

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>	
Dependencia	Aprobado		Pág.	
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>i(328)</b>	

### RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

<b>AUTORES</b>	<b>ESTEFANIA LANZZIANO ALVERNIA</b>
<b>FACULTAD</b>	<b>CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS</b>
<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>	<b>ADMINISTRACION DE EMPRESAS</b>
<b>DIRECTOR</b>	<b>BELEN TORCOROMA QUINTERO BAYONA</b>
<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>	<b>ASISTENCIA ADMINISTRATIVA A LAS FUNCIONES GERENCIALES DEL CENTRO DE CONVIVENCIA CIUDADANA DEL MUNICIPIO DE OCAÑA</b>

#### RESUMEN

EL PRESENTE TRABAJO, ES EL RESULTADO DE LA ASISTENCIA ADMINISTRATIVA QUE LE FUE BRINDADA AL CENTRO DE CONVIVENCIA CIUDADANA, PARA LO CUAL, SE ESTRUCTURA Y ACTUALIZA EL MARCO AXIOLÓGICO Y ORGANIZACIONAL; SE BUSCA LOGRAR LA COHESIÓN DEL PERSONAL CON ESTOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS, A TRAVÉS DEL DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN INTERNA, QUE A LA VEZ, FORTALEZCA EL CLIMA LABORAL. Y SE FORMULAN Y APLICAN INDICADORES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LAS DEPENDENCIAS QUE LABORA DENTRO DE LA ENTIDAD

#### CARACTERÍSTICAS

<b>PÁGINAS:</b>	<b>PLANOS:</b>	<b>ILUSTRACIONES:31</b>	<b>CD-ROM: 1</b>
-----------------	----------------	-------------------------	------------------



VÍA ACOLSURE, SEDE EL ALGODONAL, OCAÑA N. DE S.  
Línea Gratuita Nacional 018000 121022 / PBX: 097-5690088  
[www.ufpso.edu.co](http://www.ufpso.edu.co)



ASISTENCIA ADMINISTRATIVA A LAS FUNCIONES GERENCIALES DEL CENTRO DE  
CONVIVENCIA CIUDADANA DEL MUNICIPIO DE OCAÑA

AUTORA

ESTEFANIA LANZZIANO ALVERNIA

Trabajo de grado modalidad pasantía presentado para obtener el título de Administrador de  
empresas

DIRECTORA

BELEN TORCOROMA QUINTERO BAYONA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## índice

<b>Resumen .....</b>	<b>14</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>15</b>
<b>Capítulo 1. Asistencia administrativa a las funciones gerenciales del Centro de convivencia ciudadana del municipio de Ocaña. ....</b>	<b>17</b>
1.1 Descripción breve de la empresa .....	17
1.1.1 Misión. ....	18
1.1.2 Visión. ....	18
1.1.3 Objetivos .....	19
<i>1.1.3.1 Objetivo general</i> .....	19
<i>1.1.3.2 Objetivos específicos</i> .....	19
1.1.4 Descripción de la estructura organizacional. ....	20
1.1.5 Descripción de la dependencia a la cual fue asignado .....	22
1.2 Diagnóstico inicial de la dependencia a la cual fue asignado .....	24
1.2.1 Planteamiento del Problema .....	30
1.3    Objetivos de la pasantía .....	32
1.3.1 General .....	32
1.3.2 Específicos .....	32
1.4    Descripción de las actividades a desarrollar en la misma .....	33
1.5    Cronograma de actividades .....	35
<b>Capítulo 2. Enfoques Referenciales.....</b>	<b>37</b>
2.1 Enfoque Conceptual .....	37
2.1.1 Clima laboral.....	37
2.1.2 Cultura organizacional .....	37
2.1.3 Dimensiones del clima organizacional .....	38
2.1.4 La comunicación y el control interno .....	43
2.1.5 Los canales de comunicación .....	44
2.1.6 Fijación de objetivos .....	44
2.1.7 Cultura de la Información .....	44
2.1.8 El tiempo de permanencia de los servidores públicos en la administración pública ...	45
2.1.9 Funciones del organigrama .....	47
2.1.10 Tipos de organigrama .....	48
2.1.11 Misión .....	50
2.1.12 Redacción de la misión .....	51
2.1.13 Visión .....	52
2.1.14 Redacción de la Visión .....	52
2.1.15 Indicadores de desempeño. ....	52
2.1.16 Usos de los indicadores de desempeño .....	53
2.1.17 Tipos de indicadores de desempeño. ....	55
2.1.18 Manuales .....	58
2.2    Enfoque Legal .....	59

2.2.1 Ley 418 del 26 de diciembre de 1997 .....	59
2.2.2 Ley 548 del 23 de Diciembre De 1999 .....	62
2.2.3 Ley 1453 del 24 de Junio del 2011 .....	63
2.2.4 Decreto 2170 del 07 de Julio del 2004 .....	68
2.2.5 Decreto 399 del 14 de Febrero del 2011 .....	70
2.2.6 Decreto 1567 del 05 de Agosto del 1998.....	80
2.2.7 Acuerdo 137 del 14 de enero del 2010 .....	106
<b>Capítulo 3. Informe de Cumplimiento de Trabajo.....</b>	<b>147</b>
3.1 Presentación de resultados del objetivo: estructurar el marco axiológico para el centro de convivencia ciudadana. ....	147
3.1.1. Diseñar un instrumento para recolectar la información organizacional .....	147
3.1.2. Aplicar la entrevista a los responsables de cada dependencia, y al coordinador general .....	147
3.1.3 Análisis e interpretación de la información .....	148
3.1.4 Estructurar cada herramienta y/o elemento del marco axiológico.....	166
3.2 Resultados del objetivo específico: Diseñar un plan de comunicación y motivación interna que fortalezca el clima laboral. ....	189
3.2.1. Diagnóstico de la situación de la comunicación en la organización.....	189
3.2.2 Elección de la estrategia de comunicación .....	224
3.2.3. Diseño del plan de comunicación interna para el centro de convivencia ciudadana	226
3.2.4. Definición del objetivo .....	226
3.2.5. Elección de medios .....	227
3.2.6. Planificación de acciones.....	231
3.2.7. Establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento .....	247
3.2.8. Socialización.....	248
3.3 Resultados del objetivo específico.....	248
3.3.1. Establecer los referentes comparativos, las metas o el valor deseado del indicador.	250
3.3.2 Formular el indicador para medir cada dependencia de la organización y construir fórmulas. ....	251
3.3.3 Determinar la periodicidad de la medición.....	254
3.3.4 Recolectar los datos y aplicar los indicadores. ....	256
3.3.5 Analizar e interpretar los resultados. ....	257
3.3.6 Informe final del desempeño de cada dependencia .....	257
<b>Capítulo 4. Diagnostico Final.....</b>	<b>315</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>318</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>319</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>321</b>

**Apéndices .....322**

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Estructura Organizaciones.....	22
---	----

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Matriz DOFA del centro de convivencia ciudadana.....	28
<b>Tabla 2.</b> Actividades a desarrollar según los objetivos establecidos en la pasantía.....	33
<b>Tabla 3.</b> Cronograma de actividades a desarrollar según los objetivos establecidos en la pasantía.....	35
<b>Tabla 4.</b> Visión u opinión del personal, sobre el presente del Centro de Convivencia Ciudadana.....	148
<b>Tabla 5.</b> Valores que predominan en el personal .....	150
<b>Tabla 6.</b> Conocimiento debido de todos los procedimientos de los cuales el empleado es responsable.....	151
<b>Tabla 7.</b> Conocimiento pleno de la normatividad que rige la entidad. ....	152
<b>Tabla 8.</b> Grado de cumplimiento de la normatividad aplicable para la entidad.....	153
<b>Tabla 9.</b> Consideración de la situación de la entidad dentro del contexto social.....	154
<b>Tabla 10.</b> Calificación del nivel de motivación y compromiso para con el funcionamiento del Centro de Convivencia Ciudadana.....	155
<b>Tabla 11.</b> Continuidad de los proyectos de la entidad independiente a la política de gobierno.....	156
<b>Tabla 12.</b> Puntos fuertes del Centro de Convivencia Ciudadana.....	157
<b>Tabla 13.</b> Puntos débiles del Centro de Convivencia Ciudadana. ....	159
<b>Tabla 14.</b> Mejoras necesarias según los empleados, para que la entidad evolucione en los próximos 5/10 años.....	160
<b>Tabla 15.</b> Participación en la planeación de la entidad. ....	161
<b>Tabla 16.</b> Manera en la que se programan las actividades para el desarrollo y cumplimiento de las funciones.....	162
<b>Tabla 17.</b> Fijación de objetivos a lo largo del tiempo para el cumplimiento de las funciones del empleado. ....	163
<b>Tabla 18.</b> Convocación a reuniones. ....	190
<b>Tabla 19.</b> Definición de las funciones del empleado. ....	191
<b>Tabla 20.</b> Comunicación a tiempo de la información que el empleado necesita para el desempeño de sus funciones. ....	192

<b>Tabla 21.</b> Homogeneidad de la información recibida de las distintas dependencias .....	193
<b>Tabla 22.</b> Comunicación de la utilidad y relevancia del trabajo de cada empleado en la entidad. .....	194
<b>Tabla 23.</b> Conocimiento general de las funciones de servicios/ dependencias del Centro de Convivencia. ....	195
<b>Tabla 24.</b> Valoración interna de las propuestas de los profesionales.....	196
<b>Tabla 25.</b> Presentación del personal nuevo y sus respectivas funciones a los miembros de la entidad.....	197
<b>Tabla 26.</b> Comunicación interna adecuada por parte de las dependencias. ....	198
<b>Tabla 27.</b> Conducta adecuada de los compañeros en cuanto a lenguaje verbal y no verbal. ....	199
<b>Tabla 28.</b> Cultura de cooperación y servicio.....	200
<b>Tabla 29.</b> Molestia frente a la posibilidad de ser evaluado en cuanto a su desempeño y relaciones laborales. ....	201
<b>Tabla 30.</b> Coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace. ....	202
<b>Tabla 31.</b> Fomento del trabajo en equipo.....	204
<b>Tabla 32.</b> Conocimiento de la percepción de la comunidad. ....	205
<b>Tabla 33.</b> Existencia de comentarios o chismes dentro de la comunicación diaria. ....	206
<b>Tabla 34.</b> Inclusión de la misión, visión y políticas dentro de la comunicación formal.....	207
<b>Tabla 35.</b> Satisfacción de los empleados con la comunicación interna. ....	208
<b>Tabla 36.</b> Comunicación de todos los proyectos en marcha al personal.....	209
<b>Tabla 37.</b> Claridad y coherencia de la información recibida. ....	210
<b>Tabla 38.</b> Disposición a participar en un proceso de mejora continua para la entidad, de manera propositiva.....	211
<b>Tabla 39.</b> Recepción de información de las demás dependencias. ....	212
<b>Tabla 40.</b> Falta de interés de los empleados frente a la comunicación interna. ....	213
<b>Tabla 41.</b> Barreras existentes en la actualidad en la comunicación interna del Centro de Convivencia Ciudadana. ....	214
<b>Tabla 42.</b> Canales de comunicación utilizados dentro de la entidad. ....	216

## Lista de Graficas

Grafica 1. Visión del personal sobre la entidad .....	149
Grafica 2. Valores del Personal .....	150
Grafica 3. Conocimiento de los procedimientos.....	151
Grafica 4. Conocimiento de la normatividad.....	152
Grafica 5. Grado de cumplimiento de la normatividad.....	153
Grafica 6. Situación de la entidad en el contexto social .....	154
Grafica 7. Nivel de motivación y compromiso.....	155
Grafica 8. Continuidad de los proyectos de la entidad .....	156
Grafica 9. Puntos fuertes de la entidad .....	158
Grafica 10. Puntos débiles del Centro de Convivencia Ciudadana .....	159
Grafica 11. Mejoras Necesarias .....	160
Grafica 12. Participación en la Planeación .....	161
Grafica 13. Manera en la que se programan las actividades.....	162
Grafica 14. Fijación de Objetivos .....	163
Grafica 15. Convocación a Reuniones.....	190
Grafica 16. Definición de las funciones de trabajo.....	191
Grafica 17. Nivel de comunicación a tiempo.....	192
Grafica 18. Homogeneidad de la Información.....	194
Grafica 19. Reconocimiento de la utilidad y relevancia del trabajo .....	195
Grafica 20. Conocimiento general de las dependencias .....	196
Grafica 21. Valoración interna de las propuestas .....	197
Grafica 22. Realización de presentación del personal nuevo .....	198
Grafica 23. Comunicación interna adecuada .....	199
Grafica 24. Adecuada conducta en el lenguaje.....	200
Grafica 25. Cultura de cooperación y servicio.....	201
Grafica 26. Molestia de ser evaluados .....	202
Grafica 27. Coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace .....	203
Grafica 28. Fomento del trabajo en equipo.....	204
Grafica 29. Conocimiento de la percepción de la comunidad .....	205

Grafica 30. Existencia de chismes o comentarios.....	206
Grafica 31. Inclusión de la misión, visión en la comunicación formal.....	207
Grafica 32. Satisfacción de los empleados con la comunicación interna .....	208
Grafica 33. Comunicación de los proyectos en marcha.....	209
Grafica 34. Claridad y coherencia de la información recibida .....	210
Grafica 35. Disposición participativa .....	211
Grafica 36. Recepción de la información entre dependencias .....	212
Grafica 37. Falta de interés frente a la comunicación interna.....	213
Grafica 38. Barreras en la comunicación interna.....	215
Grafica 39. Canales de Comunicación.....	217

## Lista de Apendices

Apendice A. Encuestas dirigidas a dependencias .....	323
Apéndice B. Evaluacion de La Comunicación Interna del Centro de Convivencia .....	325
Apéndice C. Encuesta de la satisfgaccion del centro de convivencia Ciudadana.....	327
Apendice D. Base de datos usuarios atendidos.....	328

## **Resumen**

El presente trabajo, es el resultado de la asistencia administrativa que le fue brindada al Centro de Convivencia Ciudadana, para lo cual, se estructura y actualiza el marco axiológico y organizacional; se busca lograr la cohesión del personal con estos elementos estratégicos, a través del diseño de un plan de comunicación y motivación interna, que a la vez, fortalezca el clima laboral. Y se formulan y aplican indicadores para evaluar el desempeño de las dependencias que labora dentro de la entidad

## **Introducción**

EL presente trabajo busca brindar asistencia administrativa a las funciones gerenciales del Centro de Convivencia Ciudadana, de la ciudad de Ocaña, este es un programa de índole nacional, bajo la coordinación del Ministerio de Justicia y Derecho, y cuyo objetivo primordial es incentivar el rescate de los valores ciudadanos y la convivencia pacífica.

Debido a la desactualización y desconexión de las estrategias y/o las metas de la entidad, y su personal, que limitan la visión de las funciones de cada empleado, y que dan paso al individualismo. Se han generado barreras en las comunicaciones internas, que fomentan prácticas informales y dañinas en los procesos. Todo lo que ha lesionado la misión, la motivación y el desempeño. Especialmente este último, por la inexistencia de una medición y revisión del mismo, lo que limita su control y corrección.

Para la ejecución del trabajo se desarrollan los objetivos planteados que fueron: estructurar el marco axiológico y organizacional para la entidad; Diseñar un plan de comunicación y motivación interna, que fortalezca el clima laboral. Y finalmente, implementar indicadores para evaluar el desempeño de cada dependencia que labora dentro de la entidad.

Para lo anterior, se construyen los elementos estratégicos de la entidad, de acuerdo a los aportes y a la participación del personal, logrando unificar conceptos y consolidarlos. Se desarrolla una evaluación, sobre la cual se fundamenta las acciones necesarias para restablecer los procesos de comunicación interna. Y, se evalúa y analiza el funcionamiento, y cumplimiento

de las dependencias, a través de la recopilación y análisis de la información correspondiente a los niveles de desempeño, con la aplicación de indicadores.

## **Capítulo 1. Asistencia administrativa a las funciones gerenciales del Centro de convivencia ciudadana del municipio de Ocaña.**

### **1.1 Descripción breve de la empresa**

El centro de convivencia ciudadana es un espacio, donde la comunidad tiene acceso a entidades del orden local, las cuales desarrollan programas e iniciativas que promueven y fomentan los valores ciudadanos, para el mejoramiento de la convivencia, el respeto y conocimiento de los derechos humanos, el deporte, la recreación, el respeto por el medio ambiente, a través del desarrollo de programas como la Cátedra en convivencia, civilidad y ciudadanía, convivencia escolar, cultura ciudadana, el buen trato y el conocimiento y socialización del Código Nacional de Convivencia y Seguridad Ciudadana.

Por ende, busca acercar las instituciones del orden local que trabajan en pro de la convivencia, la cultura ciudadana, la participación ciudadana, los derechos humanos y el medio ambiente, a las comunidades marginadas y excluidas mediante el desarrollo de una serie de programas que le brinden instrumentos a la población, para que éstas puedan encontrar soluciones a muchos de sus problemas cotidianos y el mejoramiento de la calidad de vida.

Por su actividad y funcionalidad, se constituyen como un programa de índole nacional cuya coordinación y direccionamiento recae sobre el Ministerio de Justicia y Derecho, quien realiza la coordinación administrativa y técnica y los municipios en los que se desarrolla el programa son los encargados de su sostenibilidad. (Alcaldía Municipal- Centro de Convivencia Municipal )

Cabe mencionar que el Centro de Convivencia Ciudadana de Ocaña no cuenta con un marco axiológico articulado a una planeación estratégica, ya que posee misión, visión, y objetivos que se encuentran sin actualizar. Cuenta con una estructura orgánica que presenta ciertas falencias en su consolidación y estructuración, no se encuentran bien asignados los niveles jerárquicos, pese a la clasificación que ha diseñado para la diferenciación de las actividades de las dependencias, como: La coordinación, la comisaria de familia, consultorio psicológico, la inspección segunda de policía, la policía comunitaria, policía de infancia y adolescencia, conciliadores en equidad y derecho, la ludoteca, y biblioteca, además de esto los servicios generales.

Es de resaltar que la institución ha solicitado asistencia administrativa a las funciones gerenciales con el fin de tener un direccionamiento claro y que permita que todos sus usuarios o población atendida conozcan sus bases estratégicas así como los niveles de rendimiento de la entidad.

### **1.1.1 Misión.**

Crear espacios de encuentro para la comunidad, donde se ofrezcan servicios, que permitan el mejoramiento de la convivencia, los derechos humanos, la cultura y la participación ciudadana y comunitaria, con el fin de fomentar la convivencia pacífica, que propenda a la construcción de tejido social.

### **1.1.2 Visión.**

El Centro de Convivencia Ciudadana de Ocaña, para el 2015 ocupará el primer lugar dentro del Programa Nacional de Centros de Convivencia, siendo un modelo de espacio, donde

se promuevan los valores ciudadanos y la sana convivencia; a través de la articulación de la oferta institucional local y el empoderamiento comunitario.

### **1.1.3 Objetivos**

#### *1.1.3.1 Objetivo general*

Incentivar el rescate de valores ciudadanos, de cooperación, solidaridad y organización social, como requisito fundamental para el rechazo de la violencia y la consolidación de la gobernabilidad local.

#### *1.1.3.2 Objetivos específicos*

Promover y desarrollar programas en defensa de los Derechos humanos, participación ciudadana, convivencia, construcción de ciudadanía, violencia intrafamiliar, cultura ciudadana.

Agilizar la respuesta institucional del Estado frente a las problemáticas cotidianas del conflicto ciudadano.

Fortalecer a la comunidad y al Estado, con el fin de generar confianza y construir identidad nacional

Promover y desarrollar programas pedagógicos y lúdicos para el mejoramiento de las relaciones sociales y de convivencia.

Desarrollar programas deportivos y culturales para el mejoramiento de la convivencia en zonas afectadas por la violencia. ([www.casasdejusticia.gov.co](http://www.casasdejusticia.gov.co))

#### **1.1.4 Descripción de la estructura organizacional.**

La estructura organizacional interna del Centro de Convivencia Ciudadana y la planta de personal, está estipulada por la Administración Municipal de Ocaña; el objeto social de la entidad con respecto a lo contemplado en el Programa Nacional de Centros de Convivencia y los lineamientos de la alcaldía, está de acuerdo con las disposiciones legales vigentes. La entidad tiene una estructura básica que cuenta con las siguientes áreas funcionales:

Coordinación, es la encargada de velar por el cumplimiento de las directrices y lineamientos generales del Programa Nacional y facilitar el trabajo de las instituciones locales, así como fomentar la convivencia y el compromiso del trabajo de las instituciones locales, el compromiso del trabajo en equipo de todos los funcionarios a su cargo.

La dependencia de comunicaciones, organismos Staff, el cual brinda apoyo a la coordinación y se encarga de fortalecer los canales de comunicación internos e implementar canales de comunicación externos, contribuyendo al logro de los objetivos trazados por la entidad, el cual en la actualidad se encuentra obsoleto.

La Comisaria de Familia, es una institución independiente de la alcaldía local, adscrita al sistema nacional de Bienestar Familiar. Su función principal, es dar protección a los menores y promover la convivencia pacífica en la familia; se encuentra a cargo de un profesional de derecho especializado en casos de familia, apoyado por un auxiliar administrativo.

Además de su equipo interdisciplinario, la Comisaria ofrece un equipo de profesionales en el área de psicología y trabajo social, que pueden realizar valoraciones, terapias individuales, de

pareja o de grupo y hacer seguimiento a los casos para ayudar a superar sus conflictos de violencia intrafamiliar.

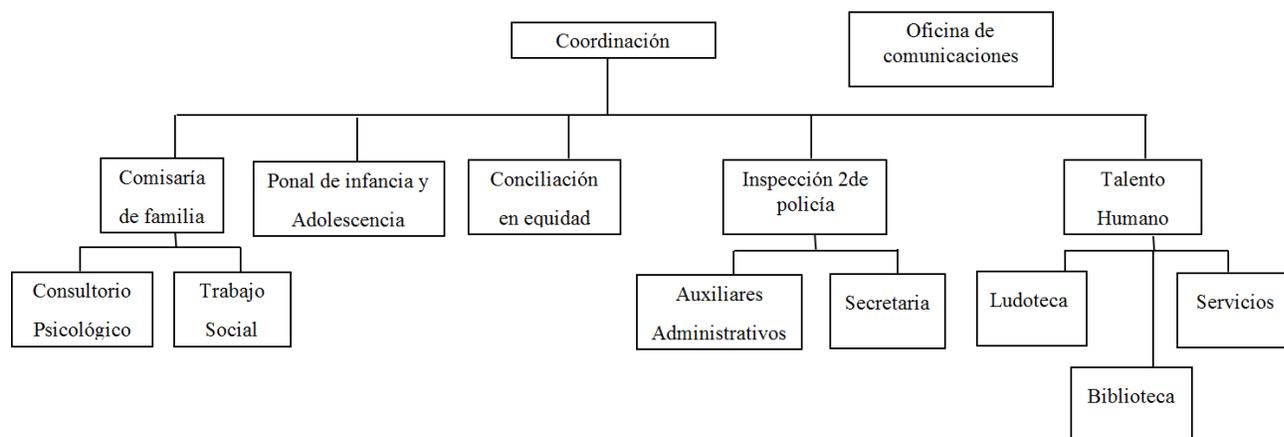
Conciliación en Equidad y Derecho, la oficina se encuentra a cargo de tres conciliadores certificados, que diseñan, gestionan y evalúan diferentes iniciativas relacionadas con la resolución pacífica de conflictos, empleando la equidad como criterio principal, para la generación de acuerdos jurídicos.

La Inspección Segunda de Policía, tiene como propósito mantener y garantizar el orden público interno, protegiendo al ciudadano en materia de seguridad, tranquilidad y convivencia. La dependencia está bajo la dirección de una abogada, que cuenta con dos auxiliares contables y una secretaria.

Biblioteca, su funcionamiento busca fomentar y proveer medios para que los usuarios de cualquier nivel de educación tengan acceso a la información, disminuyendo así la brecha digital, y estimulando el placer por la lectura.

Ludoteca, es un espacio para que los menores participen en actividades lúdicas que les proporcionen formación, por medio del libre juego, pero tratando de recuperar los juegos tradicionales.

El centro de Recepción e información, es el primer contacto que tiene el usuario con el Centro, cuando se quiere hacer una consulta, petición, asesoría y demás. Se encuentra integrada por el personal de servicios generales, que es el responsable de orientar a los usuarios y velar por la vigilancia, el aseo y embellecimiento de la entidad. (Informe de Pasantías Convivencia Ciudadana, 2016)



**Figura 1.** Estructura Organizaciones

**Nota:** Alcaldía Municipal de Ocaña

### 1.1.5 Descripción de la dependencia a la cual fue asignado

La Coordinación es la dependencia asignada desde donde se van a realizar trabajos de apoyo, esta es la encargada de velar por el cumplimiento de las directrices y lineamientos generales del programa nacional y facilitar el trabajo de las instituciones locales así como de fomentar la convivencia y el compromiso del trabajo en equipo respetando las competencias particulares.

El funcionario designado es un profesional o asesor, de carrera administrativa, cuyo perfil está acorde con el Manual de Funciones de la Alcaldía Municipal y posee el conocimiento y la habilidad en resolución y manejo de grupos, y trabajo con comunidad. Las funciones a cargo de la dependencia y por ende del Coordinador son:

1. Recibir y estudiar todo el material sobre el Programa Nacional Centros de Convivencia Ciudadana, previamente entregado por el Ministerio de Justicia y del Derecho, en el cual encontrará toda la información inherente al Programa.
2. Velar por el cumplimiento de los lineamientos generales del Programa.
3. Consolidar, revisar y enviar durante los primeros cinco días de cada mes los informes en documento Word y Excel al Ministerio.
4. Realizar estrategias de divulgación para el conocimiento del Programa y de los servicios prestados por el Centro; junto con el equipo de trabajo tanto en el municipio como en su área rural, buscando de esta manera el acercamiento de la comunidad al trabajo que realiza el Centro de Convivencia Ciudadana.
5. Atender las necesidades administrativas, gestionará recursos económicos, humanos, entre otros; con el fin de propender por el buen funcionamiento, sostenimiento y mantenimiento de las instalaciones del Centro, así como del nombramiento del equipo de trabajo.
6. Ejecutar e implementar los lineamientos establecidos por el Ministerio de Justicia y del Derecho en desarrollo del Programa.
7. El Coordinador deberá capacitarse y recibir la inducción impartida por el Ministerio de Justicia y del Derecho relacionada con el Programa.
8. Servir de puente entre la administración municipal, el Ministerio de Justicia y del Derecho, las entidades aliadas, las instituciones del orden local que hacen parte del Centro y la comunidad.

9. Coordinar y elaborar el Plan de Acción, cronogramas de trabajo que se ejecuten durante el proceso de construcción del Centro, hasta la apertura del mismo previas instrucciones del Ministerio de Justicia y del Derecho.

10. Iniciar el proceso de acercamiento y sensibilización con la comunidad.

11. Gestionar el proceso de divulgación del Programa Nacional de Centros de Convivencia Ciudadana, para lo cual se apoyará en forma estrecha con todos los medios de comunicación existentes en la región.

12. Gestionar con el apoyo del Ministerio de Justicia y del Derecho, el nombramiento de los funcionarios de las entidades del orden municipal con el propósito de que asuman su cargo antes de la apertura del Centro y participen en el proceso de inducción. (Ministerio de Justicia y Derecho)

## **1.2 Diagnóstico inicial de la dependencia a la cual fue asignado**

Desde el 2005, comenzó a funcionar en el municipio de Ocaña, Norte de Santander, el centro de convivencia ciudadana, así como lo han hecho múltiples centros alrededor de todo el país, con el fin de brindar apoyo a la comunidad de la ciudad, contando con una ventaja, dada la ubicación de fácil acceso y reconocimiento para la comunidad ocañera. Las instalaciones seleccionadas, cumplieron con los requerimientos básicos, pero con el paso del tiempo la infraestructura ha sufrido el deterioro respectivo, y presenta algunas fallas actualmente, las cuales inciden directamente en la satisfacción y comodidad del personal en su lugar de trabajo.

De igual forma fue en un inicio, debidamente dotado con todos los recursos correspondientes y necesarios, pero si la tendencia actual continua, estos también continuaran con riesgo inminente a convertirse en obsoletos o poco funcionales, lo que impactaría directamente en el desempeño del personal, así como en el grado de motivación y sentido de pertenencia de los mismos para con el centro de convivencia, y la calidad del servicio ofrecido.

La entidad funciona, bajo la financiación de dos rubros que pertenecen a la secretaria de gobierno, y consolidan la base del adecuado funcionamiento del mismo. Adicional a esto cuenta la posibilidad de acceso al FONSECON, como fuente de cofinanciación para programas y proyectos direccionados a la convivencia pacífica o la construcción de ambiente enfocados a lo mismo.

El programa tiene específicamente definidos su razón de ser y sus metas a través del tiempo, basadas en la filosofía de la entidad, la falencia se encuentra en la desactualización y la desconexión que hay de sus elementos organizacionales y estratégicos, componentes del marco axiológico de la misma; con el personal que de ella forman parte.

El programa está diseñado para dar cumplimiento a una serie de funciones específicas que buscan la atención a la ciudadanía, bajo el fortalecimiento de la sana convivencia. Para esto, se encuentra vinculado con diferentes entidades de orden local, que presentan distintos énfasis y enfoques de satisfacción de necesidades, lo que permite que se consolide un proceso ampliamente articulado y productivo para la población. Pero que en el momento no se ha gestionado o desarrollado de manera eficiente o productiva, para el centro de convivencia ciudadana, dado que no existe un pleno reconocimiento, de la imagen de la entidad, en las personas.

Claramente, todo lo anterior, de gestionarse de forma óptima y productiva, bajo un trabajo de equipo, permitiría una mayor cobertura y cumplimiento para con la comunidad objetivo. La entidad pertenece al sector público, así como sus labores, por lo tanto siempre estarán bajo la mirada crítica y juzgativa de toda una comunidad, es decir siempre estarán bajo el juicio de la opinión pública, situación de riesgo y sumo cuidado, para la imagen del programa, como centro de convivencia ciudadana.

Cuenta con un grupo interdisciplinario que labora de manera permanente dentro de las instalaciones de la entidad, coordinado con el enfoque y las metas del programa. De aquí y dado el carácter público de la entidad, se produce una primera división del personal a nivel interno, entre quienes cuentan con un cargo permanente, y quienes son contratados por periodos o de forma transitoria. Principal influyente en la lesión del clima laboral interno.

Estos últimos, que se vinculan a la entidad de manera transitoria, por efectos de influencia política, pueden generar ciertas alteraciones en las condiciones del ambiente laboral, que de acuerdo al manejo que se le dé, tendrán un impacto positivo o negativo. Claramente la idea es propender porque los resultados siempre sean positivos.

Dentro del contexto social en el cual se desenvuelve, cuenta con la oferta de profesionales en formación afines a las metas y labores de la entidad, que sirven de puente de apoyo para los procesos de mejora continua y correcto cumplimiento. Así como también, cuenta con instituciones de formación en la ciudad, que facilitan el acceso a programas de capacitación y formación para mejorar y estimular el potencial de cada miembro del personal.

De acuerdo a lo estipulado a nivel nacional, cuenta con ocho dependencias como lo son: La coordinación, la comisaria de familia, consultorio psicológico, la inspección segunda de policía, conciliadores en equidad y derecho, la ludoteca, y biblioteca y servicios generales, que dan cumplimiento a sus funciones dentro de la entidad. Y con entidades de orden local a como: Personería municipal, IMDER, Instituto Municipal de Cultura y Turismo, Oficina de Asesora Jurídica, UTA, Policía comunitaria, Gestora Social, Oficina de Desarrollo Comunitario y Desarrollo social. Con estas últimas se trabaja de forma articulada y bajo convenio o sinergia.

Para tales funciones, se encuentran vinculados al Centro de forma directa personal como: comisaria, secretaria de nómina, psicóloga, ludotecaria, bibliotecario, inspectora, conciliador en equidad, dos celadores, una aseadora, y dos personas encargadas de servicios varios.

Dados los servicios ofrecidos y las actividades desarrolladas, la comunidad que se ha beneficiado, ve a la entidad como una opción para mejorar las condiciones de vida y la resolución de sus conflictos, ya que es una ciudad con grandes necesidades socio económicas y culturales, existen oportunidades latentes que se podrían aprovechar en beneficio del centro y su cumplimiento para con las personas.

Tales descripciones se pueden apreciar en la tabla 1, denominada “Matriz DOFA del centro de convivencia ciudadana.

**Tabla 1.***Matriz DOFA del centro de convivencia ciudadana*

<p style="text-align: center;"><b>ASPECTOS INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ASPECTOS EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>F1.</b> Respaldo estatal con financiación pública, de dos rubros que pertenecen a la secretaria de gobierno</p> <p><b>F2.</b> Alianzas establecidas con diferentes entes de orden local.</p> <p><b>F3.</b> Disposición del personal a participar en proceso de mejora continúa.</p> <p><b>F4.</b> Ubicación de fácil acceso a la comunidad</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>D1.</b> Bajo reconocimiento por parte de la comunidad.</p> <p><b>D2.</b> Desactualización del marco axiológico.</p> <p><b>D3.</b> Clima laboral lesionado</p> <p><b>D4.</b> Deterioro de la infraestructura</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1.</b> Ampliar su cobertura.</p> <p><b>O2.</b> Financiamiento de programas y proyectos para seguridad ciudadana a nivel nacional.</p> <p><b>O3.</b> Personal externo como apoyo (Pasantes UFPSO).</p> <p><b>O4.</b> Disponibilidad de programas de capacitación y formación para mejorar los niveles de formación</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <p><b>O1-F2</b> Sinergia de las funciones a través del diseño y la programación de actividades que abarquen un mayor número de población uniendo esfuerzos y recursos con las entidades locales con las cuales se tiene un vínculo de convenio.</p> <p><b>O4-F3</b> Gestionar capacitaciones y formaciones para el personal de manera periódica, buscando elevar y aprovechar al máximo el potencial productivo de cada persona.</p> <p><b>O2, O3-F3</b> Gestionar recursos o financiación para el desarrollo de programas y actividades de gran impacto comunitario y social,</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <p><b>O1, O3- D1</b> Crear convenios con los estudiantes de comunicación social o carreras afines, de la UFPSO, para el diseño e implementación de un plan de marketing público, a través del cual se logre llegar a la comunidad de forma directa y positiva y por ende ampliar la cantidad de personas a quienes llegan los servicios del Centro de convivencia ciudadana.</p> <p><b>O3, O4 – D2, D3</b> Subsanan el clima laboral y lograr un proceso constante de actualización del marco axiológico de la entidad, primero creando conciencia sobre los efectos y la incidencia del mal clima laboral, y segundo trabajar</p>

	apoyados y respaldados en el personal interno y externo disponible, de carácter profesional.	con estudiantes a través de solicitud de pasantes a la UFPSO, para la correcta estructuración de las bases estratégicas y el desarrollo de la cohesión entre el personal y la entidad.  <b>O2 – D4</b> Mejorar las condiciones físicas de las instalaciones del Centro de Convivencia Ciudadana, con la formulación de un proyecto, dirigido a FONSECON, para la financiación y consecución de recursos.
<b>AMENAZAS</b>  <b>A1.</b> Exigencias legales <b>A2.</b> Cambios frecuentes del personal por efectos de la influencia política <b>A3.</b> Opinión pública <b>A4.</b> Insolencia de los equipos y recursos de trabajo.	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>  <b>F2 – A1</b> apoyarse en las demás entidades con las que se encuentra vinculado el centro de convivencia para el adecuado cumplimiento de cualquier nuevo requisito, requerimiento, adecuación o funcionalidad adicional, que por ley o exigencia legal se le imponga en el futuro.  <b>F1 - A4</b> Gestionar mayores recursos o dotación tecnológica, de forma oportuna para no afectar el correcto funcionamiento y cumplimiento de las actividades.  <b>F3 – A2</b> Consolidar como equipo de apoyo, el personal de nómina permanente en la entidad, de forma positiva para brindar apoyo, asesoría y acompañamiento, al	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>  <b>D2 – A1</b> Desarrollar un fuerte sentido de pertenencia del personal que se vincula por rotación, a la entidad, con el fin de que cada una de estas personas se apropie de la misión y visión de la entidad, y la comparta con su círculo social y cotidiano, así cada nuevo personal será nuevo público objetivo al que también se él estará llegando de manera indirecta.  <b>D3- A2</b> Consolidar el marco axiológico que refleje claramente la razón de ser y las metas de la entidad, generan cultura interna y directamente cultura externa positiva frente a la percepción que se tenga o se genere de la entidad, razón por la cual podría ser un arma de confrontación ante posibles

	personal que se vincule como nuevo a la entidad, para desarrollar un trabajo coordinado y no estancar procesos u objetivos fijados.	conflictos con la comunidad o comentarios mal intencionados en pro del daño de la imagen institucional.
--	---	---

**Nota:** La tabla muestra la matriz DOFA que refleja las condiciones en que se encuentran los factores internos y externos del Centro de convivencia ciudadana. Consulta con el responsable de la dependencia de Coordinación (2017).

### 1.2.1 Planteamiento del Problema

Dentro del Centro de convivencia ciudadana, situaciones actuales como: el parcial cumplimiento de las funciones, el individualismo o aislamiento del personal, así como la tensión producto de los comentarios o los llamados “chismes”, dentro del ambiente cotidiano son algunas de las características que permiten identificar en la entidad un mal clima organizacional y el obviar estas situaciones es uno de los errores más simples y más dañinos en los que puede estar incurriendo la coordinación.

Una de las principales causas de un clima laboral negativo es no tener en cuenta los indicadores del ambiente laboral y del desempeño del personal en correspondencia con las funciones que se les ha asignado, ni las diversas herramientas con las que un equipo de recursos humanos puede medir el clima organizacional y el grado de cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad.

A esto hay que sumarle una serie de factores que impiden un clima laboral agradable como lo son: una comunicación interna defensiva: este tipo de comunicación organizacional provoca desconfianza y falta de cooperación, mientras que el instinto de autoprotección y la búsqueda de

excusas crecen, producto de la usencia de un proceso de comunicación estructurado bajo el cual se puedan fundamentar las relaciones y la transmisión de la información de manera eficaz, fundamentalmente por desconocer la importancia y la incidencia que este proceso tiene.

La ausencia de la unidad y sentido de pertenencia al equipo, dada por la poca cohesión del personal con los elementos del marco axiológico, como la misión, visión, los valores y la estructura orgánica; la falta de objetivos y estrategias puntuales para dar el debido cumplimiento, generan las deficiencias presentes, producto de una planeación que no está consolidada, y no es acompañada con los aportes de las personas, ya que la reuniones que se desarrollan en la entidad no están fijadas de forma periódica y no vinculan a todo el personal del Centro de convivencia ciudadana.

La concentración de decisiones en una única persona y la limitación de consenso provoca resistencia a los cambios, menor implicación en las tareas y reducción de la productividad laboral, factores y consecuencias como estas deben ser un llamado de atención directa para la gestión de la coordinación.

Finalmente, la falta de motivación laboral, y los escasos incentivos, produce malestar, tensiones e inconformidad que puede derivar hacia un estado más agresivo y de confrontación con la entidad y su misión, esto lo refleja el personal en sus comportamientos y actitudes produciendo cierta desmotivación laboral, pues consideran que su trabajo no es debidamente reconocido ni resaltado, así como ciertas discusiones y diferencias que se han desarrollado dadas las relaciones entre quienes están contratados de nómina, y quienes ocupan el puesto de forma transitoria.

Todo esto tiene de manera directa efectos en el clima laboral y por ende en los trabajadores, consecuencias como que sus objetivos laborales cambian, la meta ya no es el rendimiento y alcanzar los objetivos de la entidad, sino aguantar las situaciones día a día y luchar contra los obstáculos habituales, lo que implica el desgaste físico, mental y emocional de los empleados.

Estos efectos, son el resultado de inadecuados procesos de gestión en las dimensiones del clima organizacional, hechos como: Una gestión del tiempo y de la calidad ineficientes, son la probabilidad de que haya más retrasos en las entradas a trabajar y mayor números de descansos.

La ausencia del personal, física o mentalmente: ambos tipos de absentismo laboral crecen porque no tienen ganas ni interés en trabajar. Aumentan los conflictos, parando así las actividades laborales y el funcionamiento correcto de la entidad. Y la disminución de la productividad laboral: lo que afecta directamente las metas de cobertura de la entidad, los beneficios económicos, ingresos y gastos, es decir el manejo eficiente de los recursos.

### **1.3 Objetivos de la pasantía**

#### **1.3.1 General**

Brindar asistencia administrativa a las funciones gerenciales del Centro de convivencia ciudadana del municipio de Ocaña.

#### **1.3.2 Específicos**

Estructurar el marco axiológico para el Centro de convivencia ciudadana

Diseñar un plan de comunicación y motivación interna que fortalezca el clima laboral.

Implementar indicadores para la evaluación del desempeño en cada dependencia del centro de convivencia.

#### 1.4 Descripción de las actividades a desarrollar en la misma

**Tabla 2**

Actividades a desarrollar según los objetivos establecidos en la pasantía

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades a desarrollar en la empresa para hacer posible el cumplimiento de los objetivos específicos
<b>Brindar asistencia administrativa a las funciones gerenciales del Centro de convivencia ciudadana del municipio de Ocaña.</b>	Estructurar el marco axiológico para el Centro de convivencia ciudadana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar un instrumento para recolectar información organizacional</li> <li>2. Aplicar la entrevista a los responsables de cada dependencia y al Coordinador general</li> <li>3. Análisis e interpretación de la información</li> <li>4. Estructurar cada herramienta estratégica y organizacional: Misión, Visión, Valores y principios, Organigrama, Manuales.</li> <li>5. Comunicación interna de los resultados</li> </ol>
	Diseñar un plan de comunicación y motivación interna que fortalezca el clima laboral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico de la situación de comunicación en la organización</li> <li>2. Elección de la estrategia de comunicación</li> </ol>

---

	<p><b>3.</b> Diseño del Plan, que contiene:</p> <p>Definición de objetivos</p> <p>Elección de medios</p> <p>Planificación de acciones</p> <p>Temporalización</p> <p>Establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento.</p> <p>Sensibilización</p>
<hr/> <p>Implementar indicadores para la evaluación del desempeño en cada dependencia del centro de convivencia</p>	<hr/> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar las áreas de desempeño a evaluar</li> <li>2. Establecer los referentes comparativos, las metas o el valor deseado del indicador</li> <li>3. Formular el indicador para medir cada nivel de la organización y construir las fórmulas</li> <li>4. Determinar la periodicidad de la medición</li> <li>5. Recolectar los datos y aplicar los indicadores</li> <li>6. Analizar e Interpretar los Resultados</li> <li>7. Comunicar e Informar</li> </ol>

---

**Nota:** Pasante

## 1.5 Cronograma de actividades

**Tabla 3**

*Cronograma de actividades a desarrollar según los objetivos establecidos en la pasantía*

Núm.	ACTIVIDAD A DESARROLLAR	FEB			MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Diseñar un instrumento para recolectar información organizacional	■																		
2	Aplicar la entrevista a los responsables de cada dependencia y al Coordinador general	■																		
3	Análisis e interpretación de la información		■																	
4	Estructurar cada herramienta			■	■	■														
5	Comunicación interna de los resultados					■														
6	Diagnóstico de la situación de comunicación en la organización						■													
6	Elección de la estrategia de comunicación						■													
7	Diseño del Plan, que contiene: Definición de objetivos Elección de medios							■	■	■	■									
	Planificación de acciones Temporalización Establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento. Sensibilización							■	■	■	■									
8	Determinar las áreas de desempeño a evaluar											■								
9	Establecer los referentes comparativos, las metas o el valor deseado del indicador											■								
10	Formular el indicador para medir cada nivel de la organización y construir las fórmulas											■								
11	Determinar la periodicidad de la medición											■								
12	Recolectar los datos y aplicar los indicadores												■	■	■					
13	Analizar e Interpretar los Resultados																■			



## **Capítulo 2. Enfoques Referenciales**

### **2.1 Enfoque Conceptual**

#### **2.1.1 Clima laboral**

El clima organizacional Se refiere a la percepción común o una reacción generalizada de personas (Servidores públicos) ante una situación relacionada con el ambiente laboral. Por ello, puede haber un clima de satisfacción, o insatisfacción, participación, trabajo en equipo o resistencia, desmotivación o desánimo, todo ello direccionado a incrementar la productividad y el rendimiento laboral; en resumen, es una dimensión de la calidad de las relaciones de producción y ambiente, del entorno laboral, ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre los funcionarios de dirección y gerencia y los servidores públicos, y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad pública.

#### **2.1.2 Cultura organizacional**

La cultura organizacional o atmósfera organizacional es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y que comparten sus miembros, se fundamenta en los valores, las creencias y los principios; además, crea el ambiente humano en que los servidores públicos creen en paradigmas y están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores del clima organizacional pueden ser modificados, por efecto del aprendizaje continuo, y generar una cultura organizacional a medida de la entidad, además se da importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte fundamental de la cultura organizacional.

### 2.1.3 Dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional se puede observar a través de ciertas características o dimensiones que contribuyen a que éste se pueda desenvolver sin contratiempos, constituyen dimensiones fundamentales para generar un buen clima organizacional los siguientes:

a) **En la dimensión estructura organizacional:** Los factores relacionados con el sistema formal y estructura piramidal representan la percepción que tienen los servidores públicos acerca de la cantidad de funciones, procedimientos, trámites administrativos y lineamientos establecidos para cumplir sus funciones y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. En la medida en que la organización ponga el énfasis en el estilo burocrático, o en un ambiente de gestión por resultados, de trabajo libre, espontáneo y estructurado con mayor desarrollo de iniciativas y criterios que mejoren la gestión pública, influyen también en el clima organizacional, especialmente en los aspectos de las relaciones de dependencia, comunicación, coordinación y toma de decisiones; por tanto, a través de ella se recogen las percepciones de los sistemas formales, las políticas definidas por la organización, el contenido del trabajo y las relaciones que facilitan la coordinación y control de las acciones, y representa la percepción que tiene los miembros de la organización en el clima organizacional favorable o desfavorable. En conclusión, la estructura organizacional es percibida como un mecanismo efectivo para alcanzar los objetivos propuestos o inefectivo cuando es burocrático basado en el modelo piramidal afectando al proceso de toma de decisiones inmediato y la comunicación no es fluida, factores muy importantes que repercuten en el clima organizacional y por ende en el comportamiento de sus miembros.

**b) La dimensión procesos organizacionales:** Se refiere a las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre la manera cómo la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y otros procesos influyen en el ambiente de trabajo y en los resultados finales de la gestión organizacional.

**c) La dimensión ética y conducta Individual:** Los valores, junto con las normas de conducta y ética, constituyen parte de los principios corporativos, por lo que al estar éstos definidos en la organización, el personal se siente identificado con los mismos. Con respecto a las creencias, éstas existen de forma muy arraigada en la organización, por lo que cada grupo trata de imponer sus propios valores y manera de hacer las cosas, con la sana intención de lograr los resultados. Las normas, las conductas individuales como forma de vida y valores forman parte de la cultura organizacional abarca la percepción sobre el comportamiento humano respecto al desempeño de sus funciones, actitudes, relaciones de grupo, adaptación al cambio que perciben los miembros dentro de su organización.

**d) El liderazgo y dirección:** Los factores de liderazgo y las prácticas de dirección influyen mucho en el clima organizacional a través de los estilos de dirección: autoritaria, participativa, etc., es por ello que, los miembros de la entidad perciben a sus superiores como gerentes preocupados por su organización, capaces de generar un clima de confianza que les permite expresar sus opiniones y compartir sus ideas. La participación y el apoyo de los miembros para con los planteamientos del líder es bastante notoria, de allí que se genere un ambiente organizacional de un alto compromiso organizacional. La credibilidad es una característica importante en el proceso de liderazgo del Núcleo, ya que las relaciones entre sus miembros y superiores denotan una acción tendente a interactuar unos con otros y a consolidar el compañerismo la amistad y el trabajo en equipo.

**e) La motivación:** La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad de esfuerzo y satisfacer algunas necesidades individuales, tales como la promoción en los cargos, las remuneraciones, los sistemas de incentivos, satisfacción y la rotación de cargos, etc. que influyen decididamente en el clima organizacional. En este sentido, se observa el predominio de la recompensa económica como el incentivo que los estimula para sentirse a gusto en la organización y en menor proporción las recompensas (ascensos, becas de estudio, reconocimientos, etc.) que generan prestigio o estatus. Igualmente las políticas gerenciales practicadas por la entidad generan en sus miembros actitudes favorables, lo cual incrementa la satisfacción en el trabajo y, por ende, la productividad.

**f) Comunicación:** Es considerada como la interacción entre funcionarios y servidores públicos permanentemente, al caracterizarse por comunicaciones en todos los sentidos con énfasis en la comunicación de arriba hacia abajo o viceversa, y se percibe que en algunas oportunidades existen fuerzas que distorsionan la comunicación, pero en su mayor proporción llegan a ser imprecisas. Por lo tanto, se deben establecer los canales de comunicación<sup>1</sup> correspondientes. Las normas de control interno en el numeral 4.7. Señala que:

1 Los canales no sólo deben considerar la recepción de información (mensajes apropiadamente transmitidos y entendidos), sino también líneas de entrega que permitan la retroalimentación y distribución para coordinar las diferentes actividades.

2 El diseño de los canales de comunicación debe contribuir al control del cumplimiento de los planes estratégico y operativo, al control del personal de la entidad, y a la ejecución de procesos, actividades y tareas en la entidad.

3 El diseño de los canales de comunicación debe contemplar, al menos, los siguientes aspectos:

- Ajustar los recursos a las necesidades de información y en concordancia con la dimensión organizacional.

- Mejorar la capacidad de procesamiento de la información, aplicando la tecnología informática.

- Coordinar las oportunidades de información entre los diferentes usuarios de la entidad para evitar duplicidad de tareas o superposición entre las mismas.

- Generar formas de relaciones participativas en el ámbito de trabajo, tales como: contactos directos entre gerentes, para lograr la continua transferencia de información entre los mismos Roles de enlace entre sectores, unidades y departamentos que coadyuven al involucramiento general de los miembros de la entidad en sus diversas áreas de competencia y respectivas problemáticas o Equipos de trabajo en relación con tareas ocasionales o periódicas, permitiendo ahorros en el uso de canales de comunicación o Roles integradores, para ayudar a la supervisión de los trabajos, a las relaciones interdisciplinarias y a la mejora de la visión y logro de los objetivos institucionales.

4 Los canales de comunicación deben permitir la circulación expedita de la información, de modo que sea trasladada al funcionario o servidor competente en un formato adecuado para su análisis y dentro de un lapso conveniente que haga posible la toma oportuna de decisiones. Como medida preventiva, estos canales deben ser usados por el personal de manera uniforme y constante. Ello no implica que deba desestimarse por completo la posibilidad de que, para efectos internos, en determinadas circunstancias y condiciones previamente definidas, algunos canales informales resulten ser el medio requerido.

**g) Proceso de interacción e influencia de la coordinación:**

Esta dimensión comprende la coordinación de las actividades en grupo verificadas a través del trabajo en equipo, la interacción de éstos y la participación de sus miembros en el proceso de fijación y cumplimiento de objetivos y métodos de trabajo utilizados. La interacción es considerada de mucha importancia entre los miembros del personal; sin embargo, aun cuando no existe un alto grado de interacción, esto no impide que se actúe en forma integrada en función de los propósitos de la organización. El trabajo en equipo, se percibe como positivo, lo cual ayuda a formar un ambiente de camaradería y mayor oportunidad para departir y discutir nuevas ideas e iniciativas, que redunden en beneficio de la organización.

**h) Rendimiento y entrenamiento:** El nivel de rendimiento de los objetivos es percibido como positivo tomando como base los planes operativos. Al mismo tiempo consideran que el entrenamiento recibido, para el ejercicio de sus actividades en función de esos objetivos, sólo ocurre, lamentablemente, en algunas ocasiones.

**i) Toma de decisiones:** Las organizaciones toman decisiones constantemente, por lo que la identificación y selección de una acción para abordar un problema en particular es parte importante en la labor de la dirección y la gerencia. Los resultados demuestran que las decisiones en la organización son tomadas usualmente en los niveles más altos sin el consenso apropiado de las demás áreas interesadas, lo cual genera ciertas discrepancias o desacuerdos entre directivos y servidores públicos. Sólo algunas veces, parte del conocimiento técnico o profesional que se dispone en las diferentes instancias es tomado en cuenta y es utilizado para las decisiones de mayor importancia, en algunas entidades se toma más el criterio político partidario.

**j) El estrés o tensión organizacional:** Es definido por Robbins como “una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante”; en otras palabras, significa que los funcionarios deben estar preparados para el trabajo a presión sin importar el horario laboral, lo importante es cumplir con el objetivo del trabajo (cumplir o morir). Por lo tanto, el estrés se considera como una experiencia de agotamiento, decepción y pérdida de interés por la actividad laboral y que aparece como una consecuencia del trabajo continuo y rutinario, por consiguiente, este factor también no contribuye a promover un buen clima organizacional.

#### **2.1.4 La comunicación y el control interno**

La comunicación interna es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que fluye hacia abajo, a través de y hacia arriba de la estructura de la entidad, con la finalidad de obtener un mensaje claro y eficaz. Asimismo, debe servir de control, motivación y expresión de los usuarios.

La comunicación interna debe estar orientada a establecer un conjunto de técnicas y actividades para facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la entidad y su entorno, o influir en las opiniones, actitudes y conductas de los clientes o usuarios internos de la entidad, todo ello con el fin de que se cumplan los objetivos.

Es importante establecer buenas relaciones entre el personal de las áreas que componen la entidad, definiendo misiones, responsabilidades y roles con la finalidad de emitir un mensaje adecuado y claro.

### **2.1.5 Los canales de comunicación**

Son medios diseñados de acuerdo con las necesidades de la entidad y que consideran una mecánica de distribución formal, informal y multidireccional para la difusión de la información. Los canales de comunicación deben asegurar que la información llegue a cada destinatario en la cantidad, calidad y oportunidad requeridas

### **2.1.6 Fijación de objetivos**

Para el alcance de los objetivos institucionales, se percibe la colaboración de todos los niveles; sin embargo, siempre existen grupos que rechazan los objetivos por no sentirse identificados con ellos o por considerar que los métodos de trabajo para alcanzarlos, no se relacionan con sus conocimientos, capacidades o habilidades. Con respecto a la fijación de objetivos, consideran que éstos son fijados desde arriba y que sólo reciben las órdenes para alcanzarlos. Esto podría explicarse por la estructura organizativa de la Institución Jerarquizada, así como de los fundamentos implícitos en la misma (Normatividad, subordinación, funcionalidad, de lo imperativo de la autoridad, etc.)

### **2.1.7 Cultura de la Información**

Un riesgo central en las entidades del sector público es la carencia de una cultura de la información, entendida como la práctica del registro permanente y sistemático y de generación de información para proporcionar a los distintos niveles para la toma de decisiones, o de todo aquello que es susceptible de ser convertido en información por su naturaleza pública. En las entidades del Estado se procesa un gran volumen de datos cuya sistematización y procesamiento se efectúa en forma inadecuada e inoportuna, y lo que se informa, muchas veces, no constituye información fundamental para interpretar y entender los procesos. Si aceptamos que la

información es el resultado de recuperar, registrar y procesar una serie de datos dispersos para convertirlos en indicios o indicadores, o en referentes a base de datos con sentido y objetivo; y si además reconocemos que la información adquiere valor en la medida en que es analizada e interpretada y reflexionada para ser convertida en conocimiento, entonces estaremos hablando de información que crea valor por tanto, la cultura de la información debe articularse en torno a procedimientos funcionales formalmente establecidos que den cuenta de los procesos, pero, sobre todo, que sirva para medir resultados del desempeño de la gestión pública. De la misma manera la ausencia de una cultura de la información afecta las relaciones comunicativas entre las entidades y la sociedad. Es preciso reconocer que en términos generales efectivamente las entidades la hacen circular, o por lo menos que la proporcionan aunque sea de manera asistemática, incompleta y poco contextualizada a los medios masivos; precisamente por lo que no disponen de criterios ni parámetros para su difusión no han creado ni los mecanismos ni los procedimientos pertinentes y suficientes para hacerlo en forma adecuada y sistemática.

### **2.1.8 El tiempo de permanencia de los servidores públicos en la administración pública**

La temporalidad en el desempeño de las funciones, es decir, la manera como los servidores públicos se insertan en la administración pública de acuerdo con el horizonte del período de gestión del partido gobernante se desprende de su relación con ellas, como factor de cohesión o desarticulación, buscando elementos comunes que hagan posible la construcción de un clima organizacional adecuado. En estas entidades pueden reconocerse por lo menos cuatro tipos de relación laboral : la de los niveles de dirección (puestos de confianza), la de los servidores públicos de carrera (nombrados) y la de los asesores y contratados (CAS), existiendo muchas

veces una rivalidad soterrada, que no contribuye a construir un buen clima organizacional por cuanto los servidores públicos nombrados conocedores del tejer y manejo de la administración, aunque equivocada muchas veces, se sienten dueños del puesto por haber permanecido por mucho tiempo en la entidad, defendiendo algunos privilegios obtenidos, viendo a los nuevos funcionarios como inexpertos, soñadores sin conocimiento en quehaceres de la administración pública, sorprendiendo a los nuevos funcionarios públicos con recetas y direccionamiento errado que conducen a una mala gestión, inventando o imponiendo sus propios criterios y procesos, manteniendo siempre el control; en otras palabras, ven a los directivos y los nuevos como “visitantes,” cuya permanencia, en última instancia, siempre será transitoria ( por supuesto que existen honradas excepciones ).

En cuanto a los asesores, muchas veces provienen de las canteras del partido gobernante de turno o rezagos de administraciones anteriores cuyo conocimiento en administración pública es cuestionable e impreciso contrastando con los que sí conocen y quieren realizar aportes y que por falta de oportunidad a ser escuchados no se realizan plenamente. Unas relaciones de temporalidades tan fragmentadas y desiguales como éstas, traen a su vez como consecuencia por lo menos cuatro tensiones que afectan el clima organizacional en las entidades:

**1. Una especie de diálogo de sordos** en el cual los nuevos sostienen que es imposible trabajar con el personal de carrera porque no se interesan en nada y no tienen identificación con el proyecto político de cada administración, en cambio los nombrados sostienen que falta de conocimiento en administración pública, liderazgo y compromiso por parte de los “visitantes”, configura una preocupante fisura organizacional que, de no ser superada, difícilmente permite la

construcción de sentido colectivo y de visión compartida y un buen clima organizacional, aspecto que se convierte en un obstáculo importante para generar cualquier proceso de cambio.

**2. Sucede con frecuencia que al comienzo de la nueva administración se trabaja bien,** con ganas de transformar en un ambiente proactivo, pro positivo, que logra resultados mediatos; pero, por lo general, después de un tiempo determinado, disminuye tal energía (sinergia), pasa generalmente porque no se tiene un norte definido (planes y programas, proyectos, metas y objetivos definidos); funcionarios y servidores públicos empiezan a trabajar en función de lo que ya está establecido o por terminar y en función de lo nuevo que puede llegar, lo cual, por obvias razones, trae como consecuencia un clima organizacional negativo de desazón e incertidumbre en cuanto a la continuidad y permanencia de los proyectos y del estilo de dirección y gerencia.

3. Por otro lado, existen problemas que afectan la visión compartida en las entidades públicas, como el hecho de que, se registran adhesiones y simpatías o contradicciones y antipatías con los nuevos funcionarios y con los “asesores” de cada nueva administración (y que decir del nuevo cuerpo de gerentes públicos), que no confieren coherencia organizacional y una estructura adecuada y flexible al cambio difícilmente superable como cultura organizacional.

### **2.1.9 Funciones del organigrama**

Las funciones de los organigramas son:

Establecer la comprensión de los problemas de comunicación.

Orientar a los nuevos trabajadores hacia las relaciones y complejidades estructurales.

Proporcionar una imagen gráfica de la empresa a terceros.

Constituir un elemento técnico valioso para hacer análisis organizacional

### **2.1.10 Tipos de organigrama**

Hay varias formas de clasificar los organigramas: por su finalidad, por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su representación gráfica.

#### **1. Por su finalidad encontramos cuatro tipos de organigrama:**

**Informativo:** Son los organigramas que sirven de información accesible para todos. Solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras.

**Analítico:** Tiene como finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento de la organización así como de cierto tipo de información que presentada gráficamente resulta más fácil de ver y entender (la distribución de la planta de personal, partidas de gastos, remuneraciones, etc.). Va dirigido a personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.

**Formal:** Representa el modelo de funcionamiento planificado de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.

**Informal:** Una vez representado el modelo planificado (organigrama formal) no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

#### **2. Por su naturaleza encontramos tres tipos de organigrama:**

**Micro-administrativos:** Se refieren a una sola organización, pueden referirse a ella de forma global o mencionar alguna de sus áreas.

**Macro-administrativos:** Involucran a más de una organización.

**Meso-administrativos:** Consideran a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Normalmente corresponde al sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

## **2. Por su ámbito encontramos dos tipos de organigramas:**

**Generales:** Contienen información representativa de la organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, mientras que en el privado, suelen hacerlo hasta un nivel de oficina o departamento.

**Específico:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

## **4. Por su contenido encontramos tres tipos de organigramas:**

**Integrales:** Representan todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Es el equivalente a un organigrama general.

**Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

**De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

## **5. Por su representación gráfica encontramos cuatro tipos de organigramas:**

**Verticales:** Representan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y van bajando a través de los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración.

**Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

**Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de representación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

**De bloque:** Son una variante de los verticales e integran un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

**Circulares:** En este tipo de representación, la unidad organizativa de mayor jerarquía se sitúa en el centro de una serie de círculos concéntricos, que representan un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, siendo el centro el punto de mayor autoridad y la última circunferencia la de menor. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras. (Thompson)

### **2.1.11 Misión**

El ejercicio de definir la misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional. Este proceso implica la definición de los productos finales o estratégicos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía. Formular la misión, tal como se observa en el diagrama 5 tiene que ver con las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos, qué hacemos, para quiénes y qué efectos o resultados finales esperamos?

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

En el proceso de PE la fase relativa a la misión puede consistir en un ejercicio de definición de la misma o bien de revisión o actualización en el caso que ya exista.

### **2.1.12 Redacción de la misión**

No es conveniente ser ortodoxos respecto de la redacción de una misión, puede ser tan larga o tan breve como el equipo a cargo de su definición lo crea conveniente.

Sin embargo, su lectura debe permitir a todos los interesados (la propia institución, los usuarios, los ciudadanos, el Ministerio de Hacienda, el Congreso, etc.) comprender ¿cuál es la esencia o especificidad del quehacer institucional? (lo que le confiere identidad a la institución) y que justifica públicamente su existencia. En el recuadro 4 se ejemplifican diferentes tipos de redacción de misión.

Un primer paso para la construcción de la misión es revisar el mandato legal de creación de la entidad/programa. Aun cuando no se trata de copiar literalmente lo expresado en la ley o cuerpo legal específico, éste delimita sin duda lo que se espera que la entidad/programa entregue de acuerdo a los recursos proporcionados. Sin embargo como se verá más adelante la revisión de la “misión” está dirigida a verificarla y actualizarla en función de lo que efectivamente está haciendo la entidad.

### **2.1.13 Visión**

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad y, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. Responde a la pregunta:

¿Cómo queremos ser reconocidos?

Sin duda que la declaración de visión requiere tener muy clara las definiciones estratégicas claves de la entidad y que están reflejadas en la misión, como puede ser apreciado en el diagrama 9 del proceso de planificación estratégica.

### **2.1.14 Redacción de la Visión**

Puede ser más amplia que la misión institucional, y debe contener aspectos que permitan a los usuarios y ciudadanos identificar lo que pueden esperar de la entidad en cuanto a valores, creación de oportunidades, proyección, etc.

Se debe evitar repetir las funciones, y los productos que caracterizan la definición de la misión. Asimismo, no debieran señalarse aquellos aspectos relacionados con los proyectos de modernización de corto plazo. Información indispensable que debe contener la visión?

- Los valores que tiene la entidad y que desea comunicar.
- Cómo quiere ser vista o percibida la institución en el futuro.
- Los estándares de desempeño con los cuales se compromete.

### **2.1.15 Indicadores de desempeño.**

Según la Real Academia Española de la Lengua la palabra “Indicador” significa, “Que indica o sirve para indicar”. Proviene del latín “Indicare”, significa: “Mostrar o significar algo, con indicios y señales”

En el ámbito de la medición del sector público un Indicador de Desempeño puede ser definido como:

“Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los productos (bienes y/o servicios) de la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño”.

### **2.1.16 Usos de los indicadores de desempeño**

En el ámbito público el tema de la evaluación cobra una importancia mayor en la medida que a diferencia del sector privado los parámetros para identificar el cumplimiento de resultados requiere construir medidas explícitas de lo que se considera un buen desempeño. Las instituciones públicas, no cuentan con la “última línea del balance” o “bottom line” que tienen las instituciones privadas a través de indicadores tales como la utilidad y otros. En efecto, la justificación de la existencia pública de esa entidad gubernamental, está dada por un mandato legal, que la faculta a realizar dicha producción de bienes y servicios, sin establecer muy claramente cuál es el resultado esperado. A diferencia del sector privado, las instituciones públicas enfrentan un conjunto de dificultades para precisar e identificar qué es lo que debe producirse, los usuarios y los parámetros con los cuales se juzgará el buen o mal desempeño.

Entre las dificultades más relevantes se mencionan:

- Ambigüedad de los objetivos que tienen que cumplir los organismos públicos.
- Escasa precisión de los productos relevantes o estratégicos (aquellos que son los necesarios para cumplir con la misión institucional), dándose el caso que varias instituciones producen los mismos bienes, o se producen bienes y servicios no relacionados con el quehacer relevante de la institución.

- No existe claridad de quiénes deben responder por los resultados.
- No se establecen las consecuencias del buen o mal desempeño, haciendo que la evaluación muchas veces sea un ejercicio de poca utilidad.
- Los beneficios de la evaluación a través de indicadores de desempeño son múltiples:
  - Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
  - Posibilita la detección de procesos o áreas de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.
  - Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios: eliminar tareas innecesarias o repetitivas, tramites excesivos o se definan los antecedentes para reformulaciones organizacionales.
  - Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre resultados obtenidos y la asignación de presupuesto, contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos.
  - Establece mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos públicos y sienta las bases para un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.
  - Apoya la introducción de sistemas de reconocimientos al buen desempeño, tanto institucionales como grupales e individuales.

