Propuesta de actualización del Manual de Funciones del área de Talento Humano en la Alcaldía de Honda (Tolima) 2025

Julieth Vanessa García Cárdenas

Sandra Paola Cañón

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Faculta de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C

2026

Propuesta de actualización del Manual de Funciones del área de Talento Humano en la Alcaldía de Honda (Tolima) 2025

Julieth Vanessa García Cardenas

Sandra Paola Cañón

Tutora

Liz Katherine Ariza Matamoros

Trabajo de grado para optar al título de

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Faculta de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C

2026

Resumen

Este documento presenta la investigación enfocada en la situación actual del manual de funciones que es utilizado en la Alcaldía Municipal de Honda, y que se encuentra desactualizado, esto porque se creo en 2017 y se publico en el 2019 a través de un decreto municipal, pero desde ese momento no se ha realizado ninguna actualización o modificación, además de que se evidencio una falta de alineación con la normatividad existente y la gestión actual de los diferentes procesos o actividades relacionadas con el talento humano, que así mismo existen problemas en la aplicación o divulgación del manual dentro de la entidad.

De tal manera, que al identificar esas problemáticas, se formulo el objetivo de elaborar una propuesta de actualización del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales, el cual tuviera un enfoque sobre el área de talento humano, dónde se incluyeran las funciones y competencias, se adaptara según la normatividad existente y que desde el 2017 a la actualidad ha sufrido cambios, con el propósito de mejorar la gestión del talento humano en la entidad.

Por lo cual, para llegar a ese desarrollo, se presentó una metodología con un enfoque mixto, que involucro actividades de carácter cualitativo y cuantitativo, esto con la finalidad de cubrir varias herramientas para la obtención de la información, como las encuestas, el análisis documental y la revisión normativa, esto porque se buscaba identificar la percepción del personal directo de la entidad y así encontrar los vacíos documentales y normativos existentes. Lo que finalmente permitió validar la problemática existente y la posibilidad de formular un manual nuevo enfocado en el área de talento humano que aportara a mejorar la gestión y modernización de los procesos.

Palabras clave: talento humano, manual de funciones, modelo de gestión estratégica del talento humano, gestión por competencias y SG-SST.

Abstract

This document presents a study focused on the current state of the job description manual used by the Municipality of Honda, which is outdated. It was created in 2017 and published in 2019 through a municipal decree, but since then, no updates or modifications have been made. Furthermore, there is a clear lack of alignment with existing regulations and the current management of various human resource-related processes and activities. Additionally, there are problems with the manual's application and dissemination within the organization.

Therefore, having identified these issues, the objective is to develop a proposal for updating the Specific Job Description and Competency Manual. This updated manual will focus on the human resource area, including job descriptions and competencies, and will be adapted to current regulations, which have changed since 2017. The aim is to improve human resource management within the organization.

Therefore, to achieve this development, a mixed-methods approach was implemented, incorporating both qualitative and quantitative activities. This approach aimed to utilize various data collection tools, such as surveys, document analysis, and regulatory review. The goal was to identify the perceptions of the entity's direct staff and thus pinpoint existing gaps in documentation and regulations. This ultimately validated the existing problems and the feasibility of developing a new human resources manual that would contribute to improved management and process modernization.

Keywords: human resources, job descriptions, strategic human resources management model, competency-based management, occupational health and safety management system (OHSMS), equity and gender equality.

Lista de Contenido

1. Caracterización del Equipo de Trabajo 11

2. Planteamiento del Problema 12

2.1 Problema de Investigación 12

2.2 Pregunta de Investigación 15

3. Justificación 16

4. Objetivos 19

4.1 Objetivo General 19

4.2 Objetivos Específicos 19

5. Marco Referenciales 20

5.1 Marco Teórico 20

5.1.1 El manual de funciones como herramienta estratégica en la gestión pública 21

5.1.2 Importancia del manual de funciones en el sector público colombiano 22

5.1.3 Modelo de gestión estratégica del talento humano 23

5.1.4 Gestión por competencias 24

5.1.5 Teletrabajo y su incorporación en el manual de funciones 25

5.1.6 Equidad de género como principio transversal 25

5.1.7 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) 26

5.1.8 Evaluación del desempeño 26

5.1.9 Articulación del manual de funciones con los sistemas integrados de gestión 27

5.1.10 Gestión del desempeño en el sector público 28

5.1.11 Digitalización y transformación digital del talento humano 29

5.1.12 Gestión del conocimiento en talento humano 30

5.2 Marco Legal 30

6. Metodología de la Investigación 32

6.1 Tipo de Investigación 32

6.2 Alcance de la Investigación 32

6.3 Diseño Metodológico 32

6.4 Población y la Muestra 33

6.5 Técnicas de Recolección de Datos 34

6.6 Aplicación Metodológica 35

7. Presentación de Resultados 37

7.1 Recolección de Información Primaria 43

7.1.1 Encuesta 43

7.2 Análisis Documental del Manual de Funciones “Área de Talento Humano” 64

7.3 Análisis Basado en la Triangulación Entre Percepción del Personal, Revisión Documental, Marco Normativo y Marco Teórico 68

7.3.1 Conocimiento y uso del manual 69

7.3.2 Actualización y pertinencia del manual 70

7.3.3 Correspondencia entre funciones y realidad laboral 71

7.3.4 Rol estratégico del Área de Talento Humano 71

7.3.5 Gestión por competencias 72

7.3.6 Enfoque de equidad e inclusión 73

7.3.7 Modernización de la gestión (Teletrabajo, SG-SST, MIPG) 74

7.4 Aspectos Importantes Para la Actualización del Manual 74

7.4.1 Objetivo propuesto para el Manual de Funciones 75

7.4.2 Justificación propuesto para el Manual de Funciones 75

7.4.3 Alcance propuesto para el Manual de Funciones 76

7.4.4 Estructura propuesto para el Manual de Funciones 76

7.4.5 Plan de implementación propuesto para el Manual de Funciones 76

7.4.6 Indicadores de seguimiento propuesto para el Manual de Funciones 77

7.5 Manual de Funciones para el Área de Talento Humano 77

Conclusiones 79

Recomendaciones 81

Referencias 82

Anexos 87

Lista de Anexos

Anexo 1. Autorización de la Empresa 89

Anexo 2. Formato de la Encuesta 89

Anexo 3. Evidencia de las encuestas 90

Anexo 4. Resultados tabulados de las encuestas 90

Anexo 5. Manual de Funciones para el Área de Talento Humano 90

Lista de Figuras

Figura 1. *Organigrama de la Alcaldía Municipal de Honda* 41

Figura 2. *Resultados para Tipo de cargo* 45

Figura 3. *Resultados para Tiempo en la entidad* 46

Figura 4. *Resultados para Conocimiento del Manual (2027)* 47

Figura 5. *Resultados para Frecuencia de consulta* 49

Figura 6. *Resultados para Actualización normativa* 50

Figura 7. *Resultados para ¿El manual contiene funciones que ya no corresponden a la realidad?* 51

Figura 8. *Resultados para Correspondencia con la estructura actual de Talento Humano* 52

Figura 9. *Resultados para ¿Las funciones del manual coinciden con sus tareas actuales?* 53

Figura 10. *Resultados para Reflejo del rol estratégico de Talento Humano* 55

Figura 11. *Resultados para Claridad de competencias (funcionales, comportamentales e institucionales)* 56

Figura 12. *Resultados para ¿El enfoque que competencias mejoraría la gestión de selección, capacitación y desempeño?* 57

Figura 13. *Resultados para Lenguaje inclusivo* 58

Figura 14. *Resultados para ¿Es necesario incluir lineamientos de equidad de género?* 59

Figura 15. *Resultados para Articulación con el MIPG* 60

Figura 16. *Resultados para Inclusión de control interno, mejora continua y gestión del riesgo* 62

Figura 17. *Resultados para Prioridad de actualización del manual* 63

Figura 18. *Competencias comportamentales por niveles jerárquicos de empleos* 65

Lista de Tablas

Tabla 1. *Principios administrativos y estratégicos de la Alcaldía Municipal de Honda* 37

Tabla 2. *Resultados para Tipo de cargo* 44

Tabla 3. *Resultados para Tiempo en la entidad* 46

Tabla 4. *Resultados para Conocimiento del Manual (2027)* 47

Tabla 5. *Resultados para Frecuencia de consulta* 48

Tabla 6. *Resultados para Actualización normativa* 49

Tabla 7. *Resultados para ¿El manual contiene funciones que ya no corresponden a la realidad?* 51

Tabla 8. *Resultados para Correspondencia con la estructura actual de Talento Humano* 52

Tabla 9. *Resultados para ¿Las funciones del manual coinciden con sus tareas actuales?* 53

Tabla 10. *Resultados para Reflejo del rol estratégico de Talento Humano* 54

Tabla 11. *Resultados para Claridad de competencias (funcionales, comportamentales e institucionales)* 55

Tabla 12. *Resultados para ¿El enfoque que competencias mejoraría la gestión de selección, capacitación y desempeño?* 57

Tabla 13. *Resultados para Lenguaje inclusivo* 58

Tabla 14. *Resultados para ¿Es necesario incluir lineamientos de equidad de género?* 59

Tabla 15. *Resultados para Articulación con el MIPG* 60

Tabla 16. *Resultados para Inclusión de control interno, mejora continua y gestión del riesgo* 61

Tabla 17. *Resultados para Prioridad de actualización del manual* 63

1. Caracterización del Equipo de Trabajo

Sandra Paola Cañono es una profesional en Administración de Empresa, quien tiene mas de 20 años de experiencia y trayectoria profesional, que se caracteriza o distingue por su liderazgo, responsabilidad, y pasión por el crecimiento personal y profesional. Ella ha sobresalido en diferentes áreas de gestión, dónde se ha promovido el trabajo en equipo y se han ofrecido soluciones eficientes. Ella tiene una actitud muy proactiva y demuestra voluntad de aprender que le han permitido afrontar nuevos desafíos con eficacia, pero siempre conservando un compromiso y responsabilidad. Mientras se desarrollo la investigación, ella trabaja en el sector de Planeación de la Alcaldía de Honda (Tolima), y desde esa posición laboral, ayuda en la implementación de estrategias que permiten mejorar la gestión publica en la zona y así mismo promueve el desarrollo institucional.

Julieth Vanessa García Cárdenas es una administradora de empresas con amplios conocimientos en planificación. Su perspectiva se enfoca en la adaptabilidad a diferentes entornos, destacándose en la interpretación de información para tomar decisiones estratégicas. Es una profesional que tiene ética y valores, es responsable en términos sociales, es proactiva, está organizada, tiene un sentido de pertenencia hacia las organizaciones y está siempre aprendiendo y creciendo.

2. Planteamiento del Problema

2.1 Problema de Investigación

El Manual de Funciones y Competencias Laborales del área de Talento Humano de la Alcaldía de Honda (Tolima) es un documento clave para entender el funcionamiento interno de cualquier entidad pública y privada. Su objetivo principal es identificar las tareas, responsabilidades, requerimientos y competencias de cada puesto de trabajo, con el fin de desarrollar de manera eficiente y eficaz, la visión y misión de la organización.

La transformación de la gestión pública en Colombia ha convertido al área de Talento Humano en un eje transversal de las reformas institucionales. Ya no se concibe como una dependencia exclusivamente operativa, sino como un componente estratégico de la planificación organizacional, el fortalecimiento de competencias laborales, la promoción del bienestar del personal y la implementación de políticas transversales, como la equidad de género, el teletrabajo o la gestión del conocimiento. En este contexto, el soporte normativo que ofrece el Manual Específico de Funciones debe ser actualizado y pertinente para responder a las nuevas exigencias del entorno institucional.

No obstante, el Manual de Funciones y Competencias Laborales del área de Talento Humano de la Alcaldía de Honda (Tolima) fue adoptado en el año 2017 y no ha tenido ninguna actualización. Un manual desactualizado, no solo va en contravía del mandato constitucional, sino que además infringe principios fundamentales del servicio público, como la efectividad, la eficiencia y la transparencia, lo que podría tener repercusiones en términos de responsabilidades administrativas, disciplinarias o incluso penales para el organismo, como también para sus funcionarios.

El manual vigente, no incorpora los recientes cambios normativos ni las

transformaciones organizacionales, por lo que no está alineado con las nuevas regulaciones en contratación pública, gestión documental, participación ciudadana y protección de datos personales. Como consecuencia, los procesos que ejecutan los funcionarios carecen de coherencia con lo establecido en el manual, lo que limita su aplicabilidad y reduce su efectividad como herramienta de gestión en el área de Talento Humano. Esta situación refleja no sólo una brecha evidente, sino que además reviste una gravedad de índole legal, si se considera que según lo establecido en el artículo 122 de la Constitución Política de Colombia, los servidores públicos solo pueden realizar funciones que les sean asignadas por ley o el reglamento (Asamblea Constituyente de Colombia, 1991).

La Alcaldía de Honda, en calidad de entidad territorial del departamento del Tolima, desempeña un papel esencial en la administración del desarrollo a nivel local, esto porque las actividades de la entidad, como cualquier otra en el ámbito público, depende principalmente de elementos clave o que se consideran importantes e infaltables, como una organización bien estructurada y con asignaciones funcionales precisas, que garantizan una ejecución de actividades según los roles de cada empleado. En relación con lo anterior, el área de talento humano se destaca en la Alcaldía como una de las áreas esenciales porque dirigen procesos como la contratación de personal, evaluación del desempeño y la capacitación de los servidores públicos. De tal manera, que para el desarrollo de esas responsabilidades, es importante tener presente la normatividad vigente, y el Manual de Funciones y Competencias Laborales Especifico para el área, seria o es una herramienta valiosa, dónde se pueden describir y encontrar este tipo de datos.

El marco legal que regula la administración del talento humano ha sufrido cambios significativos desde su emisión en 2017. La Ley 909, que sirve de base para el manual vigente, ha sufrido alteraciones, siendo la última de ellas la Ley 2418 de 2024 (Congreso de Colombia, 2004; Congreso de Colombia, 2024). La gestión por competencias, la organización de las

plantas de personal y el enfoque estratégico del recurso humano son aspectos que se introducen con esta reforma.

Además, la Alcaldía de Honda debe impulsar y promover la capacitación continua de los funcionarios en la actualización de su manual. Esto no solo generará una mayor eficiencia de los procesos, sino también al desarrollo de un entorno de trabajo más motivador y equitativo. Actualizar el manual permitirá codificar formas claras de gestión, evaluación y mejora del desempeño laboral, lo cual es esencial para garantizar un alto nivel de excelencia en los servicios que brinda la organización dentro de la comunidad.

Por lo tanto, más que reiterar un diagnóstico ya claro, el enfoque principal de este proyecto busca formular una propuesta de actualización del manual de funciones del área de Talento Humano de la Alcaldía de Honda (Tolima), La propuesta buscará integrar los nuevos lineamientos normativos, las exigencias organizacionales actuales y las recomendaciones técnicas por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), tales como el enfoque por competencias, el teletrabajo, la equidad de género, la gestión de la salud y seguridad en el trabajo (SG-SST), y la articulación con sistemas de evaluación del desempeño.

En tal sentido, un documento posterior a más de ocho años de su expedición difícilmente se adecúa a la estructura orgánica vigente, con los nuevos perfiles ocupacionales y las funciones parametrizadas de acuerdo a la normatividad actual, lo cual puede implicar riesgos jurídicos, administrativos y de gestión para la entidad. Actualizar el manual de funciones nos permitirá mejorar la coordinación y facilitar la incorporación de nuevo personal, fortalecer la gestión institucional y garantizar el cumplimiento legal en la asignación de funciones.

2.2 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los requerimientos normativos, técnicos y estratégicos necesarios para efectuar la actualización del Manual Específico de Funciones Laborales del área de Talento Humano de la Alcaldía de Honda (Tolima)?

3. Justificación

Las diferentes organizaciones existentes en el entorno, en las que se incluyen además instituciones publicas como las que trabajan para el Estado Colombia, y que tienen la misma estructura organizacional que cualquier otra, dónde la administración de talento humano busca el progreso hacia una perspectiva con un enfoque estratégico, en lo que se integran aspectos como la planificación, el desarrollo de capacidades y la distribución de las funciones, son elementos esenciales para que se alcancen las metas administrativas y operacionales de la entidad.

Por lo cual, el Manual de Funciones se considera un instrumento importante o relevante porque establece con claridad la funcionalidad de la institución y de sus áreas, esto porque se muestra una estructura jerárquica, una distribución de responsabilidades por roles específicos, entre otros aspectos. Aunque, en el caso del Manual de Funciones actual de la Alcaldía Municipal de Honda (Tolima), no se aplica algo como lo expresado previamente, porque su última actualización fue en el 2017, lo que realmente genera conflicto porque desde esa fecha hasta la actualidad (2025), se han presentado actualizaciones normativas en temas laborales como SG-SST, teletrabajo, MIPG, entre otros y la estructura carece de modernización.

De tal manera, que se identifica inicialmente la necesidad de revisar y analizar con un enfoque evaluativo, las diferentes circunstancias, temas, y demás que sean necesarios actualizar en el manual, puesto que utilizar un documento de estos desactualizado, se considera información obsoleta, lo cual impacta la capacidad y eficacia de los empleados para el enfrentamiento de los retos en el día a día. Asimismo, el hecho de que uno de los investigadores participe directamente en la alcaldía también demuestra cómo la falta de actualización del manual tiene un impacto en la designación de roles, las evaluaciones del desempeño y los procedimientos.

