

**EFFECTOS DE LA ROTACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN EL
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS ENTIDADES DE LA RAMA
EJECUTIVA CERTIFICADAS CON ICONTEC**

GLORIA AMANDA SÁNCHEZ CONTRERAS

**Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de
Magister en Calidad y Gestión Integral**

DIRECTOR: HERNANDO CAMACHO CAMACHO

**CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMAS – ICONTEC
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
BOGOTÁ
2019**

HOJA DE FIRMAS DE JURADOS

Notas de aceptación de jurados

JURADO 1

JURADO 2

Ciudad y Fecha _____

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al señor Jehová, mi guía, apoyo, fortaleza, a quien amo y busco sin descanso, para renueve mis fuerzas y me sustente en todo lo que emprendo para honra y gloria del señor.

Él ha bendecido maravillosamente mi vida a través del amor de mi esposo Gabriel, quien me apoya con todo su amor, esfuerzo y paciencia y por comprender todas aquellas ausencias que me demandaba la labor investigativa. A mi hijo Gabriel Andrés quien, con su infinito amor, fuerza en sus palabras y sabiduría me animo a continuar, de mis padres María Elvia y José Inocencio que partieron a la gloria y presencia de Dios, gracias, porque sus enseñanzas buscaban blindarme ante los engaños de la vida y por qué me inculcaron fortaleza, para seguir mis propósitos con amor, dedicación y honestidad. ¡¡Los amo!!

A María Luisa, mi madre espiritual, mi soporte y mi guía que siembra esperanza e ilusiones en mi corazón.

A Hernando Camacho Camacho, mi director de proyecto, quien con su conocimiento, experiencia y don de persona ilumino mi trasegar y con su buena voluntad y comprensión estuvo siempre ahí, ¡gracias!

A Claudia Londoño mi amiga, quien le dio mayor significado a mi labor investigativa, gracias, por todo, especialmente por ser incondicional en su valioso apoyo y renovar siempre mis fuerzas

¡Para mí, por soñar y confirmar que se vale soñar!

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1 DEFINICION DEL PROBLEMA.....	3
1.1 ANTECEDENTES	3
1.1.1 Antecedentes en el Contexto Internacional	3
1.1.2 Antecedentes en Colombia	4
1.2 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
2. JUSTIFICACIÓN	10
3 OBJETIVOS	12
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	12
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
4 MARCO REFERENCIAL	13
4.1 MARCO TEÓRICO.....	13
4.1.1 Rotación de Personal	14
4.1.2 Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública	17
4.1.3 Norma ISO 9001:2015.....	18
4.1.4 Norma ISO 30408.....	19
4.1.5 Administración Pública Colombiana	20
4.1.6 Estructura del Poder Público Colombiano	23
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	28
4.3 MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL.....	34
4.4 MARCO NORMATIVO	37
5 METODOLOGÍA.....	39
5.1 FUNDAMENTOS EPISTEMOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	39
5.2 DISEÑO METODOLOGICO	40
5.2.1 Tipo de Investigación.....	40
5.2.2 Criterios de Validez y Confiabilidad	41
5.3 INSTRUMENTOS Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	43
5.4 MOMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
6 RESULTADOS	50
6.1 COMPOSICIÓN DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS EN LA RAMA EJECUTIVA CON ICONTEC EN EL PERIODO 2006 A 2018.....	50
6.1.1 Composición de la rama ejecutiva del poder público	51

6.1.2	Consolidado de las entidades públicas certificadas con Icontec en el periodo 2006 a 2018.....	55
6.1.3	Composición consolidada de la rama ejecutiva de la rama ejecutiva certificadas con Icontec, según el orden de la administración nacional en el periodo 2006 a 2018	57
6.1.4	Composición consolidada de las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec, según el tipo de organismo de la administración pública nacional, en el periodo 2006 a 2018	58
6.1.5	Composición consolidada de las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec, según el tipo de sector de integración de la rama ejecutiva nacional en el periodo 2006 a 2018	59
6.2	RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN.....	60
6.2.1	ASPECTOS POSITIVOS DE LA ENTIDAD PÚBLICA RESPECTO A LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS.....	61
6.2.1.1	En las Entidades Públicas el factor humano es el activo más valioso de la Organización	62
6.2.1.2	La Entidad Pública valora el papel que el Talento Humano aporta al Sistema de Gestión de la Calidad en el camino a la Excelencia y el logro de los Resultados	62
6.2.1.3	El Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta Gerencial de Mejoramiento orientada al logro de los Objetivos y Metas de la Organización	63
6.2.1.4	En la Prestación de Servicios con Calidad el rol de los Talentos Humanos es el apoyo fundamental para el Sistema de Gestión de la Calidad	64
6.2.1.5	En la Entidad Pública se lleva a cabo el seguimiento oportuno de la información relativa a la Percepción del Cliente como insumo necesario para prestar Servicios de Calidad.....	64
6.3	EFFECTOS DE LA ROTACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN EL DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS DE LA RAMA EJECUTIVA CERTIFICADAS CON ICONTEC	65
6.3.1	EFFECTO 1. DISMINUCIÓN DEL DESEMPEÑO Y DE LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN	65
6.3.2	EFFECTO 2. AUMENTA LOS COSTOS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	66

6.3.3 EFECTO 3. PÉRDIDA DE LAS COMPETENCIAS NECESARIAS DE LAS PERSONAS.....	67
6.3.4 EFECTO 4. DISMINUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y EL DESEMPEÑO DE LOS TALENTOS HUMANOS	68
6.3.5 EFECTO 5. PÉRDIDA DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA ADQUIRIDA	69
6.3.6 EFECTO 6. MENOR CAPACIDAD PARA PRESTAR SERVICIOS DE CALIDAD A LOS CIUDADANOS Y PARTES INTERESADAS.....	70
6.3.7 EFECTO 7. AUMENTO DE QUEJAS, PETICIONES Y RECLAMOS	71
6.3.8 EFECTO 8. DISMINUCIÓN DEL LOGRO DE OBJETIVOS, METAS Y RESULTADOS INSTITUCIONALES	72
6.3.9 EFECTO 9. DISMINUCIÓN DE LOS NIVELES DE COMPROMISO, PERTENENCIA Y MORAL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	73
6.3.10 EFECTO 10. AUMENTO DE COSTOS	74
6.3.11 EFECTO 11. VINCULACIÓN DE PERSONAL SIN TENER EN CUENTA LAS NECESIDADES DE LA ENTIDAD	75
6.3.12 NIVEL DE PERMANENCIA DE LOS TALENTOS HUMANOS EN LA ENTIDAD.....	76
6.3.13 NIVELES ORGANIZACIONALES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA ENTIDAD PÚBLICA QUE EVIDENCIAN UNA MAYOR AFECTACIÓN A CAUSA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL	77
6.3.14 NIVEL DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA ENTIDAD PÚBLICA.....	78
6.3.15 A MAYOR PÉRDIDA DEL CONOCIMIENTO Y DEL APRENDIZAJE INSTITUCIONAL, MAYOR PROBABILIDAD DE PRESTAR SERVICIOS SIN EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS REQUERIDOS POR LOS CIUDADANOS Y PARTES INTERESADAS.....	79
6.3.16 EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD HA GENERADO LOS RESULTADOS ESPERADOS POR LOS CIUDADANOS Y LAS PARTES INTERESADAS	80
6.3.17 EN LA ENTIDAD PÚBLICA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD HA LOGRADO AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS Y PARTES INTERESADAS.....	80
6.3.18 EN LA ENTIDAD PÚBLICA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SE ENCUENTRA FRACCIONADO Y NO TIENE CONEXIÓN CON LA REALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	81

6.4	ALINEACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN A EL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y DE GESTIÓN - MIPG	82
6.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	87
7	CONCLUSIONES	89
8	RECOMENDACIONES	93
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Marco Conceptual del Problema de Investigación.....	9
Gráfico 2. Proceso de Rotación de Personal	14
Gráfico 3. Estructura del Estado Colombiano	24
Gráfico 4. Organigrama de la Rama Ejecutiva del Poder Público Colombiano.	25
Gráfico 5. Entidades de la Rama Ejecutiva Certificadas con Icontec en la NTCGP 1000:2009.....	27
Gráfico 6. Instrumentos y Técnicas de Investigación	44
Gráfico 7. Comportamiento Evolutivo del Número de Entidades Públicas Certificadas con Icontec en el Periodo Comprendido entre el 2006 al 2018	45
Gráfico 8. Distribución de la Muestra Seleccionada para la Encuesta	46
Gráfico 9. Momentos de la Investigación	49
Gráfico 10. Composición Consolidada de las Entidades de la Rama Ejecutiva Certificadas con Icontec en el periodo de 2006 a 2018	56
Gráfico 11. Composición de las Entidades Públicas de la Rama Ejecutiva Certificadas con Icontec, según el Orden de la Administración Pública Nacional en el periodo 2006 a 2018	58
Gráfico 12. Composición de las Entidades Públicas de la Rama Ejecutiva Certificadas con Icontec, por el Tipo de Organismo según la Administración en el periodo 2006 a 2018	59
Gráfico 13 Composición de las Entidades Públicas de la Rama Ejecutiva Certificadas con Icontec, según el tipo de Sector de la Integración de la Rama Ejecutiva en el periodo 2006 a 2018.....	60
Gráfico 14. Distribución de la Población Encuestada por Género	61
Gráfico 15. Distribución de la Población Encuestada por Edad	61
Gráfico 16. En las Entidades Públicas Colombianas el Talento Humano es el activo más valioso de la Organización.	62
Gráfico 17. En las Entidades Públicas Colombianas se valora el papel que el Talentos Humanos aporta al Sistema de Gestión de la Calidad en el camino a la Excelencia y el logro de los Resultados.....	63
Gráfico 18. El Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta Gerencial de Mejoramiento orientada al logro de los Objetivos y Metas de la Organización.	63
Gráfico 19. En la Prestación de Servicios con Calidad el rol de los Talentos Humanos es el apoyo fundamental para e el Sistema de Gestión	

de la Calidad.	64
Gráfico 20. En la Entidad Pública se lleva a cabo el seguimiento oportuno de la información relativa a la Percepción del Cliente como un insumo necesario para Prestar Servicios de Calidad a los Ciudadanos y Partes Interesadas.	65
Gráfico 21. En la Entidad Pública la rotación de personal es un fenómeno que disminuye el Desempeño y los Resultados de la Organización.	66
Gráfico 22. En la Administración Pública un factor determinante de la rotación de personas en las entidades públicas corresponde a las estructuras políticas derivadas de los intereses políticos.....	67
Gráfico 23. La permanencia laboral en la Entidad Pública se encuentra supeditada a las jornadas electorales o políticos de turno.....	68
Gráfico 24. En la Entidad Pública la rotación de personal disminuye la productividad laboral y el desempeño de los Talentos Humanos de la Organización.....	69
Gráfico 25. En la Entidad Pública el fenómeno de la rotación de personal genera menos desempeño en el Sistema de Gestión de la Calidad, debido a la pérdida de conocimiento y experiencia adquirida.....	70
Gráfico 26. En la Administración Pública se evidencia que ha mayor rotación de personal menor Capacidad para prestar Servicios de Calidad a los Ciudadanos y Partes Interesadas	71
Gráfico 27. En la Entidad Pública la rotación de personal es un factor que incide en la Quejas, Peticiones, Reclamos y Solicitudes disminuyendo la capacidad de prestar Servicios de Calidad a los Ciudadanos y Partes Interesadas.	72
Gráfico 28. La rotación de personal en la Entidad Pública disminuye el logro de los Objetivos, Metas y Resultados de la Organización	73
Gráfico 29. En la Entidad Pública la rotación de los Talentos Humanos disminuye los Niveles de Compromiso, Pertenencia y Moral de los Equipos de Trabajo.	74
Gráfico 30. La rotación de personal en la Entidad Pública los costos de la Contratación, incurriendo en Indemnizaciones, Demandas, Sanciones y nuevos Reclutamientos y Pagos de Prestaciones de Ley.	75
Gráfico 31. En la Entidad Pública se Vinculan Talentos Humanos sin tener en cuenta las necesidades de la Organización afectando los Resultados planificas de la Gestión.	76
Gráfico 32. Nivel de Permanencia de los Talentos Humanos en su Entidad Pública.	77
Gráfico 33. Niveles Organizacionales del Sistema de Gestión de la Calidad en la Entidad Pública que evidencian una mayor afectación a causa de la rotación de personal.....	78

Gráfico 34. Nivel de rotación de personal en la Entidad Pública.....	79
Gráfico 35. A mayor pérdida del Conocimiento y del Aprendizaje Institucional mayor probabilidad de prestar Servicios sin el cumplimiento de requisitos de los Ciudadanos y Partes Interesadas	80
Gráfico 36. El Sistema de Gestión de Calidad ha generado los resultados esperados por los Ciudadanos y las Partes Interesadas.	80
Gráfico 37. En la Entidad Pública el Sistema de Gestión de la Calidad ha logrado aumentar la Satisfacción de los Ciudadanos y las Partes Interesadas	81
Gráfico 38. En la Entidad Pública el Sistema de Gestión de la Calidad se encuentra fraccionado y no tiene conexión con la realidad de la organización.....	82
Gráfico 39. Alineación de los resultados de esta Investigación con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG – Dimensión 1. Talento Humano.	86

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Composición de la Rama Ejecutiva del Poder Público Colombiano según la Ley 489 de 1998.....	54
Tabla 2. Composición Consolidada de las Entidades Públicas de la Rama Ejecutiva Certificadas con Icontec durante el 2006 al 2018.....	55

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. CONSOLIDADO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS DEL PODER PÚBLICO CERTIFICADAS CON ICONTEC DURANTE EL PERIODO DE 2006 A 2015.....	50
ANEXO 2. LISTADO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS DE LA RAMA EJECUTIVA CERTIFICADAS CON ICONTEC DURANTE EL PERIODO DE 2006 A 2015.	50
ANEXO 3. LISTADO DE LAS ENTIDADES DE LA RAMA EJECUTIVA Y/O ADMINISTRACIÓN NACIONAL CERTIFICADAS CON ICONTEC EN NTCGP 1000:2009, DURANTE EL PERIODO DE DICIEMBRE DE 2006 A DICIEMBRE DE 2018, SEGÚN LA CLASIFICACIÓN DE LA LEY 489 DE 1998	51
ANEXO 4.COMPOSICIÓN CONSOLIDADA DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS DE LA RAMA EJECUTIVA CERTIFICADAS CON ICONTEC EN LA NORMA NTCGP 1000:2009, SEGÚN LA CLASIFICACIÓN DE LA LEY 489 DE 1998 EN EL PERIODO 2006 A 2018.	55
ANEXO 5.COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS DE LA RAMA EJECUTIVA CERTIFICADAS CON ICONTEC SEGÚN LA CLASIFICACIÓN DE LA LEY 489 DE 1998 EN EL PERIODO 2006 A 2018.....	56
ANEXO 6. COMPOSICIÓN DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS DE LA RAMA EJECUTIVA CERTIFICADAS CON ICONTEC SEGÚN EL ORDEN DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL EN EL PERIODO 2006 A 2018	59
ANEXO 7. COMPOSICIÓN DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS DE LA RAMA EJECUTIVA CERTIFICADAS CON ICONTEC SEGÚN EL TIPO DE ORGANISMO EN EL PERIODO 2006 A 2018.....	60
ANEXO 8. ENCUESTA DE PERCEPCIÓN	61
ANEXO 9. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	58

GLOSARIO

CALIDAD: Según el modelo de la ISO 9000, la calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”¹.

COMPETENCIA: Capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos².

DESEMPEÑO: Resultado medible³.

DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN: Es el resultado medible de la gestión que hacen las entidades públicas⁴.

ENTIDAD: Conjunto de personas establecidas legalmente con el fin de cumplir con la función⁵.

ENTIDADES: Entes de la rama ejecutiva del poder público y otros prestadores de servicios cubiertos bajo la Ley 872 de 2003⁶.

GESTIÓN: Actividades controladas para dirigir y controlar una organización⁷.

GESTIÓN DE LA CALIDAD: Gestión con respecto a la calidad⁸, que implica la comprensión y la implantación de un conjunto de principios de conceptos de gestión en todos y cada uno de los diferentes niveles y actividades de la organización⁹.

¹ ICONTEC, Sistema de gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000, Bogotá, versión 2015. p41.

² GÓMEZ, José. Guía para la aplicación de la UNE-EN ISO 9001:2015. España, Aenorediciones, 2015. p153.

³ ICONTEC, Sistema de gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000, Bogotá, versión 2015. p42.

⁴ GÓMEZ, José. Guía para la aplicación de la UNE-EN ISO 9001:2015. España, Aenorediciones, 2015. p251.

⁵ ICONTEC, Requisitos para el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. NTCGP 1000:2009. Bogotá. 2009. p32.

⁶ Ibid. p.32.

⁷ Ibid. p15.

⁸ Ibid. p38.

⁹ ARIAS, Alicia. La gestión de la calidad: Conceptos Básicos. Facultad de las Ciencias de la documentación. Disponible en <http://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documentos10123.pdf>

NORMA TECNICA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA: Requisitos para el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios¹⁰.

PODER PÚBLICO: Es un termino utilizado en las ciencias políticas para designar el conjunto de poderes del Estado, especialmente en su dimensión. En el sentido abstracto de la expresión, se entiende por poder como la facultad de mandar y ser obedecido, y lo público como actividad del Estado¹¹

RAMA EJECUTIVA: Es La rama del poder público que representa el gobierno, que se encarga de llevar a cabo los planes del gobierno y de ejecutar la ley. Está compuesta por tres órdenes: nacional, departamental y municipal¹².

ROTACIÓN DE PERSONAL: La rotación de personal o turnover es un fenómeno natural producto del instinto de conservación de cada organización, donde la clave es saber hasta qué punto el volumen de entradas y salidas del recurso humano es beneficioso o perjudicial para la productividad de la organización¹³.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes¹⁴.

SERVIDORES PUBLICOS: Son los miembros de las corporaciones públicas, empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad, ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la Ley y el Reglamento¹⁵.

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD: Parte de un sistema de gestión relacionada con la calidad¹⁶.

¹⁰ ICONTEC, Requisitos para el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. NTCGP 1000:2009. Bogotá. 2009.

¹¹ RODRIGUEZ, Libardo. Estructura del poder público colombiano. Decimoquinta edición, Editorial Temis. Bogotá. 2015. p12.

¹² Ibid. p75.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Revista Gestión Humana.com. Rotación de personal. Artículo Aliada o rival de la organización. 2006. p12.

¹⁴ ICONTEC, Sistema de gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000, Bogotá, versión 2015. p26.

¹⁵ CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Constitución Política de Colombia, 1991. Artículo 123.

¹⁶ ICONTEC, Requisitos para el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. NTCGP 1000:2009. Bogotá. 2009. p18.

RESUMEN

Es el factor humano el activo más valioso de las organizaciones y la gestión de personas la herramienta que mantiene y mejora el entorno laboral, en donde el capital humano se encuentra en constante movimiento, ya sea dentro de la misma empresa o con movimiento de entrada y salida de la organización, lo que se conoce como rotación de personal, en efecto, la rotación de los servidores públicos de las entidades de la rama ejecutiva del poder público colombiano es en la actualidad un riesgo apremiante para las entidades públicas, tanto por los enormes costos económicos como por los negativos efectos que genera en el sistema de gestión de la calidad, impidiendo su debido funcionamiento y ocasionando el incumplimiento de los requisitos del sistema.

En este sentido, el estudio realizado por Legis – Revista Gestión Humana sobre: Las principales prácticas de gestión humana de las empresas nacionales¹⁷, establece que, las empresas colombianas buscan ser más competitivas mediante la implementación de mejores prácticas y consecución de certificaciones de calidad, con el fin de incrementar su productividad y nivel frente a las compañías extranjeras con objetos sociales similares, sin embargo, la rotación de personas es una práctica que puede afectar estos objetivos empresariales. Asimismo, la Asociación Española de Normalización y Certificación - AENOR¹⁸, en el artículo sobre el Modelo de empresa saludable en el programa de bienestar laboral: Buenas prácticas, establece que en las principales compañías del mundo aplican programas de bienestar laboral con el fin de reducir la rotación de personal, las bajas por enfermedad y el ausentismo laboral, para mejorar la productividad y favorecer a los trabajadores, debido a que las estrategias más efectivas son las que alinean los objetivos organizacionales, los de salud y bienestar con los de productividad.

