.800.000**	**639.200.000**	**159.800.000**	**0**	**1.598.000.000**	**La Inversión promedio por servidor para realizar intervenciones y desarrollo de competencias en ciclos mínimo de 90 horas es $ 4.700.000**

Tabla 5. Población a intervenir nivel Directivo y competencias

Los Líderes de programa, líderes de proyecto y profesionales especializados se certificaran como Coach institucional o Coach corporativos, en aras de consolidar una red de líderes capaces de contribuir en la transformación organizacional, que trasciendan y asuman los roles de líderes encontrando la justa medida para ayudar al crecimiento y desarrollo de otros, a la vez que se logra la consecución de los objetivos organizacionales. La distribución del proceso formativo será:

LÍDERES DE PROGRAMA Y DE PROYECTO - PROFESIONALES ESPECIALIZADOS (Corte: 31 Marzo)							
DIMENSIÓN / AÑO	2014	2015	2016	2017	2018	Total general	COMPETENCIAS y ASPECTOS POR INTERVENIR
Integralidad del ser	67	162 + 67 (Refuerzo)		133 (Refuerzo)	323 (Refuerzo)	456	Metodología Coaching institucional o corporativo. Conciencia - Autodesarrollo - Inteligencia emocional - Reconocimiento de si mismo y de otros - Coherencia
Compromiso	67	162 + 67 (Refuerzo)		133 (Refuerzo)	323 (Refuerzo)	456	Metodología Coaching institucional o corporativo. Inicia con módulo de integralidad del ser como sostenimiento. Liderazgo - Asumiendo el rol y compromiso - Coordinación de personal - El rol del lider en momentos de cambio
Involucramiento	67	162 + 67 (Refuerzo)		133 (Refuerzo)	323 (Refuerzo)	456	Metodología Coaching institucional o corporativo. Inicia con módulo de integralidad del ser como sostenimiento. El rol del lider en procesos humanos. El rol del líder en procesos comunicacionales. Habilidades sociales - Participación y consenso - Comunicación asertiva fase I - Resolución de conflictos fase I
Empoderamiento	67	162 + 67 (Refuerzo)		133 (Refuerzo)	323 (Refuerzo)	456	Metodología Coaching institucional o corporativo. Inicia con módulo de integralidad del ser como sostenimiento. Planeación - Comunicación asertiva fase II - Delegación - Resolución de conflictos fase II - Desarrollo de autonomía - Toma de decisiones
TOTALES	67	162 + 67		133	323		
	Población 50% de Líderes de programa	Población 50% de Líderes de proyecto y profesionales especializados / 67 Líderes de Programa coach para refuerzo		Líderes de programa (30% del tiempo invertido en el proceso inicial)	Líderes de proyecto y profesionales especializados (50%)		
INVERSIÓN ASOCIADA POR AÑO	314.900.000	840.125.000		208.366.667	506.033.333	1.869.425.000	La Inversión promedio por servidor para realizar intervenciones y desarrollo de competencias en ciclos mínimo de 90 horas es $4.700.000

Tabla 6. Población a intervenir Líderes y competencias

El nivel profesional, correspondiente a 1.246 servidores será intervenido paulatinamente en los 5 años de duración del Plan estratégico de talento humano, así:

PROFESIONALES A INTERVENIR POR AÑO (Corte: 31 Marzo)							
DIMENSIÓN / AÑO	2014	2015	2016	2017	2018	Total general	COMPETENCIAS y ASPECTOS POR INTERVENIR
Integralidad del ser		156	156	156	156	624	El propósito de mi vida, reconocerme - Autoconciencia - Conocimiento de si mismo - Motivación - Inteligencia intrapersonal - Autocontrol -El respeto por mi mismo y por otros - Autorregulación - Amor propio - Coherencia
Compromiso			156	156	156	468	Inicia con módulo de integralidad del ser como sostenimiento - Compromiso institucional - Sentido de pertenencia - Alineación de mi proyecto de vida con el servicio público (orientación al usuario y al ciudadano) - Aprendizaje continuo (adaptación al cambio) - Comunicación asertiva
Involucramiento				156	156	312	Inicia con módulo de integralidad del ser como sostenimiento - Creatividad e Innovación - Aprendizaje continuo (adaptación al cambio fase II) - Paticipación y proactividad - Habilidad relacional - Comunicación asertiva fase II
Empoderamiento					156	156	Inicia con módulo de integralidad del ser como sostenimiento - Comunicación asertiva fase III - Trabajo en equipo - Habilidad relacional fase II - Toma de decisiones y autonomía alineado al rol
TOTALES	0	156	312	468	624		
		500 Fase I	500 Fase I - 500 Fase II	246 Fase I - 500 Fase II - 500 Fase III	246 Fase II (Que se propone trabajar el mismo año fase II y IV) - 500 Fase III (Que se propone el mismo año trabajar fase IV) - 500 Fase IV		
INVERSIÓN ASOCIADA POR AÑO	0	78.000.000	156.000.000	234.000.000	312.000.000	780.000.000	La Inversión promedio por servidor para realizar intervenciones y desarrollo de competencias en ciclos mínimo de 24 horas es $500.000

Tabla 7. Población a intervenir Profesionales y competencias

El nivel técnico y asistencial será intervenido según prioridades y diagnóstico previo, teniendo en cuenta la criticidad del proceso que se atiende, la relación con la atención ciudadana y el bajo nivel de desarrollo de las competencias que se puedan detectar, seleccionándose el 20% de la población total (4.059 servidores), correspondiente a 812 servidores públicos, los cuales serán intervenidos paulatinamente en los 5 años de duración del Plan estratégico de talento humano, así:

TÉCNICOS Y ASISTENCIALES A INTERVENIR POR AÑO (Según priorización) (Corte: 31 Marzo)							
DIMENSIÓN / AÑO	2014	2015	2016	2017	2018	Total general	COMPETENCIAS y ASPECTOS POR INTERVENIR
Integralidad del ser		200	200	200	212	812	El propósito de mi vida, reconocerme - Autoconciencia - Conocimiento de si mismo - Motivación - Inteligencia intrapersonal - Autocontrol - El respeto por mi mismo y por otros - Autorregulación - Amor propio - Coherencia
Compromiso			200	200	200	600	Inicia con módulo de integralidad del ser como sostenimiento - Se realiza énfasis en los valores y principios corporativos, así como la alineación del proyecto de vida con la misión institucional - Compromiso institucional - Sentido de pertenencia
Involucramiento				200	200	400	Inicia con módulo de integralidad del ser como sostenimiento - Adaptación al cambio - Habilidad relacional
Empoderamiento					200	200	Inicia con módulo de integralidad del ser como sostenimiento - Adaptación al cambio fase II - Comunicación asertiva - Manejo de conflictos
TOTALES	0	200	400	600	812		
		200 Fase I	200 Fase I - 200 Fase II	200 Fase I - 200 Fase II - 200 Fase III	200 en Fase IV (612 En diferentes fases)		
INVERSIÓN ASOCIADA POR AÑO	0	100.000.000	200.000.000	300.000.000	406.000.000	1.006.000.000	La Inversión promedio por servidor para realizar intervenciones y desarrollo de competencias en ciclos mínimo de 24 horas es $500.000

Tabla 8. Población a intervenir Técnicos - Asistenciales y competencias

Los Equipos de trabajo como tal también constituyen una población fundamental a intervenir, cuyas acciones estarán orientadas a consolidar equipos de alto desempeño en la organización con la visión de orientación al logro, así:

PROYECCIÓN FORTALECIMIENTO EQUIPOS DE TRABAJO (Según análisis de criticidad) (Corte: 31 Marzo)							
DIMENSIÓN / AÑO	2014	2015	2016	2017	2018	Total general	COMPETENCIAS y ASPECTOS POR INTERVENIR
Integralidad del ser		20	15	10	20	65	Metodología Coaching equipos de trabajo. Misión y visión (Personal, de equipo de trabajo, institucional) compartida. Entendiendo la misión del equipo de trabajo. En búsqueda de la identidad del equipo.
Compromiso			20	15	10	45	Metodología Coaching equipos de trabajo. Alineación de la misión del equipo de trabajo con los objetivos organizacionales. Entendiendo las relaciones con los otros. Entendiendo la red entre equipos de trabajo. Las metas y objetivos con los de la organización. Alineación de la gestión del desempeño individual con los logros del equipos.
Involucramiento				20	15	35	Metodología Coaching equipos de trabajo. Participación del equipo de trabajo en procesos organizacionales y externos. Mecanismos de participación e involucramiento. Los logros del equipo son el logro de todos.
Empoderamiento					20	20	Metodología Coaching equipos de trabajo. Desarrollo de la competencia orientación al logro. Desarrollo de las competencias para la consolidación de equipos de alto desempeño. Negociación.
TOTALES		20	35	45	65	1.300	
		Equipos de trabajo con promedio de 20 integrantes	Equipos de trabajo con promedio de 20 integrantes	Equipos de trabajo con promedio de 20 integrantes	Equipos de trabajo con promedio de 20 integrantes		
INVERSIÓN ASOCIADA POR AÑO		160.000.000	280.000.000	360.000.000	520.000.000	1.320.000.000	La Inversión promedio por servidor de cada equipos de trabajo para realizar intervenciones y desarrollo de competencias en ciclos mínimo de 24 horas es $400.000