### **2.1.17 Tipos de indicadores de desempeño.**

#### **Eficacia**

El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. (Ravines, 2009)

La eficacia es un concepto que da cuenta sólo del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. Las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren los objetivos de una institución: cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final. (Ravines, 2009)

#### **Cobertura**

La cobertura es la expresión numérica del grado en que las actividades que realiza, o los servicios que ofrece, una institución pública son capaces de cubrir o satisfacer la demanda total que por ellos existe. El porcentaje de cobertura de los servicios, actividades o prestaciones, es siempre una comparación de la situación actual respecto al máximo potencial que se puede entregar. (Ravines, 2009)

Dependiendo de los objetivos y metas particulares que se plantee una institución, su cobertura puede tener una expresión en términos geográficos, en términos de un universo o de una demanda potencial a cubrir.

### **Focalización**

Este concepto se relaciona con el nivel de precisión con que las prestaciones y servicios están llegando a la población objetivo previamente establecido. (Ravines, 2009)

Este indicador permite verificar si los usuarios reales a los que se está cubriendo coinciden con la población objetivo. Esto permite identificar las filtraciones en la demanda. Éstas pueden deberse a la fuga de beneficios del programa a los usuarios no elegibles (error de inclusión), o bien en la cantidad de usuarios elegibles que no acceden a los beneficios del programa (error de exclusión). Una segunda manera de construir indicadores de focalización es el análisis de cobertura, en que se mide qué porcentaje de esa población objetivo está recibiendo los bienes o servicios públicos. (Ravines, 2009)

### **Capacidad para cubrir la demanda actual**

Este tipo de medidas de eficacia dice relación con la capacidad que tiene una institución pública para absorber de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus servicios. Este tipo de mediciones son más restringidas que las de cobertura y focalización, debido a que independientemente de cuál sea la "demanda potencial", sólo dice que parte de la demanda real que se enfrenta está siendo satisfecha en las condiciones de tiempo y calidad apropiadas. (Ravines, 2009)

### **Eficiencia**

El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.

La eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible”. (Ravines, 2009)

Un indicador clásico de eficiencia es el costo unitario de producción y el costo promedio, el cual relaciona la productividad física y el costo de los factores e insumos utilizados en la generación de un bien o servicio. En el ámbito de las instituciones públicas existen muchas aproximaciones a este concepto. En general, se pueden obtener mediciones de productividad física, relacionando nivel de actividad, expresado por ejemplo como número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc., y nivel de recursos utilizados (gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.). (Ravines, 2009)

Otro grupo importante de indicadores de eficiencia son los orientados a medir la productividad media de los factores: cuantas unidades de producto se obtienen en promedio por cada unidad de facto (Ravines, 2009)

### **Economía**

Este concepto se puede definir como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio. Indicadores típicos de economía son la capacidad de autofinanciamiento (cuando la institución tiene atribuciones legales para generar ingresos

propios), la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos. (Ravines, 2009)

Otro tipo importante de indicadores de economía son aquellos que relacionan el nivel de recursos financieros utilizados en la provisión de prestaciones y servicios con los gastos administrativos incurridos por la institución. (Ravines, 2009)

### **Calidad del servicio**

La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención. La calidad de servicio se puede mejorar por la vía de mejorar los atributos o características de los servicios que se entregan a los usuarios. (Ravines, 2009)

Entre los medios disponibles para sistematizar la medición y evaluación de estos conceptos se cuentan la realización de sondeos de opinión y encuestas periódicas a los usuarios, la implementación de libros de reclamos o de buzones para recoger sugerencias o quejas. (Ravines, 2009)

#### **2.1.18 Manuales**

Establecen cómo está estructurada cada unidad que la conforma, qué función tiene, quienes ocupan los cargos jerárquicos, qué relaciones se establecen con otras unidades, entre otros detalles que son básicos para el desempeño de la organización en su conjunto.

Manuales de calidad: los manuales conocidos bajo este nombre son los que detallan cómo debe ser la calidad de la gestión, que incluye las distintas áreas de la entidad

Manuales de procedimientos: esta clase de manuales son los que describen paso a paso cuáles son las tareas que deberán llevar adelante cada unidad y cómo estas se vinculan con el resto, para que de esta manera la organización funcione coordinadamente

Manuales técnicos: esta clase de manuales son los que se abocan a la explicación detallada y ordenada de las diferentes técnicas que deben emplearse en la organización para que de esta forma puedan alcanzarse los objetivos preestablecidos

Manuales normativos: manuales como estos son los que incluyen una guía detallada sobre cómo se debe proceder ante ciertas situaciones, así como también cuáles serán las estrategias dentro de la entidad

Manuales de cargos: estos manuales son los que describen qué responsabilidad y rol tiene cada puesto de la entidad, así como también cuál es la relación del mismo con los otros cargos de la entidad.

Manuales de ventas: como su nombre ya deja entrever, se trata de aquellos textos que establecen pautas y procedimientos para llevar adelante las ventas de la organización. (2014).

Tipos de manuales. Tipos. Recuperado de: <http://www.tipos.co/tipos-de-manuales/>

## **2.2 Enfoque Legal**

### **2.2.1 Ley 418 del 26 de diciembre de 1997**

Por la cual se consagran unos instrumentos para la búsqueda de la convivencia, la eficacia de la justicia y se dictan otras disposiciones."

**Artículo 3º.** El Estado propenderá por el establecimiento de un orden social justo que asegure la convivencia pacífica, la protección de los derechos y libertades de los individuos y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados, tendientes a lograr condiciones de igualdad real y a proveer a todos de las mismas oportunidades para su adecuado desenvolvimiento, el de su familia y su grupo social. (Ley 418, 1997)

**Artículo 8º.** En concordancia con el Consejo Nacional de Paz, los representantes autorizados expresamente por el Gobierno Nacional, con el fin de promover la reconciliación entre los colombianos, la convivencia pacífica y lograr la paz, podrán: (Ley 418, 1997)

a) Realizar todos los actos tendientes a entablar conversaciones y diálogos con las Organizaciones Armadas al margen de la ley a las cuales el Gobierno Nacional les reconozca carácter político;

b) Adelantar diálogos, negociaciones y firmar acuerdos con los voceros o miembros representantes de las Organizaciones Armadas al Margen de la ley a las cuales el Gobierno Nacional les reconozca carácter político, dirigidos a obtener soluciones al conflicto armado, la efectiva aplicación del Derecho Internacional Humanitario, el respeto a los derechos humanos, el cese o disminución de la intensidad de las hostilidades, la reincorporación a la vida civil de los miembros de éstas organizaciones y la creación de condiciones que propendan por un orden político, social y económico justo (Ley 418, 1997)

**Artículo 122.** Créase el Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana, que funcionará como una cuenta especial, sin personería jurídica, administrada por el Ministerio del Interior, como un sistema separado de cuenta. (Ley 418, 1997)

El Consejo Superior de Seguridad y Defensa Nacional, establecido mediante Decreto número 2134 de 1992 y el Consejo Técnico Nacional de Inteligencia, establecido en el Decreto número 2233 del 21 de diciembre de 1995, coordinarán la ejecución de los recursos de este Fondo.

La administración del Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana estará a cargo de la Dirección General de Orden Público y Convivencia Ciudadana del Ministerio del Interior.

El Gobierno Nacional, dentro de los tres (3) meses siguientes a la vigencia de esta ley, reglamentará la organización y funcionamiento del Fondo, los objetivos y funciones que le corresponden, el régimen de apropiaciones y operaciones en materia presupuestal y patrimonial necesario para su operación.

Los recursos que recaude la Nación por concepto de la contribución especial del 5% consagrada en el presente capítulo, deberán invertirse por el Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana, en la realización de gastos destinados a propiciar la seguridad ciudadana, la preservación del orden público, actividades de inteligencia, la protección a personas amenazadas, el desarrollo comunitario y en general en todas aquellas inversiones sociales que permitan garantizar la convivencia ciudadana.

Los recursos que recauden las entidades territoriales por este mismo concepto deben invertirse por el Fondo-Cuenta Territorial, en dotación, material de guerra, reconstrucción de cuarteles y otras instalaciones, compra de equipo de comunicación, montaje y operación de redes de inteligencia, recompensas a personas que colaboren con la justicia y seguridad de las mismas, servicios personales, dotación y raciones para nuevos agentes y soldados o en la realización de gastos destinados a generar un ambiente que propicie la seguridad ciudadana, la preservación del orden público, actividades de inteligencia, el desarrollo comunitario y en general a todas aquellas inversiones sociales que permitan garantizar la convivencia pacífica.

### **2.2.2 Ley 548 del 23 de Diciembre De 1999**

**ARTICULO 1o.** Prorrógase la vigencia de la Ley 418 de 1997 por el término de tres (3) años, contados a partir de la sanción de la presente ley. (Ley 548, 1997)

**ARTICULO 3o.** La dirección, administración y ordenación del gasto del Fondo de Seguridad y Convivencia Ciudadana, Fonseca, estarán a cargo del Ministerio del Interior o quien éste delegue.

Además de lo establecido en el artículo 122 de la Ley 418 de 1997, los recursos a que se refiere el artículo 121 de la misma ley deberán invertirse en recompensas a personas que colaboren con la justicia o con organismos de seguridad del Estado, apoyo económico para la reconstrucción de instalaciones municipales del Ejército y de Policía afectadas por actos terroristas y en la construcción de instalaciones de policía que no ofrezcan garantías de seguridad.

El valor retenido para la entidad pública contratante deberá ser consignado directamente en la cuenta bancaria que señale el Ministerio del Interior como administrador del Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana, Fonseca, o favor del Fondo-Cuenta territorial en la institución que señale la institución territorial correspondiente, según el caso.

**ARTICULO 4o.** La presente ley rige a partir de la fecha de su promulgación.

### **2.2.3 Ley 1453 del 24 de Junio del 2011**

Por medio de la cual se reforma el Código Penal, el Código de Procedimiento Penal, el Código de Infancia y Adolescencia, las reglas sobre extinción de dominio y se dictan otras disposiciones en materia de seguridad (Ley 1453, 2011)

#### **Medidas de procedimiento penal para garantizar la seguridad ciudadana**

Se hacen medicaciones a algunos artículos de otras leyes las cuales hablan del procedimiento judicial que se deben realizar, su duración, el proceso de registro y allanamiento

#### **Medidas para garantizar la seguridad ciudadana relacionadas con la extinción de dominio**

Se mencionan modificaciones que se realizan en otras leyes

**Artículo 72. Causales de la acción de extinción del dominio.** El artículo [2º](#) de la Ley 793 de 2002 quedará así:

**Artículo 2°.** *Causales.* Se declarará extinguido el dominio mediante sentencia judicial, cuando ocurriere cualquiera de los siguientes casos:

1. Cuando exista incremento patrimonial injustificado, en cualquier tiempo, sin que se explique el origen lícito del mismo.
2. Cuando el bien o los bienes de que se trate provengan directa o indirectamente de una actividad ilícita.
3. Cuando los bienes de que se trate hayan sido utilizados como medio o instrumento para la comisión de actividades ilícitas, sean destinadas a estas o correspondan al objeto del delito.
4. Cuando los bienes o recursos de que se trate provengan de la enajenación o permuta de otros que tengan su origen, directa o indirectamente, en actividades ilícitas, o que hayan sido destinados a actividades ilícitas o sean producto, efecto, instrumento u objeto del ilícito.
5. Cuando los bienes de que se trate tengan origen lícito, pero hayan sido mezclados, integrados o confundidos con recursos de origen ilícito. Se exceptúan los títulos depositados en los Depósitos Descentralizados de Valores, siempre y cuando los tenedores de esos títulos cumplan satisfactoriamente las normas en materia de prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo que le sean exigibles.

**Parágrafo 1°.** El afectado deberá probar a través de los medios idóneos, los fundamentos de su oposición y el origen lícito de los bienes.

**Parágrafo 2°.** Las actividades ilícitas a las que se refiere el presente artículo son:

1. El delito de enriquecimiento ilícito.
2. Las conductas cometidas, en perjuicio del Tesoro Público y que correspondan a los delitos de peculado, interés ilícito en la celebración de contratos, de contratos celebrados sin requisitos legales, emisión ilegal de moneda o de efectos o valores equiparados a moneda; ejercicio ilícito de actividades monopolísticas o de arbitrio rentístico; hurto sobre efectos y enseres destinados a seguridad y defensa nacionales; delitos contra el patrimonio que recaigan sobre bienes del Estado; utilización indebida de información privilegiada; utilización de asuntos sometidos a secreto o reserva.
3. Las que impliquen grave deterioro de la moral social. Para los fines de esta norma, se entiende que son actividades que causan deterioro a la moral social, las que atenten contra la salud pública, el orden económico y social, los recursos naturales y el medio ambiente, la seguridad pública, la administración pública, el régimen constitucional y legal, el secuestro, el secuestro extorsivo, la extorsión, el proxenetismo, la trata de personas y el tráfico de inmigrantes.

### **Medidas para garantizar la seguridad ciudadana relacionadas con el Código de la Infancia y la Adolescencia**

**Artículo 87. *Funciones de la Policía Nacional para garantizar los Derechos de los Niños, las Niñas y los Adolescentes.*** El artículo 89 de la Ley 1098 de 2006 modificará los numerales 16, 17 y tendrá un numeral 18, los cuales quedarán así:

16. Adelantar labores de vigilancia y control de las instituciones encargadas de ejecutar las sanciones establecidas en el presente Código, a fin de garantizar la seguridad de los niños, niñas y adolescentes y evitar su evasión. De manera excepcional, la Policía de Infancia y Adolescencia

a solicitud del operador, de la autoridad judicial o administrativa podrá realizar control interno en casos de inminente riesgo en la integridad física y personal de los adolescentes o de los encargados de su cuidado personal.

17. Prestar la logística y el recurso humano necesario para el traslado a donde haya lugar de niños, niñas y adolescentes infractores de la ley penal cuando así lo dispongan las autoridades judiciales y administrativas. El cumplimiento de este numeral no excluye la corresponsabilidad de los entes territoriales.

18. Los Comandantes de Estación de acuerdo con su competencia, podrán ordenar el cierre temporal de los establecimientos abiertos al público de acuerdo con los procedimientos señalados en el Código Nacional de Policía, en cumplimiento de las funciones establecidas en los numerales 4, 5, 6 y 7 del presente artículo, de conformidad con los principios rectores y lineamientos establecidos en este Código.

### **Disposiciones en materia de seguridad y convivencia en el deporte profesional**

**Artículo 97.** El que dentro de un espectáculo deportivo, estadio, cancha, tribuna, en el entorno de este, o con ocasión del evento deportivo comete cualquiera de las siguientes conductas, incurrirá en multa de cinco (5) a diez (10) salarios mínimos legales mensuales vigentes y prohibición de acudir a escenarios deportivos por un periodo entre seis (6) meses a tres (3) años:

1. Pretender ingresar, o estar en posesión o tenencia de cualquier tipo de arma de fuego, arma blanca, u objetos peligrosos.

2. Pretender ingresar, o estar en posesión o tenencia de cualquier tipo de estupefacientes.
3. Promover o causar violencia contra miembros de la fuerza pública, con el fin de evitar que esta ejecute un acto propio del servido.
4. Invasión del terreno de juego en torneo profesional.
5. No atender las recomendaciones de los cuerpos de logística en lo que tiene que ver con la ubicación y tránsito de lugares no autorizados para el público, en torneo profesional.
6. Pretender ingresar o ingerir bebidas alcohólicas en torneo de fútbol profesional.

Serán agravantes de la conducta cualquiera de las que a continuación se enumeran, y en tal caso tendrán como sanción multa de ocho (8) a quince (15) salarios mínimos legales mensuales vigentes y prohibición de acudir a escenarios deportivos por un periodo entre un (1) año a seis (6) años:

1. Ser organizador o protagonista en el evento deportivo.
2. Ser dirigente de un club con deportistas profesionales.
3. Actuar bajo los efectos de estupefacientes, psicotrópicos, estimulantes o sustancias análogas.

### **Otras medidas para garantizar la seguridad ciudadana**

**Artículo 100.** Toda persona que obtenga el permiso para el porte de armas, deberá contratar una póliza de responsabilidad civil, para amparar los daños y perjuicios a terceras

personas derivada del uso de la misma. Dicha póliza deberá ser expedida por una compañía de seguros debidamente autorizada. El valor asegurado por cada arma autorizada, no será inferior a 400 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Artículo 101.** Con el fin de desarrollar la Política de Seguridad Ciudadana, el Gobierno Nacional presentará al Congreso de la República durante los seis meses siguientes a la sanción de esta ley, un proyecto de ley tendiente a establecer los aspectos relativos a la prevención del crimen y del delito, formación, educación y cultura de la no violencia en el país.

#### **2.2.4 Decreto 2170 del 07 de Julio del 2004**

**Artículo 1º.** *Naturaleza jurídica.* El Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana, Fonsecaón, es una cuenta especial, sin personería jurídica, administrada por el Ministerio del Interior y de Justicia como un sistema separado de cuentas.

**Artículo 2º.** *Objetivos del Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana.* La inversión de los recursos que recaude la Nación por concepto de la contribución especial del 5% consagrada en la Ley 418 de 1997, por parte del Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana, Fonsecaón, tendrá como objetivo atender gastos tendientes a propiciar la seguridad ciudadana y preservar el orden público, por lo que podrá financiar o cofinanciar proyectos y programas que desarrollen dicho objetivo.

**Artículo 3º.** *Administración del Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana.* La dirección, administración y ordenación del gasto del Fondo estará a cargo del Ministro del Interior y de Justicia o de quien este delegue. Para efectos de la ejecución de los recursos, se atenderán las directrices que señale el Comité Evaluador de Fonsecaón.

**Artículo 4º.** *Funciones de Dirección, Administración y Ordenación del Gasto del Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana.* El Ministro del Interior y de Justicia o quien este delegue, tendrá las siguientes funciones en relación con la dirección, administración y ordenación del gasto de Fonseca:

1. Realizar las operaciones y las actividades administrativas, financieras y contables del Fondo, de acuerdo con las disposiciones legales y reglamentarias.
2. Velar para que ingresen efectivamente al Fondo los recursos provenientes de las distintas fuentes de financiación.
3. Ejecutar los recursos del Fondo, atendiendo las directrices que le señale el Comité Evaluador de Fonseca.
4. Velar por la adecuada y cumplida ejecución de los recursos del Fondo que hayan sido destinados a la financiación o cofinanciación de proyectos o programas.
5. Elaborar la proyección anual de ingresos y gastos y los indicadores de gestión.

**Artículo 5º.** *Administración del Fondo.* El Ministerio del Interior y de Justicia adelantará los trámites contractuales, contables, presupuestales y demás propios de la administración del Fondo, a través de sus dependencias competentes, de acuerdo con los manuales internos de procedimientos.

**Artículo 9º.** *Naturaleza Jurídica y Administración de los Fondos de Seguridad de las Entidades Territoriales.* Los Fondos de Seguridad de las Entidades Territoriales tienen el carácter de "fondos cuenta" y deben ser administrados como una cuenta especial sin personería

jurídica. Estos fondos de seguridad, serán administrados por el Gobernador o el Alcalde según el caso, quienes pueden delegar esta responsabilidad en un Secretario del Despacho.

Los recursos de los fondos cuenta departamentales deberán ser distribuidos atendiendo las necesidades de seguridad en cada jurisdicción y su inversión será determinada por los comités de orden público establecidos en los artículos 11 y 12 del Decreto 2615 de 1991.

**Artículo 10.** *Recursos de los Fondos Territoriales de Seguridad.* Los recursos de los Fondos Territoriales están constituidos principalmente por los ingresos que se recauden de la contribución especial equivalente al cinco por ciento (5%) de los contratos de obra pública que se suscriban para la construcción y mantenimiento de vías de comunicación terrestre o fluvial o puertos aéreos, marítimos o fluviales o los de adición al valor de los existentes, a excepción de los contratos de concesión.

6. Rendir informes que requieran los organismos de control u otras autoridades del Estado,  
y

7. Las demás inherentes a la administración y ordenación del gasto del Fondo.

#### **2.2.5 Decreto 399 del 14 de Febrero del 2011**

### **CAPÍTULO. I**

## **FONDO NACIONAL DE SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA**

**Artículo 1°.** *Naturaleza jurídica.* De conformidad con el artículo 122 de la Ley 418 de 1997, el Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana, FONSECON, es una cuenta

especial, sin personería jurídica, administrada por el Ministerio del Interior y de Justicia como un sistema separado de cuenta.

**Artículo 2°. *Objetivos del Fondo.*** El FONSECON tendrá como objeto recaudar y canalizar recursos tendientes a propiciar la seguridad y convivencia ciudadana para garantizar la preservación del orden público y todas aquellas acciones tendientes a fortalecer la gobernabilidad local y el fortalecimiento territorial, en el marco de la Política y la Estrategia Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana.

**Artículo 3°. *Origen de recursos.*** Los recursos del FONSECON serán los que recaude la Nación por concepto de la contribución especial del 5% de que trata la Ley 418 de 1997, prorrogada, modificada y adicionada por las Leyes 548 de 1999, 782 de 2002, 1106 de 2006 y 1421 de 2010.

**Artículo 4°. *Gastos operativos.*** El FONSECON podrá destinar recursos a gastos operativos, logísticos y de administración, que sean estrictamente necesarios y estén directamente relacionados, para evaluación, aprobación y seguimiento de los programas y proyectos. En ningún caso estos gastos podrán superar el 1.5% del Plan Anual de Inversiones de que trata el numeral 3 del artículo 6° del presente decreto.

**Artículo 5°. *Comité Evaluador.*** El Ministerio del Interior y de Justicia creará un Comité Evaluador responsable de evaluar técnicamente los programas y proyectos presentados a consideración del Fondo por las entidades del orden nacional y territorial, y de recomendar su aprobación, con su debida sustentación técnica, al ordenador del gasto del FONSECON.

El Comité estará conformado por los miembros que el Ministerio designe, de acuerdo con el tipo de programa o proyecto objeto de estudio.

**Artículo 6°. Dirección, administración y ordenación del gasto del FONSECON.** La dirección, administración y ordenación de gastos del FONSECON estará a cargo del Ministerio del Interior y de Justicia, el cual, en ejercicio de tales funciones deberá:

1. Realizar las operaciones y actividades administrativas, financieras, contables y presupuestales, de acuerdo con las disposiciones legales y reglamentarias.
2. Procurar que ingresen efectivamente los recursos provenientes de las distintas fuentes de financiación previstas en la ley.
3. Elaborar un Plan Anual de Inversiones del FONSECON, en el cual se establezcan los programas y proyectos que se ejecutarán en la respectiva anualidad y se prioricen las inversiones que se requieran para dar cumplimiento a la política de seguridad y convivencia ciudadana que formule el Gobierno Nacional.
4. Ejecutar los recursos de acuerdo con el Plan Anual de Inversiones del FONSECON.
5. Procurar la adecuada y cumplida ejecución de los recursos que hayan sido destinados a la financiación y cofinanciación de proyectos.
6. Suministrar la información que requieran los organismos de control u otras autoridades del Estado, sobre la ejecución de los recursos del FONSECON.
7. Las demás inherentes a la administración y ordenación del gasto del Fondo.

**Artículo 7°. Ejecución.** Los programas y proyectos podrán ser ejecutados por el Ministerio del Interior y de Justicia o mediante contratos o convenios con entidades de derecho público. Estas podrán proferir los actos administrativos y adelantar los procesos necesarios para la realización del correspondiente objeto.

**Artículo 8°. Responsabilidad.** La financiación o cofinanciación de programas y proyectos no exime a las entidades nacionales, departamentales, distritales y/o municipales, de cumplir sus obligaciones constitucionales y legales en la preservación de la seguridad y la convivencia ciudadana, y el orden público.

## **CAPÍTULO. II**

### **FONDOS TERRITORIALES DE SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA**

**Artículo 9°. Fondos Territoriales de Seguridad y Convivencia Ciudadana - FONSET.** De acuerdo con lo establecido en el artículo 119 de la Ley 418 de 1997, prorrogada, modificada y adicionada por las Leyes 548 de 1998, 782 de 2002, 1106 de 2006 y 1421 de 2010, artículo 6°, todo municipio y departamento deberá crear un fondo cuenta territorial de seguridad y convivencia ciudadana, con el fin de recaudar los aportes y efectuar las inversiones de que trata la mencionada ley.

**Parágrafo.** El Ministerio del Interior y de Justicia diseñará y pondrá en funcionamiento, en el término de tres (3) meses, contados a partir de la vigencia del presente decreto, un sistema que le permita verificar la creación de los FONSET en las entidades territoriales y realizar seguimiento a las inversiones que las entidades territoriales realizan con los recursos de los

FONSET. El sistema debe permitir conocer los recursos que anualmente ingresan a cada fondo cuenta territorial de seguridad, así como los proyectos y actividades que se financian con éstos.

**Artículo 10. *Naturaleza jurídica y administración de los FONSET.*** Los FONSET son fondos cuenta y deben ser administrados como una cuenta especial sin personería jurídica. Serán administrados por el Gobernador o Alcalde, según el caso, quienes podrán delegar esta responsabilidad en el Secretario de Gobierno, o quien haga sus veces.

**Artículo 11. *Recursos de la contribución especial.*** De conformidad con el inciso 2° del artículo 6° de la Ley 1106 de 2006, todas las personas naturales o jurídicas que suscriban contratos de obra pública, con entidades de derecho público o celebren contratos de adición al valor de los existentes deberán pagar a favor de la Nación, Departamento o Municipio, según el nivel al cual pertenezca la entidad pública contratante una contribución equivalente al cinco por ciento 5% del valor total del correspondiente contrato o de la respectiva adición.

De acuerdo con el inciso 3° del artículo 6° de la Ley 1106 de 2006, las concesiones de construcción, mantenimiento y operaciones de vías de comunicación, terrestre o fluvial, puertos aéreos, marítimos o fluviales pagarán con destino a los fondos de seguridad y convivencia de la entidad contratante una contribución del 2.5 por mil del valor total del recaudo bruto que genere la respectiva concesión.

Según el inciso 5° del artículo 6° de Ley 1106 de 2006, se causará el tres por ciento (3%) sobre aquellas concesiones que otorguen las entidades territoriales con el propósito de ceder el recaudo de sus impuestos o contribuciones.

De conformidad con el párrafo 1° del artículo 6° de la Ley 1106 de 2006, en los casos en que las entidades públicas suscriban convenios de cooperación con organismos multilaterales, que tengan por objeto la construcción de obras o su mantenimiento, los subcontratistas que los ejecuten serán sujetos pasivos de esa contribución.

En cumplimiento del párrafo 2° del artículo 6° de la Ley 1106 de 2006, los socios, copartícipes y asociados de los consorcios y uniones temporales, que celebren los contratos a que se refiere el inciso anterior, responderán solidariamente por el pago de la contribución del cinco por ciento (5%), a prorrata de sus aportes o de su participación.

Para los efectos previstos en el artículo anterior, y de conformidad con el artículo 121 de la Ley 418 de 1997, prorrogado por la Ley 1421 de 2010, la entidad pública contratante descontará el cinco por ciento (5%) del valor del anticipo, si lo hubiere, y de cada cuenta que cancele el contratista.

**Parágrafo.** Las adiciones en valor a todos los contratos a que se refiere el artículo 6° de la Ley 1106 de 2006 están gravadas con la contribución prevista en dicha norma.

**Artículo 12. *Imposición de tasas y sobretasas.*** Modificado por el art. 1°, Decreto Nacional 577 de 2011. Para efectos de la imposición de tasas o sobretasas destinadas a la seguridad y la convivencia ciudadana, el recaudo de los recursos que tengan ocurrencia en un hecho generador de origen distrital o municipal será destinado exclusivamente al fondo territorial de seguridad distrital o municipal. En el evento en que la asamblea departamental imponga un gravamen sobre sujetos pasivos o hechos generadores del nivel distrital o municipal, estos recursos serán destinados al fondo cuenta municipal o departamental donde se causen. En ningún

caso podrá haber duplicidad del mismo gravamen, es decir, no podrá gravarse por más de un ente territorial un mismo hecho generador, a cargo de un mismo sujeto pasivo.

**Artículo 13. *Aportes voluntarios de los municipios y departamentos.*** Adicionales a los recursos contemplados en la Ley 418 de 1997, prorrogada, modificada y adicionada por las Leyes 548 de 1999, 782 de 2002, 1106 de 2006 y 1421 de 2010, los municipios, distritos y departamentos, podrán asignar en sus respectivos presupuestos aportes provenientes de otras fuentes o recursos distintos a los establecidos en la ley para los fondos territoriales de seguridad y convivencia ciudadana. Dichos recursos serán incorporados al Fondo Territorial de Seguridad y Convivencia Ciudadana y destinados a financiar el Plan Integral de Seguridad y Convivencia de que trata este decreto.

**Artículo 14. *Aportes de gremios y personas jurídica.*** De conformidad con lo establecido en la Ley 1421 de 2010, los Fondos de Seguridad y Convivencia Ciudadana de las Entidades Territoriales, previo estudio y aprobación de los Comités Territoriales de Orden Público, podrán recibir aportes de gremios y personas jurídicas cuyo origen lícito deberá estar debidamente soportado, destinados a propiciar y garantizar la seguridad y convivencia ciudadana, cuando así se haya previsto en el presupuesto del departamento, distrito o municipio. Los Comités deberán registrar contablemente los aportes de los gremios y personas jurídicas destinadas a financiar la seguridad y la convivencia ciudadana velarán por la correcta destinación de los recursos. Los aportes, una vez contabilizados, ingresarán al Fondo de la entidad territorial para ser utilizados de manera prioritaria en los programas y proyectos a través de los cuales se ejecute la política de seguridad y convivencia ciudadana que formule el Gobierno Nacional. En ningún caso, los aportes se asignarán con criterio de contraprestación de servicios de seguridad y convivencia, ni

podrán ser destinados para prestar directamente servicios de seguridad o convivencia a favor de quienes lo realizan.

Adicionalmente, cada departamento, distrito o municipio deberá llevar el registro contable de los aportes o donaciones de particulares destinados a los FONSET y reportarlos en los informes, remitidos a la Contaduría General de la Nación en el Formato Único Territorial.

**Artículo 15. *Asignación de recursos de los Fondos de Seguridad y Convivencia Ciudadana.*** Los recursos de los FONSET se deben destinar prioritariamente a los programas y proyectos a través de los cuales se ejecute la política integral de seguridad y convivencia ciudadana, la cual deberá articularse con la política de seguridad y convivencia ciudadana que formule el Gobierno Nacional.

**Parágrafo.** El FONSET podrá destinar recursos a gastos operativos, logísticos y de administración, que sean estrictamente necesarios, para la formulación, diagnóstico, diseño, aprobación, implementación, desarrollo y evaluación de los programas y proyectos. En ningún caso estos gastos podrán superar el 1,5% del Plan Anual de Inversiones definido por el respectivo Gobernador o Alcalde.

**Artículo 16. *Políticas Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana.*** En cada departamento, distrito o municipio, el Gobernador o Alcalde respectivo deberá formular una Política Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana, que contemple los planes, programas y proyectos elaborados conjuntamente con los representantes de la fuerza pública, organismos de seguridad y policía judicial a nivel territorial. Esta política se articulará con la Política y

Estrategia de Seguridad y Convivencia Ciudadana que formule el Gobierno Nacional y deberá ser aprobada por el respectivo Comité Territorial de Orden Público.

**Artículo 17. *Comités Territoriales de Orden Público.*** En cada departamento, distrito o municipio, habrá un Comité Territorial de Orden Público encargado de estudiar, aprobar, hacer seguimiento y definir la destinación de los recursos apropiados para los FONSET. La destinación prioritaria de los FONSET será dar cumplimiento a las Políticas Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana, articulada con la Política y Estrategia de Seguridad y Convivencia Ciudadana.

El Comité estará integrado, de acuerdo con la representación de fuerza pública, organismos de seguridad y policía judicial que operen en el respectivo departamento o municipio, por el Comandante de la Guarnición Militar o quien haga sus veces o su delegado, el Comandante de la Policía, el Director Seccional del Departamento Administrativo de Seguridad (DAS) o su delegado operativo, el Director Seccional del Cuerpo Técnico de Investigación (CTI) de la Fiscalía General de la Nación, el Gobernador o el Alcalde Municipal, según el caso o como su delegado el Secretario de Gobierno o quien haga sus veces, quien lo presidirá.

**Artículo 18. *Funciones de los Comités de Orden Público.*** Son funciones de estos Comités:

1. Coordinar el empleo de la fuerza pública en el marco de formulación de la política integral de seguridad y convivencia ciudadana que se articulará con la política nacional de seguridad y convivencia ciudadana que formule el Gobierno Nacional.
2. Coordinar la implementación de los planes integrales de seguridad.

3. Aprobar los planes integrales y programas de seguridad y convivencia ciudadana, atendiendo las necesidades de seguridad en cada jurisdicción, en el marco de lo establecido en este decreto y de las políticas integrales de seguridad y convivencia ciudadana.

4. Recomendar al Gobernador o Alcalde, los programas y proyectos que se ejecutarán en la respectiva anualidad y se prioricen las inversiones que se requieran para dar cumplimiento a la política integral de seguridad y convivencia ciudadana.

5. De acuerdo con lo anterior, preparar, para aprobación del Gobernador o Alcalde el Plan Anual de Inversiones del fondo cuenta.

6. Evaluar y determinar la necesidad de gestionar ante las autoridades competentes la implementación del Sistema SIES en la respectiva jurisdicción y efectuar seguimiento al mismo.

**Artículo 19. Remisión de informes.** De conformidad con los lineamientos establecidos por la Contaduría General de la Nación, los informes de captación, ejecución e inversión de los recursos de los Fondos de Seguridad y Convivencia Ciudadana de las entidades territoriales serán remitidos a través del Formulario Único Territorial que se remite regularmente a la Contaduría General de la Nación, quien los remitirá al Ministerio del Interior y de Justicia.

**Artículo 20. Vigencia.** El presente decreto rige a partir de su publicación y deroga el artículo 8° del Decreto 4708 de 2009, modifica en lo pertinente, los Decretos 2615 de 1991 y 2170 de 2004 y demás disposiciones que le sean contrarias.

## **2.2.6 Decreto 1567 del 05 de Agosto del 1998**

### **CAPÍTULO I**

#### **Disposiciones comunes**

**Artículo 1º.-** *Campo de Aplicación.* El presente Decreto - Ley se aplica a los empleados del Estado que prestan sus servicios en las entidades regidas por la Ley 443 de 1998.

**Parágrafo.-** En caso de vacíos respecto a la capacitación y a los estímulos en las normas que regulan las carreras especiales a las cuales se refiere la Constitución Política, o en las normas que regulan los sistemas específicos de carrera de que trata el artículo 4 de la Ley 443 de 1998, serán aplicadas las disposiciones contenidas en el presente Decreto - Ley y demás normas que lo reglamenten y complementen. (Decreto 1567, 1998)

### **TÍTULO I**

#### **SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN**

### **CAPÍTULO I**

#### **Disposiciones generales**

**Artículo 2º.-** *Sistema de Capacitación.* Créase el sistema nacional de capacitación, definido como el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de

acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios.

**Artículo 3º.- Componentes del Sistema.** El sistema está integrado por los componentes que se relacionan a continuación:

a. *Disposiciones Legales.* El conjunto de disposiciones legales relacionadas con la materia delimita las competencias y responsabilidades y constituye el marco jurídico que facilita la coordinación de acciones. La capacitación de los empleados se rige por las disposiciones del presente Decreto - Ley y por los decretos reglamentarios que expida el Gobierno Nacional, así como por los actos administrativos emanados de cada entidad, en concordancia con las leyes generales de educación y de educación superior, con las disposiciones reglamentarias de éstas, así como con las normas sobre organización y funcionamiento de la administración pública, sobre carrera administrativa y administración de personal;

b. *Plan Nacional de Formación y Capacitación.* El Gobierno Nacional, mediante el Plan Nacional de Formación y Capacitación, orientará la formulación de los planes institucionales que deben elaborar las entidades públicas. El Plan tiene por objeto formular la política en la materia, señalar las prioridades que deberán atender las entidades públicas y establecer los mecanismos de coordinación, de cooperación, de asesoría, de seguimiento y de control necesarios;

c. *Planes Institucionales.* Con el propósito de organizar la capacitación internamente, cada entidad formulará con una periodicidad mínima de un año su plan institucional de capacitación.

Este deberá tener concordancia con los parámetros impartidos por el Gobierno Nacional a través del Plan Nacional de Formación y Capacitación, con los principios establecidos en el presente Decreto - Ley y con la planeación institucional. Para ello las entidades podrán solicitar asesoría de la Escuela Superior de Administración Pública y el Departamento Administrativo de la Función Pública, entidad ésta que podrá revisar los planes, hacerles las observaciones que considere pertinentes y ordenar los ajustes que juzgue necesarios, los cuales serán de forzosa aplicación. La Comisión de Personal participará en la elaboración del plan y vigilará su ejecución.

d. *Recursos.* Cada entidad contará para la capacitación con los recursos previstos en el presupuesto, así como sus propios recursos físicos y humanos, los cuales debe administrar con eficiencia y transparencia, estableciendo mecanismos que permitan compartirlos con otros organismos para optimizar su impacto. El Departamento Administrativo de la Función Pública apoyará la búsqueda de mecanismos de coordinación y de cooperación institucional que hagan posible utilizar con mayor eficiencia los recursos disponibles para hacer capacitación en las entidades del Estado.

e. *Organismos.* Además de sus responsabilidades desde el punto de vista de su propia gestión interna, las siguientes entidades tienen atribuciones especiales en relación con el sistema de capacitación:

1. *Departamento Administrativo de la Función Pública.* Como organismo superior de la administración pública le corresponde establecer las políticas generales, formular y actualizar el Plan Nacional de Formación y Capacitación conjuntamente con la Escuela Superior de Administración Pública y coordinar su ejecución; expedir normas, brindar asesoría, diseñar y adaptar metodologías, llevar a cabo acciones de divulgación y seguimiento.

2. *Escuela Superior de Administración Pública.* Además de las funciones establecidas en sus estatutos, le corresponde participar en la elaboración, la actualización y el seguimiento del Plan, así como prestar asesoría a las entidades que lo soliciten para la ejecución de éste. Le corresponde igualmente diseñar el currículo básico de los programas de inducción y de reinducción, siguiendo las orientaciones que imparta el Departamento Administrativo de la Función Pública.

3. *Entidades.* Cada entidad tiene el deber de ejecutar internamente las políticas impartidas por el Gobierno Nacional, formular los planes internos y participar en programas conjuntos con otros organismos para optimizar el uso de los recursos.

4. *Escuelas Públicas de Formación y Capacitación.* Se entiende por escuelas públicas de formación y capacitación aquellas dependencias de organismos públicos organizadas para impartir de manera permanente formación y capacitación a empleados del Estado y que, para tal efecto, llevan a cabo actividades docentes y académicas. Como componentes del sistema de capacitación deben propender por actuar integradamente para el mejor aprovechamiento de los recursos, diseñar conjuntamente soluciones de formación y capacitación, incentivar la investigación en temas propios de la función pública y desarrollar fortalezas pedagógicas.

**Artículo 4º.-** *Definición de capacitación.* Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.

**Parágrafo.-** *Educación Formal.* La educación definida como formal por las leyes que rigen la materia no se incluye dentro de los procesos aquí definidos como capacitación. El apoyo de las entidades a programas de este tipo hace parte de los programas de bienestar social e incentivos y se regirá por las normas que regulan el sistema de estímulos.

**Artículo 5º.-** *Objetivos de la Capacitación.* Son objetivos de la capacitación.

- a. Contribuir al mejoramiento institucional fortaleciendo la capacidad de sus entidades y organismos;
- b. Promover el desarrollo integral del recurso humano y el financiamiento de una ética del servicio público;
- c. Elevar el nivel de compromiso de los empleados con respecto a las políticas, los planes, los programas, los proyectos y los objetivos del Estado y de sus respectivas entidades;

d. Fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales;

e. Facilitar la preparación pertinente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral, así como de incrementar sus posibilidades de ascenso dentro de la carrera administrativa.

**Artículo 6º.- Principios Rectores de la Capacitación.** Las entidades administrarán la capacitación aplicando estos principios.

a. *Complementariedad.* La capacitación se concibe como un proceso complementario de la planeación, por lo cual debe consultarla y orientar sus propios objetivos en función de los propósitos institucionales;

b. *Integralidad.* La capacitación debe contribuir al desarrollo del potencial de los empleados en su sentir, pensar y actuar, articulando el aprendizaje individual con el aprendizaje en equipo y el aprendizaje organizacional;

c. *Objetividad.* La formulación de políticas, planes y programas de capacitación debe ser la respuesta a diagnósticos de necesidades de capacitación previamente realizados utilizando procedimientos e instrumentos técnicos propios de las ciencias sociales y administrativas;

d. *Participación.* Todos los procesos que hacen parte de la gestión de la capacitación, tales como detección de necesidades, formulación, ejecución y evaluación de planes y programas, deben contar con la participación activa de los empleados;

- e. *Prevalencia del Interés de la Organización.* Las políticas y los programas responderán fundamentalmente a las necesidades de la organización;
- f. *Integración a la Carrera Administrativa.* La capacitación recibida por los empleados debe ser valorada como antecedentes en los procesos de selección, de acuerdo con las disposiciones sobre la materia.
- g. *Prelación de los Empleados de Carrera.* Para aquellos casos en los cuales la capacitación busque adquirir y dejar instaladas capacidades que la entidad requiera más allá del mediano plazo, tendrá prelación los empleados de carrera. Los empleados vinculados mediante nombramiento provisional, dada la temporalidad de su vinculación, sólo se beneficiarán de los programas de inducción y de la modalidad de entrenamiento en el puesto de trabajo.
- h. *Economía.* En todo caso se buscará el manejo óptimo de los recursos destinados a la capacitación, mediante acciones que pueden incluir el apoyo interinstitucional.
- i. *Énfasis en la Práctica.* La capacitación se impartirá privilegiando el uso de metodologías que hagan énfasis en la práctica, en el análisis de casos concretos y en la solución de problemas específicos de la entidad.
- j. *Continuidad.* Especialmente en aquellos programas y actividades que por estar dirigidos a impactar en la formación ética y a producir cambios de actitudes, requieren acciones a largo plazo.

## CAPÍTULO II

### Inducción y Reinducción

**Artículo 7º.-** *Programas de Inducción y reinducción.* Los planes institucionales de cada entidad deben incluir obligatoriamente programas de inducción y de reinducción, los cuales se definen como procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en éste habilidades gerenciales y de servicio público y suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo. Tendrán las siguientes características particulares:

a. *Programa de Inducción.* Es un proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación. El aprovechamiento del programa por el empleado vinculado en período de prueba deberá ser tenido en cuenta en la evaluación de dicho período. Sus objetivos con respecto al empleador son:

1. Iniciar su integración al sistema deseado por la entidad, así como el fortalecimiento de su formación ética.
2. Familiarizarlo con el servicio público, con la organización y con las funciones generales del Estado.
3. Instruirlo acerca de la misión de la entidad y de las funciones de su dependencia, al igual que sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos.

4. Informarlo acerca de las normas y las decisiones tendientes a prevenir y a reprimir la corrupción, así como sobre las inhabilidades e incompatibilidades relativas a los servidores públicos.

5. Crear identidad y sentido de pertenencia respecto de la entidad;

a. *Programas de Reinducción.* Está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos, que más adelante se señalan. Los programas de reinducción se impartirán a todos los empleados por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan dichos cambios, e incluirán obligatoriamente un proceso de actualizaciones acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa. Sus objetivos específicos son los siguientes:

1. Enterar a los empleados acerca de reformas en la organización del estado y de sus funciones.

2. Informar a los empleados sobre la reorientación de la misión institucional, lo mismo que sobre los cambios en las funciones de las dependencias y de su puesto de trabajo.

3. Ajustar el proceso de integración del empleado al sistema de valores deseado por la organización y afianzar su formación ética.

4. Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los empleados con respecto a la entidad.

5. A través de procesos de actualización, poner en conocimiento de los empleados las normas y las decisiones para la prevención y supresión de la corrupción, así como informarlos de las modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servicios públicos.

6. Informar a los empleados acerca de nuevas disposiciones en materia de administración de recursos humanos.

**Artículo 8°.-** *Currículo Básico de los Programas de Inducción y de Reinducción* La Escuela Superior de Administración Pública diseñará el contenido curricular de los programas de inducción y reinducción, de acuerdo con las políticas impartidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

**Parágrafo.-** Mientras la Escuela Superior de Administración Pública expide el currículo básico de los programas de inducción y de reinducción, las entidades diseñarán sus propios programas siguiendo las orientaciones generales contenidas en el presente Decreto - Ley y en todo caso deben estar dirigidos a lograr todos los objetivos aquí señalados.

### **CAPÍTULO III**

#### **Áreas y modalidades de la capacitación**

**Artículo 9°.-** *Áreas.* Para efectos de organizar la capacitación, tanto los diagnósticos de necesidades como los planes y programas correspondientes se organizarán teniendo en cuenta dos áreas funcionales:

- a. *Misional o Técnica.* Integran esta área las dependencias cuyos o servicios constituyen la razón de ser de la entidad. Sus clientes o usuarios son externos a la entidad;
- b. *De Gestión.* Esta área constituida por las dependencias que tienen por objeto suministrar los bienes y los servicios que requiere internamente la entidad para su adecuado funcionamiento.

**Artículo 10°.-** *Modalidades de Capacitación.* La capacitación podrá impartirse bajo modalidades que respondan a los objetivos, los principios y las obligaciones que se señalan en el presente Decreto - Ley. Para tal efecto podrán realizarse actividades dentro o fuera de la entidad.

## **CAPÍTULO IV**

### **Régimen de obligaciones**

**Artículo 11°.-** *Obligaciones de las Entidades.* Es obligación de cada una de las entidades:

- a. Identificar las necesidades de capacitación, utilizando para ello instrumentos técnicos que detecten las deficiencias colectivas e individuales, en función del logro de los objetivos institucionales;
- b. Formular, con la participación de la Comisión de Personal, el plan institucional de capacitación, siguiendo los lineamientos generales impartidos por el Gobierno Nacional y guardando la debida coherencia con el proceso de planeación institucional;
- c. Establecer un reglamento interno en el cual se fijen los criterios y las condiciones para acceder a los programas de capacitación;

- d. Incluir en el presupuesto los recursos suficientes para los planes y programas de capacitación, de acuerdo con las normas aplicables en materia presupuestal;
- e. Programar las actividades de capacitación y facilitar a los empleados su asistencia a las mismas;
- f. Establecer previamente, para efectos de contratar actividades de capacitación, las condiciones que éstas deberán satisfacer en cuanto a costos, contenidos, metodologías, objetivos, duración y criterios de evaluación;
- g. Llevar un archivo de la oferta de servicios de capacitación de organismos públicos como de antes privados, en el cual se indiquen la razón social, las áreas temáticas que cubren, las metodologías que emplean, así como observaciones evaluativas acerca de la calidad del servicio prestado a la entidad;
- h. Evaluar, con la participación de la Comisión de Personal, el impacto del plan de capacitación, adoptado y aplicando para ello instrumentos técnicos e involucrando a los empleados;
- i. Presentar los informes que soliciten el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública.
- j. Ejecutar sus planes y programas institucionales con el apoyo de sus recursos humanos o de otras entidades, de sus centros de capacitación o los del sector administrativo al cual pertenecen, de la Escuela Superior de Administración Pública o de establecimientos públicos o privados legalmente autorizados, o con personas naturales o jurídicas de reconocida idoneidad. La contratación se ceñirá a las normas vigentes sobre la materia.

k. Diseñar los programas de inducción y de reinducción a los cuales se refiere este Decreto - Ley e impartirlos a sus empleados, siguiendo a las orientaciones curriculares que imparta la Escuela Superior de Administración Pública bajo la orientación del Departamento Administrativo de la Función Pública.

**Artículo 12º.-** *Obligaciones de los Empleados con Respecto a la Capacitación.* El empleado tiene las siguientes obligaciones en relación con la capacitación:

- a. Participar en la identificación de las necesidades de capacitación de su dependencia o equipo de trabajo;
- b. Participar en las actividades de capacitación para las cuales haya sido seleccionado y rendir los informes correspondientes a que haya lugar;
- c. Aplicar los conocimientos y las habilidades adquiridos para mejorar la prestación del servicio a cargo de la entidad;
- d. Servicio de agente capacitador dentro o fuera de la entidad, cuando se requiera;
- e. Participar activamente en la evaluación de los planes y programas institucionales de capacitación, así como de las actividades de capacitación a las cuales asista;
- f. Asistir a los programas de inducción o reinducción, según su caso, impartidos por la entidad.

## **TÍTULO II**

### **SISTEMA DE ESTÍMULOS PARA LOS EMPLEADOS DEL ESTADO**

#### **CAPÍTULO I**

##### **Disposiciones generales del sistema de estímulos**

**Artículo 13°.-** *Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado.* Establécese el sistema de estímulos, el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

**Artículo 14°.-** *Finalidades del Sistema de Estímulos.* Son finalidades del sistema de estímulos las siguientes:

- a. Garantizar que la gestión institucional y los procesos de administración del talento humano se manejen integralmente en función del bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de los empleados;
- b. Proporcionar orientaciones y herramientas de gestión a las entidades públicas para que construyan una vida laboral que ayude al desempeño productivo y al desarrollo humano de los empleados;
- c. Estructurar un programa flexible de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los empleados y de los grupos de trabajo de las entidades;
- d. Facilitar la cooperación interinstitucional de las entidades públicas para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados.

**Artículo 15°.-** *Fundamentos del Sistema de Estímulos.* Son los principios axiológicos que sustentan y justifican el sistema:

a. *Humanización del Trabajo.* Toda actividad laboral deberá brindar la oportunidad de que las personas crezcan en sus múltiples dimensiones cognitiva, efectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica y desarrollen sus potencialidades creativas mejorando al mismo tiempo la gestión institucional y el desempeño personal.

b. *Equidad y Justicia.* Este principio considera que sin desconocer la singularidad de cada persona, el sistema de estímulos deberá provocar actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de oportunidades, de tal manera que la valoración de los mejores desempeños motive a los demás para que sigan mejorando.

c. *Sinergia.* Este principio se orienta en buscar que todo estímulo que se dé al empleado beneficie a la organización en su conjunto a través de la generación de valor agregado; más que considerar la motivación de unos pocos empleados en el corto plazo, debe procurar el bienestar del conjunto de empleados en relación con la organización y dentro de la continuidad del tiempo;

d. *Objetividad y Transparencia.* Los procesos que produzcan a la toma de decisiones para el manejo de programas de bienestar e incentivos deberán basarse en criterios y procedimientos objetivos, los cuales serán conocidos por todos los miembros de la entidad.

e. *Coherencia.* Este principio busca que las entidades desarrollen efectivamente las responsabilidades que les corresponden dentro del sistema de estímulos. Las entidades deberán cumplir con los compromisos adquiridos a través de sus programas de bienestar e incentivos.

f. *Articulación*. La motivación del empleado deberá procurarse integrando acciones, proyectos, programas y estrategias que contribuyan simultáneamente a la satisfacción de sus necesidades materiales y espirituales.

**Artículo 16º.-** *Componentes del Sistema de Estímulos*. El sistema de estímulos está integrado por los siguientes componentes:

a. *Políticas Públicas*. Las orientaciones y los propósitos del sistema de estímulos estarán definidos por las políticas de administración pública, de organización y gestión administrativa, de gestión del talento humano y en especial por las políticas de bienestar social a través de las cuales se garantizará el manejo integral de los procesos organizacionales y de la gestión humana;

b. *Planes*. La organización de las acciones y de los recursos para el desarrollo institucional de las entidades y para el manejo y la promoción del talento humano en función de un desempeño efectivo, estará consignada en sus respectivas programaciones y en éstas se incluirán, en forma articulada, los planes, programas y proyectos de capacitación, bienestar e incentivos con el fin de garantizar su efectivo cumplimiento.

c. *Disposiciones Legales*. Las leyes, los decretos y las disposiciones que regulan la organización y el funcionamiento de la administración pública y el sistema de administración de personal, en especial aquellas disposiciones que desarrollan el manejo del bienestar social y los programas de incentivos, constituirán el marco de actuación de las entidades en el diseño y la ejecución de programas de bienestar e incentivos para los empleados del Estado. Las normas sobre bienestar social e incentivos serán flexibles y adaptables y propenderán por la gestión autónoma y descentralizada de las entidades.

d. *Entidades*. El elemento dinamizador del sistema de estímulos será el conjunto de las entidades públicas. Estas actuarán según su competencia administrativa como:

- a. Directoras del sistema;
- b. Coordinadoras o proveedoras;
- c. Ejecutoras

a. *Los programas de bienestar social e incentivos*. El sistema de estímulos a los empleados del Estado expresará en programas de bienestar social e incentivos. Dichos programas serán diseñados por cada entidad armonizando las políticas generales y las necesidades particulares e institucionales.

**Artículo 17º.- Competencia y Responsabilidades.** El sistema de estímulos a los empleados estará a cargo de las siguientes entidades, las cuales tendrán las responsabilidades que a continuación se describen:

a. *El Departamento Administrativo de la Función Pública*. Ejercerá la dirección del sistema; para ello formulará las políticas de administración pública, de desarrollo del talento humano y de bienestar social que orienten el sistema; asesorará sobre la materia y fomentará la coordinación interinstitucional para el diseño y la ejecución de los programas;

b. *Entidades Públicas de Protección y Servicios Sociales*. Facilitarán, mediante convenios, sus servicios y programas especiales para el desarrollo de programas de bienestar social e incentivos que diseñen las entidades públicas;

c. *Entidades Públicas del orden Nacional y Territorial*. Actuarán con autonomía administrativa en el marco de las disposiciones vigentes para diseñar en su interior y poner

en marcha en coordinación con otras entidades de los sectores administrativos nacionales y territoriales, sus respectivos programas de bienestar social e incentivos. Para el desarrollo de sus programas de bienestar e incentivos las entidades podrán realizar acuerdos o convenios interinstitucionales;

d. *Comités Institucionales e Interinstitucionales de Empleados del Estado.* Participarán en el diseño y la ejecución de programas.

## **CAPÍTULO II**

### **Programas de bienestar social e incentivos**

**Artículo 18°.-** *Programas de Bienestar Social e Incentivos.* A través de los programas de bienestar social y de los programas de incentivos que formulen y ejecuten las entidades, se pondrá en funcionamiento el sistema de estímulos para los empleados.

**Artículo 19°.-** *Programas Anuales.* Las entidades públicas que se rigen por las disposiciones contenidas en el presente Decreto - ley están en la obligación de organizar anualmente, para sus empleados, programas de bienestar social e incentivos.

## **CAPÍTULO III**

### **Programas de bienestar social**

**Artículo 20°.-** *Bienestar Social.* Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles

de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.

**Parágrafo.-** Tendrá derecho a beneficiarse de los programas de bienestar social todos los empleados de la entidad y sus familias.

**Artículo 21°.-** *Finalidad de los Programas de Bienestar Social.* Los programas de bienestar social que formulen las entidades deben cumplir al logro de los siguientes fines:

a. Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño;

b. Fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social;

c. Desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad;

d. Contribuir, a través de acciones participativas basadas en promoción y la prevención, a la construcción de un mejor nivel educativo, recreativo, habitacional y de salud de los empleados y de su grupo familiar;

e. Procurar la calidad y la respuesta real de los programas y los servicios sociales que prestan los organismos especializados de protección y previsión social a los empleados

y a su grupo familiar, y propender por el acceso efectivo a ellos y por el cumplimiento de las normas y los procedimientos relativos a la seguridad social y a la salud ocupacional.

**Artículo 22°.- Áreas de Intervención.** Para promover una atención integral al empleado y proporcionar su desempeño productivo, los programas de bienestar social que adelanten las entidades públicas deberán enmarcarse dentro del área de protección y servicios sociales y del área de calidad de vida laboral.

**Artículo 23°.- Área de Protección y Servicios Sociales.** En esta área se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación.

Los programas de esta área serán atendidos en forma solidaria y participativa por los organismos especializados de seguridad y previsión social o por personas naturales o jurídicas, así como por los empleados, con el apoyo y la coordinación de cada entidad.

**Artículo 24°.- Área de Calidad de Vida Laboral.** El área de la calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional.

Los programas de esta área deben recibir atención prioritaria por parte de las entidades y requieren, para su desarrollo, el apoyo y la activa participación de sus directivos.

**Artículo 25°.-** *Proceso de Gestión de los Programas de Bienestar.* Para el diseño y la ejecución de los programas de bienestar social las entidades deberán seguir el proceso de gestión que se describe a continuación:

- a. Estudio de las necesidades de los empleados y de sus familias, con el fin de establecer prioridades y seleccionar alternativas, de acuerdo con los lineamientos señalados en las estrategias de desarrollo institucional y en las políticas del Gobierno Nacional
- b. Diseño de programas y proyectos para atender las necesidades detectadas, que tengan amplia cobertura institucional y que incluyan recursos internos e interinstitucionales disponibles;
- c. Ejecución de programas en forma directa o mediante contratación con personas naturales o jurídicas, o a través de los organismos encargados de la protección, la seguridad social y los servicios sociales, según sea la necesidad o la problemática a resolver.
- d. Evaluación y seguimiento a los programas adelantados, para verificar la eficacia de los mismos y decidir sobre su modificación o continuidad.

**Parágrafo.-** En el proceso de gestión debe promoverse la participación activa de los empleados de la identificación de necesidades, en la planeación, en la ejecución y en la evaluación de los programas de bienestar social.

## **CAPÍTULO IV**

### **Programas de incentivos**

**Artículo 26°.-** *Programa de Incentivos.* Los programas de incentivos, como componentes tangibles del sistema de estímulos, deberán orientarse a:

1. Crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos.
2. Reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia.

Los programas de incentivos dirigidos a crear condiciones favorables al buen desempeño se desarrollarán a través de proyectos de calidad de vida laboral, Y los programas de incentivos que buscan reconocer el desempeño en niveles de excelencia se estructurarán a través de planes de incentivos.

**Artículo 27°.-** *Proyectos de Calidad de Vida Laboral.* Los programas de incentivos que se desarrollen mediante proyectos de calidad de vida laboral tendrán como beneficiarios a todos los empleados de la entidad. Estos proyectos serán diseñados a partir de diagnósticos específicos, utilizando para ello metodología que las ciencias sociales y administrativas desarrollen.

Las entidades, de acuerdo con sus políticas de gestión, podrán adaptar a sus particulares requerimientos proyectos de calidad de vida laboral orientados a lograr el buen desempeño. Para ello contarán con la orientación y asesoría del Departamento Administrativo de la Función Pública.

**Artículo 28°.-** *Comisión para Desempeñar Empleos de Libre Nombramiento y Remoción o de Período.* Como uno de los incentivos que deben concederse a los empleados de carrera, los nominadores deberán otorgarles la respectiva comisión para ejercer cargos de libre nombramiento y remoción o de período cuando hubieren sido nombrados para ejercerlos.

**Artículo 29°.-** *Planes de Incentivos.* Los planes de incentivos para los empleados se orientarán a reconocer los desempeños individuales del mejor empleado de la calidad y de cada

uno de los niveles jerárquicos que la conforman, así como el de los equipos de trabajo que alcancen niveles de excelencia.

**Artículo 30°.- Tipos de Planes.** Para reconocer el desempeño en niveles de excelencia podrán organizarse planes de incentivos pecuniarios y planes de incentivos no pecuniarios.

Tendrá derecho a incentivos pecuniarios y no pecuniarios todos los empleados de carrera, así como los de libre nombramiento y remoción de los niveles profesional; técnico, administrativo y operativo.

**Artículo 31°.- Planes de Incentivos Pecuniarios.** Los planes de incentivos pecuniarios estarán constituidos por reconocimientos económicos que se asignarán a los mejores equipos de trabajo de cada entidad pública. Dichos reconocimientos económicos serán hasta de cuarenta (40) salarios mínimos mensuales legales vigentes, en las entidades de los órdenes nacionales y territoriales de acuerdo con la disponibilidad de recursos y se distribuirán entre los equipos seleccionados.

El Gobierno Nacional reglamentará los criterios, los requisitos, la organización y los procedimientos para la selección y la premiación de los equipos de trabajo.

**Artículo 32°.- Planes de Incentivos no Pecuniarios.** Los planes de incentivos no pecuniarios estarán conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por un desempeño productivo en niveles de excelencia.

**Parágrafo.-** Para los demás equipos no beneficiados con incentivos pecuniarios se podrán organizar incentivos no pecuniarios, los cuales se determinarán en el plan de incentivos institucionales, en el capítulo especial.

**Artículo 33°.-** *Clasificación de los Planes de Incentivos no Pecuniarios.* Las entidades de las órdenes nacional y territorial podrán incluir dentro de sus planes específicos de incentivos no pecuniarios los siguientes: ascensos, traslados, encargos, comisiones, becas para educación formal, participación en proyectos especiales, publicación de trabajos en medios de circulación nacional e internacional, reconocimientos públicos a labor meritoria, financiación de investigaciones programas de turismo social, puntaje para adjudicación de vivienda y otros que establezca el Gobierno Nacional.

Cada entidad seleccionará y asignará los incentivos no pecuniarios para el mejor equipo de trabajo y para sus mejores empleados, de acuerdo con los criterios, los requisitos, la organización y los procedimientos que establezca el Gobierno Nacional.

**Parágrafo 1°.-** La prima técnica no hará parte de los planes de incentivos que se establezcan en desarrollo del presente Decreto - Ley.

**Parágrafo 2°.-** Los traslados, los ascensos, los encargos y las comisiones se regirán por las disposiciones vigentes sobre la materia y por aquellas que las reglamenten, modifiquen o sustituyan.

**Parágrafo 3°.-** Los incentivos no pecuniarios que no estén regulados por disposiciones espaciales deberán ser concedidos, diseñados y organizados por cada entidad de acuerdo con sus

recursos y mediante convenios que realicen con entidades públicas o privadas, en el marco de la ley y de sus competencias.

**Artículo 34°.- *Plan Mínimo de Incentivos.*** El jefe de cada entidad deberá adoptar y desarrollar internamente planes anuales de incentivos institucionales, de acuerdo con la ley y los reglamentos.

Dicho plan contendrá por lo menos seis de los incentivos señalados en el artículo anterior.

**Artículo 35°.- *Forma de Acto y Recursos.*** Los actos administrativos mediante los cuales se concedan los incentivos deberán ser motivados y contra ellos no procederá ningún recurso.

**Artículo 36°.- *Consideraciones Generales para la Asignación de Incentivos.*** Para asignar los incentivos, las entidades deberán observar las siguientes consideraciones:

- a. La selección y la asignación de incentivos se basarán en registros e instrumentos objetivos para medir el desempeño meritorio;
- b. En todo caso los criterios de selección considerarán la evaluación del desempeño y los resultados del trabajo del equipo como medidas objetivas de valoración;
- c. Cada empleado seleccionado tendrá derecho a escoger el reconocimiento de su preferencia dentro de los planes de incentivos diseñados por la entidad de la cual labora;
- d. Siempre debe hacerse efectivo el reconocimiento que se haya asignado por el desempeño en niveles de excelencia.
- e. Todo empleado con desempeño en niveles de excelencia debe tener conocimiento por parte del superior inmediato. Dicho reconocimiento se efectuará por escrito y se anexará a la hoja de vida.

**Artículo 37°.- Recursos.** Las entidades públicas a las cuales se aplica este Decreto - Ley deberán apropiar anualmente, en sus respectivos presupuestos, los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las obligaciones emanadas de los programas de bienestar social o incentivos que se adopten.

Los recursos presupuestales se ejecutarán de conformidad con los programas y proyectos diseñados.

Los programas de bienestar social que autoricen las disposiciones legales incluirán los elementos necesarios para llevarlos a cabo, con excepción de bebidas alcohólicas.

**Artículo 38°.- Prohibiciones.** Los incentivos pecuniarios y no pecuniarios, concedidos a los empleados en desarrollo de programas de bienestar social e incentivos, no pueden tener por objeto modificar el régimen salarial y el prestacional de los empleados.

## **CAPÍTULO V**

### **Disposiciones varias**

**Artículo 39°.- Adecuación del Presupuesto.** Durante 1998 los recursos destinados a capacitación se ejecutarán de acuerdo con lo previsto por la ley de presupuesto para este año. Para las vigencias fiscales de 1999 y años siguientes, los recursos destinados a apoyar a los empleados en programas de educación formal harán parte del rubro destinado a bienestar social e incentivos.

**Artículo 40°.- Vigencia y Derogatorias.** El presente Decreto rige a partir de su publicación, modifica en lo pertinente el artículo 22 del Decreto - Ley 2400 de 1968, deroga el

Decreto - Ley 1221 de 1993, los artículos 11 a 16 del Decreto - Ley 1661 de 1991, el Decreto - Ley 3129 de 1968 y las disposiciones que le sean contrarias.

### **2.2.7 Acuerdo 137 del 14 de enero del 2010**

## **CAPITULO I**

### **Ámbito de aplicación, competencias a evaluar y principios**

**Artículo 1°.** *Ámbito de Aplicación.* El Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral contenido en el presente acuerdo se aplicará a los servidores de carrera administrativa y en período de prueba que presten sus servicios en las entidades que se rigen por la Ley 909 de 2004 o que hagan parte de los sistemas específicos y especiales de origen legal, mientras dichas entidades adoptan su propio Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral.

**Artículo 2°.** *Competencias a Evaluar.* Todas las entidades incluirán para la evaluación del desempeño compromisos laborales y comportamentales, estos últimos serán valorados con fines ligados a planes de mejoramiento del empleado e institucionales; por tanto su evaluación no incidirá en la calificación de servicios del empleado hasta que se cuente con los estándares que permitan su valoración objetiva.

Para las entidades de los órdenes nacional, departamental y distrital, en las capitales de departamento y en los municipios de categoría especial y primera se incluirán los Compromisos Laborales y los Compromisos Comportamentales.

Para los municipios de segunda a sexta categoría será de obligatoria aplicación la fijación de Compromisos Laborales. Sin embargo, si estas entidades se encuentran en proceso de

adopción de los Sistemas de Gestión de Calidad y del Modelo Estándar de Control Interno – MECI–, podrán adoptar lo previsto para las entidades señaladas en el inciso anterior.