¹⁷ LEGIS, Revista Gestión Humana. Estudio sobre las principales prácticas de gestión humana de las empresas nacionales. Edición 27 abril. Editorial Legis. Bogotá. p31.2018.

¹⁸ AENOR, Modelo de empresa saludable, Artículo Programas de bienestar laboral: Buenas prácticas bajo el Sistema de gestión de empresa saludable: Modelo AENOR. Madrid. Editorial Aenor. 2012. p23.

Desde esta óptica, es evidente que existe una relación recíproca entre el fenómeno de la rotación de personas y el sistema de gestión de la calidad de las entidades públicas, que en ámbito de la gestión del talento humano es generalmente analizada como un problema que afecta el rendimiento, la productividad, los costos, la calidad del servicio, el equilibrio de las estructuras sociales, el conocimiento, la competencia de los servidores públicos, la comunicación, el compromiso, la pertenencia, la moral, la curva de aprendizaje de los servidores públicos, el desempeño y resultados de la organización y la vinculación de personal al sector. Específicamente, en reflexión con los resultados de la investigación, es apremiante la necesidad de abordar el fenómeno de la rotación de personas, debido al alto impacto que tiene en la calidad de los productos y servicios que reciben los ciudadanos, en el sistema de la calidad, pero puntualmente en la salud laboral de las personas, donde se espera que realmente las entidades públicas contribuyan a mantener y mejorar el entorno laboral, que tiene además efectos directos sobre la productividad y resultados.

PALABRAS CLAVE:

Rotación de los Servidores Públicos, Sistema de Gestión de la Calidad, Entidades Públicas de la Rama Ejecutiva del Poder Público.

INTRODUCCIÓN

A partir de la década de los años noventa, comenzó a apreciarse en las sociedades occidentales cierto interés, más que una preocupación, por lo que se ha dado en llamar la nueva concepción de una administración pública, en la que es muy importante lograr satisfacer las necesidades de las partes interesadas, donde la corriente ha sido asumir el reto de la calidad, bajo la orientación clara de un sistema de gestión de calidad, donde el principal beneficiario es el ciudadano.

De igual modo, la necesidad de apuntar hacia una relación sólida entre el Estado y la Sociedad, en donde el sistema de gestión de la calidad es esencial para mejorar el desempeño institucional y la satisfacción de las partes interesadas, con un ejercicio público responsable, transparente y resultados sólidos hacia la sociedad en general. En este punto, autores como Frederick Winslow Taylor¹⁹, con sus propuestas de revolución mental y pluralidad de mando, Henry Fayol²⁰ y sus estudios sobre el enfoque clásico de la administración, George Elton Mayo²¹ y sus aportes de la teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y los movimientos de las relaciones humanas, y Max Weber²² en su estudio moderno de la burocracia y la administración pública, aportado al soporte teórico en el que se han basado las aplicaciones prácticas del concepto de calidad en el ámbito del sector público, situando la administración pública como una organización viva, que se adapta y busca transformar la relación administración pública-ciudadano.

En este sentido, la Organización Internacional de Estandarización – ISO, crea estándares internacionales que ayudan y contribuyen al intercambio mundial de

¹⁹ TAYLOR, Frederick. A cien años de la administración científica: Repensar a Taylor para enfrentar los retos organizativos de la sociedad. Revista Gestión y Estrategia. Julio de 2010. Número 38.

²⁰ FAYOL, Henry. Administración industrial y general – principios de la administración pública. Quinceava edición, Editorial Ateneo, México D.F. 1987. p142. sean una filosofía en las organizaciones.

²¹ TORRES, Zacarías. Teoría General de la Administración. Enfoque Humanístico y del comportamiento de George Mayo. Segunda Edición, Grupo Editorial Patria, México, 2014. p130.

²² WEBER, Marx. Que es la burocracia. Administración pública. Editorial Createspace, México, 2016. p72.

productos y servicios en todos los países, bajo el referente del mejoramiento continuo, logrando que los estándares de calidad sean una filosofía a seguir en las organizaciones y entidades públicas. Asimismo, a nivel de Colombia, el Congreso de la Republica, expide la Ley 872 de 2003²³, como una herramienta para dirigir y evaluar las entidades de la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios en términos de calidad y satisfacción social, bajo el enfoque de la “modernización de lo público”.

Referido a este contexto, la relación entre el sistema de gestión de la calidad y los servidores públicos, se constituyen en un apoyo o soporte de la calidad, específicamente en procesos de articulación, en acción colectiva y en orientación al principio del compromiso de las personas²⁴, que establece en la base racional que para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles, donde el reconocimiento, el empoderamiento y la mejora de la competencia facilitan el compromiso de las personas en el logro de los objetivos de la calidad de la organización. Sin embargo, en la administración pública colombiana se observan niveles constantes de rotación del talento humano²⁵, lo cual tiene enormes implicaciones en la calidad de los servicios que deben prestar las entidades públicas²⁶ de la rama ejecutiva del poder público, que sin duda es un motivo de preocupación en términos de satisfacción social y de productividad del sector, lo que finalmente, permite abordar en esta investigación el problema sobre: ¿Qué efectos genera la rotación de los servidores públicos en el sistema de gestión de la calidad en las entidades públicas de la rama ejecutiva del poder público certificadas con Icontec?

²³ COLOMBIA CONGRESO D ELA REPUBLICA, Ley 872 (30 de diciembre de 2003). Por la cual se crea el sistema de gestión de calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios.

²⁴ ICONTEC. Sistema de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario. Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 9000. Versión 2015. p. 6.

²⁵ PIGORS PAUL Y MYERS CHARLES. Administración de persona, La rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable, saludable o no saludable para una organización. Editorial Continental. 1985. p.234.

²⁶ OCDE. Estudio Territorial: Puebla, Tlaxcala, México. Limitar los efectos de los cambios políticos y administrativos del sector público 2013. p.207 y 208.

1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Antecedentes en el Contexto Internacional

En las últimas décadas y en lo que ha iniciativas novedosas se refiere, la evolución de la calidad en el sector público en Europa, surge en Inglaterra en la década de 1990, donde el gobierno británico presenta la iniciativa del Primer Ministro John Mayer, con la denominación de carta de servicios o carta ciudadana, como proceso de implantación de políticas de gestión pública con incidencia en la calidad, que se basó en establecer estrategias orientadas a la calidad de los servicios públicos que concretan garantías para los ciudadanos.

Posteriormente, Francia, Portugal y Estados Unidos, fueron sumándose a iniciativas de esta naturaleza, como una nueva vía de gestión de los asuntos públicos, donde la idea de calidad es un proceso evolutivo, que busca el desarrollo de políticas de gestión, como un medio para identificar las expectativas reales de los ciudadanos con la finalidad de obtener una mayor transparencia en la actividad de las entidades públicas.

En España, en los años ochenta se abordó el primer proceso de modernización administrativa, seguido de una modernización del Estado, que introdujo la gestión por objetivos, donde el Ministerio de Administraciones Públicas aprueba el Plan Moderniza que perseguía mejorar y modernizar la administración para ponerla a la altura de los ciudadanos.

Y es precisamente en este marco conceptual, donde la administración pública supone una apuesta por el cambio cultural en la gestión de los asuntos públicos que surge tras la implantación de procesos de modernización bajo el enfoque de gestión de la calidad, donde se alinea a la calidad como la decisión estratégica

que plantea la ISO 9001, es decir, como herramienta de gestión que ha demostrado su eficacia en organizaciones y entidades públicas de todo el mundo, cuyo foco sigue siendo el cliente²⁷, como también la consideración de otras partes interesadas, cuyas expectativas o requisitos pueden afectar al producto o servicio ofrecido.

Posteriormente, en la década de los noventa países latinoamericanos como Chile, México, Brasil y Colombia se interesan en la evaluación y seguimiento de proyectos y programas de sus gobiernos, dando origen a una nueva gestión pública orientada hacia calidad como un patrón que revoluciono a las administraciones públicas hacia la implementación de sistemas de gestión, específicamente el de promover una cultura de calidad en la prestación de los servicios de la administración pública.

Y ya definitivamente en el marco de lo público²⁸, las entidades han logrado entender que el sistema de gestión de la calidad es un factor estratégico de éxito, con una clara orientación a resultados y satisfacción social, que facilita su quehacer y permite una relación más cercana entre el Estado y los ciudadanos.

1.1.2 Antecedentes en Colombia

Dentro de este contexto, la Constitución Política de Colombia de 1991, fundamenta los principios que rigen la función pública, en su artículo 209, que a la letra dice: La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.

²⁷ AENOR, Revista de la normalización y la certificación. Claves para entender la nueva ISO. Septiembre de 2014. Revista No.296. p.12.

²⁸ Lo público se identifica como asunto de lo estatal, que identifica lo social, lo colectivo y lo comunitario.

En el marco legal, se crea el sistema de gestión de la calidad a través de la Ley 872 de 2003²⁹, que crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios, como herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social.

Y a través del Decreto 4110 de 2004³⁰, por medio del cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública – NTCGP 1000:2004, la cual determina las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad en los organismos, entidades y agentes obligados conforme al artículo 2º de la Ley 872 de 2003.

Posteriormente, mediante el Decreto 4485 de 2009³¹, se actualiza la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública – NTCGP 1000:2009, y específicamente en el artículo 2º establece que los organismos y las entidades deberán realizar los ajustes necesarios para adaptar los procesos a la nueva versión de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública – NTCGP 1000:2009.

Más adelante, el Departamento Administrativo de la Función Pública establece al a través del Decreto 2482 de 2012³², los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión, donde adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, como instrumento de articulación y reporte de la planeación.

²⁹ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 872 (30 de diciembre de 2003), por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios. Diario Oficial No.45.418, de 2 de enero de 2004.

³⁰ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 4110 (09 de diciembre de 2004, se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

³¹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 4485 (18 de noviembre de 2009), por medio del cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

³² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 2482 (3 de diciembre de 2012), por medio del cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión.

Seguidamente, el Congreso de la Republica decreta a través de la Ley 1753 de 2015³³, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, en el Capítulo V, Buen Gobierno, Artículo 133. Integración de los sistemas de gestión, que a la letra dice: Intégrese en un solo sistema de gestión de la calidad de qué trata la Ley 872 de 2003 y el Desarrollo Administrativo de que trata la Ley 489. El Sistema de Gestión deberá articularse con el Sistema Nacional e institucional de Control Interno.

Y finalmente, el Gobierno Nacional expidió el Decreto Reglamentario 1499 de 2017³⁴, por medio del cual modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecida en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, donde a través del Capítulo 3, Modelo Integrado de Planeación y Gestión, actualiza el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIGP, lo establece como un Sistema de gestión global y suficiente. Es claro entonces, que las entidades públicas deben realizar la integración del Sistema de desarrollo administrativo (1998) y el Sistema de gestión de la calidad (2003) en uno solo: donde el sistema de calidad debe articularse con el de control interno, actualizando así el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, adoptado mediante el Decreto 2482 de 2012, constituyéndose entonces en un único Modelo de referencia para el desarrollo del proceso de gestión pública, adaptable a todas y cada una de las entidades independientemente de su naturaleza jurídica o nivel u orden de gobierno al que pertenezca, de manera que las entidades logren beneficios, tales como: mayor productividad organizacional, entidades públicas inteligentes, ágiles y flexibles, mayor bienestar social y entidades transparentes, y servidores públicos íntegros.

³³ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA, Ley 1753 (9 de junio de 2015), por medio del cual se expide al Plan de Desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un nuevo país”. Capítulo V, Buen Gobierno, Artículo 133. Integración de sistemas de gestión.

³⁴ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 1499 (11 de septiembre de 2017), por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el Artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.

1.2 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Debemos comprender que históricamente, el desarrollo de las organizaciones estuvo enmarcado en la zona de influencia de la clase burguesa que era la dueña de los medios de producción, que según Marx (1853), evidenciaba la sumisión del trabajador al capitalista, perpetuando la relación de dependencia absoluta³⁵, situación que siguió aun después de la segunda revolución industrial, donde prevalecían los malos salarios, mayor trabajo manual, mayor especialización en las tareas, pero lo que fundamentalmente caracterizaba a la clase burguesa era que obligaba al trabajador a obedecerle sin protestar.

En consecuencia, vemos aun en la actualidad como el factor humano de las organizaciones y las entidades públicas no ha tenido la debida atención por parte de los líderes de las diferentes áreas y de los jefes directos que encaminan sus estrategias a apoyar principalmente el uso de los recursos y se olvidan del talento humano, que es quien realmente le permite lograr los objetivos y sus metas.

Por lo tanto, es necesario dar un giro a esta concepción y considerar de cerca el verdadero valor y aporte de los talentos humanos hacia las organizaciones y las entidades públicas, por lo consiguiente, en el ámbito de los talentos humanos vemos una circunstancia inherente a la vida laboral, que es la rotación de personal, que según Chiavenato (2009)³⁶, es el resultado de las salidas de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE en el estudio territorial de México, 2013³⁷, las entidades públicas enfrentan una completa renovación de la fuerza laboral cada tres años con la llegada de las

³⁵ MARX, Carlos. El Capital. Teoría moderna de la colonización, Bogotá. Panamericana. Capítulo 29. p297.

³⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano: Definición del concepto rotación de personal. México. Editorial McGraw Hill. Tercera edición. 2009. p.91.

³⁷ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE. Estudio Territorial: Puebla, Tlaxcala, México. Limitar los efectos de los cambios políticos y administrativos del sector público 2013. p207 y 208.

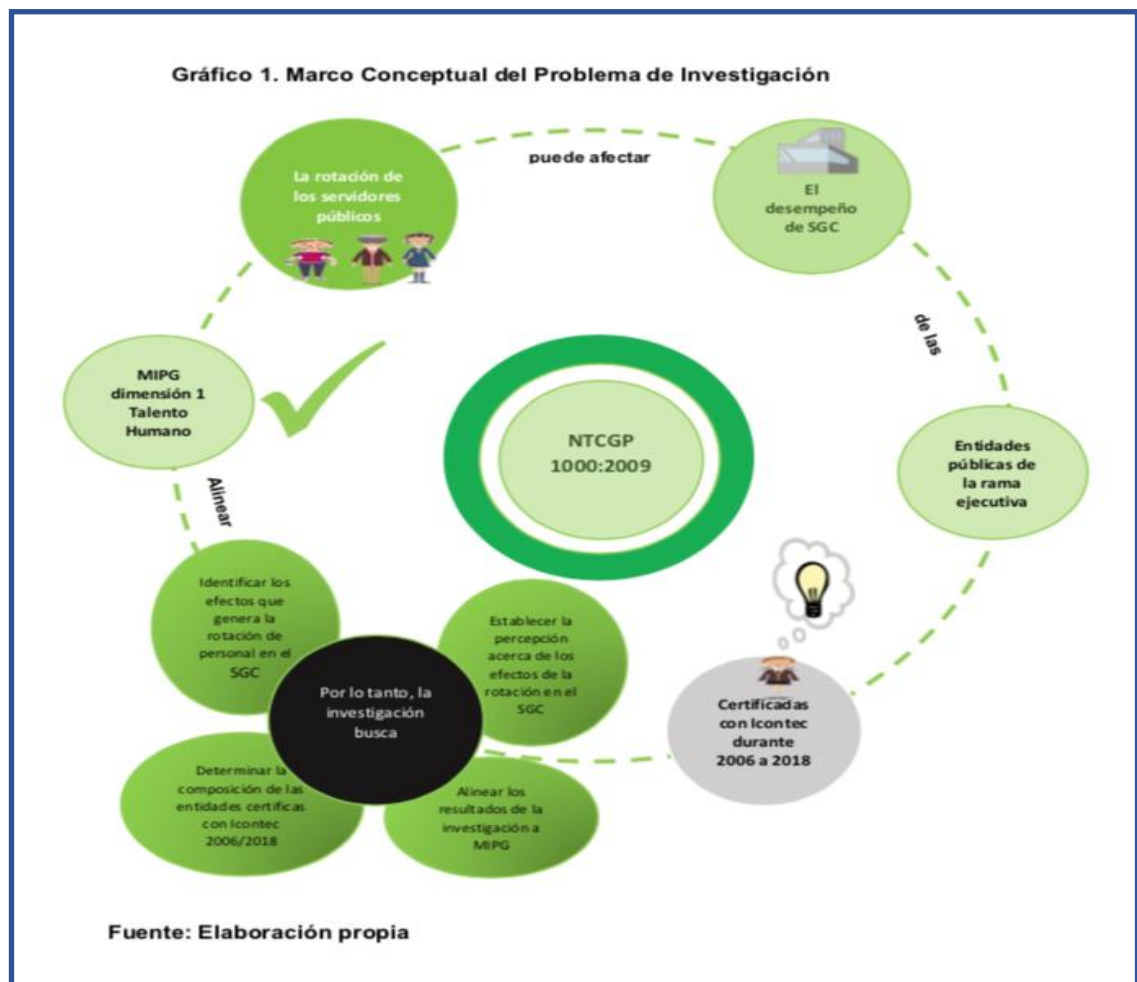
nuevas administraciones, lo cual tiene claras implicaciones políticas, lo cierto es que, esta rotación de personal afecta considerablemente a las entidades públicas, no solo por los costos que significa el reclutamiento y la selección de un nuevo trabajador, sino también por los cambios abruptos en el desarrollo de las operaciones, en el cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos, en la continuidad y coherencia de proyectos y en el desempeño del sistema de gestión de la calidad, así las cosas, la rotación de personal en el sector público tiene grandes implicaciones en la calidad de los servicios que prestan las entidades en todos los niveles del gobierno, que naturalmente está relacionado con el sistema de gestión de la calidad.

En este sentido cabe señalar, que el sistema de gestión de la calidad de las entidades públicas se encuentra asociado a la condición de la rotación de sus talentos humanos, específicamente ante los continuos cambios de personal que se pueden llegar a presentarse durante la implementación y mantenimiento del sistema de gestión.

De acuerdo a lo referido anteriormente, se concuerda con Salcedo y Romero (2006), respecto de los talentos humanos y su comportamiento dentro de los sistemas de gestión, particularmente en la cultura organizacional donde plantean que: “Toda organización que se mantenga proclive a cambios permanentes, en los procesos de mejoramiento continuo y en la consolidación de una filosofía de gestión que apunte hacia la excelencia, debe realizar una revisión a la cultura organizacional, que es donde logra el compromiso de sus equipos de trabajo en los resultados y el sistema de gestión de calidad”.

Finalmente, estas consideraciones han permitido de manera clara formular el problema de la investigación, en el siguiente planteamiento. (Ver gráfico 1).

- ✓ ¿Cuáles son los efectos que genera la rotación de los servidores públicos en el sistema de gestión de calidad de las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec?



El gráfico establece el marco conceptual del problema, evidenciando la estructuración de la investigación en los efectos que genera la rotación de personas en el SGC en las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec en el periodo 2006 a 2018, dentro del cual se pretende investigar ¿Cuáles son los efectos que genera la rotación de personas en el SGC?, ¿Cómo es la composición de las entidades públicas certificadas con Icontec?, ¿Cuál es la percepción acerca de los efectos de la rotación de los servidores públicos en el SGC de las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec Y la alineación de los resultados de la investigación al Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, específicamente a la dimensión 1: Talento humano como aporte al referido modelo.

2 JUSTIFICACIÓN

De acuerdo, con el especialista en la administración de empresas y recursos humanos Idalberto Chiavenato (1999)³⁸, la rotación de personal o turnover es un fenómeno natural producto del instinto de conservación de cada organización, donde la clave es saber hasta qué punto el volumen de entradas y salidas del recurso humano es beneficioso o perjudicial para la productividad de la organización. Y aunque está comprobado que la rotación es un comportamiento propio de una organización saludable, donde lo más recomendable es tener un pequeño volumen de entradas y salidas de recurso humano, que este bajo el control de la organización.