Tabla 9. Población a intervenir Equipos de trabajo y competencias

Total población a intervenir y Presupuesto: En las tablas Nos. 10 y 11 se presentan los respectivos consolidados de intervenciones que se realizaran hasta el año 2018, en procesos formativos y de desarrollo de las dimensiones del ser:

Tabla No. 10. Intervención grupos poblacionales 2014-2018

Tabla No. 11. Presupuesto requerido para desarrollo de las dimensiones

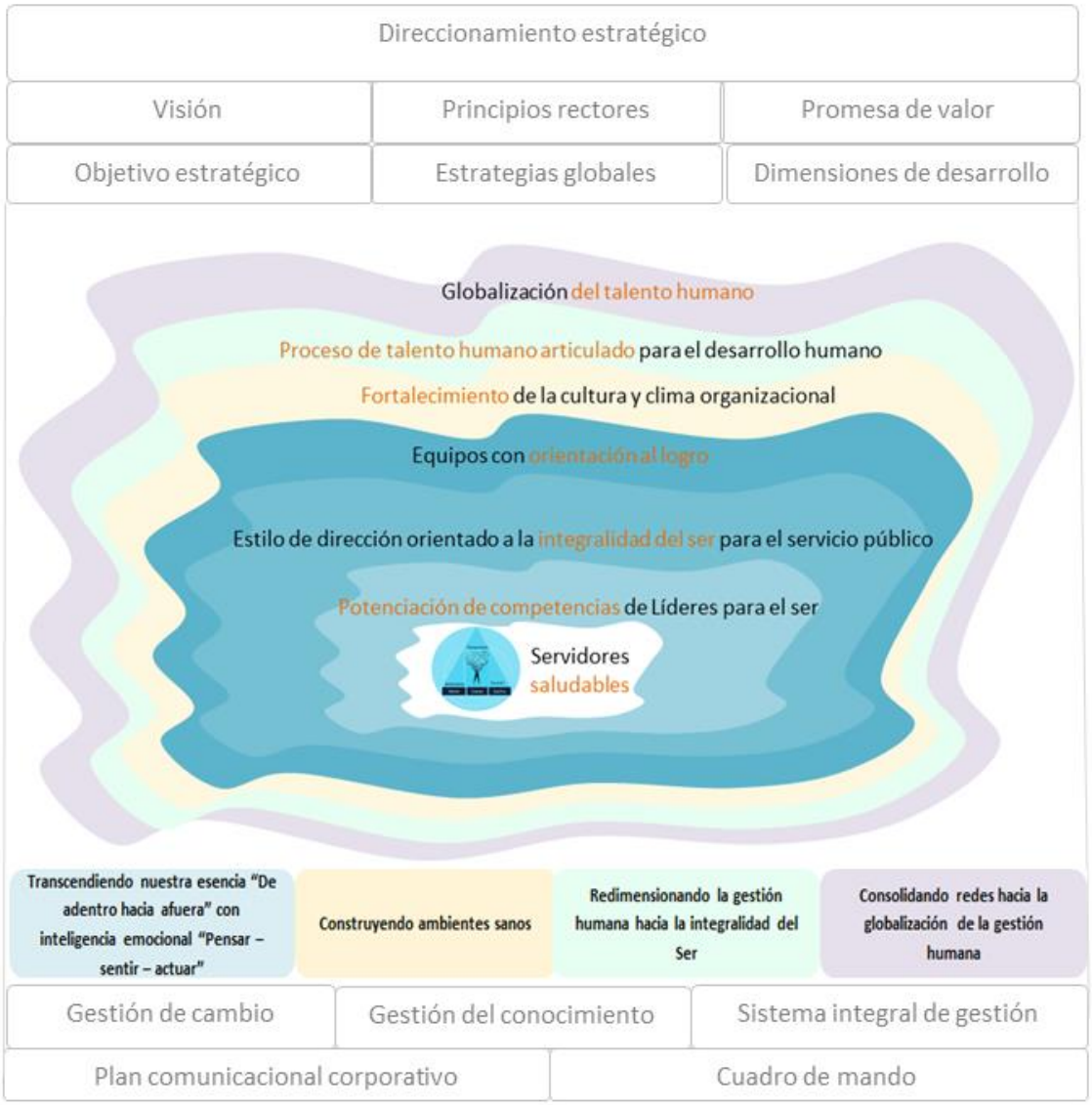
INTERVENCIÓN GRUPOS POBLACIONALES 2014-2018 (Corte: 31 Marzo)							
POBLACIÓN / AÑO	2014	2015	2016	2017	2018	Total personas X equipo de trabajo	METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN
Técnicos y Asistenciales	0	200	400	600	812		Educación experiencial - Estrategias de meditación guiada
Profesionales	0	156	312	468	624		Educación experiencial - Estrategias de meditación guiada
Directivos y Asesores	136	136	136	136	0		Coaching Ejecutivo
Líderes de Programa / Líderes de Proyecto / Profesionales especializados	67	162 + 67	0	133	323		Coaching Institucional o Corporativo
Equipos de trabajo	0	20	35	45	65	3.300	Coaching Equipos de Trabajo
TOTALES	203	492	848	1.337	1.759	3.300	
		Se intervienen 1.180 servidores y 30 equipos de trabajo	Se intervienen 1.557 servidores y 20 equipos de trabajo	Se intervienen 2.136 servidores y 50 equipos de trabajo	Se intervienen 2.381 servidores y 50 equipos de trabajo	Se intervienen 150 equipos de trabajo para 3.000 servidores	

Tabla 10. Intervención grupos poblacionales 2014-2018

INVERSIÓN REQUERIDA PARA LA INTERVENCIÓN DE GRUPOS POBLACIONALES ORIENTADOS A LA INTEGRALIDAD DEL SER - VISIÓN 2014-2018 (Corte: 31 Marzo)							
POBLACIÓN / AÑO	2014	2015	2016	2017	2018	Total	TIPO CONTRATACIÓN - METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN
Técnicos y Asistenciales	0	100.000.000	200.000.000	300.000.000	406.000.000	1.006.000.000	Contratación especializada - Educación experiencial - Estrategias de meditación guiada
Profesionales	0	78.000.000	156.000.000	234.000.000	312.000.000	780.000.000	Contratación especializada - Educación experiencial - Estrategias de meditación guiada
Directivos y Asesores	639.200.000	159.800.000	639.200.000	159.800.000	0	1.598.000.000	Contratación especializada - Coaching Ejecutivo
Líderes de Programa / Líderes de Proyecto / Profesionales especializados	314.900.000	840.125.000	0	208.366.667	506.033.333	1.869.425.000	Contratación especializada - Coaching Institucional o Corporativo
Equipos de trabajo	0	160.000.000	280.000.000	360.000.000	520.000.000	1.320.000.000	Contratación especializada - Coaching Equipos de Trabajo
TOTALES	954.102.014	1.337.927.015	1.275.202.016	1.262.168.684	1.744.035.351	6.573.435.080	En promedio se requiere por año $3.000.000.000 para procesos formativos orientados a la integralidad del ser
		Se intervienen 1.180 servidores y 30 equipos de trabajo	Se intervienen 1.557 servidores y 20 equipos de trabajo	Se intervienen 2.136 servidores y 50 equipos de trabajo	Se intervienen 2.381 servidores y 50 equipos de trabajo	Se intervienen 150 equipos de trabajo para 3.000 servidores	

Tabla No. 11. Presupuesto requerido para desarrollo de las dimensiones

Modelo de Gestión Humana Alcaldía de Medellín: El modelo de gestión humana para la Alcaldía de Medellín Visión 2014-2018 está conformado por el ADN de la gestión humana basado en la estrategia "De adentro hacia afuera", el direccionamiento estratégico, la gestión del cambio, gestión del conocimiento, sistema integral de gestión, plan comunicacional y cuadro de mando, así:



Gráfica 12. Modelo de gestión humana para la Alcaldía de Medellín Visión 2014-2018. Fuente propia.

7. CONSTRUCCIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El hombre de pensamiento que no va a actuar es ineficaz, el hombre de acción que no piensa es peligroso".

Richard M. Nixon.

Para la construcción del direccionamiento estratégico se desarrollan 4 fases fundamentales que implican la realización del ciclo del proceso de planeación, siendo la fase más relevante la de seguimiento, monitoreo y control, por lo que de esta forma se garantiza el logro de los objetivos propuestos. Estas son:

FASE I. Sesiones reflexivas para el pensamiento estratégico de la Subsecretaría con equipo interdisciplinario: Esta fase comprende la realización de talleres reflexivos, donde los participantes interactúan proponiendo contextos acerca del talento humano en la Alcaldía de Medellín, sus problemáticas y las alternativas de solución. El proceso se realizó a través de la construcción colectiva durante 11 sesiones efectuadas en los meses de febrero, marzo y abril del año 2014.

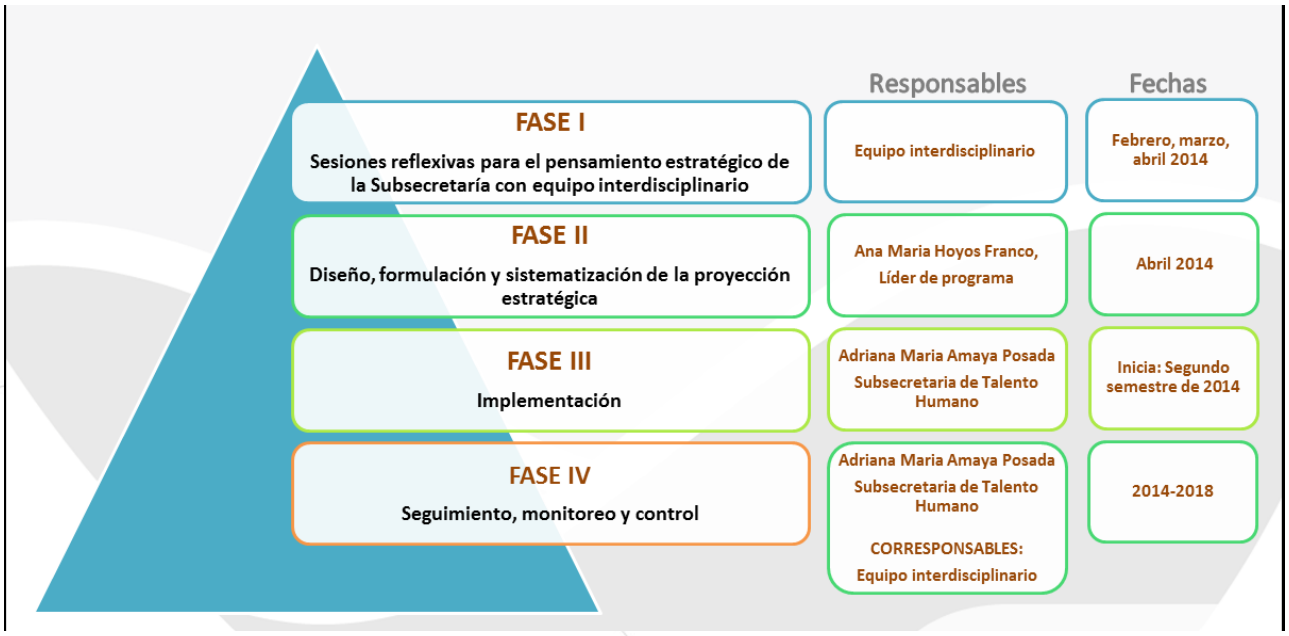
FASE II. Diseño, formulación y sistematización de la proyección estratégica: Proceso mediante el cual se sistematiza y documenta los acuerdos establecidos en las sesiones de trabajo por

parte del equipo interdisciplinario que participó en la construcción del direccionamiento estratégico. Dicha fase se realizó en el mes de Abril de 2014.

FASE III. Implementación: Corresponde al Subsecretario de talento humano de la Secretaría de servicios administrativos, la implementación de las estrategias y acciones propuestas en el direccionamiento estratégico para mitigar las problemáticas actuales en el gerenciamiento del talento humano.

FASE IV. Seguimiento, monitoreo y control: Una vez implementadas las estrategias y acciones propuestas en el direccionamiento estratégico por parte de la alta dirección, esta fase se constituye en un proceso crucial para el logro de los objetivos definidos, en la medida que a través de la medición y los mecanismos de seguimiento y control se puede observar los avances significativos en las metas establecidas, y tomar las decisiones necesarias en el momento oportuno, es decir, tomar las acciones correctivas a que hayan lugar si se encuentran desviaciones o débiles resultados en la gestión y en la construcción de ambientes sanos y potenciación del talento humano, nuestra razón de ser.

En la siguiente gráfica se puede observar las fases del direccionamiento estratégico:



Gráfica 13. Fases construcción direccionamiento estratégico 2014 - 2018. Fuente propia.

A continuación se presenta el producto obtenido de la primera fase del proceso, *Sesiones reflexivas para el pensamiento estratégico de la Subsecretaría con equipo interdisciplinario*, quedando las fases III y IV como acción imperante por realizar por parte de la alta dirección:

7.1 Análisis situacional del contexto estratégico

Complementado la reflexión estratégica de la situación actual del gerenciamiento del talento humano en la Alcaldía de Medellín, demostrado en el capítulo No. 5, Antecedentes y estructura actual de la Subsecretaría, se complementa el diagnóstico situacional con el análisis DOFA, así:

MATRIZ DOFA PROCESO "Gestión integral del talento humano"
DEBILIDADES
• Una administración focalizada más por la ciudad que por los servidores (P: Estilo de dirección) • Se generaliza que las opiniones y propuestas de los servidores no son tenidas en cuenta por el nivel directivo • Débil relacionamiento entre el nivel directivo y lideres • Talento humano invisibilizado en la organización • Pérdida de autoridad (reconocimiento-respeto) de talento humano en la organización • Falta de conciencia del nivel directivo y líderes para una debida gestión humana • Poca fluidez de comunicación en las líneas de mando para socializar proyectos de mejora e impacto para el talento humano • Falta de visión estratégica por orientación y dedicación hacia las acciones operativas (Tareas y actividades inmediatas) • Débil comunicación con las entidades que regulan el empleo público (CNSC, DAFP) • Falta de estudios de cargas de trabajo • Inadecuadas estrategias para transferencia del conocimiento • Falta de continuidad en las políticas • No existe unidad de criterio para la asignación de recursos que permita la dotación de puestos de trabajo y equipos para el talento humano • Falta de direccionamiento estratégico de la gestión humana (Políticas) • Bajo nivel de planeación y definición de políticas de operación • Competencias no delimitadas en el proceso de gestión del talento humano • Débil aplicación del ciclo talento humano (antes-durante-después) • Falta de presencia de talento humano en las subsecretarías y secretarías • Débil articulación entre las unidades y equipos de trabajo de la subsecretaría de talento humano para el cumplimiento del objetivo del proceso • Débil intervención al clima organizacional • Modelo de gestión por competencias no aplica integralmente • No existe mapa funcional • Débiles políticas y estrategias para fortalecimiento de líderes • Falta de sistemas de información óptimos y articulados para la gerencia del proceso de talento humano • Indebida aplicación de traslados que afecta el clima organizacional negativamente y la continuidad de los procesos • Equipos de trabajo sin formalizar • La modernización administrativa con débiles estrategias de implementación (en cuanto a empleos, puestos de trabajo, funciones, precisión de perfiles alineados con los procesos) • Debilitamiento del compromiso institucional (Cultura y clima) • Clima organizacional deteriorado

- Cultura organizacional desenfocada con la razón de ser de la organización
- Pérdida de identidad (valores y principios)
- Personal que asciende con visión de retribución económica
- Falta de conciencia para posibilitar las intervenciones que disminuye el riesgo psicosocial
- Falta de conciencia del concepto de plan de mejoramiento como herramienta para potenciar las personas y los equipos de trabajo
- Algunos líderes con falta de competencias para el rol (Lideres)
- Alta rotación de directivos y líderes que impide continuidad de los procesos
- Debilidad en la comunicación oportuna para los servidores en asuntos de gestión humana

