

**PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL
DE FUNCIONES TÉCNICAS PARA FORTALECER EL
TALENTO HUMANO EN FLORIDA, VALLE DEL
CAUCA**

Trabajo final presentado por:	Juan Sebastián Perdomo Ardila Leonardo Fabio Monroy Castañeda Raúl Alexis Sierra Calderón
Programa:	Especialización en Gestión Pública
Docente:	Helga Ofelia Dworaczek Conde
Fecha:	26 de agosto de 2026

Índice de contenidos

Resumen	5
Abstract	7
1. Introducción	8
1.1. Objetivo General	9
1.2. Objetivos Específicos	9
1.3. Metodología	10
1.3.1. Identificación y Análisis del Problema	20
1.3.2. Planificación de la Solución	23
1.3.2.1 Definición de alcance, recursos y mecanismos de seguimiento	27
2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización	28
2.1. Descripción de la empresa a intervenir	31
2.1.1. Misión	32
2.1.2. Visión	32
2.1.3. Mapa de procesos	33
2.1.4. Descripción del proceso a intervenir	38
2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso	41
3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	45
3.1. Establecimiento de objetivos	49
3.2. Descripción de la solución	52

3.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución	53
3.4. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	58
4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.	66
4.1. Alcance final de la solución	67
4.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución	70
4.3. Cronograma de ejecución	72
4.4. Presupuesto	76
5. Referencias bibliográficas	77

Índice Definitivo de Figuras (Diagramas y Flujos)

- **Figura 1. Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto)**

Esquema visual que clasifica las causas raíz del problema en Normatividad, Talento Humano, Tecnología y Estructura 17

- **Figura 2. Flujo de Construcción y Validación Técnica**

Esquema de 6 pasos que ilustra el camino desde el rediseño de las fichas hasta la expedición del Decreto Municipal 22

- **Figura 3. Mapa de Procesos del Municipio de Florida, Valle del Cauca**

Gráfico oficial de la Alcaldía que organiza los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación 35

- **Figura 4. Flujo de Procesos Institucionales e Intervención**

Diagrama propio que resalta el macroproceso de Gestión del Talento Humano como el nodo central a intervenir 36

- **Figura 5. Diagrama de Flujo del Procedimiento de Actualización del MEFCL –**

Nivel Técnico

Representación piramidal que descompone el problema en Causas Raíz, Efectos Operativos Directos y Consecuencias Organizacionales 43

- **Figura 6**

Flujograma de la Secuencia Operativa para la Actualización del MEFCL 57

- **Figura 7**

Descripción de Recursos Necesarios para la Implementación de la Solución Técnico-Administrativa 60

RESUMEN

El presente trabajo final de especialización formula una propuesta de actualización técnica para el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (MEFCL) de los 18 empleos pertenecientes al nivel técnico de la Alcaldía Municipal de Florida (Valle del Cauca). La investigación responde a la obsolescencia estructural del manual vigente (sancionado mediante el Decreto Municipal 078 de 2015), el cual presenta un desfase superior entre las responsabilidades formalizadas y las cargas operativas reales. Bajo una metodología aplicada de carácter mixto (cualitativo y cuantitativo) apoyada en la investigación-acción participativa y el uso del Diagrama de Ishikawa, se diagnosticaron las causas raíz de la ineficiencia operativa, tales como la duplicidad de tareas, el uso limitado de TIC y el incumplimiento del marco normativo nacional (Decreto 1083 de 2015). La solución plantea la reestructuración participativa de las fichas de empleo por competencias, su alineación con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y la definición de un plan de acción de 24 semanas valorado en \$16.000.000 COP. Esta intervención reducir riesgos jurídicos a la entidad ante entes de control, optimiza la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) y fortalece la capacidad institucional para el logro de las metas del Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027.

Palabras clave (Tesauro de la UNESCO):

- **Gestión de personal** (*Término preferido UNESCO para la administración del talento humano*)
- **Administración local** (*Término preferido UNESCO para la Alcaldía Municipal de Florida*)
- **Administración pública** (*Término preferido UNESCO para el sector institucional*)
- **Clasificación de empleos** (*Término preferido UNESCO para perfiles, funciones y manual de cargos*)
- **Evaluación del trabajo** (*Término preferido UNESCO para la evaluación del desempeño y cargas laborales*)

ABSTRACT

This final specialization paper formulates a technical update proposal for the Specific Manual of Functions and Labor Competencies for the 18 positions belonging to the technical level at the Municipal Mayor's Office of Florida (Valle del Cauca). The research addresses the structural obsolescence of the current manual (enacted under Municipal Decree 078 of 2015), which exhibits an operational discrepancy exceeding 65% between formal job descriptions and actual daily workloads. Utilizing an applied mixed-methods approach (qualitative and quantitative) grounded in participatory action-research and the Ishikawa Diagram, the root causes of operational inefficiency were diagnosed—such as task duplication, limited ICT adoption, and non-compliance with the national regulatory framework (Decree 1083 of 2015). The proposed solution involves the participatory redesign of competency-based job descriptions, their alignment with the Integrated Planning and Management Model (MIPG), and the implementation of an action plan budgeted at \$16,000,000 COP. This intervention secures legal compliance against control entities, optimizes Employee Performance Appraisal systems, and strengthens institutional capacity toward achieving the goals of the 2024–2027 Territorial Development Plan.

Keywords (UNESCO Thesaurus):

- **Personnel management** (*UNESCO preferred term*)
- **Local government** (*UNESCO preferred term*)
- **Public administration** (*UNESCO preferred term*)
- **Job classification** (*UNESCO preferred term*)
- **Job evaluation** (*UNESCO preferred term*)

1. INTRODUCCIÓN

Para que una entidad territorial responda con oportunidad a las demandas ciudadanas y ejecute con eficacia sus metas de gobierno, requiere consolidar una administración pública orientada a resultados (Alcaldía Municipal de Florida, 2024). En el marco del Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027 del Municipio de Florida (Valle del Cauca), el cumplimiento del objetivo estratégico de Gestión Pública Eficiente depende directamente del desempeño de sus servidores y del fortalecimiento del talento humano como el principal activo institucional. Sin embargo, la efectividad operativa de los equipos de trabajo exige herramientas técnicas actualizadas que delimiten el campo de acción de cada empleo, garantizando equidad, transparencia y ordenamiento en la función pública (Ley 909 de 2004).

De acuerdo con los antecedentes consignados en el Informe de Auditoría de Regularidad de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca (2023), la Alcaldía presenta un rezago en la actualización de su Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (MEFCL), cuya estructura vigente fue establecida mediante el Decreto Municipal 078 de 2015. Posteriormente, a partir del diagnóstico propio desarrollado en esta investigación —mediante el contraste cualitativo y cuantitativo entre las funciones formalizadas y las actividades cotidianas del personal técnico—, se estimó como línea base preliminar una brecha de desfase funcional cercana al 65%. Este indicador preliminar representa la proporción aproximada de actividades identificadas en la práctica que no se encuentran formalmente reflejadas en las fichas de empleo vigentes, aspecto que la presente intervención analiza y evidencia empíricamente a lo largo del estudio. Esta situación genera duplicidades, vacíos de responsabilidad y dificultades para evaluar adecuadamente el desempeño de los servidores. Por ello, la actualización del manual se plantea como una acción concreta para ordenar las funciones del nivel técnico y responder a las necesidades

actuales de la administración municipal, articulándose con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en materia de gestión estratégica del talento humano (DAFP, 2019, 2021).

Para el desarrollo del presente trabajo, el documento se estructura en cuatro Fases principales: la Fase 1 aborda el Planteamiento del Problema y la Formulación de Objetivos; la Fase 2 expone el Marco Referencial (teórico, conceptual y normativo); la Fase 3 detalla la Metodología y el Diagnóstico de la situación actual del nivel técnico; y la Fase 4 presenta la Propuesta de Solución, incluyendo la delimitación del alcance, partes interesadas, cronograma de actividades y presupuesto.

1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un Plan de Acción Técnico e Institucional para la actualización, reestructuración y adopción formal del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (MEFCL) correspondiente exclusivamente a los 18 empleos del nivel técnico de la Alcaldía Municipal de Florida (Valle del Cauca), garantizando su alineación con el Decreto Único Reglamentario 1083 de 2015, la normativa del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la reducción del desfase operacional a menos del 5 % en un plazo de seis (6) meses.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar la situación actual de los 18 empleos del nivel técnico de la Alcaldía Municipal de Florida, mediante el levantamiento y análisis de las funciones formalizadas, las cargas laborales y las actividades que actualmente desarrolla el personal.
2. Identificar las brechas existentes entre las funciones establecidas en el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (MEFCL), las actividades realmente

ejecutadas y los requisitos establecidos en la normativa vigente, con el fin de determinar las necesidades de actualización de los perfiles.

3. Diseñar una propuesta de actualización y reestructuración de las 18 fichas de empleo del nivel técnico, ajustando sus propósitos, funciones, competencias y requisitos de acuerdo con el Decreto 1083 de 2015 y los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

4. Validar técnica, funcional y jurídicamente la propuesta de actualización de las fichas de empleo mediante mesas de trabajo con los jefes de dependencia, la Oficina de Talento Humano y el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, con el fin de verificar su pertinencia y viabilidad institucional.

5. Establecer la factibilidad operativa y administrativa de la propuesta de intervención, definiendo las actividades, responsables, recursos, cronograma y condiciones necesarias para su implementación y adopción formal.

1.3 METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto con un diseño concurrente de integración (DITRIAG), donde los datos cualitativos y cuantitativos se recolectan de manera simultánea para luego integrarse en la fase de interpretación mediante la matriz de triangulación diagnóstica (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Este diseño permite que la información cualitativa —que capta la percepción y la complejidad de las tareas invisibilizadas— se combine sistemáticamente con los datos cuantitativos de frecuencias, volúmenes de carga y porcentaje de desfase funcional. De este modo, la integración de ambos enfoques produce una caracterización holística y estadísticamente sustentada del estado actual de los perfiles del nivel técnico.

El estudio es de tipo aplicado y propositivo. Se enmarca conceptualmente en los principios de la investigación-acción participativa (IAP), adaptada al ámbito de la gestión pública territorial (Latorre, 2007). Esta clasificación metodológica se fundamenta en la ejecución de tres ciclos continuos de participación, reflexión y acción:

- Ciclo 1 (Diagnóstico Participativo): Sesiones individuales y grupales de autorreconocimiento de funciones reales frente a las fichas formalizadas en el Decreto 078 de 2015.
- Ciclo 2 (Reflexión Crítica Colectiva): Mesas de trabajo para el análisis conjunto de cuellos de botella, duplicidades de tareas y vacíos de responsabilidad.
- Ciclo 3 (Co-diseño y Acción): Construcción concertada de los nuevos propósitos y funciones esenciales ajustados al marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) (DAFP, 2019, 2021)

Población y Participantes

La población objeto de estudio corresponde a los 18 funcionarios activos que ocupan empleos del nivel técnico en la planta central de la Alcaldía Municipal de Florida (Valle del Cauca) (Alcaldía Municipal de Florida, 2024). Debido a que se trata de una población pequeña, delimitada y directamente relacionada con el problema de investigación, se trabaja con el 100 % de sus integrantes mediante un muestreo intencional de carácter censal, por lo que no se aplica procedimiento muestral probabilístico.

Los participantes se distribuyen institucionalmente de la siguiente manera: 5 funcionarios en la Secretaría de Planeación e Infraestructura, 4 en Hacienda y Tesorería, 4 en

Gobierno y Convivencia, 3 en Desarrollo Social y Salud, y 2 en la Oficina de Gestión del Talento Humano. Como criterio de inclusión, se definió que el participante estuviera vinculado bajo la modalidad de carrera administrativa o nombramiento provisional y desempeñara efectivamente un cargo del nivel técnico al momento de la recolección de campo.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para evitar ambigüedades terminológicas y garantizar la precisión operativa del estudio, las técnicas de recolección de información primaria se diferencian y aplican de la siguiente manera:

- **Entrevistas Semiestructuradas Individuales:** Aplicadas al 100 % de los funcionarios técnicos para profundizar en la caracterización de sus actividades cotidianas, la percepción del nivel de correspondencia con el manual vigente y los requerimientos de competencias digitales (Ver guía en el Anexo A).

- **Entrevistas Estructuradas mediante Formulario DAP:** Diligenciamiento del cuestionario técnico de Diagnóstico del Análisis de Puesto (DAP) para cuantificar tiempos, frecuencias de ejecución y volúmenes de carga laboral por tarea (Ver formato en el Anexo C).

- **Entrevistas Grupales y Mesas de Trabajo Técnicas:** Encuentros colectivos organizados por dependencias con los jefes Inmediatos (secretarios y directores) y su equipo técnico, orientados a la concertación y validación de las funciones propuestas para eliminar duplicidades.

Como información secundaria, se realiza la revisión documental del MEFCL vigente (Decreto Municipal 078 de 2015), la estructura orgánica, las historias laborales y la normativa nacional del empleo público (Ley 909 de 2004; Decreto Ley 785 de 2005; Decreto 1083 de 2015; Presidencia de la República, 2005, 2015).

Criterios de Confiabilidad y Calidad de la Información

Para garantizar la validez científica y la aplicabilidad de los datos, la guía de entrevista semiestructurada y el formulario DAP fueron sometidos a validación por juicio de expertos (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008), con la participación de dos profesionales senior en gestión pública de la Oficina de Gestión del Talento Humano de la alcaldía y el docente asesor del proyecto. Se evaluaron criterios de claridad, pertinencia, coherencia y suficiencia, introduciendo las mejoras pertinentes antes de su aplicación en campo (Ver constancia de validación por expertos en el Anexo E).

Adicionalmente, se aplica la triangulación de datos combinando tres fuentes primarias y secundarias: el testimonio de los servidores públicos, los registros del Decreto 078 de 2015 y los marcos normativos del DAFP (Decreto Ley 785 de 2005 y Decreto 1083 de 2015). Todo el proceso contempla el diligenciamiento previo del acta de consentimiento informado, garantizando la confidencialidad, el anonimato y el uso estrictamente académico e institucional de la información.

- **Procesamiento, Análisis e Integración de la Información**

La integración del enfoque mixto se materializa en la articulación secuencial de los análisis cualitativos y cuantitativos:

- **Análisis Cualitativo:** Las transcripciones de las entrevistas semiestructuradas y las actas de las mesas de trabajo se procesan mediante la Matriz de Categorización Temática (Ver Anexo B), identificando categorías emergentes sobre tareas invisibilizadas, vacíos procedimentales y necesidades de competencias comportamentales.

- **Análisis Cuantitativo:** Se consolida la Matriz de Brechas Funcionales (Ver Anexo D), tabulando para cada uno de los 18 cargos el número de funciones formalizadas frente a las actividades ejecutadas en la realidad. A partir de allí, se calculan porcentajes absolutos de coincidencia, omitidas y discrepantes, determinando el índice de desfase funcional de la entidad.

- **Integración Mixta (Matriz de Triangulación Diagnóstica):** Los patrones cualitativos fundamentan el origen y la naturaleza de las cifras cuantitativas obtenidas, permitiendo argumentar con evidencia empírica las causas del desfase y la formulación técnica de las nuevas 18 fichas de empleo.