**Artículo 3°.** *Principios Rectores de la Evaluación.* El Sistema Tipo se fundamenta en la aplicación de los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, transparencia, imparcialidad, objetividad y mérito que rigen la función pública, así como una demostración continua del desempeño de sus competencias laborales y comportamentales. Su orientación destaca los anteriores principios como ejes del proceso de evaluación y compromete a la entidad y a los servidores en su implementación y desarrollo.

## **CAPITULO II**

### **Componentes e Instrumentos del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral**

**Artículo 4°.** *Componentes e Instrumentos de la Evaluación.* El Sistema Tipo incluye componentes e instrumentos de evaluación.

#### **4.1. Componentes de la evaluación.**

Los componentes son las metas institucionales por áreas o dependencias, los compromisos laborales, condiciones de resultado, las evidencias o soportes, los compromisos comportamentales y la evaluación de gestión por dependencias.

**a) Metas Institucionales, por Áreas o Dependencias.** Son las establecidas por la entidad o la dependencia en los planes institucionales encaminados al cumplimiento de la planeación estratégica de la entidad para el logro de los fines del Estado en cabeza de la respectiva entidad.

**b) Compromisos Laborales.** Son productos, servicios o resultados susceptibles de ser medidos, cuantificados y verificados, que el evaluado deberá alcanzar en el período a evaluar.

**c) Condiciones de Resultado.** Son los requisitos o factores previamente acordados que dan cuenta del desempeño del empleado y que deben reunir los compromisos laborales establecidos, haciendo referencia al resultado esperado.

**d) Evidencias o Soportes.** Son los fundamentos que permiten establecer objetivamente el avance o cumplimiento de los resultados frente a los compromisos pactados y constituyen los hechos o elementos que sirven de base para determinar la validez de las evidencias. Estas podrán ser aportadas tanto por el evaluador, como por el evaluado como responsables directos de su recolección o quienes se definan al momento de la fijación de los compromisos laborales.

Una vez finalizado el período de evaluación, la custodia del soporte documental que integra el portafolio de evidencias corresponde al evaluador y su posterior archivo deberá efectuarse de acuerdo con lo señalado en las tablas de retención documental de la respectiva entidad.

**e) Compromisos Comportamentales.** Son los acuerdos relacionados con las conductas o comportamientos que debe poseer y demostrar el servidor público en el ejercicio de su labor encaminada al mejoramiento individual, que se reflejará en la gestión institucional. Estos se incorporarán a la evaluación del desempeño, dentro de los tres (3) años siguientes a la publicación del presente Acuerdo, una vez la CNSC determine los estándares y parámetros que permitan una evaluación y calificación objetiva de los mismos.

**f) Evaluación de Gestión por Áreas o Dependencias.** Se constituye en fuente de información objetiva para la evaluación del desempeño laboral de los empleados, con el fin de que la evaluación sea consistente con la planeación institucional y los resultados de las áreas o dependencias.

Cada entidad podrá determinar si la evaluación emitida por la Oficina de Control Interno sobre la gestión de las áreas o dependencias será tomada en cuenta como criterio orientador de la evaluación individual de desempeño laboral del servidor o si esta constituye un factor de la calificación de servicios, decisión que debe adoptarse mediante acto administrativo.

Para ello, se tomará como criterio de referencia para efectuar el proceso de evaluación del desempeño individual, la evaluación institucional a la gestión de las áreas o dependencias que efectúe la Oficina de Control Interno o quienes hagan sus veces, la cual se basa en la evaluación cuantitativa y cualitativa del grado de ejecución de los compromisos establecidos en las metas institucionales o por dependencias, liderado por las Oficinas de Planeación o las que hagan sus veces, de acuerdo con lo señalado en el inciso 2° del artículo 39 de la Ley 909 de 2004.

## **4.2. Instrumentos de la Evaluación**

Los instrumentos son los Niveles de Cumplimiento, las escalas de calificación y los formatos definidos para el Sistema Tipo.

**4.2.1. Niveles de Cumplimiento.** El cumplimiento en la evaluación del desempeño laboral se enmarcará dentro de los siguientes niveles:

1. Sobresaliente

2. Destacado

3. Satisfactorio

4. No Satisfactorio

**4.2.2. Escalas de Calificación.** La calificación de la evaluación del desempeño laboral del Sistema Tipo se adopta mediante dos escalas:

**a) Escala de cumplimiento de los compromisos laborales.** Esta se encuentra definida en relación con los compromisos laborales fijados y con los siguientes intervalos a los cuales se les asigna un valor porcentual:

1. Nivel Destacado de 90% a 100%

2. Nivel Satisfactorio de 66% a 89%.

3. Nivel no Satisfactorio menor o igual al 65%

**b) Escala para acceder al Nivel Sobresaliente.** El evaluado podrá acceder al nivel sobresaliente siempre y cuando haya alcanzado el 95% o más de la escala de cumplimiento de los compromisos laborales y demuestre que genera un valor agregado a través del logro de algunos de los siguientes factores, los cuales se evaluarán como cumple o no cumple:

1. Evaluación de la gestión por dependencias.

2. Por calidad y oportunidad.

3. Por aportes, propuestas o iniciativas adicionales.

4. Por iniciativas tendientes a acciones proactivas en las actividades que cumpla.

5. Por participación y aprovechamiento de capacitación relacionada con las actividades propias del empleo y que genere un valor agregado para la entidad o la dependencia.

6. Por participación en grupos o en actividades que requieren disposición voluntaria.

7. Por cumplimiento de competencias comportamentales.

**Parágrafo. Cumplimiento de los factores.** Para cada período anual de evaluación y antes del 1° de abril de cada año, la entidad deberá definir como mínimo la utilización de tres (3) factores de los antes enumerados para el acceso al nivel sobresaliente.

Cuando el evaluado alcance entre el 95% y el 99% de cumplimiento de los compromisos laborales fijados, para acceder al nivel sobresaliente deberá cumplir por lo menos dos (2) de los factores definidos por la entidad.

Cuando el evaluado alcance el 100% de cumplimiento de los compromisos laborales fijados, para acceder al nivel sobresaliente deberá cumplir por lo menos uno (1) de los factores definidos por la entidad.

En todo caso los evaluados podrán agregar valor a la gestión y resultados institucionales, mediante el cumplimiento de factores diferentes a los señalados para el período por la entidad; sin embargo, para acceder al nivel sobresaliente deberán hallarse dentro de lo previsto en los dos incisos anteriores.

**4.2.3. Formatos Definidos para el Sistema Tipo.** Serán los aprobados por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral, los cuales hacen parte integral de este acuerdo y su aplicación debe efectuarse en cumplimiento a las directrices y mecanismos adoptados por esta Comisión.

### **CAPITULO III**

#### **Responsables y Participantes en el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral**

**Artículo 5°.** *Responsables en la Evaluación del Desempeño Laboral.* Son responsables quienes, por mandato legal, estén obligados a adoptar, administrar y vigilar el sistema y a cumplir las funciones que su empleo o condición señale.

Los siguientes son los responsables y sus obligaciones frente al Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño:

##### **5.1. Comisión Nacional del Servicio Civil.**

1. Desarrollar el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral, que deberá ser adoptado por las entidades mientras desarrollan su propio sistema.

2. Diseñar los instrumentos a aplicar en el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral.

3. Solicitar informes, ordenar visitas de inspección y si fuere el caso, adoptar los mecanismos que le permitan verificar la aplicación correcta de los procedimientos de evaluación del desempeño laboral.

4. Absolver consultas que se le formulen sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba.

## **5.2. Jefe de la Entidad o Nominador.**

1. Adoptar el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de que trata el presente Acuerdo mientras se aprueba y adopta en su entidad el sistema propio.

2. Implementar y desarrollar el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral orientado al desarrollo integral de los servidores públicos, enfocado a los procesos de desarrollo institucional permanente.

3. Garantizar que la evaluación del desempeño laboral de los servidores se efectúe con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre el desempeño laboral y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales y de la dependencia.

4. Conformar e instruir grupos de multiplicadores internos que se encarguen de capacitar e informar a evaluados y evaluadores, quienes actuarán como facilitadores en el Sistema de Evaluación del Desempeño.

5. Ordenar por escrito y de manera inmediata, la evaluación del desempeño laboral y calificación de servicios extraordinaria de un empleado de carrera, cuando reciba información soportada sobre su desempeño deficiente.

6. Resolver, dentro de los cuarenta y cinco (45) días calendario a su presentación, el recurso de reposición interpuesto, dentro del término legal, contra el acto administrativo que declare la insubsistencia del nombramiento de un empleado de carrera o en período de prueba por calificación no Satisfactoria.

7. Declarar dentro de un término no superior a tres (3) días la insubsistencia del nombramiento del empleado, cuando la calificación de servicios no Satisfactoria esté en firme.

8. Adoptar las medidas necesarias para mantener los registros y documentos requeridos para asegurar la efectividad del sistema de Evaluación del Desempeño Laboral en su entidad.

9. Designar el empleado que realizará la evaluación a los servidores por retiro del evaluador cuando este no la haya efectuado, o cuando se presente impedimento o recusación debidamente comprobada.

### **5.3. Oficina de Planeación.**

1. Divulgar en la entidad el plan de desarrollo, el plan estratégico institucional y los planes operativos anuales por áreas o dependencias, los cuales serán el referente para la fijación de los compromisos laborales.

2. Proporcionar a la Oficina de Control Interno, los resultados de la ejecución por dependencias según lo programado en la planeación institucional y el contenido de los informes

de seguimiento, para que sirvan como referente de la evaluación institucional a la gestión de las áreas o dependencias.

#### **5.4. Unidades de Personal.**

1. Liderar en la entidad la implementación del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los servidores.

2. Coordinar la capacitación a evaluadores, evaluados y grupos de multiplicadores sobre las normas y procedimientos que rigen la materia.

3. Suministrar oportunamente los formularios, que hacen parte integral del presente Acuerdo, así como los documentos y demás apoyos que sean necesarios para proceder a la evaluación del desempeño laboral de los servidores.

4. Presentar al jefe de la entidad informes sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones y calificaciones del servicio, con base en los informes de evaluación dispuestos por cada una de las áreas o dependencias.

5. Dar a conocer a la Comisión Nacional del Servicio Civil el incumplimiento de las obligaciones legales y reglamentarias relacionadas con la evaluación del desempeño laboral.

6. Proyectar, al día siguiente de recibir el expediente y para la firma del jefe de la entidad, el acto administrativo que declare insubsistente el nombramiento del empleado de carrera o en período de prueba que haya obtenido calificación No Satisfactoria de su desempeño laboral.

7. Reportar a la Comisión Nacional del Servicio Civil los retiros del servicio mediante declaratoria de insubsistencia del nombramiento de los empleados de carrera y de los empleados en período de prueba, generados por la evaluación no satisfactoria del desempeño laboral, así como de quienes superen el periodo de prueba.

### **5.5. Jefe Inmediato del Evaluado.**

1. Implementar el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral en el área o dependencia a su cargo.

2. Si el funcionario es de libre nombramiento y remoción, realizar la evaluación del desempeño laboral de los servidores que la ley o el reglamento señale dentro de los plazos y casos establecidos en las normas y participar en la Comisión Evaluadora cuando a ello haya lugar.

3. Si es de carrera o provisional integrará una Comisión Evaluadora con un funcionario de libre nombramiento y remoción y en este caso, actuarán como un solo evaluador en el proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados que la ley o el reglamento señale dentro de los plazos y casos establecidos en las normas.

4. Establecer con el servidor a evaluar, dentro de los quince (15) días siguientes al vencimiento del período evaluado, los compromisos laborales teniendo en cuenta los plazos establecidos según el tipo de evaluación.

5. Realizar el seguimiento permanente al desempeño laboral de los servidores a su cargo y formular los correctivos y recomendaciones que se requieran para el mejoramiento de su desempeño, a través de las reuniones de retroalimentación definidas.

6. Acatar las instrucciones recibidas del Jefe de la entidad para que los resultados por dependencia, procesos y proyectos se tengan en cuenta en la evaluación del desempeño laboral de los servidores y guarden relación con el resultado de la evaluación emitida por la Oficina de Control Interno.

7. Registrar las evidencias con sus respectivos soportes e incluir las observaciones sobre las mismas en el Portafolio de Evidencias.

8. Comunicar al servidor el resultado de las evaluaciones parciales del desempeño laboral y notificarle las calificaciones definitivas de servicio obtenidas.

9. Mantenerse actualizado en las normas, procedimientos e instrumentos relativos al sistema de evaluación del desempeño y asumir su responsabilidad en el mismo.

10. Ajustar los compromisos laborales, de conformidad con las causales establecidas y en el momento que se presente la situación.

11. Declararse impedido teniendo en cuenta las causales establecidas en la ley.

#### **5.6. Evaluado.**

Son también responsables los evaluados, quienes deberán participar activa, permanente y constructivamente en las diferentes etapas o fases del proceso de evaluación y deberán:

1. Cumplir con las normas, responsabilidades, funciones y metas asignadas al empleo y participar de manera activa en el proceso de evaluación del desempeño personal e institucional, establecido en el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral y las instrucciones impartidas por la entidad.

2. Ser consciente de que la permanencia en el empleo y su desarrollo en la institución se fundamentan en el mérito, los resultados y metas alcanzadas como contribución a los fines institucionales y en la adquisición de las nuevas competencias que demande el ejercicio del empleo.

3. Tener en cuenta que la declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado No Satisfactorio en la calificación de servicios, implica el retiro del servicio, la separación de la carrera administrativa y la pérdida de los derechos inherentes a ella.

4. Solicitar ser evaluado, dentro de los cinco (5) días siguientes al vencimiento del plazo previsto para evaluar o a la ocurrencia del hecho que la motiva.

5. Si dentro de los cinco (5) días siguientes a la solicitud el servidor o servidores responsables de evaluar no lo hicieron, la evaluación parcial o semestral o la calificación definitiva se entenderá satisfactoria en el porcentaje mínimo. La no calificación dará lugar a investigación disciplinaria.

6. Obtener, como mínimo, calificación de servicios satisfactoria para permanecer en el empleo.

7. Obtener calificación de servicios sobresaliente para recibir encargos y tener derecho a comisiones para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período.

8. Presentar, contra la calificación definitiva de servicios, los recursos de reposición y de apelación, cuando estos resulten procedentes.

9. Recusar a los evaluadores cuando advierta alguna de las causales de impedimento o recusación y allegar las pruebas que pretenda hacer valer.

#### **5.7. Superior jerárquico del evaluador.**

1. Resolver los recursos de apelación que se interpongan contra la calificación de servicios, notificar al interesado y comunicar por escrito su decisión al jefe inmediato del evaluado y a la unidad de personal.

2. Hacer seguimiento en su área al cumplimiento del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral.

#### **5.8. Comisión de Personal.**

1. Verificar que el proceso de evaluación del desempeño laboral se realice según lo establecido en este Acuerdo.

2. Participar en la elaboración y seguimiento del plan anual de formación y capacitación y constatar que se incorporen los requerimientos derivados de la evaluación del desempeño laboral.

3. Proponer, con base en los resultados de la evaluación del desempeño y la medición del clima organizacional, la inclusión de acciones para su mejoramiento en el programa anual de capacitación y formación de la entidad.

4. Informar a la Comisión Nacional del Servicio Civil las incidencias que afecten el proceso de evaluación del desempeño laboral.

5. Informar a la Comisión Nacional del Servicio Civil, trimestralmente y por el medio que esta establezca, sobre sus actuaciones y el cumplimiento de sus funciones en los asuntos relacionados con la evaluación del desempeño.

6. Declararse impedidos cuando se presenten las causales previstas en la ley referidas a uno o varios de los integrantes de la comisión.

7. Determinar, cuando la evaluada presente reclamación en única instancia, dentro de los cinco (5) días siguientes a la fijación (15) y diez de los compromisos y en un plazo máximo de quince (15) y diez (10) días calendario para la evaluación anual y para el período de prueba respectivamente, si los compromisos fijados corresponden a los criterios establecidos en el presente acuerdo.

#### **5.9. Oficina del Control Interno.**

1. Remitir el informe sobre los resultados de la evaluación de gestión por áreas o dependencias de la entidad para que sean tomadas como criterio o factor en la evaluación del desempeño laboral de los servidores.

2. Efectuar el seguimiento para que la evaluación del desempeño laboral de los empleados tenga en cuenta las evaluaciones de gestión.

**Artículo 6°.** *Participantes en la Evaluación.* Participarán en la evaluación todas las personas que aporten información comprobada que sirva como evidencia del desempeño laboral del evaluado y del funcionamiento de la institución, siempre y cuando la información aportada cumpla las condiciones definidas en la etapa de fijación de los compromisos laborales y comportamentales y sean registradas por los responsables en cumplimiento de los criterios previamente establecidos en este acuerdo.

**Artículo 7°.** *Obligación de Evaluar.* Tendrán la obligación de evaluar:

1. El jefe inmediato del evaluado.
2. La Comisión Evaluadora, la cual se conformará únicamente cuando el jefe inmediato del evaluado sea un servidor con derechos de carrera o con nombramiento provisional. Este y un funcionario de libre nombramiento y remoción actuarán como un solo evaluador. De esta comisión podrán hacer parte quienes, siendo empleados de carrera, se encuentren desempeñando cargos de libre nombramiento y remoción.

La Comisión Evaluadora asumirá las responsabilidades que corresponden al jefe inmediato del evaluado, en los términos del presente acuerdo.

En los casos en que actúe la Comisión Evaluadora el recurso de reposición será resuelto por esta y el de apelación por el superior jerárquico del jefe inmediato del evaluado.

3. Para efectos de la evaluación del desempeño laboral, los servidores de período y los directivos docentes se asimilarán a empleados de libre nombramiento y remoción.

## **CAPITULO IV**

### **Clases y Períodos de Evaluación del Desempeño Laboral**

**Artículo 8°.** *Clases de Evaluación.* El Sistema Tipo incluye tres (3) clases de evaluación, así: Evaluaciones Definitivas, Evaluaciones Parciales Semestrales y Evaluaciones Parciales Eventuales.

**8.1. Evaluaciones Definitivas.** Son Evaluaciones definitivas para el sistema general de carrera y para aquellos sistemas que no tengan regulación específica en la materia, las siguientes:

**a) Evaluación del Período de Prueba.** La evaluación del período de prueba, cuyo objetivo se enmarca en establecer las competencias del servidor para desempeñarse en el empleo para el cual concursó, se realiza una vez concluido el término de seis (6) meses y se debe producir a más tardar quince (15) días después de finalizado. Durante el período de prueba, sólo es procedente fijar al empleado compromisos relacionados con el propósito principal del empleo y las funciones descritas en el manual respectivo.

**b) Evaluación Anual u Ordinaria.** La evaluación anual u ordinaria abarca el período comprendido entre el primero (1°) de febrero y el treinta y uno (31) de enero del año siguiente; se debe producir a más tardar el quince (15) de febrero de cada año e incluye dos evaluaciones parciales semestrales.

**c) La evaluación extraordinaria.** Se realizará cuando el jefe del organismo la ordene por escrito, basado en información soportada sobre el presunto desempeño deficiente del servidor. Esta evaluación sólo podrá ordenarse después de que hayan transcurrido, por lo menos, tres (3) meses desde la última evaluación definitiva y comprenderá todo el período no evaluado, teniendo en cuenta las evaluaciones parciales que se hayan realizado.

Si la evaluación extraordinaria del desempeño laboral resultare satisfactoria, el lapso comprendido entre la fecha de dicha evaluación y el treinta y uno (31) de enero del año siguiente constituirá un nuevo período de evaluación. Durante este período se podrán realizar las evaluaciones parciales eventuales a que hubiere lugar.

En todos los casos, las evaluaciones definitivas deberán ser motivadas.

**8.2. Evaluaciones Parciales Semestrales.** Son aquellas que permiten evidenciar el porcentaje de avance en que se encuentra el servidor en relación con el cumplimiento de los compromisos fijados. Las evaluaciones parciales semestrales conforman la evaluación anual u ordinaria.

**a) Primera evaluación parcial.** Corresponde al período comprendido entre el primero (1°) de febrero y el treinta y uno (31) de julio de cada año, período que debe ser evaluado a más tardar el quince (15) de agosto del mismo año, y

**b) Segunda evaluación parcial.** Corresponde al período comprendido entre el primero (1°) de agosto y el treinta y uno (31) de enero del año siguiente, período que debe ser evaluado a más tardar el quince (15) de febrero de cada año.

El resultado obtenido durante cada semestre se evalúa de acuerdo con el porcentaje de avance fijado para los respectivos compromisos y proporcional con el tiempo establecido para su cumplimiento.

**8.3. Evaluaciones Parciales Eventuales.** Son evaluaciones parciales eventuales del desempeño laboral de los empleados, las que deben realizarse en los siguientes casos y circunstancias:

1. Por cambio de evaluador, quien deberá evaluar a sus subalternos antes de retirarse del empleo. También se produce cuando cambie uno de los integrantes de la Comisión Evaluadora.

2. Por cambio definitivo de empleo del evaluado, como resultado de traslado.

3. Cuando el servidor deba separarse temporalmente del ejercicio de las funciones del cargo por suspensión o por asumir por encargo las funciones de otro o con ocasión de licencias, comisiones o de vacaciones, en caso de que el término de duración de estas situaciones administrativas sea superior a treinta (30) días calendario.

4. La que corresponda al lapso comprendido entre la última evaluación, si la hubiere, y el final del período semestral a evaluar.

Estas evaluaciones deberán realizarse dentro de los diez (10) días siguientes a la fecha en que se produzca la situación que las origine, con excepción de la ocasionada por cambio de evaluador, que deberá realizarse antes del retiro de este.

Las evaluaciones parciales eventuales que se realicen tendrán un valor porcentual correspondiente al avance obtenido en proporción a los días del período evaluado o de los

efectivamente laborados. Por cada evaluación semestral eventual se diligenciará un formato diferente y como resultado final se deberá sumar el porcentaje obtenido en cada una de las evaluaciones parciales realizadas.

Cuando el servidor no haya laborado la totalidad del año, se calificarán los servicios correspondientes al período laboral cuando este sea superior a treinta (30) días. Los períodos inferiores a este lapso serán calificados conjuntamente con el período siguiente.

## **CAPITULO V**

### **Período de Prueba**

**Artículo 9°.** *Fases para la Evaluación del Período de Prueba.* En el Sistema Tipo, las fases de la evaluación del desempeño laboral del período de prueba son:

**a) Fase Previa.** *Preparación.* El principal propósito de la Evaluación del Desempeño en el Período de Prueba es comprobar que el servidor posee las competencias requeridas para el ejercicio del empleo para el cual concursó, enmarcadas dentro del propósito principal del empleo y funciones del mismo, teniendo en cuenta el desarrollo de las competencias ocupacionales que buscan verificar el saber hacer del nuevo servidor.

Para el desarrollo de esta Fase se debe establecer por parte de la entidad el respectivo proceso de inducción y/o reinducción, el entrenamiento en el puesto de trabajo y el suministro tanto al evaluado como al evaluador de los insumos necesarios para la formulación de los compromisos, además del inventario de los elementos que le permitan el desempeño adecuado, como base del proceso de adaptación a la nueva entidad.

Es obligación de la entidad proporcionar las herramientas necesarias para garantizar el buen desempeño al servidor recién vinculado y la objetividad en la verificación y evaluación de las competencias laborales.

**Parágrafo 1°.** *Impedimento para Conformar la Comisión Evaluadora.* Los servidores posesionados en Período de Prueba no pueden formar parte de ninguna Comisión Evaluadora.

**b) Primera Fase.** *Fijación de Compromisos.* En esta fase deberán fijarse compromisos funcionales que sean medibles, cumplibles, alcanzables, realizables, demostrables y verificables con los resultados o productos, en el tiempo que dure el período de prueba; en lo posible en un número no superior a tres (3), y que permitan evidenciar las competencias para el ejercicio del empleo en el cual se posesionó un servidor. Los compromisos deberán estar enmarcados dentro del propósito principal del empleo, las competencias requeridas en el respectivo manual de funciones que permitan evaluar el desempeño laboral del empleado durante el término que dure el período de prueba (seis –6– meses).

Los compromisos laborales que se fijen deben hacer referencia a hechos concretos y a comportamientos demostrados; estos serán inmodificables, salvo que no estén relacionados con el propósito principal del empleo. Sin embargo es procedente ajustar los compromisos fijados en caso de situaciones comprobables que lo ameriten.

Durante el período de prueba, los empleados no podrán ser trasladados del empleo en el cual fueron posesionados; por tanto, no se les podrá efectuar cambio de ubicación geográfica o ningún movimiento dentro de la planta de personal que implique el ejercicio de un empleo cuyo perfil sea distinto al señalado en la convocatoria que sirvió de base para su nombramiento.

Durante el periodo de prueba, solo es procedente fijar al empleado compromisos relacionados con el propósito principal del empleo y las funciones descritas en el manual respectivo. No se podrá hacer modificación a las funciones para el desempeño en el puesto de trabajo.

Para la fijación de los compromisos comportamentales, las entidades tendrán como referente la normatividad vigente para el tema, y deberán establecer máximo tres (3) para la evaluación del período respectivo. Por lo tanto, deberán seleccionarse aquellos aspectos que coincidan con la cultura y necesidades organizacionales. Los Compromisos comportamentales no causan efecto en la escala de cumplimiento porcentual obtenida por el evaluado.

Los compromisos laborales deberán fijarse dentro de los diez (10) días calendario siguiente a la posesión en período de prueba del servidor público, y en este mismo término remitir copia a la Unidad de Personal para que repose en la historia laboral del servidor.

**Parágrafo 1º. Reclamación por inconformidad del evaluado en los compromisos establecidos.** El servidor inconforme con los compromisos fijados, ante la imposibilidad de cumplirlos, podrá presentar dentro de los cinco (5) días siguientes a la fijación, reclamación en única instancia ante la comisión de personal de la entidad.

La comisión de personal determinará si los compromisos son realizables o no, lo cual deberá definirse en un plazo máximo de diez (10) días calendario, contados a partir de la fecha de radicación de la reclamación, documentación que debe formar parte integral de los soportes de la evaluación.

Si prospera la reclamación hecha por el servidor, el evaluador deberá ajustar los compromisos. Si la decisión es contraria al reclamante, este deberá asumir el cumplimiento de los mismos en los términos y condiciones previamente establecidas.

En todo caso la presentación de reclamación y su trámite no suspenden el desarrollo de los compromisos fijados ni el período de prueba.

**Parágrafo 2°. Renuencia del evaluado para firmar el formulario.** El evaluado siempre deberá firmar el formulario de la Fijación de Compromisos Laborales; en caso de no hacerlo, el evaluador deberá dejar constancia del hecho y solicitar la firma de un testigo de la misma área a que pertenece el evaluado y si no lo hubiere a un servidor de una dependencia relacionada o cercana.

**Parágrafo 3°. No fijación de compromisos.** La no Fijación de los Compromisos, determinará que al concluir el mismo, el empleado obtuvo al menos calificación en el porcentaje mínimo satisfactorio.

**c) Segunda Fase. Seguimiento y Conformación del Portafolio de Evidencias.** En esta fase el evaluador deberá hacer seguimiento al desempeño laboral del empleado como mínimo cada dos (2) meses y acopiar las evidencias fijadas y adicionales que permitan validar el cumplimiento de los compromisos laborales previamente establecidos con el evaluado, en términos de oportunidad, calidad, pertinencia, claridad, veracidad, suficiencia y actualización y de esto dejará registro. En las mismas reuniones o encuentros, si a ello hubiere lugar se establecerán mecanismos de mejoramiento por el tiempo restante para culminar los seis (6) meses, el anterior registro constituye una constancia de seguimiento y no una evidencia del desempeño.

Harán parte del portafolio de evidencias los documentos que demuestren el desempeño del servidor a lo largo del período, haciendo la retroalimentación de los hallazgos, los cuales quedarán registrados en documento que forma parte integral de la evaluación.

**d) Tercera Fase. Verificación del Cumplimiento de Compromisos.** En esta fase se constatarán los resultados obtenidos por el evaluado de acuerdo con las evidencias de producto, desempeño o conocimiento y comprensión.

**e) Cuarta Fase. Resultado de la Evaluación.** En esta fase el evaluador, previa verificación del cumplimiento de los compromisos y con base en el portafolio de evidencias y reuniones de retroalimentación, asignará el puntaje que corresponda al cumplimiento de las metas con relación a los compromisos fijados al inicio del período de prueba. Este resultado deberá señalarse dentro de los Niveles de cumplimiento establecidos que corresponden a Sobresaliente, Destacado, Satisfactorio o No Satisfactorio, en la escala de calificación señalada a continuación:

La Escala de Calificación adoptada es la definida en el artículo 4° del presente Acuerdo.

**Parágrafo 1°. De la calificación.** La calificación obtenida en el Período de Prueba es independiente, por tanto se considera definitiva y no se pondera con resultados obtenidos con anterioridad o posterioridad a esta.

**Parágrafo 2°. Evaluaciones Parciales Eventuales.** Durante el período de Prueba pueden presentarse tres causales que dan lugar a la aplicación de Evaluaciones Parciales Eventuales:

**a) Por Cambio de Evaluador.** Situación en la cual el evaluador saliente debe dejar la evaluación realizada, y expresando el resultado proporcional al tiempo laborado. El resultado

deberá ser comunicado al servidor. De igual forma el nuevo evaluador de manera inmediata procederá a ratificar los compromisos fijados o a fijar nuevos compromisos laborales por el tiempo que faltare para culminar el Período de Prueba.

**b) Por interrupción del período de prueba por un término igual o superior a veinte (20) días calendario.** Caso en el cual se realiza la evaluación hasta el momento de la interrupción, y una vez se reintegre el empleado se continúa con el tiempo que le faltare para culminar el Período de Prueba.

**c) Por el lapso comprendido entre la última evaluación parcial, si la hubiere, y el final del período.** Cuando el tiempo faltante sea igual o superior a treinta (30) días.

Las Evaluaciones parciales eventuales que se realicen tendrán un valor ponderado dentro de la evaluación, en proporción a los días correspondientes al período evaluado.

Estas Evaluaciones deberán realizarse dentro de los diez (10) días siguientes a la fecha en que se produzca la situación que las origine, con excepción de la ocasionada por cambio de evaluador, la que deberá realizarse al retiro de este.

## **CAPITULO VI**

### **Evaluación Anual u Ordinaria**

**Artículo 10.** *Fases para la Evaluación Anual u Ordinaria.* En el Sistema Tipo las fases del proceso de evaluación del desempeño laboral son:

**a) Fase Previa. Preparación.** Esta fase comprende todas las actividades que garanticen la ejecución y el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño laboral y exige el compromiso institucional de la alta dirección y de manera transversal el de todas las instancias de la entidad.

Las actividades tendientes a garantizar este proceso deben incluir la capacitación que requieren tanto evaluados como evaluadores y versar sobre los planes, programas, proyectos y metas institucionales, así como sobre la reglamentación, instrumentos, procedimientos, deberes, responsabilidades y derechos inherentes al proceso de evaluación del desempeño laboral. Para la realización de estas actividades deberá contarse con la activa participación de las áreas de talento humano, planeación y control interno.

**b) Primera Fase. Fijación de Compromisos Laborales.** En esta fase se concretan los acuerdos sobre los productos o resultados finales esperados que debe entregar el servidor en el marco de sus funciones, los planes de desarrollo, planes institucionales, planes operativos anuales, planes por dependencia, objeto de la dependencia, propósito principal del empleo y demás herramientas con que cuente la entidad, los cuales deben establecerse mediante un proceso de construcción participativa.

Los compromisos laborales deben ser ponderados teniendo en cuenta el impacto y relevancia de cada uno de ellos y la responsabilidad del servidor para desarrollarlos, esta ponderación debe hacerse en números exactos.

Corresponde en esta fase definir los compromisos y el cumplimiento de los mismos, las evidencias requeridas que darán cuenta de los avances y las condiciones que deberán reunir los productos o resultados esperados.

Los formatos necesarios para la fijación de compromisos laborales deberán ser suministrados en su oportunidad por el área de talento humano de la entidad. Una vez diligenciado el instrumento, firmado tanto por el evaluado como por el evaluador, deberá entregarse copia del mismo al evaluado.

Los compromisos comportamentales se incorporarán a la evaluación del desempeño dentro de los dos (2) años siguientes a la vigencia del presente Acuerdo, la CNSC adoptará las directrices para que las entidades definan los estándares y parámetros para la evaluación y calificación objetiva de estas competencias.

**Parágrafo 1°. Reclamación por inconformidad del evaluado en los compromisos establecidos.** El servidor inconforme con los Compromisos Fijados, ante la imposibilidad de cumplirlos, podrá presentar dentro de los cinco (5) días siguientes a la fijación, reclamación en única instancia ante la comisión de personal de la entidad.

La comisión de personal determinará si los compromisos son realizables o no, lo cual deberá definirse en un plazo máximo de quince (15) días calendario, contados a partir de la radicación de la reclamación, documentación que debe formar parte integral de los soportes de la evaluación.

Si prospera la reclamación hecha por el servidor, el evaluador deberá ajustar los compromisos. Si la decisión es contraria al reclamante, este deberá asumir el cumplimiento de los mismos en los términos y condiciones previamente establecidas.

En todo caso la presentación de reclamación y su trámite no suspenden el desarrollo de los compromisos fijados ni el período de evaluación.

**Parágrafo 2°. Renuencia del evaluado para firmar el formulario.** El evaluado siempre deberá firmar el formulario de la Fijación Compromisos Laborales, en caso de no hacerlo, el evaluador deberá dejar constancia del hecho y solicitar la firma de un testigo de la misma área a que pertenece el evaluado y si no lo hubiere a un servidor de una dependencia relacionada o cercana.

**Parágrafo 3°. No fijación de compromisos.** La no Fijación de los Compromisos, determinará que al concluir el período, el empleado obtuvo al menos calificación en el porcentaje mínimo satisfactorio.

**Ajustes a los Compromisos Fijados.** Los compromisos establecidos podrán ajustarse cuando se presenten las siguientes situaciones:

1. Si durante el período a evaluar se producen cambios en los planes, programas o proyectos que sirvieron de base para la fijación de los compromisos, se efectuarán los respectivos ajustes cuando fuere necesario.

2. Cuando el servidor cambie de empleo por traslado, caso en el cual la nueva fijación se hará sobre el porcentaje faltante para cumplir el 100% total de la expectativa laboral.

3. Cuando el servidor cambie de empleo por encargo en otro nivel, la nueva fijación se hará sobre el porcentaje faltante para cumplir el 100% total de la expectativa laboral, bajo la nueva responsabilidad.

4. Cuando el servidor cambie de evaluador o cuando se reintegre a su empleo luego de una separación del cargo superior a treinta (30) días.

**c) Segunda Fase.** Seguimiento al Desempeño Laboral y Registro de Evidencias para el Primer Semestre:

**Seguimiento al Desempeño Laboral.** Esta fase se inicia inmediatamente después de la fijación de compromisos y vincula tanto al evaluado como al evaluador. Es una labor conjunta en la cual el evaluador deberá orientar, estimular y apoyar el desempeño de los servidores a su cargo con el fin de reconocer los avances y aportes en el ejercicio laboral de los mismos e introducir las mejoras y correctivos que se requieran para el cumplimiento de los compromisos previamente acordados.

Por su parte, el evaluado deberá suministrar de manera oportuna los avances o resultados esperados que respalden el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

**Registro de Evidencias.** El evaluador, como resultado del seguimiento continuo, deberá acopiar las evidencias sobre el desempeño de los empleados a su cargo que permitan la verificación del cumplimiento de los compromisos fijados. Así mismo y de acuerdo con lo acordado en la primera fase, podrá solicitar a terceros la entrega de evidencias que soporten la entrega de productos o resultados suministrados por el evaluado.

**d) Tercera Fase. Primera Evaluación Parcial Semestral:** Corresponde a la evaluación que deberá efectuar el evaluador entre el 1° de febrero y el 31 de julio de cada año y que se realizará a más tardar el 15 de agosto; en la cual se constatan y verifican los logros alcanzados y el cumplimiento de los compromisos y condiciones acordadas en la fijación de los mismos. Al evaluar se tendrán en cuenta los imprevistos surgidos durante el período y su incidencia en el cumplimiento de los compromisos fijados.

La evaluación obtenida deberá ser comunicada al evaluado junto con el plan de mejoramiento y las acciones correctivas o preventivas que se requieran. Así mismo, se indicarán los aspectos destacables de su desempeño. Copia de la evaluación será entregada por el evaluador al evaluado. Contra esta evaluación no procede recurso alguno, por tratarse de una etapa de retroalimentación.

**e) Cuarta Fase. Seguimiento al Desempeño Laboral y Registro de Evidencias para el Segundo Semestre:** De manera similar al seguimiento y registro de evaluación que debe surtir en la primera fase, deberá acompañarse el desempeño laboral del empleado y acopiarse las evidencias que resulten pertinentes al segundo período de evaluación.

**f) Quinta Fase. Segunda Evaluación Parcial Semestral:** Deberá surtir de manera similar a la evaluación correspondiente al primer semestre y de manera independiente a aquel, corresponde a la evaluación que deberá efectuar el evaluador entre el 1° de agosto y el 31 de enero de cada año y que se realizará a más tardar el 15 de febrero; en esta evaluación sólo deberán ser tenidas en cuenta las evidencias relacionadas con lo acaecido en el período respectivo.

**g) Sexta Fase. Calificación Definitiva del Período Evaluado:** Corresponde a la sumatoria de los porcentajes de avance obtenidos durante las dos evaluaciones semestrales o de las evaluaciones eventuales surtidas en el período de evaluación.

**h) Séptima Fase. Acceso al Nivel Sobresaliente.** El evaluado podrá acceder al nivel Sobresaliente siempre y cuando haya alcanzado el 95% de cumplimiento de los compromisos laborales en la Evaluación Definitiva y demuestre que genera un valor agregado a través del logro de algunos de los siguientes factores:

1. Evaluación de Gestión por Dependencias. Se realiza para la verificación de cumplimiento de metas institucionales por cada dependencia. La entidad, deberá establecerla mediante acto administrativo al inicio del período a evaluar y como máximo en el mes de abril, y solo beneficiará a los evaluados si la dependencia alcanza al menos el noventa por ciento (90%) de cumplimiento en las metas fijadas en el Plan Operativo Anual o su equivalente, de acuerdo con los parámetros establecidos en el instrumento expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP.

En este caso, la entidad establecerá las condiciones para aplicar el informe de la Oficina de Control Interno en el proceso de evaluación.

2. Por calidad y oportunidad. Se refiere a la entrega anticipada de los resultados o en términos inferiores a los legalmente establecidos satisfaciendo los requerimientos de los usuarios a través del mejoramiento en la prestación del servicio y en los productos obtenidos.

3. Por aportes, propuestas o iniciativas adicionales que demuestren mayor economía, celeridad y realización, con elementos que enriquezcan y mejoren los parámetros establecidos, tanto en la dependencia como en la entidad.

4. Por iniciativas tendientes a acciones proactivas en las actividades que cumpla, las cuales deben ser útiles y aplicables en la entidad.

5. Por participación y aprovechamiento de capacitación relacionada con las actividades propias del empleo y que genere un valor agregado para la entidad o la dependencia, expresado entre otros en mejora del servicio, logro de las metas y aplicación de los conocimientos adquiridos.

6. Por participación en grupos o en actividades que requieren disposición voluntaria como Comités, Brigadas de Salud, Grupos de Apoyo, Grupos de Investigación, Implementación de Sistemas de Calidad, entre otros; siempre y cuando su participación activa pueda demostrarse y el tiempo de dedicación no afecte el cumplimiento de las obligaciones propias del empleo.

## **CAPITULO VII**

### **Notificación, Comunicación y Recursos en la Evaluación del Desempeño Laboral**

**Artículo 11.** *Oportunidad para Evaluar.* Los responsables de evaluar a los servidores de carrera y en período de prueba deberán hacerlo dentro de los plazos y casos establecidos en el reglamento.

Los servidores objeto de evaluación tienen la obligación de solicitarla, dentro de los cinco (5) días siguientes al vencimiento del plazo previsto para evaluar, si el evaluador no lo hubiere hecho; o a la ocurrencia del hecho que la motiva.

Si dentro de los cinco (5) días siguientes a la solicitud el servidor o servidores responsables de evaluar no lo hicieren, la evaluación parcial o semestral o la calificación definitiva se entenderá satisfactoria en el porcentaje mínimo. La no calificación dará lugar a investigación disciplinaria.

**Parágrafo.** Modificado por el art. 1, Acuerdo CNSC 561 de 2016. En caso de obtener el porcentaje mínimo satisfactorio por omisión del evaluador, el evaluado podrá obtener un porcentaje superior, siempre y cuando presente las evidencias soporte del cumplimiento de los compromisos, sin tener bajo ninguna circunstancia la opción de acceso al Nivel Sobresaliente.

**Artículo 12.** *Notificación y Comunicación de los Resultados en la Evaluación del Desempeño Laboral.* La calificación definitiva anual, en período de prueba o la extraordinaria se notificarán personalmente dentro de los dos (2) días siguientes a la fecha en que se produzcan.

Si no pudiere hacerse la notificación personal al cabo del término previsto en el inciso anterior, se enviará por correo certificado una copia de la misma a la dirección que obre en la hoja de vida del evaluado y se dejará constancia escrita de ello, caso en el cual la notificación se entenderá surtida en la fecha en la cual aquella fue entregada.

Las evaluaciones parciales y semestrales serán comunicadas por escrito al evaluado, dentro de los dos (2) días siguientes a la fecha en que se produzcan.

**Artículo 13.** *Recursos contra la Calificación Definitiva.* Contra la calificación definitiva expresa o presunta podrá interponerse el recurso de reposición ante el evaluador y el de apelación para ante el inmediato superior de este, cuando considerare que se produjo con violación de las normas legales o reglamentarias que la regulan.

Los recursos se presentarán personalmente ante el evaluador por escrito y sustentados en la diligencia de notificación personal o dentro de los cinco (5) días siguientes a ella.

En el trámite y decisión de los recursos se aplicará lo dispuesto en el Código Contencioso Administrativo.

**Artículo 14.** *Improcedencia de Recursos contra Evaluaciones Parciales.* Contra las evaluaciones parciales expresas o presuntas no procederá recurso alguno.

**Artículo 15.** *Trámite para la Insubsistencia del Nombramiento.* Ejecutoriada la calificación definitiva, el evaluador al día siguiente remitirá el respectivo expediente al Jefe del Área de Personal o a quien haga sus veces.

Si la calificación del servidor de carrera es insatisfactoria, el jefe del área de personal al día siguiente proyectará para la firma del jefe de la entidad el acto administrativo que declare insubsistente el nombramiento, el cual deberá expedirse en un término no superior a tres (3) días, salvo lo establecido en el numeral 3 del artículo 51 de la Ley 909 de 2004.

El acto administrativo que declare insubsistente el nombramiento del empleado en período de prueba se notificará y contra él procede el recurso de reposición, en los términos del Código Contencioso Administrativo.

**Artículo 16.** *Declaratoria de Insubsistencia del Nombramiento por Calificación no Satisfactoria.* El nombramiento del servidor de carrera administrativa deberá declararse insubsistente por la autoridad nominadora, en forma motivada, cuando haya obtenido calificación no satisfactoria como resultado de la evaluación del desempeño laboral.

Contra el acto administrativo que declare la insubsistencia del nombramiento procederá recurso de reposición.

Esta decisión se entenderá revocada, si al interponer los recursos en el término legal, la administración no se pronuncia dentro de los cuarenta y cinco (45) días calendario siguiente a la presentación de los recursos. En este evento la calificación que dio origen a la declaratoria de insubsistencia del nombramiento se considerará satisfactoria en el porcentaje mínimo.

La autoridad competente que no resuelva el recurso respectivo dentro del plazo previsto, será sancionada de conformidad con la Ley 734 de 2002 y las normas que la modifiquen o adicionen. (Ley 909 de 2004, artículo 43).

**Artículo 17.** *Impedimentos para los Evaluadores.* Los responsables de evaluar el desempeño laboral de los servidores de carrera o en período de prueba deberán declararse impedidos cuando se encuentren vinculados con estos por matrimonio o por unión permanente o tengan parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad, primero civil o exista enemistad grave con el empleado a evaluar o cuando exista cualquier causal de impedimento o hecho que afecte su objetividad.

**Artículo 18.** *Trámite del Impedimento.* El evaluador al advertir alguna de las causales de impedimento, inmediatamente la manifestará por escrito motivado al Jefe de la entidad, quien

mediante acto administrativo motivado, decidirá sobre el impedimento, dentro de los cinco (5) días siguientes. De aceptarlo designará otro evaluador y en el mismo acto ordenará la entrega de los documentos que hasta la fecha obren sobre el desempeño laboral del empleado a evaluar.

El empleado a ser evaluado podrá recusar al evaluador ante el Jefe de la entidad cuando advierta alguna de las causales de impedimento, para lo cual allegará las pruebas que pretenda hacer valer. En tal caso se aplicará el procedimiento descrito en el inciso anterior en lo que sea pertinente.

En todo caso la recusación o el impedimento deberán formularse y decidirse antes de iniciarse el proceso de evaluación.

**Artículo 19.** *Impedimentos para Miembros de Comisiones de Personal.* Para todos los efectos, a los miembros de las Comisiones de Personal se les aplicarán las causales de impedimento y recusación previstas en la normatividad vigente.

Los representantes del nominador en la Comisión de Personal al advertir una causal que les impida conocer del asunto objeto de decisión, deberán comunicarla inmediatamente por escrito motivado al jefe de la entidad, quien decidirá dentro de los dos (2) días siguientes, mediante acto administrativo motivado y designará al empleado que lo ha de reemplazar si fuere el caso.

Cuando el impedimento recaiga sobre alguno de los representantes de los empleados así lo manifestará a los demás miembros de la Comisión de Personal, quienes en la misma sesión decidirán si el impedimento es o no fundado. En caso afirmativo, declararán probado el impedimento y el integrante de la comisión será separado del conocimiento del asunto y reemplazado por el suplente. Si fuere negativa, podrá participar en la decisión del asunto.

**Artículo 20.** *Recusación de Miembros de Comisiones de Personal.* Cuando exista una causal de impedimento en un miembro de la Comisión de Personal y no fuere manifestada por él, podrá ser recusado por el interesado en el asunto a decidir, caso en el cual allegará las pruebas que fundamentan sus afirmaciones.

**Artículo 21.** *Trámite del Impedimento de Miembros de Comisiones de Personal.* Cuando la recusación se refiera a alguno de los representantes del nominador en la Comisión de Personal, el escrito contentivo de ella se dirigirá al Jefe de la entidad.

Cuando la recusación afecte a alguno de los representantes de los empleados en la Comisión de Personal, se propondrá ante los demás miembros a través del secretario de la misma.

Las recusaciones de que trata esta disposición se decidirán de conformidad con el procedimiento señalado en el Decreto 760 de 2005.

**Artículo 22.** *Improcedencia de recursos contra el acto que Resuelve el Impedimento o la Recusación.* Contra las decisiones que resuelven el impedimento o la recusación no procederá recurso alguno.

**Artículo 23.** *Disposiciones Adicionales de Procedimiento.* Las normas sobre procedimiento señaladas en este Capítulo deberán ser adicionadas con las demás disposiciones legales vigentes en la materia.

## **CAPITULO VIII**

### **Consecuencias y usos de la Evaluación del Desempeño Laboral**

**Artículo 24.** *Usos del Resultado de la Evaluación.* El resultado de la evaluación del desempeño laboral deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

- a) Adquirir los derechos de carrera;
- b) Ascender en la carrera como resultado del período de prueba;
- c) Otorgar incentivos pecuniarios y no pecuniarios;
- d) Planificar la capacitación y la formación;
- e) Determinar la permanencia en el servicio;
- f) Acceder a encargos;
- g) Otorgar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período.

Además de los usos señalados en la ley, la evaluación del desempeño laboral de los servidores debe tenerse en cuenta como indicador de gestión, para revisar o modificar los Manuales de Funciones y Competencias Laborales, para diseñar o reorientar planes, programas y proyectos del área o de la entidad, para validar procesos de selección de personal y de formación y capacitación, para tomar acciones de mejoramiento del desempeño personal e institucional y para adoptar planes y programas de bienestar e incentivos para los servidores.

Adicionalmente la entidad, al desarrollar y adoptar su sistema, podrá establecer los usos que considere indispensables para mejorar el desempeño institucional, la gestión del talento humano, el suministro de bienes y la prestación de servicios.

**Parágrafo.** Con base en los resultados obtenidos en la calificación definitiva, las entidades procederán a seleccionar a los mejores empleados por nivel jerárquico y al mejor de la entidad, con el fin de asignar los incentivos adoptados en el plan anual de incentivos institucionales de acuerdo con el procedimiento establecido para tal fin. Así mismo, se establecerán las acciones de mejoramiento que se consideren necesarias y se incorporarán a los planes de capacitación en las áreas y temas que resulten pertinentes.

**Artículo 25.** *Usos de la Evaluación y Calificación Sobresaliente.* Se requiere Calificación Sobresaliente para adquirir derechos de carrera, para acceder a encargos, tener derecho a comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período, recibir incentivos institucionales o acceder a becas y comisiones de estudio para programas de educación formal que hagan parte de los programas de bienestar social de la entidad.

Para efecto del reconocimiento de incentivos, se entenderá la evaluación sobresaliente como equivalente al nivel de excelencia de que trata el Decreto 1567 de 1998 o disposiciones que lo modifiquen. **Artículo 26.** *Usos de la Evaluación y Calificación Satisfactoria.* Se requiere Calificación Satisfactoria para adquirir los derechos de carrera, ascender en la carrera, solicitar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período y para permanecer en el servicio. **Artículo 27.** *Consecuencias de la Evaluación no Satisfactoria.* La Calificación Definitiva No Satisfactoria trae como consecuencia el retiro del servicio, la separación de la carrera administrativa y la pérdida de los derechos inherentes a ella.

## CAPITULO IX

### **Aplicación del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral**

**Artículo 28.** *Período de Transición.* Las entidades que a la fecha de fijación de los compromisos laborales no cuenten con la aprobación de su Sistema Propio, aplicarán en su totalidad el Sistema Tipo adoptado por la CNSC.

La aprobación del sistema propio por parte de la Comisión Nacional del Servicio Civil estará sujeta al cumplimiento de los criterios y directrices señalados por esta.

Las entidades que hayan realizado avances en el desarrollo del acceso al nivel sobresaliente y otros aspectos relacionados con el Sistema Tipo podrán mantenerlos, una vez revisen la nueva normatividad y hagan los ajustes pertinentes.

**Artículo 29.** *Entidades con Regímenes Especiales de Carrera.* Las entidades que cuentan con regímenes de carrera específicos o especiales de origen legal, mientras desarrollan sus propios sistemas, adoptarán y aplicarán el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de que trata este Acuerdo, ajustándolo a las condiciones especiales que les señale la ley o el reglamento.

**Artículo 30.** *Difusión y Capacitación.* Durante el año 2010 y previamente a la entrada en vigencia del presente acuerdo para todas las entidades, la CNSC en colaboración y coordinación con las destinatarias del mismo e instituciones de educación y a través de diferentes medios, hará difusión, brindará capacitación y pedagogía para su conocimiento y aplicación.

**Artículo 31. Vigilancia y Control.** La Comisión Nacional del Servicio Civil en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales podrá solicitar informes, ordenar visitas de inspección y, si fuere necesario, adoptar los mecanismos que le permitan verificar la aplicación correcta de las normas y procedimientos de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba por parte de la entidad y autoridades destinatarias de este Acuerdo.

**Artículo 32. Derogatorias.** El presente acuerdo deroga en su integridad los Acuerdos 18 y 27 de 2008 y 116 de 2009 expedidos por la CNSC y demás disposiciones que le sean contrarias.

**Artículo 33. Vigencia.** El presente acuerdo fue aprobado en sesión de la CNSC del 28 de diciembre de 2009 y rige para todas las entidades a partir del período anual u ordinario de evaluación del desempeño que inicia el 1° de febrero de 2011. No obstante, una vez cumplido el requisito de publicación en el *Diario Oficial*, los representantes legales de las entidades que así lo decidan, podrán mediante acto administrativo anticipar su aplicación para el período de evaluación que inicia el 1° de febrero de 2010. (Acuerdo 137 , 2010)

## **Capítulo 3. Informe de Cumplimiento de Trabajo**

### **3.1 Presentación de resultados del objetivo: estructurar el marco axiológico para el centro de convivencia ciudadana.**

#### **3.1.1. Diseñar un instrumento para recolectar la información organizacional**

Para conocer el estado actual de la organización, y los conocimientos del personal frente a los elementos del marco axiológico, así como las normas, responsabilidades y deberes que les fueron asignadas, y bajo las cuales se rige el programa; se diseñó una encuesta, que permitió recolectar toda la información necesaria. (Ver apéndices)

#### **3.1.2. Aplicar la entrevista a los responsables de cada dependencia, y al coordinador general**

El Centro de Convivencia Ciudadana, de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Justicia y del Derecho, debe estar conformado por catorce (14) instituciones del orden local, que este asigna, y estar a cargo de un coordinador, guardando relación directa con la Secretaría de Gobierno.

Estos como los encargados de promover los servicios en la comunidad, buscando el acercamiento al trabajo que se realiza desde el Centro. De las catorce nombradas previamente, las instituciones y espacios que hacen presencia en el Centro de Convivencia Ciudadana de la ciudad de Ocaña, son 9 correspondientes a: Coordinación, Comisaria de familia, Psicología, Inspección de Policía, Conciliación en equidad y en derecho, Policía Comunitaria, Policía de

Infancia y Adolescencia, Ludoteca y Biblioteca. Por lo tanto y para efectos de la presente investigación, las encuestas fueron aplicadas a estas 9 dependencias y adicionalmente a una secretaria.

### 3.1.3 Análisis e interpretación de la información

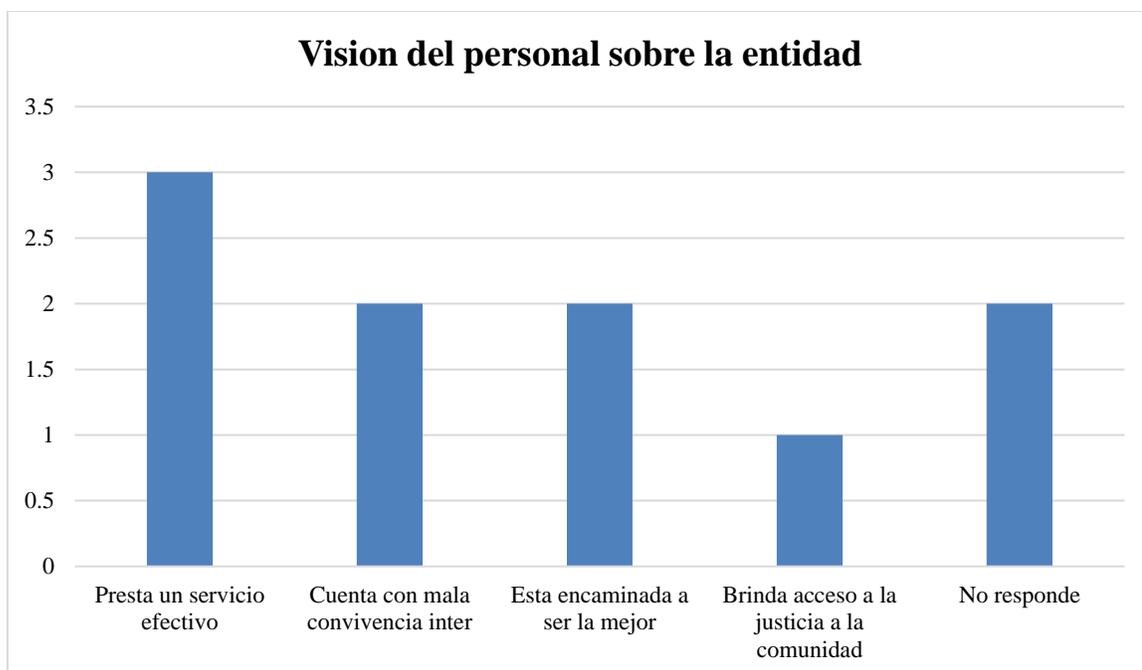
Luego de la aplicación del instrumento, a las dependencias seleccionadas se consolida la siguiente tabulación de la información, así como s respectivo análisis.

**Tabla 4.**

*Visión u opinión del personal, sobre el presente del Centro de Convivencia Ciudadana*

<b>Criterios comunes de respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>% de participación</b>
Presta un servicio efectivo a la comunidad	3	30%
Cuenta con una mala convivencia interna	2	20%
Está encaminada a ser la mejor dentro de su ramo	2	20%
Brinda acceso a la justicia a la comunidad	1	10%
No responde	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Nota :** Pasante



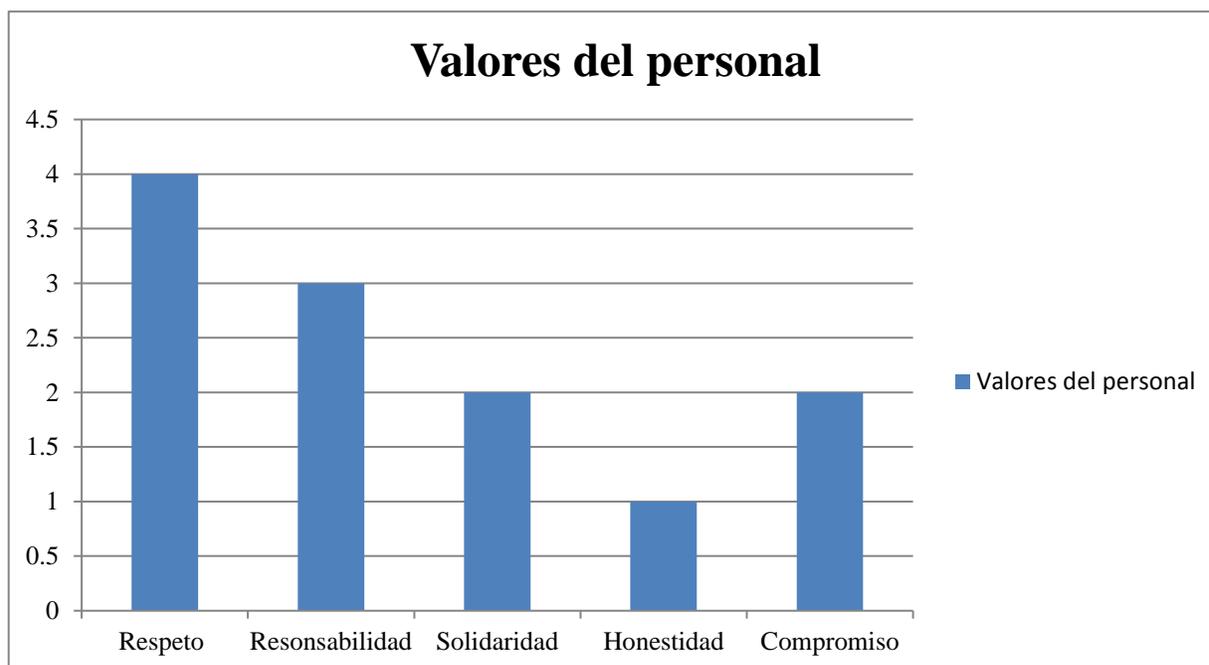
**Grafica 1. Visión del personal sobre la entidad**

**Nota :** Pasante

De acuerdo a las respuestas que se obtuvieron del proceso, de respuesta abierta; frente a la visión de cada una de las dependencias, se lograron agrupar criterios, de donde se puntualiza que ven el Centro de Convivencia Ciudadana: el 30% como, una entidad que presta un servicio efectivo a la comunidad, y que pese a que tiene falencias en la convivencia interna, un 10% afirma que brinda acceso a la justicia a la población.

**Tabla 5.***Valores que predominan en el personal*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
Respeto	4	40%
Responsabilidad	3	30%
Solidaridad	2	20%
Honestidad	1	10%
Compromiso	2	20%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante**Grafica 2.** Valores del Personal**Nota:** Pasante

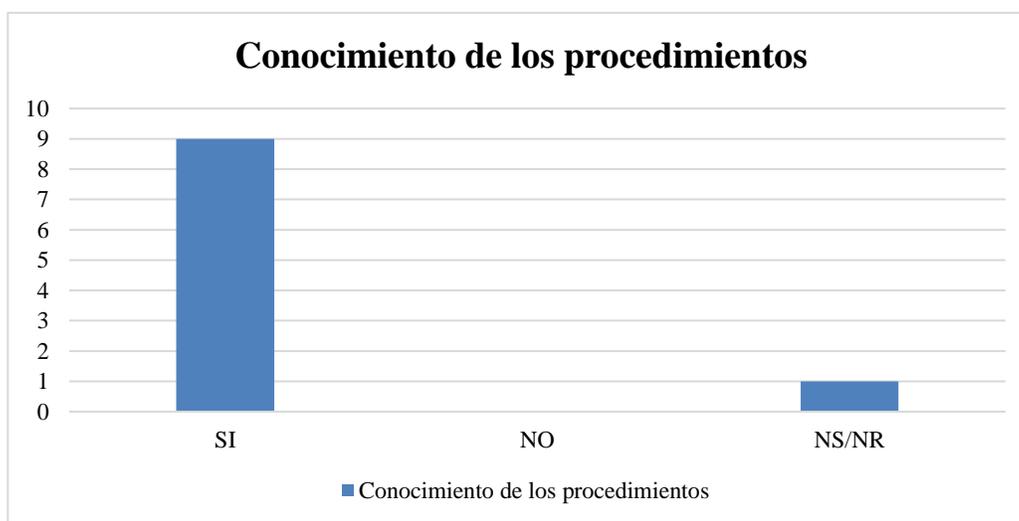
De lo anterior, se establece, que en el 40% del personal predomina el respeto, como valor representativo, frente a un 10% que se identifica con la honestidad.

**Tabla 6.**

*Conocimiento debido de todos los procedimientos de los cuales el empleado es responsable*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
Si	9	90%
No	0	0
No sabe/ No responde	1	10%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



**Grafica 3.** Conocimiento de los procedimientos

**Nota:** Pasante

Teniendo en cuenta las diferentes dependencias que conforman el Centro de Convivencia Ciudadana se logró identificar que el 90% conocen debidamente todos aquellos procedimientos

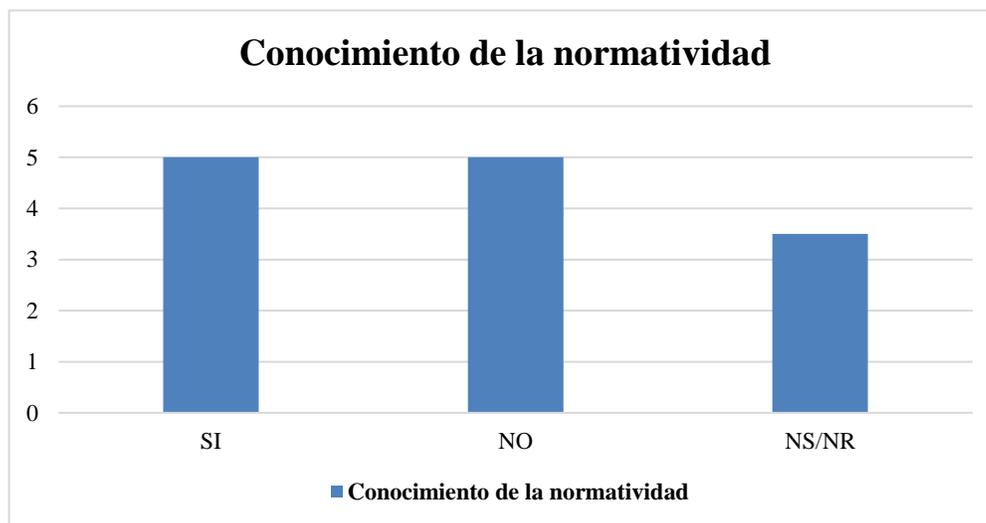
en los que participan y de los cuales son responsables, y lo han hecho a través de consulta propia del personal; frente a un 10% que se abstuvo de expresar su opinión.

**Tabla 7.**

*Conocimiento pleno de la normatividad que rige la entidad.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
Si	5	50%
No	5	50%
No sabe/ No responde	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



**Grafica 4.** Conocimiento de la normatividad

**Nota:** Pasante

De acuerdo con la normatividad que rige para la entidad, como Centro de Convivencia Ciudadana, se puede analizar que no existe un pleno conocimiento de la misma, por parte de todo

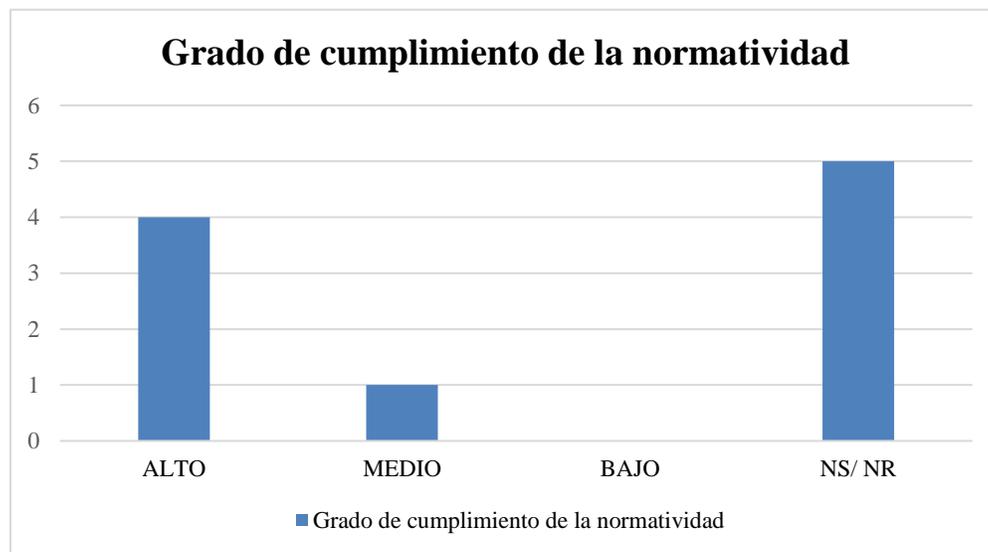
el personal, que sería lo adecuado, dado que la mitad de estas dependencias desconocen o no tienen claridad bajo que normas deben desarrollar sus funciones.