OPORTUNIDADES

- Interés por parte del nominador para respaldar la calidad de vida de los servidores
- Gran número de servidores públicos en roles nuevos o personal que ingresa a la Alcaldía posibilita el direccionamiento de la gestión de la talento humano
- La existencia de órganos direccionadores en materia de empleo público en el orden nacional para orientación en materia de gestión de talento humano (DAFP, CNSC, ESAP)
- Posicionamiento de la Alcaldía de Medellín a nivel territorial y nacional
- Ofertas interinstitucionales en becas y procesos de desarrollo humano para consolidación de alianzas
- Instituciones públicas y privadas para alianzas estratégicas

FORTALEZAS

- Recursos financieros y tecnológicos que posibilitan mejora del proceso de talento humano
- Talento humano con fortalezas y conocimientos especializados en procesos requeridos en la gestión humana
- Estructura de proceso de gestión humana con capacidad de dar respuestas a las necesidades de la organización
- Interés y compromiso de servidores de la subsecretaría para realizar mejora del proceso
- Conocimiento organizacional
- Seres humanos con calidez y calidad humana
- Servidores público con conocimiento y compromiso
- Existe claridad y conocimiento frente al ciclo de la gestión del talento humano
- Estudio y aplicación de la norma en el ciclo del proceso de talento humano
- Portafolio de productos y servicios amplio y estructurado para los servidores de la entidad y grupo familiar
- La gestión humana es referente en ámbitos locales y nacionales

• Relación interinstitucional con entidades estatales como: SENA, ESAP, DIAN, Contraloría, Personería para el programa de formación y capacitación • Proceso formación de gestores de cambio sostenido • El sistema de formación institucional y la escuela de formación
AMENAZAS
• Proliferación de normas que desestabilizan procesos • Personal que ingresa con poca vocación del servicio público • Lentitud de los procesos nacionales para cubrir las vacantes por mérito

Tabla 12. Identificación matriz DOFA proceso "Gestión integral del talento humano". Fuente: Equipo interdisciplinario.

7.2 Identificación de problemáticas en materia de talento humano

A partir del análisis del diagnóstico situacional (identificado mediante metodología DOFA) se detectan 4 grandes problemáticas por intervenir, las cuales aglutinan las debilidades y amenazas existentes frente al talento humano en la organización. La metodología para identificar las problemáticas existentes, aplicada en sesión de trabajo por parte del equipo interdisciplinario, fue analizar detalladamente las debilidades y amenazas detectadas en la DOFA, consolidar factores comunes e identificar las problemáticas más graves que se presentan en la actualidad, y con las cuales si se realizara intervención directa se podrían obtener impactos significativos.

Las cuatro problemáticas macro que aglutinan las debilidades y amenazas existentes a marzo de 214 son:

- Estilo de dirección orientado a la productividad sin potencialización del talento humano.
- Dispersión del proceso talento humano.
- Cultura y clima organizacional deteriorada.
- Líderes sin competencias para el rol.

Gráfica 14. Problemas centrales de talento humano a marzo de 2014. Fuente: Equipo interdisciplinario.

7.3 Definición de causas de las problemáticas y efectos negativos generados

Cuando se propone intervenir las problemáticas existentes, hay que tener en cuenta que las estrategias y acciones deben estar orientadas a mitigar, disminuir, eliminar o neutralizar las causas que ocasionan el problema. De esta forma interviniendo las causas se contrarrestan los efectos negativos que estas generan. Por lo cual, la siguiente fase del ejercicio, una vez definidos los problemas centrales con relación al talento humano, es identificar las respectivas causas y efectos negativos que se generan y que proyectan síntomas deteriorados en las personas, equipos de trabajo y organización en general. Para cada una de las 4 problemáticas se identificaron las causas y a su vez los efectos negativos, así:

CAUSAS	PROBLÉMATICA	EFECTOS NEGATIVOS
Alta rotación de directivos en un período de administración	**Estilo de dirección orientado a la productividad sin potencialización del talento humano**	Pérdida de autoridad (reconocimiento-respeto) de talento humano en la organización
Estilo autoritario		Debilitamiento del compromiso institucional
Falta de conciencia del nivel directivo y líderes para una debida gestión humana		Desmotivación laboral

CAUSAS	PROBLEMÁTICA	EFECTOS NEGATIVOS
Desconocimiento del valor del talento humano para el cumplimiento de la misión	**Estilo de dirección orientado a la productividad sin potencialización del talento humano**	Talento humano invisibilizado
Falta de concepción integral del concepto de gestión humana en la organización		Ineficaces canales de comunicación (débiles comités primarios)
Desarticulación de la alta dirección		Anulación de servidores de carrera en sus roles
Falta de visión estratégica para la gerencia del talento humano		Desplazamiento de las funciones del servidor de planta
Indebida asignación de roles de autoridad a los contratistas		Desarticulación y procesos fraccionados
Falta de continuidad de políticas		Ineficiencia en la gestión
Alta movilidad		Descontento de los servidores
		Débil comunicación con las entidades que regulan el empleo público (CNSC, DAFP)
	PROBLEMÁTICA	

CAUSAS		EFECTOS NEGATIVOS
Políticas organizacionales de gestión humana insuficientes, inadecuadas o no se aplican	**Dispersión del proceso talento humano**	Desarticulación de las acciones enfocadas a la gestión del talento humano
Débil aplicación del ciclo talento humano (antes-durante-después)		Modelo de gestión por competencias no aplica integralmente
Competencias no delimitadas en el proceso de gestión del talento humano		Creación de procesos de talento humano autónomos en las secretarias desvinculadas de las políticas organizacionales de talento humano
No existe unidad de criterios para la asignación de recursos para la dotación de equipos y elementos para el puesto de trabajo de los servidores y para el ejercicio de sus funciones		Reprocesos e inoportunidad en la prestación de los servicios
Débil intervención de la gestión humana en las secretarias		Desmotivación laboral y desadaptación
Débil presencia de la subsecretaría de talento humano en las secretarías		Aumento del riesgo psicosocial
Débil intervención al clima organizacional		
Baja apropiación de la tecnología existente y desactualización para trámites y servicios acorde a la modernización administrativa		
Inexistencia de un procedimiento integral de talento humano que acompañe la gestión de traslados		

CAUSAS	PROBLEMÁTICA	EFECTOS NEGATIVOS
Insuficientes estrategias de fortalecimiento continuo a las variables que impactan la cultura y el clima organizacional	**Cultura y clima organizacional deteriorada**	Pérdida de identidad (valores y principios)
Poco compromiso de la alta dirección para el fortalecimiento de cultura e intervención del clima organizacional		Relaciones deterioradas (resquebrajadas)
Falta de compromiso de los líderes y servidores en las intervenciones para el fortalecimiento de la cultura y clima organizacional		Altos niveles de ausentismo y accidentalidad
Débiles estrategias de seguimiento y acompañamiento a las intervenciones en cultura y clima organizacional		Alto riesgo psicosocial
Cultura organizacional no alineada con la razón de ser de la institución		Desmotivación e insatisfacción
No respeto a las líneas de autoridad		Deteriorada imagen institucional
		Aumento de casos de acoso laboral
		Aumento de conflictos

CAUSAS	PROBLEMÁTICA	EFECTOS NEGATIVOS
Falta de compromiso de líderes para posibilitar las intervenciones que disminuye el riesgo psicosocial en los equipos de trabajo	**Líderes sin competencias para el rol**	Se presentan estilos de liderazgos autocráticos
Falta de programas integrales para la intervención del desarrollo de la competencia de líderes		Líderes preocupados por el hacer y no por el ser
Falta de acompañamiento por parte de gestión humana en procesos de ascenso o ingresos de nuevos servidores, y en general en el ejercicio del rol		Falta de cohesión en los equipos de trabajo
Resistencia a procesos formativos de liderazgo		Personal desmotivado
Falta de políticas de obligatoriedad para formación integral de líderes		Baja productividad
Débil aplicación de los procesos de talento humano en los equipos de trabajo, evaluación del desempeño, acompañamiento al servidor, empoderamiento		Aumento del riesgo psicosocial
		Aumento de solicitud de traslados
		Equipos de bajo desempeño
		Débil acompañamiento por parte de los líderes a los equipos de trabajo

Tabla 13. Identificación causas y efectos negativos de las problemáticas. Fuente: Equipo interdisciplinario.