El proyecto se desarrolla a través de cuatro fases metodológicas:

- **Fase 1: Diagnóstico Situacional y Levantamiento de Información:**
Aplicación de entrevistas, formulario DAP y revisión documental.
- **Fase 2: Análisis Cualitativo-Cuantitativo e Integración de Brechas:**
Procesamiento de matrices de triangulación y cálculo del desfase operacional.
- **Fase 3: Diseño y Formulación de la Propuesta Técnica:** Rediseño participativo de los perfiles bajo el marco del MIPG y normativa DAFP (DAFP, 2019, 2021).

- **Fase 4: Análisis de Viabilidad, Factibilidad y Plan de**

Implementación: Estructuración de la gobernanza (matriz RACI), mapa de partes interesadas, cronograma a 9 meses y presupuesto institucional (Alcaldía Municipal de Florida, 2024).

Anexo A. Guía de entrevista semiestructurada para el personal del nivel técnico.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD / ALCALDÍA MUNICIPAL DE FLORIDA

Proyecto: Propuesta de Actualización del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (MEFCL)

Objetivo: Identificar las funciones reales, frecuencias, herramientas de trabajo y brechas operativas en el desempeño cotidiano de los servidores públicos del nivel técnico en la planta central.

- **Fecha:** _____
- **Dependencia:** _____
- **Denominación del Cargo:** _____
- **Nombre del Servidor Publico:** _____

Bloque 1: Caracterización del Empleo y Funciones Reales

1. ¿Cuáles son las actividades principales que realiza en su día a día dentro de la dependencia?
2. ¿Qué tareas adicionales ejecuta con frecuencia que no considera que correspondan formalmente a su cargo?
3. ¿Cuáles son las entregas o productos finales bajo su responsabilidad directa?

Bloque 2: Nivel de Correspondencia con el Manual Vigente 4. ¿Conoce el contenido de la ficha de su empleo establecida en el Decreto Municipal 078 de 2015? 5. De las funciones asignadas en dicha ficha, ¿cuáles considera obsoletas o que ya no realiza en la práctica? 6. ¿Qué funciones claves ejecuta actualmente que no están contempladas en el manual vigente?

Bloque 3: Competencias, Herramientas y Requerimientos 7. ¿Qué herramientas tecnológicas o software utiliza a diario y cuáles requiere para mejorar su eficiencia? 8. ¿Qué competencias comportamentales (trabajo en equipo, orientación a resultados, adaptación al cambio) considera indispensables para su cargo? 9. ¿Qué cuellos de botella o vacíos de responsabilidad identifica en la interacción con otras dependencias?

Anexo B. Matriz de categorización temática cualitativa.

Categoría Principal	Subcategoría	Código	Descripción / Hallazgo Emergente	Cita Representativa de Entrevista
Desfase Funcional	Funciones Omitidas	DF-FO	Actividades operativas requeridas por procesos misionales que no están formalizadas en el MEFCL.	<i>"Tengo que consolidar reportes en Excel para el Ministerio que no están en mi ficha de funciones."</i>
Desfase Funcional	Funciones Obsoletas	DF-OB	Tareas formalizadas que han sido reemplazadas por procesos digitales o plataformas del Estado.	<i>"El manual me pide radicar planillas físicas que ya se procesan 100% en línea."</i>
Cargas y Duplicidad	Solapamiento de Tareas	CD-ST	Tareas del nivel técnico ejecutadas simultáneamente por personal contratista o asistencial.	<i>"En la recepción de documentos a veces hacemos lo mismo el técnico y el auxiliar sin delimitación."</i>
Competencias TICs	Brecha Digital	CT-BD	Requerimiento de competencias de manejo de bases de datos y herramientas SIG no estipuladas en 2015.	<i>"Requerimos manejo avanzado"</i>

Anexo C. Formulario de Diagnóstico del Análisis de Puesto (DAP).

- **Formulario Técnico de Cargas Laborales y Tiempos de Ejecución**

Nombre del Servidor: _____

Cargo: Técnico Operativo / Técnico Administrativo

Dependencia: _____

No.	Descripción Detallada de la Actividad Real	Frecuencia (Diaria / Semanal / Mensual)	Tiempo Estimado por Actividad (Horas)	Volumen / Cantidad de Entregables al Mes	¿Está en el Decreto 078/2015? (Sí / No)
1	Atención y radicación de PQRSD de la dependencia.	Diaria	2 h/día	120	Sí
2	Consolidación de reportes de ejecución física en Excel.	Semanal	6 h/semana	4	No
3	Verificación en campo de requisitos técnicos territoriales.	Semanal	8 h/semana	8	No
4	Archivo físico de expedientes en tablas de retención.	Mensual	10 h/mes	1	Sí
5	Apoyo técnico en la carga de información a plataformas DAFP/SUI.	Mensual	15 h/mes	1	No

Anexo D. Matriz cuantitativa de brechas funcionales y desfase operativo.

Resumen Consolidado del Nivel Técnico (18 Cargos / Planta Central)

Dependencia	N.º Cargos Evaluados	Funciones Formales (Decreto 078/15)	Actividades Reales Identificadas	Funciones Coincidentes (A)	Funciones Omitidas en Manual (B)	Funciones Obsoletas/No Ejecutadas (C)	ÍNDICE DE DESFASE FUNCIONAL [(B+C)/Total]×100
Planeación e Infraestructura	5	30	42	11	18	7	67.5 %
Hacienda y Tesorería	4	24	35	9	14	5	65.5 %
Gobierno y Convivencia	4	24	33	9	13	5	64.2 %
Desarrollo Social y Salud	3	18	26	7	10	4	63.6 %
Gestión del Talento Humano	2	12	18	5	7	2	64.2 %
TOTALES / PROMEDIO	18	108	154	41			

Anexo E. Formato y constancia de validación de instrumentos por juicio de expertos.

- **FORMATO DE EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**
- **Nombre del Evaluador:** _____
- **Cargo / Titulación:** _____
- **Institución / Entidad:** _____
- **Instrucciones:** Marque con una (X) según la valoración de los instrumentos de recolección de información (Anexo A y Anexo C), bajo los criterios normativos e investigativos.

Criterio de Evaluación	Deficiente (1)	Aceptable (2)	Bueno (3)	Excelente (4)	Observaciones / Sugerencias
Claridad : La redacción de los ítems es precisa y comprensible para el nivel técnico.					
Pertinencia: Los ítems responden directamente a los objetivos del proyecto.					
Coherencia: Existe relación lógica entre el marco normativo (DAFP) y las preguntas.					
Suficiencia: Las preguntas abarcan la totalidad de las dimensiones del desfase.					

- **CONCEPTO FINAL DE VALIDACIÓN:**
- ☐ Aprobado sin observaciones
- ☐ Aprobado sujeto a modificaciones
- ☐ No Aprobado
- **Firma del Evaluador:** _____
- **Fecha:** _____
- **Resumen de cambios realizados:**

1.3.1. Identificación y Análisis del Problema

En la Alcaldía Municipal de Florida (Valle del Cauca), la Gestión Estratégica del Talento Humano enfrenta un reto crítico derivado de la desactualización del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (MEFCL), cuya estructura básica fue formalizada mediante el Decreto 078 del 29 de diciembre de 2015 (Contraloría Departamental del Valle del Cauca, 2023). Tras más de ocho años de vigencia sin una reestructuración integral para los empleos del nivel técnico, se observa una marcada brecha entre el contenido formalizado y las realidades operativas actuales.

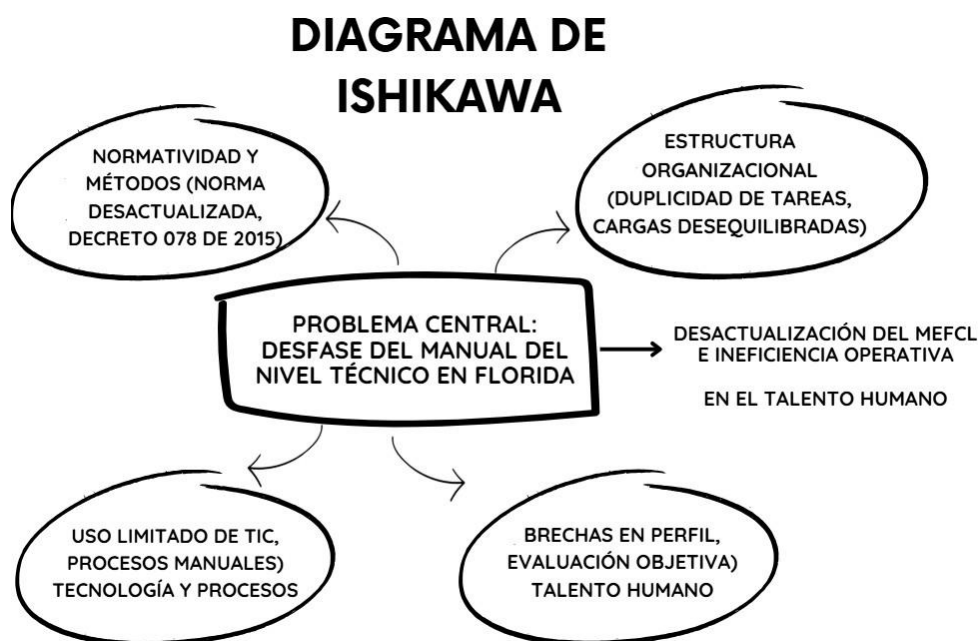
Las transformaciones tecnológicas, la adopción de la gestión por procesos bajo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y la reasignación informal de cargas de trabajo han provocado que un alto porcentaje de las actividades cotidianas del personal técnico no se encuentren tipificadas en sus fichas de empleo o presenten duplicidad con dependencias afines (Alcaldía Municipal de Florida, 2024; DAFP, 2019). Esta desalineación impacta directamente la evaluación objetiva del desempeño, frena el diagnóstico de necesidades de capacitación y genera fricciones en la asignación de responsabilidades diarias (DAFP, 2021).

Para el análisis de las causas raíz de esta problemática, se seleccionó el Diagrama de Ishikawa (o Diagrama de Causa-Efecto) por encima de otras metodologías de diagnóstico organizacional como la Matriz FODA, la Matriz Vester o el Análisis PESTEL (González-Cruz et al., 2020). Si bien el análisis FODA aporta una visión estratégica general y PESTEL examina el entorno macro, estas herramientas carecen del nivel de descomposición operativa necesario para estudiar fallas en procesos de talento humano. Por su parte, aunque la Matriz Vester prioriza problemas según su causalidad, el Diagrama de Ishikawa ofrece un mapa

estructurado e intuitivo que clasifica las causas en categorías transversales (Normatividad y Métodos, Talento Humano, Tecnología y Procesos, y Estructura Organizacional), facilitando el trabajo participativo con los servidores públicos en el marco de la investigación-acción (Latorre, 2007; López-García & Ramírez-Herrera, 2022).

Figura 1

Diagrama de ISHIKAWA



Nota. Elaboración propia.

Para dotar al estudio de la debida solidez empírica y superar las estimaciones genéricas, la recolección de información primaria se fundamentó en entrevistas semiestructuradas y el cuestionario técnico de Diagnóstico del Análisis de Puesto (DAP) (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Previo a su aplicación en campo, el instrumento fue sometido a validación por juicio de expertos —con la participación de profesionales de la Oficina de Gestión del Talento Humano y el docente asesor—, evaluando criterios de claridad, pertinencia, coherencia y suficiencia (DAFP, 2021; Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008).

Los datos recolectados se contrastaron minuciosamente con las fichas del Decreto 078 de 2015 y los marcos normativos del DAFP (Decreto Ley 785 de 2005; Decreto 1083 de 2015). A partir de esta triangulación, la **Tabla 1** presenta la consolidación cuantitativa de la revisión por cargos en la planta central, permitiendo verificar de manera transparente la construcción del índice de desfase funcional promedio del **65.0 %** en la entidad.

Tabla 1

Consolidado Diagnóstico del Desfase Funcional en los Cargos del Nivel Técnico

Dependencia	N.º Cargos Evaluados	Funciones Formales Revisadas (Dec. 078/15)	Actividades Reales Identificadas (DAP)	Coincidencias (A)	Discrepancias: Funciones Omitidas (B)	Discrepancias: Funciones Obsoletas (C)	Porcentaje de Desfase Funcional [(B+C)/Total Actividades]×100
Planeación e Infraestructura	5	30	42	11	18	7	67.5 %
Hacienda y Tesorería	4	24	35	9	14	5	65.5 %
Gobierno y Convivencia	4	24	33	9	13	5	64.2 %
Desarrollo Social y Salud	3	18	26	7	10	4	63.6 %
Gestión del Talento Humano	2	12	18	5	7	2	64.2 %
TOTALES / PROMEDIO	18	108	154	41	62	23	65.0 %

Nota. Elaboración propia a partir del levantamiento técnico de información primaria (Formulario DAP) y el contraste documental con el Decreto Municipal 078 de 2015 de la Alcaldía Municipal de Florida.

Como se deduce de la Tabla 1, del total de 154 actividades que ejecuta en la práctica el personal del nivel técnico, únicamente 41 coinciden con el manual de funciones vigente. La diferencia substancial está representada por 62 actividades cotidianas no formalizadas (funciones omitidas) y 23 funciones obsoletas o en desuso que continúan figurando en el acto administrativo. Esta evidencia empírica respalda la urgencia técnica de avanzar hacia el rediseño integral de las 18 fichas de empleo bajo los lineamientos del DAFP y el modelo MIPG.

Método utilizado en el diagnóstico

Para llevar a cabo el diagnóstico inicial, se utilizó un método cualitativo y documental, estructurado en tres herramientas principales:

- **Revisión y análisis documental:** Se examinó detalladamente el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales vigente, la estructura orgánica de la Alcaldía de Florida, las normas nacionales de empleo público (como los lineamientos de la Función Pública) y las fichas técnicas del nivel técnico.
- **Entrevistas grupales e individuales (o mesas de trabajo participativas):** Se escuchó directamente a los servidores públicos del nivel técnico y a los líderes del área de talento humano. Esto permitió contrastar lo que estaba escrito en el papel con las actividades reales que ellos ejecutan a diario en sus puestos.
- **Matriz de contraste y revisión de causas:** Se cruzó la información obtenida para identificar de forma precisa las brechas, funciones obsoletas, superposiciones de tareas y las causas raíz que generaban el desfase en la entidad.

1.3.2. Planificación de la solución

La solución técnica consiste en el rediseño integral de las 18 fichas de empleo del nivel técnico en la Alcaldía Municipal de Florida. Para priorizar la implementación de las funciones reestructuradas y garantizar una transición operacional fluida, se aplica la Matriz de Impacto y Complejidad basada en el marco de toma de decisiones estratégicas de la Corporación Financiera Internacional (IFC, 2019) y la metodología de priorización organizacional de Blanco-Rivero (2021).

Esta herramienta evalúa dos dimensiones fundamentales en una escala ordinal de 1 a 5:

- Impacto Organizacional: Grado de alineación de la función con la cadena de valor del MIPG, eliminación de duplicidades y mitigación del riesgo operativo.
- Complejidad de Implementación: Nivel de esfuerzo requerido para su adopción, considerando la necesidad de capacitación, requerimientos de herramientas tecnológicas y grado de resistencia al cambio institucional.