Todo lo anterior, se relaciona directamente con apreciaciones realizadas por autores como Dessler y Varela (2011), quienes indicaron que el manual de funciones es una herramienta de uso estratégico en la gestión de talento humano, que permite enlazar de manera linear las obligaciones de cada rol o puesto de trabajo con los propósitos y objetivos de las empresas, así como con el rendimiento esperado por la misma. Su beneficio proviene de que posibilitará la creación de una descripción formal de las funciones, capacidades y obligaciones correspondientes a cada puesto.

Del mismo modo, Chiavenato (2008) comparte que los manuales administrativos son herramientas importantes y esenciales para el correcto funcionamiento de las empresas en cualquiera de sus tamaños o niveles jerárquicos, esto porque en el ámbito especifico de la gestión publica es fundamental la implementación de los manuales porque hacen posible ver el funcionamiento de cada área y además establece una distribución orientada en la gestión estratégica según responsabilidades y procedimientos. Ya que no solo permite que las tareas cotidianas sean más manejables, sino que también asegura una asignación más adecuada de los recursos humanos y materiales, reduciendo roles laborales y optimizando la eficiencia en la oferta de servicios a la sociedad.

Por consiguiente, el no tener este documento según la importancia del mismo a partir de lo expresado por los autores anteriormente, es algo que obstaculiza la integración de los cargos y responsabilidades que tengan los empleados actuales y nuevos, esto que a su vez puede generar dificultad en la ejecución de proyectos. Entonces, el actualizar el manual, es una medida correctiva, porque ya paso de ser preventiva al ser una publicación con 8 años de antigüedad y que omite leyes importantes salientes desde el 2017 al 2025, es así que esto podría disminuir los peligros asociados con temas administrativos, operativos y disciplinarios en el entorno de la entidad. Asimismo, contribuye a que el área de talento humano esté en sintonía con los perfiles laborales presentes, las políticas del Departamento Administrativo de la

Función Pública (DAFP) y las leyes más recientes, como la Ley 2418 de 2024 (Congreso de Colombia, 2024).

La actualización del manual tiene que incorporar perspectivas fundamentales, como el teletrabajo, el enfoque basado en competencias, los mecanismos para valorar el rendimiento y las determinaciones de equidad de género y del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Se proporcionará un informe técnico al concluir el proyecto, que se utilizará para renovar el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales en la sección de Talento Humano. Esto ayudará a seguir las normativas y mejorar la administración del talento en la Alcaldía del municipio de Honda, Tolima.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de actualización del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales del departamento de Talento Humano en la Alcaldía de Honda (Tolima).

4.2 Objetivos Específicos

- Analizar las necesidades actuales del área de Talento Humano en el Municipio de Honda (Tolima), de acuerdo con su organización estructural, sus procedimientos de misión, competencias a nivel institucional y los roles que efectivamente ejerce su personal.
- Incorporar en la actualización sugerida nuevas técnicas de gestión pública, por ejemplo, el sistema de gestión de seguridad y salud laboral (SG-SST), las evaluaciones del rendimiento, el trabajo remoto, los criterios de equidad de género y el enfoque basado en competencias.
- Crear un documento técnico para la actualización del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales del área de Talento Humano, siguiendo las leyes actuales, con el fin de modernizar la gestión, garantizar la transparencia y optimizar la administración de los recursos humanos en el Municipio de Honda.

5. Marco Referenciales

5.1 Marco Teórico

La gestión del talento humano en el ámbito público colombiano ha sufrido un cambio considerable en las últimas décadas, motivada por la necesidad de adaptarse a nuevas exigencias sociales, tecnológicas y legales que han replanteado los estándares de eficacia y transparencia gubernamental. Como menciona Chiavenato (2017), las organizaciones actuales, incluidas las entidades del sector público, han tenido que transitar hacia enfoques de gestión del talento más estratégicos y holísticos, reconociendo que el capital humano es el principal impulsor de la productividad en las instituciones. En este contexto, el Manual de Funciones y Competencias Laborales se presenta como una herramienta clave para asegurar un funcionamiento administrativo claro y que responda a las exigencias actuales de la administración pública. Este manual, que se entiende como el documento institucional que detalla con exactitud las funciones, responsabilidades, requisitos y competencias de cada cargo público, se convierte en un recurso estructural que facilita la alineación del talento humano con los objetivos estratégicos y operativos de la entidad (Dessler y Varela, 2011).

En relación con la Alcaldía de Honda (Tolima), la ausencia de una actualización del manual de funciones desde 2017 crea una desventaja entre las verdaderas necesidades de una administración pública actual y los perfiles funcionales que se encuentran en dicho documento. Esta situación no solo impacta la eficacia de la institución, sino que puede estar en desacuerdo con el principio constitucional de legalidad estipulado en el artículo 122 de la Constitución Política de Colombia (1991), que indica que los funcionarios públicos solo deben cumplir funciones que estén claramente establecidas por ley o reglamento. Por lo tanto, la renovación del manual no se restringe a un aspecto técnico, sino que involucra responsabilidades legales y

administrativas dirigidas a elevar la calidad de los servicios públicos y a asegurar el respeto de los principios fundamentales del Estado colombiano (Asamblea Constituyente de Colombia, 1991).

En este contexto, el Manual de Funciones cobra importancia al ser analizado desde una perspectiva teórica que fusiona conceptos clave como talento humano, competencias laborales, desempeño, equidad, modernización administrativa y sistemas integrados de gestión. Estos elementos, que constituyen la base conceptual esencial del análisis, permiten entender la relevancia de actualizar los perfiles institucionales, adaptarlos a las transformaciones del entorno y reforzar la gestión pública municipal sobre una base técnica y normativa sólida.

5.1.1 El manual de funciones como herramienta estratégica en la gestión pública

El Manual de Funciones es un elemento esencial en la estructura administrativa de las organizaciones públicas, ya que establece la naturaleza, el objetivo, las competencias y las obligaciones de cada puesto, aclarando lo que se espera del empleado público y cómo debe ayudar a alcanzar los objetivos de la institución. De acuerdo con Dessler y Varela (2011), estos manuales son fundamentales para organizar de manera adecuada procesos como la selección, el rendimiento, el entrenamiento, la carrera profesional y la planificación del recurso humano. Por ende, no se trata de documentos meramente descriptivos, sino de herramientas estratégicas que integran los elementos más relevantes de la gestión del personal.

En el ámbito público en Colombia, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2023) ha señalado que el manual es un documento requerido por todas las entidades, cuyo cumplimiento es esencial para asegurar los principios constitucionales de eficiencia, eficacia, transparencia, moralidad y publicidad. Un manual que esté al día ayuda a que las actividades institucionales se distribuyan de forma coherente, precisa y alineada con

los objetivos estratégicos, previniendo improvisaciones y prácticas administrativas informales. Además, refuerza la transparencia, al clarificar los roles dentro de la institución y facilitar la rendición de cuentas hacia la ciudadanía.

La relevancia del manual también se encuentra en que es la base para diseñar procesos de selección basados en méritos, donde se evalúan las habilidades, requisitos y capacidades de los postulantes. Una entidad que no mantenga este documento actualizado se arriesga a reclutar personal cuyos perfiles no se ajustan a las necesidades reales, lo que podría deteriorar la calidad del servicio público. En este sentido, la revisión del manual de la Alcaldía de Honda es una prioridad institucional para asegurar su eficiencia administrativa, especialmente ante los rápidos cambios en tecnologías, regulaciones y modelos laborales que se han presentado desde 2017.

5.1.2 Importancia del manual de funciones en el sector público colombiano

Inicialmente, se puede mencionar a Chiavenato (2017), quien afirma que un manual de funciones es una herramienta que permite primero identificar las responsabilidades por roles específicos, luego que funciones se desarrollan en esos roles, y además los requisitos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos del área y de la organización en la cual se desempeña el empleado, lo que influye directamente con la motivación, el rendimiento y la eficacia de los empleados. En relación con las actividades en el sector público, es una necesidad obligatoria el conocer estos aspectos mencionados previamente por el autor, porque garantiza el cumplimiento de la normatividad existente y evita sanciones legales, fomentando principios como mérito, igualdad, transparencia y eficiencia. Igualmente, se destacan los siguientes aspectos importantes de un manual de funciones:

- Un manual renovado desempeña varias funciones fundamentales:
- Armoniza las funciones laborales con las metas estratégicas de la organización,

asegurando consistencia interna.

- Minimiza la falta de planificación administrativa, puesto que cada empleado tiene claro cuáles son sus tareas.
- Establece límites y alcances del cargo, evitando conflictos, superposición de funciones o vacíos de responsabilidad.
- Fortalece la transparencia y la rendición de cuentas, facilitando auditorías y procesos disciplinarios.
- Orientar la toma de decisiones en la gerencia, particularmente en situaciones como la reorganización administrativa, promociones y evaluaciones de rendimiento.

Del mismo modo, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2023) comparte que existe una necesidad no reglamentada de actualizar cualquier tipo de documento que se considere importante dentro de un área funcional de las entidades públicas, esto porque su uso frecuente y actualizado permite que este alineado con la normatividad, las tendencias tecnológicas y organizacionales existentes, lo que abarca nuevos métodos de gestión estratégica de talento humano, a partir de las competencias, la digitalización, el trabajo remoto, la igualdad de genero y la gestión del conocimiento. Estos aspectos son actualmente esenciales para el funcionamiento contemporáneo de la administración pública y deben estar claramente reflejados en el Manual de Funciones de cualquier entidad territorial, incluyendo la Alcaldía de Honda.

5.1.3 Modelo de gestión estratégica del talento humano

El modelo de gestión estratégica del talento humano es la fundamentación teórica que justifica la necesidad de reformar el Manual de Funciones. Este enfoque sugiere que los empleados públicos son más que simples ejecutores de labores; son agentes estratégicos cuyas

acciones influyen directamente en la calidad del servicio, la legitimidad de la institución, la satisfacción del ciudadano y el cumplimiento de objetivos gubernamentales.

De tal manera, se agrega a Chiavenato (2017), mencionando que las organizaciones deberían valorar el capital humano y así mismo establecer sistemas que potencien las competencias, habilidades y capacidades de su personal. Por lo cual, este modelo abarca distintas áreas que están interconectadas: la planificación de recursos humanos, la selección basada en méritos, la capacitación y el desarrollo, la evaluación del rendimiento, el ambiente laboral, la gestión por competencias, el bienestar y el avance profesional. Todas estas áreas dependen en gran medida de la claridad que aporta el Manual de Funciones, dado que este documento es la base para la creación de los sistemas mencionados.

Desde esta óptica, el manual no debe ser un texto inflexible o únicamente descriptivo, sino una herramienta dinámica y estratégica que apoye el desarrollo de la institución, la modernización administrativa y la adaptación a los cambios en el entorno. La falta de actualización en la Alcaldía de Honda pone en evidencia la carencia de una visión estratégica que garantice la consistencia entre los procesos de talento humano y las necesidades reales de la administración local.

5.1.4 Gestión por competencias

Esta teoría se fundamenta en que es un método que tiene como objetivo el reconocer, fomentar y valorar las habilidades esenciales de cada uno de los empleados de una organización, con el propósito de que las actividades que se realicen sean las correspondientes a su rol especifico. Esto se relaciona con lo presentado por Spencer y Spencer (1993), quienes definen las competencias como rasgos que definen cada persona, así como los rasgos faciales y demás, porque se manifiestan de maneras distintas a través de conductas y que permite anticipar un rendimiento destacado, por eso la gestión de competencia es algo que se evalúa en

procesos de selección, para identificar si la persona con unas competencias clave se ajusta a los roles solicitados.

La gestión por competencia es algo que se implementado en Colombia a través del DAFP, porque se ha buscado promover la identificación de competencias propias del personal para ser utilizadas como herramientas para la optimización de procesos como la selección, la formación y la evaluación del rendimiento. Igualmente, esto también facilita la creación de programas de capacitación enfocados en las necesidades reales de las empresas, porque se capacitan empleados en pro del beneficio administrativo, normativo y operativo de las organizaciones, lo cual minimiza la subjetividad de los procesos.

5.1.5 Teletrabajo y su incorporación en el manual de funciones

El teletrabajo, es considerada una nueva modalidad de trabajo que se inició a mediados de 2019, esto después de la emergencia sanitaria relacionada con el Covid-19, que finalmente fue fundamentada bajo la Ley 2418 de 2024, esto por la necesidad de establecer los derechos y deberes de la modalidad de trabajo a distancia, tanto para proteger la integridad y seguridad de los empleados, así como la información y datos de los empleadores. Esta modalidad de trabajo ha fomentado beneficios clave como la flexibilidad, la continuidad de las operaciones y la armonización de la vida familiar (Congreso de Colombia, 2024).

5.1.6 Equidad de género como principio transversal

A partir de lo compartido por la ONU Mujeres (2022) se entiende esto como un principio que se ha desarrollado en las empresas publicas actualmente, dónde se busca que las organizaciones eliminen los obstáculos que restringen la participación y las oportunidades para las mujeres, lo que incluye los prejuicios en los procesos de selección, evaluación y promoción. El Manual de Funciones tiene que asegurar que los requisitos no sean discriminatorios,

fomentar la igualdad de oportunidades e incluir pautas para fortalecer la participación de mujeres en todos los niveles de la organización.

Incorporar la igualdad de género en el manual también ayuda a la modernización administrativa y a cumplir con las normas internacionales de justicia laboral, transparencia y derechos humanos. Para la Alcaldía de Honda, esto significa ajustar las descripciones de puestos, requisitos y habilidades para que no se reproduzcan prejuicios tradicionales.

5.1.7 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)

El Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Laboral (SG-SST), normado por el Decreto 1072 de 2015, impone la responsabilidad de aplicar acciones preventivas, correctivas y de mejora para mitigar riesgos en el trabajo y salvaguardar la salud física y mental de los empleados públicos (Ministerio del Trabajo, 2015). El Manual de Funciones debe incluir los riesgos relacionados con cada puesto, las competencias en materia de seguridad laboral, las medidas de prevención y las obligaciones específicas vinculadas a la seguridad.

Incluir estos aspectos en el manual permite crear programas de formación, promover una cultura de prevención y disminuir la cantidad de accidentes, el ausentismo y las enfermedades laborales. Para la Alcaldía de Honda, esta integración es fundamental para asegurar el bienestar del personal y el cumplimiento de las normativas.

5.1.8 Evaluación del desempeño

Esto se considera y conceptualiza como un proceso por medio del cual una organización facilita u obtiene una valoración sobre el rendimiento de los empleados en algunos aspectos específicos, los cuales son establecidos por cada responsable del área, que esta alineado con el cumplimiento de metas, el desarrollo de habilidades, y conductas que son observables en el cargo o rol que desempeñan. Según el DAFP (2023), este procedimiento es un componente

esencial de la meritocracia y debe estar vinculado al Manual de Funciones, que establece criterios claros y objetivos para la evaluación.

Un manual actualizado posibilita llevar a cabo evaluaciones:

- objetivas,
- transparentes,
- basadas en resultados,
- alineadas con los planes de mejora institucional.

En la Alcaldía de Honda, la actualización del manual permitirá que este procedimiento deje de depender de juicios subjetivos y se fundamente en criterios técnicos que se encuentran en el documento.

5.1.9 Articulación del manual de funciones con los sistemas integrados de gestión

La administración pública contemporánea se basa en Sistemas Integrados de Gestión (SIG) que conectan la planificación institucional, el talento humano, el SG-SST, la calidad, el control interno y otros elementos organizativos. Según el DAFP (2019), la incorporación del Manual de Funciones con estos sistemas garantiza una alineación entre las exigencias normativas, las obligaciones del personal y los procesos organizacionales.

Específicamente, su conexión con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) ayuda a asegurar la funcionalidad transparente, a identificar riesgos en la institución y a reforzar el ciclo de mejora continua (Martínez y López, 2021). De la misma manera, su vinculación con el SG-SST ayuda a reconocer riesgos laborales y a implementar controles preventivos apropiados. Para la Alcaldía de Honda, al integrar el manual con los SIG, se logrará una gestión más efectiva, una mayor claridad en las funciones y una mejora en los logros institucionales.

5.1.10 Gestión del desempeño en el sector público

El desempeño se puede medir en diferentes aspectos, los cuales pueden ser tanto para una organización o como para un solo individuo y es parte importante porque en ambos casos involucran la obtención necesaria de resultados positivos y que encaminan el cumplimiento de los objetivos que se formulen, desde esa perspectiva, toma relevancia para el sector público porque involucra varias actividades en diferentes ámbitos para controlar los recursos del Estado, que proviene del pueblo, entonces el manejo correcto de los mismos, va a permitir que se desarrolle una justa razón de utilizarlos, y el desempeño es fundamental para garantizar que eso se llegue a cumplir, ya que la relación con la eficiencia es directa (Armstrong, 2022).

Por lo cual, estas afirmaciones se alinean directamente con lo presentado por Organisation for Economic Co-operation and Development (2025), quienes han mencionado que los gobiernos, actividades y resultados dependen principalmente de las habilidades de sus empleados, quienes traducen el esfuerzo en la eficiencia sobre el control y gestión de los recursos disponibles, lo cual se puede controlar directamente a través de la gestión del desempeño, esto porque existe una importancia real en mantener el desempeño como una herramienta alineada con los indicadores de gestión que se utilizan y además con el formato de evaluación y control establecido en cada entidad de un gobierno.