7.4 Identificación de impactos macros que se desean generar

La sumatoria de efectos negativos detallados en cada una de las causas identificadas, como raíces de las cuatro principales problemáticas del talento humano, se categorizan y organizan de tal forma que aplicadas en un pensamiento inverso, originan los principales impactos macros que se desean generar en la organización con Visión al 2018, en otras palabras, las problemáticas que se desean transformar. Identificar los impactos que la Subsecretaría desde su pensamiento estratégico pretende generar es pensar en grande, en la medida que no sólo se limitará a concebir indicadores de producto, sino que se piensa en que los seres humanos trasciendan.

Los impactos macros que se desean generar con Visión al 2018 son:

- Estilo de dirección orientado a la integralidad del ser para el servicio público
- Proceso de talento humano articulado para el desarrollo humano
- Fortalecimiento de la cultura y clima organizacional
- Potenciación de competencias de Líderes para el ser
- Servidores saludables
- Equipos con orientación al logro
- Globalización del talento humano

Gráfica 15. Impactos macros que se desean generar. Fuente: Equipo interdisciplinario.

7.5 Descripción de estrategias y acciones de intervención para el logro de los impactos deseados

En la siguiente etapa del proceso se identifican las estrategias o acciones que se requieren implementar desde la Subsecretaría para poder lograr al 2018 el cambio mental de los servidores públicos, la cohesión de equipos de trabajo y la transformación organizacional, en términos de los impactos deseados. Se definen un conjunto de estrategias y/o acciones que a su vez contemplan un indicador de medición.

Igualmente, una o varias estrategias pueden estar cubiertas por un indicador, o viceversa, varios indicadores apuntar al resultado de una estrategia. Las estrategias y/o acciones se presentan teniendo en cuenta el impacto, no obstante, posteriormente se asignaran responsables directos para los indicadores resultantes.

En la siguiente tabla se presentan las estrategias y/o acciones propuestas desde el pensamiento estratégico, para lograr generar los impactos positivos que se proponen en el presente contexto estratégico:

IMPACTOS – ESTRATEGIAS – INDICADORES DE PRODUCTO (Con el análisis detallado se configuran líneas estratégicas y componentes)		
IMPACTO	**ESTRATEGIAS / ACCIONES**	**INDICADORES DE PRODUCTO**
Estilo de dirección orientado a la integralidad del ser para el servicio público	Formulación, implementación y seguimiento al Plan estratégico de talento humano Visión 2014 - 2018	Plan estratégico de gestión humana diseñado e implementado. Sistema de cuadro de mando o monitoreo implementado

IMPACTOS – ESTRATEGIAS – INDICADORES DE PRODUCTO (Con el análisis detallado se configuran líneas estratégicas y componentes)		
IMPACTO	**ESTRATEGIAS / ACCIONES**	**INDICADORES DE PRODUCTO**
Estilo de dirección orientado a la integralidad del ser para el servicio público	Formulación e implementación de la "Política de gestión integral de talento humano"	Política de la gestión integral del talento humano formulada y formalizada
	Consolidación de una red administrativa para la gestión humana con protocolo de intervención (énfasis nivel directivo y administrativos de cada dependencia)	Protocolo y plan de intervención formulado Red de gestión humana en funcionamiento
	Elaboración de portafolio de servicios de gestión humana (componentes y alcance)	Portafolio de servicios elaborado y socializado
	Diseño e implementación de un plan de intervención para formación de Directivos hacia el concepto de gestión humana y la importancia de su rol	Plan de intervención realizado
Proceso de talento humano articulado para el desarrollo humano	Conformación de un equipo de trabajo para el fortalecimiento del proceso de gestión de talento humano – orientación de la subsecretaría como "Equipo de alto desempeño"	Equipo de trabajo para el fortalecimiento del proceso de gestión humana institucionalizado y en funcionamiento

IMPACTOS – ESTRATEGIAS – INDICADORES DE PRODUCTO (Con el análisis detallado se configuran líneas estratégicas y componentes)		
IMPACTO	**ESTRATEGIAS / ACCIONES**	**INDICADORES DE PRODUCTO**
Proceso de talento humano articulado para el desarrollo humano	Acompañamiento del proceso de gestión del talento humano en las diferentes dependencias de la entidad (Protocolo, capacitación, ruta y cronograma)	Plan de acompañamiento y ruta de actuación implementada (12 Sesiones de acompañamiento realizadas al año por cada dependencia)
	Diseñar un modelo de administración de talento humano que sirva de guía de actuación para las secretarías	Modelo de administración de talento humano para secretarías
	Salto tecnológico para la articulación de la plataforma existente y mejoramiento de los aplicativos	Sistemas de información mejorados y articulados
	Ajustar e institucionalizar el Modelo de gestión por competencias en la organización (mapa funcional, competencias, ciclo de gestión humana)	Modelo de gestión por competencias institucionalizado y en funcionamiento
	Diseñar e implementar el Plan corporativo de comunicaciones para la gestión del talento humano	Plan corporativo comunicacional diseñado e implementado

IMPACTOS – ESTRATEGIAS – INDICADORES DE PRODUCTO (Con el análisis detallado se configuran líneas estratégicas y componentes)		
IMPACTO	**ESTRATEGIAS / ACCIONES**	**INDICADORES DE PRODUCTO**
Proceso de talento humano articulado para el desarrollo humano	Sostenimiento del sistema integral de gestión (Meci – Sistema de calidad)	Sistema integral de gestión – perspectiva talento humano sostenido y mejorado Procedimientos actualizados
	Fortalecer los mecanismos de atención ciudadana (Gestión de PQR's – taquillas – atención al público)	Gestión de PQR's fortalecido
	Fortalecimiento de las estrategias de gestión y empleo público – sistemas de carrera administrativa (mapa funcional, provisión, evaluación del desempeño, competencias, sistema de formación institucional, entre otras)	Análisis panorama Mapa Funcional Cultura de la gestión del desempeño fortalecida Proceso meritocrático mejorado (análisis de tiempos e implicaciones a provisionales)

IMPACTOS – ESTRATEGIAS – INDICADORES DE PRODUCTO (Con el análisis detallado se configuran líneas estratégicas y componentes)		
IMPACTO	**ESTRATEGIAS / ACCIONES**	**INDICADORES DE PRODUCTO**
Proceso de talento humano articulado para el desarrollo humano	Fortalecimiento del sistema de formación institucional (estrategias de inducción, reinducción, entrenamiento, capacitación, formación)	Sistema de formación institucional fortalecido
	Fortalecimiento del centro de valoración de competencias	Centro de valoración de competencias fortalecido Planes de desarrollo implementados
	Fortalecimiento de la gestión documental y el proceso de digitalización (hojas de vida e historias de salud ocupacional)	Proceso de gestión documental fortalecido
	Conformación de la estructura organizacional y funcional	Equipos de trabajo conformados
	Actualización manuales de funciones y perfiles	Plan específico de manuales de funciones formulado Manuales de funciones y perfiles actualizados

IMPACTOS – ESTRATEGIAS – INDICADORES DE PRODUCTO (Con el análisis detallado se configuran líneas estratégicas y componentes)		
IMPACTO	**ESTRATEGIAS / ACCIONES**	**INDICADORES DE PRODUCTO**
Fortalecimiento de la cultura e intervención del clima organizacional	Revisión, actualización y alineación del modelo de cultura organizacional a la gestión estratégica de talento humano	Modelo de cultura organizacional definido, socializado e incorporado
	Diseñar un plan intervención para el fortalecimiento de habilidades de dirección (ámbitos técnico / ser) - Alcance a grupos de interés: equipos de trabajo, servidores públicos (compromiso – sentido del servicio público), líderes (roles responsables del clima de los equipos)	Plan de intervención implementado
	Diseño e implementación de mecanismos para escuchar problemáticas de líderes, servidores y equipos de trabajo que afectan el clima organizacional e intervenir desde la Subsecretaría de talento humano	Problemáticas intervenidas
	Generación de espacios de tertulia para cuidado del alma	Espacio implementado