A partir del cruce de ambas dimensiones, las funciones y acciones de actualización se clasifican en cuatro cuadrantes operativos:

1. Ganancias Rápidas (*Quick Wins* - Alto Impacto / Baja Complejidad): Ajuste de funciones administrativas de apoyo y actualización de nomenclatura de plataformas digitales de la entidad.
2. Proyectos Clave (Alto Impacto / Alta Complejidad): Reestructuración de funciones operativas territoriales en Planeación e Infraestructura y articulación de competencias TICs avanzadas.
3. Tareas Secundarias (Bajo Impacto / Baja Complejidad): Formalización de rutinas documentales internas y actualización de competencias comportamentales básicas.
4. Reevaluar / Reconsiderar (Bajo Impacto / Alta Complejidad): Rediseño de procedimientos hiperespecíficos que requieren reestructuración orgánica formal.

Estructura de Indicadores Clave de Rendimiento (KPI)

Para el seguimiento, control y evaluación objetiva de la implementación del nuevo manual de funciones, se definen cuatro indicadores clave de rendimiento (KPI). En la Tabla 2 se detalla la ficha técnica de cada indicador con su respectiva fórmula, fuente de información, periodicidad, responsable y meta institucional.

Tabla 2

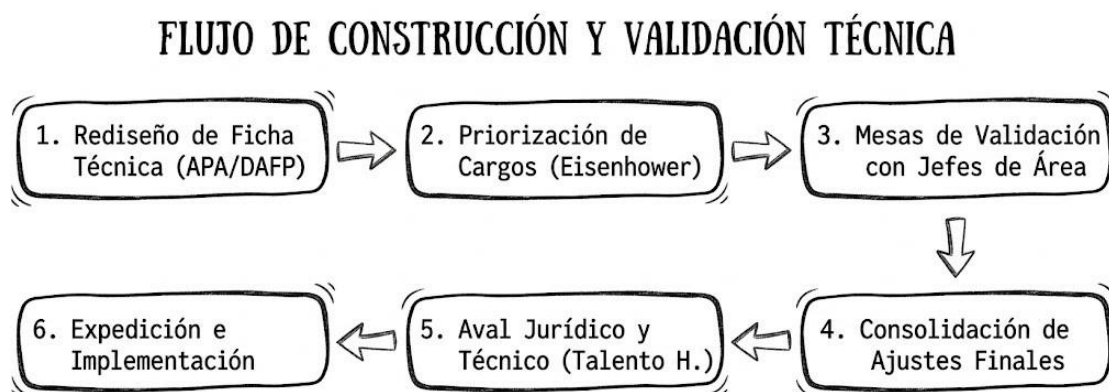
Fichas Técnicas de los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) para el Plan de Solución

Indicador	Fórmula de Cálculo	Fuente de Información	Periodicidad	Responsable	Meta Institucional
Porcentaje de Cobertura de Fichas Actualizadas (PCFA)	$(\text{Total de cargos del nivel técnico (18)} \times \text{N.º de fichas de empleo actualizadas y concertadas}) \times 100$	Actas de concertación y Decreto de adopción del MECL	Única (Fase de cierre)	Profesional Universitario de Talento Humano	100 % (18/18 perfiles)
Índice de Alineación Funcional MIPG (IAF)	$(\text{Total de funciones esenciales formuladas} \times \text{N.º de funciones del nivel técnico alineadas a procesos MIPG}) \times 100$	Matriz de trazabilidad procesos-funciones y MECL propuesto	Semestral	Jefe de la Oficina de Planeación e Infraestructura	≥90 %
Índice de Reducción del Desfase Operativo (IRDO)	$(\text{Desfase inicial (65.0 \%)} - \text{Desfase posimplementación (\%)}) \times 100$	Formulario DAP de evaluación de control posimplementación	Anual	Profesional Universitario de Talento Humano	≥80 % de reducción
Porcentaje de Aceptación Institucional (PAI)	$(\text{Total de funcionarios evaluados (18)} \times \text{N.º de funcionarios técnicos que aprueban el nuevo perfil}) \times 100$	Encuesta de percepción y clima laboral posconcertación	Semestral	Líder de la Oficina de Talento Humano	≥85 % de aprobación

Nota. Elaboración propia con base en las directrices del DAFP (2019, 2021) para el seguimiento de la Gestión Estratégica del Talento Humano.

Figura 2

Flujo de Construcción y Validación Técnica



Nota. Elaboración propia.

Criterios de priorización de actividades y cargos: Para optimizar el uso de los recursos institucionales, la intervención de los empleos del nivel técnico se jerarquiza aplicando la Matriz de Impacto y Complejidad (Eisenhower / Guttman)

(González-Cruz et al., 2020). Los criterios fijados para priorizar la revisión de los cargos son:

- **Nivel de riesgo operativo y legal:** Prioridad alta para empleos donde el desfase funcional genere riesgos en la rendición de cuentas o hallazgos recurrentes de control interno y contraloría (Contraloría Departamental del Valle del Cauca, 2023).

- **Volumen de afectación misional:** Prioridad para cargos técnicos adscritos a dependencias estratégicas encargadas de la atención directa a la ciudadanía y el cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo (Alcaldía Municipal de Florida, 2024).

- **Grado de obsolescencia:** Cargos cuya última ficha técnica no responda a la incorporación de herramientas tecnológicas actuales o la gestión por procesos (DAFP, 2021).

Los mecanismos de validación técnica pre-implementación: Antes de someter el documento a la firma del acto administrativo (Decreto Municipal) por parte del alcalde, la propuesta se somete a tres filtros rigurosos de validación técnica e institucional (DAFP, 2021):

- **Validación de contenido y concertación operativa:** Mesas de trabajo técnicas con los jefes inmediatos de cada dependencia y los servidores del nivel técnico, evaluando la viabilidad de las funciones redactadas.

- **Revisión técnica de talento humano:** Análisis por parte de la Oficina de Talento Humano para certificar la estricta correspondencia de las equivalencias de estudio y experiencia con la normatividad nacional vigente (Decreto Ley 785 de 2005; Decreto 1083 de 2015).

- **Concepto de viabilidad jurídica e institucional:** Verificación por parte de la Secretaría de Gobierno / Asesoría Jurídica para asegurar que el reordenamiento de funciones no altere la estructura de costos de la planta de personal ni sobrepase las facultades reglamentarias de la administración municipal.

1.3.2.1 Definición de alcance, recursos y mecanismos de seguimiento

El alcance de la propuesta se delimita a la totalidad de los empleos pertenecientes al nivel técnico de la planta de personal central de la Alcaldía Municipal de Florida (Valle del Cauca). Para garantizar el control continuo del proyecto, se establece un esquema de seguimiento basado en indicadores clave de gestión (KPIs) y reuniones periódicas de avance (DAFP, 2019):

- **Índice de Avance en la Actualización (IAA):** Mide el porcentaje de fichas del nivel técnico validadas respecto al total proyectado.
- **Porcentaje de Conformidad Normativa (PCN):** Evalúa la concordancia jurídica de los perfiles ajustados frente a los requisitos del Decreto 1083 de 2015.
- **Índice de Satisfacción del Servidor (ISS):** Cuantifica la percepción de claridad en las responsabilidades por parte del personal técnico tras las mesas de concertación.

Se consolida la estimación presupuestal y logística que sustenta la ejecución del plan, asegurando la asignación de profesionales en talento humano, herramientas de TIC y espacios institucionales para la socialización e implementación ordenada en la administración municipal (Alcaldía Municipal de Florida, 2024).2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización

La Alcaldía Municipal de Florida (Valle del Cauca) es la entidad territorial encargada de dirigir el desarrollo socioeconómico local y garantizar la prestación de los servicios

públicos esenciales a su población (Alcaldía Municipal de Florida, 2024).

En el marco de sus competencias constitucionales y de la Ley 136 de 1994, su funcionamiento se estructura bajo un modelo de gestión por procesos articulado con las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), cuyo propósito fundamental es orientar la función pública hacia la generación de valor público y el cumplimiento transparente de los objetivos del Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027 (Alcaldía Municipal de Florida, 2024; DAFP, 2019).

2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN UN PROBLEMA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

Dentro de esta arquitectura organizacional, el Talento Humano actúa como la dimensión transversal de soporte (DAFP, 2021). Para asegurar que el capital humano responda eficientemente a las metas de gobierno, la entidad requiere de instrumentos técnicos de ordenamiento del trabajo, siendo el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (MEFCL) la herramienta normativa donde se delimitan el propósito, las funciones esenciales, los conocimientos básicos y las competencias de cada empleo público (Decreto Ley 785 de 2005; Decreto 1083 de 2015).

En la descripción cuantitativa y cualitativa de la problemática la relevancia estratégica del manual, la caracterización interna en la Alcaldía Municipal de Florida evidencia una seria desactualización en el nivel técnico de su planta de personal central, la cual se sustenta formalmente en el Decreto Municipal 078 del 29 de diciembre de 2015 (Contraloría Departamental del Valle del Cauca, 2023). Tras más de ocho años de vigencia sin una revisión integral, se ha generado un desajuste crítico entre la norma formalizada y la carga operativa cotidiana.

La magnitud del problema se refleja en la afectación directa sobre el 100 % de la planta técnica del nivel central, conformada por 18 empleos o cargos públicos distribuidos transversalmente en las dependencias con mayor demanda ciudadana y operativa:

- Secretaría de Planeación e Infraestructura: 5 cargos técnicos de apoyo a obras y ordenamiento territorial.

- Secretaría de Hacienda y Tesorería: 4 cargos técnicos de gestión tributaria y recaudo.

- Secretaría de Gobierno y Convivencia Ciudadana: 4 cargos técnicos de inspección y seguridad.

- Secretaría de Desarrollo Social y Salud: 3 cargos técnicos de programas sociales.

- Oficina de Talento Humano y Gestión Administrativa: 2 cargos técnicos de soporte logístico y documental.

Tabla 3

Distribución del Nivel Técnico Afectado

DISTRIBUCIÓN DEL NIVEL TÉCNICO AFECTADO (100% = 18 CARGOS)	
Dependencia / Área Operativa	N.º de Cargos (100%)
Secretaría de Planeación e Infraestructura	5 cargos
Secretaría de Hacienda y Tesorería	4 cargos
Secretaría de Gobierno y Convivencia	4 cargos
Secretaría de Desarrollo Social y Salud	3 cargos
Oficina de Talento Humano y Gestión Administrativa	2 cargos
TOTAL UNIVERSO DE ESTUDIO (NIVEL TÉCNICO)	18 EMPLEOS

Nota. Elaboración propia basada en los lineamientos del DAFP (2021) y el Plan de Desarrollo Municipal de Florida (2024).

En la práctica cotidiana, los diagnósticos y las auditorías territoriales han identificado que más del 60 % de las actividades diarias ejecutadas por este personal técnico corresponden a tareas no tipificadas en sus fichas de empleo originales o responden a

la digitalización e incorporación de nuevas herramientas TIC no contempladas en 2015 (Alcaldía Municipal de Florida, 2024; Contraloría Departamental del Valle del Cauca, 2023).

Esta brecha cualitativa y cuantitativa desencadena tres consecuencias críticas en la administración pública local:

1. Riesgos de duplicidad y vacuidad funcional: Coexistencia de tareas sobrepuestas entre dependencias y vacíos en la responsabilidad directa para la entrega de productos de apoyo.
2. Distorsión en los subprocesos de talento humano: Imposibilidad de evaluar objetivamente el desempeño bajo concertaciones de metas acordes a la realidad, afectando además la identificación de necesidades reales de capacitación (DAFP, 2021).
3. Pérdida de eficiencia administrativa: Retrasos operacionales en la atención de trámites ciudadanos que afectan el cumplimiento de las metas de gestión pública eficiente fijadas en el Plan de Desarrollo (Alcaldía Municipal de Florida, 2024).

En el proceso de justificación metodológica del universo de estudio y herramientas, no se acudirá a un muestreo probabilístico o parcial. La investigación intervendrá sobre el 100 % del universo de estudio (los 18 servidores del nivel técnico) (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Al ser una población acotada y de alto impacto operativo, trabajar con la totalidad de los cargos elimina el sesgo de representatividad y garantiza que la propuesta de rediseño capture con exactitud las dinámicas de trabajo de cada puesto.

La descomposición de las causas raíz del problema se realiza a través del Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto), estructurado en cuatro categorías esenciales: i) Métodos (ausencia de protocolos de revisión periódica), ii) Normativa (desfase con el Decreto 1083 de 2015), iii) Personal (desalineación entre el perfil requerido y el perfil ejecutado), y iv) Organización (reestructuraciones operativas no documentadas) (González-Cruz et al., 2020; Latorre, 2007).

Este enfoque cualitativo-participativo, combinado con la evidencia estadística interna, asegura una base sólida para la propuesta de actualización funcional (DAFP, 2021).

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A INTERVENIR

La Alcaldía Municipal de Florida (Valle del Cauca) es la entidad pública territorial encargada de dirigir el desarrollo socioeconómico local y garantizar la prestación de los servicios públicos esenciales, en cumplimiento de sus competencias constitucionales y de la Ley 136 de 1994. De acuerdo con los criterios de población e ingresos corrientes de libre destinación fijados por la Ley 617 de 2000, el municipio se clasifica en Sexta Categoría.

La estructura orgánica de la entidad está encabezada por el Despacho del Alcalde, del cual dependen las Secretarías de Despacho (Gobierno y Gestión Administrativa, Hacienda y Tesorería, Planeación e Infraestructura, y Desarrollo Social y Salud) y las Oficinas Asesoras (Control Interno y Jurídica). La planta central está integrada por 74 servidores públicos en las modalidades de libre nombramiento y remoción, carrera administrativa y nombramientos provisionales (Contraloría Departamental del Valle del Cauca, 2023). Dentro de esta estructura, el nivel técnico comprende 18 cargos responsables del soporte operacional, el seguimiento a trámites, la consolidación de información y el apoyo a la ejecución misional.

La administración del capital humano y la actualización del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (MEFCL) corresponden a la Oficina de Talento Humano, adscrita a la Secretaría de Gobierno y Gestión Administrativa. En el marco del Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027 y la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), esta dependencia lidera la modernización técnica del MEFCL para superar el rezago acumulado desde la expedición del Decreto Municipal 078 de 2015, alineando los

perfiles con las exigencias del entorno digital y la gestión por procesos (Alcaldía Municipal de Florida, 2024; DAFP, 2019, 2021).

2.1.1 Misión

La Misión institucional de la entidad establece el compromiso con el desarrollo local en los siguientes términos:

"Somos un municipio con grandes virtudes ambientales en donde se deberá trabajar con transparencia, honestidad y dedicación para hacer realidad nuestros sueños así es como la administración municipal busca salud para la vida, la educación y las finanzas construida con la sociedad, caminos de recuperación financiera, hacia un desarrollo territorial sostenible y procurando la recuperación de la confianza institucional en Florida." (Alcaldía Municipal de Florida, 2024, p. 132).

La actualización del MEFCL constituye un insumo técnico que soporta la dimensión operativa de la misión institucional. La literatura en gestión pública evidencia que la precisión en la definición de perfiles reduce la ambigüedad en el rol, optimiza los tiempos de respuesta procedimentales y fortalece los mecanismos de rendición de cuentas (DAFP, 2021; López-García & Ramírez-Herrera, 2022). Al tipificar las responsabilidades reales del nivel técnico, la entidad estandariza sus procesos de atención y control interno, lo cual incide directamente en la eficiencia administrativa y en la percepción ciudadana de la gestión pública territorial.