Concretamente, en el entorno de la entidad pública colombiana la rotación de personal es inevitable, pues sucederá en algún momento, afectando de manera importante a la organización y por ende al sistema de gestión de la calidad, porque se ha dicho que cuando un empleado o servidor público sale por la puerta se lleva el conocimiento, la experiencia, y el tiempo de capacitación.

Y sin apartarse de estos hechos, es evidente que el sistema de gestión de la calidad de las entidades públicas de la rama ejecutiva es una herramienta útil para iniciarse hacia el camino de la excelencia y las buenas prácticas en los servicios públicos, sin embargo, es vital el aporte que los servidores públicos proporcionan, y que son un potente marco de actuación para iniciar o desarrollar el proceso de mejora continua, dado que su gestión redunda en la entidad, en la prestación del servicio, en los ciudadanos y en la confianza hacia lo público.

Por lo tanto, todo apunta a que, es esencial que las entidades públicas de la rama ejecutiva del poder público se beneficien de los resultados de esta investigación, que busca conocer cuáles son los efectos de la rotación de los servidores públicos en el sistema de gestión de la calidad en las entidades

³⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. Bogotá, 1999. p189.

públicas, porque se trata entonces, de dimensionar el impacto o efecto que tiene esta rotación e indudablemente su repercusión en el sistema de gestión de la calidad, que se ve evidenciado claramente en los servicios públicos a prestar y que está íntimamente ligado con la percepción ciudadana de la calidad en el servicio, por lo tanto se pretende mostrar el estado actual de esta situación y proponer alternativas, políticas públicas, promover buenas prácticas o medidas tendientes a la reducción de estos efectos.

Y a partir de esta reflexión, alinear el enfoque de investigación hacia el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIGP, específicamente a la dimensión operativa de la gestión del talento humano, dado que, el Modelo concibe al talento humano como el capital más importante con el que cuentan las organizaciones, y por lo tanto es un factor crítico de éxito para que estas tengan una buena gestión y logren los resultados para resolver las necesidades y problemas de los ciudadanos. Esta dimensión del modelo es una de las más importantes, precisamente por hacer referencia al ser humano, pues todas las personas que prestan sus servicios a la entidad, tanto gerentes, directivos públicos, como los demás servidores que forman los distintos grupos de trabajo son vitales para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

En este sentido, la dimensión operativa de la gestión del talento humano, es entonces, el conjunto de lineamientos, decisiones, prácticas y métodos adoptados y reconocidos por la entidad, para orientar y determinar el quehacer de las personas que la conforman, su aporte a la estrategia institucional, el logro de las metas estratégicas y los resultados propuestos, su calidad de vida laboral y en general el aporte de cada persona al cumplimiento de la planeación institucional, tomando en cuenta las responsabilidades inherentes a los cargos y las relaciones laborales que se generan en el ejercicio administrativo y a las cuestiones propias de la gestión pública, es decir a la relación Estado - Ciudadano y la esencia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIGP.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los efectos de la rotación de los servidores públicos en el sistema de gestión de calidad en las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Determinar la composición de las entidades públicas en la rama ejecutiva certificadas con Icontec en el periodo 2006 – 2018.
- ✓ Establecer la percepción acerca de los efectos de la rotación de los servidores públicos en el sistema de gestión de la calidad en las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec
- ✓ Alinear los resultados de la investigación al Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

4 MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

El objetivo de esta investigación está encaminado a identificar los efectos de la rotación de los servidores públicos en el sistema de gestión de la calidad en las entidades públicas de la rama ejecutiva del poder público certificadas con Icontec, debido a la importancia y relevancia que tiene en la actualidad la rotación de personal en las organizaciones, ya que, este hecho significa una interrupción en el trabajo y gestión de una organización, que sucede cuando el personal competente, conocedor y experimentado se va de la organización y debe incorporarse nuevamente personal para el desarrollo de actividades propias de las organizaciones, lo que conlleva a iniciar nuevamente todo el proceso de reclutamiento del personal, trabajando arduamente para lograr que el empleado de reciente ingreso, desarrolle su conocimiento, habilidades, competencias, adaptación a las políticas, normas y procedimientos del nuevo trabajo y específicamente al sistema de gestión de la calidad.

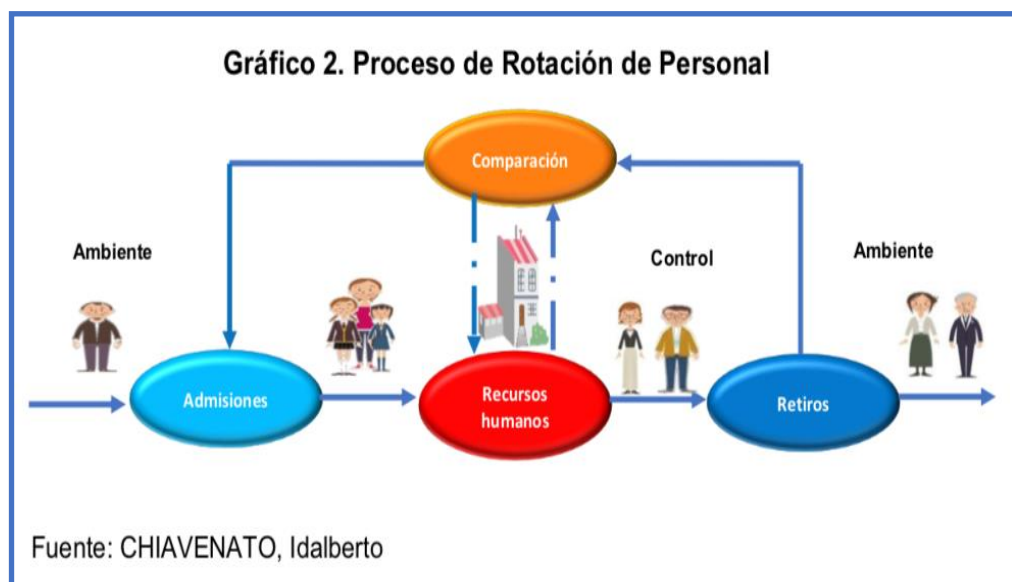
Por lo anterior, es importante resaltar que la gestión de recursos humanos de las organizaciones está afrontando desafíos de gran magnitud, como es la dificultad de gestionar las personas, cuando la movilidad de las personas se generaliza y las fronteras geográficas se difuminan es cuando más necesario demostrar la capacidad para establecer políticas competitivas en relación con las personas.

De aquí se desprende, entonces que los recursos humanos en las organizaciones son el activo mayor y que disponer de una adecuada gestión de personas permite tener a los mejores recursos humanos y a su vez garantiza la calidad en las actividades desarrolladas, dado que, si el mayor activo de una organización es su gente, tiene sentido que esta sea el centro de sus operaciones.

4.1.1 Rotación de Personal³⁹

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de los recursos humanos o turnover, que significa la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente, siendo definido por el número de personas que ingresan y salen de la organización, reconociendo que las organizaciones son un sistema abierto, que se caracteriza por el incesante flujo de recursos humanos que requiere para poder desarrollar sus operaciones y generar los resultados planificados.

En este orden, Chiavenato⁴⁰ establece que la rotación de personal es un fenómeno natural producto del instinto de conservación de cada organización, donde la clave es saber hasta qué punto el volumen de entradas y salidas del recurso humano es beneficioso o perjudicial para la productividad.



³⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Revista Gestión Humana.com. Rotación de personal. Artículo Aliada o rival de la organización. 2006. p12.

⁴⁰ Ibid. p15.

Es oportuno precisar entonces, que el fenómeno de rotación de personal debe ser gestionado por las organizaciones, de manera que se logre tener un equilibrio entre la admisión de personal y el retiro de personal, dando lugar a que los retiros de personal sean compensados a través de nuevas admisiones para que las organizaciones mantengan el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la debida operación del sistema.

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas del personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales.

La ecuación para medir la rotación de personal es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = ((A + B) / 2) (100) / EM$$

A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado.

D = Desvinculación de personal en el área considerada dentro del periodo considerado.

EM: Efectivo medio del área dentro del periodo considerado y es obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividido por dos.

En complemento con lo anterior, un índice de personal equivalente a cero demuestra un estado de estancamiento de la organización, pero un elevado índice de rotación de personal reflejaría una entropía, es decir, un grado de desorden del sistema organizacional, afectando el debido equilibrio entre la admisión y retiros de personal e igualmente el logro de sus resultados organizacionales.

Entonces, el índice de rotación ideal es aquel que permite que la organización retenga el personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones en su desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico.

Es así que, en un estudio realizado por el Grupo Multidisciplinario de Políticas Públicas de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes (2015)⁴¹, sobre la realidad laboral del sector público colombiano advierte que la fuerza laboral actual del Estado colombiano no se encuentra motivada, y valorada negativamente por los ciudadanos. Un diagnóstico que obliga a pensar en la implementación de una política pública que facilite la gestión estratégica del talento humano, con el fin de tener trabajadores efectivos, calificados, orientados al servicio, motivados y satisfechos.

Por su parte, los funcionarios consideran que los concursos para proveer cargos en el Estado no profesionalizan la función pública y que dichas convocatorias no son transparentes (el 31% así lo cree).

Este estudio halló debilidades en la gestión del talento humano como son los problemas para desvincular a funcionarios de bajo desempeño, el clientelismo (alta movilidad laboral en los contratistas vinculados a través de ordenes de prestación de servicios), nóminas paralelas, demoras en los procesos de selección y una desconexión entre las necesidades de personal de las entidades y la realidad actual de estas organizaciones, concluyendo que en la forma en la que funciona la gestión de personas en el sector público es disfuncional.

⁴¹ ESCUELA DE GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, Grupo Multidisciplinario de Políticas Públicas (GMPP). Estudio sobre la realidad laboral del sector público colombiano. Artículo publicado en el Periódico El Espectador, el 21 de marzo 2015.

4.1.2 Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública⁴²

Sin duda alguna, en la administración pública colombiana se evidencia que la Ley 872 de 2003, establece que los talentos humanos del sistema de gestión de calidad lo conforman los servidores públicos, siendo ellos quienes desarrollan la actividad clave e integradora de la entidad pública, generando valor y aportando significativamente al cumplimiento de las metas estratégicas y al desarrollo de las capacidades organizacionales, donde el principio de participación de personal, establece que los talentos humanos son la esencia de toda organización, con total compromiso, articulando las acciones y actividades del sistema de gestión, logrando atender las necesidades y expectativas de los ciudadanos y de las partes interesadas a través de prácticas de buen desempeño.

La gestión de los recursos humanos como elemento estratégico para las entidades públicas es evidente en la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública – NTCGP 1000:2009, cuando plantea en el numeral 6.2 Talento Humano, específicamente en numeral 6.2.1 Generalidades, que los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas que realicen trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio deben ser competentes, con base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas, es decir, que las entidades deben contar con un equipo de servidores públicos calificados y motivados, como elemento vital de éxito en el desempeño del sistema de gestión de la calidad, pues son las personas las que realizan las labores y actividades que permiten determinar si el sistema de gestión de la calidad se encuentra funcionando correctamente acorde a las necesidades de las partes interesadas, a los requisitos de la norma y a la entidad pública.

⁴²COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. Norma Técnica de la Gestión Pública, que especifica los requisitos para la implementación del Sistema de gestión de la calidad aplicable a la rama ejecutiva de Colombia, del sector público y otras entidades prestadoras de servicios.

El propósito que persigue la NTCGP 1000:2009 con la gestión de personas es el de asegurar el buen desempeño del sistema de gestión de la calidad a través de la satisfacción del cliente, la revisión por la dirección, las auditorias, y la evaluación del desempeño aunado a los resultados institucionales, logrando mejorar los procesos de forma continua en la entidad pública y añadiendo valor a los productos y servicios, es decir, que las entidades tendrán clientes y ciudadanos satisfechos, productos y servicios de calidad, objetivos de calidad alcanzados, que se traducen en productividad y competitividad.

4.1.3 Norma ISO 9001:2015⁴³

La gestión del pilar humano en las organizaciones es, sin lugar a duda un elemento estratégico que deben gestionar las organizaciones que valoren las personas, el desarrollo del talento humano, la innovación y la calidad de sus servicios y productos, de ahí, que la ISO 9001:2015⁴⁴ hace más explícita la perspectiva cuantitativa sobre las personas que son necesarias para la implementación, operación y control de los procesos del sistema de gestión de la calidad, comprendiendo que existen actividades en las que el número de personas que intervienen puede ser un factor variable y en la que una asignación adecuada de recursos personales resulta clave para la operación de los procesos, que se convierte en un dato fundamental para la planificación y control del sistema de gestión, como por ejemplo: el número de personas necesarias para atender las ventanillas operativas en un centro de atención al ciudadano.

Por otra parte, Harvard Bussines Review⁴⁵, es importante precisar que, la asignación de personal en una organización se ve influenciada con frecuencia por cambios de diversos tipos: modificaciones en la organización (rotación de

⁴³ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de gestión de calidad: Requisitos NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C. 2015.

⁴⁴ GÓMEZ, José. Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015. España. Aenorediciones. 2015. p.120.

⁴⁵ REVISTA HARVARD BUSINESS REVIEW. Factores que originan la rotación de personal. Número 93, España 2015.

personal), incorporación de nuevos productos o servicios, expansión de las actividades, siendo importante que en todas estas situaciones de cambio, se revise si la dotación de personal es la requerida, logrando así proporcionar los recursos humanos necesarios para el sistema de gestión de la calidad de las organizaciones.

4.1.4 Norma ISO 30408⁴⁶

Las personas son uno de los activos más importantes de cualquier organización y por ello la función de recursos humanos tiene un gran potencial para apoyar los objetivos estratégicos y sistema de gestión de las empresas y entidades, es más, la ISO 30408:2016⁴⁷ - Gestión de recursos humanos. Guía de Gobernanza de las personas, establece: Las directrices sobre la gobernabilidad humana, es decir los requisitos para estructurar un sistema de gobierno humano efectivo, capaz de responder con mayor eficacia las necesidades de las organizaciones, fomentando una mayor colaboración entre todos los interesados, prever, gestionar los riesgos de recursos humanos (rotación de personal) y desarrollar una cultura de la empresa alineada con sus valores. (p.6).

De esta manera, la ISO 30408:2016 responde a las necesidades de armonización de las prácticas de gestión de recursos humanos y los procedimientos a través de la mejora de la eficacia y los procesos de calidad.

De aquí se desprende, que la función de los recursos humanos tiene un enorme potencial para apoyar los objetivos estratégicos en las organizaciones mediante el desarrollo del talento humano, la alineación de los valores de la organización y la configuración de la cultura y el comportamiento de las personas, donde la

⁴⁶ ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. UNE – ISO 30408. Gestión de recursos humanos. Guía de gobernanza. Aenor ediciones. España. 2016.

⁴⁷ AENOR, Revista de la normalización y la certificación. Gestión de recursos humanos. Número 321 de diciembre de 2016. p.11.

Norma ISO 30408 busca establecer, mantener y mejorar continuamente los procesos efectivos de reclutamiento y gobernabilidad de las personas.

4.1.5 Administración Pública Colombiana

La administración pública colombiana es un sistema que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos, que cuentan con personería jurídica y está regulada por el poder ejecutivo, la cual se encuentra orientada a los estándares de calidad, dado que, es notoria su modernización, bajo el enfoque de una nueva concepción de administración pública, en lo que lo más importante es la prestación de servicios efectivos a los ciudadanos, donde de manera sincronizada los servidores públicos desarrollan el rol de conector entre la administración pública y los ciudadanos.

En este sentido, Caldera (2012)⁴⁸ establece que el profesional del gobierno constituye un apoyo fundamental a la administración pública, ya que su formación en ciencias y técnicas de gobierno lo convierten en un soporte de la calidad de la gestión gubernamental, a lo que se suma el manejo de los elementos teóricos de la academia y los beneficios derivados del olfato de la política. Por otro lado, Rodríguez (2012)⁴⁹ indica que es importante ver la calidad como un proceso de gestión, planificación y prospectiva que sitúa a la administración pública como una organización viva, que se adapta y avanza en materia de innovación y conocimiento, así como en materia de organización y recursos humanos, que evalúa las políticas y estrategias públicas y que busca la excelencia en la gestión.

⁴⁸ CALDERA, Alex. De la administración pública a las políticas públicas. México. Editorial Porrúa. 2012. p31.

⁴⁹ RODRÍGUEZ, Tomás. La calidad y la mejora en la administración pública, en la evolución de la calidad en el sector público. Editorial Aenor. España. p15.

Es así como Hellriegel (2005)⁵⁰ afirma que, en la antigua economía, los activos más importantes, capital, tierra y mano de obra, eran poseídos por la organización. Para tener éxito en la nueva economía las organizaciones deben administrar el conocimiento, no sólo datos e información, es decir, que el conocimiento ahora también es un activo importante, dado que la administración de conocimiento, es crear, proteger, desarrollar y compartir información y activos intelectuales, lo que nos lleva a decir, que en la nueva economía el capital humano tiene mayor poder, porque son las personas las que crean y comparten conocimiento.

Es comprensible la concepción que expone Hellriegel en este sentido, más aún, en medio de un entorno caracterizado por la globalización y la transformación de las economías, y donde el conocimiento generado por las personas es el valor agregado de las organizaciones, que es considerado el resultado de la experiencia y el aprendizaje, y es por esta razón, que los empleados son el elemento más importante de las organizaciones, porque son ellos los que permiten eficientemente el desarrollo de las empresas. De igual manera, Drucker⁵¹ el capital humano permite a las organizaciones cumplir la promesa de servicios que se hacen a sus clientes, haciendo que el concepto de excelencia en la experiencia del cliente sea una tendencia en el ámbito global. Colombia no ha sido ajena a este panorama, en el que el cuidado y desarrollo del capital humano es la pieza clave para la consecución de resultados.

Lo cierto es que, según Caldera⁵², debido a los cambios políticos experimentados en Latinoamérica recientemente, aunado a una crisis de eficiencia, eficacia y legitimidad de los gobiernos en todos los órdenes, originada por varios factores, pero la mayoría asociada con la carencia de buenos equipos de gobierno, se vuelve imperativo disponer de recursos humanos formados,

⁵⁰ HELLRIEGEL, Don. Administración. Un enfoque basado en competencias. México. Editorial Thomson, Décima edición. 2007. p73.

⁵¹ DRUCKER, Peter. La gerencia en la sociedad del futuro: No son empleados son personas. Bogotá. Editorial Norma. 2002. p109.

⁵² CALDERA, Alex. De la administración pública a las políticas públicas – La necesidad social del profesional en gobierno y administración pública. México. Editor Porrúa. 2012. p29.

capacitados y comprometidos para emprender los cambios necesarios, no solo hacia la modernización de las estructuras estatales, sino sobre todo hacia la redefinición de lo que significa gobernar para darle respuesta efectiva a las demandas ciudadana..

Así las cosas, para lograr buenos gobiernos en la práctica, es oportuno romper algunos paradigmas sobre lo que significa gobernar, y aún más, reducir el riesgo de rotación de personal, que afecta la consecución de los objetivos de interés colectivo e institucional, donde los servidores públicos como capital humano de las entidades deben tener como función principal elevar la capacidad del gobierno en aras del bienestar colectivo. En este sentido, es necesario planificar la gestión del talento humano para responder a las necesidades y expectativas del ciudadano y de las partes interesadas.

Sin lugar a dudas, el planteamiento de Steve Jobs⁵³, sobre que la gente se conecta con lo que están haciendo, porque es trascendental hacer saber a todo el mundo como de importante es su contribución. Que por supuesto, en el mundo de los sistemas de gestión es un factor sobresaliente el reconocimiento de los servidores públicos en su valiosa contribución en el desempeño del sistema, cuya premisa fundamental es que los resultados de la entidad pública, y más aún, el buen desempeño del sistema de gestión, se consigue únicamente, cuando los servidores públicos logran los resultados de los procesos bajo el enfoque de la calidad en la prestación de los servicios a los clientes y a las partes interesadas.