De tal manera, que la gestión del desempeño es un factor a tomar en cuenta dentro de las organizaciones como parte de un proceso que se desarrolla y que principalmente es responsabilidad de las dependencias de talento humano, y esto además es relevante para incluirlo en un manual de funciones, ya que existe la necesidad de evaluar cada responsabilidad de un empleado y así identificar si esas responsabilidades y el cumplimiento de las mismas, están alineadas con las soluciones a los problemas que busca resolver una entidad.

5.1.11 Digitalización y transformación digital del talento humano

La modernización de los procesos con la llegada de la era digital, paso de ser una necesidad a una obligación en las organizaciones, y esto porque en el sector privado, se ha buscado que esa transición sea lo más rápida posible, pero desde el ámbito público, toma un poco mas de tiempo, por la falta de continuidad de los empleados, de las ideas y los malos manejos de los recursos, pero todo esto impacta directamente en la gestión del talento humano y el cumplimiento de sus responsabilidades (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2025)

Del mismo modo, según lo planteado para el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el cual es una propuesta del Gobierno en Colombia, que busca simplificar e integrar los diferentes sistemas que desarrollan actividades administrativas y de gestión de la calidad a través de los procesos de control interno, pero involucra la necesidad de automatizar cada proceso a través de la digitalización estructural del gobierno para generar resultados y valor en el sector público, ya que sus componentes base son la gestión de talento humano como eje principal y a partir de esto surgen 6 ejes más, dónde el quinto habla sobre la información y comunicación, tratando temas de la modernización de la digitalización (Gobierno de Colombia, 2025).

Por lo tanto, esto es un impacto directo sobre las actividades, responsabilidades y herramientas que se utilizan en el área de talento humano de una entidad, que al final se deben incluir en cualquier manual de funciones, para que se debe pensar en cubrir la necesidad de incluir competencias digitales como funciones a desarrollar en un puesto de trabajo, ya que las actividades manuales o que anteriormente dependían únicamente de herramientas no digitales, actualmente han pasado a la historia y se requiere personal operativo con conocimientos y cualidades en la digitalización de las actividades.

5.1.12 Gestión del conocimiento en talento humano

Finalmente, como ultimo eje teórico consultado para la investigación, se habla de conocer, conectar y analizar el comportamiento del talento humano a través de la gestión de los mismos, esto con procesos de capacitación y desarrollo de competencias personales y profesionales, como lo comparte la IBM (2025), quienes lo definen como el aprovechamiento colectivo de la organización, y que se traduce directamente en una mejora en la eficiencia operativa y administrativa, ya que apoyan la base de conocimiento en general de los empleados y suele traducirse en resultados con éxito por detrás.

Igualmente, la gestión del conocimiento de talento humano se traduce en el aprendizaje organizacional, ya que se conocen cada una de las cualidades y capacidades de los empleados y a través de la capacitación se logra un incremento de esas dos variables, que finalmente, se relacionan con la obtención de mejores resultados en el desempeño de cada empleado (Armstrong, 2022). Es así, que existe una relación directa con involucrar este tipo de conceptos o teorías en un manual de funciones, porque permite documentar y relacionar claramente los roles que se utilizan o requieren en un puesto de trabajo, y esto genera un impacto en la continuidad institucional, lo cual es bastante complejo de conseguir en las entidades publicas por el cambio de responsables cada cuatro años.

5.2 Marco Legal

El marco legal de esta propuesta se apoya en las siguientes normas:

- Constitución Política de Colombia (1991), artículo 122, que establece que los servidores públicos solo pueden ejercer funciones determinadas por la ley o el reglamento.
- Ley 909 de 2004, “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público,

la carrera administrativa y la gerencia pública" (Asamblea Constituyente de Colombia, 1991).

- Ley 2418 de 2024, que reforma la Ley 909, introduciendo nuevos lineamientos sobre la gestión del talento humano y el enfoque por competencias (Congreso de Colombia, 2004).
- Decreto 1083 de 2015, que compila las normas sobre el sector de la Función Pública (Ministerio del Trabajo, 2015).
- Guía para la actualización de manuales específicos de funciones y competencias laborales del DAFP (2023), que orienta a las entidades públicas en el diseño y actualización de sus manuales.

6. Metodología de la Investigación

6.1 Tipo de Investigación

El presente proyecto presenta un enfoque mixto, que fue cuantitativo y cualitativo para la obtención y análisis de la información, esto porque se hizo una encuesta semiestructurada, con el propósito de identificar la percepción de los empleados directos del área en relación a algunas variables como conocimiento del manual, conocimiento de la normatividad, actualización del manual, entre otros, pero también fue cualitativa, porque se hizo un análisis sobre la documentación existe que permitiera realizar una evaluativa desde lo que exige la norma en relación con lo que tiene el manual, para llegar así a la correcta presentación de la propuesta para actualizar el Manual de funciones del área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda (Tolima).

6.2 Alcance de la Investigación

Igualmente, contiene un alcance descriptivo, que se limita a analizar Manual de Funciones en su versión desarrollada en el año 2017, pero publicada en el año 2019, enfatizada en identificar las falencias del mismo, a nivel normativo y estructural.

6.3 Diseño Metodológico

El presente proyecto se identifica como un estudio de carácter institucional, con un diseño mixto de tipo documental y de campo, con énfasis en el área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda (Tolima), que pretende analizar las peculiaridades del Manual de

funciones, las competencias definidas y si estas están alineadas con la normatividad vigente.

Este diseño se efectúa por dos medios, documental y de campo, la primera porque se realizó la revisión del Manual de Funciones y competencias Laborales del Area de Talento Humano del 2017, como también el marco normativo relacionado. Adicional, se tienen en cuenta documentos institucionales de entidades como el Departamento Administrativo de la función Pública (DAFP). La segunda, porque se utilizó la información directa de la Alcaldía Municipal de Honda, específicamente con funcionarios del área de talento humano e incluso con otras dependencias si es requerido.

De tal manera, que se aplicó una encuesta semiestructurada con 16 preguntas (ver Anexo 2) a por lo menos 20 funcionarios del área de talento humano, que incluyó personal profesional técnico y asistencial, quienes respondieron las preguntas diseñadas para medir sus conocimientos en relación con el contenido del Manual de Funciones y competencias Laborales del Area de Talento Humano, la pertinencia y necesidad de actualización, la alineación del manual con las funciones ejercidas, entre otras. Lo anterior, se hizo con el propósito de identificar las necesidades y posibles soluciones para una adecuada proyección de la actualización del manual.

6.4 Población y la Muestra

El proyecto aquí planeado se centró en una población preferente como lo son los funcionarios públicos que integran el área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda. La muestra del presente trabajo es el Manual de Funciones y Competencias Laborales del Área de Talento Humano del 2017. La muestra estuvo conformada por 20 funcionarios que aceptaron y otorgaron su consentimiento para participar en la encuesta (ver Anexo 3), aunque igualmente se menciona que la empresa autorizo el uso de la información como parte

primordial para desarrollar la investigación y se agregó el consentimiento informado de la entidad en el Anexo 1, ya que hace parte de la población y la muestra.

6.5 Técnicas de Recolección de Datos

- Revisión Documental: Manual de Funciones y competencias Laborales del Área de Talento Humano del 2017 de la Alcaldía de Honda Tolima., documentos emitidos por las diferentes entidades públicas y textos académicos de autores reconocidos y con enfoque en tema de estudio.
- Revisión Normativa: Constitución política de 1991, Ley 909 de 2004, Decreto Ley 785 de 2005, Decreto 1083 de 2015, Decreto 1499 de 2017, Decreto 815 de 2018, Resolución 0312 de 2019, Ley 2088 de 2021, Decreto 555 de 2022, Ley 581 de 2000.
- Encuesta semiestructurada (ver Anexo 1): La encuesta se compone por preguntas cerradas y semiestructuradas que reflejarán los conocimientos sobre Manual de Funciones y competencias Laborales del Área de Talento Humano de la Alcaldía de Honda Tolima, con el fin de determinar la necesidad de actualización, respecto a las competencias laborales, las funciones determinadas de cada cargo, la implementación de teletrabajo, aplicación de las normas SG-SST, entre otros elementos determinantes para la gestión de talento humano.
    - Esta encuesta se aplico de manera presencial a las 20 personas que participaron del proceso.
    - El proceso se desarrollo entre los meses Febrero y Marzo de 2026.
    - Se formularon 16 preguntas de tipo cerradas, es decir el usuario tenia la posibilidad de seleccionar una única respuesta, tratando temas como el

manual, funciones, competencias y actualización de documentos.

- El objetivo de esta encuesta fue medir la percepción e identificar las necesidades según los encuestados.

6.6 Aplicación Metodológica

El presente proyecto se llevó a cabo por medio de un enfoque cualitativo y cuantitativo, apoyado en la recolección documental y normativa, con su respectivo análisis, lo anterior con el objeto de entender las implicaciones del Manual de Funciones y Competencias Laborales del Área de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Honda Tolima. Para lo anterior, se realizó el análisis documental, la recolección de datos mediante encuestas, que sirven como base para la elaboración de la propuesta final de actualización del manual. Por lo cual, se comparte el paso a paso desarrollado en esta investigación:

- Identificación de documentos: Inicialmente, se hace un análisis teórico relacionado con el tema objeto de estudio, así como la identificación de la normatividad, con el propósito de verificar los aspectos que se deben manejar dentro del manual de funciones.
- Método de análisis: Posteriormente, se hizo un análisis sobre la percepción de los encuestados en relación al manual de funciones y necesidad de actualizarlo, que permitió continuar el análisis del documento tomando un carácter evaluativo, es decir validando lo que existe hasta el 2025 como normatividad vigente que es aplicable a ese manual de funciones enfocado en el área de talento humano, dónde se pueden identificar vacíos y se evidencia si existe o no una desactualización del documento.
- Criterios de análisis: Luego, se hizo un análisis evaluativo, en el que se tomaron en

cuenta aspectos como funciones, competencias, estructura y alineación normativa, tomando como base la percepción de los encuestados, los hallazgos de los autores sobre el manual, lo que exige la normatividad vigente y lo que expresan los autores en base a la teoría sobre el tema.

- Resultados del análisis: Finalmente, se identificaron las falencias y los aspectos necesarios por actualizar y agregar en el manual de funciones para el área de talento humano, y que se presenta como parte del cumplimiento de los objetivos de la investigación.

7. Presentación de Resultados

Este proceso de investigación se desarrolló en la Alcaldía Municipal de Honda, el cual es uno de los municipios con mayor reconocimiento en el departamento del Tolima y se encuentra ubicado al norte del mismo; que además hace parte de la Red Turística de Pueblos Patrimonio de Colombia, esto como parte de la iniciativa desarrollada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con apoyo del Ministerio de Cultura, y ejecutada por el Fondo Nacional de Turismo (FONTUR); que principalmente busca potenciar la cultura colombiana a través del uso de materiales, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas trasmitidas entre diferentes generaciones, por el valor y proyección hacia el turismo (FONTUR, 2022). El municipio de Honda hace parte de esa iniciativa, porque es uno de los municipios mas antiguos del país, que se fundo el 24 de agosto de 1539 y que también era conocido como la "ciudad de los puentes" o "ciudad de la paz". (Hurtado, 2022)

Este municipio como cualquier otro en Colombia, se compone principalmente por una Alcaldía, que administrativamente está conformada por las secretarias de despacho, jefes de oficina y/o institutos descentralizados. Entre los principales aspectos administrativos y estratégicos que se destacan desde la Alcaldía, están los presentados en la tabla 1.

Tabla 1.
Principios administrativos y estratégicos de la Alcaldía Municipal de Honda

Parámetros estratégicos	**Descripción y/o presentación**
Misión	El Municipio de Honda, como entidad territorial y unidad fundamental de la división política administrativa del Estado, le corresponde garantizar las condiciones mínimas para generar desarrollo, mediante la construcción de obras de infraestructura, garantizar la prestación de Servicios Públicos de óptima calidad, promover la cultura de participación y superación a través de procesos educativos, ordenar el desarrollo de

	su territorio y en general proveer el desarrollo dentro del marco de la Constitución y la Ley.
Visión	Recuperar la fe en nosotros mismos, en nuestro futuro y en nuestro Municipio, participando en procesos de generación de desarrollo constante que le permita a Honda ocupar el sitio que le corresponde como ciudad líder en la región del centro de Colombia generando progreso y prosperidad para sus habitantes; para lograrlo nos proponemos que en un horizonte de 10 años, ser un gran productor piscícola y haber industrializado sus productos; convertirse en el centro turístico de mayor atracción y receptibilidad de la región y haber recuperado el 50% de la industria perdida. Con empleo y trabajo, con educación, salud, cultura y demás necesidades básicas satisfechas, habremos logrado el bienestar y la calidad de vida que requiere los habitantes del municipio de Honda.
Objetivos	Objetivo General: • Hacer del Municipio de Honda una Entidad ejemplo a nivel Departamental, líder en atención e inclusión social a la población, competitiva en el ámbito regional, transparente en el uso del recurso público y amigable con el Medio Ambiente. Objetivos Específicos: • Planear de manera integral y articulada las políticas de desarrollo municipal con los niveles departamental y nacional. • Fortalecer la gestión participativa y pluralista, permitiendo el seguimiento a la gestión pública, mediante la creación de instancias y espacios que garanticen el cumplimiento de los objetivos. • Implementar las políticas nacionales que garanticen los derechos de la población, en especial los de las niñas, niños y adolescentes, jóvenes y adultos mayores, con criterio diferencial e incluyente, a fin de mejorar los índices de calidad de vida. • Organizarla programación financiera en materia de inversión consistente con las proyecciones de ingresos y de cofinanciación requeridas por el municipio, de conformidad con las restricciones del acuerdo de restructuración de pasivos. • Avanzar de manera importante en el saneamiento fiscal y financiero del Municipio, permitiendo el desarrollo económico y social del mismo.

	• Lograr la cobertura total en el régimen subsidiado de salud, para la población del Municipio. • Conservar el patrimonio cultural e histórico del Municipio, en beneficio de los intereses de la comunidad. • 8. Mejorar la prestación de los servicios de la Administración Municipal, a través del fortalecimiento y el mejoramiento institucional.
Valores	• Transparencia: Calidad del comportamiento evidente, sin duda ni ambigüedad. Es el comportamiento humano con rectitud que permite visualizar procedimientos claros que no generan duda. • Servicio: Acción y efecto de servir. Función o prestación desempeñadas por quienes están empleados para satisfacer necesidades del público. Trabajo orientado a satisfacer las necesidades de los demás. • Compromiso: Obligación contraída, palabra dada, fe empeñada, palabra que se da uno mismo para hacer algo, ser fiel a sus convicciones y eficiente en el cumplimiento de las obligaciones contraídas. Es la actitud de disposición permanente para el cumplimiento de una función o actividad. • Justicia: Lo que debe hacerse según derecho o razón. Virtud de dar a cada uno lo que corresponde o pertenece. Comportamiento equitativo en todas las acciones. • Lealtad: Es el cumplimiento de las leyes sobre la fidelidad y el honor. Fidelidad en el trato o en el desempeño de un cargo. Sinceridad en el obrar actuar y pensar. Es la correspondencia a los ideales individuales y colectivos de la entidad.
Principios	• Equidad: Bajo este principio, la gestión social construye posibilidades de desarrollo para todas las personas, sin distinción económica, política, étnica, de género, de edad, de raza, de territorio y de condiciones físicas, evitando toda forma de discriminación e inducciones a la desigualdad de oportunidades solo podremos alcanzar la tan anhelada Justicia Social. • Autonomía: Para construir con carácter e independencia el desarrollo económico, social y ambiental a partir de nuestras posibilidades, sobre la base del conjunto de derechos, necesidades y aspiraciones de la población.

	• Participación: De los diferentes actores sociales mediante sus formas organizativas en la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal. • Igualdad: Entre los ciudadanos es tener las mismas oportunidades para ejercer sus derechos humanos y sus potencialidades, con el fin de contribuir al desarrollo de la sociedad y beneficiarse de sus resultados. • Transparencia: Al asignar e invertir los recursos en los programas sociales y en los proyectos de inversión con criterios claros de concesión y técnicas precisas de seguimiento y control a la ejecución de los mismos. • Calidad: En la producción de bienes y servicios en la gestión social, a partir de los requisitos, normas técnicas, exigencias y expectativas dadas por el servicio o producto y la demanda de los usuarios a escala municipal, departamental, nacional e internacional. • Eficiencia: Garantiza la asignación y el uso racional del tiempo y los recursos públicos en la solución de las necesidades y aspiraciones de la comunidad, y todo convenio o contrato se adjudicará públicamente sobre la base del mayor aporte en trabajo o en especie de la comunidad beneficiaria a través de su respectiva forma organizativa debidamente constituida. • Eficacia: Al establecer mecanismos de medición y evaluación de resultados e impactos de la gestión e inversión social mediante indicadores cualitativos y cuantitativos. • Efectividad: En el aprovechamiento al máximo de los recursos en pro del logro de objetivos y metas propuestas.