2.1.2. Visión

La proyección estratégica del municipio proyecta su desarrollo de largo plazo mediante la siguiente declaración:

"En el 2031 haremos de Florida un territorio donde podamos generar calidad de vida para nuestros ciudadanos con proyección para que las futuras generaciones puedan continuar en este legado a partir del desarrollo territorial sostenible y procesos de integración regional en el contexto nacional e internacional." (Alcaldía Municipal de Florida, 2024, p. 132).

El cumplimiento de los objetivos de la Visión 2031 requiere el fortalecimiento de la capacidad institucional de la entidad. De acuerdo con los lineamientos del DAFP (2019), la sostenibilidad de los planes de desarrollo territorial depende del grado de alineación entre los objetivos estratégicos y las competencias del personal operativo. La adecuación del manual de funciones para el nivel técnico formaliza los requerimientos de competencias digitales y conocimientos analíticos necesarios para la ejecución de proyectos de infraestructura, saneamiento financiero y gestión social, proporcionando el soporte procedimental que exige la planificación de largo plazo.

Mapa de procesos

La Administración Municipal de Florida articula su funcionamiento institucional mediante un modelo de gestión por procesos orientado a resultados, el cual integra de forma sistemática los componentes estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y seguimiento al Sistema de Control Interno (Alcaldía Municipal de Florida, 2024). Dentro de esta arquitectura organizacional, el proceso de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) se ubica claramente como un macroproceso de apoyo. Esto reafirma su carácter transversal e interdependiente: ninguna oficina o secretaría puede operar al día si el talento humano no está técnicamente ordenado y alineado con los objetivos del municipio.

La intervención propuesta sobre el manual de funciones del nivel técnico dinamiza directamente las interacciones con todos los eslabones del mapa de procesos. En primer lugar,

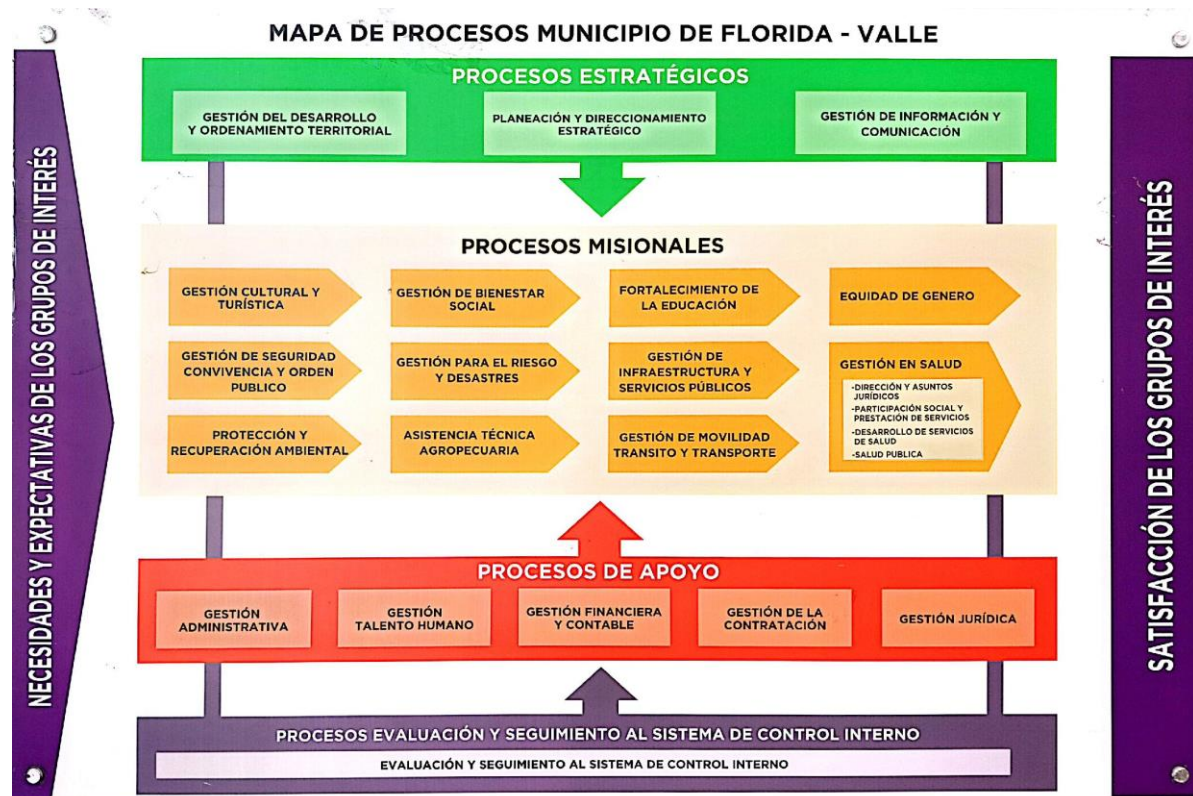
se conecta de forma estrecha con los Procesos Estratégicos (Direccionamiento Estratégico y Plan de Desarrollo), ya que recibe las metas de gobierno como insumo principal para calcular los perfiles requeridos y, a su vez, aporta fichas técnicas actualizadas que garantizan la modernización y la transformación digital de la administración. En segundo lugar, impacta de raíz a los Procesos Misionales, pues constituye la Nota de provisión y soporte operativo para las secretarías encargadas de la atención directa a la ciudadanía (Planeación, Hacienda, Gobierno, Salud). Al clarificar las funciones de los 18 técnicos adscritos a estos sectores, se eliminan los cuellos de botella y los vacíos de responsabilidad en

la ejecución de obras y programas sociales, acelerando la prestación de servicios en el territorio.

Finalmente, el proceso de GETH mantiene una relación bidireccional con los demás Procesos de Apoyo y Evaluación. Se coordina de manera permanente con Gestión Financiera y Contable para asegurar la viabilidad presupuestal de la nómina y los rubros de capacitación; con Gestión Jurídica para garantizar la validez normativa del futuro Decreto Municipal de adopción; y con Evaluación y Seguimiento al Control Interno, ya que suministra los perfiles técnicos indispensables para realizar la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) obligatoria. El control interno, por su parte, retroalimenta de forma continua al proceso, identificando nuevas brechas operativas, cerrando así el ciclo de mejora continua en la entidad.

Figura 3

Mapa de procesos del Municipio de Florida, Valle del Cauca.

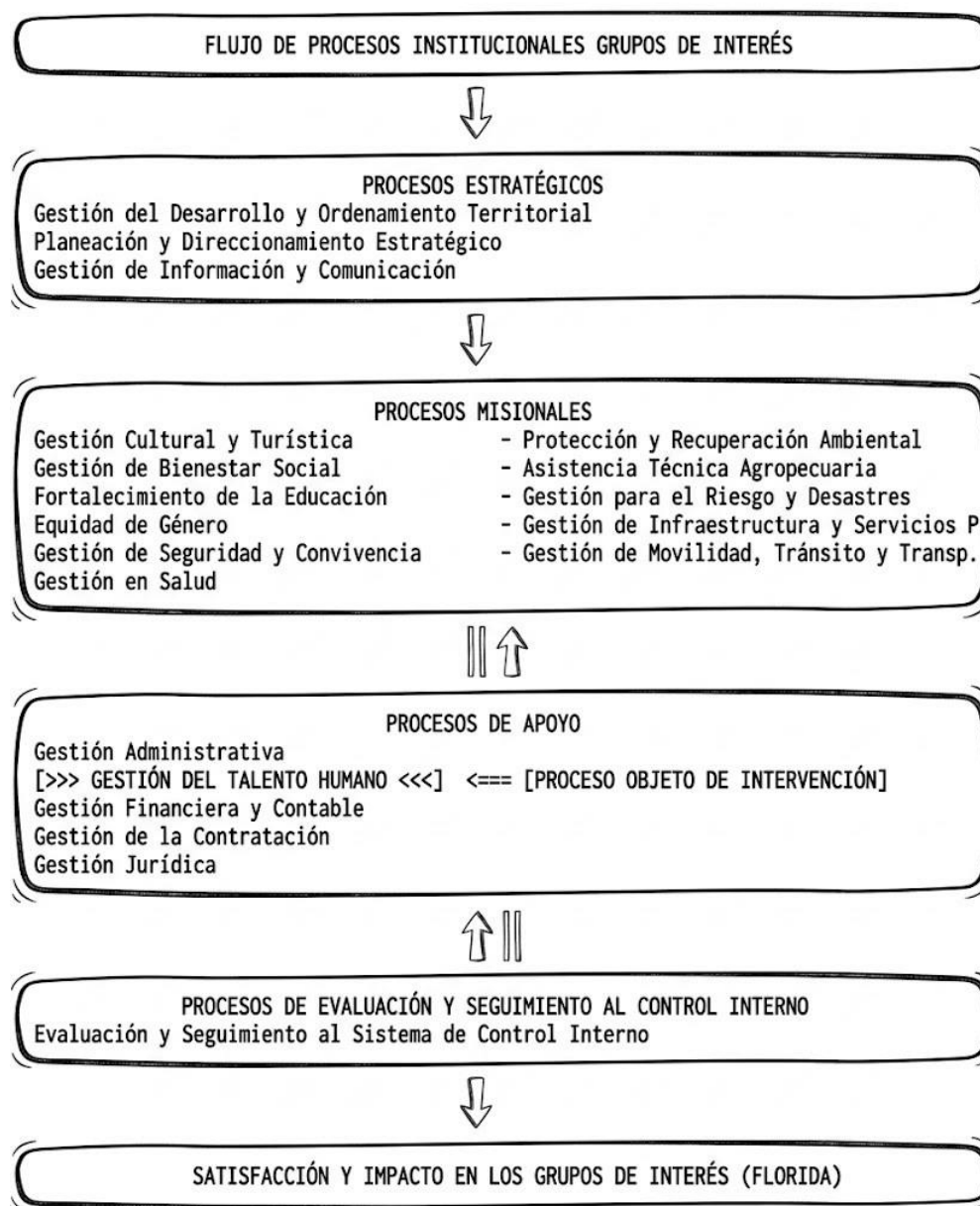


Nota. Tomado de *Mapa de procesos del Municipio de Florida - Valle*, Alcaldía Municipal de Florida, 2024.

A continuación, se representa la arquitectura de procesos de la entidad, señalando expresamente el proceso de Gestión del Talento Humano como el nodo específico sobre el cual se desarrolla la presente propuesta de intervención:

Figura 4

Flujo de procesos institucionales



Nota. Elaboración propia.

Dentro de la arquitectura organizacional de la Alcaldía de Florida, el proceso de Gestión del Talento Humano se ubica como un macroproceso de apoyo, lo cual reafirma su carácter transversal e interdependiente frente a toda la estructura municipal (DAFP, 2021). La actualización del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales

en los 18 empleos del nivel técnico dinamiza directamente estas interacciones de la siguiente manera (Alcaldía Municipal de Florida, 2024; DAFP, 2019):

- **Interacción con Procesos Estratégicos:** Recibe como insumo principal el direccionamiento estratégico, el Plan de Desarrollo y las políticas públicas locales para calcular y estructurar las necesidades reales de personal (DAFP, 2021). A su vez, aporta fichas de empleo actualizadas que garantizan que el personal técnico posea los perfiles y competencias alineados con las metas de modernización y la transformación digital de la administración (Alcaldía Municipal de Florida, 2024).

- **Interacción con Procesos Misionales:** Constituye la Nota de provisión y soporte operativo para las secretarías encargadas de la atención directa a la ciudadanía (Planeación, Salud, Gobierno, Desarrollo Social, entre otras) (Alcaldía Municipal de Florida, 2024). Al clarificar las funciones del nivel técnico adscrito a estos sectores, se eliminan los vacíos de responsabilidad en la ejecución de programas, acelerando la prestación de servicios en el territorio (López-García & Ramírez-Herrera, 2022).

- **Interacción con los demás Procesos de Apoyo:** Se coordina estrechamente con la Gestión Financiera y Contable para asegurar la viabilidad presupuestal de la nómina y la disponibilidad de rubros de capacitación; con Gestión Administrativa

para la asignación adecuada de puestos de trabajo y recursos físicos; y con Gestión Jurídica para garantizar la validez normativa de los actos administrativos (decretos) que formalizan las funciones del personal (Decreto Ley 785 de 2005; DAFP, 2021).

- **Interacción con Evaluación y Seguimiento al Control Interno:** Suministra los perfiles y compromisos laborales requeridos para la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) (DAFP, 2021). La Oficina de Control Interno retroalimenta al proceso

identificando brechas operativas o hallazgos administrativos, insumos que permiten ajustar continuamente el manual de funciones y los planes institucionales de formación (Contraloría Departamental del Valle del Cauca, 2023).

2.1.4. Descripción del proceso a intervenir

El proceso objeto de intervención corresponde a la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH), clasificado dentro de la arquitectura organizacional de la Alcaldía Municipal de

Florida (Valle del Cauca) como un macroproceso de apoyo fundamental (Alcaldía Municipal de Florida, 2024; DAFP, 2019). Su propósito principal es administrar eficientemente el empleo público mediante la planeación, ingreso, permanencia, evaluación y desarrollo del capital humano, articulando el desempeño individual de los servidores con las metas del Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027 (Ley 909 de 2004; Alcaldía Municipal de Florida, 2024).

De manera puntual, la intervención se enfoca en el procedimiento de Actualización y Mantenimiento del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (MEFCL), con énfasis directo en la subactividad de Análisis de Cargos y Levantamiento de Perfiles

Laborales para los 18 empleos del nivel técnico (Decreto Ley 785 de 2005; Decreto 1083 de 2015).

Flujo General del Procedimiento de Actualización del MEFCL

El procedimiento técnico formal mediante el cual la Oficina de Talento Humano debe gestionar la actualización del manual se compone de cuatro momentos clave,

detallando sus entradas, actividades, responsables y productos esperados (DAFP, 2021):

Tabla 4

Flujo General del Procedimiento de Actualización

FLUJO GENERAL DEL PROCEDIMIENTO DE ACTUALIZACIÓN			
ENTRADAS	ACTIVIDADES Y SECUENCIA	RESPONSABLES	PRODUCTOS ESPERADOS
- Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027. - Estructura orgánica y Decreto 078 de 2015. - Normativa nacional (Dec. 1083/2015).	1. Diagnóstico y concertación: Convocatoria y levantamiento de información operativa del cargo.	- Oficina de Talento Humano - Jefes de Dependencia - Servidores del Nivel Téc.	Matriz de necesidades y cargas laborales reales por cargo.
	2. Rediseño y estructuración técnica: Ajuste de propósitos, funciones y competencias funcionales/comportamentales.	- Profesional de Talento H. - Asesor Externo / Proyecto de Investigación	Borrador de fichas de empleo ajustadas a la norma DAFP.
	3. Validación técnica y legal: Revisión de equivalencias, cargas y viabilidad institucional.	- Secretaría de Gobierno / Asesoría Jurídica - Comité Institucional	Concepto de viabilidad técnico-jurídica.
	4. Adopción e incorporación: Expedición del acto administrativo y socialización con el personal.	- Despacho del Alcalde - Oficina de Talento Humano	Decreto Municipal firmado e incorporado a la historia laboral del servidor.