Así que, el desempeño del sistema de gestión como resultado medible de la gestión que hacen las entidades públicas, es el fruto de la contribución e impulso de los equipos humanos, que a través de su capacidad para aplicar conocimientos y habilidades para lograr los resultados previstos. En este sentido,

⁵³ SANDER, Peter, Y Steve Jobs, ¿Qué hubiera hecho?, hacerles saber que les valoras. Editorial Planeta colombiana, 6Barcelona., 2012. p103.

Gómez⁵⁴ establece que, un sistema de gestión de calidad es más efectivo cuando todos los empleados entienden y aplican las habilidades, formación, educación y experiencia necesarias para desempeñar sus roles y responsabilidades. Por lo tanto, es necesario para el buen desempeño del sistema de gestión de la calidad la competencia de las personas de la organización y su adecuada movilidad.

4.1.6 Estructura del Poder Público Colombiano⁵⁵

Si, consideramos ahora, en conjunto el panorama de esta investigación, es importante contextualizar este estudio con la estructura del poder público en Colombia, debido a que es necesario aplicar el instrumento de medición a las entidades de la rama ejecutiva del poder público, basado específicamente a lo establecido por Rodríguez (2015)⁵⁶, con fundamento en el concepto amplio de administración pública, donde la rama ejecutiva en Colombia está integrada por el presidente de la República, el vicepresidente, los ministerios, los departamentos administrativos, las superintendencias, los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado y, con algunas precisiones, las sociedades de economía mixta, gobernaciones y alcaldías. De esta manera la rama ejecutiva del poder público presenta tres órdenes principales: nacional, departamental y municipal.

De acuerdo con lo anterior, al interior del Estado se distinguen las funciones de legislar, ejecutar las leyes y judicializar. A su vez según las ideas de Locke⁵⁷, la primera función corresponde ejercerla al poder legislativo, la segunda al poder judicial, la tercera al poder ejecutivo y la cuarta al poder federativo. Y es en este

⁵⁴ GOMEZ, José. Guía para la aplicación de la UNE-EN-ISO 9001:2015. Aenor ediciones., España. 2015. p153.

⁵⁵ RODRÍGUEZ, Libardo. Estructura del poder público colombiano. Decimoquinta Edición, Editorial Temis. Bogotá D.C. 2015.

⁵⁶ RODRIGUEZ, Libardo. Abogado de la Universidad Nacional de Colombia, Doctor en Derecho Administrativo de la Universidad de París. Autor del Libro Estructura del poder público colombiano. La rama ejecutiva o administrativa. Decimoquinta edición, Editorial Temis. Bogotá. 2015. p70.

⁵⁷ John Locke fue filósofo y pensador del empirismo inglés creador de la teoría liberal y padre del liberalismo clásico.

contexto donde aparece el aporte de Montesquieu quien desarrollo la idea de que el poder público no era un solo poder, sino que era necesario distinguir claramente tres poderes separados: el legislativo, el ejecutivo y judicial, que correspondían claramente a las funciones de dictar las normas generales, aplicarlas y a resolver los conflictos que resulten de esa aplicación. Para aproximarnos a la estructura del poder público colombiano, debemos acudir al principio que está en la base de la organización de todo Estado: El principio de la separación de poderes concebido por Montesquieu⁵⁸, sobre la base de una separación tripartita, es decir la existencia de tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial, tal y como se expresa en la Constitución Política de Colombia de 1991, en el artículo 113 expresa de manera contundente que “son tres ramas del poder público: Legislativa, ejecutiva y judicial. (Ver gráfico 3).

Para llegar a esta concepción Montesquieu partió de la idea de que todo hombre que tiene poder en algún momento se siente tentado a abusar de él, de tal manera que es necesario dividirlo para impedir que su ejercicio se torne arbitrario. En Colombia el principio de la separación de poderes ha tenido evoluciones en el Estado contemporáneo, en el cual se evidencia la existencia de órganos autónomos de las ramas tradicionales en el Estado Colombiano.

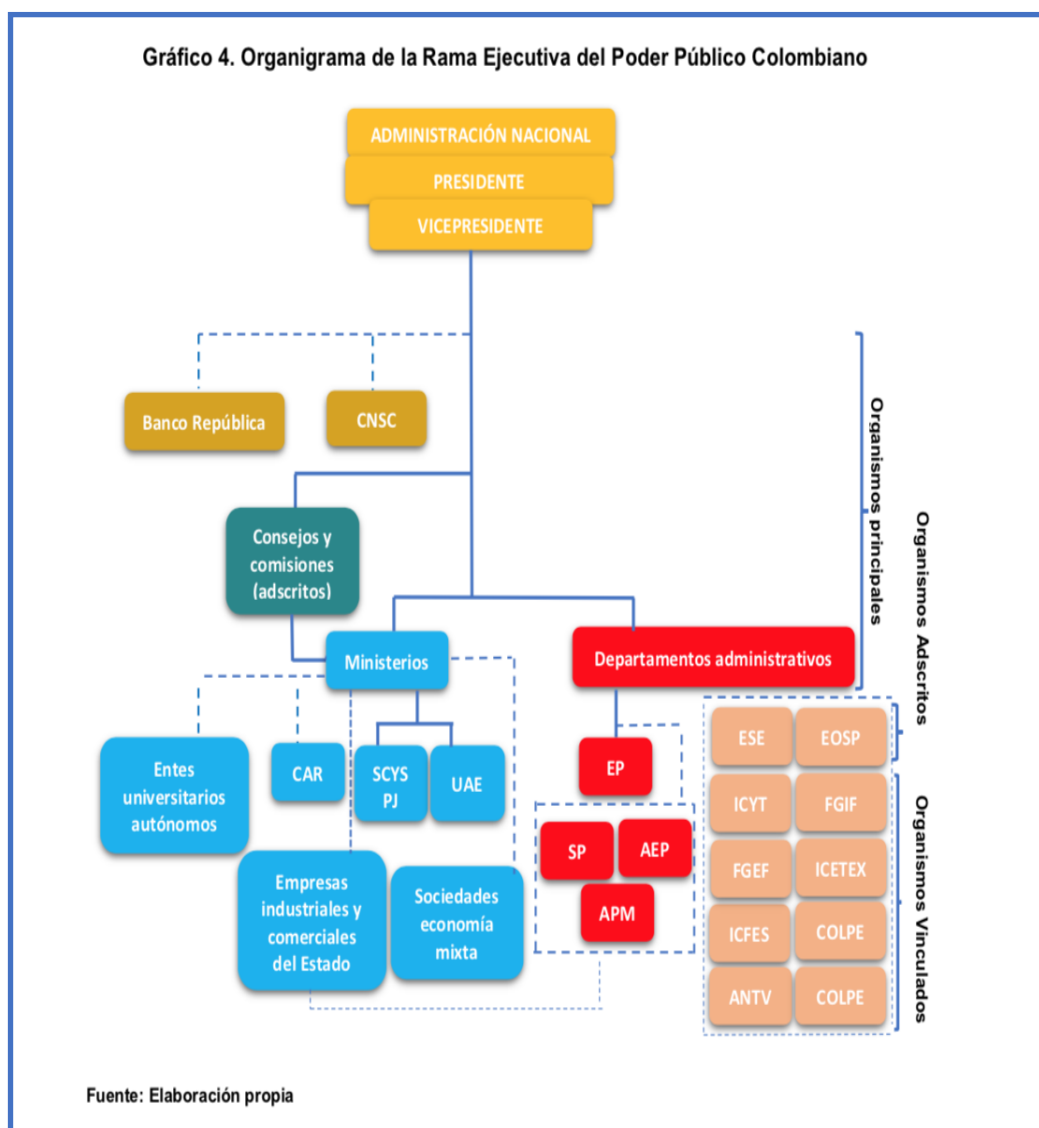
Gráfico 3. Estructura del Estado Colombiano



Fuente: Elaboración propia

⁵⁸ Montesquieu fue un filósofo y jurista francés que dio origen a la teoría de la división de poderes: legislativo, ejecutivo y judicial.

En este orden de ideas, en 2015, Libardo Rodríguez⁵⁹, señala que la noción de del poder ejecutivo puede ser entendida fundamentalmente de dos maneras: en primer lugar, desde una perspectiva orgánica, según la cual se refiere a las autoridades y organismos que conforman uno de los poderes públicos que junto con el poder legislativo y el poder judicial conforman la estructura básica del Estado, de otra parte, la citada noción también puede ser entendida desde un punto de vista funcional, referida a una de las actividades desarrolladas por el Estado, consistente en la aplicación o ejecución de la Ley.



⁵⁹ RODRIGUEZ, Libardo. Profesor de derecho administrativo. Exconsejero de Estado de Colombia. Doctor en Derecho de la Universidad de París y Miembro de las Asociaciones Iberoamericana de Derecho Administrativo.

Según Rodríguez (2015)⁶⁰, la organización actual de la administración nacional está prevista en la Ley 498 de 1998 (por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden del orden nacional), la cual fue modificada por la Ley 1474 de 2011 (por la se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública), donde esta ley diferencia de la rama ejecutiva del poder público en el orden nacional y la estructura de la administración pública:

Por otra parte, de acuerdo con el artículo 39 de la Ley, la administración pública está integrada por organismos que conforman la rama ejecutiva del poder público y por los demás organismos y entidades de naturaleza pública que de manera permanente tienen a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios públicos del Estado Colombiano.

Esta integración de la Administración Pública refleja la evolución de la Estructura del Estado Colombiano, específicamente respecto de la concepción original de la rama ejecutiva del poder público, en el sentido de que esta rama ha venido ampliando su radio de acción en cuanto se le ha venido reconociendo el poder de ejercer funciones que ya no solo consisten en la ejecución individualizada de la ley, sino en las facultades de desarrollarla y reglamentarla, imponer sanciones y resolver ciertos conflictos, que de acuerdo con la concepción original de la separación de poderes y de funciones corresponderían a otras funciones del Estado, lo cual ha llevado a reconocer una mayor amplitud del concepto de rama ejecutiva, administración pública y función pública. De acuerdo con lo anterior, la rama ejecutiva se puede analizar sucesivamente desde el punto de vista de sus órdenes principal y descentralizado por servicios, por la integración nacional y por la organización pública.

⁶⁰ RODRIGUEZ, Libardo. Abogado de la Universidad Nacional de Colombia, Doctor en Derecho Administrativo de la Universidad de París. Autor del Libro Estructura del poder público colombiano. La rama ejecutiva o administrativa. Decimoquinta edición, Editorial Temis. Bogotá. 2015. p72.

A su vez, la investigación se alinea a las entidades de la rama ejecutiva que se encuentran certificadas con Icontec a partir del año 2006 a diciembre 2018, siendo importante destacar que el Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017, por el cual se describe el sistema de gestión creado en la Ley 1753 de 2015, por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014 -2018, y se actualiza el Modelo Integrado de Planeación y Gestión Pública – MIPG, y específicamente en su artículo 133, que establece: Intégrese en un solo sistema de gestión los sistemas de gestión de la calidad que trata la Ley 872 de 2003 y de Desarrollo Administrativo de que trata la Ley 489 de 1998, El sistema de gestión deberá articularse con el Sistema Nacional e Institucional de Control Interno, que de facto deja sin continuidad a la NTCGP 1000, dejando solo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión Pública – MIPG, como marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, controlar hacer seguimiento y evaluar la gestión institucional de las entidades públicas, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y servicios de calidad. En este sentido el gráfico 5, evidencia que desde diciembre de 2006 a diciembre de 2015 el Icontec contaba con 408 entidades del poder público certificadas, de las cuales 372 correspondían a la rama ejecutiva, sin embargo debido a la expedición del Decreto 1499 de 2017, donde se actualiza e integra el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, como único referente de planeación y gestión, hace que 177 entidades decidan no continuar certificadas bajo la NTCGP 1000:2009, quedando únicamente Icontec con 255 entidades certificadas a Diciembre de 2018.



4.2 MARCO CONCEPTUAL

Administración pública. Es un conjunto de organizaciones públicas, que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personería jurídica⁶¹

Calidad. Según el modelo de la ISO 9000, la calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria⁶².

Corporaciones administrativas de elección popular de la administración pública territorial. Son las asambleas departamentales, los concejos distritales y los concejos municipales⁶³

Competencia. Capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos⁶⁴.

Desempeño. Resultado medible⁶⁵.

Desempeño del sistema de gestión. Es el resultado medible de la gestión que hacen las entidades públicas⁶⁶.

Entidad. Conjunto de personas establecidas legalmente con el fin de cumplir con la función⁶⁷.

⁶¹ RODRIGUEZ, Libardo. Estructura del poder público colombiano. Decimoquinta edición, Editorial Temis. Bogotá. 2015. p72.

⁶² ICONTEC, Sistema de gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000, Bogotá, versión 2015. p41

⁶³ RODRIGUEZ, Libardo. Estructura del poder público colombiano. Decimoquinta edición, Editorial Temis. Bogotá. 2015. p74.

⁶⁴ GÓMEZ, José. Guía para la aplicación de la UNE-EN ISO 9001:2015. España, Aenorediciones, 2015. p153.

⁶⁵ ICONTEC, Sistema de gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000, Bogotá, versión 2015. p42.

⁶⁶ GÓMEZ, José. Guía para la aplicación de la UNE-EN ISO 9001:2015. España, Aenorediciones, 2015. p251.

⁶⁷ ICONTEC, Requisitos para el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. NTCGP 1000:2009. Bogotá. 2009. p32.

Entidades. Entes de la rama ejecutiva del poder público y otros prestadores de servicios cubiertos bajo la Ley 872 de 2003⁶⁸.

Entidad pública. Son organismos públicos a los que se les encomienda la realización de actividades, la gestión de servicios o la producción de bienes de interés público, también llamada función pública⁶⁹.

Entidades y organismos de carácter o régimen especial de origen constitucional. Son aquellas creadas por la ley con un régimen especial, para que formen parte de la administración nacional, entre ellas: El Banco de la República, los entes autónomos universitarios, las corporaciones autónomas regionales, la comisión nacional del servicio civil y los demás organismos y entidades con régimen especial otorgado por la Constitución Política⁷⁰.

Función administrativa. Es el conjunto de actividades destinadas a satisfacer los fines del Estado, es decir, el bienestar general⁷¹.

Función pública. Es el conjunto de la administración pública; la actividad de los funcionarios; o bien toda la actividad que realiza el Estado⁷².

Gestión. Actividades controladas para dirigir y controlar una organización⁷³.

⁶⁸ ICONTEC, Requisitos para el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. NTCGP 1000:2009. Bogotá. 2009. p32

⁶⁹ CONSTITUCIÓN, Política de Colombia. Capítulo 2. De función pública.

⁷⁰ RODRIGUEZ, Libardo. Estructura del poder público colombiano. Decimoquinta edición, Editorial Temis. Bogotá. 2015. p74.

⁷¹ Ibid. p73.

⁷² Ibid. p73.

⁷³ ICONTEC, Requisitos para el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. NTCGP 1000:2009. Bogotá. 2009. p15.

Norma Técnica de la Calidad en la Gestión Pública. Requisitos para el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios⁷⁴.

Organismo principal de la administración pública nacional. Es aquel que está conformado por la Presidencia de la República, ministerios y departamentos administrativos⁷⁵.

Organismo adscrito de la administración pública nacional. Son aquellos que cumplen con funciones que competen al presidente de la república como máxima autoridad administrativa, entre ellos: Las superintendencias, establecimientos públicos, unidades administrativas especiales, los demás organismos y entidades en cuyo acto de creación se determine que están adscritos a un ministerio o departamento administrativo, conforme a la Ley 489 de 1998, artículo 38⁷⁶.

Organismo vinculado de la administración pública nacional. Son organismos que están sujeto a la administración central a través de un ministerio o establecimiento público y gozan de mayor autonomía, es decir, que cuentan con autonomía jurídica, autonomía administrativa y patrimonio autónomo, entre ellos: Empresas comerciales e industriales del Estado, sociedades de economía mixta y los demás organismos y entidades en cuyo acto de creación se determine que están vinculados a un ministerio o departamento administrativo⁷⁷.

Organismo principal de la administración pública territorial. Es aquel que está conformado por las gobernaciones, alcaldías y departamentos administrativos⁷⁸.

⁷⁴ ICONTEC, Requisitos para el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. NTCGP 1000:2009. Bogotá. 2009.

⁷⁵ RODRIGUEZ, Libardo. Estructura del poder público colombiano. Decimoquinta edición, Editorial Temis. Bogotá. 2015. p73.

⁷⁶ Ibid. p74.

⁷⁷ Ibid. p74.

⁷⁸ Ibid. p74.

Organismo adscrito de la administración pública territorial. Es aquel organismo que la ley, ordenanza o los acuerdos determinen que tienen esta calidad⁷⁹.

Organismo vinculado de la administración pública territorial. Es aquel organismo que la ley, ordenanza o los acuerdos determinen que tienen esta calidad⁸⁰

Rama ejecutiva. Es La rama del poder público que representa el gobierno, que se encarga de llevar a cabo los planes del gobierno y de ejecutar la ley. Está compuesta por tres órdenes: nacional, departamental y municipal⁸¹.

Rotación de personal. Es un fenómeno natural producto del instinto de conservación de cada organización, donde la clave es saber hasta qué punto el volumen de entradas y salidas de recurso humano es beneficiosos o perjudicial para la productividad. Es un concepto que se emplea para nombrar al cambio de empleados de una empresa y se dice que el personal rota cuando los trabajadores, empleados o servidores públicos se van de la empresa o entidad (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones⁸².

Satisfacción del cliente. Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes⁸³.

Sistema de gestión. Conjunto de elementos (objetivos, metas estrategias, políticas, recursos, métodos, procesos, procedimientos e instrucciones de

⁷⁹ Ibid. p74.

⁸⁰ Ibid. p74.

⁸¹ Ibid. p75.

⁸² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Revista Gestión Humana.com. Rotación de personal. Artículo Aliada o rival de la organización. 2006. p12.

⁸³ ICONTEC, Sistema de gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000, Bogotá, versión 2015. p26.

trabajo a través de los cuales la dirección planifica, ejecuta y controla todas las actividades para el logro de los objetivos preestablecidos⁸⁴

Sistema de gestión de calidad. Parte de un sistema de gestión relacionada con la calidad⁸⁵

Sistema de gestión de calidad para entidades. Herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades⁸⁶.

Sector central de la rama ejecutiva. Es aquel que está conformado por la Presidencia de la República, la Vicepresidencia de la República, los Consejos superiores de la administración y demás organismos consultivos o coordinadores, los ministerios, los departamentos administrativos, las superintendencias sin personería jurídica, las unidades administrativas especiales, y los demás organismos administrativos nacionales sin personería jurídica que cree, organice y autorice la ley y establecido en el Capítulo VII de la Constitución Política⁸⁷.

Sector descentralizado por servicios de la rama ejecutiva. Es aquel que está conformado por los establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales del Estado, superintendencias con personería jurídica, unidades administrativas especiales con personería jurídica, las entidades sociales del Estado, las empresas oficiales de servicios públicos domiciliarios, los institutos científicos y tecnológicos, las sociedades públicas, las sociedades de economía mixta, las demás entidades administrativas nacionales con personería jurídica

⁸⁴ CAMISÓN, Cesar, et al. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid Pearson Prentice Hall. 2006. p346.

⁸⁵ ICONTEC, Requisitos para el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. NTCGP 1000:2009. Bogotá. 2009. p26.

⁸⁶ Ibíd. p36.

⁸⁷ RODRIGUEZ, Libardo. Estructura del poder público colombiano. Decimoquinta edición, Editorial Temis. Bogotá. 2015. p72.

que cree, organice y autorice la ley y establecido en el Capítulo VII de la Constitución Política⁸⁸.