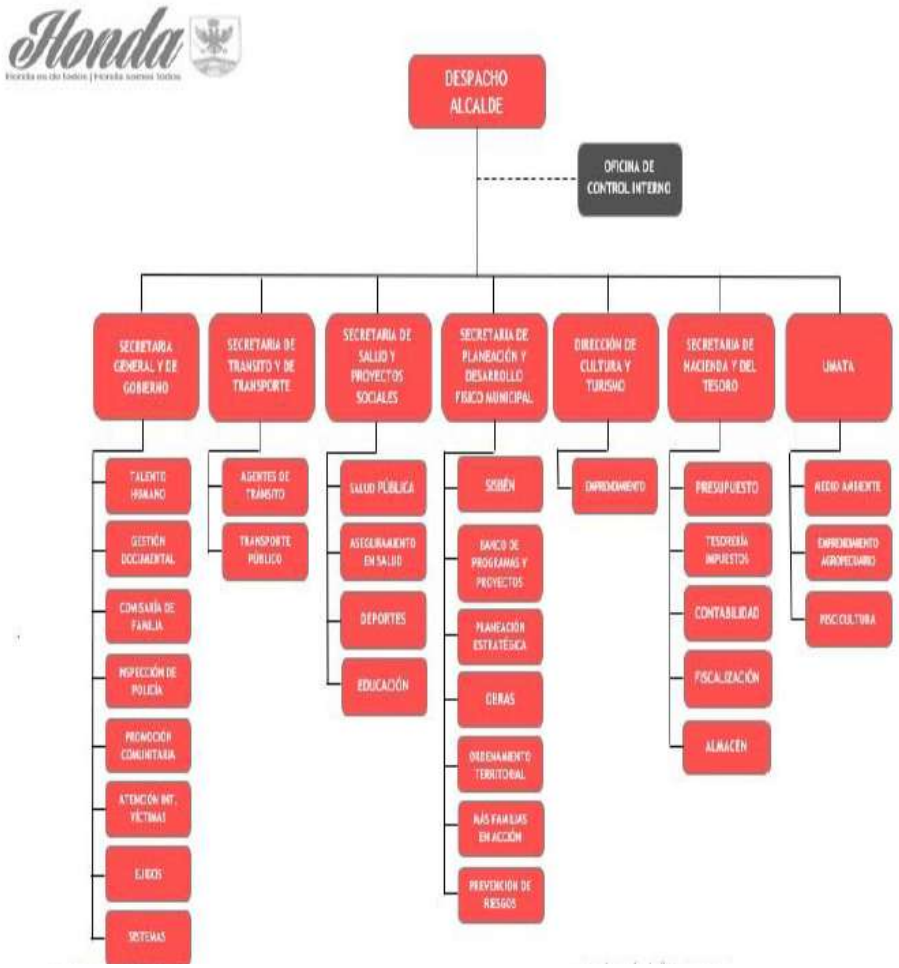
Nota. Organigrama de la Alcaldía Municipal de Honda. Obtenido del Manual de Funciones, 2019.

Por otro lado, se agrega que desde la Alcaldía se busca cumplir con funciones como expedir las disposiciones administrativas que sea necesarias para el municipio en conformidad con lo establecido en la Constitución Política, las leyes, decretos y según sea necesario desde la Gobernación o Presidencia. También, se destacan aspectos como planear, organizar y

controlar los recursos humanos, financieros y materiales del municipio, dónde se busca principalmente el cumplimiento de los objetivos planteados. Igualmente, buscan diseñar y desarrollar planes y estrategias enfocadas en el mejoramiento de la seguridad municipal, que incluye aspectos como coordinar y supervisar los servicios que se prestan por los establecimientos de comercio, siempre en la búsqueda de desarrollar acciones encaminadas a garantizar la promoción de la seguridad, solidaridad y convivencia entre los habitantes y turistas en el municipio (Alcaldía Municipal de Honda, 2019).

La Alcaldía está conformada organizacionalmente de la siguiente manera, como se presenta en la figura 1.

Figura 1.
Organigrama de la Alcaldía Municipal de Honda



Nota. Organigrama de la Alcaldía Municipal de Honda. Obtenido del Manual de Funciones, 2017.

En la presentación de este organigrama, se evidencia que Talento Humano hace parte de la Dependencia de Secretaria General y de Gobierno de la Alcaldía, dónde se incluyen además áreas como gestión documental, comisaria de familia, inspección de policía, promoción comunitaria, atención a víctimas, ejidos y sistemas. Lo anterior demuestra que existe una jerarquía por nieles organizacionales como Directivo, Asesor, Profesional, Técnico, Asistencial. Por lo cual, se puede agregar que el área de Talento Humano es fundamental dentro del funcionamiento de la Alcaldía, esto porque tiene como propósito principal el apoyar y desarrollar las actividades necesarias para el desarrollo de los procesos relacionados con el recurso humano, con el fin de garantizar los derechos y deberes del personal (Alcaldía Municipal de Honda, 2019).

Entre las principales funciones del área están atender los asuntos de carácter laboral de la entidad, esto de acuerdo con las disposiciones legales vigentes y que sean aplicables en la Alcaldía, con el propósito de prevenir asuntos litigiosos contra la entidad. Así mismo, está la responsabilidad de elaborar los actos administrativos relativos a las novedades y situaciones administrativas del personal, al igual que realizar actividades como la liquidación de salarios, prestaciones sociales, seguridad social, descuentos, pagos a beneficiarios y demás conceptos asociados a la nómina, para garantizar la eficiencia y calidad del cumplimiento legal vigente. Por otro lado, se destaca la necesidad de mantener actualizada y organizada la información del personal en materia de documentación para facilitar la toma de decisiones administrativas. Igualmente, esta recibir las inquietudes de los funcionarios en relación a pagos de nómina, traslados, afiliaciones, novedades y demás aspectos relacionados con talento humano, para así ofrecer las soluciones correspondientes (Alcaldía Municipal de Honda, 2019).

Del mismo modo, se agrega que el personal del área de Talento Humano posee conocimientos básicos o esenciales como temas normativos de archivo, conocimientos sobre sistemas, normatividades sobre administración de personal, conocimientos en la liquidación de

prestaciones sociales, atención al cliente, técnicas de oficina eficiente, y relaciones humanas y clima organizacional. El rango de operabilidad del área seria en entidades públicas de orden nacional y territorial como la Alcaldía de Honda, para usuarios internos y externos, con uso verbal, telefónico, virtual, escrito, presencial, para garantizar que la información sea trasmitida de la manera correcta (Alcaldía Municipal de Honda, 2019).

7.1 Recolección de Información Primaria

Después de la caracterización o introducción de cómo funciona organizacionalmente la Alcaldía Municipal de Honda, así como identificar la importancia y responsabilidad del área de Talento Humano, ahora se procede a hacer un análisis sobre el manual de Manual de Funciones del área, esto con el propósito de identificar el estado actual del documento, que fue actualizado por ultima vez en el 2019 según presentación oficial en la página de la Alcaldía. Antes de proceder con el análisis del documento en relación al área, se desarrolló una investigación internar con una encuesta semiestructurada, esto como herramienta principal para identificar las opiniones de las personas que integran el área y saben exactamente cuales son las fortalezas y debilidades de ese documento.

7.1.1 Encuesta

Con el propósito de recolectar información de una fuente primaria, se estructuro una encuesta, la cual contiene una serie de 16 preguntas con una estructura de respuestas, utilizando la estructura de calificación de Likert, que se considera un instrumento válido para la medición de actitudes, opiniones y en este caso percepciones, permitiendo convertir esa información en datos cuantitativos (Matas, 2018). El formato utilizado para las encuestas se presenta en el Anexo 2, las evidencias de las encuestas están en el Anexo 3, y los resultados tabulados de los

20 participantes están agregados como Anexo 4.

Por lo cual, antes de realizar cualquier análisis sobre el manual de funciones, se hace un análisis de la percepción en cada una de las preguntas formuladas, para posteriormente contrastar el punto de vista de los encuestados, los hallazgos de los autores y lo que establece la teoría, para tomar esa información como parte fundamental para presentar una propuesta actualizada del manual.

Resultados de la encuesta

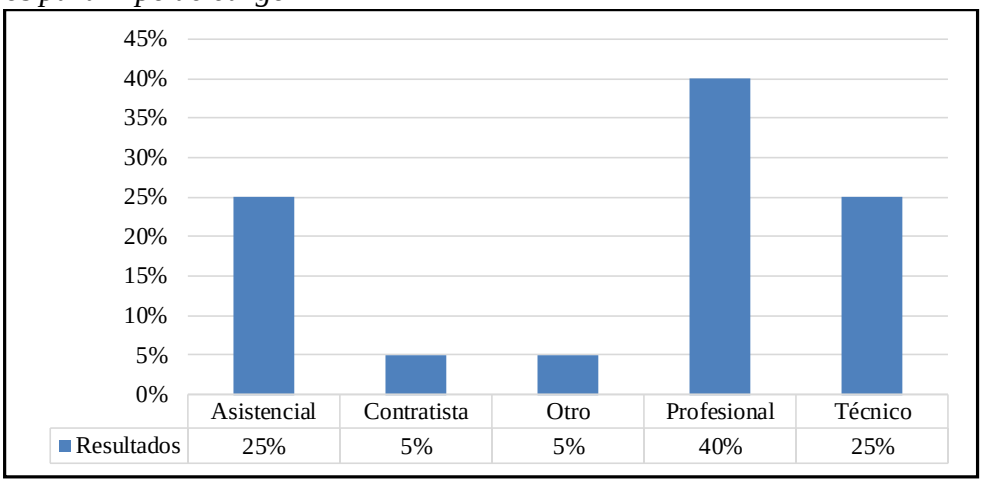
- Tipo de cargo

Tabla 2.
Resultados para Tipo de cargo

Opciones de las respuestas	Resultados
Asistencial	25%
Contratista	5%
Otro	5%
Profesional	40%
Técnico	25%
Total	**100%**

Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Figura 2.
Resultados para Tipo de cargo



Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Inicialmente, se formuló la pregunta para identificar el tipo de cargo que ocupan en el área de talento humano, dejando los siguientes resultados presentados en la tabla 2 y figura 2. Dónde se identifico que el 40% son profesionales, el 25% son técnicos, el otro 25% son asistenciales, y dejando un 10% para contratistas y otros cargos. Estos resultados se muestran favorables para poder identificar la percepción de personas con diferentes cargos en el área y no solo de un cargo en específico, lo cual facilita la revisión del manual de funciones en cada uno de los niveles ocupacionales del área.

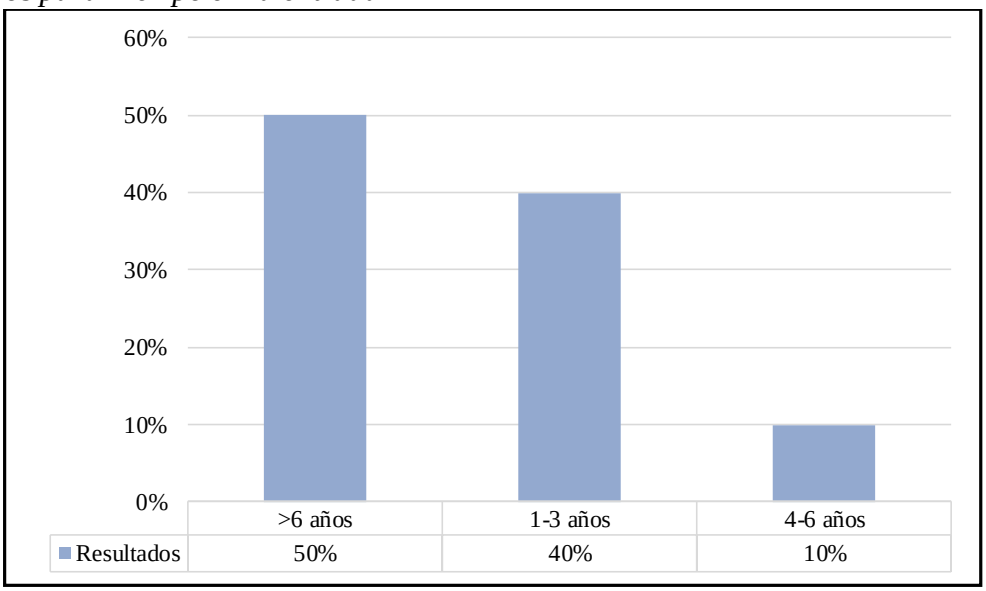
- Tiempo en la entidad

Tabla 3.
Resultados para Tiempo en la entidad

Opciones de las respuestas	Resultados
>6 años	50%
1-3 años	40%
4-6 años	10%
Total	**100%**

Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Figura 3.
Resultados para Tiempo en la entidad



Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Posteriormente en la tabla 3 y figura 3, se identificó el tiempo que llevan laborando en la entidad, con el propósito de analizar si conocen el funcionamiento administrativo y operativo del área de talento humano, y que su opinión sea razonable en relación con el manual de funciones, ya que la última actualización fue del 2019. Entonces, se obtuvieron resultados que

el 50% lleva mas de 6 años en la entidad, el 40% entre 1 a 3 años, y solo el 10% entre 4 a 6 años. Lo cual, el 60% lleva por lo menos 4 años trabajando en la entidad y saben que no existe otra documentación actualizada, y esta opinión va a ser positiva para la actualización del manual.

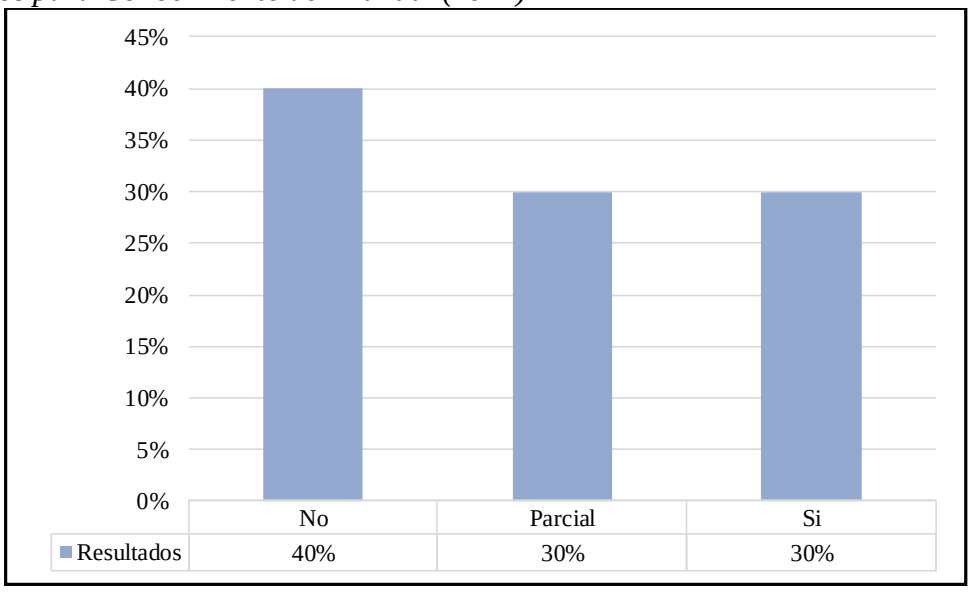
- Conocimiento del Manual (2027)

Tabla 4.
Resultados para Conocimiento del Manual (2027)

Opciones de las respuestas	Resultados
No	40%
Parcial	30%
Si	30%
Total	**100%**

Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Figura 4.
Resultados para Conocimiento del Manual (2027)



Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

En la tabla 4 y figura 4, se presentan los resultados sobre el conocimiento que tienen en relación al manual 2017, que prácticamente es la misma versión publicada para el 2019, con una actualización en temas de aprobación, es decir que se desarrollo entre ese periodo de tiempo, y hasta el año 2019 se publicó. De tal manera, el 30% manifestó tener un conocimiento parcial del manual, el otro 30% indicaron que sí, y el 40% respondieron que no tienen conocimiento del manual. Lo anterior, demuestra que es posible una falta de divulgación de la información relacionada con el manual al interior de la entidad o del área en específico.

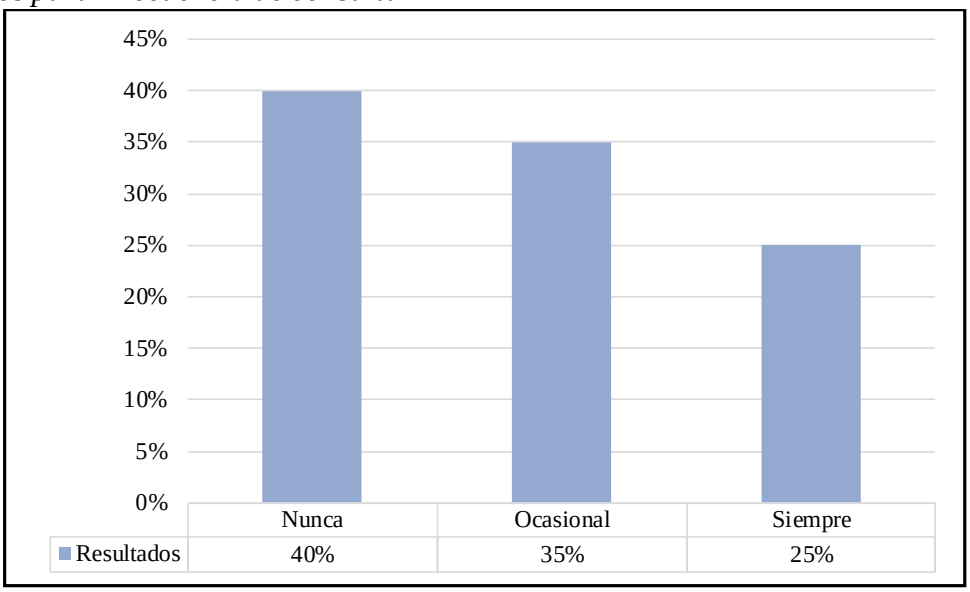
- Frecuencia de consulta

Tabla 5.
Resultados para Frecuencia de consulta

Opciones de las respuestas	Resultados
Nunca	40%
Ocasional	35%
Siempre	25%
Total	**100%**

Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Figura 5.
Resultados para Frecuencia de consulta



Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

En la tabla 5 y figura 5, se presentan los resultados sobre el cuestionamiento relacionado con la frecuencia de consulta del manual, en lo que el 40% respondió que nunca lo consultan, el 35% que lo hacen de manera ocasional, y solo el 25% indicaron que siempre lo consultan. Esto igualmente muestra que existe una necesidad de establecer una estrategia para informar sobre el uso del manual de funciones en los diferentes niveles jerárquicos del área de talento humano.