IMPACTOS – ESTRATEGIAS – INDICADORES DE PRODUCTO (Con el análisis detallado se configuran líneas estratégicas y componentes)		
IMPACTO	**ESTRATEGIAS / ACCIONES**	**INDICADORES DE PRODUCTO**
Fortalecimiento de la cultura e intervención del clima organizacional	Generación de espacios para pausas activas dirigidas "Estilos de vida saludable"	Espacio implementado
	Diseño e implementación de estrategias para recolección de propuestas para el mejoramiento de la calidad de vida en la organización y el mejoramiento del clima organizacional (propuesta diseñada que incluya sistema de estímulos)	Estrategia para el mejoramiento de la calidad de vida y la gestión humana implementada
	Conformar grupos multiplicadores de talento humano (identificar potenciales servidores, convocar, formar y consolidar grupos multiplicadores)	Grupos multiplicadores consolidado
	Fortalecimiento del grupo gestores de cambio	Grupo gestores de cambio fortalecido
	Definición e implementación de un proyecto orientado a la gestión de cambio e innovación	Plan de gestión del cambio implementado

IMPACTOS – ESTRATEGIAS – INDICADORES DE PRODUCTO (Con el análisis detallado se configuran líneas estratégicas y componentes)		
IMPACTO	**ESTRATEGIAS / ACCIONES**	**INDICADORES DE PRODUCTO**
Fortalecimiento de la cultura e intervención del clima organizacional	Identificación de subculturas, diagnóstico situacional y plan de intervención acorde a las particularidades de las dependencias	Diagnóstico de subculturas realizado y plan de intervención implementado
Potenciación de competencias de Líderes para el ser	Implementación de la estrategia coaching institucional, con enfoque PNL	Líderes fortalecidos
	Desarrollar estrategias para acompañamiento a la gestión del líder	Programa de acompañamiento al líder implementado
	Redimensionar los manuales de funciones y perfiles de Líderes	Manuales de funciones actualizados
	Desarrollar grupos focales para acompañamiento en estrategias de talento humano en las subsecretarías	Grupos focales institucionalizados
	Consolidación de procesos de selección para líderes más refinados	Proceso de selección reformulado
	Acompañamiento personalizadas al líderes para casos críticos	Plan de acompañamiento implementado (Sesiones de acompañamiento realizadas)

IMPACTOS – ESTRATEGIAS – INDICADORES DE PRODUCTO (Con el análisis detallado se configuran líneas estratégicas y componentes)		
IMPACTO	**ESTRATEGIAS / ACCIONES**	**INDICADORES DE PRODUCTO**
Potenciación de competencias de Líderes para el ser	Estrategias para acompañamiento de líderes que generan impacto negativo en clima organizacional	Plan de acompañamiento implementado (Sesiones de acompañamiento realizadas)
Servidores saludables	Desarrollo de un plan integral preventivo de salud mental y físico para los servidores y sus familias	Plan integral preventivo formulado e implementado
	Desarrollar estrategias y programas para la salud física y mental de los servidores públicos (fortalecimiento de programas de intervención)	Programa de salud física y mental de los servidores fortalecido
	Consolidar los programas de bienestar para servidores	Programa de bienestar para servidores fortalecido
	Consolidar los programas de bienestar para grupo familiar hacia el fortalecimiento de lazos familiares	Programa de bienestar para la familia fortalecido
	Estrategias para recuperación de espacio libres y disfrute de la vida	Plan de recuperación de espacios libre fortalecido

IMPACTOS – ESTRATEGIAS – INDICADORES DE PRODUCTO (Con el análisis detallado se configuran líneas estratégicas y componentes)		
IMPACTO	**ESTRATEGIAS / ACCIONES**	**INDICADORES DE PRODUCTO**
Servidores saludables	Estrategias para el desarrollo de proyecto de vida (formulación, desarrollo y acompañamiento, medición)	Estrategia de proyecto de vida implementada (formulación, implementación y acompañamiento)
	Generación de espacios para la escucha y canalización de situaciones por resolver	Espacios para escucha generados e implementados
	Fortalecer competencia de grupos organizados para el acompañamiento a grupos ya institucionalizados como: Comisión de personal, comité de convivencia laboral, gestores de cambio, asociaciones y sindicatos	Plan de intervención de grupos de interés fortalecidos
	Investigar y analizar proyectos estratégicos para la población en términos de salud física, mental y de bienestar que se puedan ofrecer a los servidores públicos (traer los programas comunitarios a los servidores públicos)	Diagnóstico de programas de ciudad y estrategias de vinculación a servidores públicos implementado

IMPACTOS – ESTRATEGIAS – INDICADORES DE PRODUCTO (Con el análisis detallado se configuran líneas estratégicas y componentes)		
IMPACTO	**ESTRATEGIAS / ACCIONES**	**INDICADORES DE PRODUCTO**
Servidores saludables	Desarrollar estrategias para vincular los eventos nacionales e internacionales que se puedan pegar a estrategias internas	Diagnóstico de eventos de ciudad, nacionales e internacionales y estrategias de vinculación a servidores públicos implementado
	Fortalecer alianzas para abordar los problemas de salud mental de los servidores	Alianzas formalizadas e implementadas para la mejora de la salud mental de los servidores
Equipos con orientación al logro	Desarrollo de estrategias para el fortalecimiento de equipos de trabajo (fortalecimiento de equipos de trabajo – desarrollo de competencias de equipos de trabajo)	Plan de intervención equipos de trabajo implementado (Competencias fortalecidas)
	Realizar acompañamiento e intervenciones directas con el equipo de trabajo y líderes	Plan de acompañamiento de trabajo implementado

IMPACTOS – ESTRATEGIAS – INDICADORES DE PRODUCTO (Con el análisis detallado se configuran líneas estratégicas y componentes)		
IMPACTO	**ESTRATEGIAS / ACCIONES**	**INDICADORES DE PRODUCTO**
Equipos con orientación al logro	Potenciación de la estrategia estímulos a equipos de trabajo – Premiación a equipos de trabajo (orientación de equipos de alto desempeño y proyectos de fortalecimiento institucional, entre otros)	Estrategia estímulos equipos de trabajo rediseñada
	Fortalecimiento de la gestión del desempeño y formulación de metas y logros – fortalecimiento del concepto de logro	Plan de acompañamiento a la gestión del desempeño y logros implementado
	Estrategia para el acompañamiento al ingreso de un nuevo servidor a un equipo de trabajo (período de prueba, encargo, traslado, provisionalidad, LNR)	Plan de acompañamiento al ingreso de servidores implementado
Globalización del talento humano	Encuentro de buenas prácticas sobre la visión y tendencias en materia de talento humano (sector privado y público en el mundo)	Encuentro de buenas prácticas realizado

IMPACTOS – ESTRATEGIAS – INDICADORES DE PRODUCTO (Con el análisis detallado se configuran líneas estratégicas y componentes)		
IMPACTO	**ESTRATEGIAS / ACCIONES**	**INDICADORES DE PRODUCTO**
Globalización del talento humano	Fortalecimiento de alianzas con entidades nacionales e internacionales	Alianzas formalizadas e implementadas
	Consolidación de Mesa de trabajo para el sistema de carrera con los organismos direccionadores	Mesa de trabajo "Gestión del empleo público" formalizada e implementada
	Investigar estándares de mejores prácticas para el gerenciamiento del talento humano	Diagnóstico de mejores prácticas y recomendaciones
	Realizar alianzas con Universidades para procesos de investigación en materia de talento humano y apropiación en la alcaldía de Medellín – Desarrollo de procesos formativos en la Alcaldía	Alianzas con universidades formalizadas e implementadas
	Crear mesa de alta gerencia de buenas prácticas de talento humano	Mesa de trabajo "Alta gerencia gestión del talento humano" formalizada e implementada
	Consolidación de redes del conocimiento gestión integral del talento humano (redes internas y externas)	Red del conocimiento consolidada

IMPACTOS – ESTRATEGIAS – INDICADORES DE PRODUCTO (Con el análisis detallado se configuran líneas estratégicas y componentes)		
IMPACTO	**ESTRATEGIAS / ACCIONES**	**INDICADORES DE PRODUCTO**
Globalización del talento humano	Generación de proyecto gestión del conocimiento con énfasis proceso gestión integral del talento humano – Fortalecimiento Mapa Humano	Proyecto gestión del conocimiento formulado e implementado
	Apropiación tecnológica e integración del proceso de talento humano (a nivel institucional y fortalecimiento de redes con otras entidades)	Sistemas de información para el talento humano fortalecido con redes externas
	Fortalecimiento programa "Prácticas de excelencia – Un compromiso social"	Programa centro de prácticas fortalecido
	Fortalecimiento estrategia "Teletrabajo"	Estrategia Teletrabajo sostenida
	Postulaciones Alta Gerencia nacionales e internacionales	Postulaciones alta gerencia realizadas

Tabla 14. Definición de estrategias y acciones de intervención e indicadores por cada impacto macro que se desea generar con visión 2018. Fuente: Equipo interdisciplinario.