**Tabla 8.**

*Grado de cumplimiento de la normatividad aplicable para la entidad.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
Alto	4	40%
Medio	1	10%
Bajo	0	0
No Responde	5	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Nota :** Pasante



**Grafica 5.** Grado de cumplimiento de la normatividad

**Nota:** Pasante

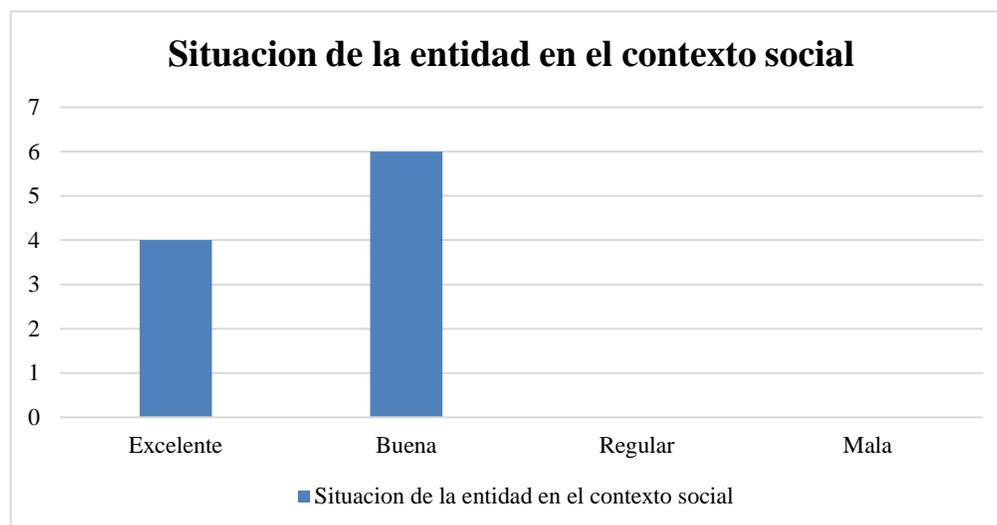
Teniendo en cuenta los datos previamente analizados, donde solo la mitad de las dependencias conocen la normatividad, se establece a partir de estos, un alto grado de cumplimiento de las normas aplicables para la entidad, representado con el 40%.

**Tabla 9.**

*Consideración de la situación de la entidad dentro del contexto social.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
Excelente	4	40%
Buena	6	60%
Regular	0	0
Mala	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Pasante



**Grafica 6.** Situación de la entidad en el contexto social

**Nota:** Pasante

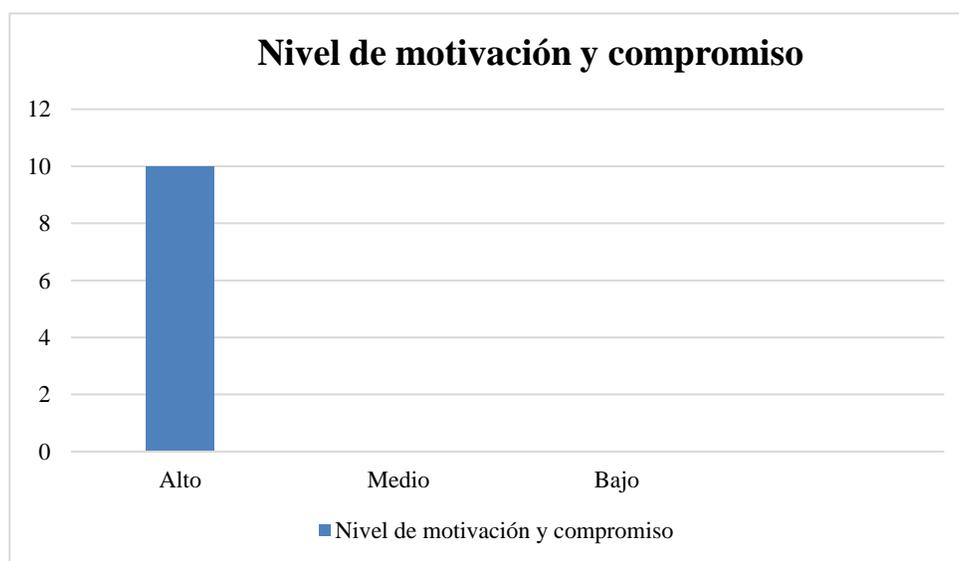
Desde la perspectiva del personal, el 60% considera que la situación del programa, dentro del contexto social en el cual se desarrolla es buena, frente a un 40% que la califica como excelente, es decir bajo su criterio, se le está cumpliendo efectivamente a la comunidad, aunque existen ciertas cosas por mejorar.

**Tabla 10.**

*Calificación del nivel de motivación y compromiso para con el funcionamiento del Centro de Convivencia Ciudadana.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
Alto	10	100%
Medio	0	0
Bajo	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



**Grafica 7.** Nivel de motivación y compromiso

**Nota :** Pasante

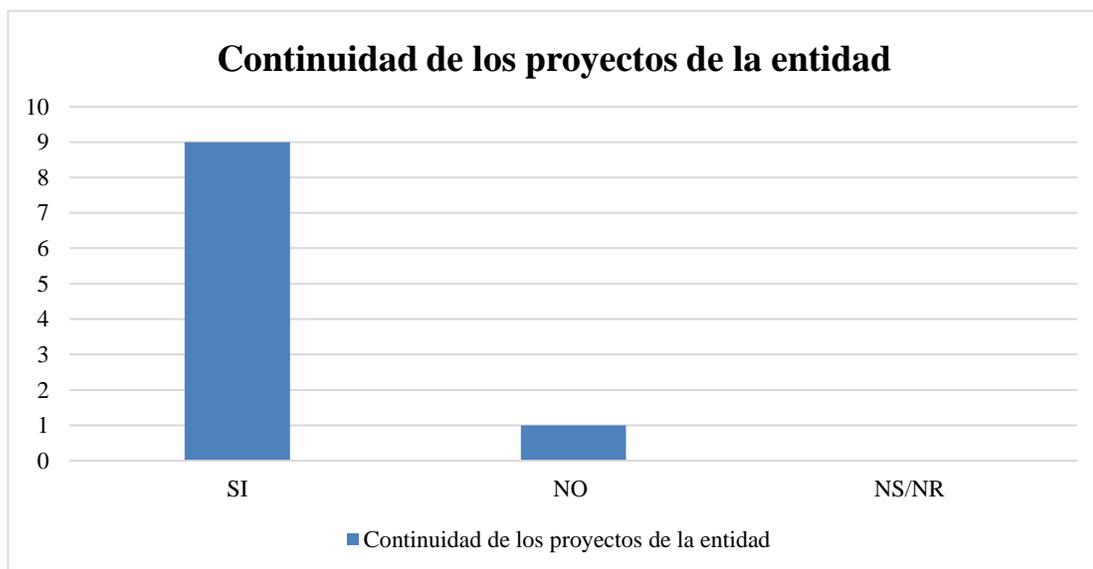
El personal del Centro de Convivencia Ciudadana, se considera altamente motivado y comprometido con el funcionamiento de la entidad, pues se sienten a gusto con sus funciones.

**Tabla 11.**

*Continuidad de los proyectos de la entidad independiente a la política de gobierno.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
Si	9	90%
No	1	10%
No sabe/ No responde	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Pasante



**Grafica 8.** Continuidad de los proyectos de la entidad

**Nota:** Pasante

Se logró establecer a través del 90% del personal que, el funcionamiento y desarrollo de las funciones del personal se ejecuta y se le da aplicabilidad de forma independiente a la política de

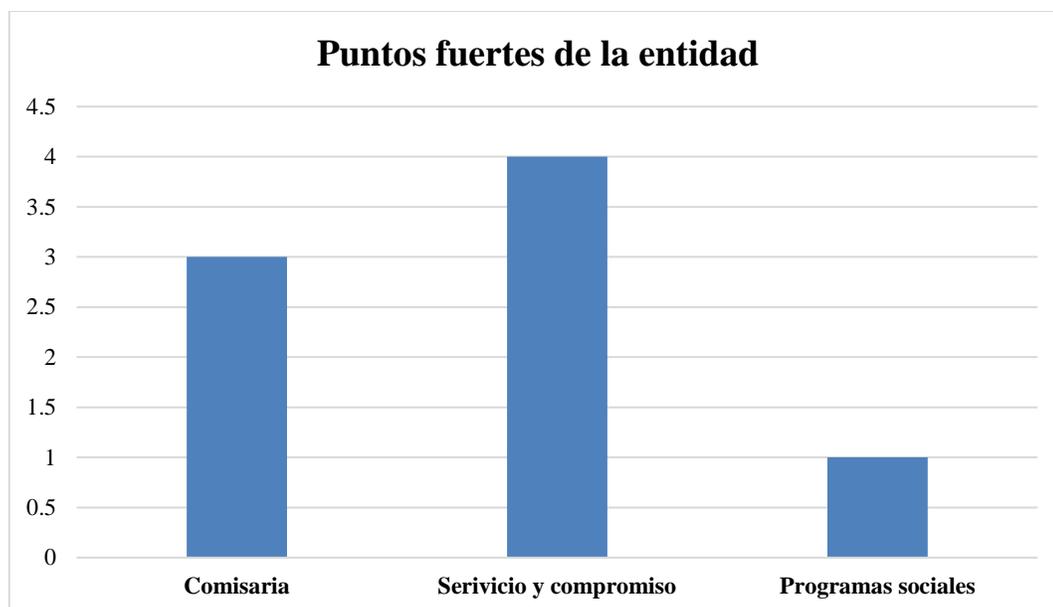
gobierno que este rigiendo en el momento, dado que el programa del centro de convivencia ciudadana hace parte del Ministerio de Justicia, y su enfoque y trabajo es a parte de la visión solamente local y la directriz se ejecuta fuera de dicha área. Y el 10% restante, argumenta desde su perspectiva que, no se logra dar plena continuidad debido al cambio de funcionarios pues afecta los convenios y compromisos pactados en el desarrollo de las actividades.

**Tabla 12.**

*Puntos fuertes del Centro de Convivencia Ciudadana.*

<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>% de participación</b>
Comisaria	3	30%
El servicio, compromiso, disposición y entrega con el que se hacen los servicios sociales	4	40%
Programas sociales	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Pasante



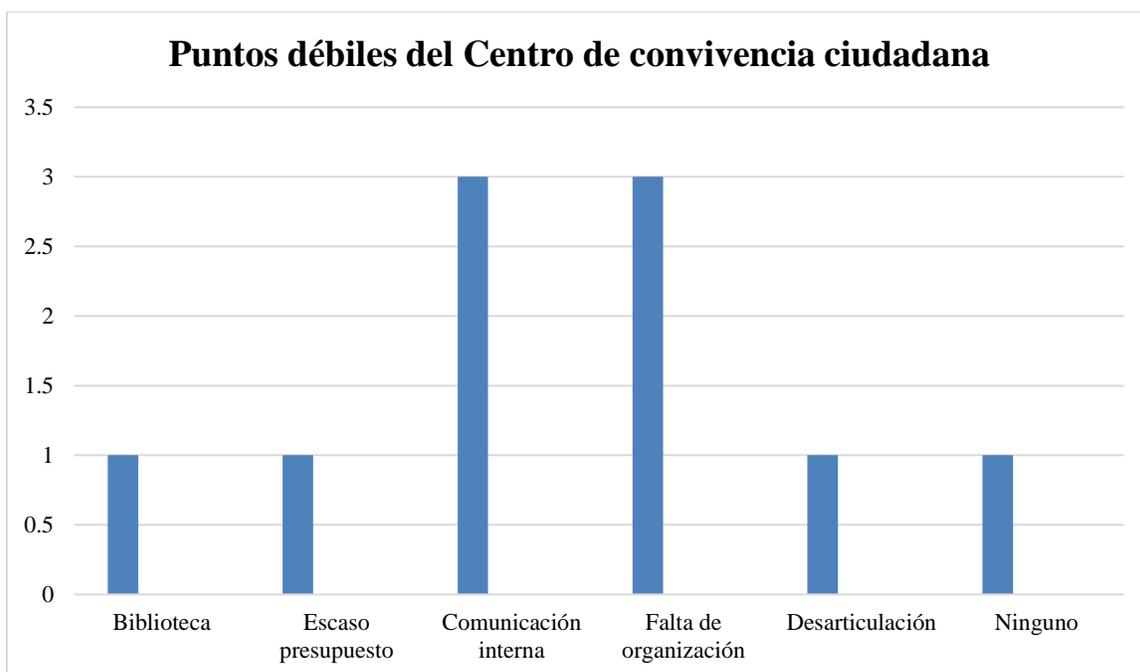
**Grafica 9.** Puntos fuertes de la entidad

**Nota:** Pasante

De acuerdo a la percepción de los profesionales que integran el Centro de Convivencia Ciudadana, se evidenció como puntos fuertes de la entidad, en un 40% el servicio y el compromiso que cada uno de estos funcionarios tiene con sus funciones y con la comunidad. Un 30% considera que la oficina de Comisaria de Familia, por representar un punto de referencia en eficiencia y eficacia, es otro de los factores internos fuertes. Y el 10% considera que los programas sociales con los que se cuenta o a los que se vincula, son una gran fortaleza dado el aporte que se le brinda de forma directa a la comunidad.

**Tabla 13.***Puntos débiles del Centro de Convivencia Ciudadana.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
Biblioteca	1	10%
Escaso presupuesto	1	10%
Comunicación interna	3	30%
La falta de organización	3	30%
Desarticulación con la entidades externas	1	10%
Ninguno	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Nota: Pasante****Gráfica 10.** Puntos débiles del Centro de Convivencia Ciudadana**Nota: Pasante**

Frente a los factores internos, que el personal identifica como debilidades, se destacan dos con 30% respectivamente, la comunicación interna y, el proceso de organización y gestión frente

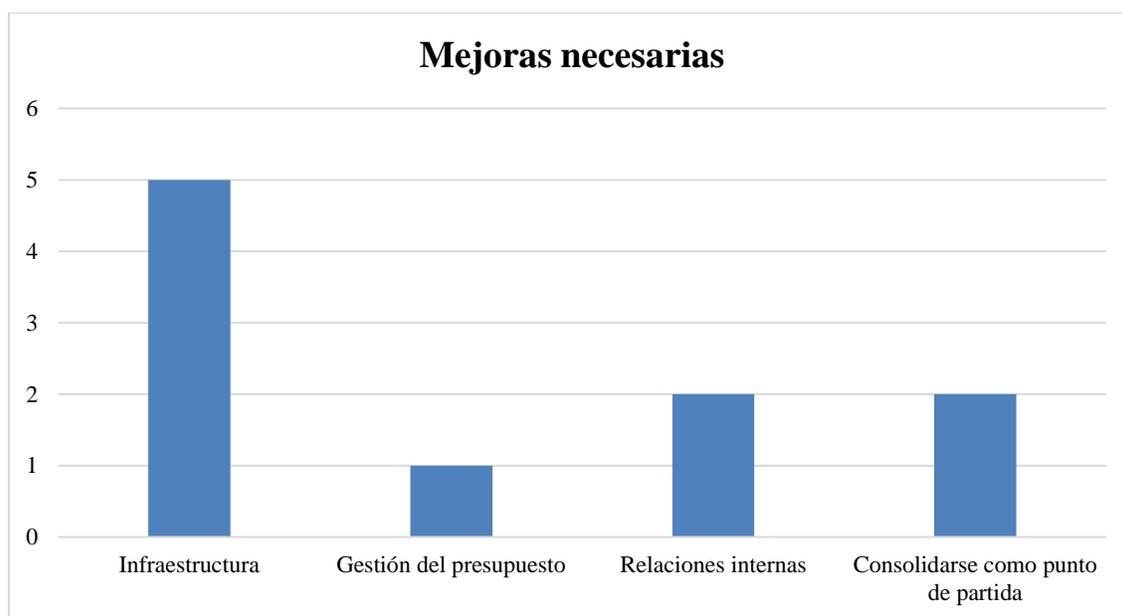
a un 10%, que consideran a la biblioteca como dependencia débil, la gestión del presupuesto, y la desarticulación con entidades externas.

**Tabla 14.**

*Mejoras necesarias según los empleados, para que la entidad evolucione en los próximos 5/10 años*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
Infraestructura	5	50%
Gestión del Presupuesto	1	10%
Relaciones internas	2	20%
Ser punto de partida del proceso de paz	2	20%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



**Grafica 11.** Mejoras Necesarias

**Nota:** Pasante

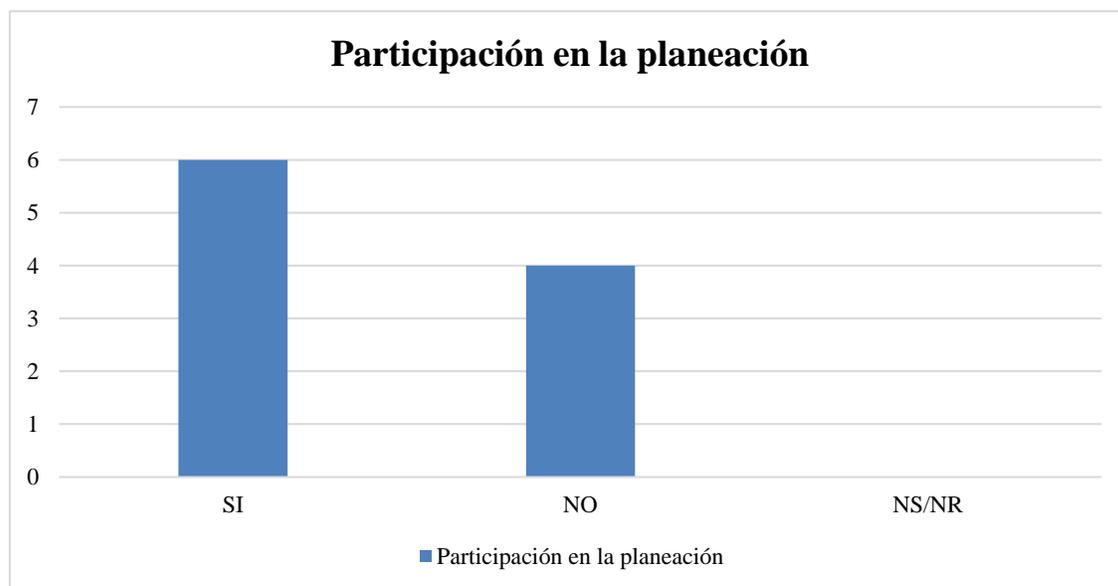
Dado el tiempo de funcionamiento que ya tiene en la ciudad, el centro de convivencia ciudadana, el personal considera que requiere algunas adecuaciones y mejoras, principalmente en las condiciones de la infraestructura, con lo que concuerda el 50% de las personas, y en menor medida, el 10% considera que deben lograr un mejor gestión del presupuesto y los recursos para el funcionamiento y cumplimiento de las labores.

**Tabla 15.**

*Participación en la planeación de la entidad.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
Si	6	60%
No	4	40%
No sabe/ No responde	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



**Grafica 12.** Participación en la Planeación

**Nota:** Pasante

Las falencias presentes en la planeación para el funcionamiento del Centro de Convivencia Ciudadana, se representan con que, solo el 60% participa en este proceso a través de, la elaboración de planes de acción y de trabajo, y además el uso de dialogo participativo con la coordinación del Centro de convivencia con el fin de programar actividades y procedimientos propios de las funciones. Pero el 40% restante, no se involucra en este proceso, en algunos casos porque no se le convoca, y en otros porque no consideran relevante su participación.

**Tabla 16.**

*Programación las actividades para el desarrollo y cumplimiento de las funciones.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
Individual	2	20%
Grupal	8	80%
No sabe/ No responde	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Pasante



**Grafica 13.** Manera en la que se programan las actividades

**Nota:** Pasante

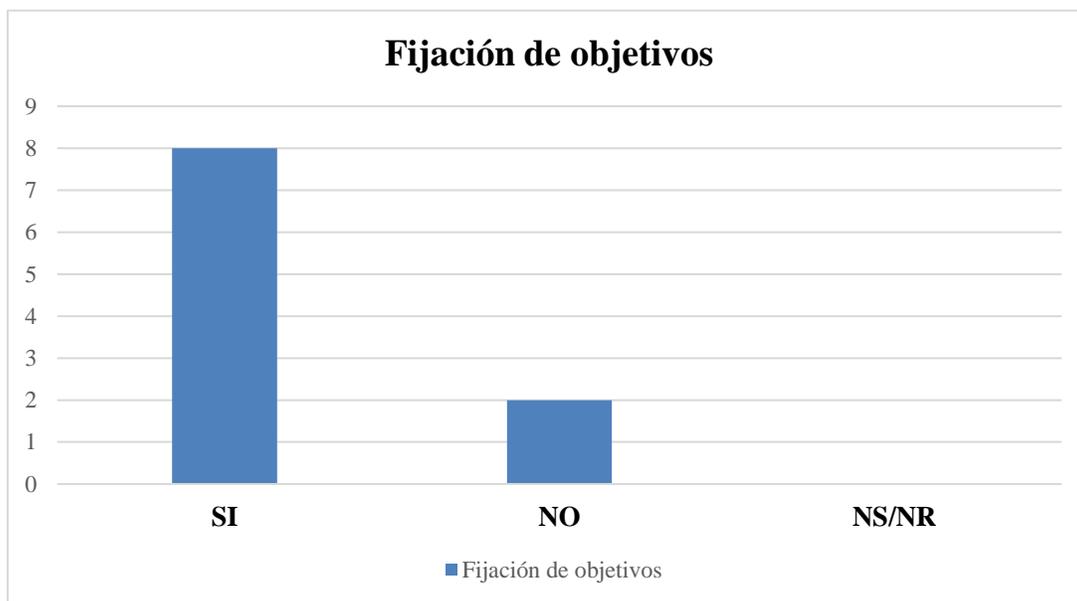
La mayoría de las dependencias trabaja de manera grupal, al programar sus actividades lo cual se ve representado con el 80%, pero existe un 20% que aún busca darle cumplimiento a sus funciones de manera individual alterando las políticas de trabajo en equipo.

**Tabla 17.**

*Fijación de objetivos a lo largo del tiempo para el cumplimiento de las funciones del empleado.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
Si	8	80%
No	2	20%
No sabe/ No responde	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



**Grafica 14.** Fijación de Objetivos

**Nota:** Pasante

Se logró identificar que el 80% del personal se fija objetivos a lo largo del tiempo para el cumplimiento de sus funciones, dado que lo consideran importante como parte de una planeación que les permita lograr propósitos realistas, y alcanzables. Así mismo son conscientes de que, del éxito de los mismos podrán determinar la continuación del manejo de dichas estrategias... Y el 20% restante, que no lo hace, es debido a que no le ven utilidad real a esto.

## **Diagnostico**

El Centro de convivencia ciudadana de la ciudad de Ocaña, ha logrado consolidarse con 12 años de funcionamiento al servicio de la comunidad. Es un ente de carácter público que ha desarrollado múltiples fortalezas y debilidades a lo largo de todo su ciclo de vida. Fundamentado en la visión de cada una de las dependencias, se lograron agrupar criterios, de donde se puede puntualizar la situación actual de la organización, como una entidad que presta un servicio efectivo a la comunidad, pese a sus falencias en la convivencia interna.

Cuenta con un grupo interdisciplinar a su entera disposición con multiplicidad de funciones y servicios, que se identifican con el valor del respeto, como base de su comportamiento y actuación, pese a que en las relaciones cotidianas se haya observado ciertas acciones que no concuerdan con esto.

Cada una de estas personas que integran la entidad conoce debidamente aquellos procesos en los que participa y de los cuales claramente son responsables, pero desconocen la normatividad bajo la cual deberían ejecutarlas, aunque quienes por interés particular están familiarizados con el tema de las normas, consideran que las cumplen en un alto grado. Pero esta ya es una de las primeras rupturas del proceso organizacional.

Este grupo interno, que afirman estar comprometidos, sentirse motivados con la entidad, y a gusto con las funciones que dentro del mismo desarrollan, también expresan que desde la coordinación no se les motiva o estimula por el cumplimiento de sus labores, esta discordia se fundamenta en la limitación de expresan sinceramente sus opiniones. Pese a esto ellos consolidan, como uno de los puntos fuertes del Centro de convivencia, el servicio y el compromiso puntual que cada uno de los funcionarios tiene con sus labores y con la comunidad en general, ejemplo que las dependencias contaron, que ven reflejado específicamente en la Comisaria de Familia.

Adicional a esto, existen falencias evidenciables y distinguibles en la comunicación interna, las relaciones interpersonales, y la organización, lo que ha afectado directamente el rendimiento, y la gestión de la entidad. Aunque el personal desliga esto del cumplimiento con la comunidad, pues se consideran como buenos, dentro del contexto social en el cual se desarrollan las funciones. Lo anterior, de forma subjetiva, dado que no se ha medido o evaluado el impacto real de los servicios en la ciudad.

Esta situación imposibilita conocer hasta qué punto el centro de convivencia le ha cumplido o no a las personas, y en qué medida se han logrado satisfacer sus necesidades. Sin embargo el cumplimiento y desarrollo de las funciones del personal, se ha logrado ejecutar y aplicar de forma continua, e inclusive independiente a la política de gobierno que rige en el momento respectivo, pues el programa mantiene su correspondencia al Ministerio Justicia y Derecho. La alteración en la continuidad de las metas, está en el cambio constante de algunos funcionarios ya que esto, sí afecta, los convenios y compromisos pactados en el desarrollo de las actividades.

Lo que sí es reconocible en el personal, es su interés y disposición por lograr que la entidad evolucione de forma positiva, y constantemente a través del tiempo. Para esto están dispuestos a involucrarse de manera activa en ese proceso de mejora continua, buscando mejores relaciones internas, óptimas condiciones en la infraestructura física, y una mejor gestión de los recursos para el desarrollo de las actividades, servicios y funciones.

### **3.1.4 Estructurar cada herramienta y/o elemento del marco axiológico.**

Luego de realizar el diagnóstico organizacional para el Centro de Convivencia Ciudadana, sobre los componentes del marco axiológico, donde se escucharon y se conocieron las opiniones de los empleados de la entidad, se formulan: la visión, misión, valores y organigrama, buscando incluir su participación ya que resulta de suma importancia que cada uno de los miembros conocieran el proceso de la elaboración de la misma, pues esta, es la razón de ser de la empresa y con la cual ellos deben estar comprometidos.

Por esto, se toman como referencia sus opiniones y criterios, para actualizar la elaboración de cada herramienta del marco axiológico, que de manera muy respetuosa y bajo la supervisión del coordinador, del Centro de Convivencia Ciudadana, se diseñó y se presenta a continuación.

**MISIÓN:** Somos el mejor espacio, donde encuentra el apoyo a la comunidad para la construcción de ambientes de convivencia pacífica, derechos humanos, cultura y participación ciudadana. Esforzándonos por ofrecer los mejores servicios, consejos y soluciones que transforman su calidad de vida, en espacios individuales y colectivos.

**VISION:** El Centro de Convivencia Ciudadana de Ocaña, para el 2020 tendrá amplia cobertura con inclusión social, mejorando la vida de nuestra comunidad e inspirando a otros a

hacer lo mismo siendo un escenario que genera bienestar a su entorno, como líder de la convivencia pacífica, los programas sociales y la construcción de paz.

**FILOSOFÍA:** Apoyar a la comunidad en la resolución de conflictos para el rescate de una vida justa y solidaria.

### **VALORES Y PRINCIPIOS:**

El Centro de Convivencia Ciudadana de la Ciudad de Ocaña, Norte de Santander; como programa de carácter social, adscrito al Ministerio de Justicia y Derecho, compuesto por profesionales comprometidos con la entidad y su labor social, para con la comunidad, posee los siguientes valores:

**Respeto:** Aceptamos y valoramos a los demás, reconocemos sus opiniones, ideas y sentimientos, pese a que sean diferentes de los propios, y evitando la utilización de palabras o la realización de acciones que atenten contra su dignidad o autoestima. Siempre se brinda cortesía, y amabilidad tanto en nuestras palabras como en nuestros gestos y actitudes para con los demás. Se comunica y resuelve, las diferencias sin atentar contra el compañero. Respetamos el tiempo de todos, asistiendo de forma puntual a reuniones y demás eventos programados. Reflejando comportamientos que no afecten la integridad de las demás personas o la propia, cuidando nuestras actuaciones.

**Responsabilidad:** Asumimos los deberes y las obligaciones, con el debido respeto e implicando en ello todo nuestro, incluyendo la capacidad para responder por las acciones, comportamientos y decisiones propios y del grupo. Además desarrollamos un trabajo con calidad, y atendemos oportunamente los deberes y obligaciones adquiridos; Tratamos siempre la

información laboral, específicamente para el cumplimiento de las funciones, evitando la afectación negativa de la imagen la entidad y de sus usuarios. Siempre dispuestos a capacitarnos y actualizar los conocimientos, con el fin de aportar a la mejora continua, en la atención de las necesidades de la comunidad y la entidad.

**Solidaridad:** Colaboración en la programación, desarrollo y cumplimiento de las funciones tanto individuales como grupales, para el alcance del bien común. Reconocemos la suma de los esfuerzos de todos, como la mejor opción frente a cualquier objetivo.

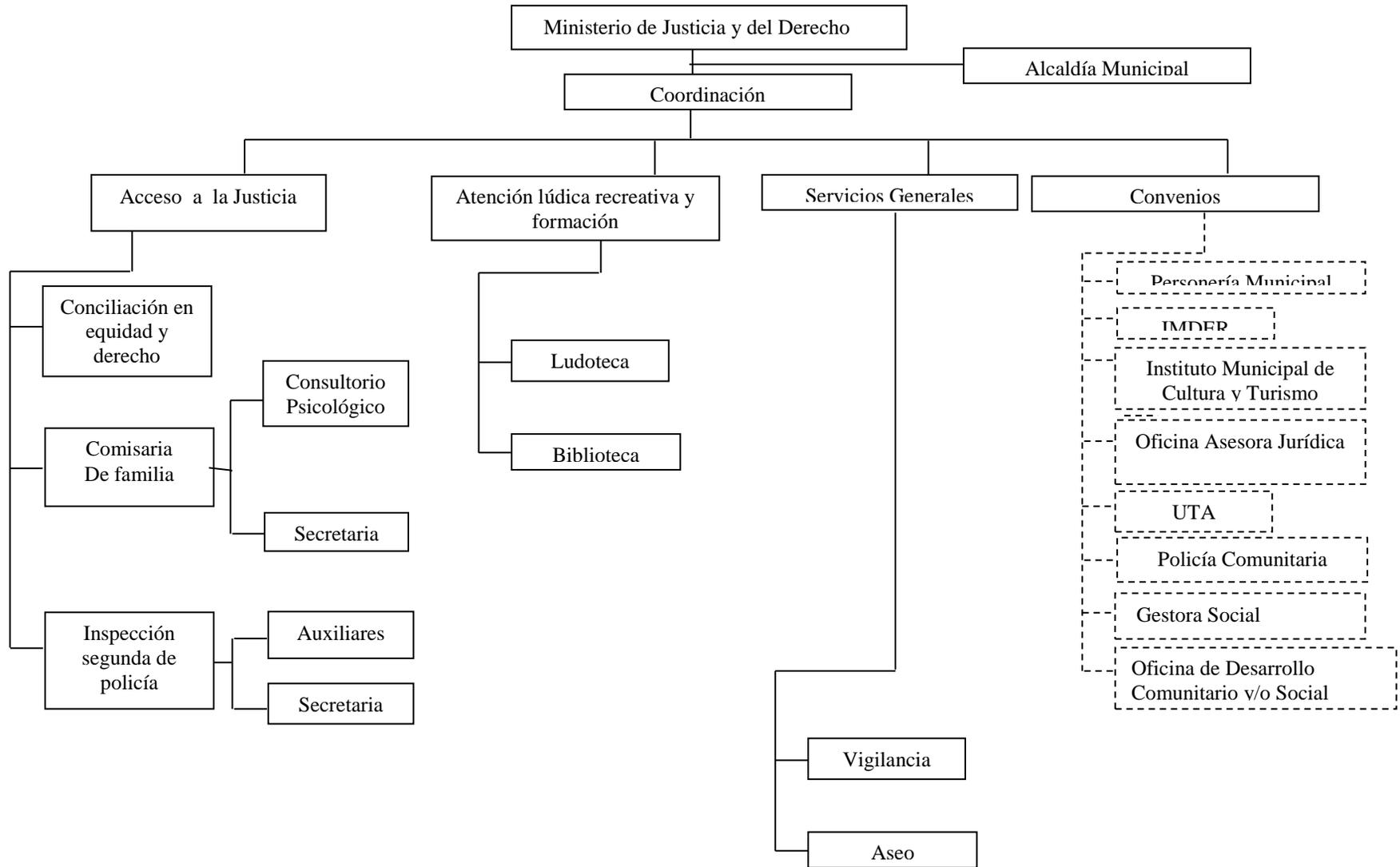
**Honestidad:** Nuestro comportamiento se basa en la expresión sincera y coherente, fundamentada en la verdad. Ejecutando las funciones bajo la justicia, y la equidad, con un firme rechazo por cualquier forma de corrupción, en las actuaciones. Expresando nuestras opiniones, bajo argumentos constructivos; Siempre aplicamos el correcto uso de los recursos a disposición; y nos declaramos en impedimento de actuación, en situaciones de conflicto, en los que se encuentren intereses personales o familiares, por ultimo evitamos el desarrollo de actividades ajenas, a las funciones, dentro de los horarios de la entidad.

**Compromiso:** Representamos la unión y la fuerte creencia en los fundamentos del Centro de convivencia ciudadana, en su misión, visión, y objetivos, tomándolos como propios, y orientando las actuaciones al logro de los mismos, para la mejora de la imagen pública de la entidad en la comunidad, demostrando un orgullo por formar parte de la entidad

## **ORGANIGRAMA**

Para el caso del organigrama del Centro de Convivencia ciudadana, es necesario resaltar que la estructura orgánica con la que contaba la entidad se encontraba desactualizada, y presentaba falencias en la división y organización de las dependencias y los niveles jerárquicos, razón por la cual se presenta el siguiente diseño, acogiéndose a la tipología de los cargos y sus funciones respectivas, así como el grado de responsabilidad dentro de la entidad. Este organigrama está acompañado por su respectivo manual de funciones, y la adecuación dentro de formato para su divulgación, del Reglamento Interno de trabajo, establecido por norma.

**ORGANIGRAMA**



	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	CODIGO: M-F-01
		VERSION: 1.0
		FECHA: 2017
		PAGINA 1 DE 19
		RESPONSABLE: ESTEFANIA LANZZIANO

<b>MANUAL DE FUNCIONES CENTRO DE CONVIVENCIA CIUDADANA DE OCAÑA</b>	
<b>IDENTIFICACION</b>	
<b>AREA:</b>	Coordinación del Centro de Convivencia
<b>CARGO:</b>	Coordinador
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Ministerio de Justicia y Derecho
<b>PROPOSITO GENERAL</b>	
<p>Coordinar el equipo de trabajo, articular y gestionar el funcionamiento del Centro de Convivencia Ciudadana, orientar la ejecución del plan de acción y la atención a los asuntos misionales del Programa, en conjunto con las dependencias directas y los demás entidades integrantes del equipo de trabajo.</p>	
<b>DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir y estudiar todo el material sobre el Programa Nacional Centros de Convivencia Ciudadana, previamente entregado por el Ministerio de Justicia y del Derecho, en el cual encontrará toda la información inherente al Programa.</li> <li>2. Velar por el cumplimiento de los lineamientos generales del Programa.</li> <li>3. Consolidar, revisar y enviar durante los primeros cinco días de cada mes los informes en documento Word y Excel al Ministerio.</li> <li>4. Realizar estrategias de divulgación para el conocimiento del Programa y de los servicios prestados por el Centro; junto con el equipo de trabajo tanto en el municipio como en su área rural, buscando de esta manera el acercamiento de la comunidad al trabajo que realiza el Centro de Convivencia Ciudadana.</li> <li>5. Atender las necesidades administrativas, gestionará recursos económicos, humanos, entre de las instalaciones del Centro, así como del nombramiento del equipo de trabajo.</li> <li>6. Ejecutar e implementar los lineamientos establecidos por el Ministerio de Justicia y del Derecho en desarrollo del Programa.</li> <li>7. El Coordinador deberá capacitarse y recibir la inducción impartida por el Ministerio de Justicia y del Derecho relacionada con el Programa.</li> <li>8. Servir de puente entre la administración municipal, el Ministerio de Justicia y del Derecho, las entidades aliadas, las instituciones del orden local que hacen parte del Centro y la comunidad</li> </ol>	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	CODIGO: M-F-01
		VERSION: 1.0
		FECHA: 2017
		PAGINA 2 DE 19
		RESPONSABLE: ESTEFANIA LANZZIANO

DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>9. Coordinar y elaborar el Plan de Acción, cronogramas de trabajo que se ejecuten durante el proceso de construcción del Centro, hasta la apertura del mismo previas instrucciones del Ministerio de Justicia y del Derecho.</p> <p>10. Iniciar el proceso de acercamiento y sensibilización con la comunidad.</p> <p>11. Gestionar el proceso de divulgación del Programa Nacional de Centros de Convivencia Ciudadana, para lo cual se apoyará en forma estrecha con todos los medios de comunicación existentes en la región.</p> <p>12. Gestionar con el apoyo del Ministerio de Justicia y del Derecho, el nombramiento de los funcionarios de las entidades del orden municipal con el propósito de que asuman su cargo antes de la apertura del Centro y participen en el proceso de inducción. Participar en todo el proceso de construcción de la obra, involucrando a todos los entes participantes y a la comunidad.</p>	
REQUISITOS	
<b>COMPETENCIAS BASICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Capacidad para planificar y organizar.</li> <li>• Conocimiento de la política pública que se desarrolla en los Centros.</li> </ul>
<b>PERFIL PROFESIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abogado, administrador de empresas, Administrador público, sociólogo, psicólogo, trabajador social, economista (área profesional en ciencias sociales y humanas).</li> <li>- Conocimiento y manejo de temas sociales.</li> <li>- Conocimiento en sistemas de información.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	<p>Experiencia encaminada al trabajo con la comunidad, el tiempo de experiencia específica relacionada debe responder a lo establecido en el Manual de Funciones y requisitos definidos por la Alcaldía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dos (2) años de experiencia en cargos similares.</li> </ul>

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	CODIGO: M-F-01
		VERSION: 1.0
		FECHA: 14-04-2016
		PAGINA 4 DE 19
		RESPONSABLE: ESTEFANIA LANZZIANO

### DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Facilitar el préstamo de juguetes como posibilidad de generar espacios novedosos de juego en la primera infancia con el fin de ejercer el derecho al juego en la familia.
2. Utilizar la investigación y sus técnicas para la medición ORA (OBSERVAR, REGISTRAR Y ANALIZAR) para demostrar el impacto del programa en el municipio.
3. Hacer parte de la mesa de infancia de una manera activa y participativa.
4. Organizar por lo menos una reunión al mes con la mesa de infancia para dar reportes de las actividades realizadas y aportar a otras estrategias orientadas a resarcir los derechos de los niños y las niñas del municipio.
5. Coordinar y concertar permanentemente con la administración municipal los procesos que se adelanten en la Ludoteca con la primera infancia e infancia
6. Ajustar las sesiones a realizar con la población focalizada (según el esquema operativo), según como esté orientada la propuesta pedagógica
7. Mantener decorado y agradable el espacio de la ludoteca, según con la aventura lúdica.
8. Atender la ludoteca en los días y horarios establecidos. Coordinando con el jefe inmediato horarios especiales para comunidades vulnerables.
9. Todas aquellas inherentes a su cargo o que se considere contribuyen al ejercicio y cumplimiento de los objetivos del programa.

### REQUISITOS

<b>COMPETENCIAS BASICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microsoft Word y Excel y manejo de bases de datos, e Indispensable nociones básicas en la Internet.</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo y Liderazgo, planificar y organizar.</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Conocimientos de la Política pública de infancia.</li> <li>• Conocimiento sobre el juego y lenguajes expresivos</li> <li>• Excelentes destrezas lectoras.</li> <li>• Demostrar conocimiento en articulación con las instituciones que trabajan con la Primera Infancia.</li> <li>• Conocimiento básico en derechos de Infancia</li> <li>• Sensibilidad para leer los contextos de interacción de los niños, niñas.</li> </ul>
---------------------------------	---

 <p>CENTRO DE CONVIVENCIA CIUDADANA <i>Donde los valores ciudadanos construyen paz</i></p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	CODIGO: M-F-01
		VERSION: 1.0
		FECHA: 2017
		PAGINA 5 DE 19
		RESPONSABLE: ESTEFANIA LANZZIANO

REQUISITOS	
<p>PERFIL PROFESIONAL</p>	<p><b>Título profesional:</b> En Trabajo Social, Psicología, Educación Pre-escolar, Educación Básica Primaria, Educación Física, Terapia Ocupacional, Sociología, Educación Especial, Fonoaudiología, Reeducción y Educación Artística. Y demás afines a las Ciencias Humanas.</p>
<p>EXPERIENCIA</p>	<p>Acreditar mínimo 1 año de experiencia laboral relacionadas en áreas lúdicas, trabajo comunitario, social y/o con población infantil. Con experiencia en planificación, coordinación, gestión y operación de programas y/o proyectos de infancia.</p>

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	CODIGO: M-F-01
		VERSION: 1.0
		FECHA: 2017
		PAGINA 7 DE 19
		RESPONSABLE: ESTEFANIA LANZZIANO

### DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

#### **BIBLIOTECA VIRTUAL**

Crear espacios para la reflexión, en torno a los procesos de enseñanza aprendizaje con uso de tecnología.

Crear un espacio de trabajo colaborativo y en grupo, para que colectivos con un mismo perfil académico o científico que no pertenezcan a una organización específica pueda llevar a cabo trabajos en común.

Ofrecer un punto de encuentro, información y coordinación para todos los profesionales de la educación interesados en la Tecnología Educativa.

Intercambiar experiencias y conocimientos relacionados con el diseño, explotación y evaluación de nuevos medios para la enseñanza.

Promover y facilitar la colaboración en proyectos comunes de investigación, desarrollo y de innovación relacionadas con la aplicación de las Nuevas Tecnologías a la enseñanza.

Difusión de información de interés relacionada con INTERNET (congresos, jornadas, seminarios, convocatorias, etc).

### REQUISITOS

#### **COMPETENCIAS BASICAS**

Conocimientos específicos de la información y la documentación  
 Conocimientos sobre comunicación  
 Competencias sobre gestión y organización  
 Otros conocimientos aplicados a información y documentación  
 Conocimiento de la organización donde se encuentra situada la unidad de información.  
 Conocimiento para administrar los recursos informativos.  
 Uso de las Tics para adquirir, organizar y diseminar información.  
 Desarrollo de capacidades didácticas.  
 Conocimientos para reconocer, localizar, evaluar, organizar y utilizar la información de forma efectiva

#### **PERFIL PROFESIONAL**

Personal comprometido con las excelencias del servicio.  
 Busca el reto y nuevas oportunidades dentro y fuera de la biblioteca.  
 Tiene una visión amplia - busca asociación y alianzas.  
 Crea un ambiente de mutuo respeto y confianza.  
 Tiene habilidad de comunicarse.  
 Sabe trabajar bien en equipo.

 <p><b>CENTRO DE CONVIVENCIA CIUDADANA</b> Donde los valores ciudadanos construyen paz</p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CODIGO: M-F-01</b>
		<b>VERSION: 1.0</b>
		<b>FECHA: 2017</b>
		<b>PAGINA 8 DE 19</b>
		<b>RESPONSABLE: ESTEFANIA LANZZIANO</b>

<b>REQUISITOS</b>	
<b>PERFIL PROFESIONAL</b>	<p>Tiene espíritu de líder. Está comprometido con la formación continuada y el desarrollo de su carrera profesional. Reconoce el valor de la cooperación y solidaridad entre los profesionales; Es flexible y tiene actitud positiva ante los cambios</p>
<b>EXPERIENCIA</b>	<p>Nueve (9) meses de experiencia profesional.</p>

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	CODIGO: M-F-01
		VERSION: 1.0
		FECHA: 2017
		PAGINA 9 DE 19
		RESPONSABLE: ESTEFANIA LANZZIANO

<b>MANUAL DE FUNCIONES CENTRO DE CONVIVENCIA CIUDADANA DE OCAÑA</b>	
<b>IDENTIFICACION</b>	
<b>AREA:</b>	Acceso a la Justicia
<b>CARGO:</b>	Comisario(a) de familia
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Coordinador
<b>PROPOSITO GENERAL</b>	
<p>Brindar ayuda y orientación psicológica y jurídica a las familias del Municipio en aras de mantener la unidad y bienestar de los miembros de cada una de éstas. Además de esto con el apoyo de la Comisaría de Familia se busca garantizar a los niños, niñas y adolescentes su pleno y armonioso desarrollo para que crezcan en el seno de la familia y de la comunidad en un ambiente de felicidad, amor y comprensión.</p> <p>Atender las denuncias y quejas relacionadas con conflictos familiares, violencia familiar, delitos y/ o contravenciones en que esté implicado un menor, cumplimiento de comisiones, allanamientos y demás contempladas en el Código del Menor.</p>	
<b>DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actuar como conciliador en los que se susciten en el seno de la familia cuando acudan a solicitar protección policiva.</li> <li>2. Promover las sanciones legales a que haya lugar y poner a disposición de los respectivos Jueces, a los menores de edad capturados en flagrancia por hechos delictivos o contravenciones.</li> <li>3. Enviar a los jueces de menores, objetos y elementos empleados por los menores en la comisión de delitos.</li> <li>4. Conducir ante el ICBF, o la entidad asignada a los menores que se encuentran en abandonados o en peligro físico o moral</li> <li>5. Concertar con los consultorios jurídicos de las Facultades de Derecho y Ciencias sociales, grupos y de apoyo para todas las labores que pretendan llevar a cabo.</li> <li>6. Coordinar acciones y campañas cívicas de política preventivas dedicadas al servicio comunitario.</li> <li>7. Promover y asistir a las reuniones de coordinación con los distintos funcionarios adscritos al Sistema Nacional de ICBF con el fin de coordinar las acciones a ejecutar para el cargo.</li> </ol>	

 <p><b>CENTRO DE CONVIVENCIA CIUDADANA</b> Donde los valores ciudadanos construyen paz</p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CODIGO: M-F-01</b>
		<b>VERSION: 1.0</b>
		<b>FECHA: 2017</b>
		<b>PAGINA 10 DE 19</b>
		<b>RESPONSABLE: ESTEFANIA LANZZIANO</b>

REQUISITOS	
<b>COMPETENCIAS BASICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Compromiso con la organización.</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Experticia profesional</li> <li>• Trabajo en equipo y colaboración</li> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Liderazgo de grupos de trabajo</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>
<b>PERFIL PROFESIONAL</b>	<p>Título profesional del núcleo básico de conocimiento en: Derecho.  Título de postgrado mínimo en la modalidad de especialización en derecho de familia, derecho civil, derecho administrativo, derecho constitucional, derecho procesal, derechos humanos o en ciencias sociales siempre y cuando en este último caso el estudio de la familia sea un componente curricular del programa.  Tarjeta profesional en los casos reglamentados por la Ley.</p>
<b>EXPERIENCIA</b>	Nueve (9) meses de experiencia profesional.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>CODIGO: M-F-01</b>
		<b>VERSION: 1.0</b>
		<b>FECHA: 2017</b>
		<b>PAGINA 12 DE 19</b>
		<b>RESPONSABLE: ESTEFANIA LANZZIANO</b>

REQUISITOS	
<b>COMPETENCIAS BASICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo adecuado de la ética y los valores</li> <li>• Manejo de la confidencialidad de la información</li> <li>• Respeto a la dignidad de las personas</li> <li>• Liderazgo en los equipos de trabajo de su disciplina y de las demás</li> <li>• Lectura del contexto</li> <li>• Capacidad de análisis cultural</li> <li>• Adaptabilidad a población diversa</li> <li>• Análisis de necesidades</li> <li>• Capacidad para planificar y ejecutar estrategias de promoción y prevención</li> <li>• Intervención adecuada</li> </ul>
<b>PERFIL PROFESIONAL</b>	<p>Integrarse a la comunidad y a la gestión institucional</p> <p>Equipos interdisciplinarios</p> <p>Competencias en psi coeducación</p> <p>Compresión de la salud mental desde las condiciones en la que la vida tiene lugar</p> <p>Formación ética y humanista y científica</p> <p>Evaluar el resultado de sus intervenciones y comunicarlas al equipo de trabajo</p> <p>Habilidades en evaluación, diagnostico, asesoría e intervención en salud e diferentes escenarios y poblaciones</p> <p>Preparación a las personas para ser funcionales en sus nuevos contextos</p> <p>Reconocer el saber del otro y las limitaciones de su conocimiento y competencias</p> <p>Promover la autonomía en el ejercicio de su profesión</p> <p>Evaluar sus prácticas</p> <p>Responsabilidad de actualización permanente</p>
<b>EXPERIENCIA</b>	<p>Nueve (9) meses de experiencia profesional.</p>

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	CODIGO: M-F-01
		VERSION: 1.0
		FECHA: 2017
		PAGINA 13 DE 19
		RESPONSABLE: ESTEFANIA LANZZIANO

<b>MANUAL DE FUNCIONES CENTRO DE CONVIVENCIA CIUDADANA DE OCAÑA</b>	
<b>IDENTIFICACION</b>	
<b>AREA:</b>	Comisaria de Familia
<b>CARGO:</b>	Trabajador(a) Social
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Coordinador
<b>PROPOSITO GENERAL</b>	
<p>Investigar la problemática social, a través de la identificación de las necesidades y las carencias de la población, para generar políticas de servicio tendientes a prevenir y atender las causas y efectos de estas situaciones.</p> <p>Promover la participación de los individuos y grupos en el plano de las decisiones y la acción, a través de un proceso de educación social y capacitación.</p> <p>Contribuir al desarrollo humano mediante la atención y satisfacción de necesidades y aspiraciones de los individuos, grupos y comunidades, particularmente de aquellos colocados dentro del sistema social en una posición de desventaja y que reconocemos como grupos de atención prioritaria.</p>	
<b>DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investigar las carencias y necesidades sociales de los individuos, grupos y comunidades, así como de aquellos grupos en exclusión social.</li> <li>2. Planear y programar políticas y acciones a nivel micro y macro social.</li> <li>3. Administrar programas y servicios de asistencia, seguridad social y desarrollo social.</li> <li>4. Supervisar las actividades de Trabajo Social y los servicios que ofrece el Centro de Convivencia Ciudadana con el fin de brindarlos con calidad.</li> <li>5. Evaluar el alcance de los programas sociales que ofrece las instituciones que forman parte del Centro de Convivencia Ciudadana, así como los servicios que proporcione y las actividades que desarrolle el Trabajo Social.</li> <li>6. Coordinar programas de capacitación y promoción social.</li> <li>7. Promover y divulgar programas institucionales de desarrollo social, tendentes a la participación de la población, su organización y promoción social.</li> <li>8. Promover y organizar grupos en las instituciones del Centro y en la comunidad tendientes a la generación de una actitud solidaria y de compromiso social.</li> </ol>	

	VERSION: 1.0
	FECHA: 2017
	PAGINA 14 DE 19
	RESPONSABLE: ESTEFANIA LANZZIANO

REQUISITOS	
COMPETENCIAS BASICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar y valorar de manera conjunta con personas, familias, grupos, organizaciones y comunidades sus necesidades y circunstancias.</li> <li>• Planificar, implementar, revisar y evaluar la práctica del trabajo social con personas, familias, grupos, organizaciones y comunidades y con otros profesionales.</li> <li>• Apoyar a las personas para que sean capaces de manifestar las necesidades, puntos de vista y circunstancias.</li> <li>• Actuar para la resolución de las situaciones de riesgo con los sistemas cliente así como para las propias y las de los colegas de profesión.</li> <li>• Administrar y ser responsable, con supervisión y apoyo, de la propia práctica dentro de la organización.</li> <li>• Demostrar competencia profesional en el ejercicio del trabajo social.</li> </ul>
PERFIL PROFESIONAL	
EXPERIENCIA	Nueve (9) meses de experiencia profesional.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	CODIGO: M-F-01
		VERSION: 1.0
		FECHA: 2017
		PAGINA 15 DE 19
		RESPONSABLE: ESTEFANIA LANZZIANO

<b>MANUAL DE FUNCIONES CENTRO DE CONVIVENCIA CIUDADANA DE OCAÑA</b>	
<b>IDENTIFICACION</b>	
<b>AREA:</b>	Acceso a la Justicia
<b>CARGO:</b>	Inspector(a)
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Coordinador
<b>PROPOSITO GENERAL</b>	
<p>La Inspección de Policía previene y resuelve conflictos de Convivencia Ciudadana, regulados por el Código Nacional de Policía, proceso de contravenciones, garantiza el orden público mediante acciones preventivas que influyen en la seguridad, tranquilidad, higiene, moralidad, equilibrio y ornato, además defiende el buen uso del espacio público y actúa en casos de conflictos entre vecinos. Decreto Ley 522 de 1991, Decreto Ley 1355 de 1970 y la Ley 1453 de 2011, de Convivencia y Seguridad Ciudadana, por medio de la cual se reforma el Código Penal, el Código de Infancia y Adolescencia, las reglas de extinción de dominio y se dictan otras disposiciones en materia de seguridad.</p>	
<b>DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir denuncias y proteger a las víctimas de violencia intrafamiliar, en colaboración con la Comisaría de Familia y la Defensoría de Familia.</li> <li>2. Conocer en primera instancia las contravenciones ordinarias que trata el Código de Policía Nacional, Código Departamental de Policía, Manual de Policía, Cultura y Convivencia Ciudadana, y demás leyes especiales que regulan cada caso (Control Urbano y Ornato, Establecimientos de Comercio, Salud, Protección al Consumidor, Espacio Público, Atención al Ciudadano, Combustibles, Civil Municipal).</li> <li>3. Conocer y fallar las contravenciones que por Ley sean de su competencia.</li> <li>4. Implementar y aplicar mecanismos y medidas que permitan mantener el orden público y la tranquilidad ciudadana.</li> <li>5. Imponer, aplicar y ejecutar las sanciones autorizadas en las leyes y que son de su competencia.</li> <li>6. Tramitar los asuntos de competencia de la Inspección de Policía Urbana de conformidad a la Ley vigente y las normas que la modifiquen.</li> <li>7. Conocer y tramitar las querellas de la Policía que se susciten en la justificación a su cargo.</li> <li>8. Conocer de las quejas y querellas relativas a normas de construcción, de oficio o a solicitud de Planeación y Desarrollo Territorial o de parte interesada.</li> </ol>	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	CODIGO: M-F-01
		VERSION: 1.0
		FECHA: 2017
		PAGINA 16 DE 19
		RESPONSABLE: ESTEFANIA LANZZIANO

#### DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

9. Tramitar procesos por violación de precios, pesas, medidas y normas de calidad de que tenga conocimientos por queja o de oficio y, de conformidad a la Ley vigente y las normas que la modifiquen.
10. Controlar que los establecimientos abiertos al público cumplan con las disposiciones que regulan su actividad.
11. Vigilar por que las normas relativas a juegos, rifas y espectáculos se cumplan.
12. Controlar las ventas ambulantes, estacionarias de conformidad a las disposiciones legales y locales existentes.
13. Implementar y aplicar mecanismos y medidas que permitan mantener el adecuado control del espacio público.
14. Imponer, aplicar y ejecutar las sanciones autorizadas en las Leyes y que son de su competencia o que sean de competencia del Alcalde Municipal de acuerdo al Código de Convivencia Ciudadana y la Ley 232 de 1995.
15. Resolver los recursos de reposición y conceder o negar los recursos de apelación.
16. Rendir los informes que le sean solicitados, los que deben presentarse a los organismos externos y los que normalmente deben presentarse acerca de la marcha del trabajo desarrollado por el área.
17. Hacer seguimiento permanente al cumplimiento de los indicadores de acuerdo a las metas programadas en los diferentes proyectos.
18. Participar en la formulación, diseño, organización, ejecución y control de planes y programas del área interna de su competencia.
19. Aplicar e implementar las estrategias y acciones del Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno, que le correspondan a su área.
20. Cumplir de manera efectiva con la misión, visión, política y objetivos de calidad y la ejecución de los procesos en que interviene en razón del cargo.
21. Cumplir con normas y reglamentación impartida por el Alcalde Municipal, en las áreas de su competencia; así como también las funciones contenidas en la Constitución, la Ley, Ordenanzas, Acuerdos, Decretos, Manual de Funciones y Reglamentos Internos de la Administración Municipal.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	CODIGO: M-F-01
		VERSION: 1.0
		FECHA: 2017
		PAGINA 17 DE 19
		RESPONSABLE: ESTEFANIA LANZZIANO

REQUISITOS	
COMPETENCIAS BASICAS	Orientación a resultados Orientación al usuario y al ciudadano Transparencia Compromiso con la organización. Aprendizaje continuo Experticia profesional Trabajo en equipo y colaboración Creatividad e innovación Liderazgo de grupos de trabajo Toma de decisiones Constitución política
PERFIL PROFESIONAL	Título profesional del núcleo básico de conocimiento en: Derecho. Tarjeta profesional en los casos reglamentados por la Ley. Conocimientos de: Normatividad sobre el Código de Policía Nacional, Código Departamental de Policía Manual de Policía, Cultura y Convivencia
EXPERIENCIA	Nueve (9) meses de experiencia profesional

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	CODIGO: M-F-01
		VERSION: 1.0
		FECHA: 2017
		PAGINA 18 DE 19
		RESPONSABLE: ESTEFANIA LANZZIANO

<b>MANUAL DE FUNCIONES CENTRO DE CONVIVENCIA CIUDADANA DE OCAÑA</b>	
<b>IDENTIFICACION</b>	
<b>AREA:</b>	Acceso a la Justicia
<b>CARGO:</b>	Conciliador
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Coordinador
<b>PROPOSITO GENERAL</b>	
<p>Acatar como terceros neutrales y participar en la mediación pacífica de los conflictos de la Comunidad de acuerdo a los preceptos establecidos por la ley y la Carta Política. De esta forma ejercen una justicia en equidad, dentro de un marco de respeto a los derechos humanos, teniendo en cuenta la diversidad cultural de las Comunidades</p>	
<b>DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solucionar los conflictos en la comunidad para evitar que lleguen a instancias judiciales.</li> <li>2. Dotar las partes de un mecanismo más rápido y eficaz para la solución de los conflictos. Regular las relaciones interpersonales y negociables que en un momento dado puedan resultar alteradas por la existencia de un conflicto.</li> <li>3. Terminar anticipadamente los procesos judiciales ya iniciados.</li> <li>4. Descongestionar los despachos judiciales</li> <li>5. Es deber moral y legal de todo conciliador participar en y dirigir libremente el trámite de la conciliación, guiado por los principios de equidad, imparcialidad y justicia.</li> <li>6. Por la naturaleza de su función-facilitador el conciliador o conciliadora es responsable de ofrecer a las partes en forma oportuna y diligente toda su capacidad, conocimiento y experiencia, para el logro de las finalidades del procedimiento, particularmente en el ejercicio de las funciones y actividades que le son propias.</li> </ol>	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	CODIGO: M-F-01
		VERSION: 1.0
		FECHA: 2017
		PAGINA 19 DE 19
		RESPONSABLE: ESTEFANIA LANZZIANO

REQUISITOS	
<b>COMPETENCIAS BASICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser imparcial</li> <li>• Saber escuchar y preguntar</li> <li>• Identificar el problema, intereses y posiciones</li> <li>• Ser creativo para la creación del acuerdo</li> <li>• Evitar juicios y opiniones</li> <li>• Manejar los inconvenientes que se presenten en la audiencia</li> <li>• Buscar la confianza y sinceridad de las partes</li> </ul>
<b>PERFIL PROFESIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser postulado para ostentar esta dignidad y honores, por una Organización Cívica de un determinado corregimiento, vereda del respectivo municipio o circunscripción territorial donde tenga asiento la organización</li> <li>- Haber hecho parte de un proceso de formación de aquellas comunidades que propongan la elección de estos Conciliadores.</li> <li>- Haber participado dentro de procesos de selección de candidatos realizados con la colaboración de la Dirección de Acceso a la Justicia del Ministerio del Interior y Justicia.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	Nueve (9) meses de experiencia profesional

**Nota:** Armijo, 2011

**REGLAMENTO INTERNO**

	<b>REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO</b>	CODIGO: R-IT-04
		VERSION: 1.0
		FECHA: 2017
		PAGINAS: 1 de 3
		RESPONSABLE: ESTEFANIA LANZZIANO

El reglamento interno del centro de convivencia ciudadana en el municipio de Ocaña, Norte de Santander, tiene como finalidad trazar los lineamientos para un desarrollo eficiente, eficaz y armónico de la convivencia interinstitucional y la comunidad.

Para lograr una adecuada convivencia Interinstitucional, los Funcionarios de Centro de Convivencia Ciudadana deberán cumplir con lo siguiente:

**Numeral 1.** Propiciar un ambiente cordial, de respeto y armonía entre los funcionarios y las distintas instituciones que conforman el Centro de Convivencia Ciudadana.

**Numeral 2.** Participar activamente en las actividades que la Coordinación junto con el Equipo de Trabajo del Centro de Convivencia Ciudadana programe en beneficio de los distintos sectores de la comunidad o de carácter institucional.

**Numeral 3.** Propiciar acciones dentro de la cotidianidad que mitiguen situaciones que pongan en riesgo la integridad física de los funcionarios, de las instituciones o de comunidad en general.

**Numeral 4.** Socializar con la comunidad en general los diferentes servicios que ofrece el Centro de Convivencia Ciudadana, a través de medios radiales, escritos y televisivos, así como mediante una adecuada y oportuna atención por parte de cada uno de los funcionarios y de las instituciones que están presentes en el Centro.

**Numeral 5.** Hacer uso adecuado de las instalaciones y de los muebles y equipos del Centro de Convivencia Ciudadana y velar por el cuidado de los mismos.

**Numeral 6.** El Auditorio del Centro de Convivencia Ciudadana solo podrá utilizarse con fines de carácter institucional. Es de recordar que la finalidad y prioridad para el uso del Auditorio es para el trabajo que realizan a diario los funcionarios del Centro.

**Numeral 7.** Cuando una persona o institución requiera el auditorio del centro de convivencia ciudadana deberá hacer la solicitud por escrito, ante la coordinación del Centro de Convivencia Ciudadana mínimo quince (15) días hábiles antes de la fecha solicitada para su uso.

		CODIGO: R-IT-04
--	--	-----------------

 <p>CENTRO DE CONVIVENCIA CIUDADANA <small>Donde los valores ciudadanos construyen paz</small></p>	<b>REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO</b>	VERSION: 1.0
		FECHA: 2017
		PAGINAS: 2 de 3
		RESPONSABLE: ESTEFANIA LANZZIANO

**Numeral 8.** Quien haga uso del Auditorio del Centro de Convivencia Ciudadana será responsable del aseo y del mantenimiento del mismo al finalizar la actividad.

**Numeral 9.** El horario de atención al público en el Centro de Convivencia Ciudadana es de 7:00 am a 12:00 pm y de 2:00 pm a 5:00 pm de lunes a viernes. Nadie puede hacer uso de las instalaciones del Centro en horarios no establecidos.

**Numeral 10.** El uso de la Ludoteca es únicamente para niños y niñas entre los 6 y los 12 años de edad. Esta no debe tomarse como Guardería por parte de la ciudadanía.

**Numeral 11.** Las instituciones que conforman el Centro de convivencia Ciudadana deberán entregar a la Coordinación, el respectivo informe de gestión mensual durante los primeros 2 días de cada mes el cual será enviado por la Coordinación al Ministerio de Justicia y del Derecho con el fin de ser publicado en la página del Programa [www.programanacionalccc.gov.co](http://www.programanacionalccc.gov.co)

**Numeral 12.** Los sistemas de información general del Centro de Convivencia Ciudadana estarán a cargo de cada una de las instituciones que lo conforman, de acuerdo a la planificación que se realice para el uso de los mismos.

**Numeral 13.** Es necesario dar un ejemplo cordial, solidario, honesto, hacia la comunidad, para ello debe haber una buena comunicación entre los funcionarios, pues esto permite malas interpretaciones y chismes, característico de nuestras comunidades.

**Numeral 14.** El Botiquín del Centro de Control Ciudadano estará al servicio del mismo.

**Numeral 15.** Trimestralmente las instituciones que conforman el centro realizarán actividades de renovación y dotación del botiquín de primeros auxilios.

**Numeral 16.** Se establecerá un buzón de quejas y reclamos a la entrada del Centro de Convivencia Ciudadana, el cual será revisado, analizado y abierto durante los primeros 5 días de cada mes y contará con la participación de la Coordinación y el equipo de trabajo, lo anterior con el fin de mejorar nuestro servicio y nuestra atención, de ello se sacarán reportes mensuales para el conocimiento del equipo de trabajo.

CODIGO: R-IT-01

	<b>REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO</b>	VERSION: 1.0
		FECHA: 2017
		PAGINAS: 3 de 3
		RESPONSABLE: ESTEFANIA LANZZIANO

**Numeral 17.** La Línea Descentralización de Servicios del Centro de Convivencia Ciudadana debe contar con la participación de todo el Equipo de Trabajo que labora en el Centro, esta debe ser muy bien coordinada, programada con anticipación con el fin de mostrar una mayor articulación de los Programas y Dependencias que laboran dentro del Centro.

**Numeral 18.** Se trabajará con anticipación y en Coordinación con todas las Dependencias del Centro de Convivencia Ciudadana las Ferias de la Convivencia.

**Numeral 19.** El Coordinador del Centro de Convivencia Ciudadana, es el responsable ante el Ministerio de la entrega mensual de los informes tanto en Word, Excel y el cronograma respectivo.

**Numeral 20.** El Coordinador del Centro de Convivencia Ciudadana es el responsable de la actualización de listados de funcionarios anualmente y de reportar cualquier novedad al Ministerio respecto a retiro o nombramiento de nuevos funcionarios.

**Numeral 21.** El trabajo en equipo es fundamental para el desarrollo de las Líneas de Acción del Programa, se recuerda el trato respetuoso de todo el equipo de trabajo.