Servidores públicos. Son los miembros de las corporaciones públicas, empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad, ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la Ley y el Reglamento⁸⁹

Superintendencias. Son los organismos encargados de fiscalizar determinadas actividades económicas y los servicios públicos, las cuales han sido creadas por la ley, con autonomía administrativa y financiera, y dentro de sus funciones esta la inspección vigilancia y control atribuidas por la ley o delegación que haga el presidente de la república previa autorización legal. Su importancia radica en que específicamente cumplen funciones de control, al mismo nivel de organismos como la Procuraduría y la Contraloría y cuentas además con poder investigativo, sancionatorio y penalizador.

Igualmente, las superintendencias se están acercando a los ciudadanos desde la protección de sus derechos y la atención de sus necesidades y denuncias que permiten la sanción de empresas o grupos que cometen acciones ilegales contra los colombianos. Las superintendencias en Colombia son: La Superintendencia de Industria y Comercio, Superintendencia de Economía Mixta, Superintendencia de Notariado y Registro, Superintendencia de Puertos y Transporte, Superintendencia de Sociedades, Superintendencia de Subsidio Familiar, Superintendencia Financiera de Colombia, Superintendencia Nacional de Salud, Superintendencia de Servicios Domiciliarios y Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

⁸⁸ Ibid. p72.

⁸⁹ CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Constitución Política de Colombia, 1991. Artículo 123.

4.3. MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL

- La Constitución Política de Colombia, Título, VII – De la rama ejecutiva, Capítulo 5, artículo 209, establece que la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento a los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que la ley señale⁹⁰.
- En el artículo 269 de la Constitución Política de Colombia establece que, en las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones⁹¹.
- En el artículo 78 de la Constitución Política de Colombia que establece: que la ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad⁹².
- Ley 489 de 1998 (29-Dic -1998), por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política⁹³.

⁹⁰ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Constitución Política de Colombia, 1991. Artículo 209.

⁹¹ Ibid. p269.

⁹² Ibid. p78.

⁹³ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 489 de 1998.

- Ley 872 de 2003 (20-Dic-2003), por la cual se crea el Sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios⁹⁴.
- Decreto 4110 de 2004 (09-Dic-2004), por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública⁹⁵ NTCGP 1000:2004.
- El documento del Consejo Nacional de la Política Económica y Social de la República de Colombia - CONPES 3446 del 30 de octubre de 2006, mediante el cual se expiden lineamientos para la Política Nacional de Calidad⁹⁶.
- Decreto 2375 de 2006 (17-Jul-2006), por el cual se establece la certificación de la gestión de la calidad, bajo la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública - NTCGP 1000 se debe realizar ante un organismo de certificación acreditado bajo dicha norma⁹⁷.
- Decreto 4485 de 2009 (18-Nov-2009), por medio del cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública – NTCGP 1000:2009⁹⁸.
- Decreto 2482 de 2012 (03-Dic-2012), por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión, como fortalecimiento de las herramientas de gestión y coordinación interinstitucional, facilitando que se unifique la información que se debe rendir, siendo de gran utilidad, ya que se adoptan las políticas de

⁹⁴ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 872. p1.

⁹⁵ COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA. Decreto 4110 de 2004.

⁹⁶ DOCUMENTO CONPES 3446, Consejo Nacional de Política Económica y Social de la República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Lineamientos para una política nacional de la calidad.

⁹⁷

⁹⁸ COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPUBLICA. Decreto 4485 de 2009.

desarrollo administrativo, como instrumento de medición de la gestión de la institución y mecanismo de consulta de las entidades.⁹⁹

- Decreto 1083 de 2015 (26-May-2015), Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de la Función Pública¹⁰⁰.
- Ley 1753 de 2015 (09-Jun-2015), por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “todos por un nuevo país”, artículo 133, que establece que se debe integrar en un solo sistema de gestión, los sistemas de gestión de la calidad de qué trata la Ley 872 de 2003 y de desarrollo administrativo de que trata la Ley 489 de 1998. El sistema de gestión de la calidad deberá articularse con los sistemas nacional e institucional de control interno¹⁰¹.
- Decreto 1595 de 2015 (05-Ago-2015), mediante el cual el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo dicta normas relativas al Subsistema Nacional de Calidad y se hacen modificaciones al Decreto 1074 de 2015¹⁰².
- Decreto 1499 de 2017 (11-Sep-2017), por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario de la Función Pública, expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública¹⁰³.

⁹⁹ COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA. Decreto 2482 de 2012.

¹⁰⁰ COLOMBIA, DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 1083 de 2015.

¹⁰¹ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1753 de 2015.

¹⁰² COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA. Decreto 1595 de 2015.

¹⁰³ COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA. Decreto 1499 de 2017.

4.4 MARCO NORMATIVO

- Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública – NTCGP 1000:2009, establece los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios.
- ISO 9000:2015, es la norma internacional que proporciona los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario para los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y proporciona la base para otras normas del Sistema de gestión de la calidad. La norma esta provista para ayudar al usuario a entender los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario de gestión de la calidad para que pueda ser capaz de implementar de manera eficaz y eficiente un sistema de gestión de la calidad.
- ISO 9001:2015, es el modelo base del sistema de gestión de la calidad, como norma internacional que establece la estructura de alto nivel y determina los requisitos que una organización debe cumplir para mejorar la calidad de sus productos y/o servicios.
- ISO 30400:2018, Gestión de recursos humanos – Vocabulario, es la norma de gestión de los recursos humanos – vocabulario, que establece un idioma común en la gestión de las personas, como cuestión importante para el desempeño de cualquier organización, proporcionando definiciones de común acuerdo sobre términos fundamentales utilizados en los estándares de gestión de recursos humanos.
- ISO 30405:2018, Gestión de recursos humanos – Directrices sobre contratación, es la norma que proporciona orientación sobre los procesos y procedimientos eficaces de contratación, que puede ser utilizada por cualquier persona involucrada en la contratación de personal.

- ISO 30408:2018, Gestión de los recursos humanos – Directrices sobre la gobernanza del personal, Es la norma de gestión de los recursos humanos que proporciona las directrices para estructurar sistema eficaz de gobierno de personas capaz de responder más eficazmente a las necesidades organizativas y operativas, pero también fomentar una mayor colaboración entre todas las partes interesadas, lograr proveer los recursos humanos, la gestión de los riesgos de los recursos humanos (rotación de personal) y el desarrollo de una cultura alineada a valores.

- ISO 30409 DE 2018, Gestión de recursos humanos – Planificación de la plantilla, es la norma que ayuda a las organizaciones a responder mejor a sus necesidades actuales y futuras de personal.

- Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, es el modelo que reúne varios de los modelos y sistemas implementados en las entidades públicas del poder público colombiano, tales como: el sistema de desarrollo administrativo, el sistema nacional de servicio al ciudadano, el sistema de gestión de calidad, el modelo estándar de control interno y Sinergia como mecanismos para evaluar y controlar el modelo. Y su función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones, siendo su objetivo último generar capacidad en sus organizaciones para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público y los resultados consignados en los objetivos del programa de gobierno asegurando que las entidades públicas colombianas planeen, gestionen, controlen, evalúen y mejoren su desempeño y tengan más y mejores capacidades de operación, con el fin de atender y solucionar las necesidades y problemas de los ciudadanos, que contribuyan a la generación de valor público por parte del Estado.

5 METODOLOGÍA

5.1 FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

En un momento de su desarrollo, la investigación permitió ubicarla dentro del paradigma pragmático, de Dewey (1892)¹⁰⁴, quien señaló que este paradigma tiene como objetivo la resolución de los problemas de la experiencia, el conocimiento y la sabiduría originada a partir de la superación de dichos problemas, donde la inteligencia debe ser usada, juzgada y modificada según su eficacia práctica en la búsqueda de la subsistencia. En las fases del pensamiento humano de Dewey, el pragmatismo está fundamentado en la experiencia: como la necesidad que surge frente a una situación empírica real, al resultado del ensayo y error para resolver un problema de manera espontánea y legítima; en la disposición de datos: como proceso de aprendizaje, las personas recurrimos a datos almacenados en nuestra memoria, obteniendo nuevos datos de nuestro entorno por medio de la observación y la comunicación; las ideas: representan un momento de creación en la que se intenta prever los potenciales resultados, saltando al futuro para evitar que nos sorprenda y finalmente, la aplicación y la comprobación: donde los pensamientos son incompletos, donde los puntos de vista ayudan a lidiar con situaciones de la experiencia.

En este sentido, la investigación se alinea al enfoque pragmático debido a que ha analizado situaciones, eventos, casos, acontecimientos y sucesos sobre los efectos de la rotación de personal en el desempeño del sistema de calidad de las entidades públicas de la rama ejecutiva, identificando las brechas, que permiten elaborar políticas públicas que reduzcan estos efectos.

¹⁰⁴ DEWEY, John, Filósofo estadounidense y fundador de la filosofía del pragmatismo, que aportó al desarrollo de un nuevo sistema educativo.

En el ámbito de esta investigación cualitativa, se estableció que este estudio corresponde al paradigma interpretativo, según lo planteado por Husserl (1900)¹⁰⁵, donde se puede distinguir como son las cosas a partir de cómo nosotros pensamos que son en realidad, de las bases conceptuales del conocimiento, de las situaciones del mundo real, de la profundidad del detalle de los datos, de la situación estudiada y del contexto; en lo cual se enmarca la investigación, dado que busca identificar los efectos que genera la rotación de personal en el desempeño del sistema de calidad de las entidades de la rama ejecutiva.

5.2. DISEÑO METODOLÓGICO

5.2.1. Tipo de Investigación

La investigación se encuentra situada en el enfoque cualitativo, según lo expuesto por Hernández (2014)¹⁰⁶, dado que utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación, desarrollo de hipótesis, permitiendo abordar la comprensión de los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto, lo cual hace necesario conocer con mayor profundidad el contexto del estudio, de igual forma el planteamiento cualitativo comprende: el propósito y los objetivos, las preguntas de investigación, la justificación y la viabilidad, una exploración de las deficiencias en el conocimiento del problema y la definición inicial del ambiente o contexto. Asimismo, aborda aspectos cualitativos y cuantitativos en este mismo estudio. A su vez, la riqueza interpretativa de los datos, la información recolectada en el desarrollo de la investigación y el contexto del fenómeno permiten la aproximación real del estudio sobre los efectos de la rotación del personal en el sistema de calidad de las entidades públicas,

¹⁰⁵ HUSSERL, Edmundo. La idea de la fenomenología. Bogotá. Editorial Fondo de Cultura Económica. 2016. p60.

¹⁰⁶ HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA Lucio. Metodología de la investigación. Sexta Edición. MEXICO D.F. Mc GRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE CV, 2014. p7.

significando esto, la definición de la muestra del estudio, la recolección de los datos, el análisis de datos, en compañía del cumplimiento legal, normativo y la percepción de los servidores públicos de los niveles estratégico, táctico y operativo de las entidades públicas de la rama ejecutiva del poder público colombiano, permitiendo corroborar la interpretación global del fenómeno y la identificación de estrategias o alternativas de solución a la problemática planteada en este estudio.

En este caso, la investigación tiene un alcance de tipo descriptivo y exploratorio¹⁰⁷ de un lado, por que busca especificar propiedades y características importantes del fenómeno que se analiza, es decir, que únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables de la investigación, específicamente la lectura documental sobre los efectos que tiene la rotación de personal en el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de otro lado, por que busca establecer la composición de las entidades públicas en la rama ejecutiva certificadas con Icontec en el periodo 2006 al 2018.

5.2.2 Criterios de Validez y Confiabilidad

Según Hernández (2006)¹⁰⁸ un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente, es decir, que capturó verdaderamente la realidad que deseó capturar, logrando demostrar su validez y confiabilidad. Al respecto la investigación planteó las hipótesis y el respectivo análisis de los conceptos en la revisión de la literatura determinando las condiciones de validez de los razonamientos, de las inferencias de las

¹⁰⁷ *Ibíd.* p90.

¹⁰⁸ SAMPIEREI HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA Lucio. Metodología de la investigación. Cuarta Edición. MEXICO D.F. Mc GRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE CV, 2006. p276.

proposiciones, logrando medir las variables planteadas en las hipótesis, determinando las categorías orientadoras que contienen los ejes de indagaciones coherentes, suficientes y pertinentes, así: ausentismo laboral entidades públicas, desempeño del sistema de gestión de la calidad, rama ejecutiva del poder público colombiano, rotación de personal, productividad laboral, sistema de gestión de calidad, servidores públicos. Adicionalmente la encuesta de percepción y las distintas teorías sobre los efectos de la rotación de personal en el desempeño del sistema de gestión de calidad en las entidades públicas reflejan un dominio específico de contenido de lo que se mide, es decir, el grado en que la medición representa al concepto medido, permitiendo la debida objetividad a través del muestreo teórico, logrando que los hallazgos se describan de manera completa, evaluando su pertinencia y coherencia por la comunidad académica, servidores públicos y expertos en el desempeño del sistema de gestión de la calidad e igualmente la estabilidad y consistencia interna del instrumento de medición.

Para la recolección de la información se aplicó el instrumento de medición, el cual fue sometido a las actividades específicas de revisión, entre ellas:

- Redacción de los enunciados: gramática correcta y facilidad de comprensión para el público objetivo.
- Correspondencia entre el enunciado de la pregunta y la escala de respuesta.
- Idoneidad de la escala de respuesta para el tipo de pregunta.
- Correcta asignación de los códigos para cada opción de respuesta

Finalmente, la información de las encuestas se recolectó en línea, a través de la encuesta estructurada en la Plataforma Google Drive.

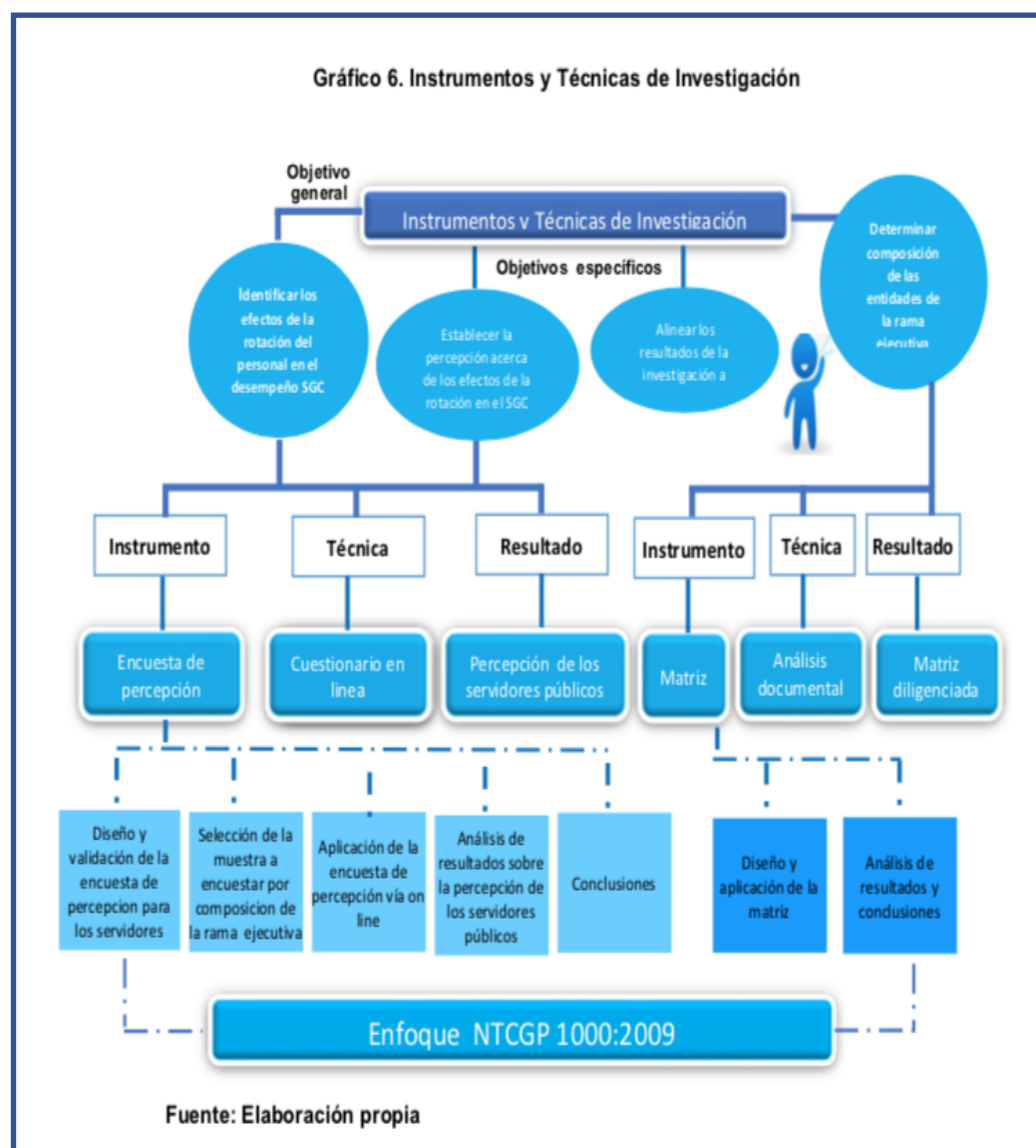
5.3 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Con el propósito de lograr los objetivos de este estudio, se elaboraron los instrumentos y técnicas de investigación de cómo afecta la rotación de personal el sistema de gestión de la calidad y cómo es la composición de las entidades públicas en la rama ejecutiva certificadas con Icontec en el periodo del 2006 al 2018, y como se alinea los resultados de la investigación al Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

En este escenario, se procedió en primer lugar a elaborar una matriz que permitiera establecer la composición de las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec en el periodo 2006 al 2018, basada en la estructura del poder público colombiano, específicamente en la Ley 489 de 1998, de modo tal, que esta información consolidada fuera la base y fundamento del diseño y estructuración del objetivo general: De identificar los efectos de la rotación de los servidores públicos en el sistema de gestión de calidad en las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec.

De esta manera, se procedió a elaborar la encuesta de percepción con el objetivo de obtener información sobre el conocimiento que tienen los servidores públicos sobre este tema, diseñando una encuesta de percepción acorde a los lineamientos establecidos en la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública NTCGP 1000, Capítulo 6.2 Talento Humano, es decir, con el propósito de orientar sus ítems a abordar la dimensión del talento humano como el capital más importante con el que cuentan las organizaciones, y por lo tanto un factor crítico de éxito para que estas tengan una buena gestión.

En este sentido, y en concordancia con el proceso anterior, el gráfico 6 plantea el constructo que evidencia la alineación del diseño de los instrumentos de medición, los objetivos de la investigación con las actividades y resultados en términos sobre los efectos que genera la rotación de personal en el desempeño del sistema de gestión de calidad en las entidades públicas de la rama ejecutiva

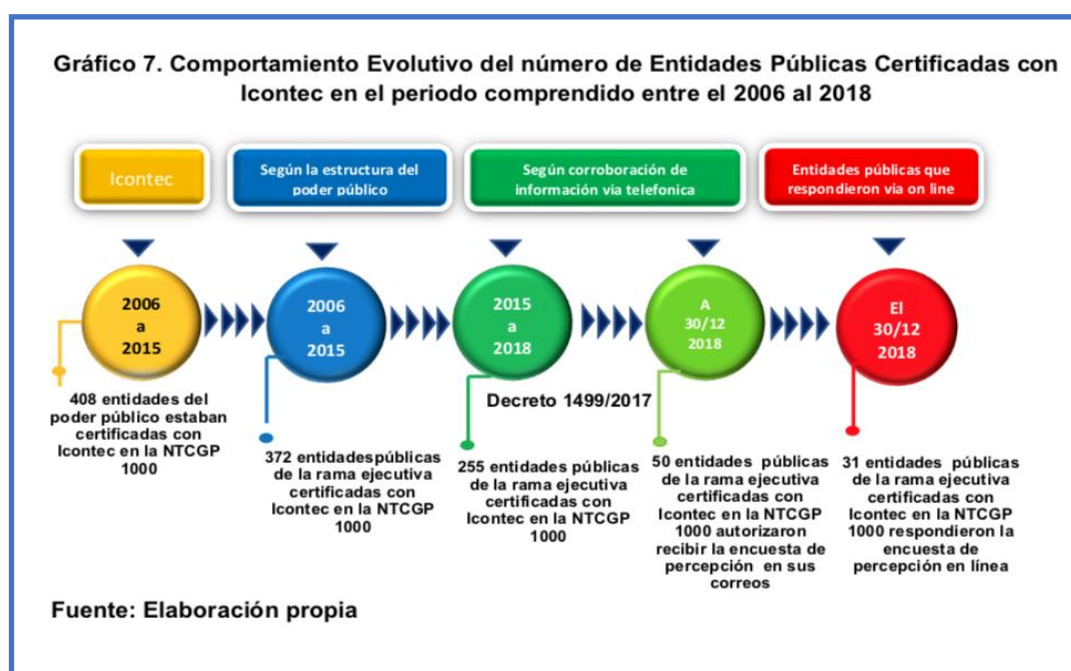


certificadas con Icontec y la composición de las entidades públicas en la rama ejecutiva del poder público colombiano certificadas con Icontec en el periodo 2006 al 2018. (Ver gráfico 6).