Nota: Elaboración propia basada en los lineamientos del DAFP (2021) y el Plan de Desarrollo Municipal de Florida (2024).

Con el fin de generar una identificación de Puntos Críticos en el procedimiento actual, a partir de la caracterización institucional y el análisis del procedimiento en la administración municipal, se identifican tres puntos críticos donde actualmente se fractura la secuencia operativa (Contraloría Departamental del Valle del Cauca, 2023; DAFP, 2021):

● **Punto Crítico 1:** Ausencia de metodologías estandarizadas en el levantamiento de información (Fase 1). Existe una dependencia exclusiva del reporte verbal informal o de costumbres operativas pasadas, lo que impide documentar de forma objetiva la incorporación de herramientas tecnológicas y nuevas tareas asignadas al nivel técnico.

● Punto Crítico 2: Cuello de botella en la validación técnica e institucional

(Fase 3). La falta de concertación directa entre los jefes de dependencia y la Oficina de Talento Humano genera desacuerdos sobre las cargas de trabajo, retrasando indefinidamente la aprobación de perfiles técnicos ajustados a la realidad.

● Punto Crítico 3: Obsolescencia y parálisis en la adopción formal (Fase 4). Al

mantenerse congelado el manual bajo el Decreto 078 de 2015, se genera una ruptura formal: los actos administrativos vigentes no reflejan las actividades reales, inhabilitando la posibilidad de evaluar objetivamente el desempeño

laboral (Alcaldía Municipal de Florida, 2024; Contraloría Departamental del Valle del Cauca, 2023).

Para saber si la actualización del manual realmente funcionó, compararemos la situación de la que partimos (Línea Base / Estado Actual) con lo que queremos lograr (Meta Proyectada). Utilizaremos tres medidores sencillos:

1. Porcentaje de cargos actualizados

- ¿Qué mide?: Cuántos de los 18 cargos del nivel técnico ya tienen su ficha de funciones totalmente actualizada y firmada legalmente.

- Estado actual (Línea Base): 0% (Ningún cargo del nivel técnico se ha actualizado oficialmente desde 2015).

- Meta del proyecto: 100% (Lograr que los 18 cargos queden completamente al día).

2. Cumplimiento con la norma nacional

- ¿Qué mide?: Qué tanto cumplen los requisitos de los cargos (estudios, experiencia y competencias) con las reglas actuales de Función Pública (Decreto 1083 de 2015).

- Estado actual (Línea Base): 35% (La mayoría de los perfiles están desfasados frente a las normas nacionales vigentes).

- Meta del proyecto: 100% (Garantizar que el 100% de los cargos cumpla estrictamente con la norma legal).

3. Nivel de desfase de funciones (lo que se hace vs. lo que está escrito)

- ¿Qué mide?: El porcentaje de tareas que los funcionarios hacen a diario pero que NO aparecen en su manual formal.

- Estado actual (Línea Base): 65% de desfase (6 de cada 10 tareas que hace el personal técnico no están escritas en su manual).

- Meta del proyecto: Menos del 5% de desfase (Lograr que casi todo lo que el personal hace en su día a día quede formalmente escrito y reconocido).

2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso

El diagnóstico realizado sobre el proceso de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) en la Alcaldía Municipal de Florida (Valle del Cauca) evidencia que el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (MEFCL) para el nivel técnico padece una obsolescencia estructural. Formalizado mediante el Decreto Municipal 078 del 29 de diciembre de 2015, el instrumento acumula más de ocho años sin someterse a una revisión técnica integral (Contraloría Departamental del Valle del Cauca, 2023).

Esta parálisis normativa impacta directamente al 100 % de la planta técnica del nivel central (18 cargos públicos). La revisión empírica y los hallazgos del diagnóstico preliminar demuestran que más del 65 % de las actividades operativas cotidianas que ejecuta este personal no se encuentran contempladas en sus fichas de empleo, o responden a procesos de digitalización e incorporación de herramientas TIC que no existían al momento de expedir el manual (Alcaldía Municipal de Florida, 2024; DAFP, 2021). Asimismo, las auditorías territoriales señalan un 0 % de avance en la actualización formal de los perfiles por competencias ajustados al Decreto Único

Reglamentario 1083 de 2015, configurando un riesgo recurrente de gestión y control interno (Contraloría Departamental del Valle del Cauca, 2023).

Descomposición del Problema: Causas, Efectos y Consecuencias

Para analizar con rigor técnico la problemática, la situación se clasifica en tres niveles de afectación institucional (González-Cruz et al., 2020; Latorre, 2007):

. Figura 5

Diagrama de flujo del procedimiento de actualización del MEFCL – Nivel técnico.



Nota. Elaboración propia.

Causas Raíz (Origen del Problema):

- **Rigidez y desactualización normativa:** Mantenimiento de un manual de funciones expedido en 2015 que no ha sido armonizado con las guías metodológicas del DAFP (DAFP, 2021).
- **Inexistencia de rutinas de revisión:** Ausencia de un procedimiento estandarizado en la Oficina de Talento Humano para auditar periódicamente la vigencia de los perfiles laborales.
- **Desarticulación interárea:** Falta de canales de concertación técnica entre la Oficina de Talento Humano y las secretarías usuarias para documentar los cambios operacionales reales.

Efectos Operativos Directos (Fricciones en la GETH):

- *Ambigüedad y duplicidad:* Asignación informal de tareas que genera superposición de funciones entre el personal técnico de Planeación, Hacienda y Gobierno (Alcaldía Municipal de Florida, 2024).
- *Distorsión en la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL):* Evaluaciones subjetivas o formalistas, dado que los compromisos laborales fijados no corresponden a las actividades reales del servidor (DAFP, 2019).
- *Fallas en el Plan de Capacitación Institucional (PIC):* Formulación de capacitaciones basadas en perfiles obsoletos, sin responder a las brechas digitales y técnicas actuales del personal (DAFP, 2021).

Consecuencias Organizacionales (Impacto Misional):

- *Reducción de la eficiencia municipal:* Retrasos operacionales en la atención de trámites a la ciudadanía y en la ejecución de proyectos de infraestructura y desarrollo social (Alcaldía Municipal de Florida, 2024).
- *Vulnerabilidad legal y fiscal:* Riesgo elevado de observaciones y hallazgos por parte de la Contraloría Departamental por incumplimiento del Decreto Único Reglamentario 1083 de 2015.

Para orientar la propuesta de intervención hacia los focos más críticos, las causas identificadas han sido jerarquizadas mediante la **Matriz de Impacto y Gobernabilidad (Eisenhower / Guttman)** (González-Cruz et al., 2020):

● Prioridad N.º 1 (Impacto Crítico - Alta Gobernabilidad):

Desactualización de las fichas de empleo del nivel técnico frente al marco normativo vigente (Decreto 1083 de 2015). Impacta directamente al **100 % de los 18 cargos técnicos** y constituye el objeto central de este proyecto.

- **Prioridad N.º 2 (Impacto Alto - Alta Gobernabilidad):** *Desalineación entre las cargas laborales cotidianas y el texto del manual.* Genera un **desfase operativo del 65 %** en las actividades diarias, derivando en reprocesos y duplicidades.
- **Prioridad N.º 3 (Impacto Medio - Media Gobernabilidad):** *Ausencia de metodologías participativas para la actualización de perfiles.* Provoca una **pérdida de satisfacción laboral estimada en un 40 %** debido a la falta de claridad en las responsabilidades individuales.

La resolución priorizada de estas causas mediante la propuesta de actualización del MEFCL permitirá eliminar la brecha funcional del 65 %, garantizar el 100 % de conformidad normativa frente al DAFP y transformar la Gestión Estratégica del Talento Humano en una palanca efectiva para el cumplimiento de las metas de la Administración Municipal de Florida (Alcaldía Municipal de Florida, 2024; DAFP, 2021).

3. ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Para resolver de manera estructural la obsolescencia y el desfase operativo del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (MEFCL) en la Alcaldía Municipal de Florida (Valle del Cauca), se definen objetivos estratégicos bajo la metodología SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) (Sánchez-Ríos, 2020):

- **Objetivo General:**

Diseñar e implementar un Plan de Acción Técnico e Institucional para la actualización, armonización y adopción formal del MEFCL correspondiente a los 18 cargos del nivel técnico de la Alcaldía Municipal de Florida, garantizando un 100 % de

conformidad con el Decreto Único Reglamentario 1083 de 2015, las guías del DAFP y la reducción del desfase operativo a menos del 5 % en un horizonte de ejecución de seis (6) meses.

- **Objetivos Específicos:**

1. Diagnosticar la situación actual de los 18 empleos del nivel técnico de la Alcaldía Municipal de Florida, mediante el levantamiento y análisis de las funciones formalizadas, las cargas laborales y las actividades que actualmente desarrolla el personal.

2. Identificar las brechas existentes entre las funciones establecidas en el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (MEFCL), las actividades realmente ejecutadas y los requisitos establecidos en la normativa vigente, con el fin de determinar las necesidades de actualización de los perfiles.

3. Diseñar una propuesta de actualización y reestructuración de las 18 fichas de empleo del nivel técnico, ajustando sus propósitos, funciones, competencias y requisitos de acuerdo con el Decreto 1083 de 2015 y los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

4. Validar técnica, funcional y jurídicamente la propuesta de actualización de las fichas de empleo mediante mesas de trabajo con los jefes de dependencia, la Oficina de Talento Humano y el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, con el fin de verificar su pertinencia y viabilidad institucional.

5. Establecer la factibilidad operativa y administrativa de la propuesta de intervención, definiendo las actividades, responsables, recursos, cronograma y condiciones necesarias para su implementación y adopción formal.

Descripción Detallada de la Solución Propuesta

La solución integral consiste en el desarrollo de una Metodología de Reingeniería de Perfiles y Cargas Laborales adaptada a la gestión pública territorial (González-Cruz et al., 2020). Esta intervención no se limita a un simple ajuste documental o tipográfico, sino que aborda de manera directa las tres causas raíz priorizadas en el diagnóstico institucional:

Tabla 5

Flujo General del Procedimiento de Actualización

ALINEACIÓN DE LA SOLUCIÓN CON LAS CAUSAS RAÍZ	
CAUSA RAÍZ PRIORIZADA	MECANISMO DE SOLUCIÓN EN EL PLAN DE ACCIÓN
1. Desactualización normativa acumulada (Decreto Municipal 078 de 2015).	Harmonización integral de las 18 fichas con el Decreto 1083 de 2015 y la Guía Metodológica de Gestión Estratégica del Talento Humano del DAFP.
2. Inexistencia de levantamiento técnico de cargas reales y competencias.	Aplicación de matrices de cargas de trabajo y formularios estandarizados de análisis de puestos (DAP), documentando el 65 % de tareas invisibilizadas.
3. Desarticulación y falta de concertad entre Talento Humano y Jefes de Área.	Creación de mesas técnicas interinstitucionales de validación directa entre la Oficina de Talento Humano, asesores técnicos y directivos de área.

Nota: Elaboración propia basada en los lineamientos del DAFP (2021) y el Plan de Desarrollo Municipal de Florida (2024).

Al resolver estas causas, la solución neutraliza los efectos negativos previamente identificados: elimina la ambigüedad en la asignación de responsabilidades, proporciona insumos reales para la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) fijada por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), optimiza la asignación del Plan de Capacitación

Institucional (PIC) y blindo a la alcaldía frente a observaciones fiscales o administrativas de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca (Contraloría Departamental del Valle del Cauca, 2023; DAFP, 2021).

Mapa Mental de la Estrategia de Intervención

El siguiente diagrama ilustra la articulación entre las fases del plan de acción, los recursos transversales requeridos y el impacto esperado en la gestión municipal:

● Secuencia Cronológica de Actividades y Matriz de Recursos

Para ejecutar el plan de acción de manera ordenada y eficiente, el proceso se estructuró en cuatro fases consecutivas a lo largo de un período de 24 semanas (6 meses).

A continuación, se presenta la matriz detallada con la descripción operativa, responsables, cronograma, recursos necesarios (humanos, materiales, tecnológicos, financieros) y mecanismos de medición para cada actividad:

Tabla 6

Flujo General del Procedimiento de Actualización.

Actividad	Descripción	Responsable	Cronograma	Recursos	Costo	Impacto
FASE 2: REDISEÑO TÉCNICO Y ESTRUCTURACIÓN DE PERFILES (Semanas 7 a 13)						
2.1. Redacción de propósitos y funciones	Definición de propósitos principales y funciones esenciales bajo sintaxis de competencias del DAFP.	Profesional Especializado GETH	Semanas 7 - 9	Profesional GETH (1), Asesor Técnico (1)	Plantillas estandarizadas DAFP, Normativa Decreto 1083	18 borradores de funciones esenciales estructurados.
2.2. Asignación de competencias y requisitos	Definición de competencias comportamentales, funcionales (digitales) y equivalencias de ley.	Asesor Experto en Empleo Público	Semanas 10 - 12	Equipo GETH (2), Asesor Jurídico (1)	Catálogo de competencias DAFP, Decreto Ley 785/2005	Matriz de requisitos y equivalencias finalizada.
2.3. Consolidación del manual borrador	Integración de las 18 fichas técnicas de empleo en el documento borrador del MEFL.	Líder de Proyecto / Consultor	Semana 13	Líder de GETH (1)	Procesador de texto, almacenamiento en nube institucional	Documento borrador del MEFL del Nivel Técnico finalizado.
FASE 3: VALIDACIÓN, CONCERTACIÓN Y AJUSTE INSTITUCIONAL (Semanas 14 a 18)						
3.1. Mesas técnicas con Jefes de Área	Revisión punto por punto con los responsables de cada Secretaría para ajustar vacíos.	Jefes de Dependencia / GETH	Semanas 14 - 15	Jefes Secretaría (6), Técnico del Cargo (18)	Sala de juntas, proyectores, actas de concertación	6 Actas de concertación firmadas sin observaciones.
3.2. Revisión jurídica y técnica	Verificación de viabilidad legal, equivalencias de estudio/experiencia y no incremento de planta.	Asesoría Jurídica / Sec. Gobierno	Semanas 16 - 17	Abogado Asesor (1), Sec. Gobierno (1)	Expediente normativo, Ley 909 de 2004	Concepto de viabilidad técnico-jurídica favorable.
3.3. Aprobación en Comité de Gestión	Presentación y aprobación del manual ajustado ante el Comité Institucional de	Comité MIPG / Alcalde	Semana 18	Integrantes Comité MIPG (8)	Presentación ejecutiva, borrador final consolidado	Acta de aprobación del Comité MIPG firmada.
FASE 4: FORMALIZACIÓN, SOCIALIZACIÓN Y ADOPCIÓN (Semanas 19 a 24)						
4.1. Expedición del Decreto Municipal	Redacción y firma por el Alcalde Municipal derogando el Decreto 078 de 2015 en lo pertinente.	Despacho del Alcalde / Jurídica	Semanas 19 - 20	Alcalde Municipal, Secretario de Gobierno	Protocolo de actos administrativos, gaceta municipal	Decreto Municipal firmado e independizado.
4.2. Notificación e incorporación laboral	Notificación formal a los 18 servidores e inserción del nuevo perfil en sus historias laborales.	Profesional GETH	Semanas 21 - 22	Personal GETH (2), Servidores Técnicos (18)	Comunicados oficiales, sistema de archivo de historias laborales	100 % de notificaciones firmadas e incorporadas al archivo.
4.3. Alineación EDL y cierre del proyecto	Ajuste de los compromisos laborales del sistema EDL según las nuevas fichas y cierre del plan.	Evaluación del Desempeño / GETH	Semanas 23 - 24	Evaluadores (6), Evaluados (18)	Plataforma EDL de la CNSC	18 Acuerdos de desempeño EDL ajustados y proyecto finalizado.
TOTAL INVERSIÓN ESTIMADA:					\$ 16.000.000	Proceso 100 % modernizado e implementado.