**Numeral 22.** Los elementos con que cuenta un Centro, son responsabilidad del Coordinador y la Administración Municipal, los cuales tienen destinación específica Centro de Convivencia Ciudadana, éstos no deben ser prestados a la comunidad, ni a organizaciones pues son para ser utilizados por los funcionarios que laboren en cada uno de los Centros de Convivencia Ciudadana, ningún otro funcionario fuera del Coordinador puede disponer de los elementos con que cuenta el Centro pues éstos son para uso de exclusivamente del Centro.

**Numeral 23.** El Coordinador debe convocar a reunión del equipo de trabajo dos (2) veces al mes, con el fin de revisar y hacer seguimiento al avance de actividades planteadas en el Plan de Acción y al cronograma establecido para el mes siguiente a la entrega de informes

**Nota:** Bonnefoy, 2005

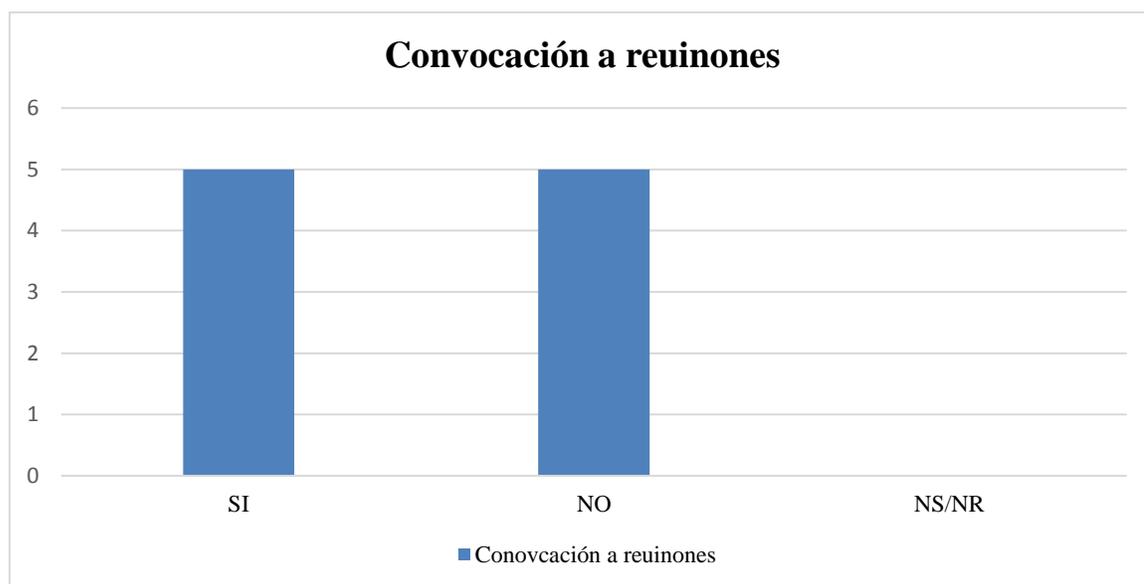
### **3.2 Resultados del objetivo específico: Diseñar un plan de comunicación y motivación interna que fortalezca el clima laboral.**

#### **3.2.1. Diagnóstico de la situación de la comunicación en la organización**

Se realizó un diagnóstico de la situación de comunicación en el Centro de Convivencia Ciudadana, de la ciudad de Ocaña, esta información se obtuvo como producto de la encuesta aplicada a las 9 dependencias y una de las secretarías, aquí se remite a presentar dichos resultados, tabulación, análisis e interpretación.

**Tabla 18.***Convocación a reuniones.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
<b>Si</b>	5	50%
<b>No</b>	5	50%
<b>No sabe/ No responde</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante**Grafica 15. Convocación a Reuniones****Nota:** Pasante

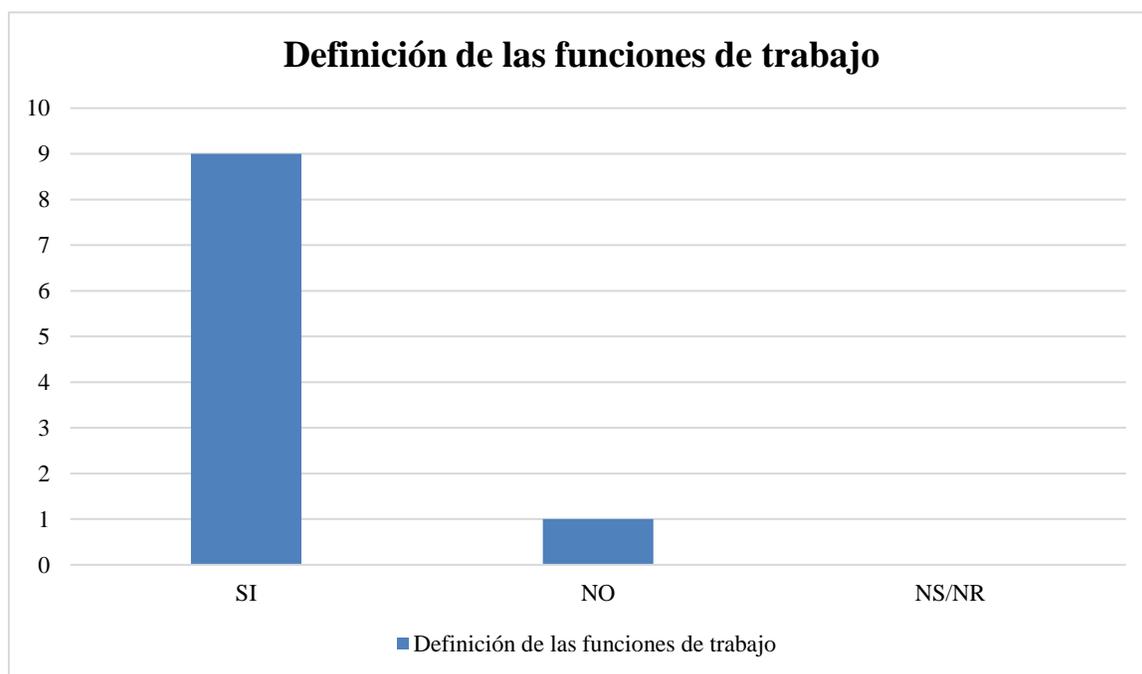
Es posible observar que solo la mitad del personal es convocado a reuniones por parte de la coordinación, de aquí se identifican las primeras falencias en el proceso comunicacional.

**Tabla 19.**

*Definición de las funciones del empleado.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
Si	9	90%
No	1	10%
No sabe/ No responde	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Pasante



**Grafica 16.** Definición de las funciones de trabajo

**Nota:** Pasante

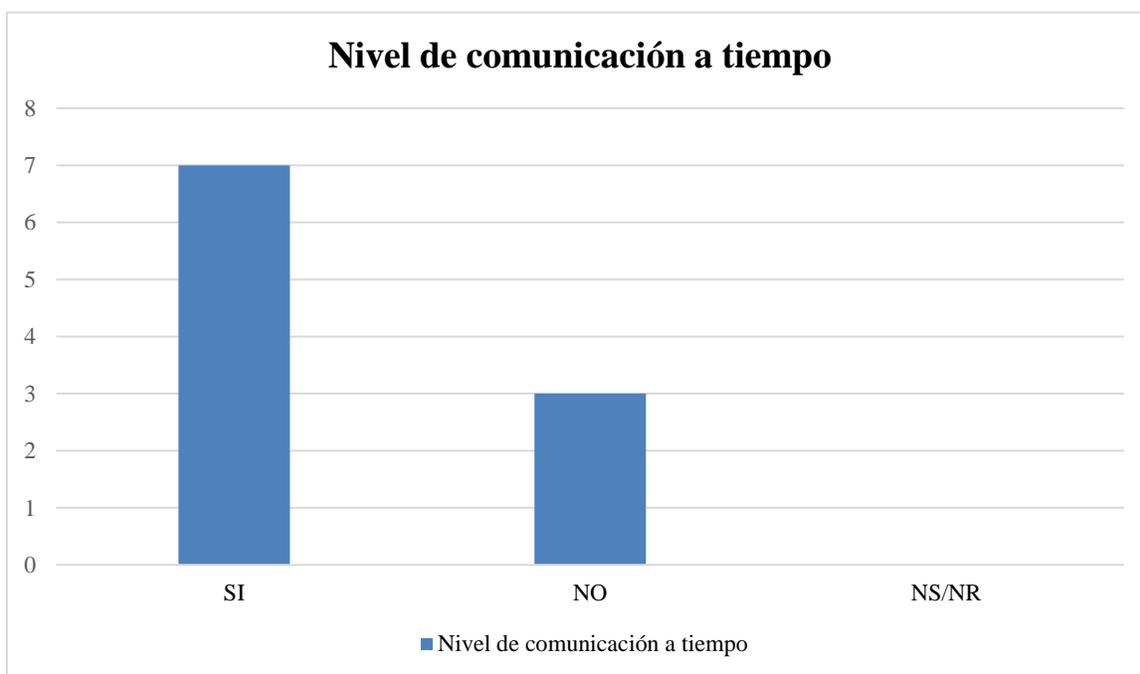
Dada la consulta hecha se puede afirmar que el 90% de los profesionales que forman parte del Centro de Convivencia Ciudadana, tienen plenamente definidas sus funciones de trabajo, frente a solo un 10% que considera que no, dado que observa falencias en sus compañeros

**Tabla 20.**

*Comunicación a tiempo de la información que el empleado necesita para el desempeño de sus funciones.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
<b>Si</b>	7	70%
<b>No</b>	3	30%
<b>No sabe/ No responde</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



**Grafica 17.** Nivel de comunicación a tiempo

**Nota:** Pasante

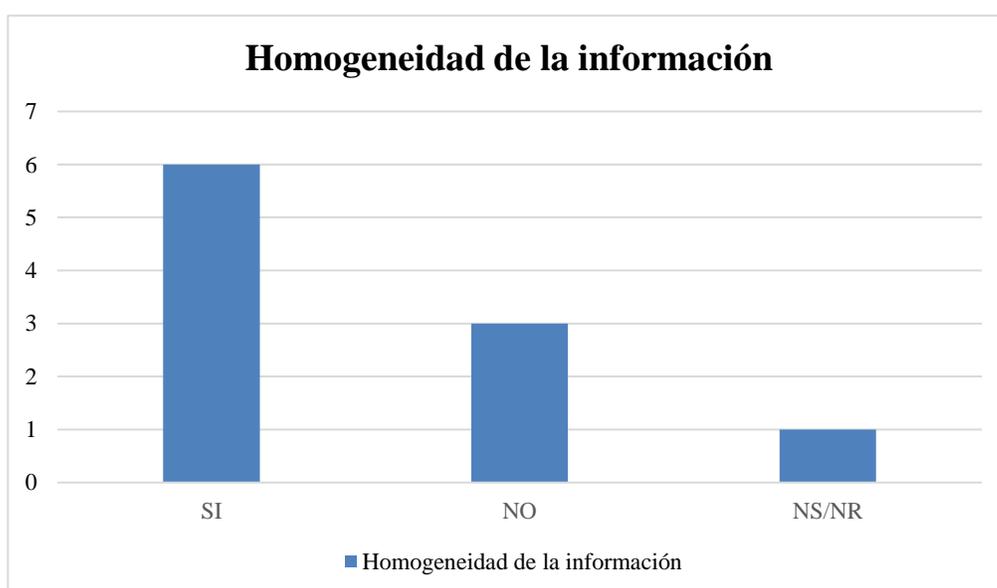
Se detectó por medio del 70% de los empleados que la información que estos necesitan para el correcto desempeño de sus funciones se les comunica a tiempo, frente a un 30% significativo, que considera que esta información le llega a destiempo, influyendo negativamente en el cumplimiento de sus labores.

**Tabla 21.**

*Homogeneidad de la información recibida de las distintas dependencias*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
<b>Si</b>	6	60%
<b>No</b>	3	30%
<b>No sabe/ No responde</b>	1	10%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



**Grafica 18.** Homogeneidad de la Información**Nota:** Pasante

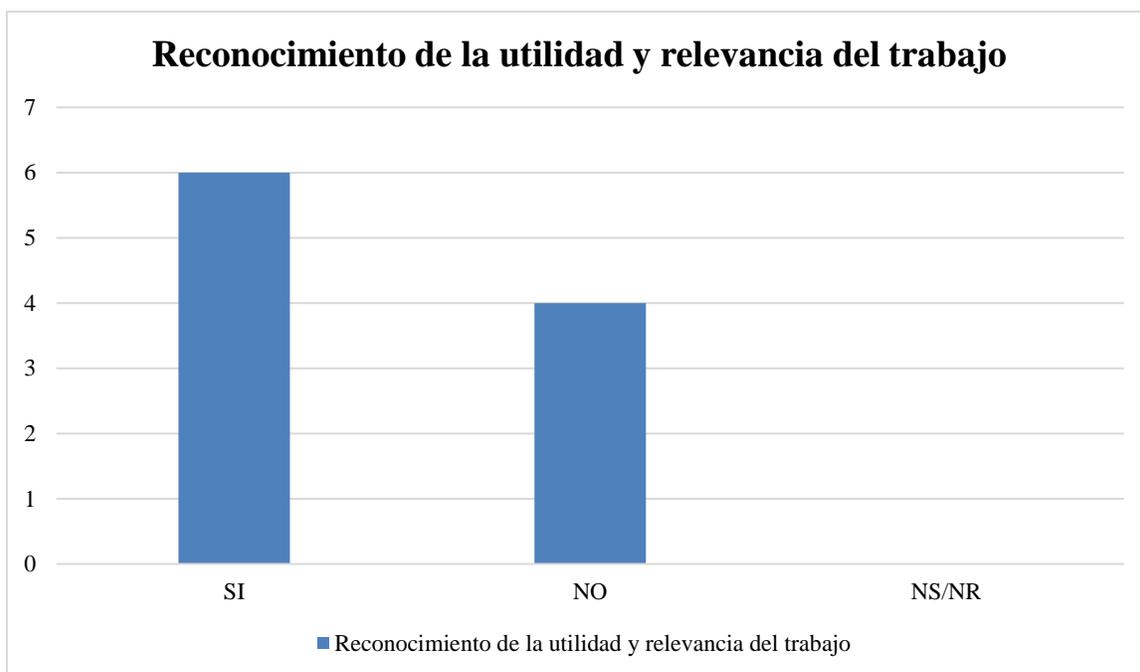
Teniendo en cuenta las dependencias evaluadas, se puede establecer que existen variaciones en la información que se comunica de una dependencia a la otra, y que se requiere para el desarrollo de las funciones, y actividades grupales, pues pese a que el 60% considera que si hay homogeneidad, se presenta un 40% en desacuerdo, dentro del cual un 10% se abstiene de manifestar su opinión. Esto se ha visto evidenciado en la puesta en marcha de algunas acciones o actividades

**Tabla 22.**

*Comunicación de la utilidad y relevancia del trabajo de cada empleado en la entidad.*

<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>% de participación</b>
<b>Si</b>	6	60%
<b>No</b>	4	40%
<b>No sabe/ No responde</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



**Grafica 19.** Reconocimiento de la utilidad y relevancia del trabajo

**Nota:** Pasante

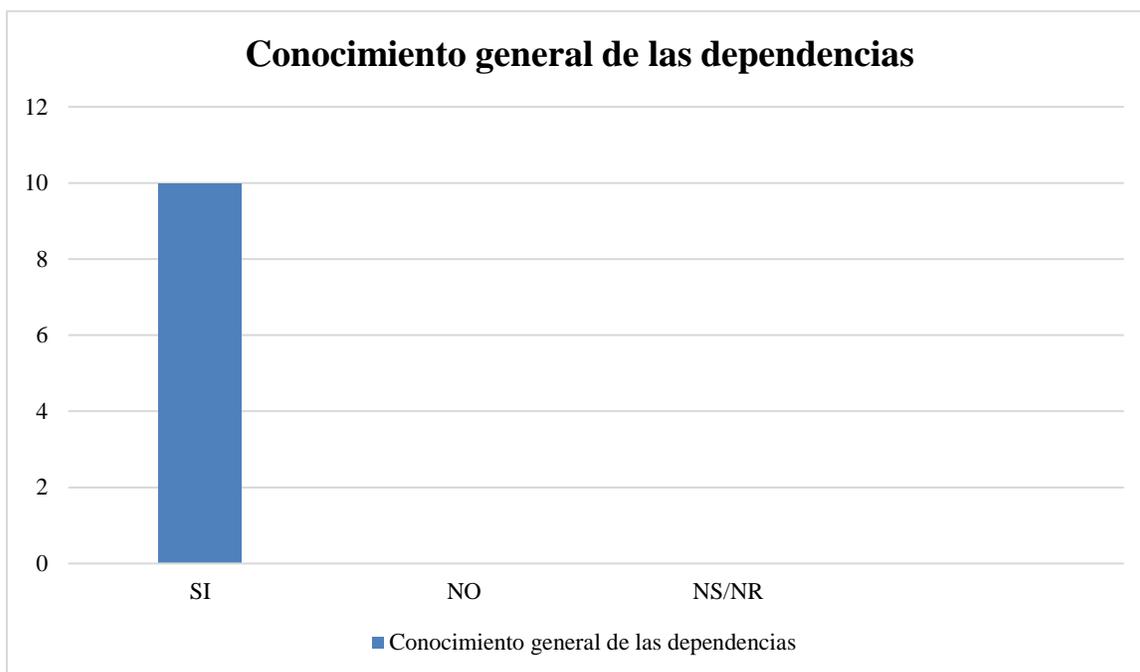
Los profesionales que forman parte de la entidad, manifestaron en un 60% que la coordinación encargada de la misma, comunica la utilidad y relevancia del trabajo que desarrolla cada uno de ellos, pero un 40% expresa desacuerdo, dado que esto se hace de manera muy esporádica y a destiempo.

**Tabla 23.**

*Conocimiento general de las funciones de servicios/ dependencias del Centro de Convivencia.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
<b>Si</b>	10	100%
<b>No</b>	0	0
<b>No sabe/ No responde</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



**Grafica 20.** Conocimiento general de las dependencias

**Nota:** Pasante

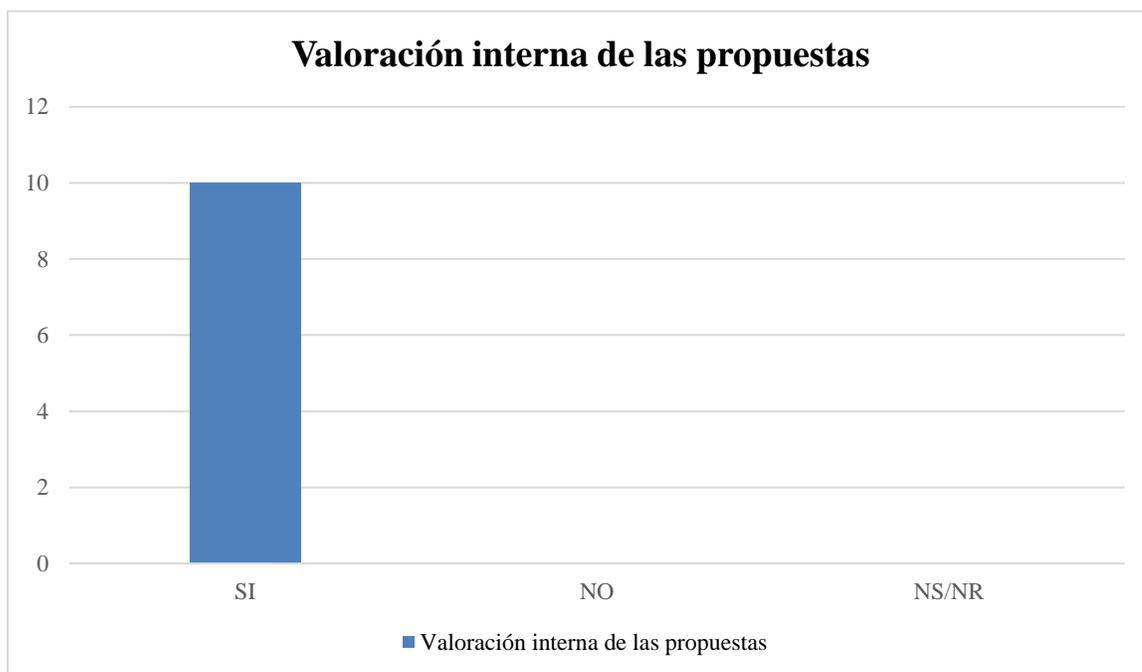
Dentro del Centro de Convivencia Ciudadana, cada empleado tiene una idea general o un conocimiento básico sobre las funciones que realizan sus compañeros desde las demás dependencias, esto se ve reflejando con el 100% de los empleados que así lo expresaron.

**Tabla 24.**

*Valoración interna de las propuestas de los profesionales*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
<b>Si</b>	10	100%
<b>No</b>	0	0
<b>No sabe/ No responde</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



**Grafica 21.** Valoración interna de las propuestas

**Nota:** Pasante

Es notorio y reconocido por todo el personal, la valoración que hace el jefe coordinador de la entidad, frente a las propuestas en función del trabajo o el desarrollo del mismo, que le manifiesta cualquiera de los profesionales, sin embargo no existe un espacio puntual a través del cual estos puedan expresar sus propuestas o ideas, o se les fomente a hacerlo.

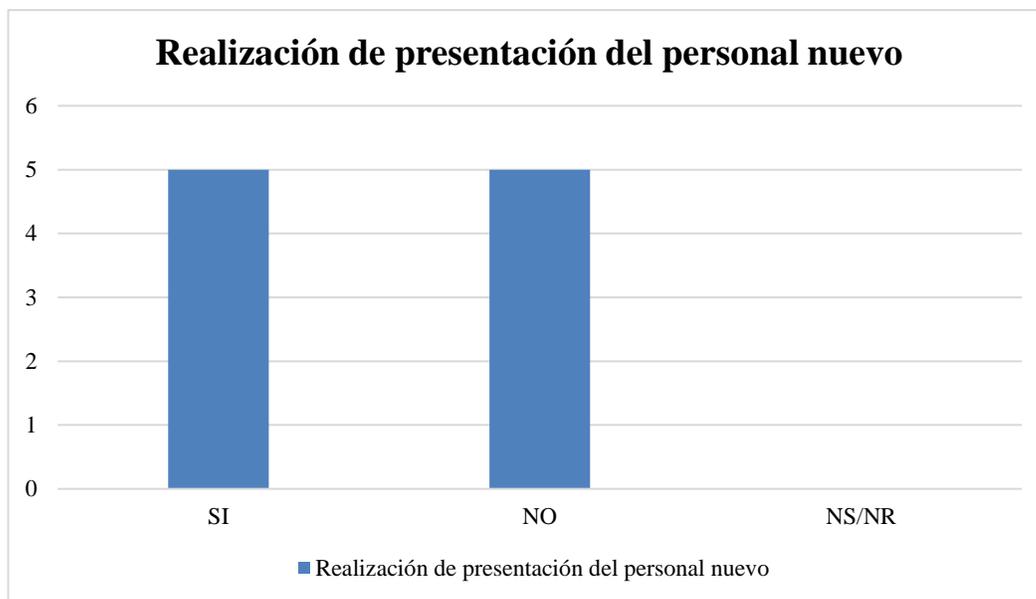
**Tabla 25.**

*Presentación del personal nuevo y sus respectivas funciones a los miembros de la entidad.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
<b>Si</b>	5	50%
<b>No</b>	5	50%
<b>No sabe/ No responde</b>	0	0

<b>TOTAL</b>	10	100%
--------------	----	------

**Nota:** Pasante



**Grafica 22.** Realización de presentación del personal nuevo

**Nota:** Pasante

Se logró establecer que cuando un nuevo profesional va a integrar la entidad, se está presentando falencias en el proceso de vinculación, pues solo la mitad afirman que, si se le es presentado debidamente, esto se debe a que en ocasiones la presentación se hace forma individual, omitiendo la comunicación en ciertas dependencias; o el proceso se realiza esporádicamente

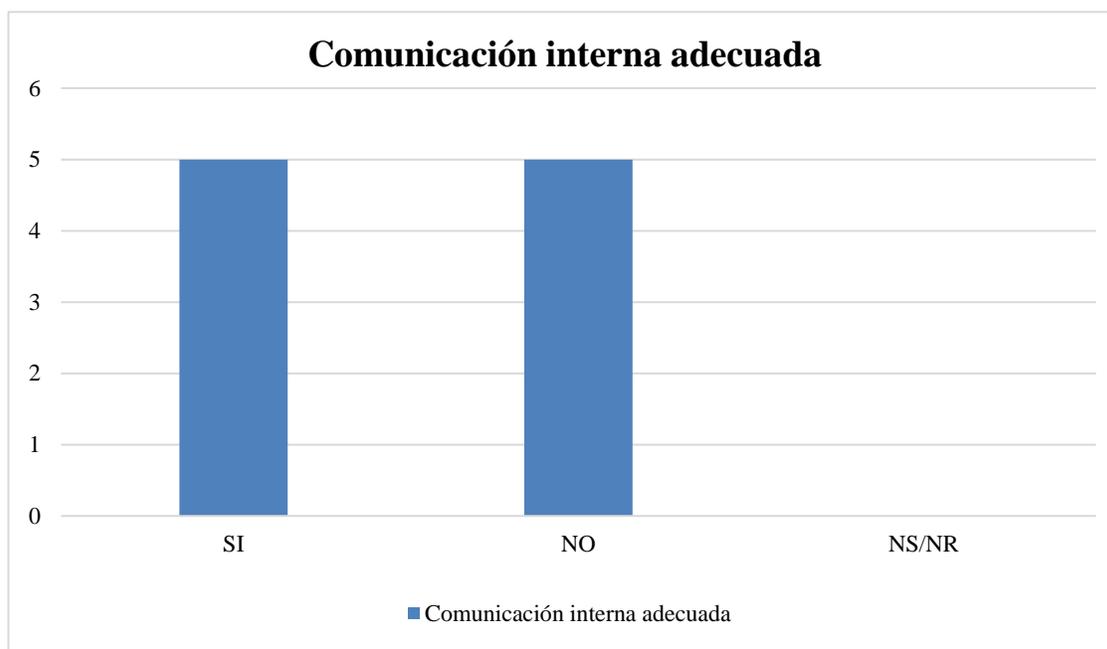
**Tabla 26.**

*Comunicación interna adecuada por parte de las dependencias.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
<b>Si</b>	5	50%
<b>No</b>	5	50%

<b>No sabe/ No responde</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



**Grafica 23.** Comunicación interna adecuada

**Nota :** Pasante

De acuerdo con la información obtenida, se afirma que el 50% del personal maneja una comunicación adecuada y acorde al entorno laboral con las demás dependencias, pero el 50% restante, presenta falencias en su forma de comunicar o expresar la información a sus compañeros, y esto ha afectado y lesionado el clima laboral.

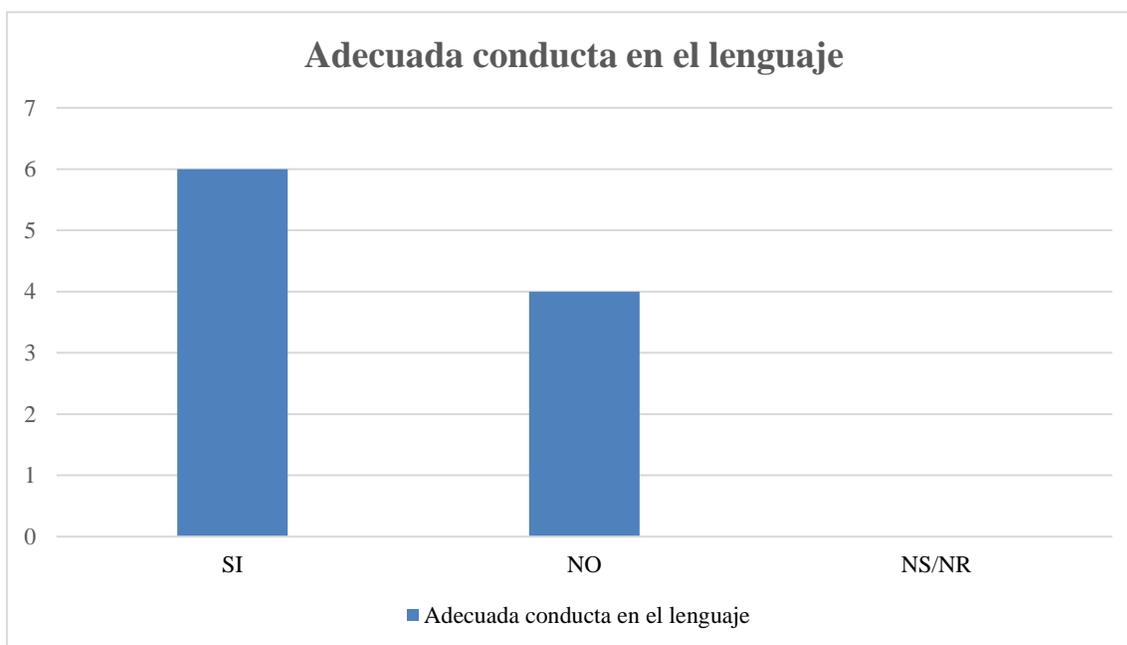
**Tabla 27.**

*Conducta adecuada de los compañeros en cuanto a lenguaje verbal y no verbal.*

<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>% de participación</b>
<b>Si</b>	6	60%
<b>No</b>	4	40%

<b>No sabe/ No responde</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



**Grafica 24.** Adecuada conducta en el lenguaje

**Nota:** Pasante

Teniendo en cuenta las diferentes dependencias que conforman el Centro de Convivencia Ciudadana, el 60% manifiesta que sus compañeros de trabajo presentan una adecuada conducta en su lenguaje verbal y no verbal, pero el 40% expresó que existen empleados que se han expresado de forma inadecuada en ciertas ocasiones, bajo situaciones de estrés o intolerancia personal.

**Tabla 28.**

*Cultura de cooperación y servicio.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
Si	6	60%
No	4	40%
No sabe/ No responde	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Pasante



**Grafica 25.** Cultura de cooperación y servicio

**Nota:** Pasante

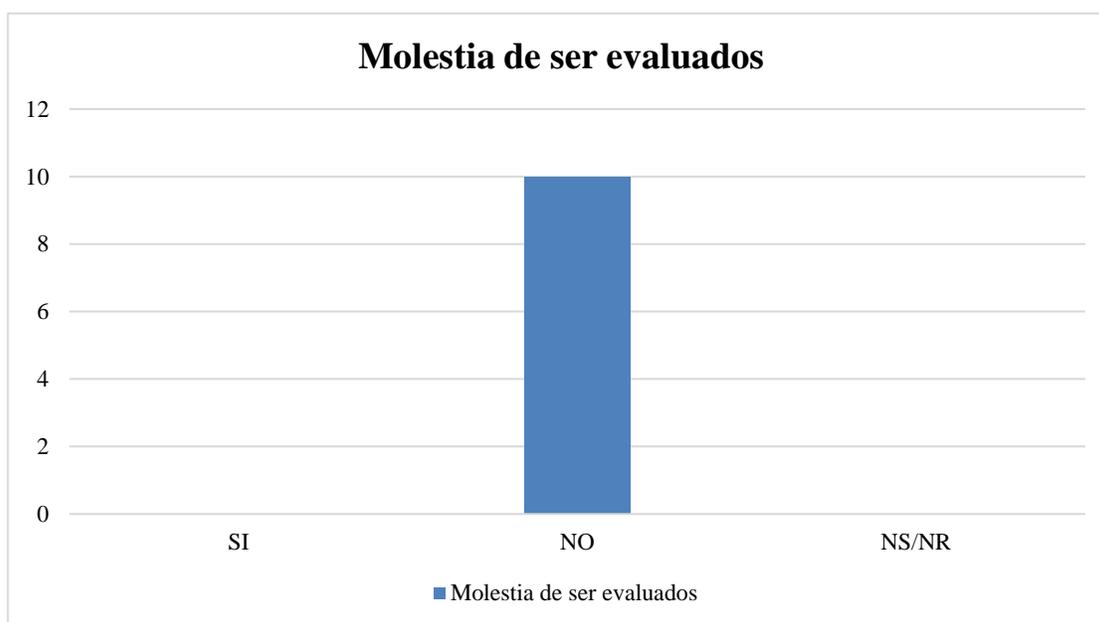
Luego de la recolección de la información es posible identificar que existe en su mayoría, una cultura de cooperación y servicio dentro de la entidad, correspondiente al 60% de las dependencias que así lo manifestaron. Pero un 40% de estas, considera que esta cultura ha venido decayendo al punto actual donde, ya no se ve presente en el ambiente cotidiano.

**Tabla 29.**

*Molestia frente a la posibilidad de ser evaluado en cuanto a su desempeño y relaciones laborales.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
Si	0	0
No	10	100%
No sabe/ No responde	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



**Grafica 26.** Molestia de ser evaluados

**Nota:** Pasante

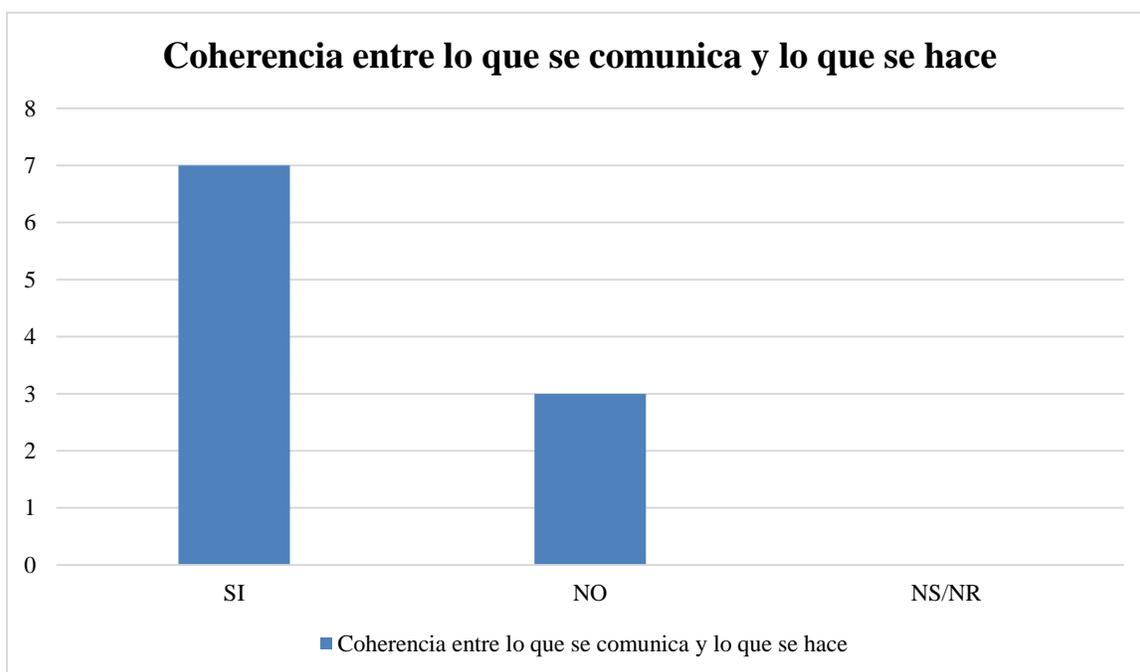
Frente a la posibilidad de ser evaluados como dependencia del Centro de Convivencia Ciudadana, los empleados manifestaron estar de acuerdo, pues el 100% expresó que no tiene molestia alguna, de que su desempeño o relaciones labores sean medidas o calificadas.

**Tabla 30.**

*Coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
<b>Si</b>	7	70%
<b>No</b>	3	30%
<b>No sabe/ No responde</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



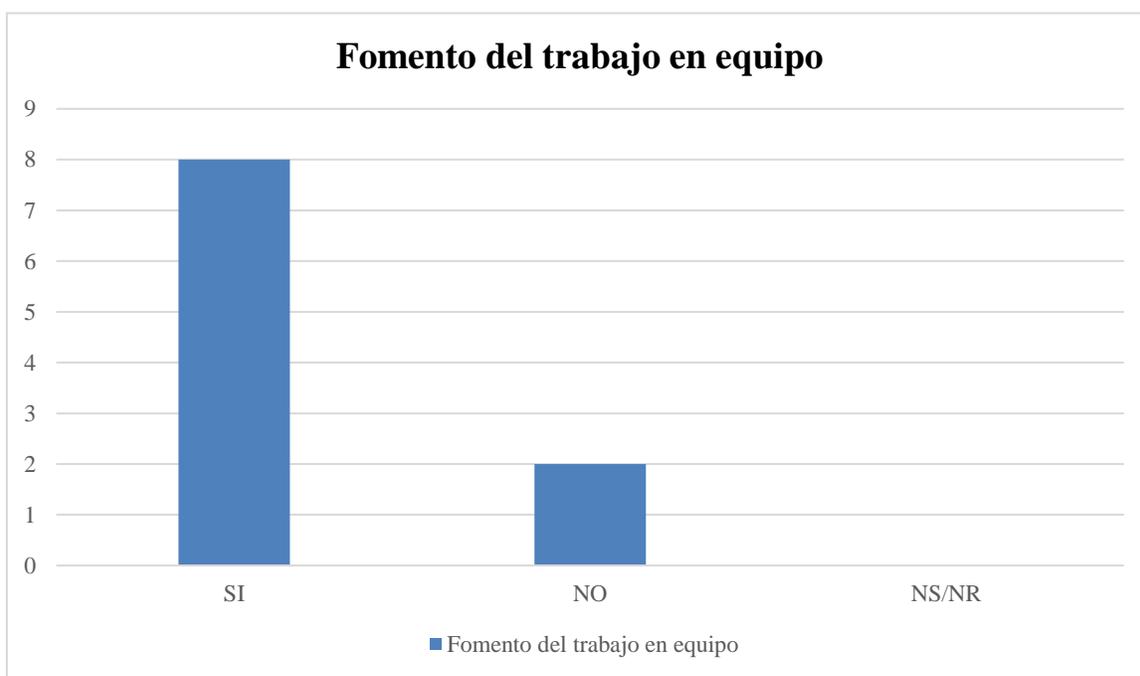
**Grafica 27.** Coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace

**Nota:** Pasante

Del personal consultado, el 70% cree que existe una coherencia entre lo se le comunica y lo que se está realizando, pero el 30% restante expresó que no existe dicha coherencias pues algunas funciones, actividades o eventos han presentado falencias y deterioros debido a que no se cumple o realiza todo aquello que se había comunicado.

**Tabla 31.***Fomento del trabajo en equipo.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
<b>Si</b>	8	80%
<b>No</b>	2	20%
<b>No sabe/ No responde</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	107	100%

**Nota:** Pasante**Grafica 28.** Fomento del trabajo en equipo**Nota:** Pasante

El Centro de Convivencia Ciudadana, por ser una entidad de carácter público, tiene como política el trabajo en equipo, por tanto propende por el fomento del mismo, y con esto concuerda el 80% de las dependencias, pero la minoría correspondiente al 20%, considera que esto se queda

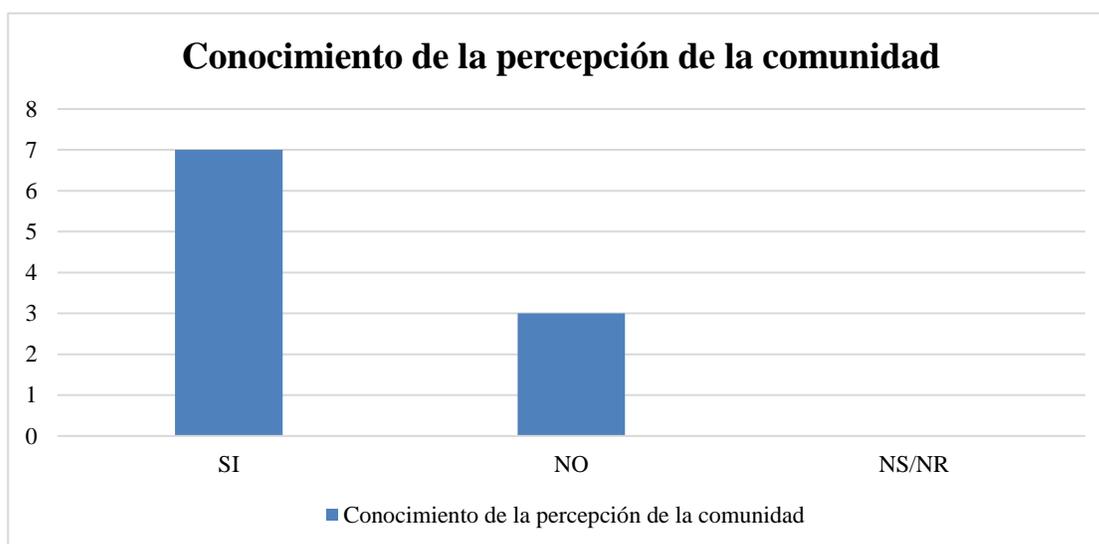
solo en fomento pero la realidad enmarcada en el desarrollo de las funciones de cada empleado, se evidencia individualismo.

**Tabla 32.**

*Conocimiento de la percepción de la comunidad.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
<b>Si</b>	7	70%
<b>No</b>	3	30%
<b>No sabe/ No responde</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota :** Pasante



**Grafica 29.** Conocimiento de la percepción de la comunidad

**Nota:** Pasante

Pese a su carácter público, el Centro de Convivencia Ciudadana, no conoce de manera certera, cual es la percepción de la comunidad para con los servicios que le brinda la entidad, pues no desarrolla ningún proceso de medición que le permita establecer esta información, sin

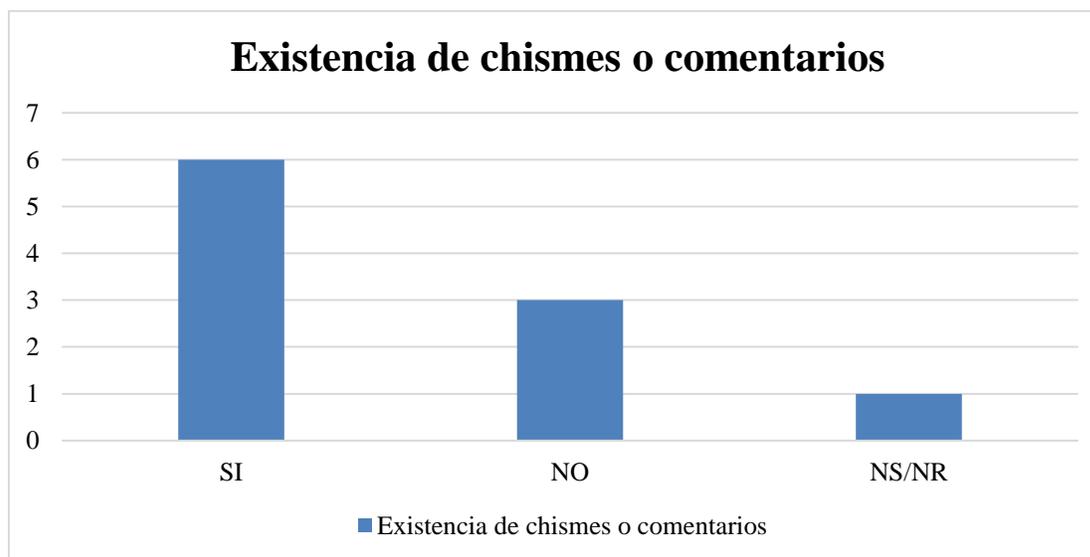
embargo el 70% de las dependencias, creen saber esto partiendo del contacto directo que tienen con las personas, pero el 30% expreso claramente desconocer esta percepción, de acuerdo a que no considera efectivo lo anterior.

**Tabla 33.**

*Existencia de comentarios o chismes dentro de la comunicación diaria.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
Si	6	60%
No	3	30%
No sabe/ No responde	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Pasante



**Grafica 30.** Existencia de chismes o comentarios

**Nota:** Pasante

Al consultar sobre la comunicación interna de carácter informal, se logró identificar que el 60% afirma que, existen prácticas como los comentarios o chismes dentro de las conversaciones que se manejan de forma cotidiana, frente a un 30% que considera que no, dado que no se ven

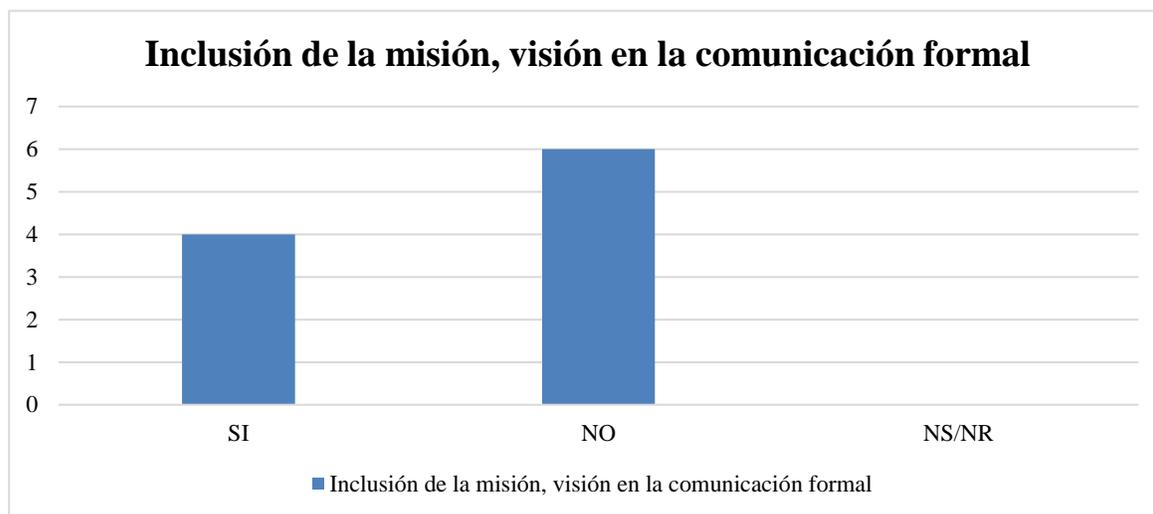
involucrados en ellos, ni de forma participativa ni receptiva. Y un 10% que se abstiene de manifestar su opinión de forma pública.

**Tabla 34.**

*Inclusión de la misión, visión y políticas dentro de la comunicación formal.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
Si	4	40%
No	6	60%
No sabe/ No responde	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



**Grafica 31.** Inclusión de la misión, visión en la comunicación formal

**Nota:** Pasante

Dentro de la comunicación formal interna no se tiene en cuenta la misión, políticas, y valores de la organización, esto se pudo deducir dado que, el 60% de las dependencias

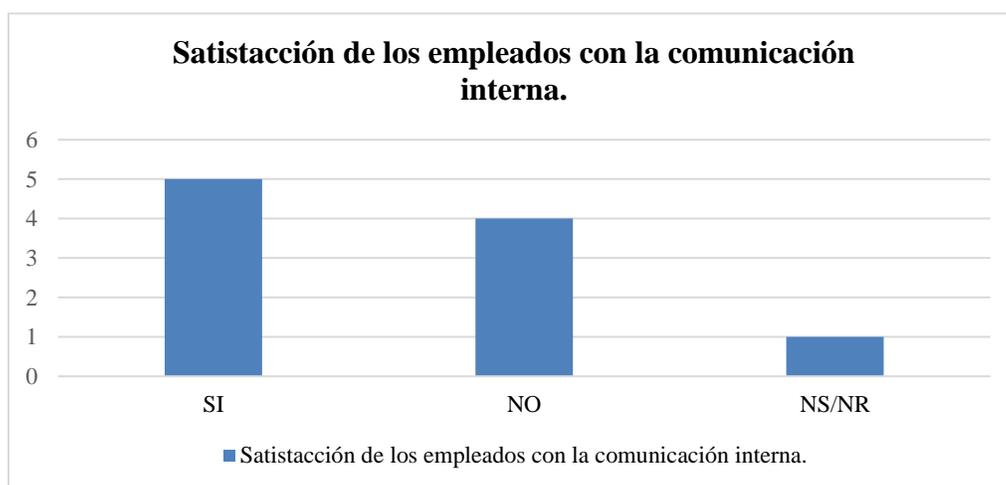
desconocen estos elementos institucionales, frente a un 40% del personal que sí lo conocen, pero es debido a su consulta personal.

**Tabla 35.**

*Satisfacción de los empleados con la comunicación interna.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
<b>Si</b>	5	50%
<b>No</b>	4	40%
<b>No sabe/ No responde</b>	1	10%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



**Grafica 32.** Satisfacción de los empleados con la comunicación interna

**Nota:** Pasante

Se logró establecer que el 50% del personal se encuentra satisfecho con los procesos de comunicación interna, dado a que no ha tenido ningún inconveniente. Pero, el 50% restante,

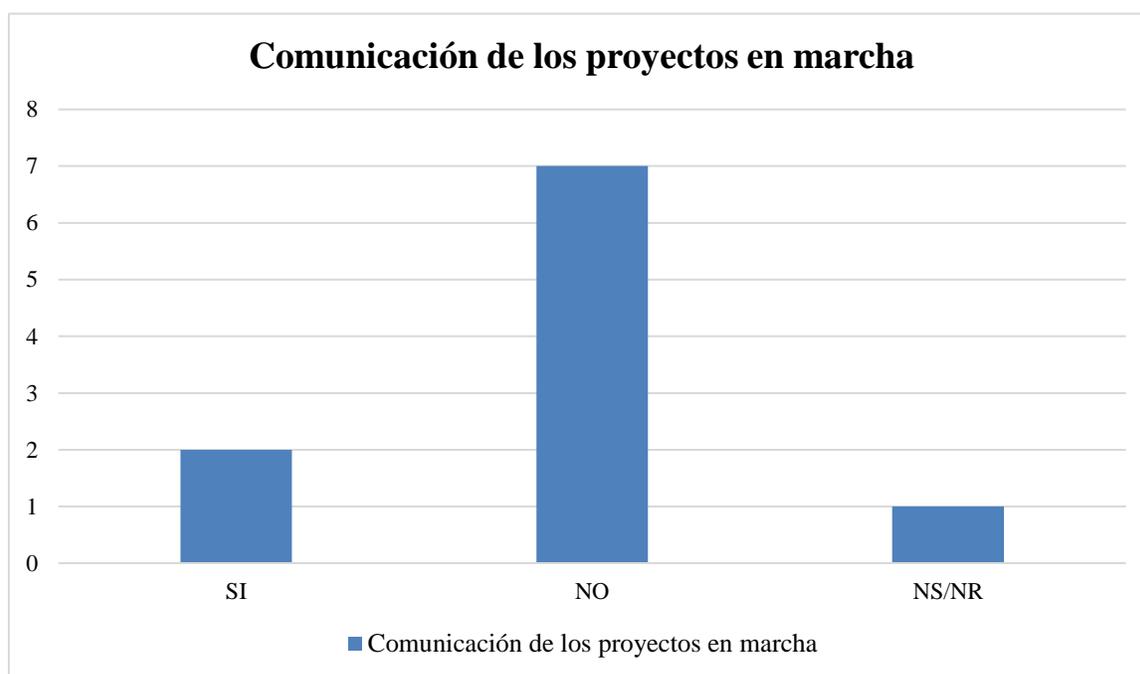
expresan estar insatisfechos teniendo en cuenta los inconvenientes presentados hasta el momento; incluyendo el 10% que se abstiene de dar a conocer su opinión, dado a lo mismo.

**Tabla 36.**

*Comunicación de todos los proyectos en marcha al personal.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
Si	2	20%
No	7	70%
No sabe/ No responde	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Pasante



**Grafica 33.** Comunicación de los proyectos en marcha

**Nota:** Pasante

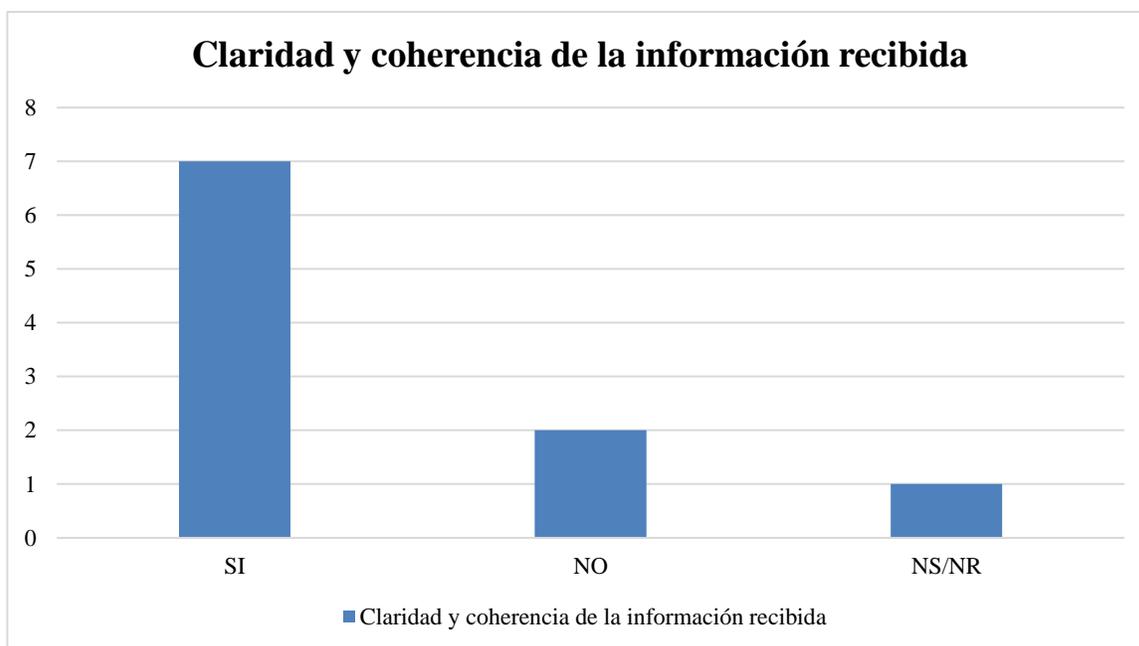
Es posible afirmar que existe una ruptura en la comunicación interna, dado que al 70% de las dependencias no se les comunica todos los proyectos que se ponen en marcha en la entidad, solo el 30% los conoce dado a su participación directa, y un 10% se abstuvo de responder

**Tabla 37.**

*Claridad y coherencia de la información recibida.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
<b>Si</b>	7	70%
<b>No</b>	2	20%
<b>No sabe/ No responde</b>	1	10%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



**Grafica 34.** Claridad y coherencia de la información recibida

**Nota:** Pasante

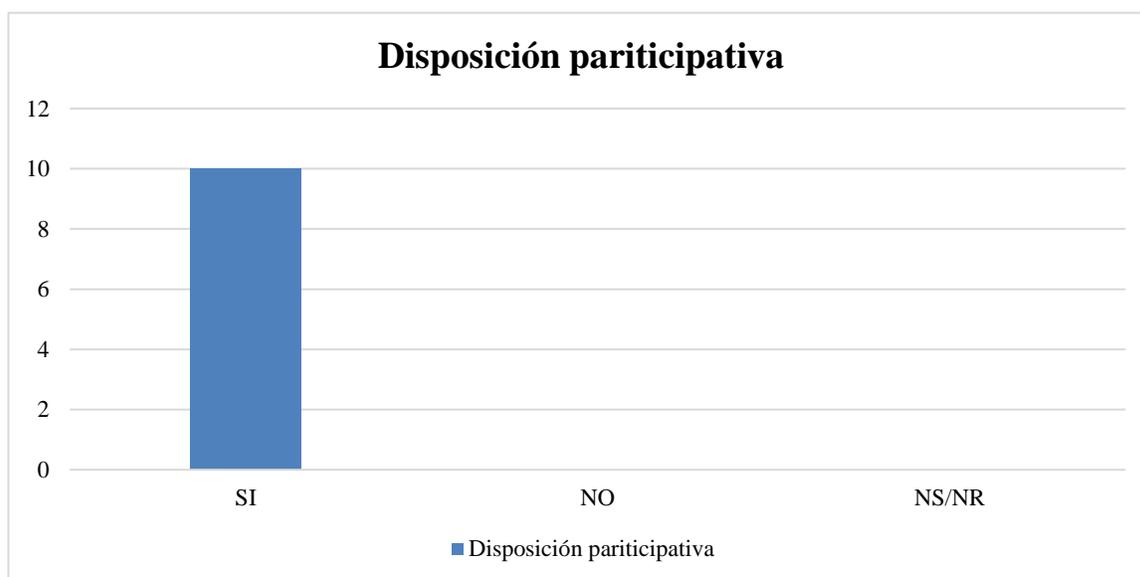
La mayoría de los miembros de la entidad representados con el 70%, dijeron que la información que reciben es clara, significativa y coherente, pero el 20% está en desacuerdo debido a es muy poco lo que se les comunica desde otras áreas, o no está vinculada la información a sus labores.

**Tabla 38.**

*Disposición a participar en un proceso de mejora continúa para la entidad, de manera propositiva.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
<b>Si</b>	10	100%
<b>No</b>	0	0
<b>No sabe/ No responde</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



**Grafica 35.** Disposición participativa

**Nota:** Pasante

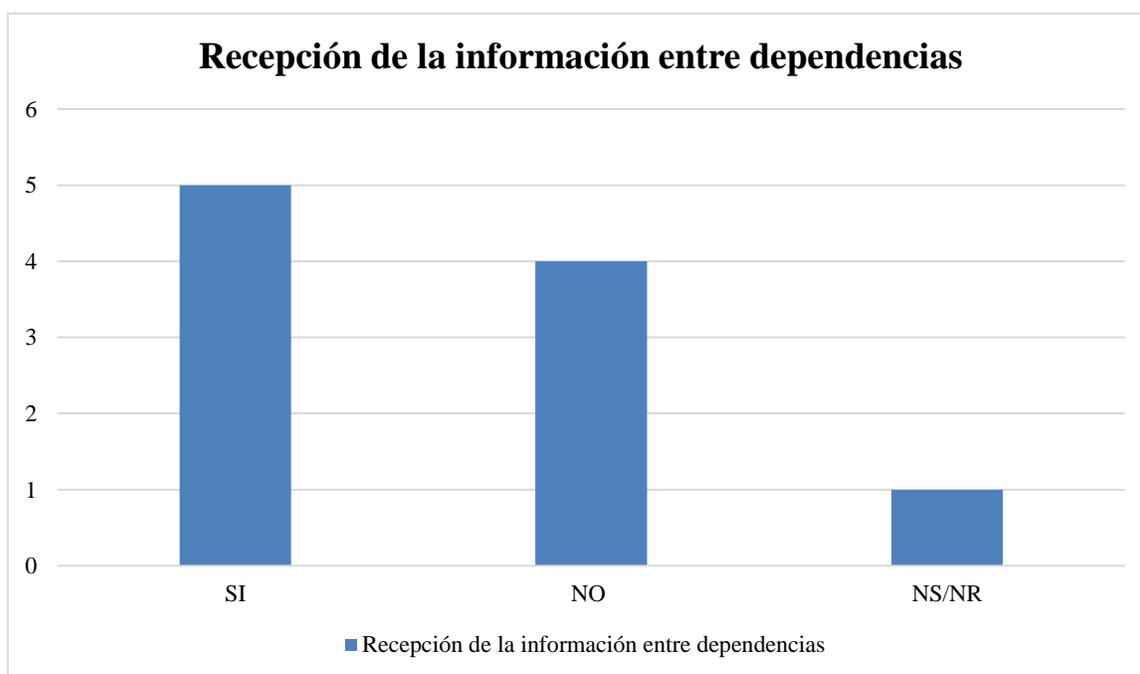
La información recolectada permite afirmar que todo el personal, representado con el 100%, estaría dispuesto a participar en un proceso que vaya encaminado a la mejora continua del Centro de Convivencia Ciudadana, a través de la participación y la proposición de acciones de mejora; dado su compromiso y sentido de pertenencia para con la entidad.

**Tabla 39.**

*Recepción de información de las demás dependencias.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
<b>Si</b>	5	50%
<b>No</b>	4	40%
<b>No sabe/ No responde</b>	1	10%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



**Grafica 36.** Recepción de la información entre dependencias

**Nota:** Pasante

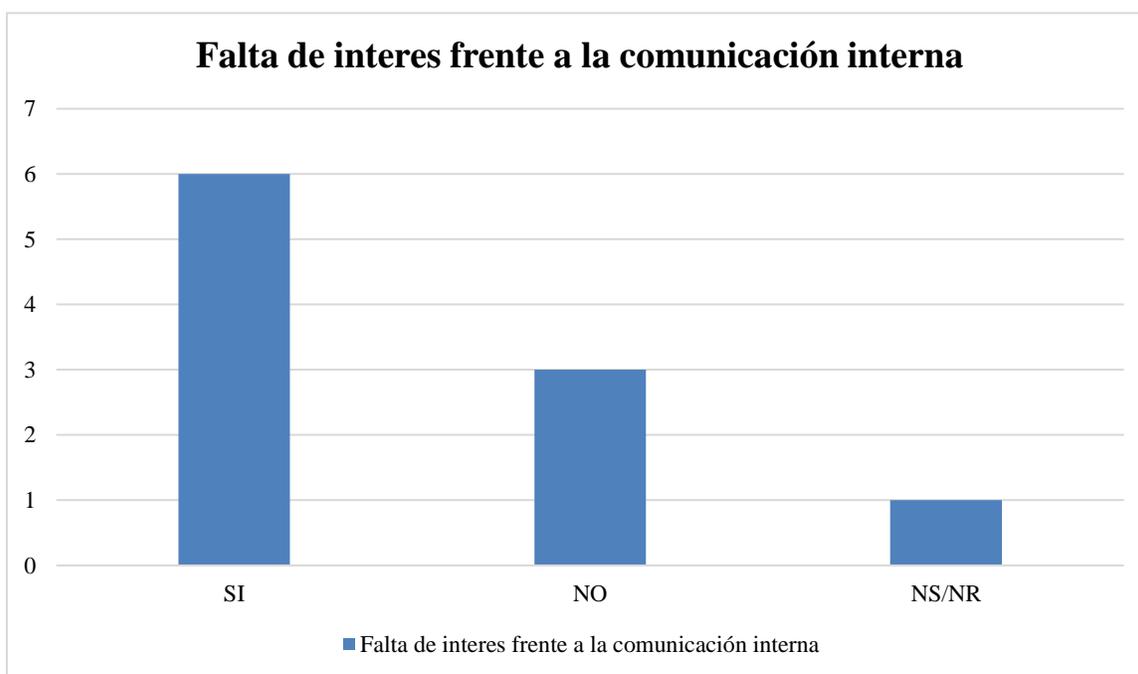
El adecuado funcionamiento de la entidad de carácter público, depende esencialmente de la articulación de las dependencias que lo integran, sin embargo se logró analizar que no hay total comunicación entre las dependencias dado que, el 50% si recibe información de las demás áreas, pero un 40% no lo hace, por tanto se evidencia la desconexión entre estas.

**Tabla 40.**

*Falta de interés de los empleados frente a la comunicación interna.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
<b>Si</b>	6	60%
<b>No</b>	3	30%
<b>No sabe/ No responde</b>	1	10%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Nota:** Pasante



**Grafica 37.** Falta de interés frente a la comunicación interna

**Nota:** Pasante

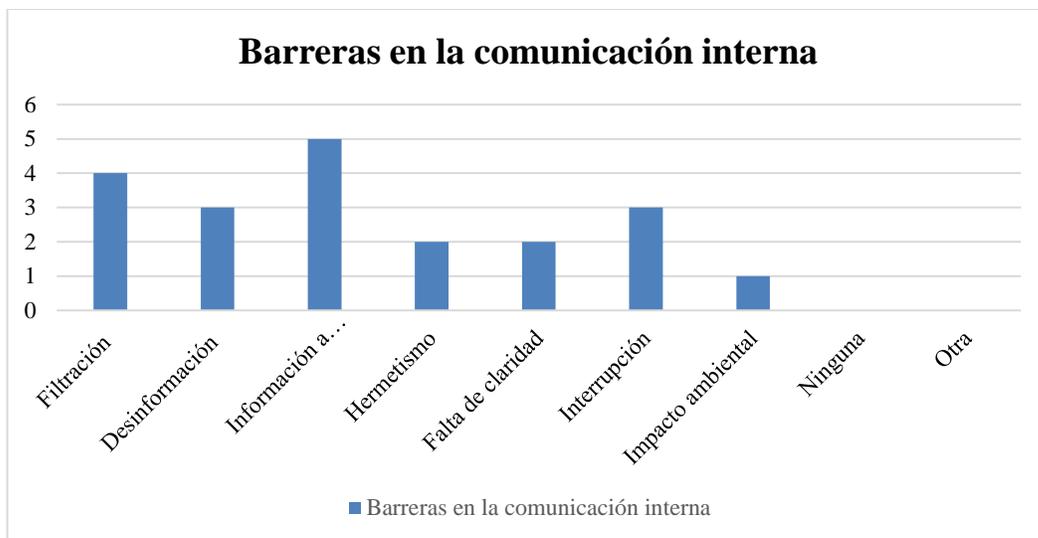
Se logró determinar que pese al compromiso que tienen los empleados con el Centro de Convivencia Ciudadana, no poseen interés en el proceso de comunicación interna, dado que desconocen su incidencia en el clima laboral y en los resultados de las actividades, esto se ve reflejado en el 60% de las dependencias, que así lo expresaron. Frente a un 10% que no dio a conocer su opinión.