Así mismo, su validación fue dada por la docente experta Liliana Rodríguez Rojas, quien avaló los ítems y la debida correspondencia de estos con los objetivos establecidos en la investigación, logrando demostrar los criterios de pertinencia, coherencia, suficiencia y claridad a la comunidad académica, a las entidades públicas que pertenecen a la rama ejecutiva del poder público certificadas con Icontec y a la comunidad en general.

En complemento, con lo anterior, se procedió a seleccionar la muestra a encuestar, siendo el universo del estudio los hombres y mujeres servidores públicos que ejercen funciones en el sistema de gestión de calidad de las entidades públicas de la rama ejecutiva del poder público que están certificadas con Icontec entre el periodo 2006 a 2018.

De esta forma, la población estimada y unidad de observación son los servidores públicos que desempeñan sus labores en los niveles estratégico, nivel táctico y nivel operativo de las entidades públicas de la rama ejecutiva del poder público colombiano certificadas con Icontec, siendo el marco del muestreo la base de 255 entidades certificadas con Icontec en el periodo de diciembre de 2006 a diciembre de 2018, teniendo en cuenta que el número de entidades certificadas fue cambiando, dado que, en el referido periodo, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – Icontec, obtuvo un total de 408 entidades del poder público certificadas, de las cuales 372 corresponden a la rama ejecutiva, como lo muestra el gráfico 7, donde se evidencia un comportamiento evolutivo del número de entidades certificadas con Icontec, indudablemente debido a la expedición del al Ley 1753 del 9 de junio de 2015: Por el cual se expide el Plan de Desarrollo 2014 – 2018, “Todos por un nuevo país”, debido a que en el artículo



133, se establece que será el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, el referente específica que: Debe integrarse en un solo sistema los sistemas de gestión de qué trata la Ley 872 de 2003 y de Desarrollo Administrativo de la Ley 489 de 1998, debiéndose articular el Sistema de gestión de la calidad con el Sistema Nacional e Institucional de Control Interno, que deja de facto sin continuidad a la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública y consolidando al Modelo Integrado de Planeación y Gestión como marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, controlar y evaluar la gestión institucional de las entidades públicas, lo cual genera una disminución importante de 177 de entidades públicas de la rama ejecutiva que han decidido no continuar con la certificación en la NTCGP 1000:2009, concluyendo, que entre diciembre de 2015 a diciembre de 2018, quedan solo 255 entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec. (Ver gráfico 7).

El diseño del muestreo es no probabilístico, dado, que en esta técnica de muestreo las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados, porque los sujetos del muestreo no probabilístico generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador. (ver gráfico 8).



El gráfico 8, nos indica que la composición de la muestra esta conformada por el 25% del nivel estratégico (directores públicos, gerentes públicos, decanos, alcaldes y consultores), el 10% del nivel táctico (asesores, coordinadores y consultores), el 65% del operativo (profesional especializado, profesionales, técnicos y auxiliares).

En complemento, el cálculo del tamaño de la muestra, márgenes de error y nivel de confianza, se definió un tamaño de muestra de 50 encuestas que son respondidas por los servidores públicos de las entidades públicas de la rama ejecutiva del poder público colombiano, posibilitando un error estándar relativo del 10% para las estimaciones del total, para fenómenos presentes en la población con frecuencias mínimas observables del 40%. A su vez, Herrera (1998)¹⁰⁹, establece que la confiabilidad de un instrumento de medición, es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes, es decir, en que en su aplicación repetida al mismo sujeto produce resultados iguales. En este sentido, el proyecto de investigación realizó una encuesta piloto (escala pequeña del estudio preliminar desarrollado para evaluar confiabilidad del instrumento de evaluación) a servidores públicos del nivel estratégico, táctico y operativo, específicamente a 10 servidores, a los cuales se les envió la encuesta en dos momentos diferentes y después de un cierto periodo, cuyos resultados arrojaron un nivel de confiabilidad del 95% y los fenómenos presentes en el total de la población con una frecuencia observada superior al 50% tendrán un menor error en la estimación.

Adicionalmente, respecto de la técnica de recolección de datos se acude a la encuesta de percepción como la herramienta que da cuenta de la percepción de los servidores públicos respecto del conocimiento que tienen acerca de los efectos que genera la rotación de personal en el sistema de gestión de la calidad de las entidades públicas de la rama ejecutiva, para lo cual, se utilizó un cuestionario de preguntas a través de Google drive, como un formato

¹⁰⁹ HERRERA, Aura. Notas de psicometría 1 y 2: Historia de la Psicometría y la Teoría de la medición. 1998.

predeterminado que se remitió a través del correo electrónico de los servidores públicos seleccionados en la muestra para su debido diligenciamiento.

En el diseño de la encuesta de percepción se tuvo siempre claro el objeto de consulta y procedió a redactar preguntas sencillas y concretas, que se entendieran con facilidad, donde cada pregunta tenía una única opción de respuesta como lo son las preguntas cerradas, donde se busca que el encuestado seleccione una respuesta de un conjunto determinado de opciones, que específicamente para este estudio se utilizaron preguntas con escala de calificación. (Ver gráfico 8).

También en el diseño de la encuesta de percepción se tuvo en cuenta la base de datos de los servidores públicos que respondieron la encuesta, donde está consolidada información básica de estos, como son: Nombre de la entidad pública, nombre del servidor público, correo electrónico, cargo que desempeña número de teléfono de la entidad y del servidor y la dirección de la entidad. La encuesta de percepción se aplicará en el nivel estratégico, táctico y operativo de las entidades y en línea mediante un cuestionario estructura en Google drive, permitiendo obtener respuestas en un tiempo limitado. (Ver gráfico 9).

Así mismo, es importante aclarar que inicialmente se procedió a comunicarse telefónicamente con 100 servidores públicos de las entidades de la rama ejecutiva, con el fin de contextualizarlos frente al estudio de investigación y al instrumento de medición, en aras de asegurar su participación y aporte al estudio de investigación. Así las cosas, solamente 50 servidores públicos autorizaron el envío de la encuesta de percepción a los correos institucionales y de ellos únicamente 31 servidores públicos respondieron el instrumento de medición.

La encuesta de percepción se encuentra en el anexo 8, donde se puede evidenciar: La estructura, composición de preguntas, la escala de calificación. El instrumento de medición se encuentra ubicado en la URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe9CfhvAFfbWhv1rb0_N6awpS--EeH5ov6qqhFxAY1blmRuHQ/viewform?vc=0&c=0&w=1&usp=mail_form_link

También es importante precisar que respecto, del objetivo específico: De establecer la composición de las entidades públicas en la rama ejecutiva del poder público colombiano certificadas con Icontec en el periodo 2006 al 2018, se plantea desde la perspectiva de la estructura del poder público colombiano establecida por Rodríguez¹¹⁰, a partir del artículo 115 y del Título VII de la Constitución y de algunas normas legales, se deduce que la rama ejecutiva está integrada por el presidente de la república, el vicepresidente, los ministerios, los departamentos administrativos, las superintendencias, los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado y, con algunas precisiones las sociedades de economía mixta. Y además según lo expresa el citado artículo 115, las gobernaciones y las alcaldías también forman parte de la rama ejecutiva, a pesar de que estos órganos se ubican como parte de la organización territorial, esto quiere decir, que como consecuencia de la coordinación del sistema unitario que la constitución consagra en el artículo 1º, y con el carácter descentralizado que menciona el mismo artículo y que encuentra sus antecedentes en el principio de la centralización política y la descentralización administrativa, la rama ejecutiva en Colombia, con fundamento en el concepto amplio de administración pública, presenta tres órdenes principales: nacional, departamental y municipal.

Y como consecuencia de esta perspectiva, se elaboran matrices que consolidan la debida composición de las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec, permitiendo identificar claramente cuál es su participación porcentual e igualmente su alineación como entidades del orden nacional, departamental, local o sencillamente como organismos principales, organismos adscritos y organismos vinculados del sector central o descentralizado del Estado colombiano.

¹¹⁰ RODRIGUEZ, Libardo. Estructura del poder público colombiano. Decimoquinta edición, Editorial Temis. Bogotá. 2015. p70.

5.4 MOMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es un proceso que pasa por diferentes momentos que son dinámicos, y se pueden adelantar o retroceder de acuerdo con la necesidad y el proceso de desarrollo, los cuales se convierten en los momentos esenciales de la investigación, porque permiten identificar los aspectos relevantes y concretos de la investigación:

Primer momento: La planificación, es momento en que se define los pasos que se seguirán desde la elección del problema hasta el diseño metodológico que se aplicará, es decir, la definición del problema, conceptos, teorías, antecedentes en los diferentes contextos, los datos estadísticos, variables, hipótesis, la justificación de la investigación, dando origen a la construcción de los objetivos generales y específicos y el diseño donde se definió el universo, la muestra, la definición del área de estudio, el tipo de estudio, el método de recolección de datos, la tabulación y análisis de la información recolectada, donde se utilizan cuadros y gráficos para el registro de los datos.

Segundo momento: La ejecución: en este momento se incluye la recolección de datos, su procesamiento, análisis e interpretación de los datos, las recomendaciones y conclusiones.

Tercer momento: Informe final: hace referencia al último momento del proceso de investigación, pues aquí se dan a conocer los resultados que contribuyen a incrementar el conocimiento existente sobre los efectos de la rotación de personal en el desempeño del sistema de calidad de las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas, permitiendo dar solución al problema que motivo la investigación.

Gráfico 9. Momentos de la Investigación



Fuente: Elaboración propia

6 RESULTADOS

6.1 COMPOSICIÓN DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS EN LA RAMA EJECUTIVA CERTIFICADAS CON ICONTEC EN EL PERIODO 2006 – 2018

Para aproximarnos a la composición de las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas en el sistema de calidad de la gestión pública con Icontec en el periodo 2006 a 2018, fue necesario consolidar y adaptar la información publicada por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, al respecto y la información conocida por la investigadora de este estudio obtenida a través de su ejercicio como docente de Educación en el Instituto Colombiano de Normas Técnicas Y Certificación – Icontec, específicamente ante las entidades públicas, y así dar continuidad a la investigación. Adicionalmente la información fue fundamentada en lo establecido en el Artículo 115: Sobre la conformación del gobierno nacional y sobre el Título VII de la Constitución Política: De la rama ejecutiva, además de la Ley 498 de 1998: Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del Artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras Disposiciones. No obstante, en el desarrollo de la actividad de consolidación de la información a través de las matrices, se evidencia que se ha obtenido información suficiente que refleja que, desde diciembre de 2006 a diciembre de 2015, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación tiene 408 entidades públicas certificadas en el sistema de gestión de la calidad en el sector público, es decir, en el poder público que está conformado por la rama legislativa, ejecutiva y judicial. [ANEXO 1.](#)

Dicho lo anterior, se procede a organizar y clasificar la información sobre las entidades públicas que conforman la rama ejecutiva del poder público según lo establecido por la Ley 489 de 1998, obteniendo que Icontec desde 2006 a 2015, tiene 372 entidades públicas certificadas en el sistema de gestión de la calidad en el sector público – NTCGP 1000:2009. [ANEXO 2.](#)

Sin embargo, a partir de la expedición de la Ley 1753 del 9 de junio del 2015, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014 a 2018 “Todos por un nuevo país”, se actualiza el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, donde el artículo 133, especifica que: Debe integrarse en un solo sistema los sistemas de gestión de que trata la Ley 872 de 2003 y de Desarrollo Administrativo de la Ley 489 de 1998, debiéndose articular el Sistema de gestión de la calidad con el Sistema Nacional e Institucional de Control Interno, que deja de facto sin continuidad a la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública y consolida el Modelo Integrado de Planeación y Gestión como el único marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, controlar y evaluar la gestión institucional de las entidades públicas, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Partiendo de este hecho, entonces el número de entidades certificadas con Icontec cambia y se consolida que a diciembre 30 de 2018 el número actual de entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec es de 255, las cuales son clasificadas, de acuerdo a la estructura del poder público en Colombia. [ANEXO 3.](#)

En este sentido, se logra consolidar la integración de las entidades públicas, permitiendo identificar claramente cuál es su participación porcentual e igualmente su alineación como entidades del orden nacional, departamental, local o sencillamente como organismos principales, organismos adscritos y organismos vinculados del sector central o descentralizado del Estado colombiano y cumplir con el objetivo específico de: establecer la composición consolidada de las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec en el periodo comprendido de 2006 a 2018.

6.1.1 Composición de la Rama Ejecutiva del Poder Público

En este orden de ideas, se estableció que la organización del Estado colombiano esta fundamenta en la Constitución Política de Colombia, en el artículo 1¹¹¹, el cual dispone:

“Artículo 1º - Colombia es un Estado social de derecho organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general”

Donde la noción de Estado unitario que tiene presencia en el artículo 1º de la Constitución Política de Colombia, corresponde a la forma de organización de un Estado centralista, del cual se desprenden las nociones de descentralización, desconcentración y delegación. Y a través de este modelo se establece la organización nacional, desde el punto de vista legal la organización actual de la rama ejecutiva a nivel nacional está prevista en la Ley 489 del 29 de diciembre de 1998, que establece:

“Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento De las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política de Colombia y se dictan otras disposiciones”

Así, de acuerdo con el artículo 38 de la citada ley, la rama ejecutiva del poder público del orden nacional está estructurada en un sector central y descentralizado, cuya diferencia radica fundamentalmente, en si el respectivo organismo o entidad tiene o no personería jurídica y actúan a través de la

¹¹¹ RODRIGUEZ, Libardo. Estructura del poder público colombiano. Decimoquinta edición, Editorial Temis. Bogotá. 2015. p70.

personalidad jurídica del Estado, mientras que formaran parte del sector descentralizado aquellos que si poseen su propia personería jurídica. Por su lado, el artículo 39 de esta ley, establece que la administración pública se integra por los organismos que conforman la rama ejecutiva del poder público y por todos los demás organismos y entidades de naturaleza pública que de manera permanente tienen a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas o la prestación de los servicios públicos del Estado colombiano. (Ver tabla 1).

Ahora bien, a pesar de que la citada Ley 489 de 1998 no se refiere expresamente a la rama ejecutiva a nivel departamental y local, de diversas formas constitucionales es posible concluir que las autoridades territoriales también forman parte de la rama ejecutiva, en su concepción actual y ampliada de rama administrativa, así en el artículo 113 de la Constitución Política señala que las gobernaciones y las alcaldías, así como los establecimientos públicos, y las empresas comerciales e industriales del Estado forman parte de la rama ejecutiva, de lo cual se derivan que forman parte de esta rama, las asambleas, concejos, gobernaciones y alcaldías, junto con sus respectivas secretarías y departamentos administrativos, así como las entidades descentralizadas por servicios del nivel territorial.

De acuerdo a lo anterior, y como efecto del principio de centralización política y descentralización administrativa, la administración nacional está conformada por los niveles: Nacional, departamental y territorial, integrada por los departamentos, las regiones, los municipios, las provincias, los distritos, las áreas metropolitanas, las asociaciones de los municipios, los territorios indígenas y las entidades descentralizadas locales, que según Constitución Política consagra en el artículo 285, la autonomía de las entidades territoriales para la gestión de sus intereses, en virtud de lo cual pueden: Gobernarse por autoridades propias, ejercer las competencias que les corresponden, administrar los recursos, establecer los tributos necesarios para el cumplimiento de sus funciones y participar en las rentas nacionales. (Ver Tabla1).

Tabla 1. Composición de la Rama Ejecutiva del Poder Público Colombiano desde la Ley 489 de 1998

COMPOSICIÓN DE LA RAMA EJECUTIVA DE COLOMBIA		
ORDEN PRINCIPAL		
Nacional	Departamental	Municipal
INTEGRACION DE LA RAMA EJECUTIVA NACIONAL		
Sector Central	Sector Descentralizado por Servicios	
a. Presidencia de la República	a. Establecimientos públicos	
b. Vicepresidencia de la República	b. Empresas industriales y comerciales del Estado	
c. Consejos superiores	c. Superintendencias con personería jurídica	
d. Los ministerios	d. Unidades Administrativas especiales con personería	
e. Los departamentos administrativos	e. Empresas Sociales del Estado	
f. Superintendencia sin personería	f. Empresas Oficiales de Servicios Públicos Domiciliarios	
g. Unidades administrativas especiales	g. Institutos Científicos y Tecnológicos	
h. Demás organismos sin personería	h. Sociedades Públicas	
	i. Sociedades de economía mixta	
	j. Las demás entidades administración con personería	
ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		
Administración Pública Nacional	Administración Pública Territorial	
1. Organismos Principales	1. Organismos Principales	
a. Presidencia de la República	a. Gobernaciones y alcaldías	
b. Ministerios	b. Secretarías de despacho	
c. Departamentos administrativos	c. Departamentos administrativos	
2. Organismos Adscritos	2. Organismos Adscritos	
a. Superintendencias	a. Los que la ley, ordenanzas y acuerdos determinen esta calidad.	
b. Establecimientos públicos		
c. Unidades administrativas especiales		
3. Organismos Vinculados	3. Organismos Vinculados	
a. Empresas industriales y comerciales	a. Los que la ley, ordenanzas y acuerdos determinen esta calidad.	
b. Sociedades de economía mixta		
4. Entidades de régimen especial	4. Corporaciones administrativas de elección popular	
a. El Banco de la República	a. Asambleas departamentales	
b. Los entes universitarios autónomos	b. Concejos distritales	
c. Las corporaciones autónomas regionales		
d. La Corporación Nacional del Servicio Civil	c. Concejos municipales	
d. Los demás organismos y entidades con régimen especial otorgado por la Ley		
	d. Regiones, provincias, territorios indígenas, áreas metropolitanas, y asociaciones de municipios.	