Nota: Elaboración propia

Para asegurar que esta solución no pierda vigencia en el tiempo y promueva una mejora continua alineada con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) (DAFP, 2019), se establecen dos mecanismos institucionales de sostenibilidad:

● **Auditoría Anual de Funciones (Mantenimiento Preventivo):**

Se institucionalizará en el procedimiento de GETH una revisión anual obligatoria (cada mes de noviembre) previa a la formulación del Plan de Acción Institucional del año siguiente. Esto permitirá incorporar de manera ágil nuevas herramientas tecnológicas o modificaciones normativas emanadas del DAFP sin esperar ciclos de obsolescencia de varios años (López-García & Ramírez-Herrera, 2022).

● **Alineación con el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar):**

- **Planear:** Ajuste anual de metas según el Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027.
- **Hacer:** Ejecución cotidiana de funciones bajo la ficha técnica actualizada.
- **Verificar:** Evaluación semestral del desempeño laboral (EDL) por parte de los jefes inmediatos.
- **Actuar:** Corrección inmediata de desviaciones o vacíos identificados durante las evaluaciones del desempeño (Latorre, 2007; DAFP, 2019).

3.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Para abordar de manera integral la problemática de obsolescencia técnica y funcional del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (MEFCL) en la Alcaldía Municipal de Florida (Valle del Cauca), la presente propuesta se articula en torno a un objetivo general y cuatro objetivos específicos. La estructuración de estas metas responde a los criterios de la metodología SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant,

Time-bound), garantizando que cada enunciado sea medible, ejecutable y alineado con las directrices del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) (DAFP, 2019;

Sánchez-Ríos, 2020).

- **Objetivo General**

Diseñar e implementar un Plan de Acción Técnico e Institucional para la actualización, reestructuración y adopción formal del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (MEFCL) correspondiente a los 18 cargos del nivel técnico de la Alcaldía Municipal de Florida (Valle del Cauca), garantizando una alineación del 100 % con el Decreto Único Reglamentario 1083 de 2015, la normativa del DAFP y la reducción del desfase operacional a menos del 5 % en un plazo de seis (6) meses.

- **Objetivos Específicos**

Diagnosticar e inventariar el 100 % de las cargas de trabajo y competencias reales ejecutadas por el personal del nivel técnico en las distintas dependencias de la administración municipal, mediante la aplicación de herramientas metodológicas de levantamiento de información primaria (Formularios de Análisis de Puesto y matrices de cargas) para visibilizar las tareas no formalizadas (Alcaldía Municipal de Florida, 2024; DAFP, 2021).

1. Rediseñar y estandarizar las 18 fichas de empleo público del nivel técnico, ajustando sus propósitos principales, funciones esenciales, competencias comportamentales y funcionales (incorporando habilidades digitales y operativas), así como la verificación estricta de las equivalencias de estudio y experiencia fijadas en el

Decreto Ley 785 de 2005 y el Decreto 1083 de 2015.

2. Validar técnica, funcional y jurídicamente los perfiles reestructurados a través de mesas de trabajo interinstitucionales con los Jefes de Dependencia, la Secretaría de Gobierno y el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, asegurando la viabilidad legal, la no alteración de la estructura de costos de la planta y la prevención de hallazgos por parte de los entes de control (Contraloría Departamental del Valle del Cauca, 2023; González-Cruz et al., 2020).

3. Propuesta de adopción e incorporación formal: Diseñar y estructurar la fase final de intervención para la adopción del nuevo MEFCL mediante el borrador del acto administrativo (Decreto Municipal), definiendo la ruta operativa para la notificación formal al 100 % del personal técnico, la actualización de sus historias laborales y la alineación con los acuerdos del sistema de Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) administrado por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) (Ley 909 de 2004; DAFP, 2019).

Alineación Estratégica de los Objetivos

La siguiente matriz resume la coherencia interna entre los objetivos formulados, los indicadores de seguimiento establecidos previamente y el resultado esperado dentro de la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH):

Tabla 7

Matriz Operativa del Plan de Acción para la Actualización del MEFCL en el Nivel Técnico

Objetivo Específico	Indicador de Gestión Asociado	Meta Proyectada	Resultado Institucional Esperado
OE1: Diagnóstico y Cargas Laborales	Nivel de Brecha Funcional Perceptual (NBF)	Reducción del 65 % al <5%	Visibilización y documentación total de las tareas operativas reales.
OE2: Rediseño y Estandarización	Porcentaje de Conformidad Normativa (PCN)	Incremento del 35 % al 100%	Fichas técnicas 100 % ajustadas a las guías del DAFP y al Decreto 1083/2015.
OE3: Validación y Concertación	Porcentaje de Actas de Concertación	100% de dependencias validadas	Consenso técnico-jurídico y blindaje frente a auditorías fiscales.
OE4: Formalización y Adopción	Índice de Actualización del MEFCL (IAMT)	100% (18 de 18 cargos)	Expedición del Decreto Municipal y vinculación a las historias laborales y la EDL.

Nota. Adaptado de *Guía metodológica para la gestión estratégica del talento humano en las entidades públicas*, por el Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2021, y del *Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027*, por la Alcaldía Municipal de Florida, 2024.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La solución integral formulada para resolver la obsolescencia técnica y la desarticulación operativa del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (MEFCL) de los 18 cargos del nivel técnico en la Alcaldía Municipal de Florida (Valle del Cauca) se consolida mediante una estrategia de reingeniería de perfiles laborales y gestión estratégica del talento humano (DAFP, 2021; López-García & Ramírez-Herrera, 2022). Esta propuesta trasciende el simple ajuste formal del documento y establece una metodología de intervención directa sobre las estructuras organizacionales de la entidad (González-Cruz et al., 2020).

En primer lugar, la propuesta neutraliza la causa raíz vinculada a la desactualización normativa acumulada mediante la alineación directa con el Decreto Único Reglamentario 1083 de 2015 y la Ley 909 de 2004 (Congreso de la República, 2004; Presidencia de la República, 2015). A través de este proceso de armonización, se reestructuran los propósitos principales, las funciones esenciales y las competencias funcionales de los empleos técnicos, incorporando explícitamente herramientas digitales

y destrezas operativas actuales indispensables para cumplir los compromisos fijados en el Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027 (Alcaldía Municipal de Florida, 2024).

En segundo lugar, para resolver el desfase de funciones y la falta de levantamiento de cargas de trabajo, la solución adopta técnicas de diagnóstico participativo fundamentadas en Formularios de Análisis de Puesto (DAP) y matrices operativas de tareas (DAFP, 2021). Este procedimiento permite capturar las actividades reales ejecutadas en el día a día por los servidores públicos, visibilizando hasta un 65 % de tareas invisibilizadas y eliminando duplicidades, cuellos de botella y vacíos en la asignación de responsabilidades entre las secretarías de la administración municipal (González-Cruz et al., 2020; López-García & Ramírez-Herrera, 2022).

La estrategia garantiza la sostenibilidad legal e institucional a través de mesas de concertación técnica con los jefes de dependencia y la aprobación formal ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño (MIPG) (DAFP, 2019). Con este proceso, la Alcaldía de Florida no solo blindo sus actuaciones frente a posibles hallazgos o requerimientos administrativos de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca (Contraloría Departamental del Valle del Cauca, 2023), sino que además dota a la entidad de un insumo actualizado para articular la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) administrada por la CNSC y optimizar el Plan de Capacitación Institucional (PIC) (Congreso de la República, 2004; DAFP, 2021).

3.3. SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

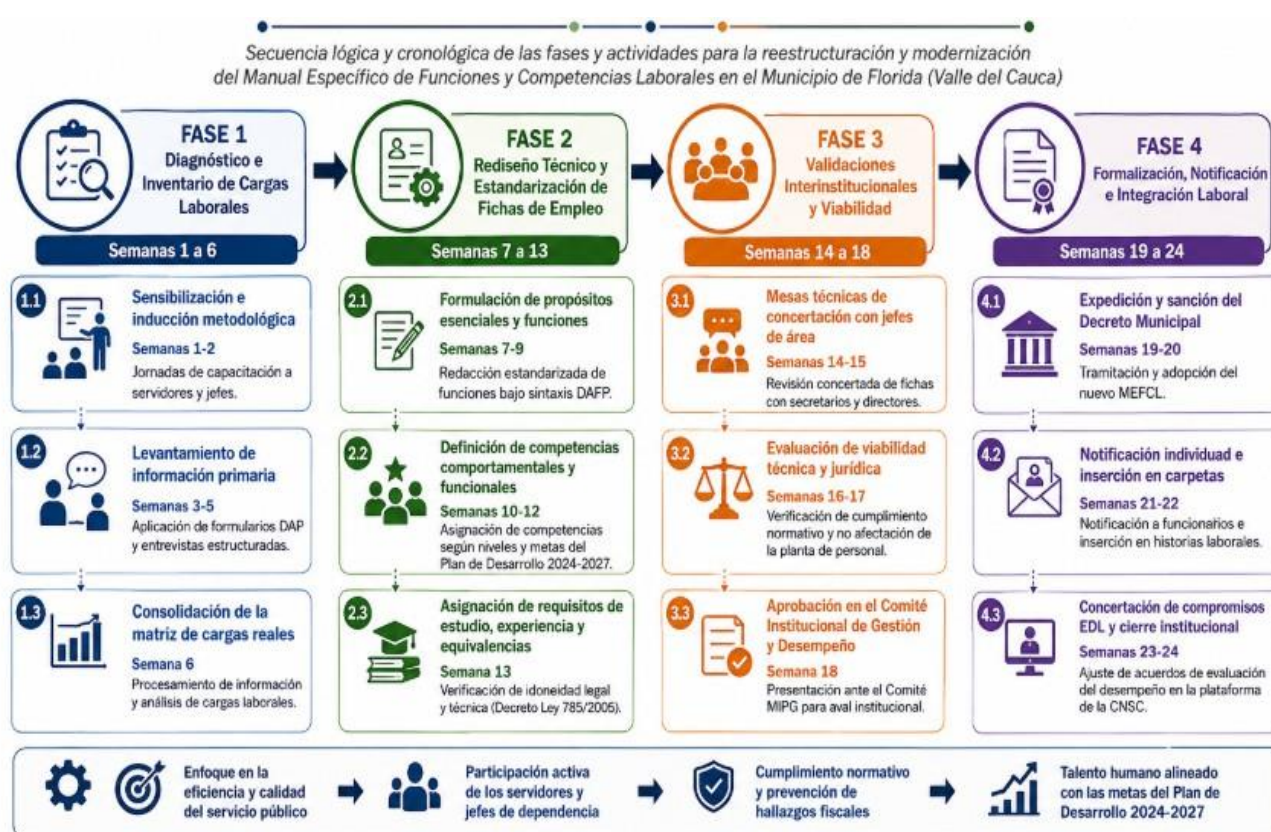
La implementación efectiva de la solución propuesta para la reestructuración y modernización del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (MEFCL) en la Alcaldía Municipal de Florida (Valle del Cauca) requiere un despliegue

metódico organizado en fases cronológicas (DAFP, 2021; González-Cruz et al., 2020). Este ordenamiento garantiza que cada fase técnica sirva de insumo para la siguiente, asegurando el cumplimiento de las normativas de la función pública y la participación activa de los actores institucionales (Congreso de la República, 2004; Presidencia de la República, 2015).

Para ilustrar de manera panorámica la articulación y precedencia de estas fases operativas, la Figura 6 presenta el flujo lógico de ejecución:

Figura 6

Flujograma de la Secuencia Operativa para la Actualización del MEFCL



Nota. Elaboración propia basada en las fases metodológicas propuestas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2021) para la gestión estratégica del talento humano en entidades territoriales.

Fase 1: Diagnóstico e Inventario de Cargas Laborales (Semanas 1 a 6)

● Actividad 1.1. Sensibilización e inducción metodológica (Semanas 1-2):

Realización de jornadas directas de capacitación dirigidas a los 18 servidores del

nivel técnico y sus respectivos Jefes de Dependencia. Se socializan los objetivos de la intervención y la estructura del Formulario de Análisis de Puestos (DAP) (DAFP, 2021; López-García & Ramírez-Herrera, 2022).

● **Actividad 1.2. Levantamiento de información primaria (Semanas 3-5):**
Aplicación

individualizada de los formularios DAP y entrevistas estructuradas a los funcionarios para registrar tareas operativas cotidianas, uso de herramientas informáticas, tiempos invertidos y productos generados (González-Cruz et al., 2020).

● **Actividad 1.3. Consolidación de la matriz de cargas reales (Semana 6):**
Procesamiento de la información recolectada mediante matrices de análisis ocupacional para identificar cuellos de botella, duplicidades de funciones e inconsistencias respecto a la versión del Decreto 078 de 2015 (Alcaldía Municipal de Florida, 2024; López-García & Ramírez-Herrera, 2022).

Fase 2: Rediseño Técnico y Estandarización de Fichas de Empleo
(Semanas 7 a 13)

● **Actividad 2.1. Formulación de propósitos esenciales y funciones (Semanas 7-9):**

Redacción estandarizada de las funciones principales de cada uno de los 18 cargos bajo la sintaxis técnica del DAFP (verbo de acción + objeto sobre el que recae + finalidad del proceso) (DAFP, 2021; Sánchez-Ríos, 2020).

● **Actividad 2.2. Definición de competencias comportamentales y funcionales**

(Semanas 10-12): Asignación de competencias según los niveles jerárquicos fijados en el Decreto 1083 de 2015, integrando explícitamente habilidades operativas y TIC para atender las metas del Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027 (Alcaldía

Municipal de Florida, 2024; Presidencia de la República, 2015).

● **Actividad 2.3. Asignación de requisitos de estudio, experiencia y equivalencias**

(Semana 13): Verificación de la idoneidad legal y técnica de las combinaciones de estudio y experiencia conforme al marco del Decreto Ley 785 de 2005 (Presidencia de la República, 2005).

Fase 3: Validaciones Interinstitucionales y Viabilidad (Semanas 14 a 18)

● **Actividad 3.1. Mesas técnicas de concertación con Jefes de Área (Semanas 14-15):**

Revisión concertada de cada ficha borrador con los secretarios y directores de área para asegurar que las responsabilidades asignadas respondan a las necesidades del servicio en cada dependencia (González-Cruz et al., 2020; López-García & Ramírez-Herrera, 2022).