**Tabla 41.**

*Barreras existentes en la actualidad en la comunicación interna del Centro de Convivencia Ciudadana.*

Opciones de respuesta	Frecuencia	% de participación
Filtración	4	20%
Desinformación	3	15%
Información a destiempo	5	25%
Hermetismo	2	10%
Falta de claridad	2	10%
Interrupción en la comunicación del mensaje	3	15%
Impacto negativo ambiental	1	5%
Ninguna	0	0
Otra	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Pasante



**Grafica 38.** Barreras en la comunicación interna

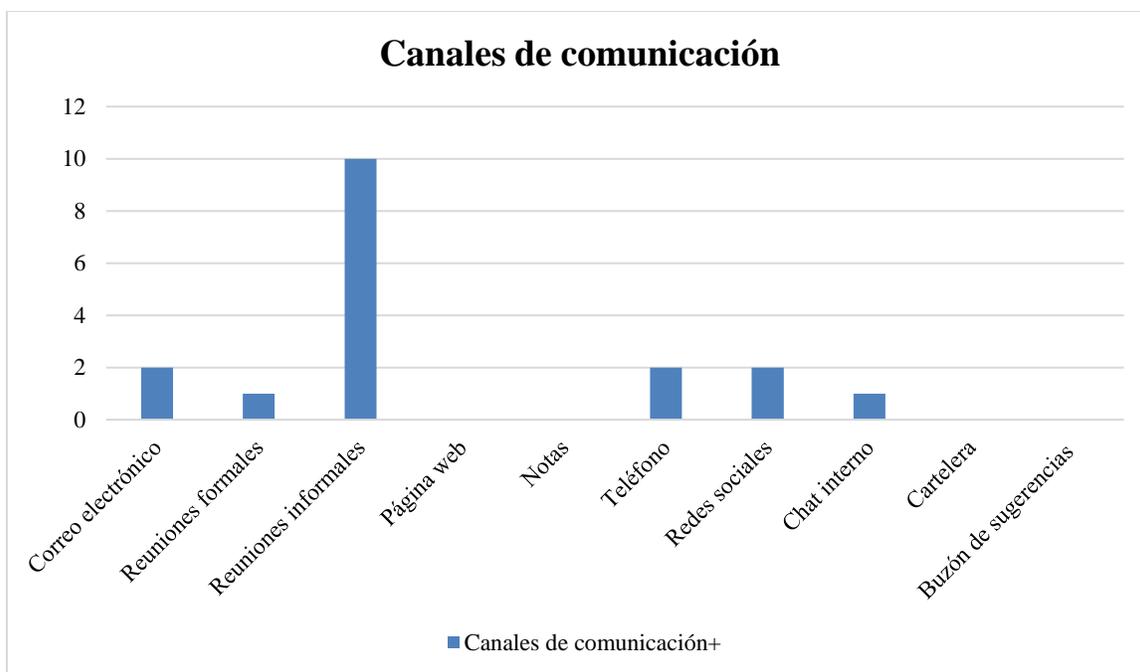
**Nota:** Pasante

Teniendo en cuenta las dependencias evaluadas, y su proceso de comunicación interna, se puede afirmar que si existen barreras actualmente en este proceso, que lo han afectado directamente, dado que el 25%, considera que la principal falencia se encuentra en la información entregada a des tiempo, frente a solo un 5% que considera que considera al impacto ambiental, producido por el mal uso del papel.

**Tabla 42.***Canales de comunicación utilizados dentro de la entidad.*

<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>% de participación</b>
Correo electrónico	2	11.11%
Reuniones formales	1	5.5%
Reuniones informales	10	55.5%
Página web	0	0
Notas	0	0
Teléfono	2	11.11%
Redes sociales	2	11.11%
Chat interno	1	5.5%
Cartelera	0	0
Buzón de sugerencias	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Pasante



**Grafica 39.** Canales de Comunicación

**Nota:** Pasante

Se puede afirmar que dentro de la entidad el proceso de comunicación se realiza a través de pocos canales, el que usa primordialmente se ve reflejado con el 55.5% de las dependencias que usan reuniones informales, de aquí que todo el proceso presenta fallas y desvíos de información, y en menor medida representados con 5.5% se usa, reuniones formales y 5.5% chat interno.

***Aporte para que haya un proceso de mejora en la comunicación interna del centro de convivencia ciudadana.***

**PRECI:** Realizar encuentros, reuniones formales mensuales y pactar el desarrollo en cada una de la toma de decisiones.

**BIBLIOTECA:** proponer una política de igualdad entre los trabajadores, teniendo en cuenta que todos son importantes desde su trabajo.

**COORDINACION:** Un canal informativo apoyado desde la facultad de comunicación

**LUDOTECA:** convocar a reuniones mensualmente y así se dará a conocer las debilidades de cada uno en lo personal y en lo laboral,

**CONCILIACION EN EQUIDAD:**

**COMISARIA DE FAMILIA:** los jefes de área de las dependencias que conforman el centro de convivencia ciudadana nos reunamos, al inicio de semana para realizar plan de acción , comentar avances y plantear acción que por nuestra naturaleza podemos ejecutar igualmente socializar tema de importancia de debate.

**INFANCIA Y ADOLESCENCIA:** planificación de servicios

**DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACIÓN**

Las entidades sin importar su carácter público o privado, son el reflejo directo, primero de su cabeza al mando y dos, de cada uno de las personas que integran al personal motor de la organización. El Centro de convivencia ciudadana, en Ocaña, es una entidad que cuenta con un coordinador y un grupo interdisciplinario estipulado y asignado bajo la gestión de la alcaldía municipal, buscando cubrir a la mayor cabalidad posible con los requerimientos y las necesidades a satisfacer de la comunidad objetivo.

Sin embargo, muy poco se analiza las capacidades profesionales, con respecto a las humanas de cada una de esas personas que se vinculan a la entidad, o su importancia en las relaciones interpersonales que se construyen en la cotidianidad laboral, como una fuente o causante e influencia directa del óptimo funcionamiento de las instituciones.

La planeación para cubrir las necesidades de una población son base esencial para una correcta gestión de los recursos y los esfuerzos, pero falencias organizacionales en las relaciones

internas del grupo interdisciplinar a cargo de todo esto, también es una influyente del funcionamiento de la entidad, para este caso en particular, el Centro de convivencia ciudadana, donde persisten aun hoy, errores de esta tipología.

El Centro de Convivencia Ciudadana, para lograr darle cumplimiento a su filosofía se apoya en la elaboración de planes de acción y trabajo, articulados con los diferentes programas e instituciones de orden local, pero en esta primera aproximación a la planeación, vincula muy poco a su personal interno, pues desconocen la utilidad de un proceso debidamente articulado con todas las dependencias.

El personal es consciente de cuán importante es la planeación, para el logro de los propósitos de manera realista y alcanzable, por esto se fijan objetivos a lo largo del tiempo para el cumplimiento de sus funciones, la falencia se encuentra en la desvinculación de estos objetivos con los de, las demás dependencias o instituciones. La mayoría de las dependencias trabaja de manera grupal, al ejecutar sus actividades, pero en la programación de las mismas es donde se identifica el individualismo.

Esto se ha podido generar, dado a que no existe una planeación general con proyección, ya que el uso de las reuniones formales de programación como canal de comunicación es muy poco usual o con muy poca convocatoria. Además, y como consecuencia de lo anterior; cada una de las personas que integran la entidad, tienen plenamente definidas sus funciones respaldadas por manuales, pero el grado de conocimiento y apropiación individual y grupal de las mismas es muy bajo.

Puede que la información que los empleados necesitan para el correcto desempeño de sus funciones se les comunique a tiempo, pero la eficacia del canal usado es muy baja, e inestable, influyendo negativamente en el cumplimiento de sus labores. Existen, variaciones en la información que se comunica de una dependencia a la otra, pues hay una cantidad significativa del personal que considera que esta información no es homogénea, dado que se ha evidenciado en el desarrollo de algunas actividades o la prestación de los servicios.

La coordinación, quien es responsable de que todo el proceso comunicacional se articule de la forma adecuada, ha descuidado esto dado a la sub importancia que representa frente a las demás cuestiones necesarias a atender. Sí ha prevalecido el reconocimiento de la utilidad y relevancia del trabajo que desarrolla cada uno de los profesionales, pero en condición esporádica.

De hecho, es notorio y aceptado por todo el personal, la valoración que hace el coordinador frente a las propuestas en función del trabajo o del desarrollo del mismo, que le manifiesta cualquiera, pero no existe un espacio oficial a través del cual estos puedan expresar sus propuestas o ideas, o donde se les fomente a hacerlo.

Inclusive a través de la comunicación con este, como jefe, es que cada empleado ha logrado consolidar una idea general o un conocimiento básico sobre las funciones que realizan sus compañeros desde las demás dependencias, la ruptura del proceso se genera, en la vinculación de nuevo personal a la entidad, pues no es formalmente presentado a todos los miembros, lo que produce la primera barrera en la comunicación interna.

Éste hecho, presenta una división interna, ocasionada por la calidad en el manejo de la comunicación, pues la mitad interacciona de forma adecuada y acorde al entorno laboral con las

demás dependencias, pero la otra mitad, presenta falencias en su forma de expresar la información a sus compañeros, lo que ha afectado y lesionado directamente el clima laboral.

En general el personal, manifiesta que sus compañeros de trabajo presentan una adecuada conducta en su lenguaje verbal y no verbal, pero no cuentan con un manejo adecuado de las situaciones de estrés o diferencias de carácter personal, pues es bajo estas condiciones donde se alteran las expresiones y las conductas de lenguaje, de manera negativa.

Esta entidad por filosofía, promulga la cooperación y gestión de trabajo en equipo, y de hecho el personal la reconoce como pilar organizacional, lo que sucede es que se encuentra en decadencia actual, pues ya no se ve presente en el ambiente laboral cotidiano. Ocasionado también, por la falta de un proceso totalmente coherente entre lo que se comunica y lo que se hace, pues deteriora el rendimiento y cumplimiento de las actividades.

La entidad tiene por fundamento, la promoción y fomento del trabajo en equipo, y el personal reconoce esta gestión, sin embargo no se ve evidenciado en la práctica y el comportamiento de los miembros, pues se identifica cierto individualismo. Situación que necesita una pronta recuperación, con la reestructuración de la comunicación interna.

Inclusive se han desarrollado prácticas de comunicación de carácter informal, como los comentarios o chismes dentro de las conversaciones que se manejan de forma cotidiana, aunque no todo el personal se ven involucrado en ellos, ni de forma participativa ni receptiva; si se han generado malas relaciones y tratos internos.

Ahora bien, dentro de la comunicación formal interna, que se ha consolidado en la entidad, no se tiene en cuenta la misión, visión, y valores de la organización, esto se pudo deducir dado las dependencias desconocen estos elementos institucionales.

Todo esto permite afirmar que existe una ruptura en el proceso comunicacional, pues para el adecuado funcionamiento del Centro de convivencia por ser de carácter público, depende de la articulación de las dependencias que lo integran, sin embargo se logró analizar que no hay total comunicación entre las dependencias pues, se recibe escasa información de las demás áreas, lo que evidencia la desconexión entre estas.

Inclusive en cuanto a los proyectos que se ponen en marcha para la entidad, no son dados a conocer a todo el personal, pues se desligan a aquellos que no van a participar directamente. Y si bien la información que reciben es clara, y significativa, es muy poco lo que se les informa desde otras áreas, por desconocer la importancia de la vinculación directa de todas las dependencias.

Esto también se ha ocasionado por la falta de interés del personal en las prácticas de comunicación interna, dado que se desconoce la incidencia en el clima laboral y en los resultados de las actividades. Además, las barreras existentes han bloqueado y afectado significativamente la eficiencia y retroalimentación del proceso, principalmente la entrega a destiempo de la información y la filtración que se da, de la misma.

Dentro de la entidad este proceso se realiza a través de pocos canales, el que usan primordialmente son las reuniones informales, de aquí que todo el proceso presenta fallas y desvíos de información, pues no se fundamenta ni soporta los mensajes transmitidos, para posteriores consultas o verificaciones.

Finalmente, frente a la posibilidad de ser evaluados como dependencia del Centro de Convivencia Ciudadana, los empleados están de acuerdo, pues no tiene molestia alguna de que su desempeño o relaciones laborales sean medidas o calificadas., ya que lo ven como una práctica sana y de utilidad para la toma de decisiones en la entidad. Esto en concordancia con la disposición a ser parte del progreso institucional, a través de la participación y la proposición de acciones de mejora; dado su compromiso y sentido de pertenencia para con la entidad.

Por esto último, expresaron aportes que consideran útiles y que les gustaría que la coordinación tuviese en cuenta para que haya un proceso de mejora en la comunicación interna del centro de convivencia ciudadana, como:

- “Realizar encuentros, reuniones formales mensuales y pactar el desarrollo en cada una de la toma de decisiones.”
- “Proponer una política de igualdad entre los trabajadores, teniendo en cuenta que todos son importantes desde su trabajo.”
- “Un canal informativo apoyado desde la facultad de comunicación”
- “Convocar a reuniones mensualmente y así se dará a conocer las debilidades de cada uno en lo personal y en lo laboral”
- “los jefes de área de las dependencias que conforman el centro de convivencia ciudadana nos reunamos, al inicio de semana para realizar plan de acción , comentar avances y plantear acción que por nuestra naturaleza podemos ejecutar igualmente socializar tema de importancia de debate.”

### **3.2.2 Elección de la estrategia de comunicación**

La estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico, que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla, con de las herramientas de comunicación disponibles.

La estrategia, prioriza objetivos y valora la información disponible tanto sobre el contenido objeto de comunicación, como sobre los sujetos receptores de esa comunicación, así como establece decisiones en materia de contenidos y de la utilización de canales o herramientas de comunicación. (La estrategia de la comunicacion)

Por lo anterior, se estructura un plan de acción para el restablecimiento y estructuración de la comunicación interna, apoyada en las siguientes estrategias:

#### **Conocer la realidad de la empresa:**

Buscando consolidar un proceso fundamentado correctamente para todo el personal, es necesario que cada uno logre una cohesión con la realidad de la entidad: su entorno, el clima laboral, el estado de la comunicación interna, el proyecto institucional, su cultura, su plan estratégico incluidos objetivos. Todo lo anterior, a través de programas de formación continua.

#### **Organizar**

Coordinar y estructurar los procesos de comunicación a través del restablecimiento y la familiarización con los canales de comunicación interna nuevos y a su disposición, diseñado con objetivos de acuerdo a las necesidades. Además identificando los mensajes clave, de acuerdo a las prioridades del estado de la comunicación interna.

### **Trabajar en equipo y crear espíritu de equipo**

Movilizar al personal enfocándolos en el trabajo en equipo, coordinando funciones y habilidades comunes, permitiendo que expresen sus sentimientos e ideas, escuchar, e implicar a todo el personal: delegando responsabilidades y actividades, para implicarlos desde sus aportes a la organización. Y siempre solicitar una retroalimentación de las acciones que se pongan en marcha, para la toma de medidas y decisiones, con fundamento.

### **Reconocer al personal interno**

Promover y desarrollar espacios donde predominen las emociones, el protagonismo y el reconocimiento de los méritos alcanzados. Como una forma de resaltar y estimular acciones y comportamientos específicos. Se debe premiar el buen desempeño, las ideas, y agradecer los aportes a la mejora continua.

### **Retroalimentación**

Promover la evaluación de las acciones y las comunicaciones desde la óptica constructiva. Implica un proceso de permanente verificación de todo el trabajo organizado para la comunicación interna, las reuniones, formaciones, programas, canales y mensajes. Con el establecimiento de un proceso de seguimiento periódico, apoyado en mecanismos de medida: de las estrategias y acciones, para establecer su impacto en la comunicación interna, con el fin de corregir, aprender, reformular y mejorar continuamente.

### **3.2.3. Diseño del plan de comunicación interna para el centro de convivencia ciudadana**

Para lograr consolidar la formulación, se diseñó una estructura que contiene: la definición del objetivo, como el propósito esencial del plan y su destinatario; la elección de medios, la planificación de acciones, temporalización, y finalmente, el establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento.

### **3.2.4. Definición del objetivo**

El presente documento, corresponde al plan de comunicación diseñado para el Centro de Convivencia Ciudadana, de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, el cual pretende optimizar el uso de los canales de comunicación interna así como orientar las líneas estratégicas y actuaciones eliminando las barreras existentes, de forma que la comunicación se convierta en pilar básico del funcionamiento de la entidad.

Se busca esencialmente incrementar la efectividad del grupo de dependencias que nos integran, pues son los verdaderos promotores y ejecutores de los resultados exitosos. Para alcanzar esta meta correctamente, se debe lograr un sentimiento de agrado, gusto, e integración dentro de la entidad, lo cual solo será posible si cada uno de los profesionales que de esta forman parte, están correctamente informados. Esto incluye, nuestra misión, visión, filosofía, valores, objetivos y compromisos con la comunidad y con el personal.

El fundamento de este objetivo interno, será la conceptualización de la comunicación interna como una ayuda para reducir la incertidumbre, inconvenientes laborales, relaciones

interpersonales, y prevenir elementos dañinos como los rumores o comentarios, del cual ya se conoce sus consecuencias.

Por ello, transmitir mensajes institucionales, informar sobre lo que ocurre dentro de nuestra organización, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los profesionales, la coordinación y los diferentes servicios de las unidades de apoyo, son algunos de los objetivos que persigue este plan de comunicación interna.

Este plan pretende definir los canales de comunicación existentes así como mejorar el uso de los mismos con la consiguiente eliminación de barreras de forma que la comunicación se convierta en pilar básico del funcionamiento de nuestro Centro de Convivencia.

Ahora bien, este proyecto sólo tendrá éxito si los profesionales que en ella desarrollan su trabajo lo entienden, lo asumen y se involucran. Por lo tanto el alcance de este plan de comunicación interna tendrá como público objetivo, a todas las instituciones de orden local que forman parte del Centro de Convivencia Ciudadana. Para ello, se tendrá en cuenta la implementación de diferentes tipos de canales, buscando a través de la ambigüedad de los mismos un proceso mucho más eficiente y funcional. Detallando cada uno de ellos, así como los mensajes que se transmitirán, la periodicidad de los mismos, y el instrumento óptimo para aplicar el proceso de retroalimentación y poder definir puntualmente el impacto que este tendrá.

### **3.2.5. Elección de medios**

De acuerdo a los canales disponibles y aplicables para la entidad, de los cuales algunos ya se habían implementado en ocasiones anteriores y, otros que resultan nuevos y fueron adaptados

a las condiciones internas, se formulan los siguientes medios para la comunicación interna, así como su respectivo uso.

**Reuniones Formales:** De acuerdo al numeral 24 del Reglamento Interno de trabajo, para el Centro de Convivencia Ciudadana, el Coordinador debe convocar a reunión del equipo de trabajo dos (2) veces al mes, con el fin de revisar y hacer seguimiento al avance de actividades, por lo tanto y de acuerdo a las sugerencias planteadas por el personal de la entidad, las reuniones de carácter formal se desarrollaran cada 8 días, están deberán contener un espacio estratégico participativo, llamado “lluvia de ideas” con el fin de :

Programar las actividades a realizar en esa semana, y se evalúen las acciones realizadas en la semana inmediatamente anterior.

Reconocer públicamente los méritos de cada profesional o el éxito de sus aportes.

Se den a conocer las acciones de corrección y prevención en pro de la mejora continua de la entidad.

Actualizar cada año los manuales, y protocolos.

Recopilar y analizar la información consignada en el buzón de sugerencias.

**Reuniones Informales:** Estas reuniones se desarrollaran en el transcurso de la semana, con intenciones de solucionar algún inconveniente que se presente de forma imprevista, o ultimar detalles referente a alguna actividad que se haya programado para esa semana, de igual forma para intervenir en los momentos que se altere el clima laboral o la comunicación interna. Este tipo de reunión tendrá la modalidad de “**Desayuno de trabajo**” con el fin de generar la condiciones adecuadas para la resolución, corrección o las medidas pertinentes a tomar. Se convocará a este, de forma directa e inmediata al personal.

**Calendario multiparticipativo:** Diseñar un calendario mensual, que se encuentre fijado en un lugar público y de observación continua, en el que, cada mes cuente con: la foto de los profesionales que cumplen años respectivamente, los días que celebran a nivel nacional y de interés para la actividad de la entidad, y donde cada dependencia pueda fijar sus ideas o sus aportes para ese mes, semana o día.

De esta forma, todos sabrán puntualmente que actividades hay cada día, y en el mes, así como las fechas significativas o de especial atención. Esto con el fin de estimular la participación, celebración e integración, y un flujo claro y constante de información oportuna.

**Cartelera:** Publicar en un lugar de tránsito cotidiano, una cartelera o tablero en el que todos puedan participar y opinar, así como conocer las opiniones y aportes de los demás. En ella, se publicarían entre otros, mensajes como:

- Objetivos fijados para cada mes y/o semana.
- Citar a: reuniones, desayunos, conferencias, capacitaciones.
- Reconocimientos públicos de los empleados y sus méritos para con la entidad.

**Cartas:** Este tipo de canal es importante para mantener un registro permanente, tangible y verificable. La transmisión de mensajes por los canales escritos será mucho más precisa y clara, aunque dificultará la direccionalidad. El fin de este canal dentro de la entidad, será el de presentar excusas formales por inconvenientes presentados, solicitud de recursos o material, y llamados de atención personales.

**Buzón de sugerencias:** Según el numeral 16 del reglamento interno: “Se establecerá un buzón de quejas, reclamos y sugerencias a la entrada del Centro de Convivencia Ciudadana, el

cual será revisado, analizado y abierto durante los primeros 5 días de cada mes y contará con la participación de la Coordinación y el equipo de trabajo conformado por las diferentes dependencias, lo anterior con el fin de mejorar el servicio y la atención, de ello se sacarán reportes mensuales para el conocimiento del equipo de trabajo. Agregándole la disposición a nivel interno, para que el personal, de igual forma, pueda ingresar sus opiniones especialmente frente al proceso de comunicación interna o el clima laboral.

**Correo:** Este es un buen canal para enviar información más extensa en el que se pueden adjuntar archivos de relativo peso. Siempre hay que pensar en su diseño y redacción para que se facilite la lectura y el logro de objetivo de comunicación interna.

**Conferencias, foros, talleres:** Este tipo de actividades se desarrollaran de acuerdo a las necesidades de formación del personal del Centro de Convivencia Ciudadana, este mismo organizará y diseñara el foro, taller o la conferencia, con la utilidad requerida, de acuerdo a la necesidad previamente identificada, para que las personas asistan.

**Folletos:** Este canal será usado de forma informativa y soporte físico, para dar a conocer los temas de relevancia que se traten en las reuniones, conferencias y talleres. De esta forma el personal siempre contará con la información a la mano, y la tendrá presente bien sea para la implementación o la futura programación.

**Manuales:** Es una herramienta de gran relevancia estratégica, en la empresa se convierte en uno de los más importantes canales de comunicación, puesto que desde aquí se inicia la información interna, proporciona reglas, pautas, y bases fundamentales de actuación y comportamiento.

**Notas internas:** Es un canal de comunicación de gran importancia para todos los miembros de la organización pues ayudará a mejorar de forma significativa las diferencias que hayan dentro de la misma, conocer la opinión que tienen algunas personas de otras, de los procesos que aquí se manejen y buscar una solución viable y conveniente para todos.

**Redes sociales:** este tipo de canales tecnológicos, se usaran para circular mensajes que sean sencillos y de carácter y uso cotidiano, con el fin de crear lazos de conexión más sencillos y de agrado a las personas, ofreciendo como ventaja la conexión continua entre todos. Para esto sería eficiente apoyarse en grupos de Whatsapp o de Facebook, a través de los cuales se maneje un lenguaje claro, y adecuado. Con esto se le ofrece al personal un canal más interesante y de fácil acceso.

### **3.2.6. Planificación de acciones**

Para representar las actividades y acciones a desarrollar en la comunicación interna, se diseñó el presente plan de acción, y los medios a utilizar, este consta de la siguiente estructura, la cual se estructuró bajo criterio propio:

**Línea base:** Es la información inicial y previa que se tiene con respecto a la situación específica, y que es producto del diagnóstico de la comunicación que previamente se realizó.

**Objetivo:** De acuerdo a las estrategias de comunicación se diseñaron unos objetivos buscando la solución de las situaciones presentadas.

**Meta:** Conjunto y logros requeridos para el alcance total del objetivo planteado.

**Estrategias a implementar:** Son las técnicas propuestas y diseñadas como la opción más adecuada para alcanzar cada meta, y su respectivo objetivo.

**Acciones:** Son el conjuntos de actividades que deberán tener en cuenta para el desarrollo de la estrategia formulada.

**Mensaje central:** Es la información correspondiente, que transmitirá al personal respectivo.

**Recursos:** Son todos aquellos elementos necesarios para la correcta ejecución y desarrollo de las acciones, enfocados: lugar, como el sitio específico en el que se ejecutará la comunicación; personal, el grupo de personas a las cuales va dirigido el mensaje; Material, correspondiente a papelería o elementos tecnológicos requeridos; y el tiempo, como la duración específica de cada estrategia.

**Canal:** será el medio a través del cual se transmita la información, y estará acorde a la elección de medios que se ha previamente.

**Feedback:** Proceso de retroalimentación, para verificar y evaluar los resultados de la estrategia planteada y el grado del alcance de las metas con respecto al objetivo propuesto.

**Responsable:** Personal definido, que habrá de utilizar siempre el mecanismo idóneo para el proceso de retroalimentación, y así determinar el grado de eficacia de la acción realizada.

Este plan de acción debe ser verificado de manera periódica, con el fin de evaluar el impacto que genere en el clima laboral, la cultura, y el desempeño.

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL CENTRO DE CONVIVENCIA CIUDADANA									
Línea base	Objetivo	Meta	Estrategias a implementar	Acciones	Mensaje central	Recursos	Canal	Feedback	Responsable
Desinterés en los procesos de comunicación interna, y desconocen su incidencia en el clima laboral, reflejado en el 60% de las dependencias, que así lo expresaron.	Sensibilizar al personal frente al proceso de comunicación interna	Lograr que todo el personal reciba la información	<b>Sensibilización:</b>  Con un folleto informativo de los efectos negativos, de las prácticas inadecuadas de la comunicación informal.	Diseñar folleto  Entregar a todo el personal	Efectos de la comunicación interna.	<b>Lugar:</b>  <b>Personal:</b> Todos  <b>Material:</b> Folleto  <b>Tiempo:</b>	Folleto		Coordinador
Se usan pocos canales de comunicación en un 55.5% reuniones informales, y en menor medida representados con 5.5%, reuniones formales y 5.5% chat interno.	Mejorar las relaciones laborales con la reactivación de los canales de comunicación, ya existentes y la implementación de nuevos, para estructurar formalmente toda la comunicación	Lograr poner en marcha el 100% de los canales disponibles	<b>Recuperemos los canales de comunicación:</b> reuniones, cartas, Correo, Conferencias, foros, talleres Folleto, Manuales Notas internas Redes sociales En reunión formal, dar a conocer los, explicar su uso e información a transmitir. Y entregar soporte, explicativo. (Folleto)	Convocar a reunión a todo el personal de manera directa.  Explicar los canales  Entregar folleto  Comenzar a implementarlos  Medir su uso y rendimiento	Tipos de canales de comunicación interna, su uso e implementación	<b>Lugar:</b> Oficina Coordinación  <b>Personal:</b> Todas las dependencias  <b>Material:</b> Información Video vean  <b>Tiempo:</b> 1 hora	Reunión formal	<b>Formula:</b> (N° de canales usados/ N° total de canales ) x 100  <b>Fuente:</b> Análisis del canal de la información transmitida  <b>Estándar:</b> > = 80%	Coordinador

Línea base	Objetivo	Meta	Estrategias a implementar	Acciones	Mensaje central	Recursos	Canal	Feedback	Responsable
Se detectó por medio del 30% de los empleados que la información necesaria para el correcto desempeño de sus funciones llega a destiempo, influyendo negativamente en sus labores. Existen variaciones en la información que se comunica de una dependencia a la otra, y actividades grupales. Lo cual se ha visto evidenciado en la puesta en marcha de algunas acciones.	Mejorar las relaciones laborales con la reactivación de los canales de comunicación, ya existentes y la implementación de nuevos de diferentes tipologías, para estructurar formalmente todo la comunicación	Publicar el 100% de las actividades a realizar y toda la información respectiva.	<b>Calendario multiparticipativo</b> Diseñar un calendario mensual, fijado en lugar público y de observación continua, en el que, cada mes cuente con: la foto de los profesionales que cumplen años, los días que celebran a nivel nacional y de interés, y que cada dependencia pueda fijar sus actividades, expresar ideas o aportes... De esta forma, todos sabrán a tiempo que actividades hay cada día, así como los cumpleaños, lo que estimulara la participación, celebración e integración, y un flujo claro y constante de información oportuna.	Diseñar el calendario  Fijar en el lugar  Explicar uso e información a publicar.  Evaluar el uso y eficacia	Todas las actividades para el cumplimiento de las funciones y de comunicación interna.	<b>Lugar:</b> Espacio de común acceso (Pasillo)  <b>Personal:</b> Todo  <b>Material:</b> Madera Papel  <b>Tiempo:</b> Mensual	Calendario	<b>Formula:</b> (N° información y actividades publicadas/ N° total de información mensual a transmitir ) x 100  <b>Fuente:</b> Análisis del canal de la información transmitida  <b>Estándar:</b> > = 80%	Coordinador

Línea base	Objetivo	Meta	Estrategias a implementar	Acciones	Mensaje central	Recursos	Canal	Feedback	Responsable
Es muy poco lo que se les comunica desde otras áreas, o no está vinculada la información a sus labores	Mejorar las relaciones laborales con la reactivación de los canales de comunicación, ya existentes y la implementación de nuevos de diferentes tipologías, para estructurar formalmente todo la comunicación	Lograr que el 100% de la información se transmita de forma homogénea y clara	<b>CARTELERA</b>  Publicar en un lugar de tránsito cotidiano, una cartelera en ella, se publicarían mensajes como:  -Objetivos fijados para cada mes y/o semana  -Citar a: reuniones, desayunos, conferencias, capacitaciones  Reconocimientos públicos de los empleados y sus méritos para con la entidad.	Diseñar la cartelera  Fijar en el lugar  Explicar uso e información a publicar.  Evaluar el uso y eficacia.	Objetivos  Reuniones  Reconocimiento	<b>Lugar:</b> Espacio de común acceso (Pasillo)  <b>Personal:</b> Todo  <b>Material:</b> Madera Papel  <b>Tiempo:</b> Mensual	Cartelera	<b>Formula:</b> (N° información y actividades publicadas/ N° total de información mensual a transmitir ) x 100  <b>Fuente:</b> Análisis del canal de la información transmitida  <b>Estándar:</b> > = 80%	Coordinador
El 90% del personal, tienen plenamente definidas sus funciones de trabajo, frente a solo un 10% que considera que no, dado que observa falencias en sus compañeros de trabajo.	Mejorar la gestión del talento humano, a través de la formación y generación de nuevos conocimientos o la realidad de la entidad	Lograr que el 100% de las dependencias conozcan el programa, los riesgos, el público objetivo y su marco axiológico	<b>Taller: "Este es nuestro Centro de Convivencia"</b>  Diseñar, y programar un taller formativo para el personal, orientado por el Coordinador donde: Primero, se evalúe, con un taller escrito, los	Diseñar el taller  Programar fecha y duración.  Convocar al taller a través de: Cartelera, Calendario, Correo, y en	Información General de la empresa.  Funcionamiento del sector público  Compromisos y responsabilidades  Misión	<b>Lugar:</b> Auditorio  <b>Personal:</b> Todas las dependencias y el Coordinador a cargo  <b>Material:</b> Diapositivas	Cartelera  Calendario  Correo  Taller	<b>Formula:</b> % de variación de la valoración de la comunicación interna (entre la encuesta previa y la posterior)	Coordinador

<p>Cada empleado tiene una idea general o conocimiento básico sobre las funciones que realizan sus compañeros.</p> <p>Dentro de la comunicación formal interna no se incluye la visión, misión, y valores de la organización.</p>			<p>conocimientos previos del personal.</p> <p>Segundo, se exponga de manera dinámica y participativa, la realidad de la empresa, sus elementos organizacionales y estratégicos, sus retos.</p> <p>Tercero, abrir un espacio de escucha al personal para identificar posibles opiniones y acciones constructivas, frente al proceso.</p> <p>Cuarto, sensibilizar frente al proceso de comunicación interna.</p> <p>Quinto y último, evaluar la nueva percepción del personal, para contrastar con la información inicial, y conocer el logro obtenido</p>	<p>reunión formal</p> <p>Desarrollar el taller teniendo en cuenta los 5 pasos</p> <p>Analizar la información inicial y final.</p> <p>Redactar soluciones consolidadas en el proceso, y hacer entrega a cada dependencia de manera física el soporte.</p>	<p>Visión</p> <p>Organigrama y manual de funciones</p> <p>Objetivos</p> <p>Valores y principios.</p> <p>Nombres y funciones de quienes integran las dependencias</p> <p>Comunidad objetivo de cada dependencia</p> <p>Diagnóstico realizado, de la comunicación interna</p>	<p>Formato de consulta inicial y formato de consulta final</p> <p><b>Tiempo:</b> 3 horas</p>		<p><b>Fuente:</b> Encuesta inicial y final.</p> <p><b>Estándar:</b> &gt; = 80%</p>	
---	--	--	--	--	---	--	--	--	--

Línea base	Objetivo	Meta	Estrategias a implementar	Acciones	Mensaje central	Recursos	Canal	Feedback	Responsable
El 50% del personal, no tienen pleno conocimiento del reglamento interno aplicado para la entidad.	Mejorar la gestión del talento humano, a través de la formación y generación de nuevos conocimientos reconociendo la realidad de la entidad	Lograr que el 100% del personal conozca las normas	<p><b>Foro formativo:</b> Gestionar una capacitación para todas las dependencias, a cargo del Coordinador, donde se expongan las normas, y se expliquen su aplicabilidad y cumplimiento oportuno. Creando dos equipos A y B, donde el A estará conformado por las dependencias que ya conocen la normatividad, y el B por aquellos que aún la desconocen. Dar paso a un foro participativo, donde cada integrante del equipo A explique algunas de las normas que conoce, a los del grupo B, y este último planteará preguntas y dudas al respecto.</p>	<p>Preparar el foro</p> <p>Convocar</p> <p>Crear equipos A y B</p> <p>Abrir espacio de preguntas</p> <p>Evaluar lo aprendido</p>	Reglamento Interno	<p><b>Lugar:</b> Auditorio</p> <p><b>Personal:</b> TODO</p> <p><b>Material:</b> (Diapositivas, folletos, etc.) Encuesta evaluativa</p> <p><b>Tiempo:</b> 4 Horas :</p>	Foro	<p><b>Formula:</b> (N° de profesionales que conocen el Reglamento Interno tras la capacitación / N° de profesionales del Centro de Convivencia Ciudadana en ese periodo) x 100</p> <p><b>Fuente:</b> Encuesta de conocimiento sobre el Reglamento Interno. Se medirá sobre el total de personas que respondan la encuesta.</p> <p><b>Estándar:</b> &gt; = 80%</p>	Coordinador y equipo A

Línea base	Objetivo	Meta	Estrategias a implementar	Acciones	Mensaje central	Recursos	Canal	Feedback	Responsable
La comunicación formal interna no incluye los valores, razón por la cual el personal desconoce los valores de la entidad, y no manifiesta el compromiso con estos.	Mejorar la gestión del talento humano, a través de la formación y generación de nuevos conocimientos o tos reconociendo la realidad de la entidad	Lograr el 100% de la cohesión del personal con los valores organizacionales	<p><b>Campaña: "Nuestros valores":</b></p> <p>Por mes hacer que cada dependencia se encargue de la elaboración de un valor, y de su publicación en: las instalaciones físicas, y en los medios digitales.</p> <p>Además de esto, deberá poner en práctica el valor de manera dinámica y pública, con el personal y con la comunidad que atiende.</p>	<p>Convocar a reunión y presentar la campaña</p> <p>Recibir sugerencias y si es el caso, ajustar.</p> <p>Designar un valor para cada dependencia, y un mes específico de trabajo del mismo.</p> <p>Dar inicio formal de la campaña</p> <p>Acompañar el proceso</p> <p>Aplicar el indicador y evaluar el impacto generado</p>	Valores de la entidad	<p><b>Lugar:</b> Auditorio</p> <p><b>Personal:</b> Las dependencias, el coordinador y el público</p> <p><b>Material:</b></p> <p><b>Tiempo:</b> Mensual</p>	Calendario	<p><b>Formula:</b> (N° De profesionales que se involucran en la semana x 4/ N° de profesionales que se encuentran en el Centro de Convivencia) x 100</p> <p><b>Fuente:</b> Publicaciones realizadas a través de los medios semanalmente</p> <p><b>Estándar:</b> &gt; = 50%</p>	Coordinador

Línea base	Objetivo	Meta	Estrategias a implementar	Acciones	Mensaje central	Recursos	Canal	Feedback	Responsable
Se desarrollan capacitaciones de forma esporádica y sin previa programación o conocimiento por parte del personal.	Mejorar la gestión del talento humano, a través de la formación y generación de nuevos conocimientos reconociendo la realidad de la entidad	Formar al 100% del personal para mejorar su conocimiento, habilidades, capacidades y comportamientos.	<b>Capacitación: " Aprendamos Juntos":</b> Programar una capacitación mensual de acuerdo a las necesidades que se identifiquen dentro del personal o del funcionamiento de la entidad.	Programar en reunión formal las capacitaciones  Vincular al proceso al profesional o dependencia necesaria para el desarrollo de la misma  Fijar fecha, hora y tema de manera pública (Cartelera, Calendario, correo)  Evaluar al final cada capacitación	De acuerdo a la temática de la capacitación	<b>Lugar:</b> Auditorio  <b>Personal:</b> Las dependencias, y el coordinador  <b>Material:</b> el que considere necesario el encargado de la capacitación	Capacitación	<b>Formula:</b> (N° de personas que participan de la capacitación/ N° de personas totales que forman parte del Centro de Convivencia Ciudadana) x 100  <b>Fuente:</b> Registro de asistencia y participación  <b>Estándar:</b> > = 50%	Coordinador y quien dicte la capacitación
Línea base	Objetivo	Meta	Estrategias a implementar	Acciones	Mensaje central	Recursos	Canal	Feedback	Responsable
El personal considera que la coordinación comunica la utilidad y relevancia del trabajo que desarrolla	Fomentar la iniciativa y la innovación del personal, reconociendo y premiando sus aportes,	Incrementar en un 50% el rendimiento del personal	<b>Celebrar, aplaudir, y agradecer:</b>  <b>Celebrar:</b> Diseñar y organizar eventos para: presentar a nuevos compañeros, día de	Diseñar cada evento  Programar  Invitar al personal a través de los canales.	Presentación Felicitaciones Diploma interno	<b>Lugar:</b> Oficina de la coordinación  <b>Personal:</b> Las dependencias, el coordinador	Cartelera  Calendario  Reunión informal	<b>Formula:</b> (N° de personas que obtienen el reconocimiento/ N° de personas totales que	Coordinador

<p>cada uno, de forma esporádica y a destiempo.</p>	<p>a través de una cultura participativa de todas las oficinas en el proceso de planeación</p>		<p>la empresa, navidad, año nuevo, cumpleaños y demás.</p> <p><b>Aplaudir:</b> fijar momentos para premiar y nominar: al colaborador más eficiente, más puntual, más sociable, al equipo más innovador, más colaborador, etc. Con un diploma o detalle.</p> <p><b>Agradecer:</b> Grabar un vídeo de 2, o 3 minutos para felicitar a equipos y colaboradores, y transmitir mensajes de reconocimiento. Buscando hacer sentir al colaborador, especial.</p>			<p><b>Material:</b> Diploma, o detalle.</p> <p><b>Tiempo:</b> El considerado por el coordinador.</p>		<p>laboran en la entidad) x 100</p> <p><b>Fuente:</b> Diplomas o detalles entregados</p> <p><b>Estándar:</b> &gt; = 50%</p>	
<b>Línea base</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias a implementar</b>	<b>Acciones</b>	<b>Mensaje central</b>	<b>Recursos</b>	<b>Canal</b>	<b>Feedback</b>	<b>Responsable</b>
<p>Es notorio y reconocido por todo el personal, la valoración que hace el jefe coordinador de la entidad,</p>	<p>Fomentar la iniciativa y la innovación del personal, reconociendo y premiando sus aportes,</p>	<p>Lograr que el 100% del personal aprenda de forma cotidiana.</p>	<p><b>Promover la cultura de innovación y creatividad:</b></p> <p>Divulgar de manera cotidiana artículos o textos informativos, de</p>	<p>Selección del material formativo y estimulante.</p> <p>Divulgación del material a través de los canales.</p>	<p>Artículos o textos</p>	<p><b>Personal:</b> Todos</p> <p><b>Material:</b> Acceso a internet (Diapositivas, artículos,</p>	<p>Correo</p>	<p><b>Formula:</b> (N° de personas que generan comentarios/ N° de personas totales que</p>	<p>Coordinador</p>

frente a las propuestas en función del trabajo o el desarrollo del mismo, que le manifiesta cualquiera de los profesionales que de esta hacen parte	a través de una cultura participativa de todas las dependencias en el proceso de planeación		innovación, casos de éxito, y buenas prácticas, etc.  Con estas acciones se intenta estimular la creatividad del empleado, recursividad y potenciar sus talentos.	Evaluar el impacto, solicitando comentarios frente a la información recibida		videos, casos de éxito.)  <b>Tiempo:</b> 5 minutos cada día		laboran en la entidad) x 100  <b>Fuente:</b> Comentarios respuesta en el correo  <b>Estándar:</b> > = 50%	
Es posible observar que solo la mitad del personal es convocado a reuniones por parte de la coordinación, de aquí se identifican las falencias en el proceso comunicacional.	Promover el trabajo en equipo, el intercambio de aportes y conocimientos, coordinando de forma óptima el personal para mejorar la toma de decisiones.	Lograr que el 50% del personal que ha sido aislado de las reuniones, se vincule al proceso y participe activamente.	<b>Planeación participativa:</b>  Primero se debe reconocer la importancia de la vinculación de todas las dependencias para el proceso de planeación y por lo tanto convocar a todo el personal.  Usar las "lluvias de ideas" de forma dinámica y activa, para que todos aporten propuestas según las actividades necesarias a realizar.  Hacer una coevaluación de las ideas	Excusarse por escrito con las dependencias que anteriormente no se incluían.  Establecer de manera fija, reuniones formales, cada viernes o lunes de la semana y comunicarlo por escrito.  Fijar recordatorios en la cartelera o los respectivos cambios, si hubiese.	Programación semanal	<b>Lugar:</b> Oficina de Coordinación  <b>Personal:</b> TODOS  <b>Material:</b> Material informativo Excusa escrita  <b>Tiempo:</b> 2 Horas	Reunión formal  Calendario	<b>Formula:</b>  (N° de personas que asisten / N° total de personas que forman parte de la entidad) x 100  <b>Fuente:</b> Registro de asistencia.  <b>Estándar:</b> > = 50%	Coordinador

			<p>recolectadas y seleccionar aquellas más relevantes.</p> <p>Para finalmente programar con base a estas, y finalmente hacer un reconocimiento gratificado a la idea postulada y ganadora.</p>	<p>Desarrollar la reunión incluyendo: Lluvia de ideas, coevaluación elección y reconocimientos.</p> <p>Fijar próxima reunión y dar conclusión de la que este en curso.</p> <p>Dejar por escrito la programación imprimir y divulgar a todo el personal.</p>					
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

Línea base	Objetivo	Meta	Estrategias a implementar	Acciones	Mensaje central	Recursos	Canal	Feedback	Responsable
Existe una cultura de cooperación y servicio dentro de la entidad, pero esta cultura está ha venido decayendo al punto actual donde no existe en el ambiente cotidiano.	Promover el trabajo en equipo, el intercambio de aportes y conocimientos, coordinando de forma óptima el personal para mejorar la toma de decisiones.	Lograr la integración de todo el personal, creando equipos con diferentes mezclas de dependencias.	<b>Combinar el personal en nuevos equipos de trabajo:</b>  Dentro de una reunión informal, y en ambiente recreativo y dinámico, formar nuevos equipos de trabajo donde se mezclen a las diferentes dependencias, y a través de esta dinámica promover la generación de nuevas ideas y proyectos.	Programa y convocar a la reunión informal.  Planear dinámicas y espacios recreativos  Crear las mezclas  Solicitar ideas de estas mezclas  Evaluar el proceso, (Feedback)	La innovación desde el trabajo en equipo	<b>Lugar:</b> Ludoteca  <b>Personal:</b> Todas las dependencias  <b>Material:</b> lluvia de ideas  <b>Tiempo:</b> El que considere pertinente	Reunión informal	<b>Formula:</b> (N° de personas que asisten / N° total de personas que forman parte del Centro de Convivencia Ciudadana) x 100  <b>Fuente:</b> Registro de asistencia.  <b>Estándar:</b> > = 50%	Coordinador
El 80% de las dependencias trabaja en equipo, pero la minoría correspondiente al 20%, considera desarrolla las funciones de forma individual		Analizar el 100% de la retroalimentación de comunicación interna.	<b>Revisión y control:</b>  Recopilar y analizar toda la información, y plantear junto el personal, acciones correctivas, preventivas y de mejora	Programar y convocar a reunión  Analizar la información con ayuda de todo el personal Abrir lluvia de ideas y fijar acciones	Mecanismos de medición y evaluación de la comunicación	<b>Lugar:</b> Oficina de la coordinación  <b>Personal:</b> Todas las dependencias  <b>Material:</b> Información para el análisis  <b>Tiempo:</b>	Reunión formal  Calendario  Correo	<b>Formula:</b> (N° de información analizada/ N° total de información recolectada) x 100  <b>Fuente:</b> El indicador de retroalimentación.	

						El que considere pertinente		<b>Estándar:</b> > = 50%	
<b>Línea base</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias a implementar</b>	<b>Acciones</b>	<b>Mensaje central</b>	<b>Recursos</b>	<b>Canal</b>	<b>Feedback</b>	<b>Responsable</b>
Existe una ruptura en la comunicación interna, dado que no a todas las dependencias se les comunica todos los proyectos en marcha, solo el 30% los conoce dado a su participación directa.		Actualizar cada semestre el manual y protocolo de comunicación	<b>Actualización y prevención:</b>  Fijar una fecha semestralmente para en reunión formal, actualizar y ajustar el plan de acuerdo a las situaciones presentadas.	Fijar fecha  Convocar a reunión  Analizar el contexto y la situación del momento  Ajustar y divulgar las correcciones	Plan de comunicación	<b>Lugar:</b> Oficina de la coordinación  <b>Personal:</b> Todas las dependencias  <b>Material:</b> Plan de comunicación  <b>Tiempo:</b> El que considere pertinente	Reunión formal  Calendario  Correo	<b>Formula:</b> (N° de veces que se reformó / 2) x 100  Por año respectivo  <b>Fuente:</b> Plan de comunicación  <b>Estándar:</b> > = 50%	Coordinador
Existen empleados que se han expresado de forma inadecuada en ocasiones, bajo estrés o intolerancia personal. Y prácticas como los comentarios o chismes dentro de las conversaciones que se manejan de	Mejorar la comunicación entre los profesionales de todas las dependencias para lograr una mayor cohesión y sentido de pertenencia	Lograr que el 100% mejore su lenguaje corporal y verbal dentro de la organización.	<b>Comunícate mejor:</b> Programar pausas activas diarias, donde participe todo el personal y se desarrollen actividades recreativas con enfoque comunicacional, para enseñar y corregir de manera didáctica las prácticas inadecuadas de comunicación interna que se están	Fijar hora y duración de las pausas activas.  Comunicar al personal por escrito y en cartelera de esta nueva práctica.  Coordinar con la psicóloga las dinámicas y la temática a trabajar.  Convocar a	Expresión oral y escrita  Lenguaje verbal y no verbal  Control de situaciones de estrés.  Perjuicios de los chismes o comentarios	<b>Lugar:</b> Ludoteca  <b>Personal:</b> Psicóloga Y todas las dependencias  <b>Material:</b> Didáctico  <b>Tiempo:</b> 10 minutos	Pausas activas	<b>Formula:</b> (N° de veces de conflictos resueltos / N° de conflictos existentes)  <b>Fuente:</b> Observación  <b>Estándar:</b> > = 50%	Coordinador y Psicóloga

forma cotidiana.			presentando. Gestionar talleres a cargo de la psicóloga de la entidad, para que fortalezca lazos a través de la expresión y el lenguaje verbal y no verbal.	taller de comunicación.  Evaluar el proceso de manera permanente.					
Línea base	Objetivo	Meta	Estrategias a implementar	Acciones	Mensaje central	Recursos	Canal	Feedback	Responsable
		Hacer un seguimiento mensual de todas las actividades manteniéndose al día en el análisis y su interpretación.	<b>Seguimiento:</b> Programar en una reunión formal mensualmente el análisis de todas las actividades, y su incidencia en el clima laboral.	Fijar fecha de reunión  Convocar a través de los canales. Recopilar información  Análisis y Evaluación  Registro de los resultados y medidas correspondientes.	Actividades realizadas  Conflictos laborales	<b>Lugar:</b> Oficina de la coordinación  <b>Personal:</b> Todas las dependencias  <b>Material:</b> Información a analizar  <b>Tiempo:</b> El que considere pertinente	Reunión formal  Calendario  Correo	<b>Formula:</b> (N° de actividades analizadas / N° de actividades ejecutadas por mes)  <b>Fuente:</b> Registro de actividades.  <b>Estándar:</b> > = 80%	Coordinador
No se conoce de manera certera, cual es la percepción de la comunidad para con los servicios que le brinda la entidad, pues no desarrolla		Conocer la opinión de los usuarios y del personal interno.	<b>Buzón de sugerencias</b>  Según el numeral 16 del reglamento interno: “Se establecerá un buzón de quejas, reclamos y sugerencias a la	Recuperar el buzón de sugerencias  Fijarlo públicamente.  Dotar de material: pape y lapicero.	Opiniones del público y el personal	<b>Lugar:</b> Lugar físico (La entrada)  <b>Tiempo:</b> Permanente	Buzón de sugerencias	<b>Formula:</b> (N° de actividades analizadas / N° total de actividades ejecutadas por mes)  <b>Fuente:</b> Registro	Coordinador

<p>ningún proceso de medición que le permita establecer esta información, sin embargo el 70% de las dependencias, creen saber esto partiendo del contacto directo que tienen con las personas, pero el 30% expreso claramente desconocer esta percepción.</p>			<p>entrada del Centro de Convivencia Ciudadana, el cual será revisado, analizado y abierto durante los primeros 5 días de cada mes y contará con la participación de la Coordinación y el equipo de trabajo conformado por las diferentes dependencias, lo anterior con el fin de mejorar el servicio y la atención, de ello se sacarán reportes mensuales para el conocimiento del equipo de trabajo. Agregándole la disposición a nivel interno, para que el personal, de igual forma, pueda ingresar sus opiniones especialmente frente al proceso de comunicación interna o el clima laboral.</p>					<p><b>Estándar:</b> &gt; = 80%</p>	
---	--	--	---	--	--	--	--	--	--

### **3.2.7. Establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento**

Son los correspondientes al feedback del plan de acción para la comunicación, como las acciones que se deben llevar a cabo para determinar si los diferentes procesos de comunicaciones realizados alcanzaron el propósito para el que fueron diseñados y desarrollados.

Estas acciones serán cuantificables y medibles, a través del proceso de retroalimentación, con el fin de determinar qué porcentaje del público objetivo, en este caso el personal del Centro de Convivencia Ciudadana, recibió el mensaje; y en qué grado se generó una interacción con el mismo. Para esto se diseña un indicador respectivo, que consta de:

Formula: cálculo matemático, a través del cual se determinara el grado de consecución de la meta.

Fuente: correspondiente al origen de la información requerida para el cálculo del indicador.

Estándar: El resultado porcentual o numérico, que será el punto de referencia esperado.

Por lo tanto, se diseñó un formato para el seguimiento evaluativo de los indicadores establecidos para cada una de las acciones propuestas. Este deberá ser diligenciado de acuerdo al periodo a evaluar y a las acciones que se hayan ejecutado durante el mismo, de igual forma deberá consolidarse un análisis posterior para determinar las acciones correctivas correspondientes.

	<b>SEGUIMIENTO PLAN DE ACCION</b>	CODIGO: S-PCI
		VERSION: 1.0
		FECHA: 2017
		PAGINAS: 1 de 1
		RESPONSABLE: Coordinador

ESTRATEGIA	INDICADOR	RESULTADO ESPERADO	RESULTADO OBTENIDO
Implantación de nuevos canales de comunicación interna	(N° de canales usados/ N° total de canales ) x 100	> = 80%	
OBSERVACIONES:			

### 3.2.8. Socialización

Se presentó al coordinador del Centro de Convivencia ciudadana, el plan de comunicación diseñado, el cual fue aprobado sin objeción o corrección alguna.

**3.3 Resultados del objetivo específico: implementar indicadores para la evaluación del desempeño en cada dependencia del centro de convivencia.**

### **Áreas de desempeño a evaluar**

Con el fin de garantizar la ejecución y el cumplimiento de las actividades y los servicios generados por el Centro de Convivencia Ciudadana, y poder prevenir y controlar posibles desviaciones que se presenten durante su ejecución, en el cumplimiento de los objetivos, se hace necesario plantear y diseñar procesos de evaluación y seguimiento de los proyectos, desempeño de las funciones y desarrollo de las actividades.

Estos mecanismos, serán aplicados a las dependencias que integran de manera permanente y cuya funcionalidad se desarrolla dentro de las instalaciones de la entidad como lo son: Comisaria de familia, consultorio psicológico, Inspección segunda de policía, Conciliación en equidad y derecho, Ludoteca, y Biblioteca, dado el enfoque de su funcionalidad y la disponibilidad de ser evaluadas. Se excluye a la coordinación, por contar un grado de cumplimiento a diferente, dadas sus funciones su evaluación se debe hacer a través de indicadores de gestión; y las oficinas de Policía Comunitaria, y Policía de Infancia y adolescencia, debido a su nueva inclusión dentro de los convenios staff para la entidad. Además, se excluye, el área de servicios generales: vigilancia y aseo, ya que su tarea no está definida por estándar, que determine cual su nivel de productiva o desempeño requerido, frente a un periodo específico.

Para esto se decide evaluar las siguientes áreas de desempeño, formulando un grupo de indicadores respectivos, de acuerdo a los parámetros y formatos establecidos por la GUIA METODOLOGICA PARA EL SEGUIMIENTO A LA GESTION DEL DNP.

**Eficacia:** Mide el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, cumplimiento de la meta en el plazo estipulado, volumen de bienes y servicios generados en el tiempo. Dentro de esta categoría se encuentra: la calidad.

**Calidad:** Capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios, mejorando los atributos o características de los servicios, dentro de sus factores a tener en cuenta esta: percepción de los usuarios, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, y cortesía en la atención.

**Eficiencia:** Describe la relación entre dos magnitudes físicas, estableciendo la cantidad de producto o servicio ofrecido dado el nivel de recurso disponible, o la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar el nivel del producto. Grado de aprovechamiento de los recursos disponibles. (Departamento Nacional de Planeación, 2016)

Para el caso específico, del Centro de Convivencia Ciudadana, se evaluará la eficiencia con base a la utilización de recursos como: el personal disponible, los equipos de oficina y su estado actual, papelería y el tiempo laborado.

### **3.3.1. Establecer los referentes comparativos, las metas o el valor deseado del indicador.**

De acuerdo a los indicadores formulados, dentro del formato asignado por el DNP, para el seguimiento del mismo, se encuentra incluida la “Meta programada”, esta corresponde al valor esperado del indicador en un periodo específico, y la cual será establecida por la coordinación como producto de su planeación estratégica para la entidad.

Para efectos ilustrar su aplicación, y hacer una primera aproximación de su cálculo, se fijaran unas metas a criterio propio, en los casos que sea posible, de lo contrario se fijara como información no disponible (ND).

### 3.3.2 Formular el indicador para medir cada dependencia de la organización y construir fórmulas.

Para lograr formular los indicadores de acuerdo a las áreas de desempeño seleccionadas nuevamente se tiene en cuenta el formato diseñado por el DNP. Lo cual se muestra a continuación:

Área de desempeño a evaluar: Eficacia.

DATOS GENERALES						
NOMBRE DEL INDICADOR :	Eficacia					
OBJETIVO DEL INDICADOR:	Determinar el grado de cumplimiento de las funciones del personal del Centro de Convivencia					
PROCESO RELACIONADO:	Acceso a la justicia, Atención lúdico recreativa y formación.					
OBJETIVO DEL PROCESO:						
PROYECTO RELACIONADO:	Centro de Convivencia Ciudadana de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.					
DEPENDENCIA:	Todas las dependencias					
FORMULA DEL CALCULO:	No. de procesos realizados/ No. total de procesos asignados	Identificación de variables	Variable 1	Procesos que realiza el personal	FUENTE DE DATOS	Informe mensual
			Variable 2	Procesos asignados en el manual de funcione		Manual de funciones
DEFINICION DE VARIABLES	Procesos realizados		Todas aquellas actividades, que cada funcionario desarrolla durante el mes, para atender a la comunidad y dar cumplimiento a sus responsabilidades.			
	Procesos asignados		Todas aquellos procesos, actividades y funciones, que se encuentran consignados en el manual de funciones de la entidad para cada dependencia			
PERIODICIDAD DE MEDICION:	Semestral / Mensual		TIPO:	Eficacia	TENDENCIA:	Creciente
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentual		FECHA DE CREACION:	Junio - 2017	LÍNEA BASE:	No disponible (ND)
RESPONSABLE DEL CALCULO:	Coordinador			RESPONSABLE DEL ANALISIS:	Coordinador y jefe de dependencia	
Rangos en el cumplimiento de la meta	Sobresaliente		Satisfactorio		Deficiente	
	Mayor igual a		Mayor a		Menor igual a	
	90%		80,0%		80,00%	
PROGRAMACION AÑO				2017		

## Área de desempeño a evaluar: Calidad.

DATOS GENERALES						
NOMBRE DEL INDICADOR :	Calidad					
OBJETIVO DEL INDICADOR:	Evaluar la capacidad de las dependencias para responder en forma rápida y directa las necesidades de sus usuarios.					
PROCESO RELACIONADO:	Acceso a la justicia, Atención lúdico recreativa, y formación.					
OBJETIVO DEL PROCESO:						
PROYECTO RELACIONADO:	Centro de Convivencia Ciudadana de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.					
DEPENDENCIA:	Todas las dependencias					
FORMULA DEL CALCULO:	No. de usuarios satisfechos / No. de usuarios encuestados	Identificación de variables	Variable 1	Usuarios satisfechos	FUENTE DE DATOS	Encuesta aplicada a los usuarios
			Variable 2	Usuarios encuestados		
DEFINICION DE VARIABLES	Usuarios satisfechos	Cantidad de personas que acuden a la entidad con una necesidad a satisfacer, y que califican de manera positiva el servicio que se le brinda				
	Usuarios encuestados	Cantidad de personas que asisten a la entidad durante un periodo de muestra específico.				
PERIODICIDAD DE MEDICION:	Semestral	TIPO:	Eficacia: Calidad	TENDENCIA:	Creciente	
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentual		FECHA DE CREACION:	Junio - 2017	LÍNEA BASE:	No disponible (ND)
RESPONSABLE DEL CALCULO:	Coordinador			RESPONSABLE DEL ANALISIS:	Coordinador y jefe de dependencia	
Rangos en el cumplimiento de la meta	Sobresaliente	Satisfactorio		Deficiente		
	Mayor igual a	Menor a	Mayor a	Menor igual a		
	90%	90%	80,0%	80,00%		
PROGRAMACION AÑO				2017		

## Área de desempeño a evaluar: Eficacia.

DATOS GENERALES						
NOMBRE DEL INDICADOR :		Eficiencia del recurso: Personal				
OBJETIVO DEL INDICADOR:		Evaluar la relación entre dos magnitudes, estableciendo la cantidad de veces que se ofrece el servicio dado el nivel de recursos disponibles.				
PROCESO RELACIONADO:		Acceso a la justicia, Atención lúdico recreativa, y de formación.				
OBJETIVO DEL PROCESO:						
PROYECTO RELACIONADO:		Centro de Convivencia Ciudadana de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.				
DEPENDENCIA:		Todas las dependencias				
FORMULA DEL CALCULO:	No. de Usuarios atendidos / No. de personal disponible	Identificación de variables	Variable 1	Usuarios atendidos	FUENTE DE DATOS	Registros de c/dependencia
			Variable 2	Personal que integre cada dependencia en el periodo		Nomina
DEFINICION DE VARIABLES	Usuarios atendidos	Cantidad de personas que asisten a la entidad con una necesidad a satisfacer				
	Personal que integre cada dependencia en el periodo	Cantidad de personas que están contratados para trabajar en cada dependencia por el periodo respectivo				
PERIODICIDAD DE MEDICION:	Semestral	TIPO:	Eficiencia: R:Personal	TENDENCIA:	Creciente	
UNIDAD DE MEDIDA:	Numérica	FECHA DE CREACION:	Junio - 2017	LÍNEA BASE:	No disponible (ND)	
RESPONSABLE DEL CALCULO:	Coordinador			RESPONSABLE DEL ANALISIS:	Coordinador y jefe de dependencia	
Rangos en el cumplimiento de la meta	Sobresaliente	Satisfactorio		Deficiente		
	Mayor igual a	Menor a	Mayor a	Menor igual a		
	90%	90%	80,0%	80,00%		
PROGRAMACION AÑO				2017		

DATOS GENERALES						
NOMBRE DEL INDICADOR :		Eficiencia del recurso: Equipos de oficina				
OBJETIVO DEL INDICADOR:		Evaluar la relación entre dos magnitudes, estableciendo la cantidad de veces que se ofrece el servicio dado el nivel de recursos disponibles.				
PROCESO RELACIONADO:		Acceso a la justicia, Atención lúdico recreativa, y de formación.				
OBJETIVO DEL PROCESO:						
PROYECTO RELACIONADO:		Centro de Convivencia Ciudadana de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.				
DEPENDENCIA:		Todas las dependencias				
FORMULA DEL CALCULO:	No. de Usuarios atendidos / Equipos en condiciones óptimas	Identificación de variables	Variable 1	Usuarios atendidos	FUENTE DE DATOS	Registros de c/dependencia
			Variable 2	Equipos de oficina		Inventarios
DEFINICION DE VARIABLES	Usuarios atendidos	Cantidad de personas que asisten a la entidad con una necesidad a satisfacer				
	Equipos de oficina	Cantidad de equipos que cada oficina tiene a su disposición y para el cumplimiento de sus funciones, y se encuentran en óptimas condiciones de uso.				
PERIODICIDAD DE MEDICION:	Semestral	TIPO:	Eficiencia: R:Equipos de oficina	TENDENCIA:	Creciente	

UNIDAD DE MEDIDA:	Numérica	FECHA DE CREACION:	Junio - 2017	LÍNEA BASE:	No disponible (ND)
RESPONSABLE DEL CALCULO:	Coordinador	RESPONSABLE DEL ANALISIS:	Coordinador y jefe de dependencia		
Rangos en el cumplimiento de la meta	Sobresaliente	Satisfactorio		Deficiente	
	Mayor igual a	Menor a	Mayor a	Menor igual a	
	90%	90%	80,0%	80,00%	
PROGAMACION AÑO				2017	

DATOS GENERALES						
NOMBRE DEL INDICADOR :	Eficiencia del recurso: Tiempo					
OBJETIVO DEL INDICADOR:	Evaluar la relación entre dos magnitudes, estableciendo la cantidad de veces que se ofrece el servicio dado el nivel de recursos disponibles.					
PROCESO RELACIONADO:	Acceso a la justicia, Atención lúdico recreativa, y de formación.					
OBJETIVO DEL PROCESO:						
PROYECTO RELACIONADO:	Centro de Convivencia Ciudadana de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.					
DEPENDENCIA:	Todas las dependencias					
FORMULA DEL CALCULO:	No. de Usuarios atendidos / No. de horas	Identificación de variables	Variable 1	Usuarios atendidos	FUENTE DE DATOS	Registros de c/dependencia
			Variable 2	Horas laboradas		Registro de asistencia
DEFINICION DE VARIABLES	Usuarios atendidos	Cantidad de personas que asisten a la entidad con una necesidad a satisfacer				
	Horas laboradas	Cantidad de horas que labora cada miembro del personal de la dependencia respectiva				
PERIODICIDAD DE MEDICION:	Mensual	TIPO:	Eficiencia: R:Tiempo	TENDENCIA:	Creciente	
UNIDAD DE MEDIDA:	Horas / Cantidad	FECHA DE CREACION:	Junio - 2017	LÍNEA BASE:	No disponible (ND)	
RESPONSABLE DEL CALCULO:	Coordinador	RESPONSABLE DEL ANALISIS:	Coordinador y jefe de dependencia			
Rangos en el cumplimiento de la meta	Sobresaliente	Satisfactorio		Deficiente		
	Mayor igual a	Menor a	Mayor a	Menor igual a		
	90%	90%	80,0%	80,00%		
PROGAMACION AÑO				2017		

### 3.3.3 Determinar la periodicidad de la medición.

La periodicidad con la cual se aplicara el indicador, se encuentra consignada previamente en el cuadro de formulación, de acuerdo al seguimiento que se le quiere hacer al desempeño, en cuanto a:

Eficacia: Se establecieron dos cortes de periodo, mensual y semestral. EL primero para las dependencias de, Ludoteca, Biblioteca y Consultorio Psicológico, dado que estas presentan un informe mensual del cumplimiento de sus funciones, de acuerdo a las labores que le son asignadas. Y de periodicidad semestral, para comisaria de Familia, Inspección segunda de policía, y Conciliación en equidad y derecho; dado que estas tiene diferente modalidad de contrato, y no entregan reporte, su evaluación deberá hacerse de acuerdo a los servicios que los usuarios le solicitan y estos les brindan, dando como periodo seis meses para una información más objetiva y completa.

Calidad: El corte será semestral, dado la complejidad de su análisis, y para lograr incluir un mayor número de percepciones, sobre el cual tomar medidas a largo plazo. Sin embargo, para lograr esto, se sugiere, establecer la evaluación de la calidad a través del formato diseñado; de forma cotidiana, luego de cada servicio ofrecido o prestado a la comunidad, con el fin de conocer la totalidad de las percepciones. (Anexo formato)

Eficiencia: Teniendo en cuenta los recursos que se evaluarán, para el personal el corte de periodo será semestral, dado que esta es la frecuencia con que se le renueva contrato a los miembros de las dependencias.

En el caso de equipos de oficina, de igual forma será semestral, teniendo en cuenta que la inversión para estos elementos se hace con esta frecuencia, o menor.

Y finalmente, el tiempo se medirá mensualmente, para contando con la posibilidad del cálculo, y con el fin de corregir de forma inmediata los desperdicios que se presenten del mismo.

### **3.3.4 Recolectar los datos y aplicar los indicadores.**

En la aplicación de los indicadores se necesitó consultar varias fuentes de información internas, otras bajo observación directa las cuales fueron:

Informe Mensual: Informe que entrega Biblioteca, Ludoteca, y Consultorio psicológico, para evidenciar el cumplimiento de sus funciones.

Encuesta de calidad: La cual fue de diseño propio, y se aplicó tomando como muestra un promedio de las personas que atiende por semana cada dependencia, dado que esta primera aplicación del indicador, es una aproximación, y un ejercicio de práctica. (Anexo).