7.6 Diseño de indicadores y mecanismos de medición – Cuadro de Mando

Los indicadores se constituyen en la herramienta principal de la alta dirección al momento de evaluar el nivel de avance de las estrategias implementadas y su nivel de aceptación o impacto en la organización. No obstante, como mecanismos alternos de seguimiento a la gestión y a la estrategia se recomienda el establecimiento de los siguientes mecanismos:

- Conformación de un equipo primario, integrado por la Subsecretaria de talento humano y líderes.
- Realización de equipo primario mínimo 1 vez por mes para realizar seguimiento a la gestión y al plan estratégico.
- Realizar la evaluación cada tres meses al avance del Plan estratégico. Elaborar actas y establecer compromisos con tiempos y responsables.
- Elaboración de informes trimestrales sobre resultados y avances.
- Definición de acciones correctivas y compromisos formales.

Como estrategia complementaria a la identificación de indicadores de producto relacionados para las estrategias y acciones de intervención, demostrados en la tabla No 5, se propone la implementación de indicadores de impacto, que se presentan a continuación bajo el Esquema de cuadro de mando integral, definiéndose los principales indicadores para la gestión humana, categorizados por las perspectivas financiera, cliente, proceso, y desarrollo y aprendizaje, así:

- Desde el punto de vista de la perspectiva de ***Desarrollo y Aprendizaje,*** se plantean los indicadores que ayudará a la gestión del talento humano a crear valor y mejorar continuamente.

- Desde la perspectiva de ***Proceso,*** se definen los indicadores que orientaran el logro de los objetivos estratégicos del talento humano y que muestran el nivel de desarrollo de la gerencia del talento humano.

- Desde la perspectiva del ***Cliente,*** se identifican los indicadores que representan como los usuarios y organización en general perciben el talento humano.

- Desde la perspectiva ***Financiera,*** se identifican los indicadores relacionados con el presupuesto y administración de los recursos financieros para la gestión del talento humano.

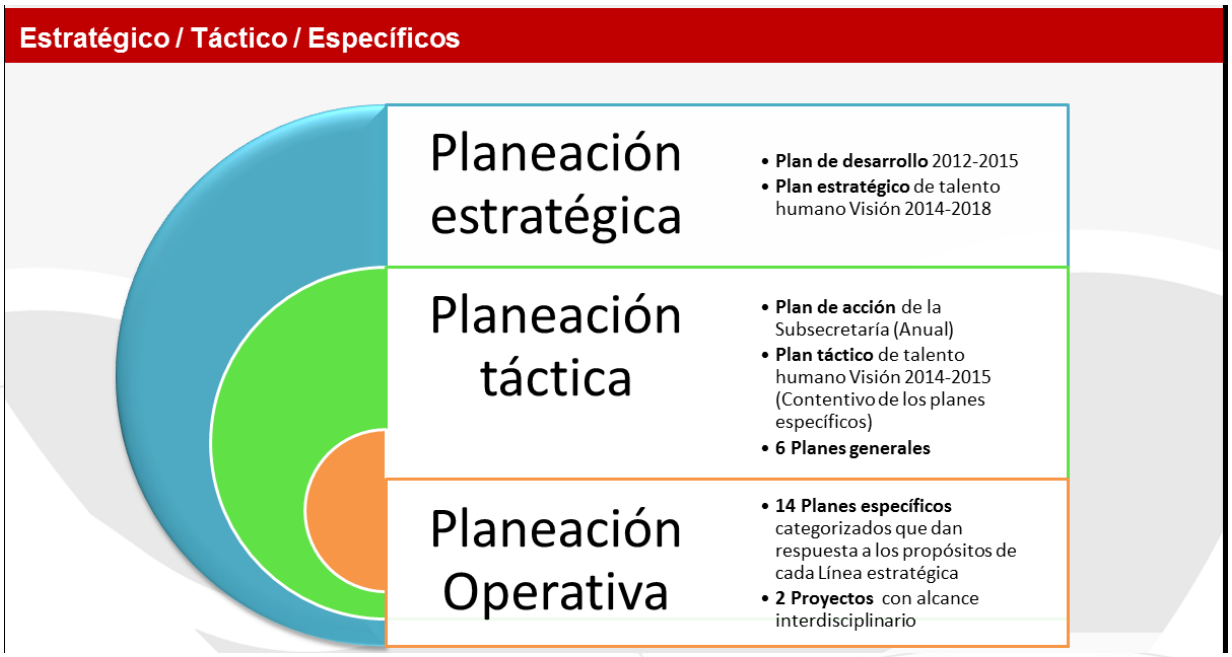
Cuadro de Mando Gestión Integral del Talento Humano			
Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje			
Indicador	**Formula / Fuente**	**Responsable**	**Periodicidad**
Impacto de los procesos formativos (Personal TH)	Modelo de medición de impacto de procesos formativos	Unidad de gestión de personal	Anual
Mejoramiento de procesos	Número de procesos mejorados (disminución de tiempos, mejoramiento de la gestión, etc), procesos o proyectos innovados	Subsecretaría de talento humano	Anual
Perspectiva Proceso			
Indicador	**Formula / Fuente**	**Responsable**	**Periodicidad**
Cobertura estrategias de Intervención en riesgo psicosocial	# Servidores (as) beneficiados con actividades de Intervención _____ x 100 # Servidores (as) de la organización	Unidad de riesgo laboral	Trimestral
Prevalencia de enfermedades de interés psicosocial	# Servidores (as) en el periodo con enfermedades de interés psicosocial _____ x 100 Total Servidores (as)	Unidad de riesgo laboral	Trimestral
Incidencia de enfermedades de interés psicosocial	# Eventos nuevos en el periodo con enfermedades de interés psicosocial _____ x 100 Total Servidores (as)	Unidad de riesgo laboral	Trimestral
Nivel de ausentismo	# Episodios de ausencia en el período de interés psicosocial _____ x 100 # Total Horas Hombre trabajadas en el período	Unidad de riesgo laboral	Trimestral
Nivel de accidentalidad	# Accidentes en el período de interés psicosocial _____ x 100 # Total servidores públicos de la organización	Unidad de riesgo laboral	Trimestral
Impacto de los procesos formativos	Modelo de medición de impacto de procesos formativos	Unidad de gestión de personal	Anual
Perspectiva Cliente			
Indicador	**Formula / Fuente**	**Responsable**	**Periodicidad**
Satisfacción en la prestación del servicio	Encuesta realizada por el proceso de Atención ciudadana	Subsecretaría de talento humano	Cada dos años
Clima organizacional mejorado	Encuesta que se realizada cada dos años para la medición de clima laboral	Unidad de riesgo laboral	Cada dos años
Perspectiva Financiera			
Indicador	**Formula / Fuente**	**Responsable**	**Periodicidad**
Ejecución presupuestal	Total presupuesto ejecutado en el período de interés _____ x 100 Total presupuesto asignado	Subsecretaría de talento humano	Semestral
Ejecución contractual	Total de contratos liquidados _____ x 100 Total de contratos objeto de liquidación	Subsecretaría de talento humano	Semestral

Tabla 15. Cuadro de mando gestión humana. Fuente propia.

7.7 Diseño de planes: Estratégicos, táctico y específicos

Los planes se constituyen en las herramientas y pilares de actuación que marcan la ruta para alcanzar los objetivos estratégicos misionales de la Subsecretaría y del proceso "Gestión integral del talento humano", conformados por lineamientos y parámetros de largo, mediano y corto alcance. Los planes permitirán contrarrestar los efectos negativos existentes frente a las problemáticas actuales en materia de talento humano en la Alcaldía de Medellín, permitiendo lograr los impactos de transformación propuestos.