- Actualización normativa

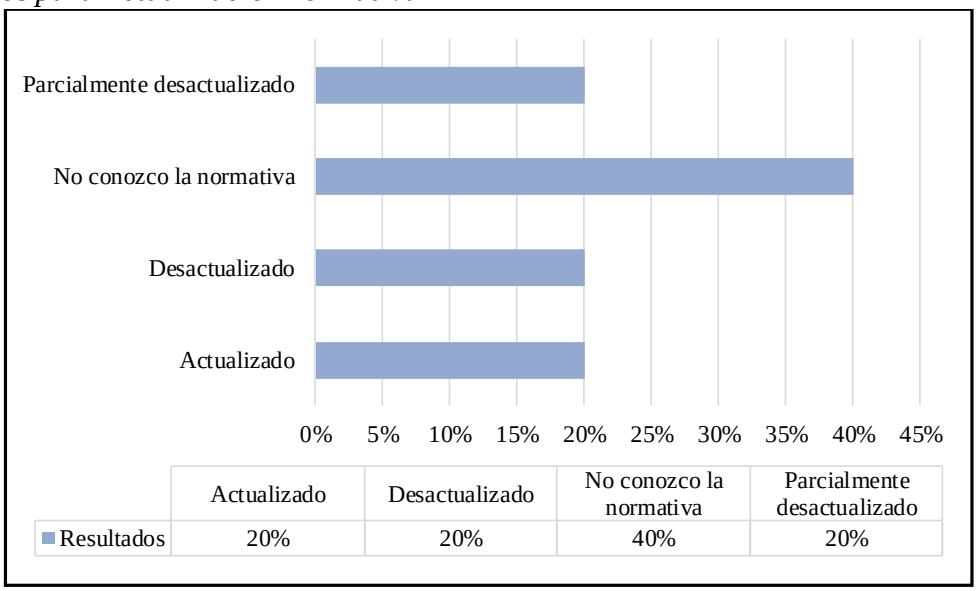
Tabla 6.
Resultados para Actualización normativa

Opciones de las respuestas	Resultados
Actualizado	20%
Desactualizado	20%
No conozco la normativa	40%

Parcialmente desactualizado	20%
Total	**100%**

Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Figura 6.
Resultados para Actualización normativa



Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Por otro lado, en la tabla 6 y figura 6, correspondiente con la pregunta siguiente se habla sobre la actualización normativa del manual, y el 40% manifestó que desconoce la normatividad relacionada con el tema, mientras que entre porcentajes del 20% se dividieron opiniones de que esta actualizado, desactualizado y parcialmente actualizado, entonces es importante informar y mencionar cual es la normatividad vigente aplicable para las áreas de talento humano y principalmente para entidades del Estado, con el propósito de fomentar el uso y conocimiento de la norma entre los integrantes del área.

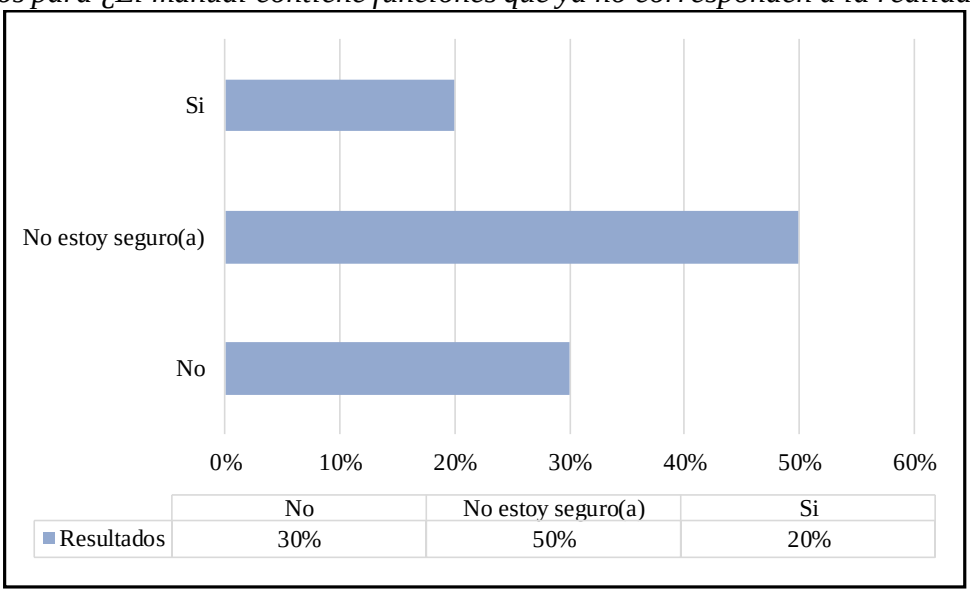
- ¿El manual contiene funciones que ya no corresponden a la realidad?

Tabla 7.
Resultados para ¿El manual contiene funciones que ya no corresponden a la realidad?

Opciones de las respuestas	Resultados
No	30%
No estoy seguro(a)	50%
Si	20%
Total	**100%**

Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Figura 7.
Resultados para ¿El manual contiene funciones que ya no corresponden a la realidad?



Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Continuamente, en la tabla 7 y figura 7, se presentan los resultados sobre la pregunta ¿El manual contiene funciones que ya no corresponden a la realidad?, los encuestados respondieron que no están seguros con un 50% de participación, mientras que un 30% indicaron

que no, y el 20% restante menciono que si contiene funciones que ya no corresponden, es decir que es posible y necesaria una actualización del manual.

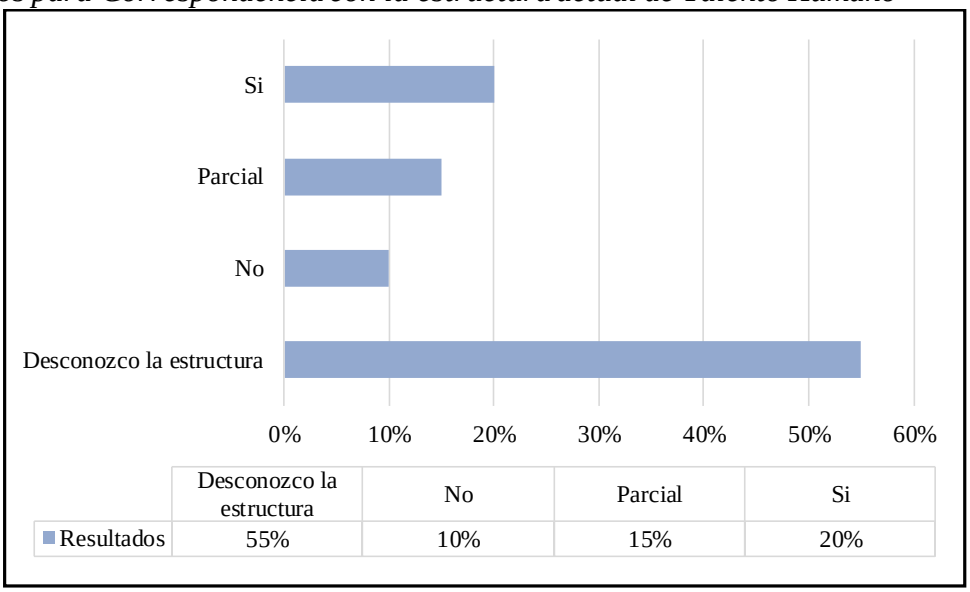
- Correspondencia con la estructura actual de Talento Humano

Tabla 8.
Resultados para Correspondencia con la estructura actual de Talento Humano

Opciones de las respuestas	Resultados
Desconozco la estructura	55%
No	10%
Parcial	15%
Si	20%
Total	**100%**

Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Figura 8.
Resultados para Correspondencia con la estructura actual de Talento Humano



Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

En la tabla 8 y figura 8, correspondiente a este apartado se presentan los resultados sobre la concordancia entre lo que muestra el manual frente a la estructura actual del área de talento humano, dónde el 55% manifestó que desconoce la estructura, entonces no puede opinar sobre el tema, el 20% indico que si corresponde, mientras que el 15% respondió que parcialmente corresponde o se relaciona con esa estructura actualizada, y solo el 10% indico que no corresponde.

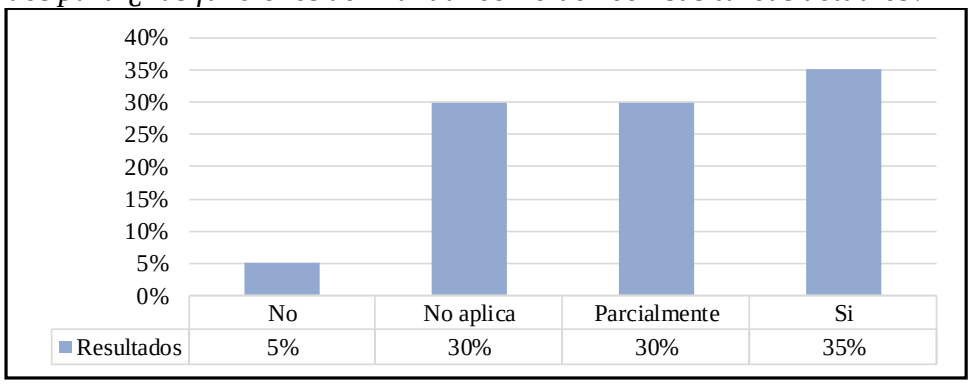
- ¿Las funciones del manual coinciden con sus tareas actuales?

Tabla 9.
Resultados para ¿Las funciones del manual coinciden con sus tareas actuales?

Opciones de las respuestas	Resultados
No	5%
No aplica	30%
Parcialmente	30%
Si	35%
Total	**100%**

Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Figura 9.
Resultados para ¿Las funciones del manual coinciden con sus tareas actuales?



Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

En la tabla 9 y figura 9, se presentan los resultados para la pregunta ¿Las funciones del manual coinciden con sus tareas actuales?, en lo que se puede validar que el 35% manifiesta que si corresponden o coinciden con las funciones actuales, el 30% indica que puede ser de manera parcial, el otro 30% respondió que realmente esas funciones no aplican con las tareas actuales del área de talento humano, y solo el 5% piensa que no coincide para nada con lo que hacen en el día a día. Entonces la actualización del manual para incrementar la aceptación del mismo es necesaria.

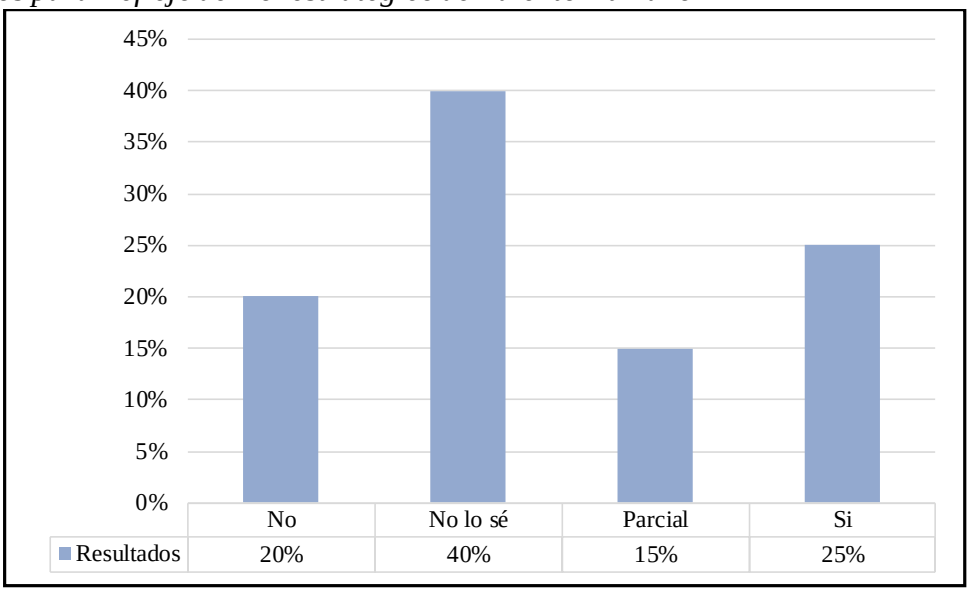
- Reflejo del rol estratégico de Talento Humano

Tabla 10.
Resultados para Reflejo del rol estratégico de Talento Humano

Opciones de las respuestas	Resultados
No	20%
No lo sé	40%
Parcial	15%
Si	25%
Total	**100%**

Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Figura 10.
Resultados para Reflejo del rol estratégico de Talento Humano



Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

En la tabla 10 y figura 10, en relación con la pregunta sobre si el manual refleja el rol estratégico de talento humano en la Alcaldía Municipal de Honda, el 40% manifestó que no lo saben, el 25% indico que sí, el 20% respondió que no, y solo el 15% participaron mencionando que parcialmente, es decir que se sigue comprobando lo analizado en preguntas previas, dónde se evidencia la falta de socialización del manual, y de una necesaria actualización del mismo.

- Claridad de competencias (funcionales, comportamentales e institucionales)

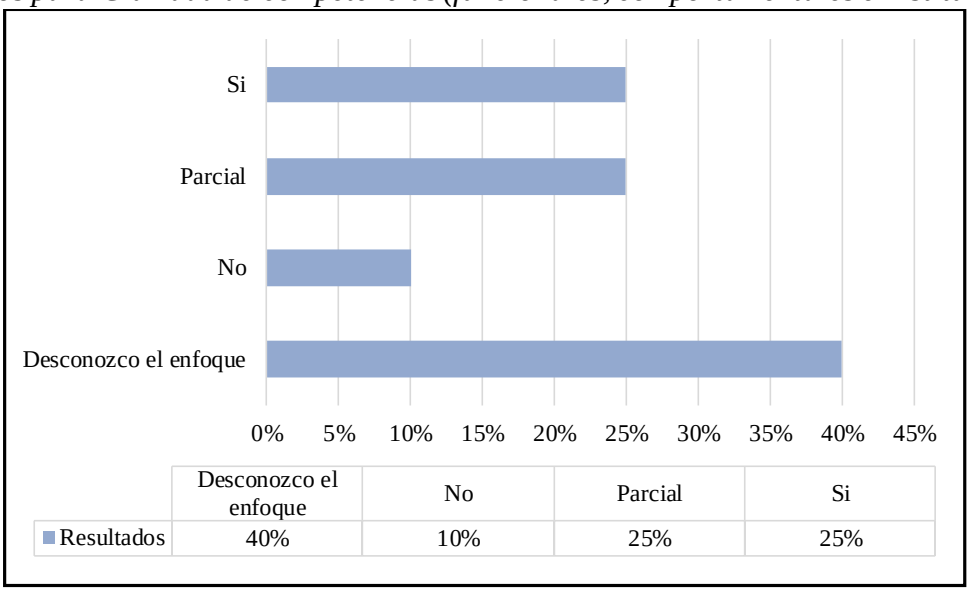
Tabla 11.
Resultados para Claridad de competencias (funcionales, comportamentales e institucionales)

Opciones de las respuestas	Resultados
Desconozco el enfoque	40%
No	10%
Parcial	25%
Si	25%

Total	**100%**

Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Figura 11.
Resultados para Claridad de competencias (funcionales, comportamentales e institucionales)



Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

En la tabla 11 y figura 11, en relación con los resultados presentados para validar si existe una claridad entre las competencias del área de talento humano con aspectos funcionales, comportamentales e institucionales, se identifico inicialmente que el 40% desconoce el enfoque real del manual en estos aspectos o del área como tal, el 25% indico que puede ser de manera parcial, el otro 25% respondieron que si y solo el 10% indicaron que no.

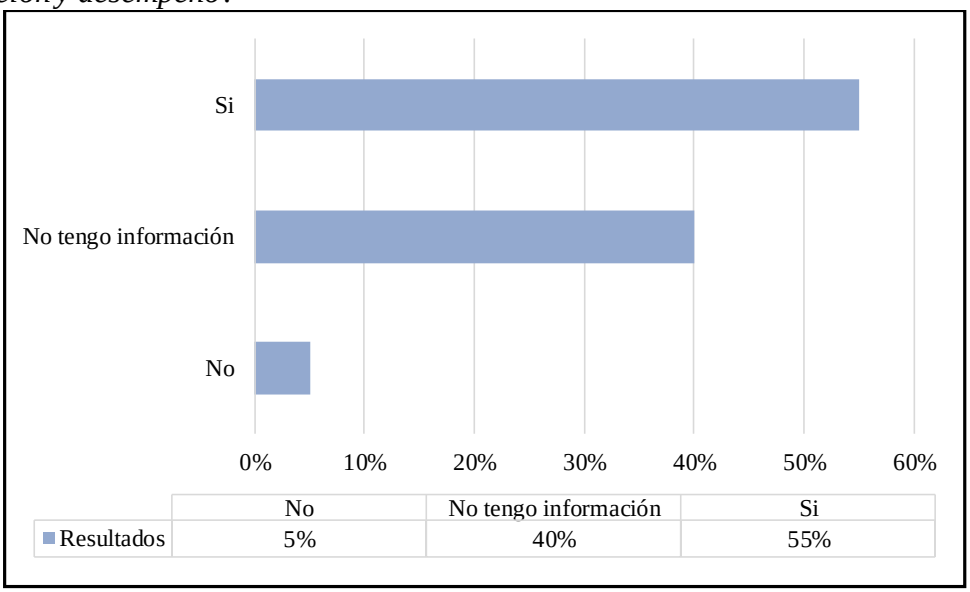
- ¿El enfoque que competencias mejoraría la gestión de selección, capacitación y desempeño?