Número de usuarios atendidos: Se solicitó este valor a cada oficina, verificando los registros de atención, que desarrollan de forma diaria y calculando el valor por mes. (Anexo)

Personal disponible: Se observó de forma directa, y adicional a esto se realizó una consulta al coordinador para determinar la cantidad de personas que laboran ara cada dependencia.

Equipos de oficina: De igual forma al caso anterior, bajo consulta al coordinador y confirmación a través de la observación directa, tomando como medida, un grupo de recursos compuestos por muebles de oficina, y computador, valorados como 1.

Horas laboradas: Se obtuvo del registro de asistencia y cumplimiento de horario que diligencian los miembros del personal, de igual forma se corroboró bajo observación.

Luego de recolectar toda la anterior información, se calculó el indicador, de acuerdo a la periodicidad, al tiempo tomado como muestra, y la información disponible en el momento. Estos datos se encuentran consignados específicamente en el informe final de desempeño de cada dependencia.

### **3.3.5 Analizar e interpretar los resultados.**

Luego de aplicar los indicadores a las dependencias seleccionadas, se consolida toda la información y se logra emitir un análisis de acuerdo a los resultados, para cada oficina, y cada grupo de indicadores. Estos análisis se encuentran consignados en la tabla “Análisis reporte de logros”, la cual forma parte del informe final.

### **3.3.6 Informe final del desempeño de cada dependencia**

Con el fin contar con una base de datos correctamente consolidada, frente al desempeño de las dependencias, se continúa con lo establecido por el Departamento Nacional de Planeación, y se consigna toda la información dentro de los formatos diseñados, este incluye: un cuadro de seguimiento para el cálculo del indicador, y su valoración con respecto a las metas planteadas. Un gráfico de resultados, que representa las variaciones presentadas a través del tiempo. Y finalmente un cuadro Análisis- reporte de los logros, el cual incluye las acciones que fueron tomadas, dado que los indicadores son nuevos, no se encuentra esta información disponible.

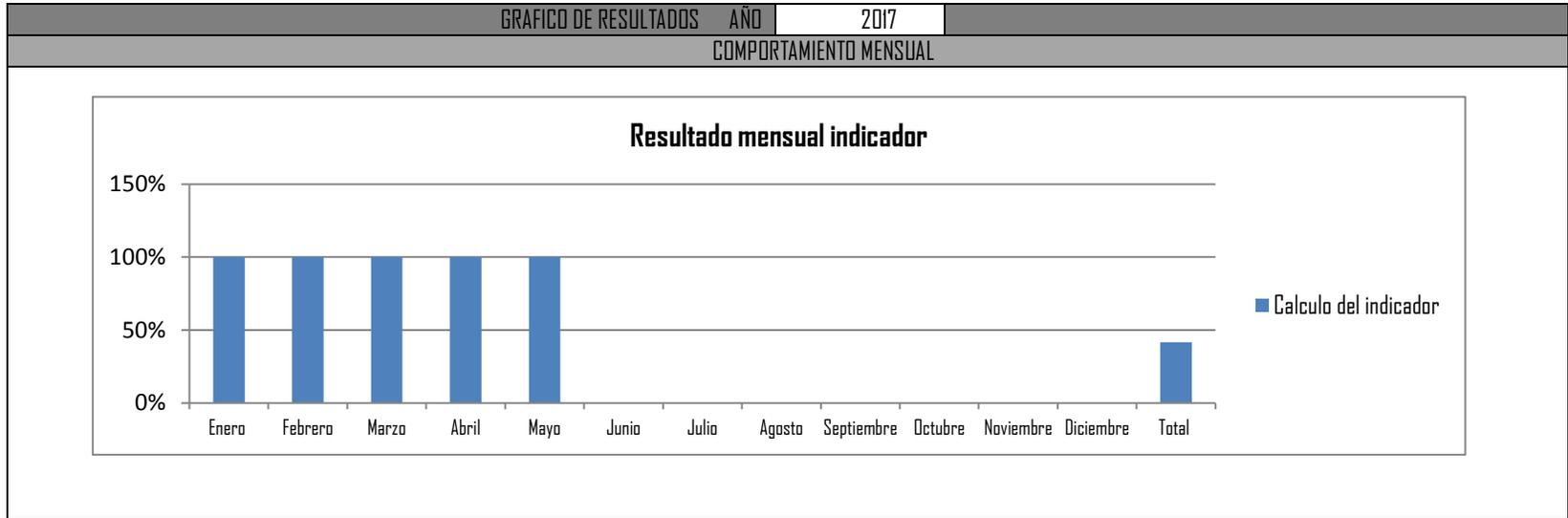
**INFORME FINAL DEL DESEMPEÑO DE CADA DEPENDENCIA**

**AREA:** Atención lúdico recreativa y de formación.

**DEPENDENCIA:** Ludoteca.

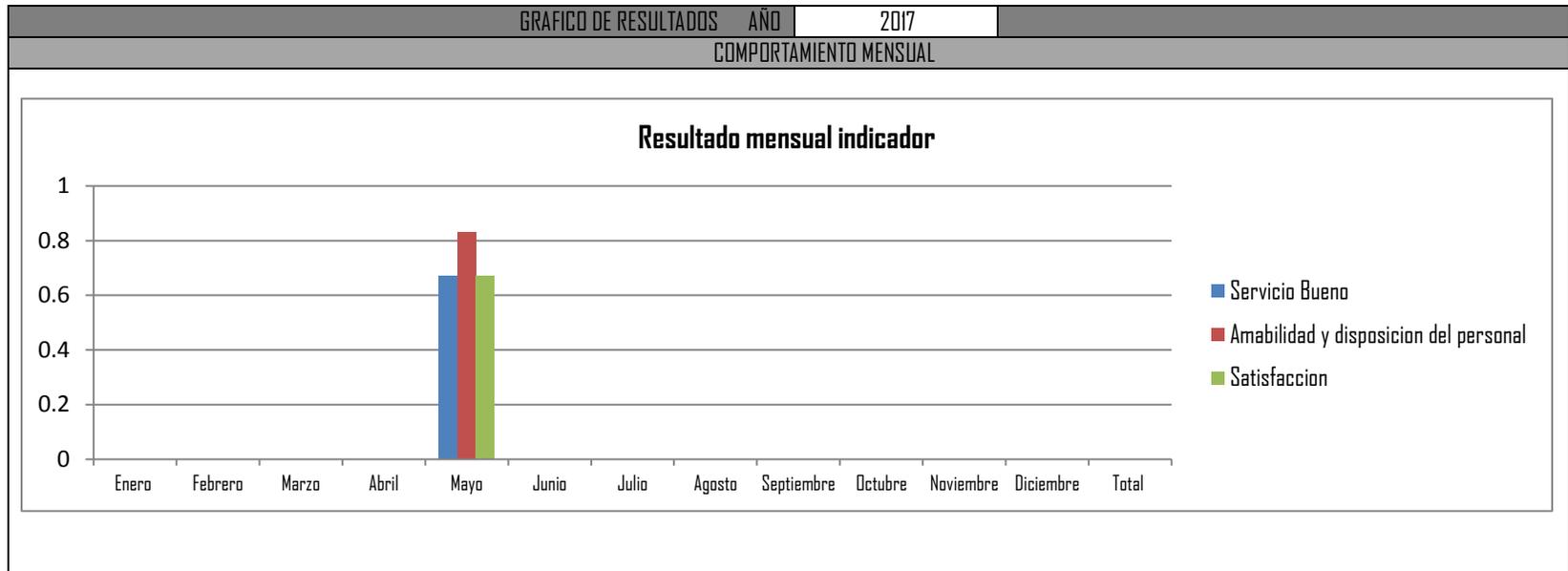
**OBSERVACION:** Al personal se le asigna mensualmente por contrato, siete cumplimientos, información sobre la cual se aplica el indicador.

SIGUIIMIENTO AÑO: 2017						INDICADOR DE EFICACIA				
NOMBRE DEL INDICADOR :										
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	7	7	1	1	100%	Sobresaliente	8,3%	Sobresaliente	31-ene-17	ND
Febrero	7	7	1	1	100%	Sobresaliente	8,3%	Sobresaliente	28-feb-17	ND
Marzo	7	7	1	1	100%	Sobresaliente	8,3%	Sobresaliente	31-mar-17	ND
Abril	7	7	1	1	100%	Sobresaliente	8,3%	Sobresaliente	28-abr-17	ND
Mayo	7	7	1	1	100%	Sobresaliente	8,3%	Sobresaliente	31-may-17	ND
Junio										
Julio										
Agosto										
Septiembre										
Octubre										
Noviembre										
Diciembre										
Total Año	35	84	5	1	100%		41,7%			



ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO - FEBRERO - MARZO - ABRIL - MAYO			
<p>De acuerdo a los resultados generados, a través del cálculo del indicador para cada mes, en la dependencia de Ludoteca, se puede afirmar que se ha dado total cumplimiento de las Obligaciones / Productos programados (según contrato, cronograma y/o asignaciones), por lo tanto se puede establecer que hasta el momento tiene un desempeño eficaz, cumpliendo las metas para cada plazo.</p>	<p>Anteriormente, no se han tomado medidas, porque no se había calculado esto antes, por esta razón, aquí se remite como sugerencia: Fijar metas más amplias, dado que las actuales han sido superadas.</p>		





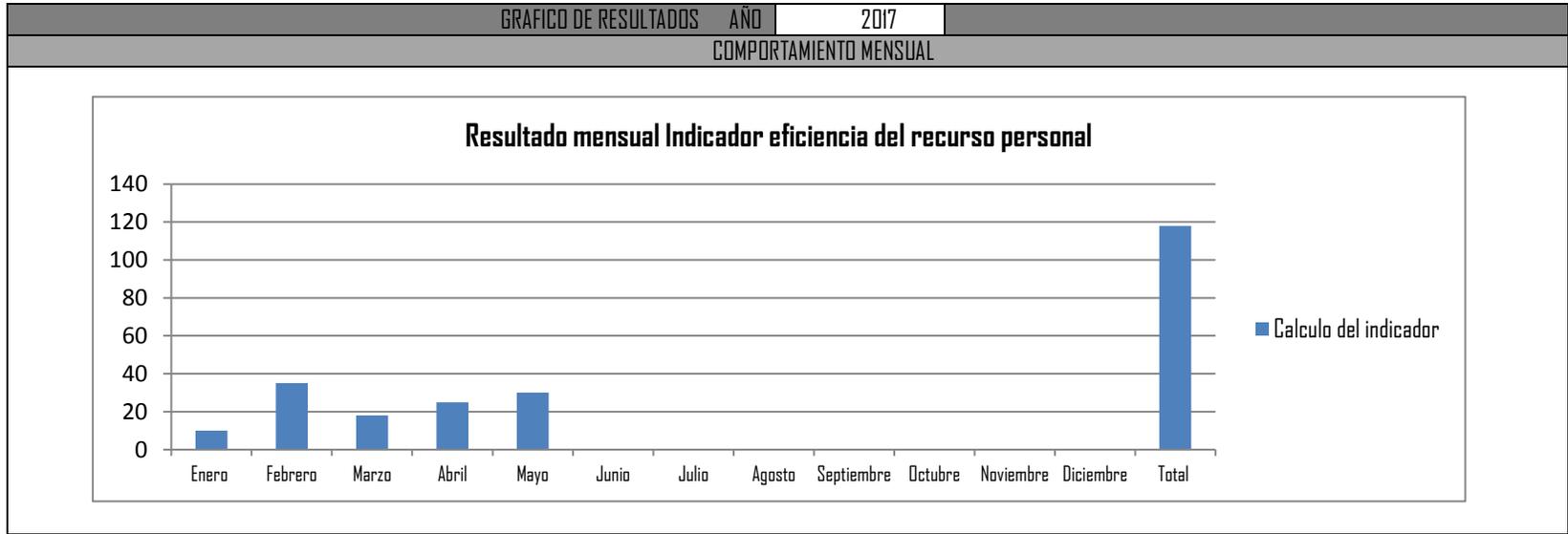
ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO - FEBRERO - MARZO - ABRIL - MAYO			
<p>Para efectos del cálculo, de este indicador, y dado que previamente no se ha aplicado antes, porque la fuente de la información no se encuentra disponible, se toma una muestra promedio de los usuarios que asisten por semana, y se les aplica el instrumento (encuesta de calidad que cuenta con tres preguntas), lo cual permite determinar que de estos usuarios, el 67% se encuentra satisfecho con el servicio que se le brinda, un 67% lo califica como bueno, y un 83% afirman que el servicio fue prestado con amabilidad y colaboración por parte del personal.</p> <p>Lo anterior permite establecer como deficiente, dado que no supera el 80%, el nivel de calidad del servicio prestado a la comunidad a través de la Ludoteca. Por tal razón y con el objetivo de un proceso de mejora continua se deben emprender acciones específicas para subir a la escala de "sobresaliente"</p>	<p>Sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar estrategias creativas para atender un mayor número de personas, de acuerdo a las condiciones de la población.</li> <li>Capacitar constantemente el personal en los temas afines.</li> <li>Observar las fallas en la atención del público, y tomar las medidas respectivas.</li> </ul>		

**AREA:** Atención lúdico recreativa y de formación.

**DEPENDENCIA:** Ludoteca.

**OBSERVACIONES:** Dado que el indicador es nuevo, no se puede calcular en su totalidad, puesto que la fuente de la información, correspondiente a la meta programada no se ha formulado ni estructurado previamente. Pero esta primera aproximación, permite tener un punto de referencia, de lo que hasta ahora se ha logrado con los recursos disponibles.

		SIGUIIMIENTO AÑO:		2017						
		NOMBRE DEL INDICADOR :		INDICADOR EFICIENCIA DEL RECURSO PERSONAL						
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	10	1	10	ND	ND	ND	ND	ND	31-ene-17	ND
Febrero	35	1	35	ND	ND	ND	ND	ND	28-feb-17	ND
Marzo	18	1	18	ND	ND	ND	ND	ND	31-mar-17	ND
Abril	25	1	25	ND	ND	ND	ND	ND	28-abr-17	ND
Mayo	30	1	30	ND	ND	ND	ND	ND	31-may-17	ND
Junio										
Julio										
Agosto										
Septiembre										
Octubre										
Noviembre										
Diciembre										
Total Año	118	1	118							



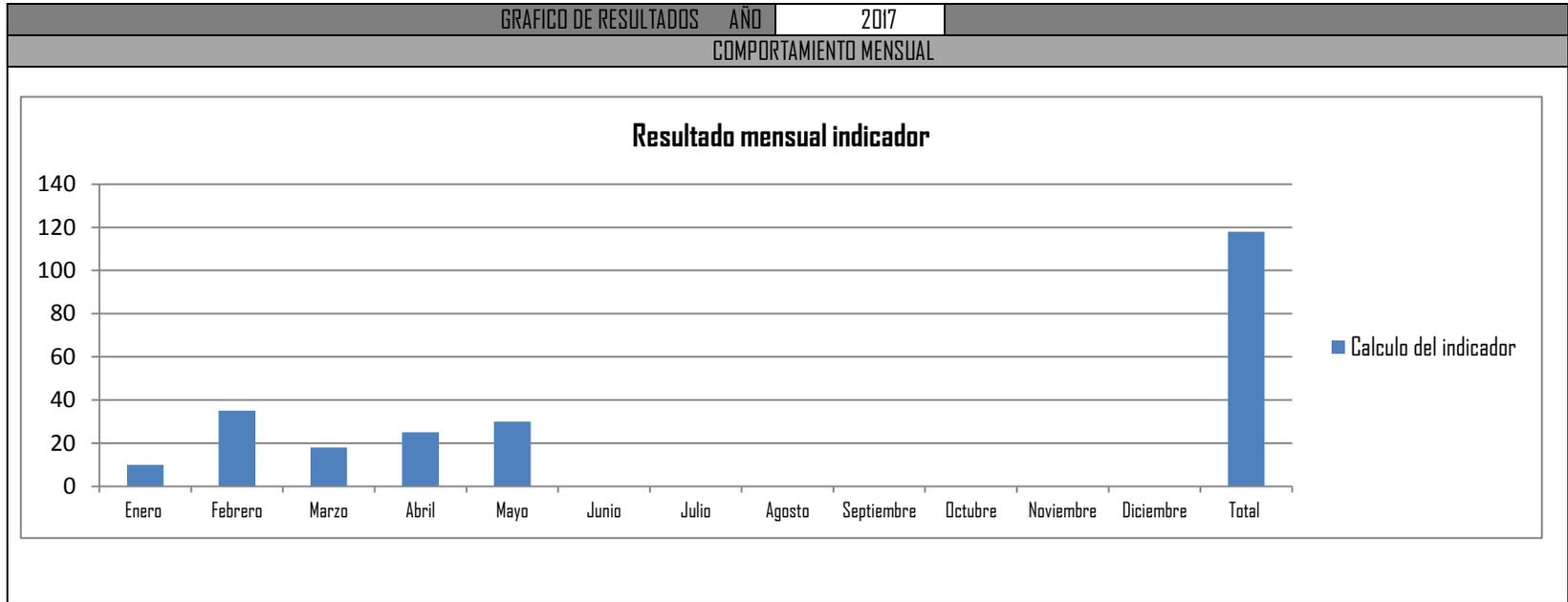
ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO - FEBRERO- MARZO- ABRIL- MAYO			
<p>Se obtuvo una cobertura de 118 personas durante el periodo evaluado, teniendo a una Ludotecaria en la oficina, al servicio de la comunidad. Esto permite deducir que la persona está siendo eficaz, al atender a este número de personas, pero poco eficiente con respecto a sus compañeros de trabajo, quienes evidencian un mayor número de personas atendidas.</p>	<p>Sugerencias:                      Determinar la meta, de personas (niños, niñas) a atender mensualmente.                      Estimular una mayor cobertura y atracción de público.                      Solicitar personal de apoyo en los casos que así lo requiera.</p>		

**AREA:** Atención lúdico recreativa y de formación.

**DEPENDENCIA:** Ludoteca.

**OBSERVACION:** El indicador, no se aplica en su totalidad, dada la falta de metas, frente a la cantidad de usuarios para atender. Pero, se logra conocer cuántas personas se han atendido, con los equipos que se tienen en el momento, y su condición actual.

SIGUIIMIENTO AÑO: 2017						Eficiencia del recurso: Equipos de oficina				
NOMBRE DEL INDICADOR :										
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	10	1	10	ND	ND	ND	ND	ND	31-ene-17	ND
Febrero	35	1	35	ND	ND	ND	ND	ND	28-feb-17	ND
Marzo	18	1	18	ND	ND	ND	ND	ND	31-mar-17	ND
Abril	25	1	25	ND	ND	ND	ND	ND	28-abr-17	ND
Mayo	30	1	30	ND	ND	ND	ND	ND	31-may-17	ND
Junio										
Julio										
Agosto										
Septiembre										
Octubre										
Noviembre										
Diciembre										
Total Año	118	1	118							



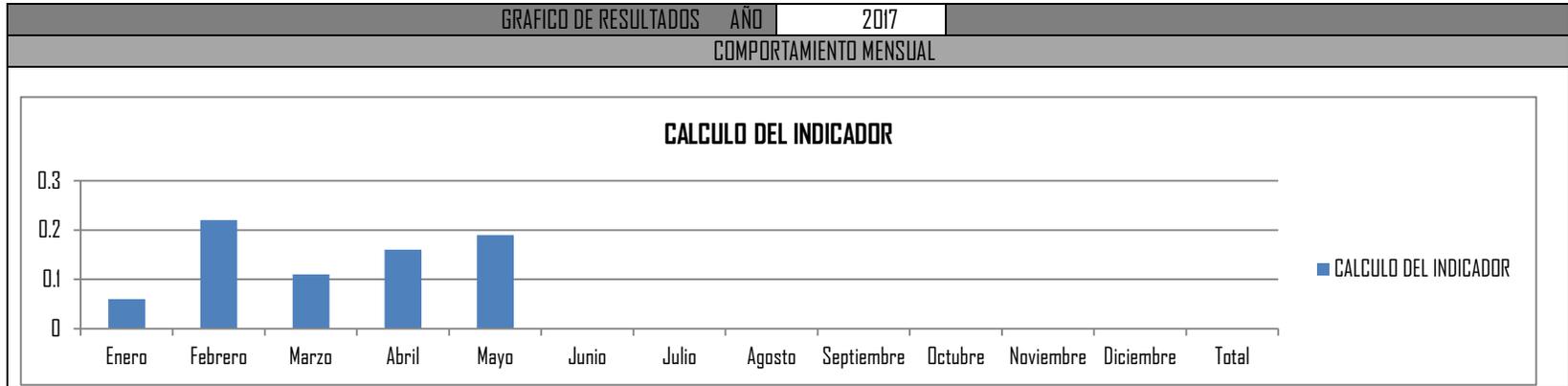
ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO- FEBRERO- MARZO- ABRIL- MAYO			
<p>La información proporcionada por el indicador permite establecer que, dada la dotación de equipos de oficina, con los que ha contado la Ludoteca durante el periodo evaluado le ha permitido atender a 118 personas.</p> <p>Los equipos actualmente se presentan tendencia a ser obsoletos, y no cuentan con acceso a internet. Lo que limita el desarrollo de algunas labores.</p>	<p>Sugerencias:</p> <p>Hasta el momento, la Ludoteca cuenta con: sillas, mesas, y un computador, como equipos de oficina, que se encuentran en buen estado, pero en el caso del computador, no cuenta con internet, y tiene un sistema operativo desactualizado.</p> <p>Se califica como un equipo de oficina, completo, aclarando en el análisis su estado o tendencia a obsoleto, y su incidencia respectiva en las labores.</p>		

**AREA:** Atención lúdico recreativa y de formación.

**DEPENDENCIA:** Ludoteca.

**OBSERVACIONES:** Para efectos del cálculo en este caso, se tomaran como horas laboradas 160 al mes, pero se debe tener en cuenta para el posterior análisis, un margen de desperdicio promedio de dos horas diarias, dado que no existe actualmente un registro para esta dependencia, y se observó el incumplimiento del horario.

SIGUIIMIENTO AÑO:						2017				
NOMBRE DEL INDICADOR :						Eficiencia del recurso: Tiempo				
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	10	160	0,06	1	6%	Deficiente	0,003%	Deficiente	31-ene-17	ND
Febrero	35	160	0,22	1	22%	Deficiente	0,011%	Deficiente	28-feb-17	ND
Marzo	18	160	0,11	1	11%	Deficiente	0,006%	Deficiente	31-mar-17	ND
Abril	25	160	0,16	1	16%	Deficiente	0,008%	Deficiente	28-abr-17	ND
Mayo	30	160	0,19	1	19%	Deficiente	0,010%	Deficiente	31-may-17	ND
Junio		160								
Julio		160								
Agosto		160								
Septiembre		160								
Octubre		160								
Noviembre		160								
Diciembre		160								
Total Año	118	1920	0,06	1	6%	Deficiente	6%	Deficiente		



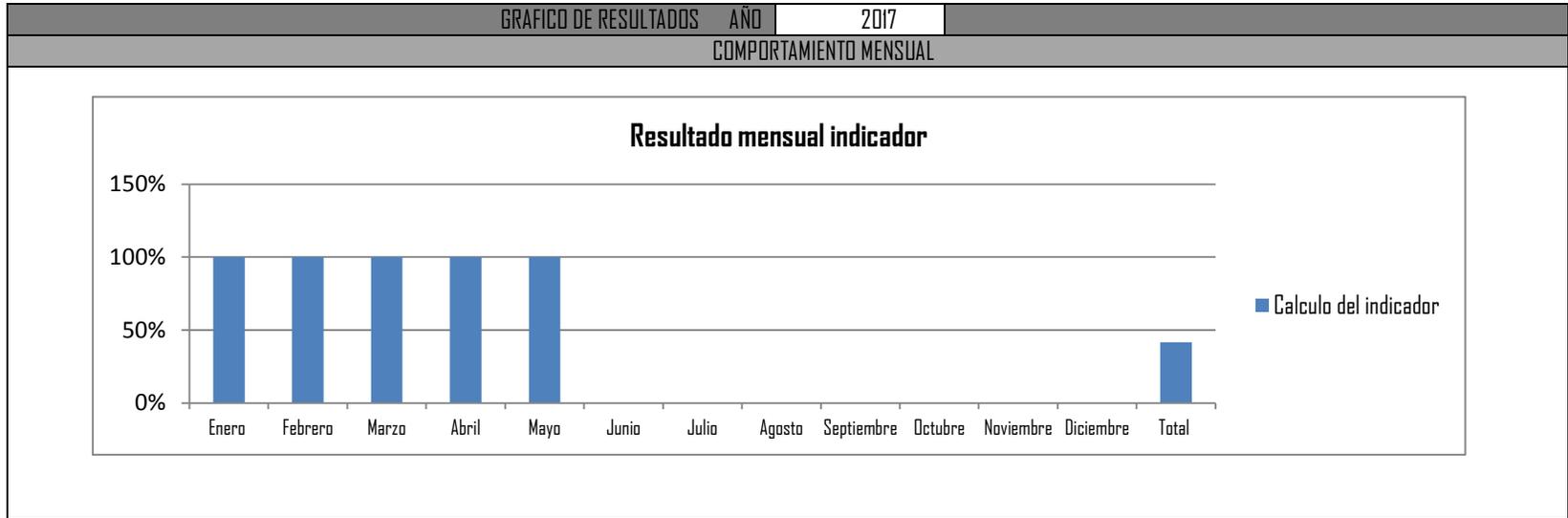
ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
<b>ENERO</b>			
Dadas las horas laboradas se logró atender 0.06 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, ya que lo mínimo esperado, es una correspondencia de 1 hora por persona.	No Disponible		
<b>FEBRERO</b>			
Dadas las horas laboradas se logró a tender 0.22 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, ya que lo mínimo esperado, es una correspondencia de 1 hora por persona.	No Disponible		
<b>MARZO</b>			
Dadas las horas laboradas se logró a tender 0.11 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, ya que lo mínimo esperado, es una correspondencia de 1 hora por persona.	No Disponible		
<b>ABRIL</b>			
Dadas las horas laboradas se logró a tender 0.16 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, ya que lo mínimo esperado, es una correspondencia de 1 hora por persona.	No Disponible		
<b>MAYO</b>			
Dadas las horas laboradas se logró a tender 0.19 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, ya que lo mínimo esperado, es una correspondencia de 1 hora por persona.	Hasta el momento, no se han tomado medias o acciones al respecto, pero se sugiere: fijar metas de atención, de forma periódica y creciente, así como las respectivas estrategias para su alcance, tomando como punto mínimo de referencia, 1 persona atendida por cada hora.		

**AREA:** Atención lúdico recreativa y de formación.

**DEPENDENCIA:** Biblioteca

**OBSERVACIONES:** Al personal se le asigna mensualmente por contrato, siete cumplimientos, información sobre la cual se aplica el indicador.

SIGUIIMIENTO AÑO:						2017	INDICADOR DE EFICACIA			
NOMBRE DEL INDICADOR :										
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	7	7	1	1	100%	Sobresaliente	8%	Sobresaliente	31-ene-17	ND
Febrero	7	7	1	1	100%	Sobresaliente	8%	Sobresaliente	28-feb-17	ND
Marzo	7	7	1	1	100%	Sobresaliente	8%	Sobresaliente	31-mar-17	ND
Abril	7	7	1	1	100%	Sobresaliente	8%	Sobresaliente	28-abr-17	ND
Mayo	7	7	1	1	100%	Sobresaliente	8%	Sobresaliente	31-may-17	ND
Junio				1						
Julio				1						
Agosto				1						
Septiembre				1						
Octubre				1						
Noviembre				1						
Diciembre				1						
Total Año	35	84	0,42	1	42%	Deficiente	42%			



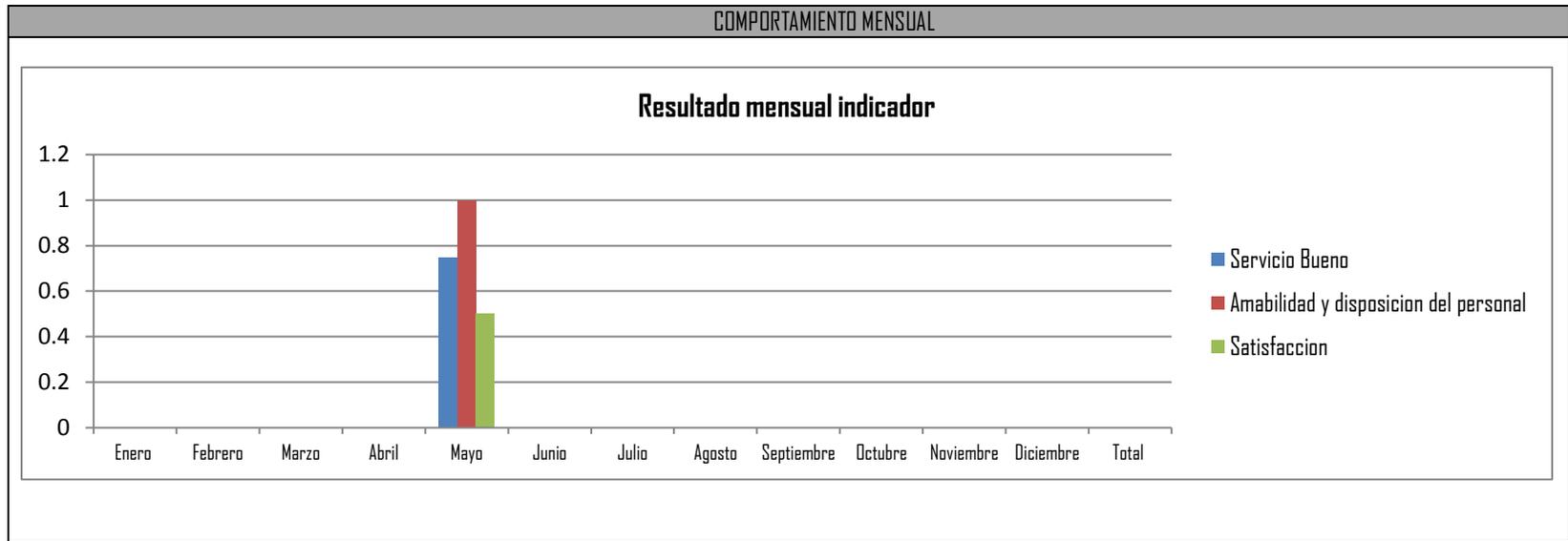
ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO - FEBRERO - MARZO - ABRIL - MAYO			
<p>De acuerdo a los resultados generados, a través del cálculo del indicador para cada mes, en la dependencia de Biblioteca, se puede afirmar que se ha dado total cumplimiento de las Obligaciones / Productos programados (según contrato, cronograma y/o asignaciones), por lo tanto se puede decir que hasta el momento tiene un desempeño eficaz, cumpliendo las metas a corto plazo.</p>	<p>Anteriormente, no se han tomado medidas, porque no se había calculado esto antes, por esta razón, aquí se remite como sugerencia: Fijar metas más amplias, dado que las actuales han sido superadas.</p>		

**AREA:** Atención lúdico recreativa y de formación.

**DEPENDENCIA:** Biblioteca

**OBSERVACION:** El periodo de cálculo del indicador habrá de ser mensual, correspondiente a la evaluación de la calidad de todas las personas que se atiendan en dicho periodo, aplicando la encuesta a cada usuario luego del servicio prestado. Cada dependencia tendrá tres días hábiles para entregar esta información a la Coordinación. En este caso dado que el indicador es nuevo, no está disponible esta información en los meses previos, y para su cálculo se toma una muestra con base al promedio de usuarios atendidos por semana, desde enero a mayo en la Biblioteca.

SIGUIIMIENTO AÑO:						2017	INDICADOR DE CALIDAD			
NOMBRE DEL INDICADOR :										
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Febrero	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Marzo	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Abril	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Mayo	2	4	0,5	1	50%	Deficiente				
Junio										
Julio										
Agosto										
Septiembre										
Octubre										
Noviembre										
Diciembre										
Total Año										
GRAFICO DE RESULTADOS AÑO						2017				



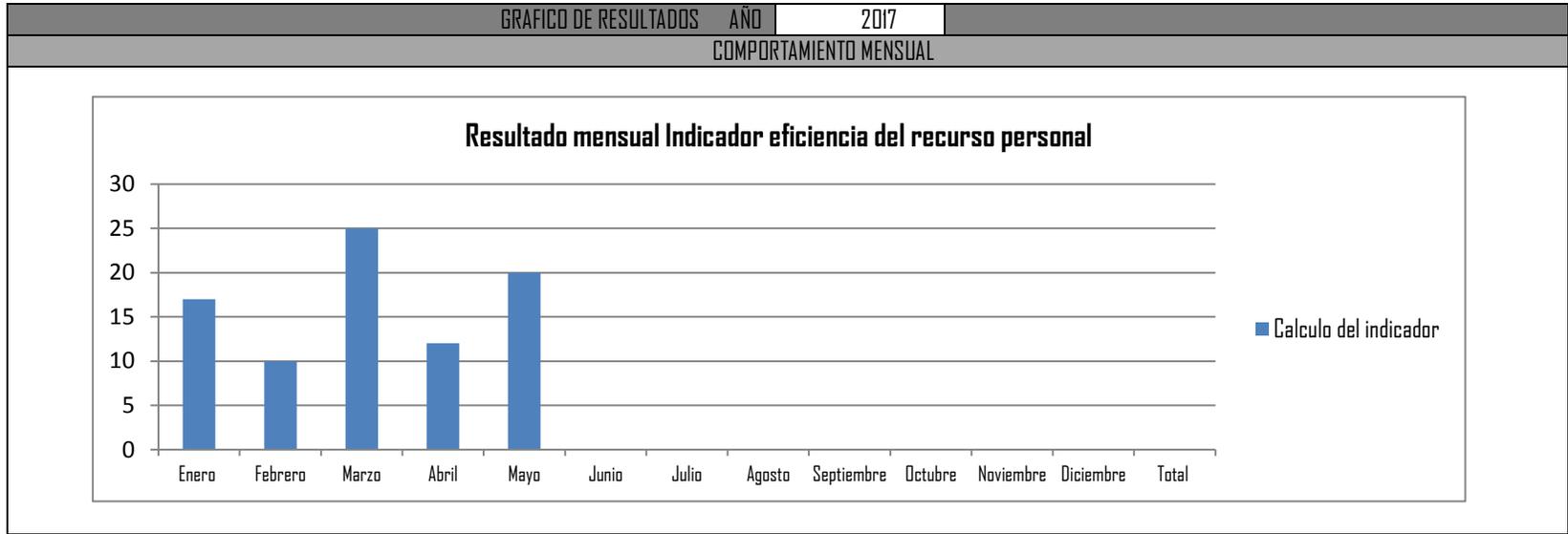
ANÁLISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANÁLISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO - FEBRERO - MARZO - ABRIL - MAYO			
<p>Para efectos del cálculo, de este indicador, y debido a que no se ha aplicado antes, la fuente de la información no se encuentra disponible, por esto se toma una muestra promedio de los usuarios que asisten por semana, y se les aplica el instrumento (encuesta de calidad), lo cual permite determinar que de estos usuarios, el 50% se encuentra satisfecho con el servicio que se le brinda, un 75% lo califica como bueno, y un 100% afirman que el servicio fue prestado con amabilidad y colaboración por parte del personal.</p> <p>Lo anterior permite establecer como deficiente el nivel de calidad del servicio prestado a la comunidad a través de la Biblioteca, de acuerdo a los parámetros estándar establecidos para el indicador. Por esto y con la intención de un proceso de mejora continua se deben emprender acciones específicas para subir a la escala de "sobresaliente"</p>	<p>Sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar estrategias creativas para atender un mayor número de personas, de acuerdo a las condiciones de la población.</li> <li>Capacitar constantemente el personal en los temas afines.</li> <li>Observar las fallas en la atención del público, y tomar las medidas respectivas.</li> </ul>		

**AREA:** Atención lúdico recreativa y de formación.

**DEPENDENCIA:** Biblioteca.

**OBSERVACIONES:** Dado que el indicador es nuevo, no se puede calcular puesto que la fuente de la información, correspondiente a la meta programada no se ha formulado ni estructurado previamente. Pero esta primera aproximación, permite tener un punto de referencia, de lo que hasta ahora se ha logrado con los recursos disponibles.

SIGUIIMIENTO AÑO: 2017						INDICADOR EFICIENCIA DEL RECURSO PERSONAL				
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	17	1	17	ND	ND	ND	ND	ND	31-ene-17	ND
Febrero	10	1	10	ND	ND	ND	ND	ND	28-feb-17	ND
Marzo	25	1	25	ND	ND	ND	ND	ND	31-mar-17	ND
Abril	12	1	12	ND	ND	ND	ND	ND	28-abr-17	ND
Mayo	20	1	20	ND	ND	ND	ND	ND	31-may-17	ND
Junio										
Julio										
Agosto										
Septiembre										
Octubre										
Noviembre										
Diciembre										
Total Año	84	1	84							



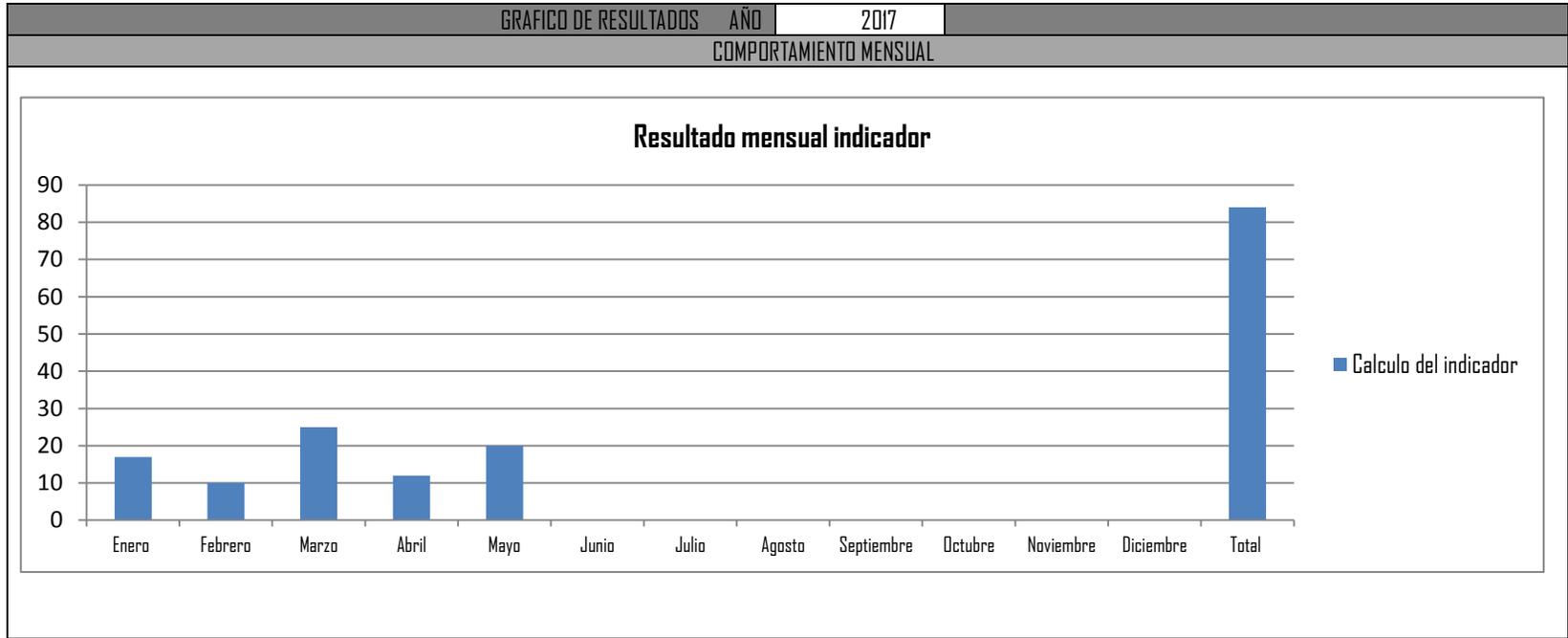
ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO - FEBRERO- MARZO- ABRIL- MAYO			
<p>Se obtuvo una cobertura de 84 personas durante el periodo evaluado, teniendo a un bibliotecario en la oficina, al servicio de la comunidad. Esto permite deducir que la persona está siendo eficaz, al atender a este número de personas, pero poco eficiente con respecto a sus compañeros de trabajo, quienes evidencian un mayor número de personas atendidas.</p>	<p>Sugerencias:                      Determinar la meta, de personas a atender mensualmente.                      Estimular una mayor cobertura y atracción de público.                      Solicitar personal de apoyo en los casos que así lo requiera.</p>		

**AREA:** Atención lúdico recreativa y de formación.

**DEPENDENCIA:** Biblioteca

**OBSERVACION:** El indicador, no se aplica en su totalidad, dada la falta de metas, frente a la cantidad de usuarios para atender. Pero, se logra conocer cuántas personas se han atendido, con los equipos que se tienen en el momento, y su condición actual.

SIGUIIMIENTO AÑO: 2017						Eficiencia del recurso: Equipos de oficina				
NOMBRE DEL INDICADOR :										
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	17	1	17	ND	ND	ND	ND	ND	31-ene-17	ND
Febrero	10	1	10	ND	ND	ND	ND	ND	28-feb-17	ND
Marzo	25	1	25	ND	ND	ND	ND	ND	31-mar-17	ND
Abril	12	1	12	ND	ND	ND	ND	ND	28-abr-17	ND
Mayo	20	1	20	ND	ND	ND	ND	ND	31-may-17	ND
Junio										
Julio										
Agosto										
Septiembre										
Octubre										
Noviembre										
Diciembre										
Total Año	84	1	84							

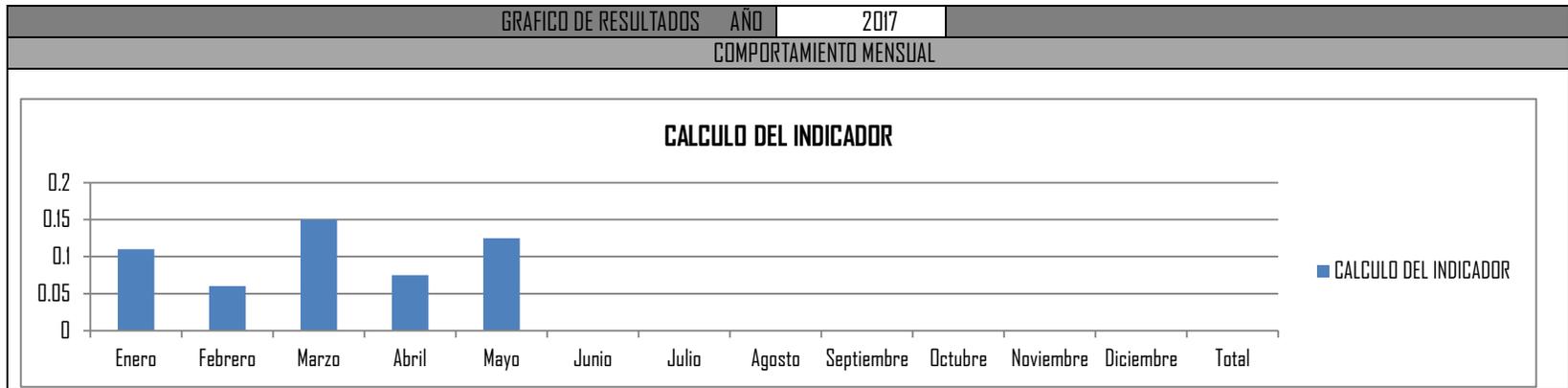


ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO- FEBRERO- MARZO- ABRIL- MAYO			
<p>La información proporcionada por el indicador permite establecer que, dada la dotación de equipos de oficina, con los que ha contado la Biblioteca durante el periodo evaluado le ha permitido atender a 84 personas.</p> <p>Los equipos actualmente se presentan tendencia a ser obsoletos, pese a que cuentan con acceso a internet.</p>	<p>Sugerencias:</p> <p>Hasta el momento, la Biblioteca cuenta con: sillas, mesas, y un computador, como equipos de oficina, que se encuentran en buen estado, pero en el caso del computador, no cuenta con internet, y tiene un sistema operativo desactualizado.</p> <p>Se califica como un equipo de oficina, completo, aclarando en el análisis su estado o tendencia a obsoleto, y su incidencia respectiva en las labores.</p>		

**AREA:** Atención lúdico recreativa y de formación.

**DEPENDENCIA:** Biblioteca

SIGUIIMIENTO AÑO:						2017				
NOMBRE DEL INDICADOR :						Eficiencia del recurso: Tiempo				
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	17	160	0,11	1	11%	Deficiente	0,006%	Deficiente	31-ene-17	ND
Febrero	10	160	0,06	1	6%	Deficiente	0,003%	Deficiente	28-feb-17	ND
Marzo	25	160	0,16	1	16%	Deficiente	0,008%	Deficiente	31-mar-17	ND
Abril	12	160	0,08	1	8%	Deficiente	0,004%	Deficiente	28-abr-17	ND
Mayo	20	160	0,13	1	13%	Deficiente	0,007%	Deficiente	31-may-17	ND
Junio		160		1						
Julio		160		1						
Agosto		160		1						
Septiembre		160		1						
Octubre		160		1						
Noviembre		160		1						
Diciembre		160		1						
Total Año	84	1920	0,04	1	4%	Deficiente	0,002%	Deficiente		



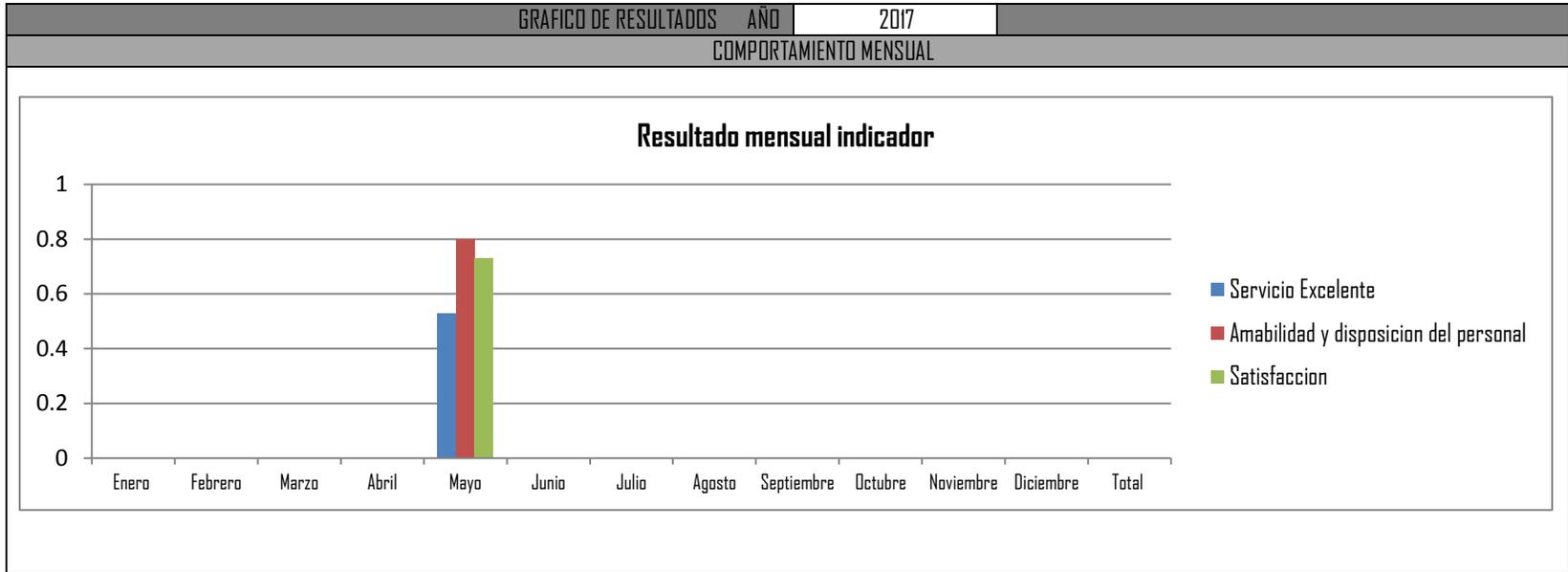
ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
<b>ENERO</b>			
Dadas las horas laboradas se logró atender 0.11 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, dado que lo mínimo esperado, es una correspondencia de hora por persona.	No Disponible		
<b>FEBRERO</b>			
Dadas las horas laboradas se logró atender 0.06 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, dado que lo mínimo esperado, es una correspondencia de hora por persona.	No Disponible		
<b>MARZO</b>			
Dadas las horas laboradas se logró atender 0.15 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, dado que lo mínimo esperado, es una correspondencia de hora por persona.	No Disponible		
<b>ABRIL</b>			
Dadas las horas laboradas se logró atender 0.075 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, dado que lo mínimo esperado, es una correspondencia de hora por persona.	No Disponible		
<b>MAYO</b>			
Dadas las horas laboradas se logró atender 0.125 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, dado que lo mínimo esperado, es una correspondencia de hora por persona.	Hasta el momento, no se han tomado medidas o acciones al respecto, pero se sugiere: fijar metas de atención, de forma periódica y creciente, así como las respectivas estrategias para su alcance, tomando como punto mínimo de referencia, 1 persona atendida por cada hora.		

**AREA:** Acceso a la Justicia.

**DEPENDENCIA:** Comisaria de Familia

**OBSERVACIONES:** En este caso no se logró calcular el indicador de eficacia, dado que la información requerida es confidencial y hasta el momento no se han fijado metas de cumplimiento, por lo tanto se deja enunciado el proceso, para que en su respectivo momento la dependencia directamente lo aplique.





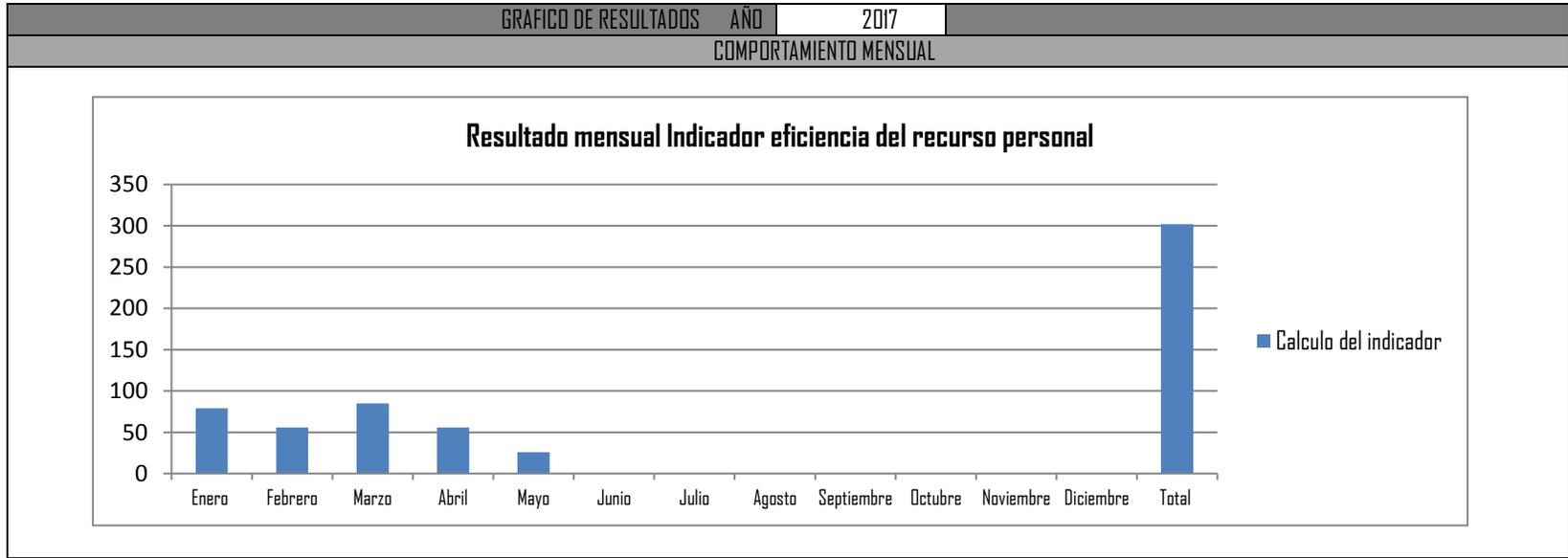
ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO - FEBRERO - MARZO - ABRIL - MAYO			
<p>Para efectos del cálculo, de este indicador, y dado que previamente no se ha aplicado antes, por lo tanto la fuente de la información no se encuentra disponible, se toma una muestra promedio de los usuarios que asisten por semana, y se les aplica el instrumento (encuesta de calidad), lo cual permite determinar que de estos usuarios, el 73% se encuentra satisfechos con el servicio que se le brinda, donde el 53% lo califica como excelente, y el 80% afirman que el servicio fue prestado con amabilidad y colaboración por parte del personal.</p> <p>Lo anterior permite establecer como deficiente el nivel de calidad del servicio prestado a la comunidad a través de la Comisaria de Familia. Por tal razón y con el objetivo de un proceso de mejora continua se deben emprender acciones específicas para subir a la escala de "sobresaliente"</p>	<p>Sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar estrategias creativas para atender un mayor número de personas, de acuerdo a las condiciones de la población.</li> <li>• Capacitar constantemente el personal en los temas afines.</li> <li>• Observar las fallas en la atención del público, y tomar las medidas respectivas.</li> </ul>		

**AREA:** Acceso a la Justicia.

**DEPENDENCIA:** Comisaria de familia.

**OBSERVACIONES:** Dado que el indicador es nuevo, no se puede calcular puesto que la fuente de la información, correspondiente a la meta programada no se ha formulado ni estructurado previamente. Pero esta primera aproximación, permite tener un punto de referencia, de lo que hasta ahora se ha logrado con los recursos disponibles.

SIGUIIMIENTO AÑO:						2017	INDICADOR EFICIENCIA DEL RECURSO PERSONAL				
NOMBRE DEL INDICADOR :											
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación	
Enero	79	1	79	ND	ND	ND	ND	ND	31-ene-17	ND	
Febrero	56	1	56	ND	ND	ND	ND	ND	28-feb-17	ND	
Marzo	85	1	85	ND	ND	ND	ND	ND	31-mar-17	ND	
Abril	56	1	56	ND	ND	ND	ND	ND	28-abr-17	ND	
Mayo	26	1	26	ND	ND	ND	ND	ND	31-may-17	ND	
Junio											
Julio											
Agosto											
Septiembre											
Octubre											
Noviembre											
Diciembre											
Total Año	302	1	302								



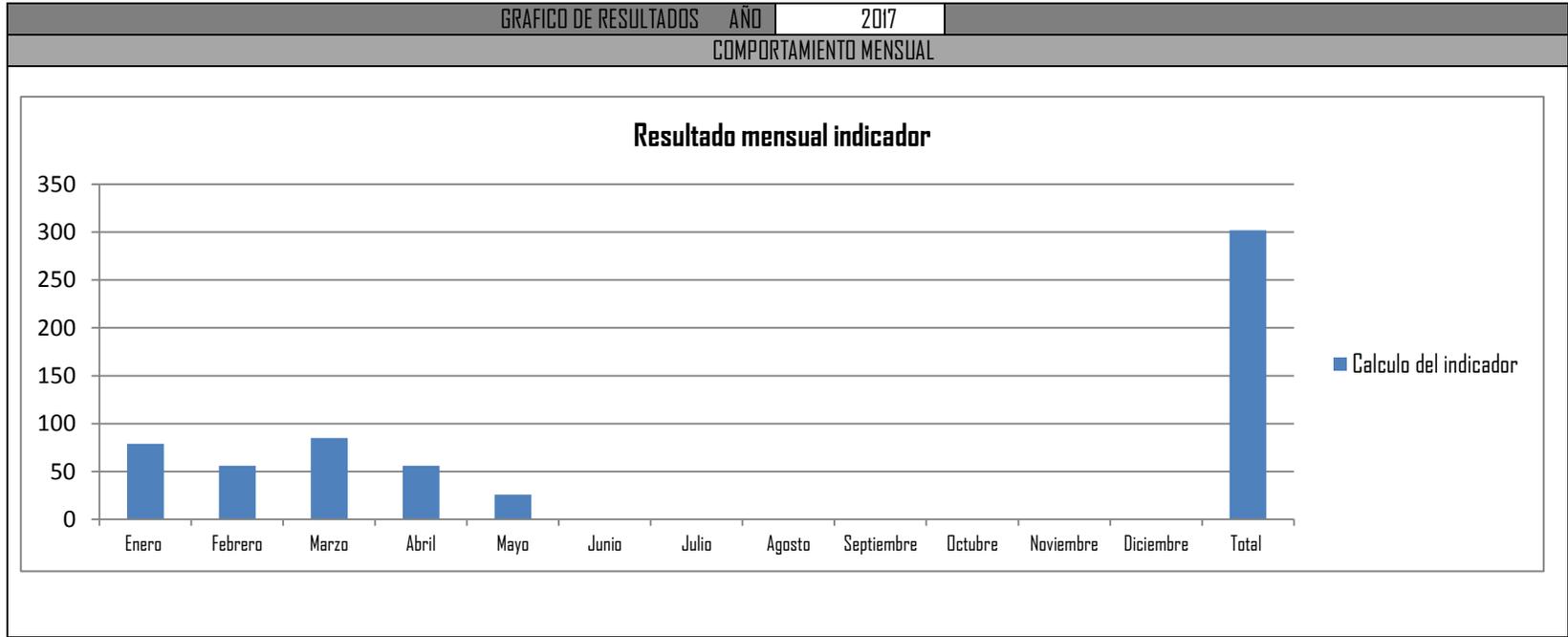
ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO - FEBRERO- MARZO- ABRIL- MAYO			
<p>Se obtuvo una cobertura de 302 personas durante el periodo evaluado, teniendo a una Comisaria de familia en la oficina, al servicio de la comunidad. . Esto permite deducir que la persona está siendo eficaz, al atender a este número de personas, pero poco eficiente, pese a que, con respecto a sus compañeros de trabajo, evidencie un mayor número de personas atendidas.</p>	<p>Sugerencias:                      Determinar la meta, de personas a atender mensualmente.                      Estimular una mayor cobertura y atracción de público.                      Solicitar personal de apoyo en los casos que así lo requiera. (Consultorio jurídico UFPSO)</p>		

**AREA:** Acceso a la Justicia

**DEPENDENCIA:** Comisaria de familia

**OBSERVACION:** El indicador, no se aplica en su totalidad, dada la falta de metas, frente a la cantidad de usuarios para atender. Pero, se logra conocer cuántas personas se han atendido, con los equipos que se tienen en el momento, y su condición actual.

SIGUIIMIENTO AÑO:						2017				
NOMBRE DEL INDICADOR :						Eficiencia del recurso: Equipos de oficina				
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	79	1	79	ND	ND	ND	ND	ND	31-ene-17	ND
Febrero	56	1	56	ND	ND	ND	ND	ND	28-feb-17	ND
Marzo	85	1	85	ND	ND	ND	ND	ND	31-mar-17	ND
Abril	56	1	56	ND	ND	ND	ND	ND	28-abr-17	ND
Mayo	26	1	26	ND	ND	ND	ND	ND	31-may-17	ND
Junio										
Julio										
Agosto										
Septiembre										
Octubre										
Noviembre										
Diciembre										
Total Año	302	1	302							

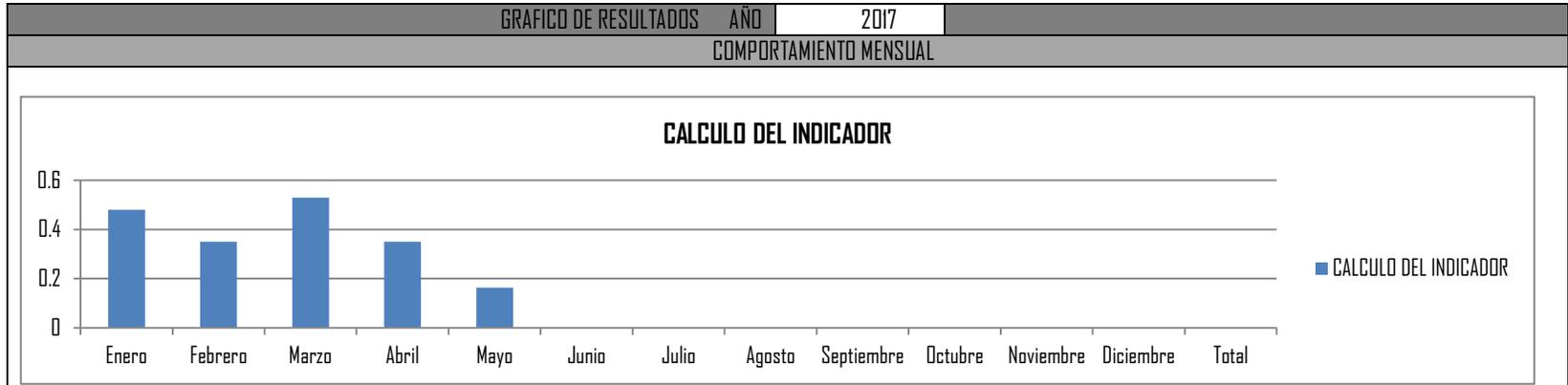


ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO- FEBRERO- MARZO- ABRIL- MAYO			
<p>La información proporcionada por el indicador permite establecer que, dada la dotación de equipos de oficina, con los que ha contado la Comisaria de familia durante el periodo evaluado le ha permitido atender a 302 personas.</p> <p>Los equipos actualmente se presentan tendencia a ser obsoletos, aunque si cuentan con acceso a internet.</p>	<p>Sugerencias:</p> <p>Hasta el momento, la Comisaria de familia cuenta con: sillas, mesas, y un computador, como equipos de oficina, que se encuentran en buen estado, pero en el caso del computador, no cuenta con internet, y tiene un sistema operativo desactualizado.</p> <p>Se califica como un equipo de oficina, completo, aclarando en el análisis su estado o tendencia a obsoleto, y su incidencia respectiva en las labores.</p>		

**AREA:** Acceso a la Justicia.

**DEPENDENCIA:** Comisaria de familia

SIGUIIMIENTO AÑO:						2017				
NOMBRE DEL INDICADOR :						Eficiencia del recurso: Tiempo				
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	79	160	0,49	1	49%	Deficiente	0,026%	Deficiente	31-ene-17	
Febrero	56	160	0,35	1	35%	Deficiente	0,018%	Deficiente	28-feb-17	
Marzo	85	160	0,53	1	53%	Deficiente	0,028%	Deficiente	31-mar-17	
Abril	56	160	0,35	1	35%	Deficiente	0,018%	Deficiente	28-abr-17	
Mayo	26	160	0,16	1	16%	Deficiente	0,008%	Deficiente	31-may-17	
Junio		160		1						
Julio		160		1						
Agosto		160		1						
Septiembre		160		1						
Octubre		160		1						
Noviembre		160		1						
Diciembre		160		1						
Total Año	302	1920	0,16	1	16%	Deficiente	16%	Deficiente		



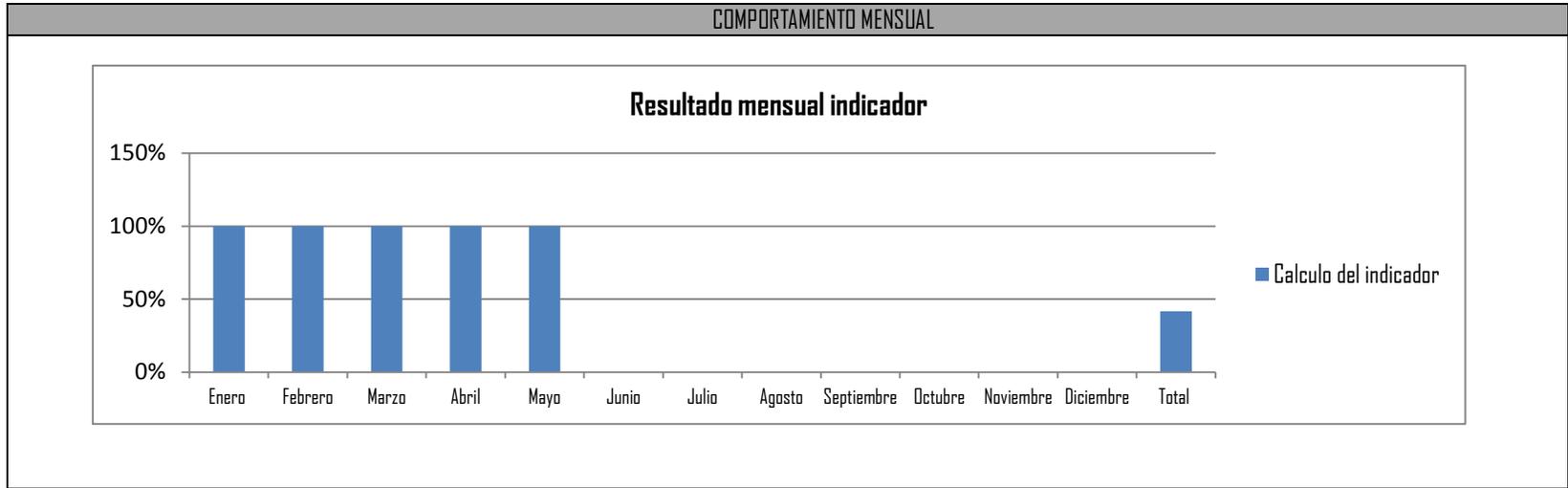
ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO			
Dadas las horas laboradas se logró a tender 0.49 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, dado que lo mínimo esperado, es una correspondencia de 1 hora por persona.	No Disponible		
FEBRERO			
Dadas las horas laboradas se logró a tender 0.35 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, dado que lo mínimo esperado, es una correspondencia de 1 hora por persona.	No Disponible		
MARZO			
Dadas las horas laboradas se logró a tender 0.53 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, dado que lo mínimo esperado, es una correspondencia de 1 hora por persona.	No Disponible		
ABRIL			
Dadas las horas laboradas se logró a tender 0.35 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, dado que lo mínimo esperado, es una correspondencia de 1 hora por persona.	No Disponible		
MAYO			
Dadas las horas laboradas se logró a tender 0.163 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, dado que lo mínimo esperado, es una correspondencia de 1 hora por persona.	Hasta el momento, no se han tomado medias o acciones al respecto, pero se sugiere: fijar metas de atención, de forma periódica y creciente, así como las respectivas estrategias para su alcance, tomando como punto mínimo de referencia, 1 persona atendida por cada hora.		