Los Planes Estratégicos marcan la ruta de largo alcance y establecen los lineamientos, políticas, directrices y orientaciones globales con los que se conseguirán los objetivos estratégicos, tales como los planes de desarrollo y los planes estratégicos. Por su parte los ***Planes Tácticos,*** desarrollan la ruta de mediano plazo, marcados por esquemas que permiten el logro de las metas e indicadores proyectados, tales como los planes de acción anuales. Finalmente, los ***Planes Específicos u Operativos*** son proyecciones de corto alcance y corresponden a períodos cortos o proyecciones por unidades estratégicas del negocio, como las Unidades de la Subsecretaría. En la gráfica No. 15 se representan los ***Planes que se requieren implementar*** en la Subsecretaría de para lograr los objetivos y metas establecidas en el Direccionamiento Estratégico Visión 2018.



Gráfica 16. Planes requeridos para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos del Direccionamiento Estratégico Visión 2018. Fuente propia.

Para mayor claridad es fundamental definir el alcance de cada uno de los planes identificados en la gráfica No. 15, así:

Pan de desarrollo "Medellín un hogar para la vida", 2012-2015: Herramienta de gestión que promueve el desarrollo social y económico de la ciudad de Medellín y sus habitantes. De esta manera, sienta las bases para atender las necesidades insatisfechas de la población y para mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos.

Plan estratégico de talento humano Visión 2014 - 2018: Documento que refleja la estrategia macro a seguir por parte de la Subsecretaría de talento humano en los próximos 5 años, conformada por el análisis situacional de la problemática en materia de talento humano, los efectos negativos generados, los impactos macros que se desean generar, las acciones requeridas para lograrlo, los indicadores y metas específicas, así como el conjunto de lineamientos básicos de actuación. El presente documento se constituye en el "Plan estratégico de talento humano Visión 2014-2018".

Plan de acción anual: Consolidación de estrategias y acciones para alcanzar las iniciativas más importantes establecidas en el plan estratégico de talento humano Visión 2014-2018 y el Plan de desarrollo 2012-2015. El plan de acción de la Subsecretaría contempla los indicadores que determinan la gestión y el logro de resultados que contribuyen al Plan estratégico. Está conformado por los componentes, subcomponentes, estrategias, acciones, indicadores y mecanismos de seguimiento que se requieren para el logro de los objetivos propuestos. EL Modelo de Planeación de la Alcaldía de Medellín contempla la jerarquía: Plan de desarrollo, Planes de acción y Planes operativos.

Plan táctico de talento humano: Conjunto de estrategias y acciones orientadas a brindar soluciones efectivas a las problemáticas en materia de talento humano. Implica la guía de orientación de las estrategias globales, las cuales en su gran mayoría se soportan en planes específicos. El plan Táctico contempla las estrategias y acciones globales para el cumplimiento de los propósitos del Plan estratégico. Ver Anexo No. 1.

Planes específicos: Consolidación de acciones, metas y responsables que desagregan con mayor profundidad los propósitos del plan táctico, conformado por las estrategias globales de intervención, es decir, cada estrategia global se desarrolla a través de un plan específico. El modelo de elaboración de cada plan específico se encuentra en el Anexo No 2.

Los Planes Específicos que se identifican son los siguientes:

- Plan corporativo comunicacional de gestión humana Visión 2014-2018.
- Plan de formación y capacitación Visión 2014 – 2018 (Alcance: Fortalecimiento de la cultura organizacional, procesos formativos para todos los niveles, fortalecimiento del grupo gestores de cambio, consolidación de nuevos grupos multiplicadores; fortalecimiento de equipos de trabajo orientados hacia el logro; igualmente, en conjunto con el Plan corporativo comunicacional definir estrategias para la gestión del cambio e innovación; desarrollo de competencias funcionales para cierre de brechas según diagnóstico de necesidades) .
- Plan integral de salud mental y físico para los servidores y sus familias (Énfasis en el componente preventivo).
- Plan integral de bienestar y estímulos para servidores y sus familias (Componentes: servidores y familias; componente administración del tiempo libre; componente proyecto de vida de servidores).
- Plan específico de intervención para grupos de interés fortalecidos (asociaciones, sindicatos, comisión de personal, otros).
- Plan específico de proyectos y eventos estratégicos de ciudad para servidores y familias.

- Plan específico para la consolidación de una Red administrativa para la gestión humana (Objetivos: Para consolidación de Red administrativa y para acompañamiento a las diferentes secretarías durante el año de intervención).
- Plan específico para la implementación de la gestión por competencias (Competencias, centro de valoración, mapa humano, tecnología asociada).
- Plan específico para el fortalecimiento del proceso de gestión humana.
- Plan específico para el fortalecimiento de gestión del desempeño.
- Plan específico para el fortalecimiento de gestión de provisión (Plan de vacantes).
- Plan específico para el fortalecimiento de la Escuela de Formación Institucional de la Alcaldía de Medellín (EFIAM).
- Plan específico para el fortalecimiento de la gestión documental y el proceso de digitalización (hojas de vida e historias de salud ocupacional).
- Plan específico de manuales de funciones y perfiles.
- Plan específico Diseño e implementación de mecanismos para escuchar problemáticas de líderes.
- Plan específico para conformación de grupos multiplicadores de talento humano.
- Plan específico para la adaptación organizacional, acompañamiento y entrenamiento en el puesto específico.
- Plan específico Teletrabajo.

Proyectos específicos: Proyectos orientados a fortalecer la gestión estratégica de la Subsecretaría, con acciones transversales y de interés general para todas las Unidades. Para la implementación de los proyectos específicos se requiere la conformación de un equipo interdisciplinario con integrantes de las diferentes Unidades que aporten elementos importantes al proyecto desde las miradas técnicas propias de cada área.

Los Proyectos Específicos que se identifican son los siguientes:

- Salto tecnológico (formulado y contratado).
- Gestión del conocimiento gestión integral del talento humano Alcaldía de Medellín.

7.8 Implementación, seguimiento y evaluación al direccionamiento estratégico Visión 2018

La última fase del Direccionamiento Estratégico consiste en la acción, es decir, ejecutar el conjunto de estrategias, acciones y orientaciones definidas en el análisis estratégico. Corresponde al nivel Directivo direccionar la implementación, y a su vez los Líderes de la Subsecretaría de talento humano, elaborar los diferentes planes específicos, iniciar la acción y realizar el respectivo seguimiento y evaluación al direccionamiento.

Para la medición y evaluación se utilizaran herramientas tales como comités primarios, definición de planes de mejoramiento, donde se establecen acciones correctivas y preventivas, evaluación y medición de indicadores, medición de la satisfacción en la prestación del servicio, y generación de informes de gestión.

CONCLUSIONES

"El liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad".

Warren Bennis.

La principal conclusión que se expone es que la Alcaldía de Medellín cuenta con un proceso de gerencia de talento humano fortalecido, con muchas fortalezas y propiedades aptas para ser referente y modelo de la gestión humana a nivel interno y externo, en donde es necesario integrar la planeación estratégica como filosofía del actuar cotidiano, el seguimiento y evaluación permanente de los programas implementados y la gestión de alianzas estratégicas con otros actores.

El Direccionamiento Estratégico de la Subsecretaría de talento humano, materializado a través del "Plan estratégico de talento humano Visión 2014-2018", se constituye en la principal herramienta de gestión para la Subsecretaría, porque además de ser una ruta específica de actuación, es una construcción colectiva de pensamientos y enfoques interdisciplinarios, que representa la experiencia y conocimiento de la problemática del talento humano en la organización. Como toda herramienta de gestión, debe ser analizada, valorada y evaluada permanentemente, ya que no es suficiente con el diseño y formulación de los planes, es más relevante incluso las estrategias que se propongan para la evaluación de la gestión y avance de los objetivos propuestos.

Es importante tener en cuenta que sumado a los procesos de seguimiento y medición de los resultados, se plantean los factores críticos de éxito que sin estos no se lograría el objetivo proyectados, tales como:

- Aceptación del proceso por parte del Nivel Directivo, el cual debe poseer una visión gerencial y humana del concepto de talento humano.
- Subsecretario de talento humano que impulse la implementación del Plan estratégico.
- Elaboración de los Planes específicos con asignación de responsables directos.
- Destinación de recursos específicos para la implementación de los diferentes planes.
- Talento humano idóneo y calificado que lidere y apoye las estrategias y acciones.
- Sistemas de información técnicamente conformados para la evaluación y sistematización de la experiencia.
- Realización de comités primarios que garanticen la evaluación permanente de la gestión.
- Permanente gestión comunicacional interna y externa que fortalezca las relaciones y facilite los procesos pedagógicos.
- Asignación de Presupuesto específico para las intervenciones.
- Participación de los actores en los procesos de transformación (Obligatoriedad).
- Continuidad de las estrategias.