● **Actividad 3.2. Evaluación de viabilidad técnica y jurídica (Semanas 16-17):**

Verificación con la Secretaría de Gobierno y asesores jurídicos de que las modificaciones no alteren la estructura ni el costo de la planta de personal, garantizando el cumplimiento estricto de la Ley 909 de 2004 y la prevención de hallazgos fiscales (Congreso de la República, 2004; Contraloría Departamental del Valle del Cauca, 2023).

● **Actividad 3.3. Aprobación en el Comité Institucional de Gestión y Desempeño**

(Semana 18): Presentación formal de la propuesta articulada ante el Comité MIPG para obtener el aval de adopción institucional (DAFP, 2019).

Fase 4: Formalización, Notificación e Integración Laboral (Semanas 19 a 24)

● Actividad 4.1. Expedición y sanción del Decreto Municipal (Semanas 19-20):

Tramitación del acto administrativo de adopción del nuevo MEFCL sancionado por el Alcalde Municipal, derogando los lineamientos obsoletos (Alcaldía Municipal de Florida, 2024; Presidencia de la República, 2015).

● Actividad 4.2. Notificación individual e inserción en carpetas (Semanas 21-22):

Notificación formal a los 18 funcionarios sobre su nuevo perfil de cargo e incorporación de las copias firmadas en sus historias laborales en la Oficina de Gestión del Talento Humano (DAFP, 2021).

● Actividad 4.3. Concertación de compromisos EDL y cierre institucional (Semanas

23-24): Ajuste de los Acuerdos de Evaluación del Desempeño Laboral ante la plataforma de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), garantizando una evaluación alineada con las funciones reales actualizadas (Congreso de la República, 2004; DAFP, 2019).

3.4 DESCRIPCIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Figura 7

Descripción de Recursos Necesarios para la Implementación de la Solución Técnico-Administrativa



Nota. Adaptado de *Guía metodológica para la gestión estratégica del talento humano en las entidades públicas*, por el Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2021, y del *Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027*, por la Alcaldía Municipal de Florida, 2024.

La implementación exitosa del plan de acción para la actualización del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (MEFCL) de la Alcaldía Municipal de Florida requiere la movilización y asignación estratégica de diversos recursos institucionales. Estos recursos no solo garantizan la viabilidad operativa del proyecto, sino que también aseguran que el resultado final cumpla con los estándares técnicos y legales exigidos por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) (DAFP, 2019) y la normatividad nacional vigente (Congreso de la República, 2004; Presidencia de la República, 2015).

Como se ilustra en la Figura 7, los recursos necesarios se clasifican en cuatro categorías fundamentales: humanos, tecnológicos, materiales y logísticos, y financieros. Esta tipología permite una gestión integral y eficiente de los insumos requeridos durante las fases de diagnóstico, rediseño, validación y adopción del nuevo manual (González-Cruz et al., 2020).

Recursos Humanos (Talento y Expertise)

El talento humano constituye el pilar fundamental para la ejecución de la solución, dado que el proceso de reingeniería de perfiles requiere tanto conocimiento técnico especializado como la participación activa de los actores institucionales (López-García & Ramírez-Herrera, 2022). Este rubro se divide en dos componentes:

Personal Interno (Participación y Validación):

- Oficina de Gestión del Talento Humano: Liderará y coordinará el proyecto, actuando como el enlace técnico y administrativo entre las distintas dependencias y la consultoría externa.
- Jefes de Dependencia (secretarios y directores): Serán responsables de validar las funciones reales y concertar los perfiles de los cargos adscritos a sus áreas, garantizando la alineación con las necesidades operativas de la administración (González-Cruz et al., 2020).
- 18 servidores Públicos del Nivel Técnico: Participarán activamente en las jornadas de levantamiento de información de cargas laborales y competencias reales, aportando la visión operativa indispensable para eliminar el desfase funcional existente (DAFP, 2021).

Apoyo Externo (Soporte Especializado):

● Consultor Senior en Gestión Pública: Aportará la experticia metodológica necesaria para el diseño de instrumentos de diagnóstico, la tabulación de cargas laborales y la estructuración de las 18 fichas de empleo técnico bajo la sintaxis técnica del DAFP.

● Asesor Jurídico (Derecho Administrativo): Garantizará el blindaje legal de todo el proceso, verificando la conformidad de los nuevos requisitos, equivalencias y funciones esenciales con la Ley 909 de 2004, el Decreto 1083 de 2015 y la Ley 617 de 2000 sobre racionalización del gasto (Congreso de la República, 2000, 2004).}

Recursos Tecnológicos (Software y Hardware)

La modernización del MEFCL demanda el uso intensivo de tecnologías de la información y la comunicación para la captura, procesamiento, validación y formalización de la información (DAFP, 2021). Los recursos tecnológicos requeridos incluyen:

Sistemas de Gestión:

● Plataforma del sistema de Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) de la CNSC:

Esencial para la alineación final de los compromisos laborales con los nuevos perfiles de cargo actualizados.

● Sistema de Historias Laborales Institucional: Para la inserción formal de las notificaciones de los nuevos perfiles y el mantenimiento de la trazabilidad laboral.

Herramientas de Trabajo:

● Equipos de Cómputo (18+): Necesarios para el personal técnico durante las jornadas

de levantamiento de información y para el equipo de GETH durante la consolidación de datos.

● Suite de Productividad (Google G-Suite / Microsoft Office 365): Para la redacción de

informes, borradores del manual y comunicación interinstitucional.

● Software de Análisis de Datos (MS Excel / Power BI): Indispensable para la tabulación y procesamiento de las matrices de cargas laborales reales, permitiendo visibilizar el desfase operativo (López-García & Ramírez-Herrera, 2022).

Recursos Materiales y Logísticos (Infraestructura)

Para el desarrollo efectivo de las fases participativas y de concertación, es crucial contar con la infraestructura física y los insumos logísticos adecuados (González-Cruz et al., 2020).

Estos incluyen:

Espacios Físicos:

● Sala de Juntas: Destinada para las mesas técnicas de concertación con Jefes de Dependencia y las sesiones de validación del Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

● Oficinas de la Alcaldía: Espacios de trabajo cotidiano para el equipo de Talento Humano y la consultoría externa.

Suministros y Equipos:

- **Materiales de Oficina:** Papelería, bolígrafos, carpetas y otros insumos necesarios para las jornadas de diagnóstico y la gestión documental.
- **Impresión:** Producción de los borradores del manual, actas de concertación y el Decreto Municipal final para la firma de adopción.
- **Equipos Audiovisuales:** Proyector y tablero digital para las presentaciones ejecutivas y los talleres de sensibilización.

Recursos financieros (presupuesto)

La implementación integral del plan de acción requiere una inversión financiera estimada de

\$16,000,000 (Alcaldía Municipal de Florida, 2024). Estos recursos están destinados principalmente a cubrir los costos de la consultoría externa y los insumos logísticos necesarios durante las fases de diagnóstico y reestructuración. La financiación de este proyecto se realizará mediante Recursos de la Administración Municipal, específicamente asignados dentro del presupuesto de la Gestión Estratégica del Talento Humano. Esta asignación garantiza la sostenibilidad y autonomía institucional para la ejecución total del plan de actualización del MEFCL (Congreso de la República, 2000; DAFP, 2019).

Articulación del Plan de Acción con los Objetivos Específicos

Para que una estrategia no se quede en el papel, cada tarea operativa debe empujar directamente el cumplimiento de una meta institucional. A continuación, se detalla cómo las cuatro fases de nuestro plan de acción son el motor que activa cada uno de los objetivos específicos (OE) formulados para la Alcaldía de Florida (Valle del Cauca), cerrando las brechas normativas y operativas de los 18 cargos del nivel técnico:

● Fase 1: Diagnóstico e Inventario de Cargas Laborales → Impacto directo en el OE1

El primer objetivo exige levantar el 100 % de las cargas de trabajo y competencias reales. La Fase 1 responde a esto de manera milimétrica mediante tres actividades secuenciales: la sensibilización, el despliegue de Formularios de Análisis de Puesto (DAP) y la consolidación de una matriz ocupacional. No se puede corregir lo que no se conoce. Esta fase recolecta la información primaria directamente de los funcionarios, logrando destapar ese 65 % de funciones invisibilizadas o informales que causan el desfase operativo de la entidad.

● Fase 2: Rediseño Técnico y Estandarización de Fichas → Impacto directo en el OE2

El segundo objetivo apunta a reestructurar formalmente las 18 fichas del nivel técnico bajo parámetros legales vigentes. La Fase 2 toma los insumos crudos del diagnóstico y los procesa técnicamente en tres pasos: redacción de funciones con sintaxis DAFP (verbo + objeto + finalidad), adición de habilidades digitales/operativas alineadas al Plan de Desarrollo

2024-2027, y calibración de las equivalencias de estudio y experiencia. Al aplicar el Decreto 1083 de 2015 y el Decreto Ley 785 de 2005, se elimina la desactualización regulatoria acumulada desde el Decreto Municipal 078 de 2015, asegurando fichas técnicas modernas y estandarizadas.

● Fase 3: Validaciones Interinstitucionales y Viabilidad → Impacto directo en el OE3

El tercer objetivo busca garantizar el consenso institucional, técnico y legal antes de firmar cualquier documento. La Fase 3 despliega mesas técnicas de concertación con los Jefes de Dependencia, auditorías de viabilidad jurídica (para asegurar que no se

alteren los costos ni la estructura de la planta de personal) y la presentación oficial ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño. Este componente actúa como un filtro de calidad y un escudo legal. Al lograr la concertación entre Talento Humano y los jefes de área, se erradica la desarticulación

institucional y se blinda a la Alcaldía frente a glosas o hallazgos administrativos por parte de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca.

● Fase 4: Formalización, Notificación e Integración Laboral → Impacto directo en el

OE4 El último objetivo exige la adopción formal e inserción del manual en la vida administrativa de la entidad. La Fase 4 ejecuta la materialización legal del proyecto: se gestiona la firma del Decreto Municipal por parte del alcalde, se notifica individualmente a los 18 servidores de su nuevo perfil y se vinculan estas fichas a las historias laborales y a la plataforma de Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) de la CNSC. Esta fase consolida el cierre del proyecto. Asegura que la modernización trascienda lo documental y se convierta en la regla del día a día, permitiendo evaluaciones de rendimiento justas y basadas en funciones reales.

Indicadores de Resultado para la Evaluación de Efectividad (Post-Implementación)

Para medir si el plan de acción realmente solucionó la problemática de fondo una vez terminadas las 24 semanas de ejecución, se establecen los siguientes tres indicadores de impacto y efectividad dentro de la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH):

Índice de Reducción del Desfase Operativo (IRDO)

- Objetivo del indicador: Evaluar la efectividad del manual para suprimir las tareas informales o no contabilizadas.

- Fórmula: $IRDO = (1 - [\text{Tareas ejecutadas no descritas en el nuevo MEFCL} /$

Total de tareas operativas reales identificadas]) x 100

- Meta esperada: Lograr un desfase operativo menor al 5 % (frente al 65 % detectado en el diagnóstico inicial).

Porcentaje de Eficiencia en la Concertación de Acuerdos EDL

- Objetivo del indicador: Medir el éxito de la integración del manual actualizado con las metas individuales de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC).

• Fórmula: PE-EDL = (Número de acuerdos EDL alineados con el nuevo Decreto Municipal / Total de servidores del nivel técnico evaluables [18]) x 100

- Meta esperada: 100 % de los compromisos laborales del nivel técnico sincronizados con las nuevas competencias y perfiles en la plataforma de la CNSC.

Índice de Blindaje y Conformidad Normativa Transversal (ICN)

- Objetivo del indicador: Verificar la legalidad del 100 % del proceso y la ausencia de fricciones fiscales o administrativas.

• Fórmula: ICN = (Fichas técnicas con viabilidad jurídica y presupuestal aprobadas [18] / Total de perfiles técnicos reestructurados [18]) x 100

- Meta esperada: 100 % de conformidad legal, garantizando cero (0) observaciones o hallazgos por parte de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca en las auditorías de la vigencia fiscal correspondiente

4. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA SOLUCIÓN, PARTES

INTERESADAS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTOS.

El plan de acción para la modernización del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (MEFCL) de la Alcaldía Municipal de Florida (Valle del Cauca) delimita su alcance de manera estricta a la reestructuración y armonización de los 18 cargos pertenecientes al nivel técnico, garantizando un diagnóstico ocupacional riguroso mediante el levantamiento de cargas laborales reales y la alineación con los marcos normativos vigentes (DAFP, 2021;

López-García & Ramírez-Herrera, 2022; Presidencia de la República, 2015). Esta solución estratégica excluye intencionalmente la modificación de la estructura organizacional o incrementos en los gastos de personal, blindando a la entidad frente a los límites fijados por la Ley 617 de 2000 (Congreso de la República, 2000). Para su viabilidad operativa, se establece un esquema de gobernanza institucional donde convergen actores clave como el alcalde Municipal, el Comité MIPG, la Oficina de Gestión del Talento Humano, los jefes de Dependencia, los 18 servidores técnicos y el equipo consultor externo, asegurando roles claramente distribuidos bajo la matriz de responsabilidades RACI (González-Cruz et al., 2020; DAFP, 2019).

La ejecución de la propuesta se proyecta a lo largo de un horizonte temporal continuo de nueve (9) meses, dividido en fases secuenciales que abarcan el diagnóstico de cargas, el rediseño técnico de las fichas, las mesas de concertación, la viabilidad jurídica, la adopción formal por Decreto Municipal, la concertación de compromisos de Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) ante la CNSC y un período final de seguimiento

post-implementación (Congreso de la República, 2004; Sánchez-Ríos, 2020). La sostenibilidad financiera de este despliegue operativo requiere una inversión total optimizada de

\$16,000,000 COP, financiada mediante Recursos Ordinarios de la administración municipal e invertida principalmente en consultoría técnica e insumos logísticos (Alcaldía Municipal de Florida, 2024). Con esta planificación integral, la Alcaldía de Florida no solo garantiza el uso eficiente e integral de sus recursos, sino que blinda legalmente sus actuaciones ante entes de control como la Contraloría Departamental del Valle del Cauca y potencia el desempeño de su talento humano territorial (Contraloría Departamental del Valle del Cauca, 2023; DAFP, 2021).

4.1. ALCANCE FINAL DE LA SOLUCIÓN

La solución formulada para superar la obsolescencia técnica y funcional del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (MEFCL) de la Alcaldía Municipal de Florida (Valle del Cauca) se delimita de manera precisa para garantizar una intervención focalizada, eficiente y de alto impacto institucional (DAFP, 2021; López-García & Ramírez-Herrera, 2022). Comprender las fronteras operativas del proyecto es fundamental

para administrar adecuadamente las expectativas de la administración municipal, optimizar la ejecución presupuestal y prevenir desviaciones durante la implementación (González-Cruz et al., 2020; Sánchez-Ríos, 2020).

Límites de la intervención (Alcance Incluido vs. Excluido)

● **Límites Poblacionales y Funcionales (Alcance Incluido):** La intervención se circunscribe de forma exclusiva a la reestructuración y armonización de los **18 cargos correspondientes al Nivel Técnico** de la planta de personal centralizada de la Alcaldía Municipal de Florida (Alcaldía Municipal de Florida, 2024). Incluye el levantamiento de cargas laborales reales, el rediseño de las 18 fichas técnicas de empleo público, su validación normativo-operativa, la expedición del Decreto Municipal de adopción y su articulación con los acuerdos de la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) ante la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) (Congreso de la República, 2004; Presidencia de la República, 2015).