**AREA:** Comisaria de Familia

**DEPENDENCIA:** Consultorio psicológico

**OBSERVACION:** Al personal se le asigna mensualmente por contrato, siete cumplimientos, información sobre la cual se aplica el indicador.

SIGUIIMIENTO AÑO:						2017	INDICADOR DE EFICACIA			
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	7	7	1	1	100%	Sobresaliente	8%	Sobresaliente	31-ene-17	
Febrero	7	7	1	1	100%	Sobresaliente	8%	Sobresaliente	28-feb-17	
Marzo	7	7	1	1	100%	Sobresaliente	8%	Sobresaliente	31-mar-17	
Abril	7	7	1	1	100%	Sobresaliente	8%	Sobresaliente	28-abr-17	
Mayo	7	7	1	1	100%	Sobresaliente	8%	Sobresaliente	31-may-17	
Junio										
Julio										
Agosto										
Septiembre										
Octubre										
Noviembre										
Diciembre										
Total Año	35	84	0,42	1	42%		40%			



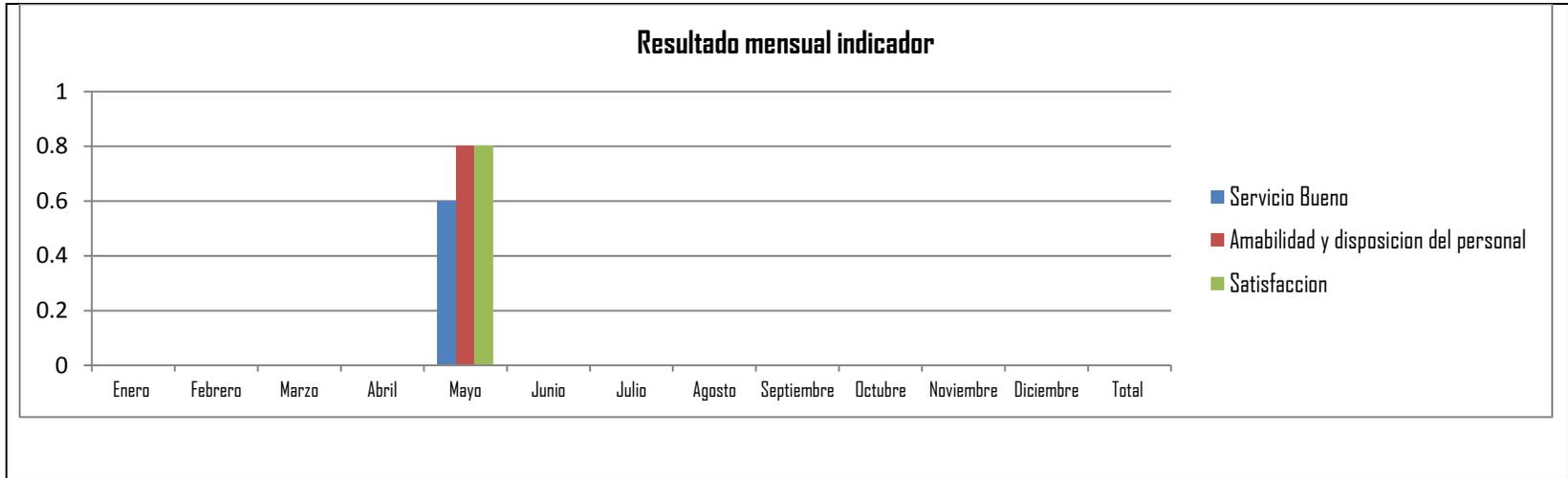
ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO - FEBRERO - MARZO - ABRIL - MAYO			
<p>De acuerdo a los resultados generados, a través del cálculo del indicador para cada mes, en la dependencia de Consultorio Psicológico, se puede afirmar que se ha dado total cumplimiento de las Obligaciones / Productos programados (según contrato, cronograma y/o asignaciones), por lo tanto se puede determinar que, hasta el momento tiene un desempeño eficaz, cumpliendo las metas a largo plazo.</p>	<p>Anteriormente, no se han tomado medidas, porque no se había calculado esto antes, por esta razón, aquí se remite como sugerencia: Fijar metas más amplias, dado que las actuales han sido superadas. Continuar con la tendencia actual, y evitar que esta decrezca o se afecte de manera negativa.</p>		

**AREA:** Comisaria de Familia.

**DEPENDENCIA:** Consultorio psicológico

**OBERSVACIONES:** El periodo de cálculo del indicador habrá de ser mensual, correspondiente a la evaluación de la calidad de todas las personas que se atiendan en dicho periodo, aplicando la encuesta a cada usuario luego del servicio prestado. Cada dependencia tendrá tres días hábiles para entregar esta información a la Coordinación. En este caso dado que el indicador es nuevo, no está disponible esta información en los meses previos, y para su cálculo se toma una muestra con base al promedio de usuarios atendidos por semana, desde enero a mayo.

SIGUIIMIENTO AÑO: 2017						INDICADOR DE CALIDAD				
NOMBRE DEL INDICADOR :										
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Febrero	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Marzo	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Abril	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Mayo	8	10	0,8	1	80%	Deficiente				
Junio										
Julio										
Agosto										
Septiembre										
Octubre										
Noviembre										
Diciembre										
Total Año										
GRAFICO DE RESULTADOS AÑO						2017				
COMPORTAMIENTO MENSUAL										



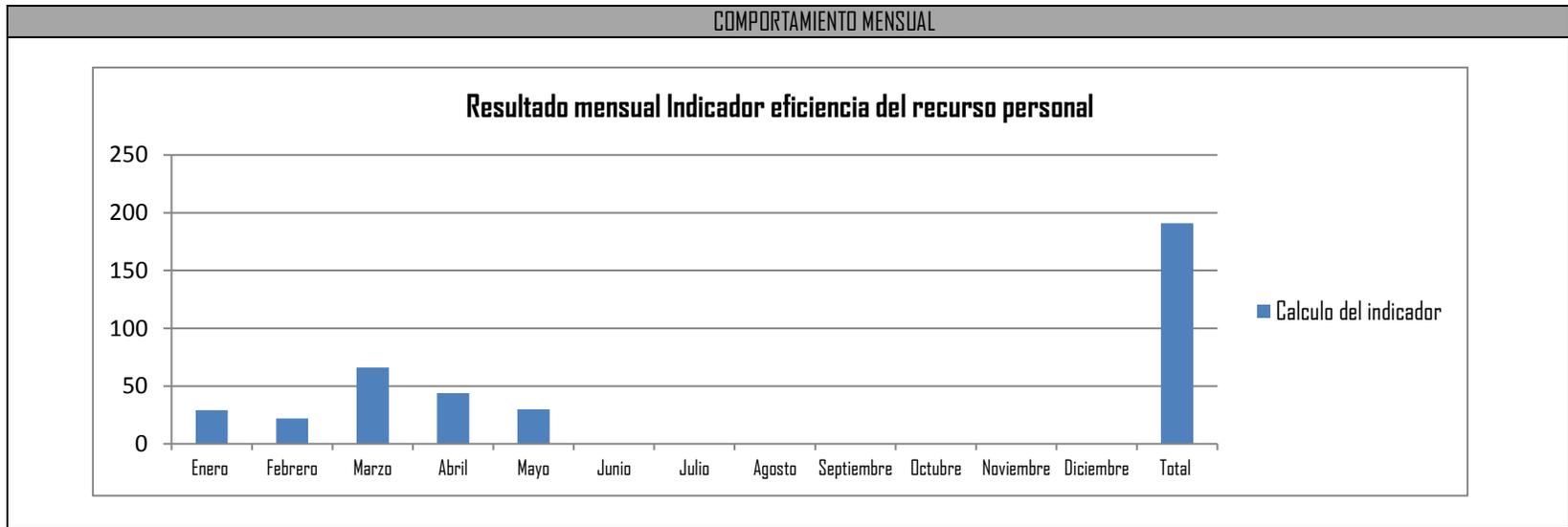
ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO - FEBRERO - MARZO - ABRIL - MAYO			
<p>Para efectos del cálculo, de este indicador, y dado que previamente no se ha aplicado antes, por lo tanto la fuente de la información no se encuentra disponible, se toma una muestra promedio de los usuarios que asisten por semana, y se les aplica el instrumento (encuesta de calidad), lo cual permite determinar que de estos usuarios, el 80% se encuentra satisfechos con el servicio que se le brinda, donde el 60% lo califica como bueno, y el 80% afirman que el servicio fue prestado con amabilidad y colaboración por parte del personal.</p> <p>Lo anterior permite establecer como deficiente el nivel de calidad del servicio prestado a la comunidad a través del Consultorio Psicológico. Sin embargo, se encuentra justo en el límite del estándar, lo que demuestra un mayor logro y posibilidad de incrementar y pasar a la siguiente categoría, en pro de un proceso de mejora continua se deben emprender acciones específicas para subir a la escala de "sobresaliente"</p>	<p>Sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar estrategias creativas para atender un mayor número de personas, de acuerdo a las condiciones de la población.</li> <li>Capacitar constantemente el personal en los temas afines.</li> <li>Observar las fallas en la atención del público, y tomar las medidas respectivas.</li> </ul>		

**AREA:** Comisaria de Familia.

**DEPENDENCIA:** Consultorio psicológico

**OBSERVACIONES:** Dado que el indicador es nuevo, no se puede calcular puesto que la fuente de la información, correspondiente a la meta programada no se ha formulado ni estructurado previamente. Pero esta primera aproximación, permite tener un punto de referencia, de lo que hasta ahora se ha logrado con los recursos disponibles.

SIGUIIMIENTO AÑO:						2017	INDICADOR EFICIENCIA DEL RECURSO PERSONAL				
NOMBRE DEL INDICADOR :											
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación	
Enero	29	1	29	ND	ND	ND	ND	ND	31-ene-17	ND	
Febrero	22	1	22	ND	ND	ND	ND	ND	28-feb-17	ND	
Marzo	66	1	66	ND	ND	ND	ND	ND	31-mar-17	ND	
Abril	44	1	44	ND	ND	ND	ND	ND	28-abr-17	ND	
Mayo	30	1	30	ND	ND	ND	ND	ND	31-may-17	ND	
Junio											
Julio											
Agosto											
Septiembre											
Octubre											
Noviembre											
Diciembre											
Total Año	191	1	191								



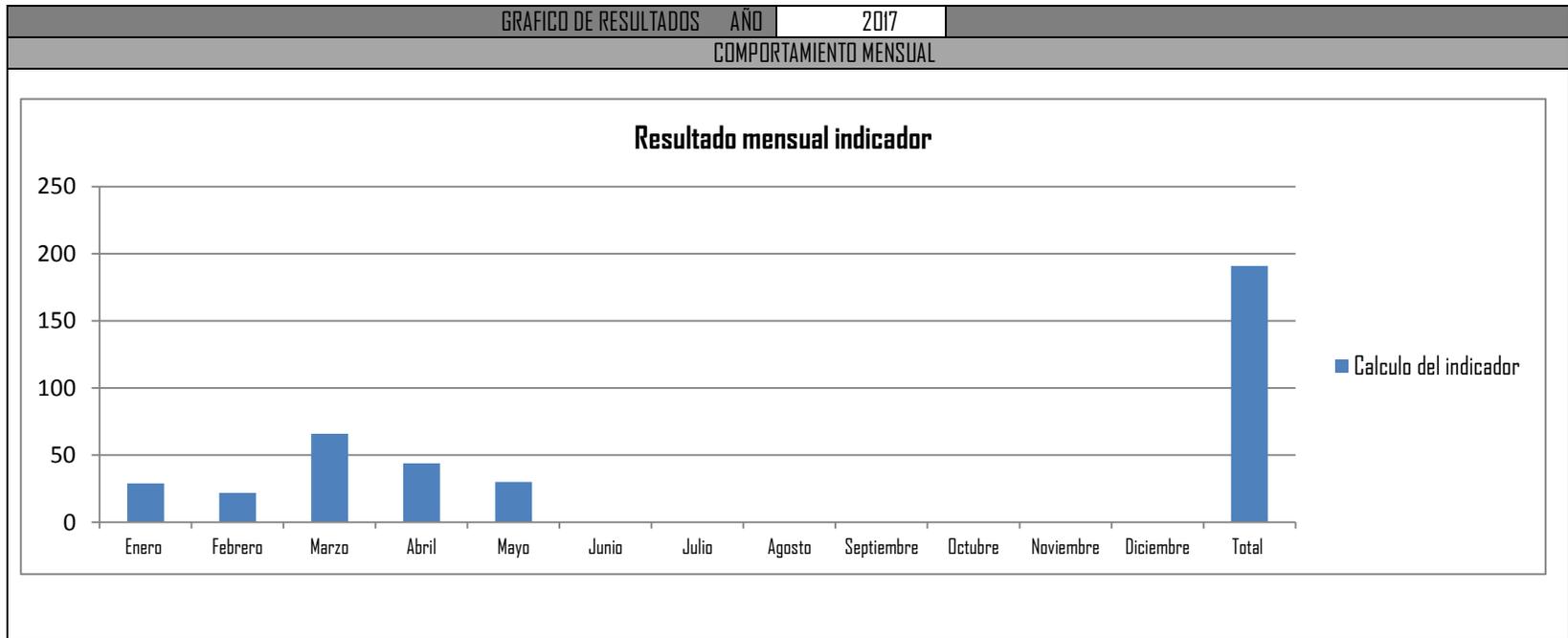
ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO - FEBRERO- MARZO- ABRIL- MAYO			
<p>Se obtuvo una cobertura de 191 personas durante el periodo evaluado, teniendo a una psicóloga en la oficina, al servicio de la comunidad. Esto permite deducir que la persona está siendo eficaz, al atender a este número de personas, pero poco eficiente dado que esta cantidad puede ser mayor.</p>	<p>Sugerencias:                      Determinar la meta, de personas a atender mensualmente.                      Estimular una mayor cobertura y atracción de público.                      Solicitar personal de apoyo en los casos que así lo requiera.</p>		

**AREA:** Comisaria de Familia

**DEPENDENCIA:** Consultorio psicológico.

**OBSERVACION:** El indicador, no se aplica en su totalidad, dada la falta de metas, frente a la cantidad de usuarios para atender. Pero, se logra conocer cuántas personas se han atendido, con los equipos que se tienen en el momento, y su condición actual.

SIGUIIMIENTO AÑO: 2017						Eficiencia del recurso: Equipos de oficina				
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	29	1	29	ND	ND	ND	ND	ND	31-ene-17	ND
Febrero	22	1	22	ND	ND	ND	ND	ND	28-feb-17	ND
Marzo	66	1	66	ND	ND	ND	ND	ND	31-mar-17	ND
Abril	44	1	44	ND	ND	ND	ND	ND	28-abr-17	ND
Mayo	30	1	30	ND	ND	ND	ND	ND	31-may-17	ND
Junio										
Julio										
Agosto										
Septiembre										
Octubre										
Noviembre										
Diciembre										
Total Año	191	1	191							



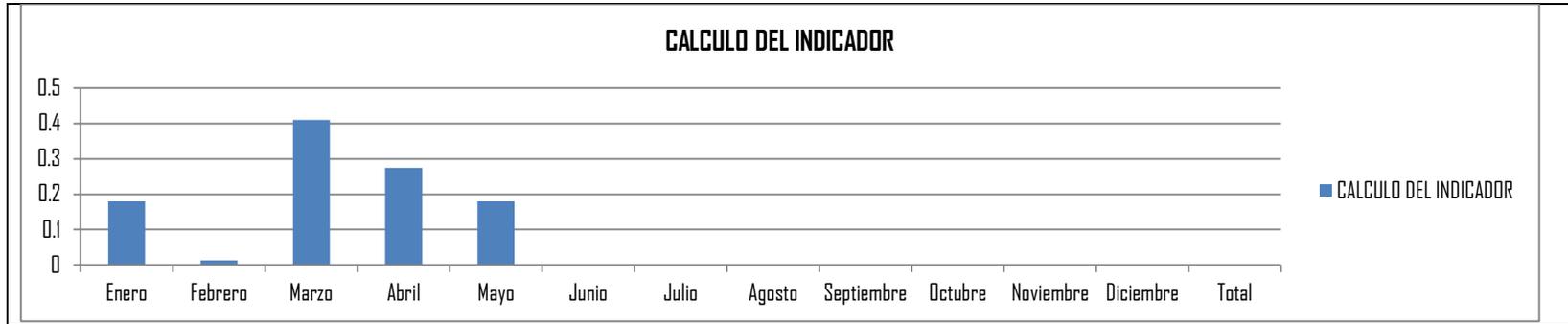
ANALISIS – REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO- FEBRERO- MARZO- ABRIL- MAYO			
<p>La información proporcionada por el indicador permite establecer que, dada la dotación de equipos de oficina, con los que ha contado el Consultorio psicológico durante el periodo evaluado le ha permitido atender a 191 personas.</p> <p>Los equipos actualmente se presentan tendencia a ser obsoletos, pese a que cuentan con acceso a internet.</p>	<p>Sugerencias:</p> <p>Hasta el momento, el Consultorio Psicológico cuenta con: sillas, mesas, y un computador, como equipos de oficina, que se encuentran en buen estado, el computador, cuenta con internet, pero tiene un sistema operativo desactualizado.</p> <p>Se califica como un equipo de oficina, completo, aclarando en el análisis su estado o tendencia a obsoleto, y su incidencia respectiva en las labores.</p>		

**AREA:** Comisaria de Familia

**DEPENDENCIA:** Consultorio psicológico.

SIGUIIMIENTO AÑO: 2017										
NOMBRE DEL INDICADOR : Eficiencia del recurso: Tiempo										
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	29	160	0,18	1	18%	Deficiente	0,009%	Deficiente	31-ene-17	ND
Febrero	22	160	0,14	1	14%	Deficiente	0,007%	Deficiente	28-feb-17	ND
Marzo	66	160	0,41	1	41%	Deficiente	0,021%	Deficiente	31-mar-17	ND
Abril	44	160	0,28	1	28%	Deficiente	0,014%	Deficiente	28-abr-17	ND
Mayo	30	160	0,19	1	19%	Deficiente	0,010%	Deficiente	31-may-17	ND
Junio		160								
Julio		160								
Agosto		160								
Septiembre		160								
Octubre		160								
Noviembre		160								
Diciembre		160								
Total Año	191	1920	0,10	1	10%	Deficiente	10%	Deficiente		

GRAFICO DE RESULTADOS	AÑO	2017
COMPORTAMIENTO MENSUAL		



ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS		ACCIONES TOMADAS	
<b>ENERO</b>			
Dadas las horas laboradas se logró atender 0.18 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, ya que lo mínimo esperado, es una correspondencia de 1 hora por persona.		No Disponible	
<b>FEBRERO</b>			
Dadas las horas laboradas se logró atender 0.013 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, ya que lo mínimo esperado, es una correspondencia de 1 hora por persona.		No Disponible	
<b>MARZO</b>			
Dadas las horas laboradas se logró atender 0.41 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, ya que lo mínimo esperado, es una correspondencia de 1 hora por persona.		No Disponible	
<b>ABRIL</b>			
Dadas las horas laboradas se logró atender 0.275 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, ya que lo mínimo esperado, es una correspondencia de 1 hora por persona.		No Disponible	
<b>MAYO</b>			
Dadas las horas laboradas se logró atender 0.18 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, ya que lo mínimo esperado, es una correspondencia de 1 hora por persona.		Hasta el momento, no se han tomado medidas o acciones al respecto, pero se sugiere: fijar metas de atención, de forma periódica y creciente, así como las respectivas estrategias para su alcance, tomando como punto mínimo de referencia, 1 persona atendida por cada hora.	

**AREA:** Acceso a Justicia

**DEPENDENCIA:** Inspección segunda de policía

**OBSERVACIONES:** En este caso no se logró calcular el indicador de eficacia, dado que la información requerida es confidencial y hasta el momento no se han fijado metas de cumplimiento, por lo tanto se deja enunciado el proceso, para que en su respectivo momento la dependencia directamente lo aplique.

**AREA:** Acceso a la Justicia

**DEPENDENCIA:** Inspección segunda de policía

**OBSERVACIONES:** El periodo de cálculo del indicador habrá de ser mensual, correspondiente a la evaluación de la calidad de todas las personas que se atiendan en dicho periodo, aplicando la encuesta a cada usuario luego del servicio prestado. Cada dependencia tendrá tres días hábiles para entregar esta información a la Coordinación. En este caso dado que el indicador es nuevo, no está disponible esta información en los meses previos, y para su cálculo se toma una muestra con base al promedio de usuarios atendidos por semana, desde enero a mayo.

SIGUIIMIENTO AÑO:						2017					
NOMBRE DEL INDICADOR :						INDICADOR DE CALIDAD					
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación	
Enero	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	
Febrero	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	
Marzo	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	
Abril	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	
Mayo	21	30	0,7	1	70%	Deficiente					
Junio											
Julio											
Agosto											
Septiembre											
Octubre											
Noviembre											
Diciembre											
Total Año											

GRAFICO DE RESULTADOS		AÑO	2017
COMPORTAMIENTO MENSUAL			



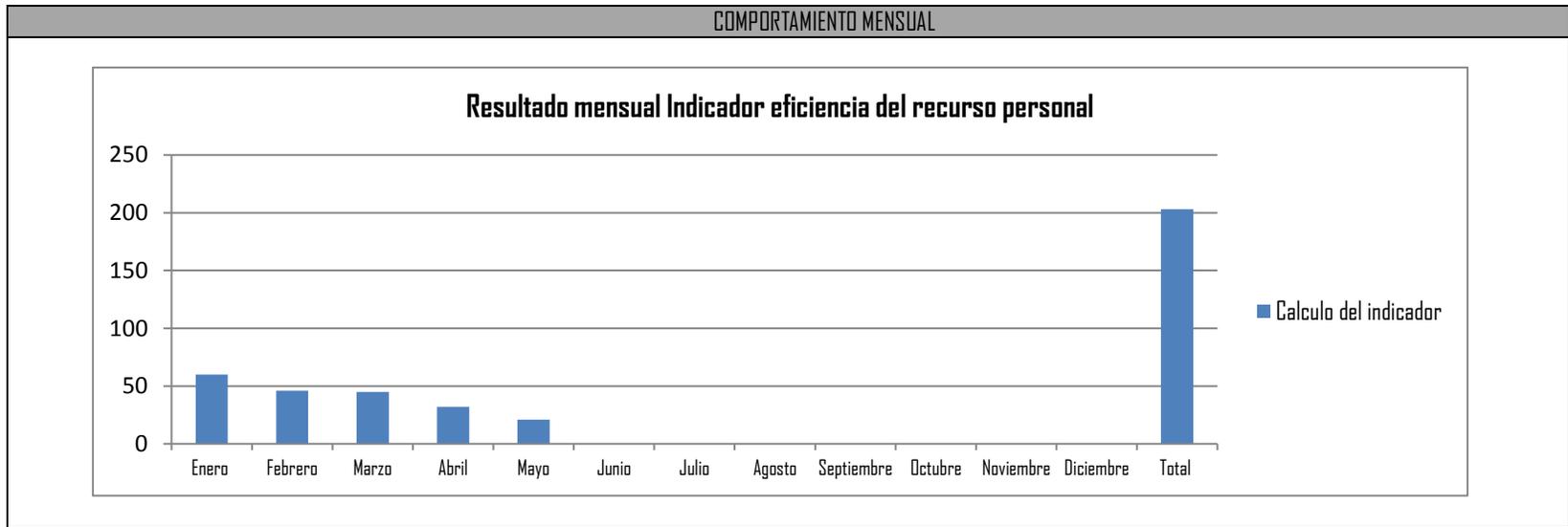
ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO - FEBRERO - MARZO - ABRIL - MAYO			
<p>Para efectos del cálculo, de este indicador, y dado que previamente no se ha aplicado antes, por lo tanto la fuente de la información no se encuentra disponible, se toma una muestra promedio de los usuarios que asisten por semana, y se les aplica el instrumento (encuesta de calidad), lo cual permite determinar que de estos usuarios, el 70% se encuentra satisfechos con el servicio que se le brinda, donde el 67% lo califica como bueno, y el 90% afirman que el servicio fue prestado con amabilidad y colaboración por parte del personal.</p> <p>Lo anterior permite establecer como Deficiente el nivel de calidad del servicio prestado a la comunidad a través de la Inspección segunda de policía. Por lo tanto y en pro de un proceso de mejora continua se deben emprender acciones específicas para subir a la escala de "sobresaliente"</p>	<p>Sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar estrategias creativas para atender un mayor número de personas, de acuerdo a las condiciones de la población.</li> <li>Capacitar constantemente el personal en los temas afines.</li> <li>Observar las fallas en la atención del público, y tomar las medidas respectivas.</li> </ul>		

**AREA:** Acceso a la Justicia.

**DEPENDENCIA:** Inspección segunda de policía

**OBSERVACIONES:** Dado que el indicador es nuevo, no se puede calcular puesto que la fuente de la información, correspondiente a la meta programada no se ha formulado ni estructurado previamente. Pero esta primera aproximación, permite tener un punto de referencia, de lo que hasta ahora se ha logrado con los recursos disponibles.

SIGUIIMIENTO AÑO:						2017	INDICADOR EFICIENCIA DEL RECURSO PERSONAL			
NOMBRE DEL INDICADOR :										
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	178	3	59	ND	ND	ND	ND	ND	31-ene-17	ND
Febrero	137	3	46	ND	ND	ND	ND	ND	28-feb-17	ND
Marzo	134	3	45	ND	ND	ND	ND	ND	31-mar-17	ND
Abril	97	3	32	ND	ND	ND	ND	ND	28-abr-17	ND
Mayo	63	3	21	ND	ND	ND	ND	ND	31-may-17	ND
Junio										
Julio										
Agosto										
Septiembre										
Octubre										
Noviembre										
Diciembre										
Total Año	609	3	203							



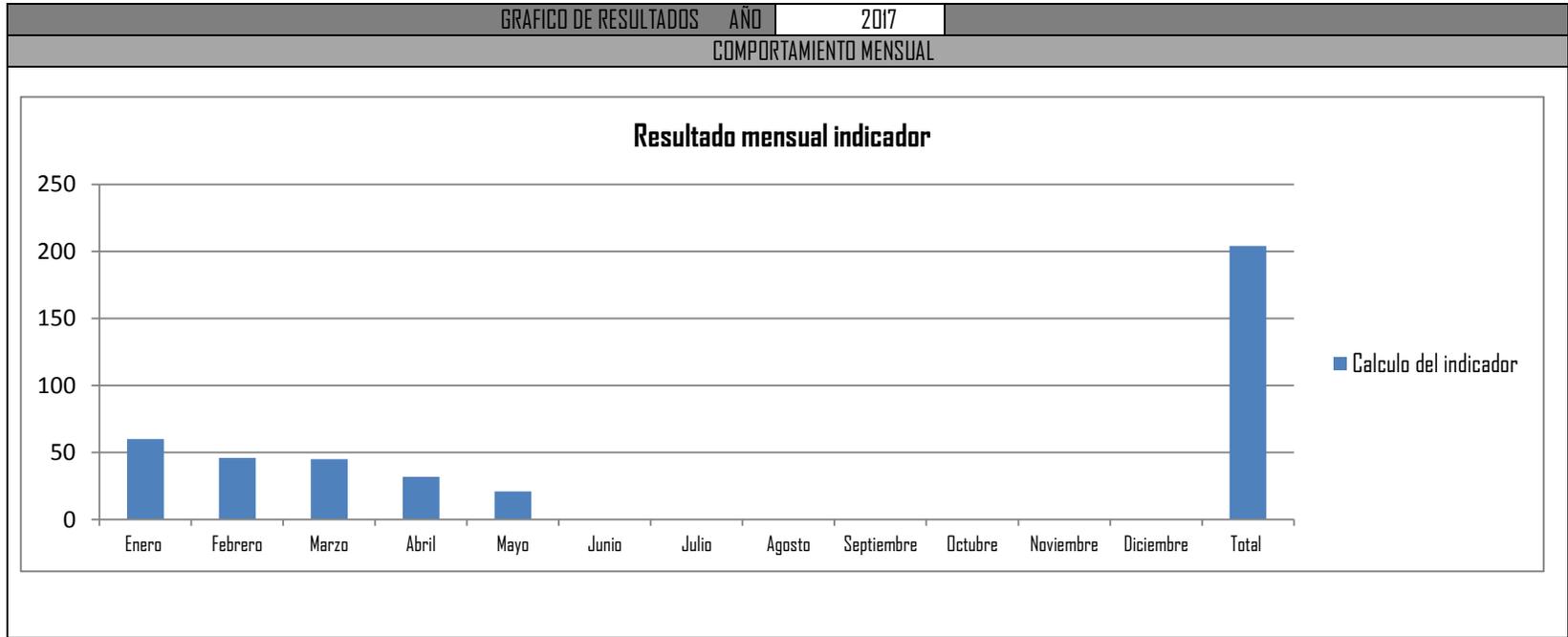
ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO - FEBRERO- MARZO- ABRIL- MAYO			
Se obtuvo una cobertura de 609 personas durante el periodo evaluado, teniendo a tres personas laborando en el área y, al servicio de la comunidad. . Esto permite deducir que cada persona está siendo eficaz, al atender a este número de personas, y más eficiente con respecto a sus compañeros de trabajo, quienes evidencian un menor número de personas atendidas	Sugerencias: Determinar la meta, de personas a atender mensualmente. Estimular una mayor cobertura y atracción de público. Solicitar personal de apoyo en los casos que así lo requiera.		

**AREA:** Acceso a la Justicia

**DEPENDENCIA:** Inspección segunda de policía

**OBSERVACION:** El indicador, no se aplica en su totalidad, dada la falta de metas, frente a la cantidad de usuarios para atender. Pero, se logra conocer cuántas personas se han atendido, con los equipos que se tienen en el momento, y su condición actual.

SIGUIIMIENTO AÑO: 2017										
NOMBRE DEL INDICADOR :						Eficiencia del recurso: Equipos de oficina				
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	178	3	59	ND	ND	ND	ND	ND	31-ene-17	ND
Febrero	137	3	46	ND	ND	ND	ND	ND	28-feb-17	ND
Marzo	134	3	45	ND	ND	ND	ND	ND	31-mar-17	ND
Abril	97	3	32	ND	ND	ND	ND	ND	28-abr-17	ND
Mayo	63	3	21	ND	ND	ND	ND	ND	31-may-17	ND
Junio										
Julio										
Agosto										
Septiembre										
Octubre										
Noviembre										
Diciembre										
Total Año	609	3	203							



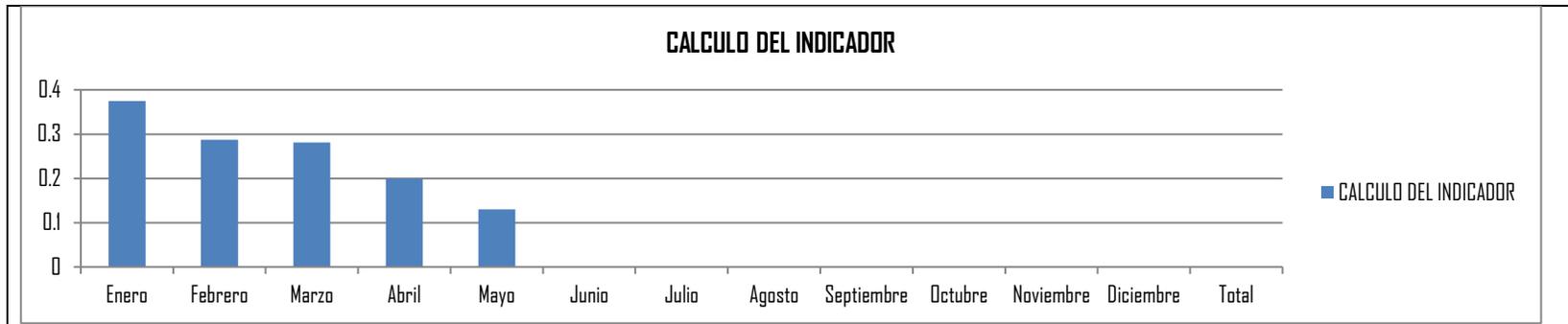
ANALISIS – REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO- FEBRERO- MARZO- ABRIL- MAYO			
<p>La información proporcionada por el indicador permite establecer que, dada la dotación de equipos de oficina, con los que ha contado la inspección segunda de policía durante el periodo evaluado le ha permitido atender a 609 personas</p> <p>Los equipos actualmente se presentan tendencia a ser obsoletos, pero cuentan con acceso a internet. Pese a eso, han logrado alcanzar un buen número de atenciones.</p>	<p>Sugerencias:</p> <p>Hasta el momento, Inspección segunda de policía, cuenta con: tres sillas, mesas, y tres computadores, como equipos de oficina, que se encuentran en buen estado, los computadores, cuentan con internet, y tienen un sistema operativo desactualizado.</p> <p>Se califica como un equipo de oficina, completo, aclarando en el análisis su estado o tendencia a obsoleto, y su incidencia respectiva en las labores.</p>		

**AREA:** Acceso a la Justicia

**DEPENDENCIA:** Inspección segunda de policía.

SIGUIIMIENTO AÑO: 2017										
NOMBRE DEL INDICADOR :						Eficiencia del recurso: Tiempo				
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	60	160	0,38	1	38%	Deficiente	0,020%	Deficiente	31-ene-17	ND
Febrero	46	160	0,29	1	29%	Deficiente	0,015%	Deficiente	28-feb-17	ND
Marzo	45	160	0,28	1	28%	Deficiente	0,015%	Deficiente	31-mar-17	ND
Abril	32	160	0,20	1	20%	Deficiente	0,010%	Deficiente	28-abr-17	ND
Mayo	21	160	0,13	1	13%	Deficiente	0,007%	Deficiente	31-may-17	ND
Junio		160								
Julio		160								
Agosto		160								
Septiembre		160								
Octubre		160								
Noviembre		160								
Diciembre		160								
Total Año	204	1920	0,11	1	11%	Deficiente	11%	Deficiente		

GRAFICO DE RESULTADOS	AÑO	2017
COMPORTAMIENTO MENSUAL		



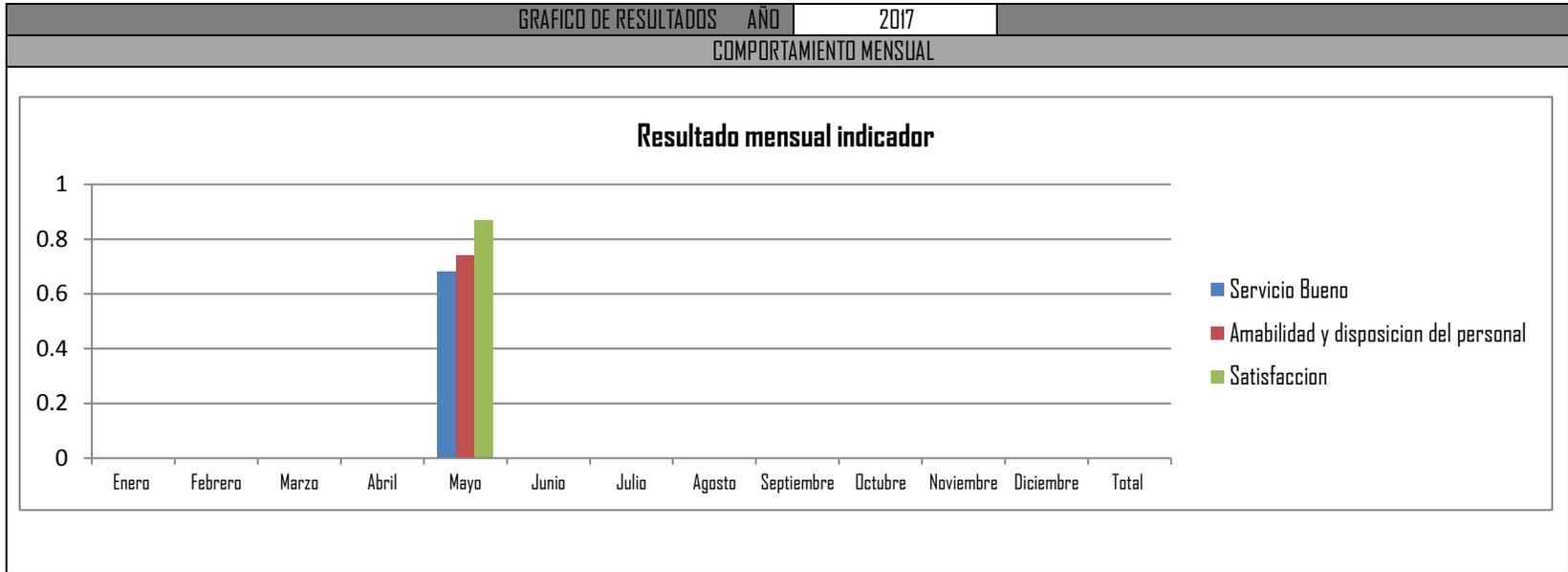
ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS		ACCIONES TOMADAS	
<b>ENERO</b>			
De las horas laboradas se logró a tender 0.375 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, dado que lo mínimo esperado, es una correspondencia de hora por persona.		No Disponible	
<b>FEBRERO</b>			
De las horas laboradas se logró a tender 0.287 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, dado que lo mínimo esperado, es una correspondencia de hora por persona.		No Disponible	
<b>MARZO</b>			
De las horas laboradas se logró a tender 0.281 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, dado que lo mínimo esperado, es una correspondencia de hora por persona.		No Disponible	
<b>ABRIL</b>			
De las horas laboradas se logró a tender 0.2 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, dado que lo mínimo esperado, es una correspondencia de hora por persona.		No Disponible	
<b>MAYO</b>			
De las horas laboradas se logró a tender 0.13 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, dado que lo mínimo esperado, es una correspondencia de hora por persona.		Hasta el momento, no se han tomado medias o acciones al respecto, pero se sugiere: fijar metas de atención, de forma periódica y creciente, así como las respectivas estrategias para su alcance, tomando como punto mínimo de referencia, 1 persona atendida por cada hora, ajustables de acuerdo a las variaciones en la cantidad de personal.	

**AREA:** Acceso a la Justicia.

**DEPENDENCIA:** Conciliación

**OBSERVACIONES:** En este caso no se logró calcular el indicador, dado que la información requerida es confidencial y hasta el momento no se han fijado metas de cumplimiento, por lo tanto se deja enunciado el proceso, para que en su respectivo momento la dependencia directamente lo aplique.





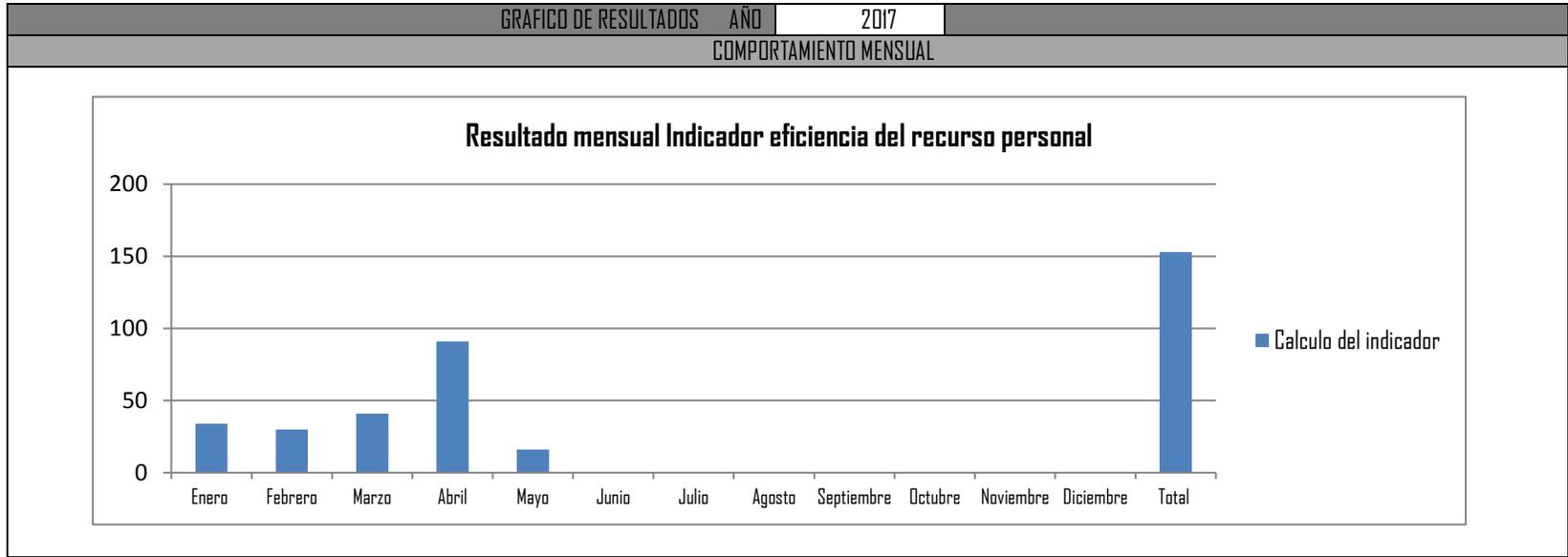
ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO - FEBRERO - MARZO - ABRIL - MAYO			
<p>Para efectos del cálculo, de este indicador, que previamente no se ha aplicado antes, por lo tanto la fuente de la información no se encuentra disponible, se toma una muestra promedio de los usuarios que asisten por semana, y se les aplica el instrumento (encuesta de calidad), lo cual permite determinar que de estos usuarios, el 87% se encuentra satisfechos con el servicio que se le brinda, donde el 68% lo califica como bueno, y el 74% afirman que el servicio fue prestado con amabilidad y colaboración por parte del personal.</p> <p>Lo anterior permite establecer como satisfactorio el nivel de calidad del servicio prestado a la comunidad a través de la dependencia de Conciliación. Sin embargo, en pro de un proceso de mejora continua se deben emprender acciones específicas para subir a la escala de "sobresaliente"</p>	<p>Sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar estrategias creativas para atender un mayor número de personas, de acuerdo a las condiciones de la población.</li> <li>Capacitar constantemente el personal en los temas afines.</li> <li>Observar las fallas en la atención del público, y tomar las medidas respectivas.</li> </ul>		

**AREA:** Acceso a la Justicia

**DEPENDENCIA:** Conciliación

**OBSERVACIONES:** Dado que el indicador es nuevo, no se puede calcular puesto que la fuente de la información, correspondiente a la meta programada no se ha formulado ni estructurado previamente. Pero esta primera aproximación, permite tener un punto de referencia, de lo que hasta ahora se ha logrado con los recursos disponibles.

SIGUIIMIENTO AÑO: 2017						INDICADOR EFICIENCIA DEL RECURSO PERSONAL				
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	103	3	34	ND	ND	ND	ND	ND	31-ene-17	ND
Febrero	91	3	30	ND	ND	ND	ND	ND	28-feb-17	ND
Marzo	123	3	41	ND	ND	ND	ND	ND	31-mar-17	ND
Abril	93	3	31	ND	ND	ND	ND	ND	28-abr-17	ND
Mayo	48	3	16	ND	ND	ND	ND	ND	31-may-17	ND
Junio										
Julio										
Agosto										
Septiembre										
Octubre										
Noviembre										
Diciembre										
Total Año	458	3	153							



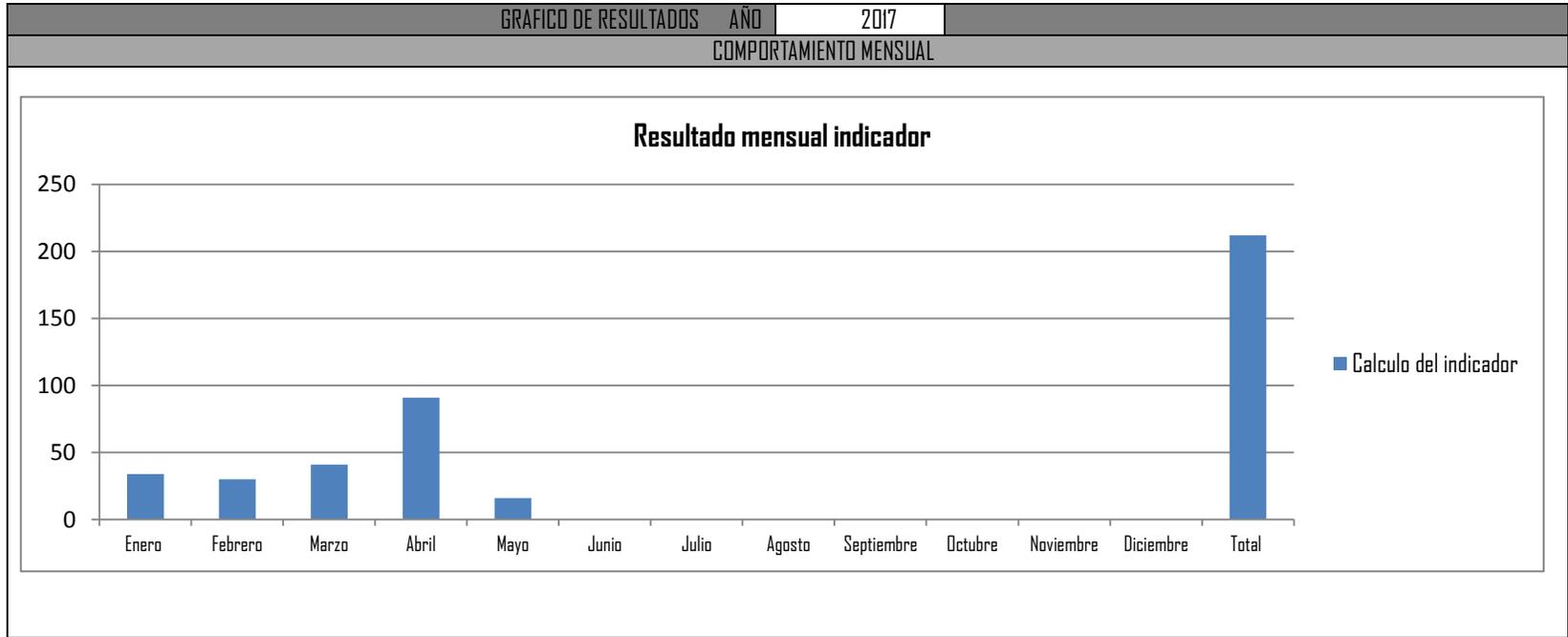
ANALISIS – REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO – FEBRERO- MARZO- ABRIL- MAYO			
<p>Se obtuvo una cobertura de 458 personas durante el periodo evaluado, teniendo a tres personas laborando en el área y, al servicio de la comunidad. Esto permite deducir que cada persona está siendo eficaz, al atender a este número de personas. Y relativamente eficiente en comparación de sus compañeros, y dado el grupo de personas laborando.</p>	<p>Sugerencias:                      Determinar la meta, de personas a atender mensualmente.                      Estimular una mayor cobertura y atracción de público.                      Solicitar personal de apoyo en los casos que así lo requiera.</p>		

**AREA:** Acceso a la Justicia

**DEPENDENCIA:** Conciliación

**OBSERVACION:** El indicador, no se aplica en su totalidad, dada la falta de metas, frente a la cantidad de usuarios para atender. Pero, se logra conocer cuántas personas se han atendido, con los equipos que se tienen en el momento, y su condición actual.

SIGUIIMIENTO AÑO: 2017						Eficiencia del recurso: Equipos de oficina				
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	103	3	34	ND	ND	ND	ND	ND	31-ene-17	ND
Febrero	91	3	30	ND	ND	ND	ND	ND	28-feb-17	ND
Marzo	123	3	41	ND	ND	ND	ND	ND	31-mar-17	ND
Abril	93	3	31	ND	ND	ND	ND	ND	28-abr-17	ND
Mayo	48	3	16	ND	ND	ND	ND	ND	31-may-17	ND
Junio										
Julio										
Agosto										
Septiembre										
Octubre										
Noviembre										
Diciembre										
Total Año	458	3	153							

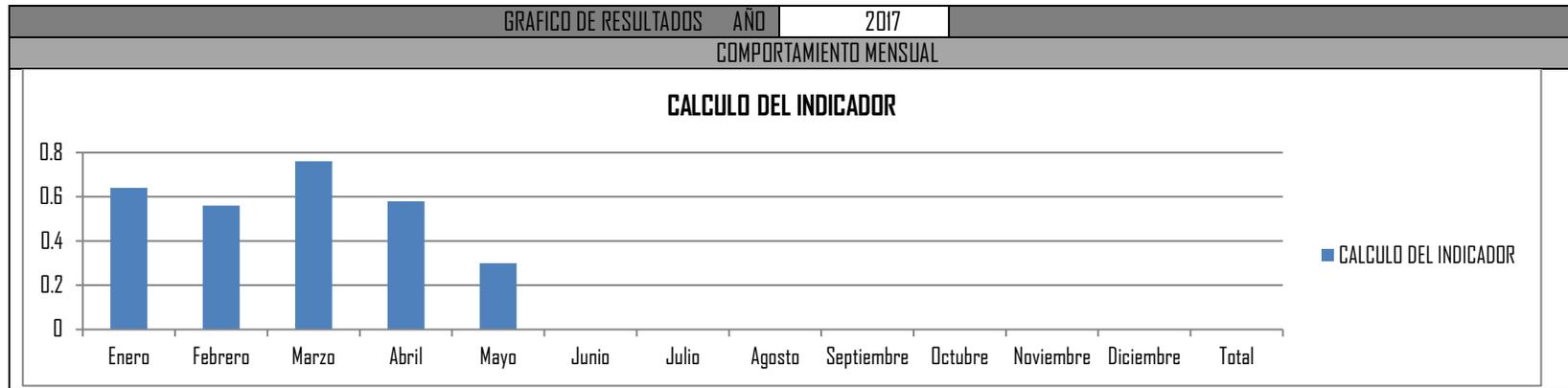


ANALISIS – REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
ENERO- FEBRERO- MARZO- ABRIL- MAYO			
<p>La información proporcionada por el indicador permite establecer que, dada la dotación de equipos de oficina, con los que ha contado la oficina de Conciliación, durante el periodo evaluado le ha permitido atender a 458 personas.</p> <p>Los equipos actualmente se presentan tendencia a ser obsoletos, aunque cuentan con acceso a internet.</p>	<p>Sugerencias:</p> <p>Hasta el momento, la oficina de Conciliación cuenta con: sillas, mesas, y un computador, como equipos de oficina, que se encuentran en buen estado, en el caso del computador, cuenta con internet, pero tiene un sistema operativo desactualizado.</p> <p>Se califica como un equipo de oficina, completo, aclarando en el análisis su estado o tendencia a obsoleto, y su incidencia respectiva en las labores.</p>		

**AREA:** Acceso a la Justicia

**DEPENDENCIA:** Conciliación

SIGUIENTO AÑO:						2017				
NOMBRE DEL INDICADOR :						Eficiencia del recurso: Tiempo				
Periodo	Variable 1	Variable 2	CALCULO INDICADOR	Meta Programada	Avance % Meta	Cualificación	Avance % Meta AÑO	Cualificación año	Fecha de Corte	Fecha de Aprobación
Enero	103	160	0,64	1	64%	Deficiente	0,034%	Deficiente	31-ene-17	ND
Febrero	91	160	0,57	1	57%	Deficiente	0,030%	Deficiente	28-feb-17	ND
Marzo	123	160	0,77	1	77%	Deficiente	0,040%	Deficiente	31-mar-17	ND
Abril	93	160	0,58	1	58%	Deficiente	0,030%	Deficiente	28-abr-17	ND
Mayo	48	160	0,30	1	30%	Deficiente	0,016%	Deficiente	31-may-17	ND
Junio		160								
Julio		160								
Agosto		160								
Septiembre		160								
Octubre		160								
Noviembre		160								
Diciembre		160								
Total Año	458	1920	0,24	1	24%	Deficiente	24%	Deficiente		



ANALISIS - REPORTE DE LOGROS		AÑO	2017
ANALISIS DE RESULTADOS	ACCIONES TOMADAS		
<b>ENERO</b>			
De las horas laboradas se logró a tender 0.64 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, dado que lo mínimo esperado, es una correspondencia de hora por persona.	No Disponible		
<b>FEBRERO</b>			
De las horas laboradas se logró a tender 0.56 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, dado que lo mínimo esperado, es una correspondencia de hora por persona.	No Disponible		
<b>MARZO</b>			
De las horas laboradas se logró a tender 0.76 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, dado que lo mínimo esperado, es una correspondencia de hora por persona.	No Disponible		
<b>ABRIL</b>			
De las horas laboradas se logró a tender 0.58 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, dado que lo mínimo esperado, es una correspondencia de hora por persona.	No Disponible		
<b>MAYO</b>			
De las horas laboradas se logró a tender 0.3 personas por hora, en promedio. Lo que evidencia un resultado poco satisfactorio, dado que lo mínimo esperado, es una correspondencia de hora por persona.	Hasta el momento, no se han tomado medias o acciones al respecto, pero se sugiere: fijar metas de atención, de forma periódica y creciente, así como las respectivas estrategias para su alcance, tomando como punto mínimo de referencia, 1 persona atendida por cada hora.		

## Capítulo 4. Diagnostico Final

La asistencia administrativa brindada al Centro de Convivencia ciudadana durante el periodo respectivo, busco apoyar a la coordinación de la entidad, con el desarrollo de los objetivos planteados, enfocados en la actualización del marco axiológico, la organización del organigrama con las respectivas funciones del personal, la formulación de estrategias y acciones para enfrentar las situaciones internas en las que se encuentra sumergida, finalmente el diseño y aplicación, de las medidas así como los mecanismos de evaluación que se consideraron necesarios. Todo lo anterior, se logró consolidar teniendo en cuenta los factores internos y externos del Centro de convivencia.

Para identificar las falencias fundamentales de la entidad, se realizó un diagnostico organizacional y una evaluación de la comunicación interna, que permitió reconocer las debilidades emergentes, así como también reflejo las opiniones y perspectivas de los miembros del personal. Esta se constituye como una fuente de información base, sobre la cual la coordinación empleara medidas de ahora en adelante.

Bajo la supervisión y aprobación del coordinador, se logró estructurar y actualizar el marco axiológico: la misión, visión, valores, organigrama y su respectivo manual de funciones, herramientas que de ahora en adelante serán el fundamento del desarrollo de las funciones y el cumplimiento de las metas que debe alcanzar el programa para con la comunidad.

Los conflictos laborales que se observaron, e identificaron en el personal, serán debidamente corregidos, a través de la aplicación organizada, y focalizada, del plan de acción para la comunicación interna y la recuperación del clima laboral, plan que se diseñó en

consideración y adaptación a las condiciones propias de la entidad. Dentro del cual se plantea la capacitación y formación del personal, así como el reconocimiento y la valoración de los méritos y los aportes de cada uno de ellos. Contando con las herramientas respectivas, para su análisis, evaluación y posible estandarización o corrección. Todo esto, permitirá elevar y aprovechar en mayor medida el potencial de desempeño y cumplimiento de cada miembro del Centro de convivencia.

De esta forma, se fortalecerán los lazos internos, y se fomentara en mayor medida y de manera más productiva, el trabajo en equipo, así como el logro positivo de las metas, lo que permitirá un mayor cumplimiento a la comunidad, y sobre lo cual posteriormente se podrá articular un proceso de ampliación de cobertura, en pro de un mayor reconocimiento en la ciudadanía.

Por otro lado, el acompañamiento brindado en las actividades con la comunidad, en convenio con las instituciones de orden local, que se encuentran articuladas con el programa, permitió generar mayor impacto en las personas y mayores beneficios para las mismas, de aquí que se identifique a la sinergia como una estrategia eficiente en el cumplimiento de la misión y visión del Centro de Convivencia Ciudadana.

Finalmente, los indicadores formulados y aprobados, permitirán evaluar puntualmente el desempeño del personal, en correspondencia con los recursos implementados y asignados para el mismo, así como también permitirá establecer el nivel de calidad y su evolución, con respecto a los objetivos que la entidad fije en el tiempo.

La primera aplicación que se logra hacer de estos indicadores como mecanismos de diagnóstico, proporcionaron resultados e información de gran relevancia para el proceso de reconocimiento de puntos débiles, y además suministrar un base sólida, sobre la cual mejorar el proceso de toma de decisiones, beneficio que seguirá teniendo de ahora en adelante, a través de la correcta y oportuna aplicación de estos instrumentos de control.

## Conclusiones

La entidad, como programa nacional de Centros de Convivencia ciudadana, posee una labor y una responsabilidad con la comunidad de la ciudad, ya que debe incentivar el rescate de los valores ciudadanos, de cooperación, solidaridad y organización social, estas entre otras son los objetivos fundamentales por alcanzar, pero si estos objetivos no se articulan y cohesionan a un proceso de planeación estratégica, se rompe la estructura organizacional y su razón de ser. De igual forma no se logra alcanzar, un compromiso y sentido de pertenencia entre el personal y la organización, por eso se actualizó y completó estos elementos organizacionales del marco axiológico bajo criterio propio, con la inclusión de la opinión del personal.

En relación con el proceso de comunicación interna y el clima laboral, se identificó que las lesiones actuales, fueron ocasionadas por las barreras en la transmisión de la información, la subjetividad de la misma y, la desviación con respecto a lo que se hace, por lo tanto se propone un grupo de estrategias para la corrección, con la inclusión y el correcto uso de los medios internos, apoyado en un plan de acción específico.

Finalmente, el desconocer el nivel de desempeño o de cumplimiento de las dependencias de la entidad, impide controlar sus resultados, motivo por el cual se formulan y aplican un grupo de indicadores, que dan el primer acercamiento a una base de datos solida sobre la cual mejorar la gestión del Centro de Convivencia Ciudadana.

## Recomendaciones

Considerando las firmes intenciones de prolongar el funcionamiento y la gestión del Centro de Convivencia ciudadana, en la ciudad, se hace necesario la aplicación de ciertas medidas correctivas y preventivas, encaminadas a la mejora continua de los procesos y de la satisfacción de los usuarios. Inicialmente se hace necesario la estructuración de la planeación estratégica la entidad para el corto y largo plazo, fundamentado en el marco axiológico construido, formulando objetivos específicos, medibles con el alcance y desarrollo de las metas, y acciones necesarias.

Es de vital importancia, reconocer y fomentar la participación activa del personal en este proceso de planeación, para consolidar objetivos grupales, y fomentar el apoyo en el desarrollo de las funciones y el alcance de las metas, por lo cual se necesita el compromiso del personal con el marco axiológico, fundamentado en una cultura organizacional idónea, donde primen los valores grupales.

Par esto es fundamental que se ponga en marcha el plan de acción de comunicación y motivación interna, pues se requiere subsanar las relaciones laborales, para construir un proceso sólido y con proyección estratégica. Comunicando siempre, todos los objetivos, metas, acciones, y resultados pertinentes, a todo el personal, conociendo ya, la relación directa entre estas, y la motivación, cumplimiento y desempeño de las funciones.

Por último, se sugiere aplicar todos los mecanismos de evaluación y seguimiento diseñados, de acuerdo a la periodicidad establecida, para obtener una base sólida, sobre la cual

tomar decisiones y plantear acciones correspondientes, que permitan controlar las posibles desviaciones que se presenten, entre lo que se programa y lo que se hace.

## Referencias

- Acuerdo 137 (Congreso de la Republica 14 de Enero de 2010). Recuperado el 31 de Enero de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=38799>
- Alcaldia Municipal- Centro de Convivencia Municipal . (s.f.). *¿Quienes somos?* Recuperado el 18 de Enero de 2017, de <http://centrode-convivencia-ciudadana.webnode.com.co/%C2%BFquienes-somos-/>
- Decreto 1567 (Congreso de la republica 05 de Agosto de 1998).
- Departamento Nacional de Planeacion. (2016). *Guia Metodologica para el seguimiento a la gestion del DNP*. Recuperado el 01 de Junio de 2017, de <file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/1DNP.pdf>
- (2016). *Informe de Pasantias Convivencia Ciudadna*. Recuperado el 31 de Enero de 2017, de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/>
- (s.f.). *La estrategia de la comunicacion*. Recuperado el 03 de Junio de 2017, de [https://onedrive.live.com/?authkey=%21AApc\\_U3mz6Ro5nA&cid=1D3083AA836B34C6&id=1D3083AA836B34C6%21360&parId=1D3083AA836B34C6%21254&o=OneUp](https://onedrive.live.com/?authkey=%21AApc_U3mz6Ro5nA&cid=1D3083AA836B34C6&id=1D3083AA836B34C6%21360&parId=1D3083AA836B34C6%21254&o=OneUp)
- Ley 1453 (24 de Junio de 2011). Recuperado el Enero 31 de 2017, de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1453\\_2011.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1453_2011.html)
- Ley 418 (Congreso de la republica 26 de Diciembre de 1997). Recuperado el 31 de Enero de 2017, de <http://www.unidadvictimas.gov.co/es/ley-418-de-1997/13663>
- Ley 548 (Congreso de la Republica 23 de Diciembre de 1997). Recuperado el 31 de Enero de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6372>
- Ministerio de Justicia y Derecho. (s.f.). *www.casasdejusticia.gov.co*. Recuperado el 18 de Enero de 2017, de <https://www.casasdejusticia.gov.co/CentrosDeConvivencia/Documentos>
- Ravines, M. G. (2009). Clima Organizacional en las Entidades Públicas. *Actualidad Gubernamental*, 6. Recuperado el 27 de Enero de 2017, de <file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/marco%20conceptual.pdf>
- Thompson, I. (s.f.). *www.promonegocios.net*. Recuperado el 31 de Enero de 2017, de <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- www.casasdejusticia.gov.co*. (s.f.). Recuperado el 18 de Enero de 2017, de <https://www.casasdejusticia.gov.co/CentrosDeConvivencia/Inicio>

# Apéndices

## Apéndice A. Encuestas dirigidas a dependencias

**ENCUESTA DIRIGIDA A LA DEPENDENCIA DE:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es su visión u opinión sobre el presente del Centro de Convivencia Ciudadana?

\_\_\_\_\_

2. ¿Qué valores predominan en usted?

\_\_\_\_\_

3. ¿Conoce debidamente todos los procedimientos de los cuales es responsable?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ NS/NR \_\_\_\_\_

¿De qué manera se los dieron a conocer? \_\_\_\_\_

4. ¿Conoce plenamente la normatividad que rige a la entidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cómo la conoció? \_\_\_\_\_

5. Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿cuál es el grado de cumplimiento?

Alto \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo considera la situación de la entidad dentro del contexto social?

Excelente \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_  
Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo califica su nivel de motivación y compromiso para con el funcionamiento del Centro de convivencia ciudadana?

Alto \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

8. ¿Existe continuidad en los proyectos de la entidad independiente a la política de gobierno?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles son los puntos fuertes del Centro de Convivencia ciudadana?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Cuáles son los puntos débiles del Centro de Convivencia ciudadana?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Cómo desea que evolucione la entidad en los próximos 5/10 años?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Participa en la planeación de la entidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿De qué forma lo hace? \_\_\_\_\_

13. En el momento de programar actividades para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones Ud. lo hace de manera:

Individual \_\_\_\_\_ Grupal \_\_\_\_\_

14. ¿Se fija objetivos a lo largo del tiempo para el cumplimiento de sus funciones?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**Apéndice B. EVALUACION DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL CENTRO DE CONVIVENCIA**

	SI	NO		SI	NO
Se convocan a reuniones de trabajo			Hay coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace		
Las funciones están definidas			Se fomenta el trabajo en equipo		
Se comunica a tiempo la información que necesito para el desempeño de mi trabajo			Tiene idea de cómo ven la comunidad a la organización		
La información que recibida desde distintas dependencias del centro es homogénea			Existen prácticas de comunicación informal como los comentarios o chismes dentro de las conversaciones diarias del personal		
Se informa sobre la utilidad y relevancia de mi trabajo en la organización			La comunicación formal interna tiene en cuenta la misión, políticas y valores de la organización		
Se tiene una idea general de las funciones de los servicios/ dependencias del Centro			Los empleados están satisfechos con la comunicación interna		
La dirección valora las propuestas de los profesionales			Se le informa de todos los proyectos que hay en marcha		
Cuando un nuevo compañero se incorpora a la entidad se informa al resto sobre cuáles son sus funciones			La información que me entregan es clara, significativa y coherente		
Existe una comunicación adecuada entre los distintos servicios/ dependencias del Centro de Convivencia			Hay coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace		
La conducta de los compañeros, es molesta en cuanto a: lenguaje verbal y no verbal			Me gustaría participar en el proceso de mejora continua de la entidad, de manera propositiva		
Existe una cultura de cooperación y servicio			Le llega información de las demás dependencias		
Le molestaría ser evaluado en cuanto su desempeño y relaciones laborales			Existe falta de interés en los empleados frente al proceso de comunicación interna		

¿Qué barreras consideras que existen actualmente en la comunicación interna?	
Filtración	
Desinformación	
Información a destiempo	
Hermetismo	
Falta de claridad	
Interrupción en la comunicación del mensaje	
Impacto ambiental	
<u>¿Otro? ¿Cuál?</u>	

¿Qué canales de comunicación utilizas dentro de la entidad?	
Correo electrónico	
Reuniones formales	
Reuniones informales	
Página web	
Notas	
Teléfono	
Redes sociales	
Chat interno	
Cartelera	
Buzón de sugerencias	
<u>¿Otro? ¿Cuál?</u>	

Cual sería tu aporte para que haya un proceso de mejora en la comunicación interna del centro de convivencia ciudadana

**¡Muchas gracias por tu colaboración!**

## Apéndice C. Encuesta de la satisfacción del centro de convivencia Ciudadana



### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CENTRO DE CONVIVENCIA CIUDADANA

1. ¿Cómo califica nuestro servicio?

Excelente \_\_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Malo \_\_\_\_\_

Deficiente \_\_\_\_\_

2. ¿EL personal que lo atendió fue amable y estuvo dispuesto a colaborarle?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

3. ¿El servicio ofrecido logro satisfacer sus necesidades?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

### Apéndice D. Base de datos usuarios atendidos

NUMERO DE USUARIOS ATENDIDOS							
	Comisaria Familia	Conciliación	Psicología	Inspección	Biblioteca	Ludoteca	TOTAL
Enero	79	103	29	178	17	10	416
Febrero	56	91	22	137	10	35	351
Marzo	85	123	66	134	25	18	451
Abril	56	93	44	97	12	25	327
Mayo	26	48	30	63	20	30	217
<b>Total usuarios</b>	302	458	191	609	84	118	1762
<b>Promedio/ semana</b>	15	23	10	30	4	6	88,1