Tabla 12.
Resultados para ¿El enfoque que competencias mejoraría la gestión de selección, capacitación y desempeño?

Opciones de las respuestas	Resultados
No	5%
No tengo información	40%
Si	55%
Total	**100%**

Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Figura 12.
Resultados para ¿El enfoque que competencias mejoraría la gestión de selección, capacitación y desempeño?



Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Por otro lado, en la tabla 12 y figura 12, se presentan los resultados sobre la pregunta ¿El enfoque que competencias mejoraría la gestión de selección, capacitación y desempeño?,

dónde se analiza que el 55% participo respondiendo que sí, mientras que el 40% indicaron que no tienen información suficiente, y el 5% restante que no. Esto demuestra que existe una clara desinformación del manual de funciones en general y es algo que mas adelante se va analizar.

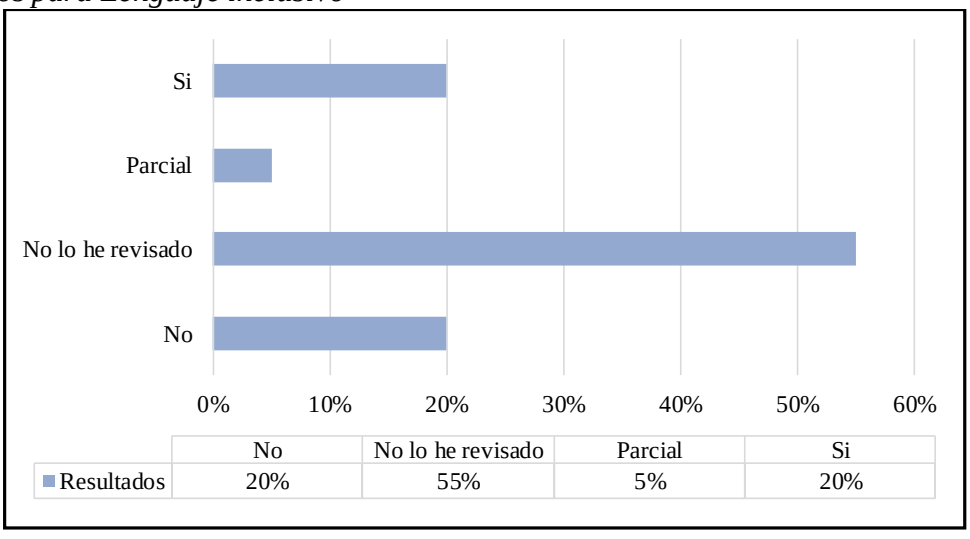
- Lenguaje inclusivo

Tabla 13.
Resultados para Lenguaje inclusivo

Opciones de las respuestas	Resultados
No	20%
No lo he revisado	55%
Parcial	5%
Si	20%
Total	**100%**

Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Figura 13.
Resultados para Lenguaje inclusivo



Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Del mismo modo, en la tabla 13 y figura 13, se analizaron aspectos inclusivos en el manual, y el 55% menciono que no lo han revisado a fondo para poder suministrar información valiosa sobre esto, mientras que un 20% indico que si es inclusivo y otro 20% indicaron que no lo es, y solo el 5% respondieron que parcialmente lo es.

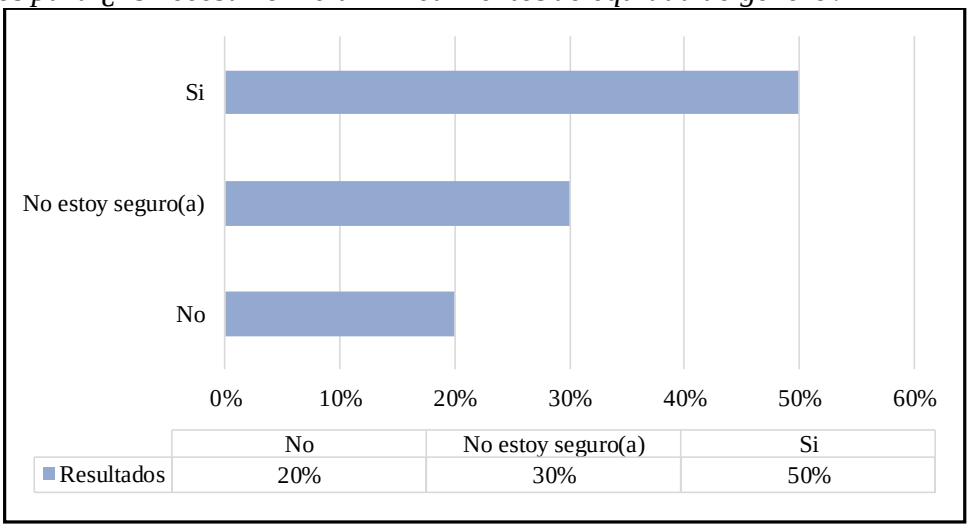
- ¿Es necesario incluir lineamientos de equidad de género?

Tabla 14.
Resultados para ¿Es necesario incluir lineamientos de equidad de género?

Opciones de las respuestas	Resultados
No	20%
No estoy seguro(a)	30%
Si	50%
Total	**100%**

Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Figura 14.
Resultados para ¿Es necesario incluir lineamientos de equidad de género?



Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Continuamente, en la tabla 14 y figura 14, correspondiente con la pregunta sobre si es necesario incluir lineamientos de equidad de género, se identificó que el 50% respondieron con favorabilidad, otro 30% indicaron que no están seguros de la respuesta y el 20% consideran que no es necesario. Esto al ser un tema que para algunas personas puede ser delicado, es importante mencionarlo o agregarlo de manera clara y precisa en el manual, para que la inclusión e igualdad sean pilares en los lineamientos estratégicos del área de talento humano.

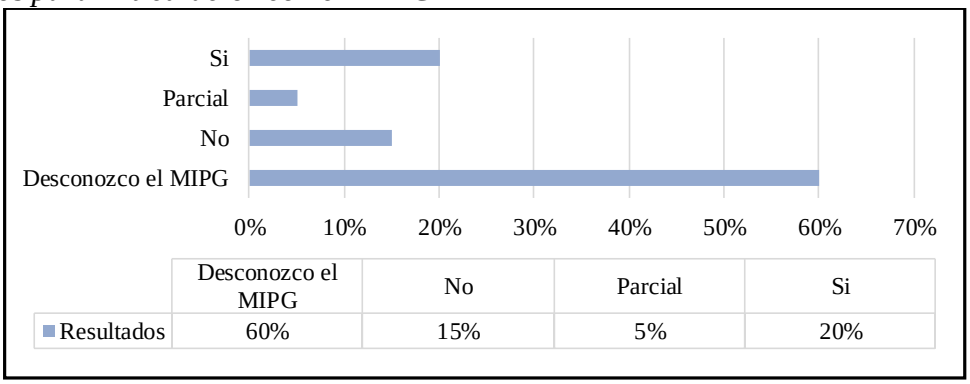
- Articulación con el MIPG

Tabla 15.
Resultados para Articulación con el MIPG

Opciones de las respuestas	Resultados
Desconozco el MIPG	60%
No	15%
Parcial	5%
Si	20%
Total	**100%**

Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Figura 15.
Resultados para Articulación con el MIPG



Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Del mismo modo, en la tabla 15 y figura 15, se verifico si el manual según la opinión de los encuestados, esta actualizado y alineado con el MIPG "Modelo de Integración de Planeación y Gestión", este modelo que busca integrar todos los sistemas de control interno como el desarrollo administrativo y gestión de calidad, para que los procesos se realicen de la manera mas sencilla y eficiente posible, buscando el cumplimiento de objetivos como fortalecer el liderazgo y talento humano, agilizar, simplificar y flexibilizar las operaciones, desarrollar una cultura organizacional, promover la coordinación interinstitucional, y fortalecer y promover la efectiva participación ciudadana. (Gobierno de Colombia, 2025). Dónde los encuestados respondieron con un 60% que principalmente desconocen el modelo y su teoría aplicada en las entidades del estado, por otro lado los que de pronto conoce algo del modelo, mencionaron con un 20% que sí, el 15% indicaron que no, y solo un 5% manifestaron que parcialmente.

- Inclusión de control interno, mejora continua y gestión del riesgo

Tabla 16.

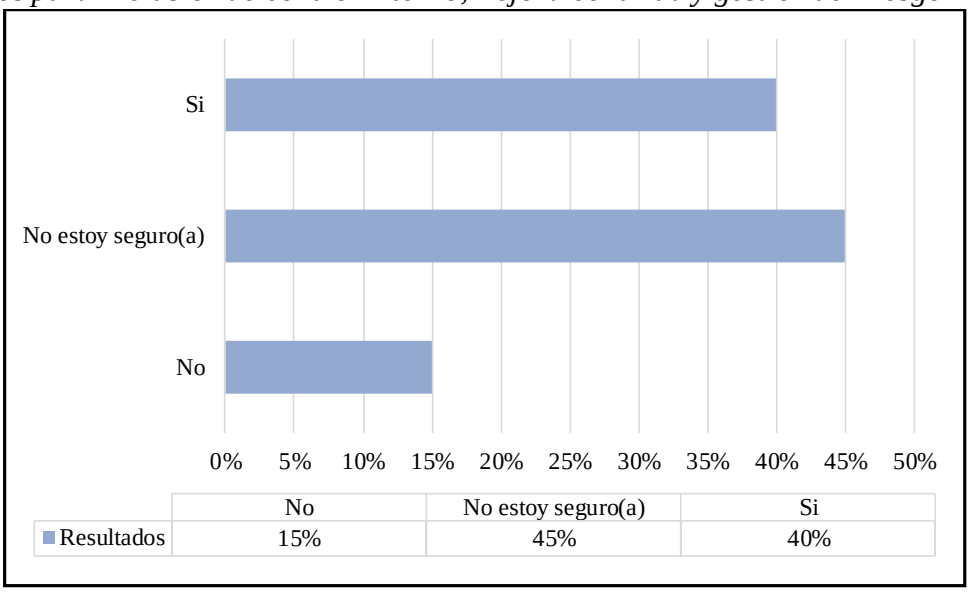
Resultados para Inclusión de control interno, mejora continua y gestión del riesgo

Opciones de las respuestas	Resultados
No	15%
No estoy seguro(a)	45%
Si	40%
Total	**100%**

Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Figura 16.

Resultados para Inclusión de control interno, mejora continua y gestión del riesgo



Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

En la tabla 16 y figura 16, correspondiente a la pregunta sobre si el manual muestra inclusión de control interno, mejora continua y gestión del riesgo, los encuestados respondieron con un 45% que no están seguros si lo incluye o no realmente, mientras que un 40% manifestó que si se incluyen estos aspectos, y finalmente un 15% indico que no lo incluye. De tal manera, que este aspectos es mejor analizarlo en el siguiente apartado para dar mayor claridad al lector sobre si realmente los incluye o no.

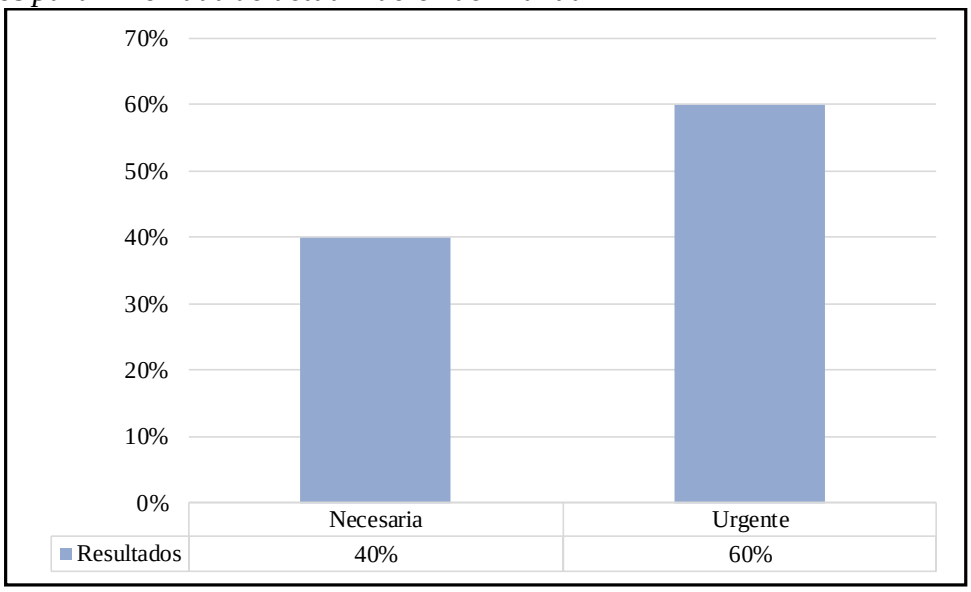
- Prioridad de actualización del manual

Tabla 17.
Resultados para Prioridad de actualización del manual

Opciones de las respuestas	Resultados
Necesaria	40%
Urgente	60%
Total	**100%**

Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Figura 17.
Resultados para Prioridad de actualización del manual



Nota. Resultados obtenidos de una participación de 20 personal pertenecientes al área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda.

Finalmente, en la tabla 17 y figura 17, se presentan los resultados para identificar la necesidad de dar prioridad a la actualización del manual, esto porque se hizo en el 2017 y se publico en el 2019, es decir ya pasaron 6 años dónde no existe una actualización y además tampoco existe una iniciativa para realizarlo. Por lo cual, los encuestados manifestaron que con un 60% es urgente, y el 40% restante indicaron que no es urgente.

7.2 Análisis Documental del Manual de Funciones "Área de Talento Humano"

En este apartado de la investigación, se continua con el análisis sobre el manual de funciones que principalmente se enfoque en el área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Honda, esto porque el manual incluye temas de funciones y competencias laborales para cada una de las áreas funcionales de la planta de personal en cada uno de los niveles jerárquicos que se mostraron previamente en el organigrama y que además incluye los niveles como profesional, técnico y asistencial.

Este documento se identifica inicialmente como un instrumento normativo de carácter institucional y el propósito de analizarlo es poder identificar como se estructura la gestión de talento humano y así mismo analizar funciones, competencias y organización del personal, si realmente cada uno de esos aspectos esta actualizado, incluye o integra los temas que realmente realizan en el área actualmente, que a su vez iría de la mano posteriormente para el análisis normativo y el resultados de las encuestas, para determinar los aspectos que necesitan actualización y establecer el nivel de urgencia de los mismos.

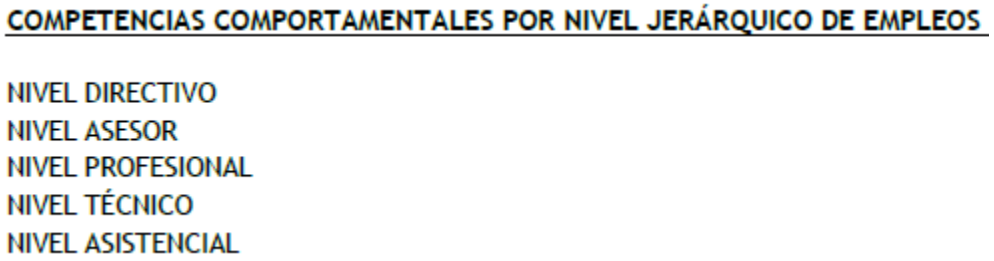
De tal manera, que inicialmente, se puede mencionar que el manual incluye aspectos muy generales de la Alcaldía, esto con el propósito de contextualizar legalmente la existencia del manual según que decretos y leyes, así como explica la naturaleza del mismo, cual es el enfoque, como se distribuye la entidad, cuáles son sus principios estratégicos como misión, visión, objetivos y valores institucionales, hablando a su vez de las funciones generales de la entidad en el municipio, y llegando a presentar principios, organigrama y como se distribuye la planta de personal (Alcaldía Municipal de Honda, 2019, pp.21-30).

Igualmente, se aclara que este manual presenta una distribución favorable para su revisión, porque se centra primero en la parte general institucional desde la pagina 21 hasta la

20, luego habla de la parte especifica relacionada a los cargos de la planta de personal, desde la pagina 30 en adelante, cuando ya se empiezan a realizar las descripciones de cada una de las áreas y dónde se puede encontrar temas relacionados al área de talento humano específicamente en la estructura general que seria desde la pagina 21 a la 26 y temas administrativos sobre la planta de personal en las pagina 29 y 30 (Alcaldía Municipal de Honda, 2019).

Comenzando con el análisis evaluativo desde la perspectiva de los autores, se puede mencionar que existe una estructura jerárquica ya definida, esto porque se muestra una clasificación de los empleados esto en dos apartados, paginas 2 y 3, luego en la pagina 28, 29 y 30. Asimismo, la pagina 2 permite identificar los diferentes niveles jerárquicos y como funcionan desde los aspectos de competencias comportamentales, como se muestra en la figura 18.