● **Fronteras Organizacionales (Alcance Excluido):** El proyecto **no** contempla la modificación de la estructura organizacional de la alcaldía, no implica la creación ni supresión de empleos públicos, ni genera incrementos en la masa salarial o en los gastos de personal de la entidad, dando estricto cumplimiento a los topes de racionalización del gasto fijados por la Ley 617 de 2000 (Congreso de la República, 2000). Asimismo, quedan excluidos del alcance de esta fase los cargos pertenecientes a los niveles Directivo, Asesor, Profesional y Asistencial, así como el personal adscrito a entes descentralizados del orden municipal.

Tabla 8

Delimitación del Alcance de la Intervención para la Actualización del MEFCL (Nivel Técnico)

DELIMITACIÓN DEL ALCANCE DE LA INTERVENCIÓN	
DENTRO DEL ALCANCE (INCLUIDO)	FUERA DEL ALCANCE (EXCLUIDO)
• Reestructuración de 18 fichas de empleo (Nivel Técnico).	• Niveles Directivo, Asesor, Profesional y Asistencial.
• Levantamiento de cargas reales y tareas invisibilizadas.	• Modificación de la planta de personal o estructura organ.
• Ajuste a Ley 909/04, Dec. 785/05 y Dec. 1083/15.	• Incremento de masa salarial o gastos de personal (Ley 617)
• Adopción vía Decreto Municipal y alineación EDL/CNSC.	• Entes descentralizados o adscritos del municipio.

Nota. Elaboración propia basada en las guías metodológicas del DAFP (2021) y el diagnóstico institucional de la Alcaldía Municipal de Florida.

Objetivos Específicos y Resultados Esperados

1. **Diagnóstico Ocupacional Exhaustivo:** Obtener el 100 % de las matrices de cargas de trabajo reales del nivel técnico, visibilizando las tareas cotidianas que no se encontraban formalizadas en el Decreto Municipal 078 de 2015 y reduciendo la brecha perceptual funcional a menos del 5 % (DAFP, 2021; López-García & Ramírez-Herrera, 2022).

2. **Estandarización y Modernización Documental:** Rediseñar las 18 fichas de cargo bajo la metodología del DAFP, garantizando que el 100 % de los perfiles incorporen propósitos principales claros, funciones esenciales con sintaxis técnica, competencias comportamentales, competencias funcionales digitales y la verificación rigurosa de equivalencias de estudio y experiencia conforme al Decreto Ley 785 de 2005 (Presidencia de la República, 2005, 2015).

3. **Consenso y Blindaje Legal-Fiscal:** Alcanzar el 100 % de aprobación técnica y concertación de los perfiles con los jefes de Dependencia y el Comité Institucional de Gestión y Desempeño (MIPG), mitigando en un 100 % el riesgo de hallazgos administrativos o fiscales por parte de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca (Contraloría Departamental del Valle del Cauca, 2023; DAFP, 2019).

4. **Formalización e Integración Laboral:** Lograr la expedición e independización del acto administrativo (Decreto Municipal), la notificación individual formal al 100 % de los servidores técnicos involucrados y la actualización de sus compromisos en el sistema de Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) (Congreso de la República, 2004; DAFP, 2019).

4.2. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN

El éxito de la ejecución del plan de acción depende de una gobernanza clara, donde cada actor institucional conozca sus funciones, responsabilidades y niveles de autoridad (González-Cruz et al., 2020; Sánchez-Ríos, 2020). Para evitar la ambigüedad operativa, se identifican las partes interesadas clave (stakeholders) y se establece una asignación rigurosa de roles basada en la metodología RACI (responsable, Aprobador, Consultado, Informado) adaptada a la administración pública territorial (DAFP, 2019, 2021).

Análisis de Partes Interesadas Clave (Stakeholders)

● **Alcalde Municipal de Florida:** Máxima autoridad nominadora. Su rol es decisorio para la sanción e independización del Decreto Municipal que adopta el nuevo MEFCL.

● **Comité Institucional de Gestión y Desempeño (MIPG):** Órgano colegiado encargado de evaluar la alineación de la propuesta con el modelo de gestión territorial y

otorgar el aval institucional previo a la firma del decreto (DAFP, 2019).

● **Oficina de Gestión del Talento Humano (GETH):** Lidera y coordina la ejecución técnica del proyecto, articulando los insumos entre las dependencias, la consultoría y los entes de control.

● **Jefes de Dependencia (secretarios y directores de Área):** Validan las funciones operativas reales de sus colaboradores, garantizando que los perfiles reestructurados respondan a las metas del Plan de Desarrollo Territorial 2024-2027 (Alcaldía Municipal de Florida, 2024).

● **Servidores Públicos del Nivel Técnico (18 funcionarios):** Proveen la información primaria sobre sus cargas de trabajo y son los beneficiarios directos de la claridad funcional y la certidumbre en sus evaluaciones de desempeño.

● **Equipo Consultor y Asesoría Jurídica Externa:** Responsables de la facilitación metodológica, la sistematización de datos y el análisis de conformidad legal.

● **Contraloría Departamental del Valle del Cauca y Personería Municipal:** Entes de control externo y vigilancia ciudadana que se benefician de la transparencia administrativa y la prevención de irregularidades en la función pública (Contraloría Departamental del Valle del Cauca, 2023).

Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI)

La **Tabla 9** detalla la distribución de roles para cada una de las actividades del plan de acción:

● **R (responsable):** Quien ejecuta la actividad.

- **A (Aprobador):** Quien rinde cuentas y autoriza el producto final.
- **C (Consultado):** Quien aporta información relevante o criterio técnico.
- **I (Informado):** Quien recibe actualización sobre el avance o resultado.

Tabla 9

Matriz RACI para la Actualización del MEFCL en la Alcaldía Municipal de Florida

Fase / Actividad	Equipo GETH	Consultor / Asesor	Jefes de Dependencia	Servidores Técnicos	Comité MIPG	Alcalde Municipal
1.1. Sensibilización y diseño de instrumentos	A	R	C	I	I	I
1.2. Aplicación de encuestas y entrevistas (DAP)	A	R	C	R	I	I
1.3. Consolidación de matriz de cargas reales	A	R	C	I	I	I
2.1. Redacción de propósitos y funciones	A	R	C	I	I	I
2.2. Definición de competencias y requisitos	A	R	C	I	I	I
2.3. Consolidación del manual borrador	A	R	I	I	I	I
3.1. Mesas técnicas de concertación	A	R	R	C	I	I
3.2. Revisión técnica y jurídica	A	R	C	I	C	I
3.3. Aprobación en Comité de Gestión	R	C	C	I	A	I
4.1. Expedición del Decreto Municipal	C	C	I	I	I	A / R
4.2. Notificación individual e historias laborales	R / A	I	I	R	I	I
4.3. Concertación compromisos EDL (CNSC)	A	I	R	R	I	I

Nota. Adaptado de *Guía metodológica para la gestión estratégica del talento humano en las entidades públicas*, por el Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2021, y del *Manual del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)*, por el DAFP, 2019.

4.3 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

El plan de acción se desarrollará en un período continuo de seis (6) meses (24 semanas), estructurado en cuatro fases secuenciales donde la finalización de un hito habilita el inicio de la siguiente etapa técnica (DAFP, 2021; Sánchez-Ríos, 2020).

Cronograma Detallado de Ejecución (Diagrama de Gantt)

La Tabla 10 presenta la distribución temporal semana a semana de cada actividad:

Tabla 10

Cronograma de implementación: 24 semanas (6 meses).

Fase / Actividad	M1 (S1-S4)	M2 (S5-S8)	M3 (S9-S12)	M4 (S13-S16)	M5 (S17-S20)	M6 (S21-S24)	Hito Clave Asociado
Fase 1: Diagnóstico e Inventario							
1.1. Sensibilización e instrumentos	[S1-S2]						Instrumentos validados
1.2. Levantamiento campo (DAP)	[S3-S4]	[S5]					18 DAP completados
1.3. Matriz de cargas reales		[S6]					HITO 1: Matriz Cargas
Fase 2: Rediseño Técnico							
2.1. Propósitos y funciones		[S7-S8]	[S9]				18 Propósitos definidos
2.2. Competencias y requisitos			[S10-S12]				Matriz Requisitos de Ley
2.3. Consolidación borrador				[S13]			HITO 2: Manual Borrador
Fase 3: Validaciones y Viabilidad							
3.1. Mesas técnicas concertación				[S14-S15]			6 Actas de Concertación
3.2. Revisión técnica y jurídica				[S16]	[S17]		Concepto Jurídico
3.3. Aprobación Comité MIPG					[S18]		HITO 3: Acta MIPG
Fase 4: Adopción e Integración							
4.1. Expedición Decreto Municipal					[S19-S20]		HITO 4: Decreto Firmado
4.2. Notificación individual						[S21-S22]	100% Notificaciones
4.3. Ajuste EDL e historias						[S23-S24]	HITO 5: Cierre Proyecto

Nota. *Elaboración propia basada en la planificación operativa territorial bajo lineamientos del DAFP (2021).*

HITOS CLAVE DEL PROYECTO (*KEY MILESTONES*)

Los hitos representan los puntos de control crítico donde la dirección de la entidad evalúa el avance antes de avanzar a la siguiente etapa:

1. **Hito 1 (Semana 6):** Diagnóstico Ocupacional Consolidado. Presentación de la matriz de cargas reales y detección del desfase funcional operacional ante la Oficina de GETH.
2. **Hito 2 (Semana 13):** Documento Borrador del MEFCL. Consolidación de las 18 fichas de empleo técnico bajo estándares DAFP.
3. **Hito 3 (Semana 18):** Aval del Comité MIPG. Emisión del acta de aprobación del manual por parte del Comité Institucional de Gestión y Desempeño.
4. **Hito 4 (Semana 20):** Sanción del Acto Administrativo. Firma e independización del Decreto Municipal de adopción por parte del Alcalde Municipal.
5. **Hito 5 (Semana 24):** Cierre e Integración Laboral. 100 % de los funcionarios notificados, carpetas de historia laboral actualizadas y compromisos EDL ajustados ante la CNSC.

Tabla 11.*Seguimiento post-implementación: 3 meses adicionales.**Horizonte total del proyecto: 9 meses.*

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Fase 1: Diagnóstico e Inventario de Cargas									
1.1. Sensibilización e inducción metodológica	X								
1.2. Aplicación de formularios DAP y entrevistas	X	X							
1.3. Consolidación de matriz de cargas laborales		X							
Fase 2: Rediseño Técnico de Fichas									
2.1. Redacción de propósitos y funciones			X	X					
2.2. Definición de competencias y equivalencias				X	X				
2.3. Consolidación del manual borrador					X				
Fase 3: Validaciones e Institucionalización									
3.1. Mesas técnicas con Jefes de Dependencia					X	X			
3.2. Revisión técnica, jurídica y viabilidad						X			
3.3. Aprobación en Comité de Gestión (MIPG)						X			
Fase 4: Formalización, Notificación y EDL									
4.1. Expedición del Decreto Municipal de adopción							X		
4.2. Notificación individual e historias laborales							X	X	
4.3. Concertación de compromisos EDL (CNSC)								X	
Fase 5: Seguimiento y Evaluación Posterior									
5.1. Monitoreo de adaptación y soporte técnico								X	X
5.2. Informe final de evaluación del proyecto									X

Nota. Elaboración propia basada en la Guía metodológica para la gestión estratégica del talento humano en las entidades públicas (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2021) y en los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión [MIPG] (DAFP, 2019).

4.4. PRESUPUESTO

Tabla 12.

Presupuesto.

Rubro	Valor
Consultoría Técnica Externa (Diseño metodológico, aplicación de formularios DAP, procesamiento de cargas laborales y redacción de perfiles)	\$10,500,000 COP
Asesoría Jurídica Especializada (Revisión de legalidad, equivalencias del Decreto Ley 785/05 y estructuración del borrador de Decreto)	\$3,500,000 COP
Materiales de Oficina y Suministros (Impresión de formularios, instrumentos de campo, carpetas para historias laborales y fotocopias)	\$800,000 COP
Logística de Eventos y Mesas Técnicas (Logística para las jornadas de capacitación, talleres con el nivel técnico y reuniones con Jefes de Dependencia)	\$700,000 COP
Soporte Tecnológico e Licenciamiento (Licenciamiento de software para procesamiento estadístico de cargas y espacio de almacenamiento digital)	\$500,000 COP
Valor Total Proyecto	\$16,000,000 COP

Nota. Elaboración propia basada en la proyección de recursos para la gestión estratégica del talento humano (Alcaldía Municipal de Florida, 2024; Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2021).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- *Alcaldía Municipal de Florida. (2024). Plan de Desarrollo Territorial Florida Valle del Cauca 2024-2027: "Florida de cara a la gente". <https://www.florida-valle.gov.co/planes/plan-de-desarrollo-territorial-florida-valle-20242027>*
- *Blanco-Rivero, L. E. (2021). Priorización de proyectos y decisiones estratégicas en la administración pública. Editorial Universidad del Rosario.*
- *Colombia. Congreso de la República. (1994, 2 de junio). Ley 136 de 1994: Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios. Diario Oficial No. 41.377.*
- *Colombia. Congreso de la República. (2000, 6 de octubre). Ley 617 de 2000: Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994 y se dictan otras normas orientadas a fortalecer la descentralización y la racionalización del gasto público territorial. Diario Oficial No. 44.188.*
- *Colombia. Congreso de la República. (2004, 23 de septiembre). Ley 909 de 2004: Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 45.680.*
- *Colombia. Presidencia de la República. (2005, 17 de marzo). Decreto Ley 785 de 2005: Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales*

para los empleos públicos correspondientes a los niveles territoriales. Diario Oficial No. 45.853.

○ *Colombia. Presidencia de la República. (2015, 26 de mayo). Decreto 1083 de 2015: Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Diario Oficial No. 49.523.*

○ *Contraloría Departamental del Valle del Cauca. (2023). Informe final de auditoría financiera y de gestión Municipio de Florida Valle del Cauca - Vigencia 2022. Contraloría del Valle.*

○ *Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2019). Manual del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) - Versión 3. DAFP.*

○ *Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2021). Guía metodológica para la gestión estratégica del talento humano en las entidades públicas. DAFP.*

○ *Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido por juicio de expertos: Aproximación a su papel en la evaluación psicológica. Avances en Medición, 6(1), 27-36.*

○ *González-Cruz, T. F., Delgado-Verde, M., & Cruz-González, J. (2020). Herramientas de diagnóstico organizacional en la gestión pública local. Editorial Pirámide.*

- *Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.*
- *International Finance Corporation [IFC]. (2019). Project Prioritization and Impact-Complexity Assessment Matrix: A Guide for Public Sector Transformation. World Bank Group.*
- *Latorre, A. (2007). La investigación-acción: Conocer y cambiar la práctica educativa (4.ª ed.). Editorial Graó.*
- *López-García, M. A., & Ramírez-Herrera, J. F. (2022). La actualización del manual de funciones como herramienta clave de eficiencia en la administración pública territorial. Revista de Gestión Pública y Gobernanza, 15(2), 45-63.*