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, el artículo 40 de la Ley 489 de 1998 también se refiere a las entidades y organismos sometidos a régimen especial, así: Banco de la República, los entes universitarios autónomos, las corporaciones autónomas regionales, la Comisión Nacional de Televisión y demás organismos y entidades con régimen especial otorgado por la Constitución Política. De esta manera, se logró establecer la composición actual de las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec durante el periodo 2006 al 2018. [ANEXO 4.](#)

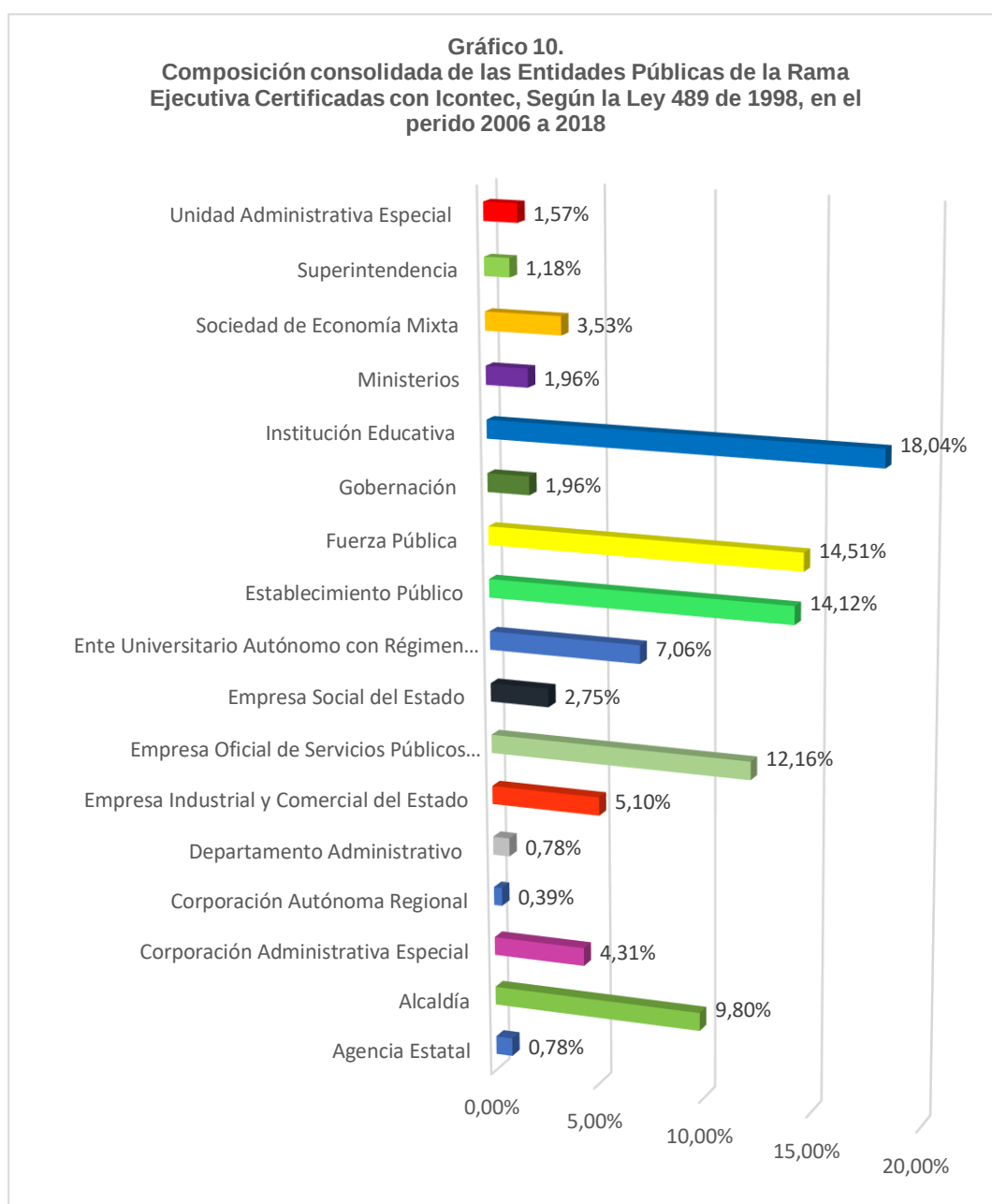
6.1.2 Consolidado de las Entidades Públicas Certificadas con Icontec en el periodo 2006 a 2018

Las entidades públicas son las que ejecutan de forma coordinada todas las actividades administrativas que están al servicio de los intereses generales de la comunidad para el cumplimiento de los fines esenciales del Estado y son parte de la integración de la rama ejecutiva nacional. Específicamente, en el marco Constitucional y Legal de las entidades públicas certificadas con Icontec encontramos que en la actualidad hay 255 entidades con certificados vigentes. (Ver tabla 2).

TABLA 2. COMPOSICIÓN CONSOLIDADA DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS DE LA RAMA EJECUTIVA CERTIFICADAS CON ICONTEC, SEGÚN LA CLASIFICACIÓN DE LA LEY 489 DE 1998 - PERIODO 2006 A 2018			
No.	Entidad Pública de la Rama Ejecutiva del Poder Público	Número	Estado Certificado
1	Agencia Estatal	2	Vigente
2	Alcaldía	25	Vigente
3	Corporación Administrativa Especial	11	Vigente
4	Corporación Autónoma Regional	1	Vigente
5	Departamento Administrativo	2	Vigente
6	Empresa Industrial y Comercial del Estado	13	Vigente
7	Empresa Oficial de Servicios Públicos Domiciliarios	31	Vigente
8	Empresa Social del Estado	7	Vigente
9	Ente Universitario Autónomo con Régimen Especial	18	Vigente
10	Establecimiento Público	36	Vigente
11	Fuerza Pública	37	Vigente
12	Gobernación	5	Vigente
13	Institución Educativa	46	Vigente
14	Ministerios	5	Vigente
15	Sociedad de Economía Mixta	9	Vigente
16	Superintendencia	3	Vigente
15	Unidad Administrativa Especial	4	Vigente
Total		255	

Igualmente, se establece la composición consolidada de la muestra de las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec, acorde a la clasificación dada por la Ley 489 de 1998 en el periodo 2006 a 2018. [ANEXO 5.](#)

Y partiendo de este hecho, se consolida la composición de las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec, según la Ley 489 de 1998, conformada, así: (ver gráfico 10).

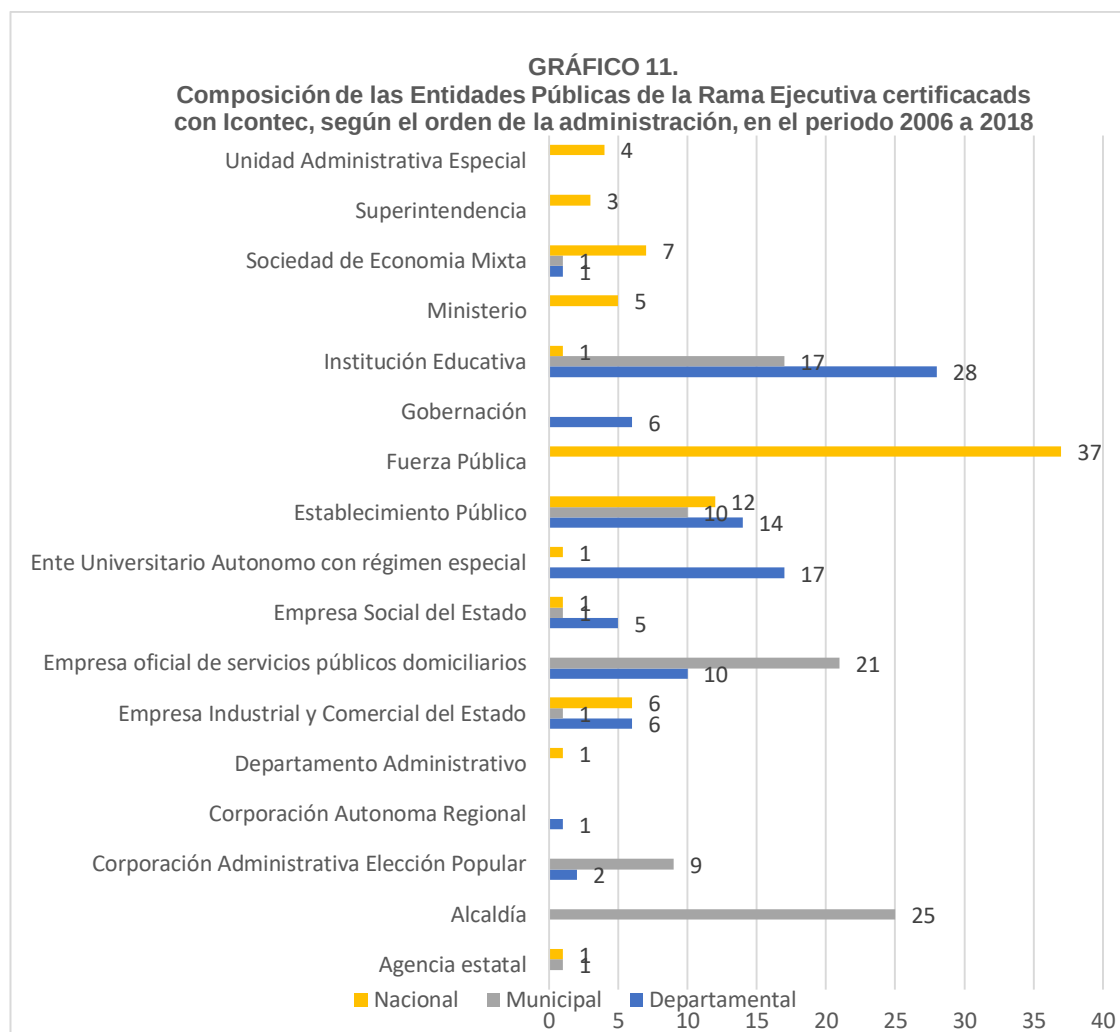


Es evidente, en el gráfico 10, como es la participación porcentual de las instituciones educativas con un 18.04%, seguido de la fuerza pública con un 14.51%, los establecimientos públicos con 14.12%, las empresas oficiales de servicios públicos con un 12.16%, las alcaldías con un 9.80%, los entes universitarios con un 7.06%, las empresas industriales y comerciales del Estado con un 5.10%, las corporaciones administrativas especiales con un 4.31%, las sociedades de economía mixta con un 2.53%, empresas sociales del Estado con un 2.75%, las gobernaciones con 1.96, los ministerios con 1.96, las unidades administrativas especiales con 1.57%, las superintendencias con 1.18%, los departamentos administrativos con 0.78%, las agencias estatales con 0.78% y corporación autónoma con 0.38%, cuyo objetivo principal es el de cumplir y hacer cumplir la Constitución, la ley y las demás normas del Estado Colombiano.

6.1.3 Composición Consolidada de las Entidades Públicas de la Rama Ejecutiva Certificadas con Icontec en el periodo 2006 a 2018 en el Orden de la Administración

De acuerdo, a la clasificación de la rama ejecutiva del poder público, se logró establecer la composición de las entidades públicas certificadas con Icontec durante el periodo 2006 a 2018, según el orden de la administración: nacional, departamental y municipal.

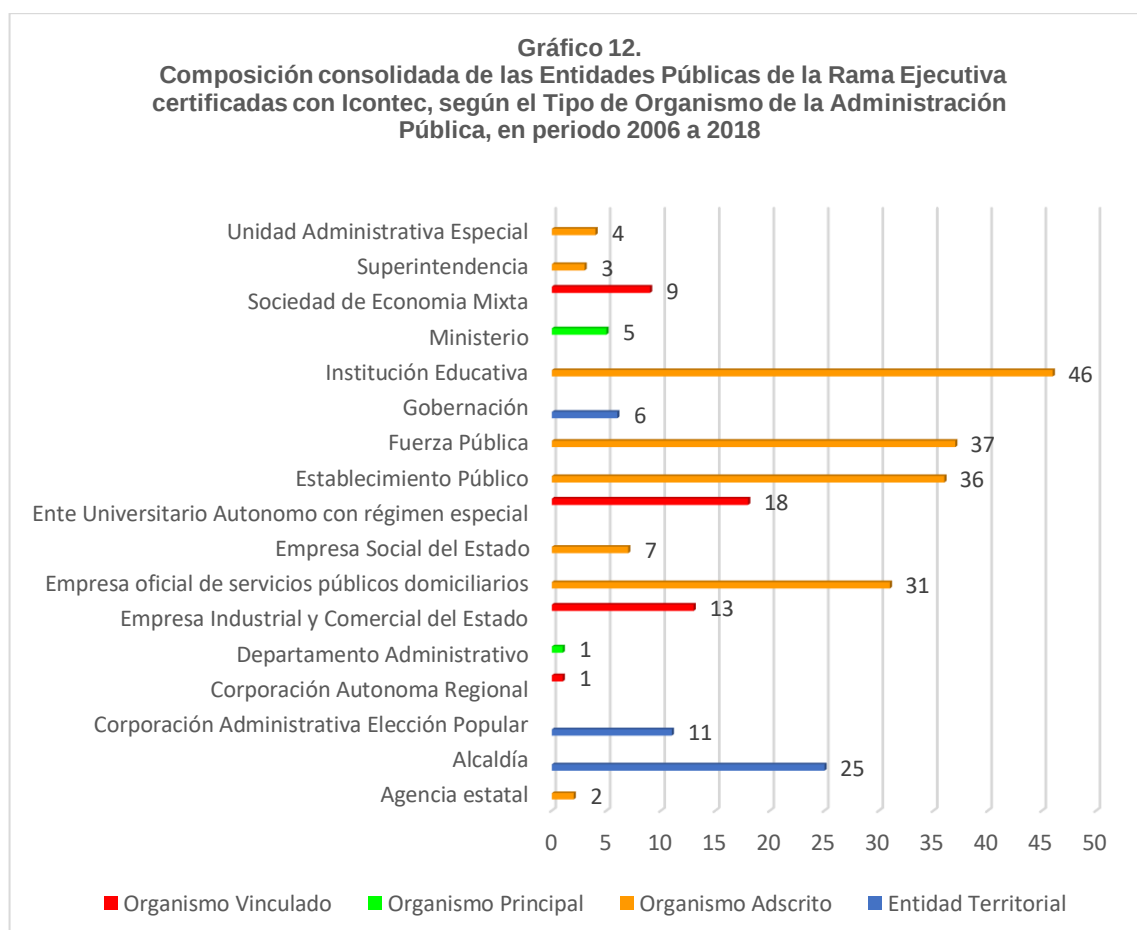
El gráfico 11, evidencia la conformación participativa según el orden de la administración nacional, con la mayor participación en el orden departamental 90, seguida del orden municipal 86 y finalmente el orden nacional con 79 entidades, para un total de 255 entidades del públicas certificadas con Icontec durante el periodo 2006 a 2018. (Ver gráfico 11). [ANEXO 6.](#)



6.1.4. Composición Consolidada de las Entidades Públicas de la Rama Ejecutiva Certificadas con Icontec, según el Tipo de Organismo de la Administración Nacional en el periodo 2006 a 2018.

La investigación permitió establecer la composición de las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec durante el periodo 2006 a 2018, por tipo de organismo según la administración pública nacional: Organismos adscritos 166, que son aquellos entidades que están alineadas a los organismos principales y hacen funciones operativas: Superintendencias, seguido de las entidades territoriales 42, que son los departamentos, los distritos, los municipios y los territorios indígenas, organismos vinculados 41, que son aquellos que tienen rango público en sus funciones, pero que pueden ser del

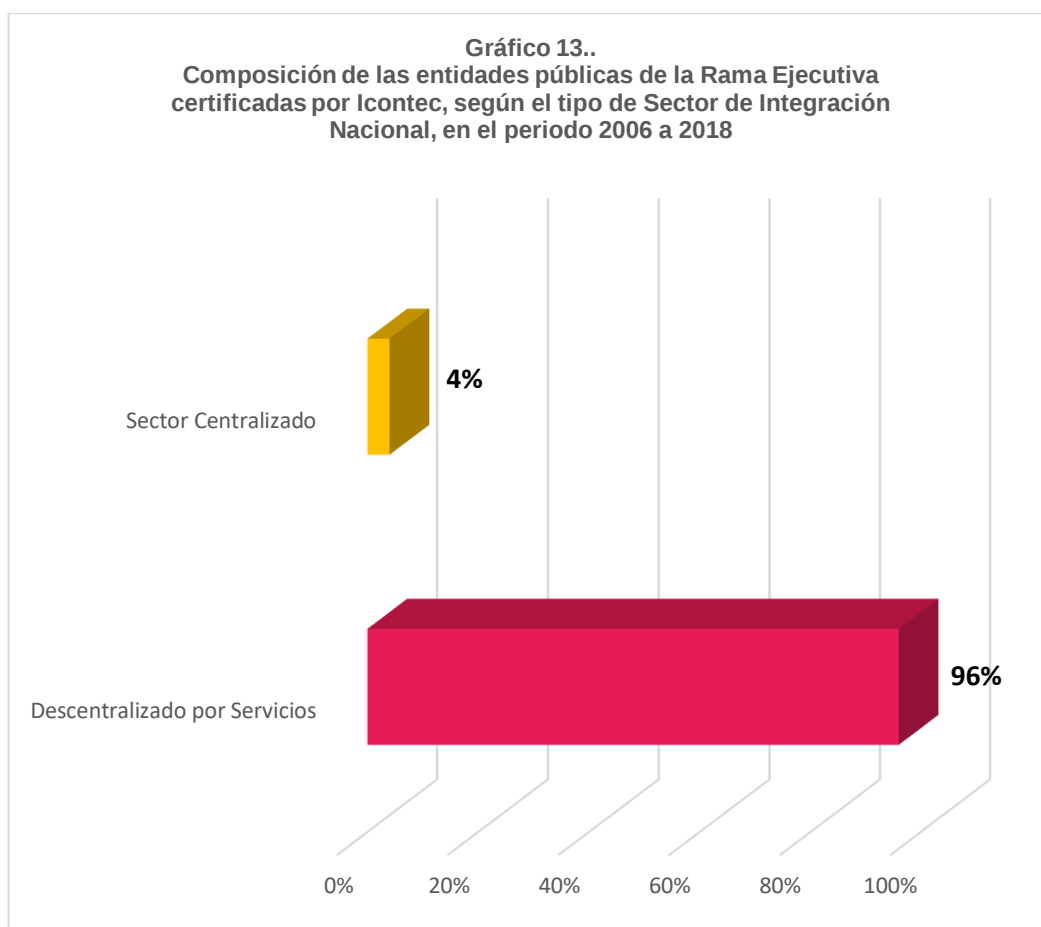
orden público privado: Empresas industriales y Comerciales del Estado: Empresa de Licores de Antioquia y organismos principales 6, que son aquellos que en el nivel jerárquico están en un mando superior: La presidencia de la República , para un total de 255 entidades según la administración pública nacional. (Ver gráfico 12). [ANEXO 7](#).



6.1.5 Composición Consolidada de las Entidades Públicas de la Rama Ejecutiva Certificadas con Icontec, según el Tipo de Sector de Integración de la Rama Ejecutiva Nacional en el periodo 2006 a 2018

Finalmente, se logró establecer la composición de las entidades públicas certificadas con Icontec durante el periodo 2006 al 2018 según el tipo de sector de integración de la rama ejecutiva nacional, encontrándose que el sector centralizado tiene una participación del 4% y el sector descentralizado por

servicios un 96% de la rama ejecutiva nacional del poder público colombiano. (Ver gráfico 13).



6.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

La encuesta de percepción muestra las características sociodemográficas de los servidores: La distribución de la población encuestada, por género y la distribución de población encuestada por edad. (Ver gráfico 14 y 15), y la opinión de los servidores públicos de las entidades sobre los efectos de la rotación de personal en el desempeño del sistema de gestión de la calidad en las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec durante 2006 a 2018.

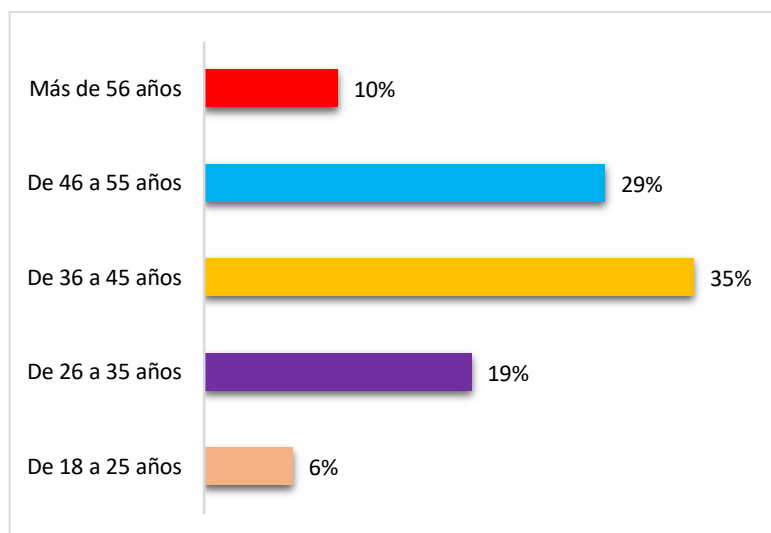
ANEXO 8.