Figura 18.
Competencias comportamentales por niveles jerárquicos de empleos



Nota. (Alcaldía Municipal de Honda, 2019)

Lo anterior es importante, ya que estos niveles aplican para cada una de las áreas funcionales de la entidad, porque permite identificar los aspectos importantes como las competencias orientadas en resultados, orientadas al usuario y al ciudadano, en la transparencia y el compromiso con la organización, esto para cada uno de los servidores públicos. Mientras que al hablar por los niveles jerárquicos, entonces se identifico que para el nivel de Directivo, entonces se analizan competencias como liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección

y desarrollo de personal, conocimiento del entorno. Para el nivel de Asesor son experiencia profesional, conocimiento del entorno, construcción de relaciones, iniciativa. Para el nivel Profesional seria aprendizaje continuo, experiencia profesional, liderazgo de grupos de trabajo, toma de decisiones. Mientras que para el nivel Técnico, seria experiencia técnica, trabajo en equipo, creatividad e innovación; y para el nivel Asistencial, seria manejo de la información, adaptación al cambio, disciplina, relaciones interpersonales y la colaboración (Alcaldía Municipal de Honda, 2019, pp.10-18).

Por lo cual, estas paginas iniciales del manual incluyen aspectos importantes dentro de cualquier manual de funciones, pero presenta falencias como no incluir una estructura específica para cada una de las áreas funcionales, en este caso hablando de talento humano, solo se muestra que existe el área pero no se detalla una estructura jerárquica sobre la misma, ya que no se identifican componentes propios de gestión humana, que permita al lector evidenciar como funciona o se distribuyen las responsabilidades según un organigrama.

También, se puede analizar que el manual sirve como una base organizacional, pero realmente no responde a las necesidades actuales de cada una de las áreas funcionales, esto porque como se menciono previamente, para el área de talento humano, no se pueden identificar roles específicos tales como selección, evaluación, capacitación, entre otros que son importantes dentro de cada entidad para la administración de talento humano, además de que claramente, cuando se hablan de los niveles jerárquicos, se aprecia que existe una ambigüedad en las responsabilidades, porque no existe un enfoque moderno de gestión por competencias.

Lo anterior, se debe principalmente a la falta de actualización del manual, que se relaciona a la no exigencia desde la normatividad existente a la actualización de estos documentos en las entidades públicas, porque primero, el Decreto Ley 785 de 2005, menciona que el manual puede ser modificado, adicionado o actualizado, pero no define periodicidad (Presidencia de Colombia, 2005). Luego el Decreto 1083 de 2015, comparte cuales son los

requisitos de los empleos y las estructuras de estos manuales y la necesidad de que el mismo este alineado con la norma existente, pero tampoco define cuando o cada cuanto se debe actualizar, solo menciona que se debe hacer cuando la norma cambie (Presidencia de Colombia, 2015). Finalmente la Ley 909 de 2004, indica como se regula la gestión del empleo público y establece los principios de eficiencia y modernización de estos documentos, pero no se define ningún parámetro de tiempo exacto para su actualización (Congreso de Colombia, 2004). Por lo cual, esto no es responsabilidad interna de mantener actualizado el documento, es más opcional.

Aunque, tomando en cuenta lo mencionado en esa normatividad donde existe la necesidad de actualizar el manual solo si la norma aplicable al mismo se actualiza, lo cual sucede ya que se presentaron diferentes aspectos normativos nuevos aplicables en este caso y que son directamente relacionados a un manual de funciones, iniciando con el Decreto 1499 de 2017, en el que se integra la gestión publica en un solo modelo funcional y posiciona el talento humano como eje estratégico de las entidades, en el que se deben alinear aspectos como planeación, evaluación y gestión del personal, aspectos que realmente no cubre el manual de funciones actualmente (Presidencia de Colombia, 2017).

Luego estaría el Decreto 815 de 2018, en el que se fortalece el modelo de competencias laborales y se relaciona directamente con las competencias con desempeño, por lo cual se busca incluir temas como el enfoque en competencias y relacionar las funciones con el desempeño de los empleados, esto según que no existe en el manual, y lo primero si, pero de manera ambigua, es decir que requiere actualización (Presidencia de Colombia, 2018). Continuamente, esta la Resolución 0312 de 2019, la cual ya establece los estándares obligatorios de Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que muestra la relación entre las funciones y la seguridad y salud de los empleados en el puesto de trabajo, así como las responsabilidades de los mismos según esos criterios (Ministerio de Trabajo, 2019).

También, está la Ley 2088 de 2021, en la que se regula el tema de trabajo en casa o trabajo remoto, una modalidad de trabajo que se hizo popular después de lo ocurrido con la emergencia sanitaria del 2019 por el Covid-19, y que actualmente el manual no incluye, porque debería incorporar nuevas modalidades laborales y definir funciones en entornos remotos, algo aplicable para cualquier entidad y cualquier cargo funcional (Congreso de Colombia, 2021). Por otro lado, está el Decreto 555 de 2022, que también habla sobre el teletrabajo e incluye responsabilidades más específicas sobre esta modalidad de trabajo y busca adaptar las funciones de un empleado al entorno digital, algo que el manual no toma en cuenta (Presidencia de Colombia, 2022).

Por consiguiente, tomando en cuenta cada uno de los aspectos mencionados previamente que son hallazgos importantes porque muestran como este manual tiene o presenta un enfoque muy tradicional y muestra una orientación estructural, pero no existe profundización en temas como el no detalle de roles específicos en las áreas, actualización de responsabilidades y competencias, aspectos como trabajo remoto o teletrabajo, enfoque de género o inclusividad, responsabilidades orientadas al Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), y la utilización de herramientas modernas en los ámbitos de trabajo. Entonces, el manual organiza la administración, pero realmente no responde a las dinámicas actuales de ningún área funcional de la Alcaldía, más específicamente del área de talento humano.

7.3 Análisis Basado en la Triangulación Entre Percepción del Personal, Revisión Documental, Marco Normativo y Marco Teórico

Después de hacer el análisis a partir de la percepción de los 20 integrantes del área de talento humano, hacer la revisión del manual tomando en cuenta aspectos que son favorables

y la necesidad de actualizarlo a partir de lo que establece la ley, se procede a hacer un análisis basado en la triangulación de esos aspectos agregando el marco teórico que se desarrollo inicialmente en esta investigación para dar profundidad al análisis y así determinar los aspectos por mejorar en el diseño o presentación de un nuevo manual, que en este caso estaría enfocado en el área de talento humano.

7.3.1 Conocimiento y uso del manual

Inicialmente, se puede recordar que el 40% de los encuestados no conocen el manual, 30% un conocimiento parcial y además se valido en otra pregunta que el 40% nunca lo ha consultado o un 35% lo ha hecho de manera ocasional, es decir que existe un desconocimiento del documento institucionalmente y que debería ser conocido por gran parte de los funcionarios públicos, esto porque tiene una estructura general que involucra todas las áreas funcionales de la Alcaldía, lo cual según la teoría presentada este tipo de manuales son herramientas estratégicas para organizar funciones y orientar procesos de talento humano, así mismo según lo citada por Chiavenato (2017), el talento humano es el principal impulsor de la productividad organizacional, que también se relaciona con lo compartido por Dessler y Varela (2011), expresando que el manual es la base para procesos como selección, evaluación y capacitación, que a su vez según la DAFP (2023), este documento es un instrumento obligatorio para garantizar la eficiencia, transparencia y claridad institucional.

De tal manera, que estos aspectos contrastan con los hallazgos encontrados porque el manual no se muestra como esa herramienta clave y tampoco muestra el área de talento humano como un pilar fundamental en el funcionamiento de la entidad, entonces por eso existe la falta de socialización del manual, el bajo uso del mismo como herramienta de gestión y tampoco se utiliza como instrumento estratégica, analizando que el contenido presenta fallas, falencias y falta de actualización o modernización, pero un problema grave es la nula existencia de la

apropiación del manual en la entidad.

7.3.2 Actualización y pertinencia del manual

En relación con este apartado, se identifico primero que el 40% de los encuestados desconoce la normatividad aplicable, además de que existe una opinión dividida sobre la actualización o no del manual, y el 50% no esta realmente seguro si las funciones están o no desactualizadas, que según lo analizado a partir de la norma, si están desactualizadas porque como lo establece el Decreto 1499 de 2017, se debe involucrar más el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el Decreto 815 de 2018, hablar mas sobre competencias laborales especificas según cada rol existente en la entidad, la Resolución 0312 de 2019, involucrar todos los aspectos relacionados con el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), la Ley 2088 de 2021 y Decreto 555 de 2022, mencionar todos los criterios aplicables sobre el trabajo en casa o teletrabajo.

Lo anterior, se relaciona con la teoría agregada previamente, ya que según la DAFP (2023), este tipo de documento se deben actualizar conforme a los cambios normativos, tecnológicos, y organizacionales, que igualmente se relaciona con lo citado por Chiavenato (2019), quien afirma que la gestión moderna del talento humano exige una adaptación continua de los procesos según sea necesario, y es aplicable a la incorporación de nuevas dinámicas como la digitalización, el trabajo remoto y el enfoque por competencias, cosas que son faltantes en el manual actual.

De tal manera, se aprecia una desactualización normativa que es evidente, y además no existe una alineación con las nuevas exigencias de la gestión publica en Colombia, es decir que este manual actualmente no responde al marco normativo ni a las exigencias teóricas aplicables.

7.3.3 Correspondencia entre funciones y realidad laboral

Inicialmente, se habla que los encuestados con un 35% de participación, consideran que las funciones del manual coinciden con las funciones actuales del área de talento humano, mientras que un 30% indica que es una coincidencia parcial, y un 30% restante respondió que no aplican. Según lo revisado en el manual, si existe una descripción de las funcionalidades del área pero realmente es información general que no cubre aspectos mas detallados o actualizados según la norma, esto porque según Chiavenato (2017), la claridad entre las funciones, influye directamente en el desempeño y la motivación, y la Constitución Política de Colombia (1991) en el art 122, menciona que las funciones deben estar claramente definidas en la normativa o en este caso en el documento, algo que no ocurre porque son funcionalidades generales (Asamblea Constituyente de Colombia, 1991).

Por lo cual, se determina que las funciones están pero poco específicas, demostrando una clara ambigüedad sobre las responsabilidades que deberían tener todos los responsables del área de talento humano, evidenciando una falta de enfoque en los procesos y subprocesos, lo cual permite analizar que existe una desalineación entre lo documentado y lo ejecutado en el área.

7.3.4 Rol estratégico del Área de Talento Humano

Para este apartado, se identificó que según el manual, un 40% no sabe si el área de talento humano es parte estratégica de la entidad, mientras que un 25% considera que si lo es, pero según lo revisado en el manual, el área no se presenta como un eje estratégico, esto porque el organigrama la presenta somo una sub área de la Secretaria General y de Gobierno, además que sus funciones son implícitas y no bien desarrolladas y documentadas. Lo anterior, que no coincide con lo establecido en el Decreto 1499 de 2017, que habla sobre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión; que igualmente se relaciona con lo mencionado por Chiavenato

(2017), porque comparte que el talento humano es el motor de la productividad institucional, y que a su vez es igual a lo mencionado en el Modelo de Gestión Estratégico de Talento Humano, que describen a los servidores públicos como agentes clave del desarrollo institucional.

Por lo tanto, es posible compartir la afirmación de que el área no se reconoce como un eje estratégico y que muestra una desalineación con el enfoque establecido en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, entonces es importante actualizar esos aspectos en el manual para que el área de talento humano sea posicionada estratégicamente dentro de la entidad como un eje estratégico central.

7.3.5 Gestión por competencias

Continuamente, al revisar este tema, primero en las encuestas se identifico que el 40% desconoce el enfoque del manual, y un 55% manifestó que consideran necesario una mejoría en la gestión y uso del manual para dar a conocer el enfoque e importancia del mismo dentro de la entidad. Esta apreciación es importante porque permitiría que las competencias no fueran generales como las actuales en el manual, ya que según el Decreto 815 de 2018, se debería actualizar para cubrir competencia por cada rol especifico, en este caso aplicable para los roles dentro del área de talento humano. Lo anterior, también se relaciona con lo mencionado por Spencer y Spencer (2003), quienes indican que las competencias permiten predecir el desempeño laboral, y la DAFP (2023) comparte que la gestión por competencias es la base para procesos clave en una entidad como selección, evaluación y capacitación.

Por lo cual, es posible analizar que las competencias están bien definidas pero no actualizadas y tampoco están integradas con los procesos de gestión que se realizan actualmente en las áreas de talento humano, esto a partir de las actualizaciones normativas existentes, demostrando que existe un modelo teórico, pero no aplicado en la práctica, es decir en el manual.

7.3.6 Enfoque de equidad e inclusión

Por otro lado, en relación el enfoque de equidad e inclusión, se identifico por parte de los encuestados que el 50% lo considera algo necesario para incluir un enfoque de género, y otro 50% respondió que no han revisado lenguaje inclusivo. Pero revisando el manual, se identifico que los principios son muy generales y no inclusivos, demostrando que no incluye ningún tipo de enfoque en ambos temas, lo cual contrasta con la Ley 2424 de 2024 que habla claramente sobre la paridad de genero en Colombia, dónde se establece que como mínimo, el 50% de los cargos de máximo nivel decisorio y otros niveles en las diferentes entidades publicas sean ocupados por mujeres, lo cual modifico lo establecido en la Ley 581 de 2000, la cual hablaba sobre la ley de cuotas que exigía esto mismo pero en un 30% (Congreso de Colombia, 2024).

Del mismo modo, la Ley 2466 de 2025, la cual es complementaria con la Ley 361 de 1997, que establece la inclusión laboral obligatoria de personas con discapacidad en Colombia, dónde se menciona que las empresas con mas de 100 empleados, deben contratar un mínimo de personal con algún tipo de discapacidad, y las de 50-99 empleados, deberían tener al menos una persona con alguna condición que se considere discapacidad, lo cual garantiza ajustes razonables y además que debe ser reportado al Ministerio del Trabajo para evitar sanciones legales (Congreso de Colombia, 2025).

Por lo tanto, el manual incluye principios generales pero no este tipo de enfoques según la normatividad vigente, lo que se relaciona con lo establecido por la ONU Mujeres (2022), quienes comparten la necesidad de eliminar los sesgos en selección, evaluación y promoción, esto en la búsqueda de un enfoque en equidad como elemento de modernización administrativa en las organizaciones publicas y privadas. Entonces, es necesario que la inclusión sea formalmente integrada en la gestión del talento humano dentro del manual para cumplir con lo

que exige la ley y así demostrar que existe preocupación por este tipo de temas y personas.

7.3.7 Modernización de la gestión (Teletrabajo, SG-SST, MIPG)

Primero, según los encuestados con un 60% de participación, mencionaron que desconocen el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), y se mostraron con incertidumbre sobre el control interno de los procesos, algo que realmente no se especifica en el manual, ya que no se incluye esto y tampoco temas como teletrabajo, Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), y herramientas modernas para la gestión de los procesos, los cuales han sido temas actualizados a través de la normatividad desde el 2017 hasta la fecha (2026).

Lo anterior, se relaciona con lo compartido por Martínez y López (2021), quienes articulan la institución con la mejora continua como pilar fundamental del crecimiento organizacional, y el DAFP (2022) comparte que la integración del talento humano es necesario con sistemas de gestión como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), demostrando la necesidad de presentar e integrar en el manual una transformación del trabajo público con temas como la digitalización y nuevas modalidades laborales que permite involucrar más a las personas y darles oportunidades.

7.4 Aspectos Importantes Para la Actualización del Manual

Después de realizar todo el análisis correspondiente a los aspectos técnicos, normativos, estratégicos y teóricos aplicables al manual de funciones actual, se identificaron las diferentes necesidades en los aspectos que se deben abordar para actualizarlo tomando como enfoque principal el área de talento humano, para así demostrar que existe el área y es un eje estratégico central de la Alcaldía. Por lo cual, se comparten las propuestas para actualizar esos aspectos

tales como objetivos, justificación, alcance, estructura, componentes, cargos, implementación y indicadores de seguimiento, todo lo que incluya y se relacione con los temas faltantes identificados previamente y que son parte de la normatividad actual.

7.4.1 Objetivo propuesto para el Manual de Funciones

Establecer de manera clara, organizada y actualizada las funciones, responsabilidades, requisitos y competencias de los cargos del área de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Honda (Tolima), con el propósito de orientar la gestión del recurso humano, garantizar la adecuada ejecución de los procesos institucionales, fortalecer la eficiencia y transparencia administrativa, y asegurar la alineación de las actividades del personal con los principios de la gestión pública moderna, incluyendo el enfoque por competencias, la evaluación del desempeño, la seguridad y salud en el trabajo, las nuevas modalidades laborales y los criterios de equidad e inclusión.

7.4.2 Justificación propuesto para el Manual de Funciones

El Manual de Funciones se presenta como un documento de carácter y uso obligatorio en el área de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Honda (Tolima), que incluye y estructura el área como un eje estratégico central de las actividades que se realizan en la entidad, con el propósito de demostrar la preocupación por temas como la gestión pública moderna, incluyendo el enfoque por competencias, la evaluación del desempeño, la seguridad y salud en el trabajo, las nuevas modalidades laborales y los criterios de equidad e inclusión. El cual, se compartirá y dará a conocer a cada uno de los empleados integrantes del área de talento humano, para que conozcan responsabilidades, competencias y temas de interés aplicables para cada rol especifico que desempeñan, demostrando una mejora institucional desde el documento, para dar un cumplimiento a la normatividad existente y así llegar a la

modernización del enfoque hacia un futuro con más preocupación en el talento humano como recurso clave, que garantizara crecimiento institucional.

7.4.3 Alcance propuesto para el Manual de Funciones

Este Manual de Funciones tendrá un alcance aplicable al área de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Honda (Tolima), pero que será un eje central para el desarrollo del mismo documento en cualquiera de las demás áreas que se interesen por el desarrollo del mismo documento, dónde se incluyen aspectos importantes como cargos específicos, funciones y responsabilidades según cada cargo, y las competencias aplicables según el cargo y nivel jerárquico, además de presentar una estructura jerárquica únicamente aplicable al área de Talento Humano, esto porque se busca demostrar que existe un rango jerárquico para la toma de decisiones, pero aclarando que el alcance es descriptivo y es solo una propuesta, esto para efectos de mal interpretación, ya que se trata de una propuesta que no requiere implementación.

7.4.4 Estructura propuesto para el Manual de Funciones

El Manual de Funciones aplicable para el área de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Honda (Tolima), presentara una estructura compuesta por los siguientes aspectos tales como identificación del cargo, propósito del cargo, funciones esenciales, competencias (funcionales y comportamentales), requisitos (educación y experiencia), responsabilidades (SG-SST y teletrabajo o trabajo en casa), y un enfoque de género, igualdad e inclusión.

7.4.5 Plan de implementación propuesto para el Manual de Funciones

Este Manual de Funciones para el área de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Honda (Tolima), se propone implementar en una serie de etapas, primero la socialización del manual tanto para empleados actuales como los empleados nuevos, esto a través de un proceso

de capacitación e inducción según aplique el caso, luego se hará una implementación del manual, lo cual no es que requiere algún cambio operativo, pero si validar que se cumplen con los parámetros básicos del manual desde el punto de vista normativo para evitar sanciones legales, y por último, se hará un seguimiento de la implementación, para dar validez al proceso de control y así mantener la ejecución de los procesos y subprocesos según la necesidad de la entidad.

Del mismo modo, este manual se propone implementarlo en un periodo entre 3 a 6 meses, y los responsables serian el jefe del área de Talento Humano y la Dirección de la Secretaria General y de Gobierno de la Alcaldía Municipal de Honda (Tolima), con el propósito de que la toma de decisiones provenga de las personas correspondientes y se de la importancia necesaria al manual y así los empleados del área puedan incrementar su conocimiento sobre la existencia del documento.

7.4.6 Indicadores de seguimiento propuesto para el Manual de Funciones

También, se proponen una serie de indicadores como medidas aplicables para el Manual de Funciones del área de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Honda (Tolima), esto para involucrar los temas de evaluación del desempeño como factor fundamental, utilizando indicadores como el porcentaje de personal que conoce el manual, el nivel de cumplimiento según las responsabilidades de cada rol, nivel de satisfacción, entre otros mas que se pueden formular con el propósito de involucrar estos aspectos dentro de las actividades trimestrales o semestrales, según sea necesario ejecutarlo.

7.5 Manual de Funciones para el Área de Talento Humano

Finalizando con la presentación de resultados, se hace una presentación del Manual de

Funciones para el área de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de Honda (Tolima), en el cual se incluyen aspectos ya mencionados previamente y esto como parte de una propuesta descriptiva que va a tomar en cuenta aspectos clave de los siguientes cargos como Secretario de Gobierno, quien es el responsable del área de talento humano, luego Profesional en Contratación, Profesional en SISO o SG-SST, Profesional en Administración de Planta y Personal, Profesional de Nómina, y Auxiliar Administrativo de Talento Humano, todo con el propósito de que sea un manual más específico para el área de talento humano y no generalizado como el que se tiene actualmente.

Por lo cual, se incluye esta propuesta en el Anexo 5 de esta investigación, aclarando que los demás roles dentro del área querían para que sean agregados por los responsables del área en la entidad, con la finalidad de no crear una investigación intrusiva, sino una investigación propositiva.

Conclusiones

A partir de la formulación que se realizo en los objetivos, para demostrar una coherencia entre los resultados presentados y así dar cumplimiento a la metodología formulada. Se puede mencionar que se identificaron las diferentes necesidades del área de talento humano, esto a partir de la encuesta que se hizo a los 20 colaboradores del área, quienes suministraron opiniones sobre el manual de funciones y aspectos importantes a ser incluidos en el mismo. De la mano, se hizo un análisis documental del manual, para validar su cumplimiento desde el tema normativo y la participación de talento humano como eje principal, lo cual se evidencio como una falencia porque no esta posicionado de esa manera como un área estratégica y falta una caracterización completa y actualizada de roles y/o cargos, comparando que son resultados muy similares con los datos encontrados en los análisis realizados de las encuestas, porque existe un desconocimiento del manual, una baja aplicación o usabilidad del mismo, y una percepción de urgencia en la actualización de este porque esta desalineado entre lo que dice y lo que se ejecuta.

Continuamente, en relación con la incorporación de nuevas técnicas de gestión pública, se identificó primero que temas como el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), evaluación del desempeño, trabajo remoto, equidad de género, competencias al detalle por rol, Modelo Integrado de Planeación y Gestión, no están incluidos en el manual de funciones actual, esto porque se creo en el 2017 y se publico en el 2019, pero desde el 2017 se han publicado varias normativas y/o decretos que tratan sobre estos temas y permite que la inclusión de los mismos sea necesaria para mantener una alineación con los requerimientos legales existentes. Por lo cual, la actualización del manual y el agregar esta información como una base principal, que además permita y demuestre a la población objetivo, que este manual estará actualizad frente a la gestión de talento humano moderna.

Posteriormente, después de reunir toda la información previamente presentada en forma de análisis, se logró estructurar un manual actualizado como propuesta. En este manual, se incluyeron elementos faltantes, se ampliaron la descripción de roles, se hizo una muestra la estructura jerárquica del área, se presente un objetivo y alcance del manual, y se presentaron indicadores que pueden ser utilizados como método para medir el nivel de cumplimiento en cada uno de los temas que se incluyeron en el documento.

En conclusión, la investigación permitió identificar la importancia del talento humano como eje estratégico para efecto normativo y teórico, porque Chiavenato expreso la importancia del talento humano en las empresas y los decretos y leyes lo mostraron de la misma forma, por lo cual esa necesidad de modernización es importante aplicarla para ofrecer una relación directa entre los elementos como la estructura organizacional, la normatividad existente y la gestión eficiente de los procesos, demostrando que el manual funciona como una herramienta clave de gestión. Además de mencionar que la actualización continua desde ser prioridad del área, esto a partir de nuevas normas y decretos, en lo que se evidencie el rol del talento humano como eje estratégico clave en el desarrollo institucional.

Recomendaciones

Por consiguiente, a partir de todo el análisis realizado hasta las conclusiones, se presentan las recomendaciones principales para investigaciones futuras y para la entidad que facilito la información, esto en dato caso de que requieran tomar como ejemplo para ejecutarlas en algún momento, recordando que son descriptivas en el documento.

- Diseñar formalmente un proceso o actividad de actualización de la documentación utilizada en el área de Talento Humano, lo que puede permitir realizar ajustes según la normatividad para así evitar sanciones legales y garantizaría la vigencia y alineación con la gestión del talento humano moderno.
- Planificar y socializar estrategias enfocadas en la capacitación de actividades que permitan y fomenten el crecimiento personal y profesional de los empleados, con el fin de fortalecer su conocimiento, capacidades y operabilidad, esto como parte fundamental del manual de funciones propuesto para el área de talento humano.
- Iniciar con la ejecución de un modelo de gestión del talento humano enfocado en el desarrollo de competencias, que permitiría integrar procesos clave del área como la selección, evaluación del desempeño y capacitación.
- Se recomienda fortalecer el enfoque de eje estratégico del área de Talento Humano mediante la integración de herramientas modernas de gestión como el MIPG, el SG-SST, el trabajo en casa, y los diferentes aspectos que se incluyeron en la normatividad desde el 2017 hasta el 2025.

Referencias

Alcaldía Municipal de Honda. (2019). *Alcaldía Municipal de Honda*. Obtenido de Manual Específico De Funciones Y Competencias Laborales Municipio De Honda Tolima: https://municipio-de-honda.micolombiadigital.gov.co/sites/municipio-de-honda/content/files/000165/8219_manual-de-funciones-alcaldia-honda-2019-con-firma.pdf

Armstrong, M. (2022). *Kogan Page*. Obtenido de Performance Management {Gestión del desempeño}: https://books.google.com.co/books?id=performance_management_armstrong&redir_esc=y

Asamblea Constituyente de Colombia. (1991). *Asamblea Constituyente de Colombia*. Obtenido de Constitución Politica de Colombia: https://www.constitucioncolombia.com/

Chiavenato, I. (2008). *McGraw Hill*. Obtenido de Gestión del talento humano: https://repositorio.uasb.edu.bo/server/api/core/bitstreams/9e78af0e-c464-47e2-a588-daf3df817173/content

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano (6.ª ed.)*. McGraw-Hill.

Congreso de Colombia. (2004). *Congreso de Colombia*. Obtenido de Ley 909 de 2004: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861

Congreso de Colombia. (2008). *Congreso de Colombia*. Obtenido de Ley 1221 de 2008: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431

Congreso de Colombia. (2021). *Congreso de Colombia*. Obtenido de Ley 2088 de 2021: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=162970

Congreso de Colombia. (2024). *Congreso de Colombia*. Obtenido de Ley 2424 de 2024:

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=250896

Congreso de Colombia. (2024). *Congreso de Colombia*. Obtenido de Ley 2418 de 2024: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=249256

Congreso de Colombia. (2025). *Congreso de Colombia*. Obtenido de Ley 2466 de 2025: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=260676

DAFP. (2019). *Departamento Administrativo de la Función Pública*. Obtenido de Manual de funciones y competencias laborales: https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/manual-de-funciones-y-competencias-laborales

DAFP. (2023). *Departamento Administrativo de la Función Pública* . Obtenido de Lineamientos para la modernización administrativa en el sector público colombiano: https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/34088876/lineamientos_generales_para_la_creacion_o_modificacion_de_instancias_intersectoriales_en_la_rama_ejecutiva_del_orden_nacional.pdf/ca9cece3-ccba-6a4d-5406-8e7f59fb0b78?t=1703712995113

Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2011). *Recurso digital*. Obtenido de Administración de Recursos Humanos: https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n- de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf

FONTUR. (2022). *FONTUR*. Obtenido de Red Turística de Pueblos Patrimonio: https://fontur.com.co/es/programas/red-turistica-de-pueblos-patrimonio

Gobierno de Colombia. (2023). *Gobierno de Colombia*. Obtenido de Lineamientos para la actualización del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales: https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34233546

Gobierno de Colombia. (2025). *Gobierno de Colombia*. Obtenido de Bienvenidos al micrositio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg

Gómez, L. (2020). *Seguridad y salud en el trabajo en entidades públicas: Implementación del SG-SST*. Editorial ECOE.

Hurtado, A. (2022). *El Tiempo*. Obtenido de La historia que cuentan Honda y su Camino Real: https://www.eltiempo.com/vida/viajar/honda-atractivos-turisticos-e-historia-de-esta-poblacion-del-tolima-643249#:~:text=Visitada%20la%20zona%20de%20los,24%20de%20agosto%20de%201539.

IBM. (2025). *IBM*. Obtenido de ¿Qué es la gestión del conocimiento?: https://www.ibm.com/es-es/think/topics/knowledge-management

José Domínguez, H. G. (2015). *Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública*. Obtenido de La modernización y los manuales administrativos en el gobierno de Chimalhuacán, Estado de México. Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública: https://revistas.unam.mx/index.php/encrucijada/article/view/57641

Martínez, J., & López, A. (2021). *Gestión pública moderna: Procesos, riesgos y evaluación*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Matas, A. (2018). *Revista electrónica de investigación educativa*. Obtenido de Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038

Ministerio de Trabajo. (2019). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de Resolución 0312 de 2019: https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-

+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf

Ministerio del Trabajo. (2015). *Ministerio del Trabajo.* Obtenido de Decreto 1072 de 2015: https://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decretos/decreto-1072-de-2015

OIT. (2021). *Organización Internacional del Trabajo.* Obtenido de La igualdad de género requiere políticas de protección social en materia de salud que sean inclusivas y reactivas: https://www.ilo.org/es/resource/noticias/gender-equality-requires-inclusive-and-responsive-social-health-protection

ONU Mujeres. (2023). *ONU Mujeres.* Obtenido de Acerca de ONU Mujeres: https://www.unwomen.org/es/about-un-women

Organisation for Economic Co-operation and Development {Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos}. (2025). *Organisation for Economic Co-operation and Development {Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos}.* Obtenido de Digital: https://www.oecd.org/en/topics/digital.html

Presidencia de Colombia. (1951). *Presidencia de Colombia.* Obtenido de Decreto 996 de 1951: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1470

Presidencia de Colombia. (2005). *Presidencia de Colombia.* Obtenido de Decreto Ley 785 de 2005: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16127

Presidencia de Colombia. (2015). *Presidencia de Colombia.* Obtenido de Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866

Presidencia de Colombia. (2017). *Presidencia de Colombia.* Obtenido de Decreto 1499 de 2017: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433

Presidencia de Colombia. (2018). *Presidencia de Colombia.* Obtenido de Decreto 815 de 2018: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86304

Presidencia de Colombia. (2022). *Presidencia de Colombia.* Obtenido de Decreto 555 de 2022:

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=185306

Ramírez, P. (2023). *Auditoría y control en la administración pública colombiana.* Editorial Ibáñez.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance {Competencia en el trabajo: modelos para un desempeño superior?}.* Wiley.

Anexos

Anexo 1. Autorización de la Empresa

Anexo 2. Formato de la Encuesta

ENCUESTA – TALENTO HUMANO ALCALDÍA DE HONDA (TOLIMA)

Para la aplicación de la presente encuesta, en el marco del trabajo de grado titulado *"Propuesta de actualización del Manual de Funciones del área de Talento Humano en la Alcaldía de Honda (Tolima)"*, desarrollado en la Universitaria Agustiniana, se informa que los datos personales recolectados serán utilizados exclusivamente con fines académicos e investigativos. La información suministrada será tratada de manera confidencial, empleada únicamente para el análisis y formulación de la propuesta de actualización del Manual de Funciones del área de Talento Humano de la Alcaldía de Honda, y no será divulgada de forma individual ni utilizada para fines distintos a los establecidos en esta investigación. Los resultados se presentarán de manera agregada, garantizando la protección de la identidad de los participantes, conforme a la normativa vigente sobre protección de datos personales.

La información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos, garantizando la confidencialidad de los datos, conforme a la Ley 1581 de 2012 de protección de datos personales.

¿Autoriza usted el tratamiento de los datos suministrados en esta encuesta con fines académicos, garantizando la confidencialidad y el uso exclusivo para el desarrollo de la presente investigación?

☐ Sí, autorizo

☐ No autorizo

Información personal

Nombre: _____

Cargo: _____

Dependencia: _____

1. Tipo de cargo

☐ Profesional ☐ Técnico ☐ Asistencial ☐ Contratista ☐ Otro

2. Tiempo en la entidad

☐ <1 año ☐ 1–3 años ☐ 4–6 años ☐ >6 años

3. Conocimiento del Manual (2017)

☐ Sí ☐ No ☐ Parcial

4. Frecuencia de consulta

☐ Siempre ☐ Frecuente ☐ Ocasional ☐ Nunca

5. Actualización normativa

☐ Actualizado ☐ Parcialmente desactualizado ☐ Desactualizado ☐ No conozco la normativa

6. ¿El manual contiene funciones que ya no corresponden a la realidad?

☐ Sí ☐ No ☐ No estoy seguro(a)

7. Correspondencia con la estructura actual de Talento Humano

☐ Sí ☐ Parcial ☐ No ☐ Desconozco la estructura

8. ¿Las funciones del manual coinciden con sus tareas actuales?

☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No ☐ No aplica

9. Reflejo del rol estratégico de Talento Humano

☐ Sí ☐ Parcial ☐ No ☐ No lo sé

10. Claridad de competencias (funcionales, comportamentales e institucionales)

☐ Sí ☐ Parcial ☐ No ☐ Desconozco el enfoque

11. ¿El enfoque por competencias mejoraría la gestión de selección, capacitación y desempeño?

☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No ☐ No tengo información

12. Lenguaje inclusivo

☐ Sí ☐ Parcial ☐ No ☐ No lo he revisado

13. ¿Es necesario incluir lineamientos de equidad de género?

☐ Sí ☐ No ☐ No estoy seguro(a)

14. Articulación con el MIPG

☐ Sí ☐ Parcial ☐ No ☐ Desconozco el MIPG

15. Inclusión de control interno, mejora continua y gestión del riesgo

☐ Sí ☐ No ☐ No estoy seguro(a)

16. Prioridad de actualización del manual

☐ Urgente ☐ Necesaria ☐ No prioritaria ☐ No es necesario actualizar

Anexo 3. Evidencia de las encuestas

Anexo 4. Resultados tabulados de las encuestas

Anexo 5. Manual de Funciones para el Área de Talento Humano

Enlace para acceder a los anexos: https://drive.google.com/drive/folders/14zyG5Y5aUFl6aVaQJgsbM3QWOdxCyZLD?usp=sharing