En los resultados reflejados de la encuesta de percepción se evidencia la opinión de los servidores públicos respecto de los efectos de la rotación de los servidores públicos en el sistema de gestión de la calidad de las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec en el periodo 2006 a 2018. [ANEXO 9.](#)

Gráfico 14. Distribución de la Población Encuestada por Género



Gráfico 15. Distribución de la Población Encuestada por Edad



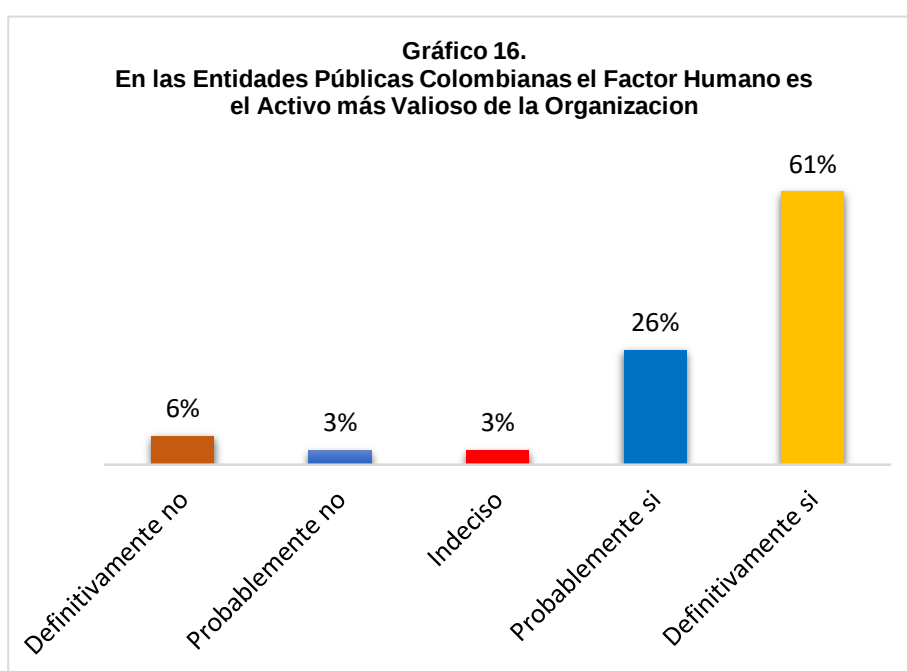
6.2.1 Aspectos Positivos de la Entidad Pública respecto a la Gestión de Personas

Hace referencia a los resultados de la encuesta de percepción realizada a los servidores públicos cuyas preguntas estaban orientadas a sondear aspectos

positivos de la entidad pública respecto de la gestión de personas y el desempeño del sistema de gestión de la calidad.

6.2.1.1 En las Entidades Públicas el Factor Humano es el Activo más Valioso de la Organización.

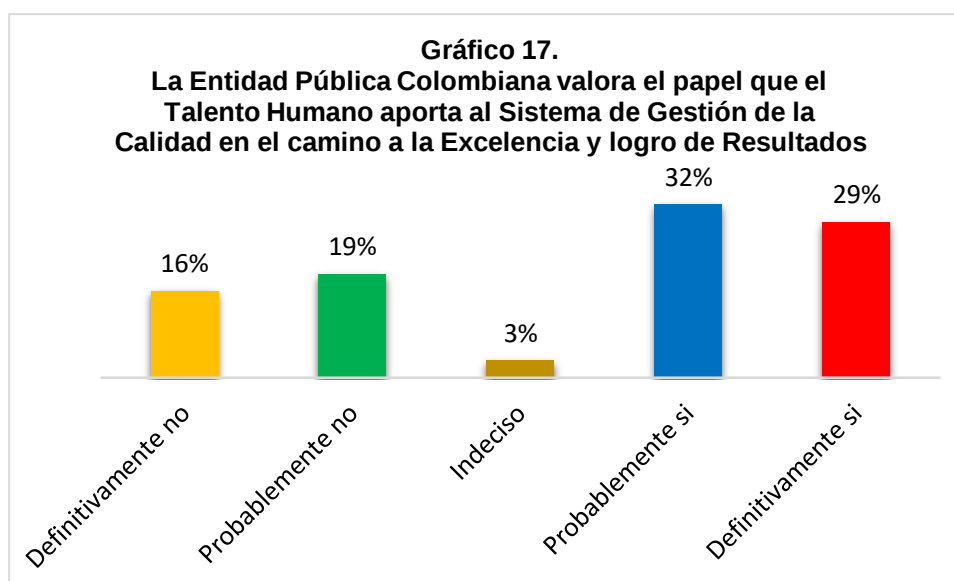
A la pregunta número 1 de la encuesta de percepción, sobre si los encuestados consideran que en las entidades públicas colombianas el factor humano es el activo más valioso de la organización, evidenciada el gráfico 13, el 61% de los servidores públicos estar de acuerdo con que definitivamente si es el activo más valioso, seguido por el 26% que afirma que probablemente sí. (Ver gráfico 16).



6.2.1.2 La Entidad Pública valora el papel que el Talento Humano aporta al Sistema de Gestión de la Calidad en el camino a la Excelencia y el logro de Resultados

En efecto, el estudio sobre los efectos que genera la rotación de personal en las entidades públicas de la rama ejecutiva que están certificadas con Icontec, en lo

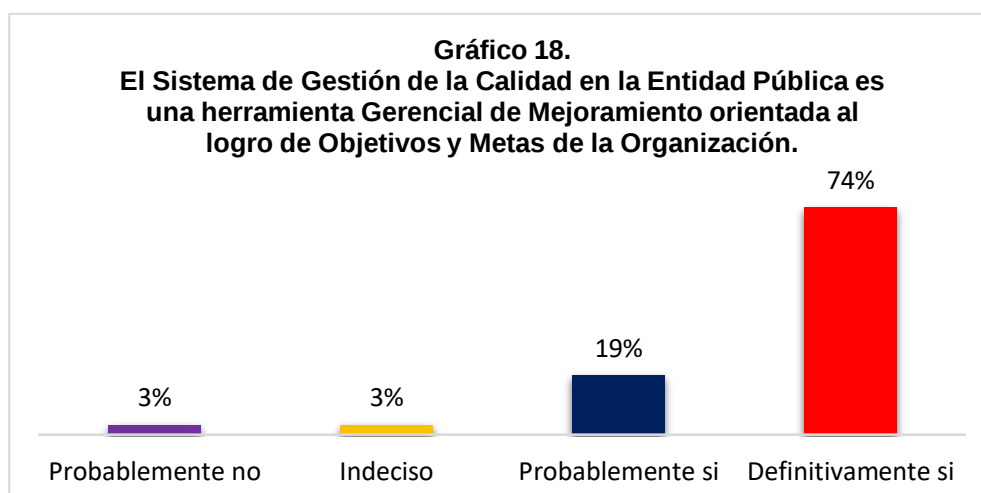
que corresponde a la pregunta número 2, ha permitido conocer que el 32% de los encuestados afirma que probablemente si, en la entidad pública Colombia se



valora el papel que el talento humano aporta al SGC en el camino a la excelencia y el logro de los resultados, seguido del 29% que afirma que definitivamente si se valora su aporte al SGC. (Ver gráfico 17).

6.2.1.3 El Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta Gerencial de Mejoramiento orientada al logro de los Objetivos y Metas de la Organización

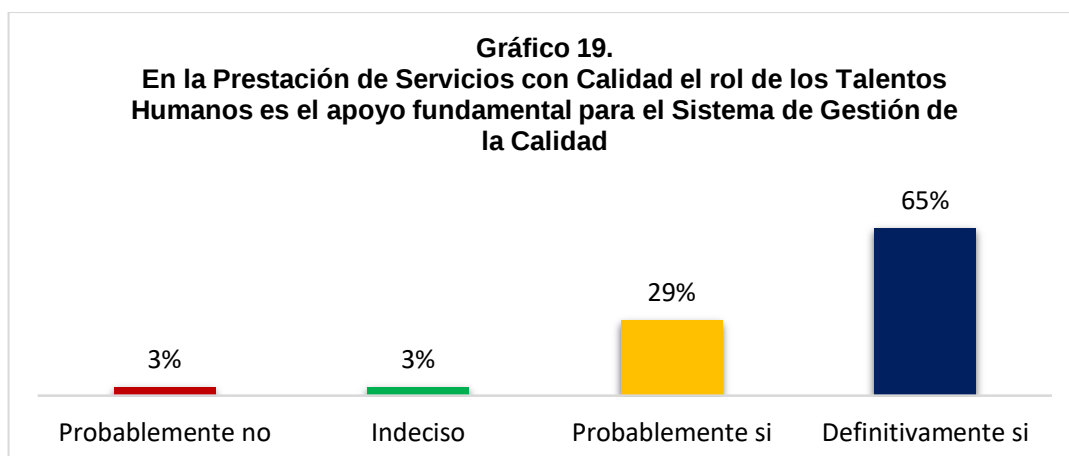
En la pregunta número 7, sobre si el sistema de gestión de calidad en la entidad pública es una herramienta gerencial de mejoramiento orientada al logro de los



objetivos y metas de la organización, el 74% de los encuestados respondieron que definitivamente sí. (Ver gráfico 18).

6.2.1.4 En la Prestación de Servicios con Calidad el rol de los Talentos Humanos es el apoyo fundamental para el Sistema de Gestión de la Calidad

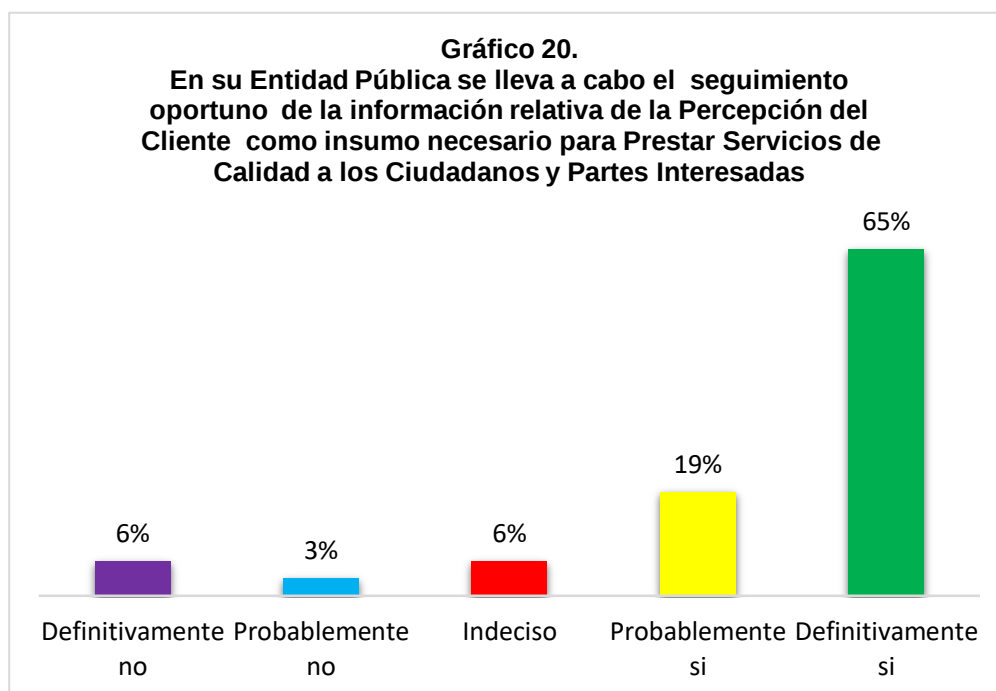
Efectivamente, la pregunta número 9, se enfoca sobre si en la prestación de servicios con calidad el rol de los talentos humanos es el apoyo fundamental para el sistema de gestión de la calidad, cuyo resultado fue que el 65% de los encuestados afirmaron que definitivamente sí, en la prestación de servicios con calidad, el rol de los talentos humanos es el apoyo fundamental para el sistema de gestión de la calidad, seguido del 29% que afirman que probablemente sí. (ver gráfico 19).



6.2.1.5 En la Entidad Pública se lleva a cabo el seguimiento oportuno de la información relativa de la Percepción del Cliente como insumo necesario para Prestar Servicios de Calidad a los Ciudadanos y Partes Interesadas

De manera puntual, la pregunta número 11 de la encuesta de percepción, indaga sobre si en la entidad pública se lleva a cabo el seguimiento oportuno de la información relativa a la percepción del cliente como insumo necesario para prestar servicios de calidad a los ciudadanos y partes interesadas, obteniendo como respuesta que el 65% de los encuestados respondieron que definitivamente sí, en las entidades públicas se hace seguimiento a la

información de la percepción del cliente como insumo para prestar servicios de calidad, seguido del 19% que afirman que si se hace el seguimiento y es insumo para prestar servicios de calidad. (Ver gráfico 20).



6.3 PERCEPCIÓN ACERCA DE EFECTOS DE LA ROTACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN EL DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS DE LA RAMA EJECUTIVA CERTIFICADAS CON ICONTEC.

A continuación, se presentan, de manera detalla y clara los efectos de la rotación de los servidores públicos en el desempeño del sistema de gestión de la calidad en las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec, sus posteriores interpretaciones y como dicho fenómeno afecta el desempeño del sistema de la calidad.

6.3.1 Efecto 1. Disminución del Desempeño y de los Resultados de la Organización

En la pregunta número 3 de la encuesta de percepción se explora acerca sobre si en la entidad pública la rotación de personal (donde se incorporan y retiran talentos humanos, es un fenómeno que disminuye el desempeño y resultados de la organización. El 45% de los servidores públicos encuestados afirmaron que probablemente si, en la entidad pública la rotación de personal es un fenómeno que disminuye el desempeño y los resultados de la organización, seguido del 39% que afirma que definitivamente si, este fenómeno disminuye el desempeño y los resultados de la organización.

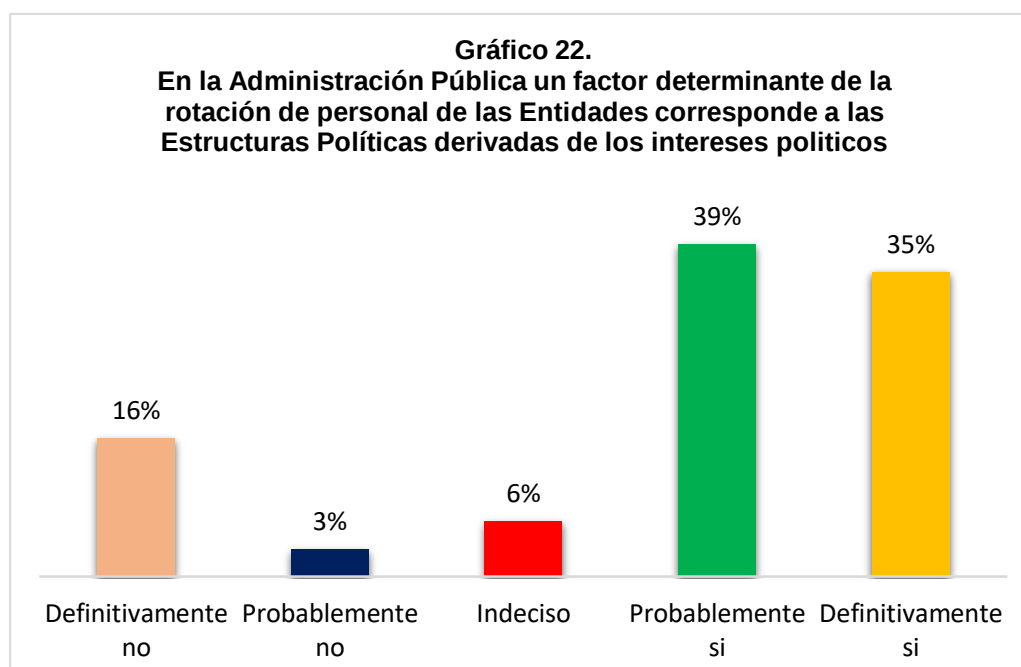
Interpretación del efecto 1. Es evidente que la rotación de los servidores públicos es un fenómeno que influye en las entidades públicas generando cambios en el aprendizaje de las personas que impiden que se integren y aporten a los sistemas de la organización y en este orden de ideas puede afectar el desempeño o rendimiento del sistema de gestión de calidad y sus resultados. (Ver gráfico 21)



6.3.2 Efecto 2. Aumenta los Costos de Capacitación y Entrenamiento

Respecto de la pregunta número 4 de la encuesta de percepción, sobre si en la administración pública un factor determinante de la rotación de personal de las entidades públicas corresponde a las estructuras políticas derivadas de los intereses políticos, el 39% de los servidores públicos respondieron que en la administración pública un factor determinante de la rotación de personal de las entidades públicas corresponde a las estructuras políticas derivadas de los intereses políticos, seguido del 35% que afirman que definitivamente sí.

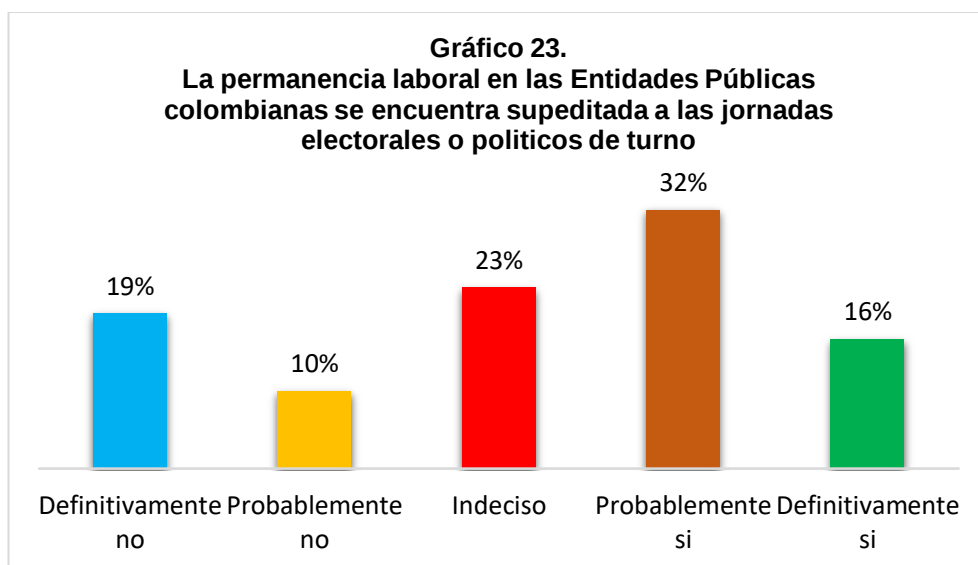
Interpretación del efecto 2: La opinión de los encuestados demuestra que las estructuras políticas generan movilidad de personas que indudablemente hacen que la entidad pública deba reclutar el reemplazo de la persona que sale de la entidad, produciendo inmediatamente un aumento de los costos de capacitación entrenamiento sobre la nueva vinculación laboral, afectando la planificación de los recursos del sistema y por ende el desempeño correcto del mismo. (Ver gráfico 22).



6.3.3 Efecto 3. Pérdida de la Competencia necesaria de las Personas

En la pregunta número 5 de la encuesta, se aborda sobre si la permanencia laboral en las entidades públicas colombianas se encuentra supeditada a las jornadas electorales o políticos de turno, obteniendo como resultado que el 32% de los encuestados afirmaron que probablemente si, la permanencia laboral en las entidades públicas se encuentra supeditada a las jornadas electorales o políticos de turno, seguido de un 23% de servidores públicos que manifestaron estar indecisos y tan solo un 16% aseguraron que definitivamente si, la permanencia laboral está sujeta a jornadas electorales o políticos de turno.

Interpretación del efecto 3. Indudablemente la movilidad de personas que producen las jornadas electorales o políticos de turno en las entidades públicas genera inestabilidad laboral y pérdida de la competencia de las personas, que realizan bajo su control un trabajo que afecta el desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad. (Ver gráfico 23).

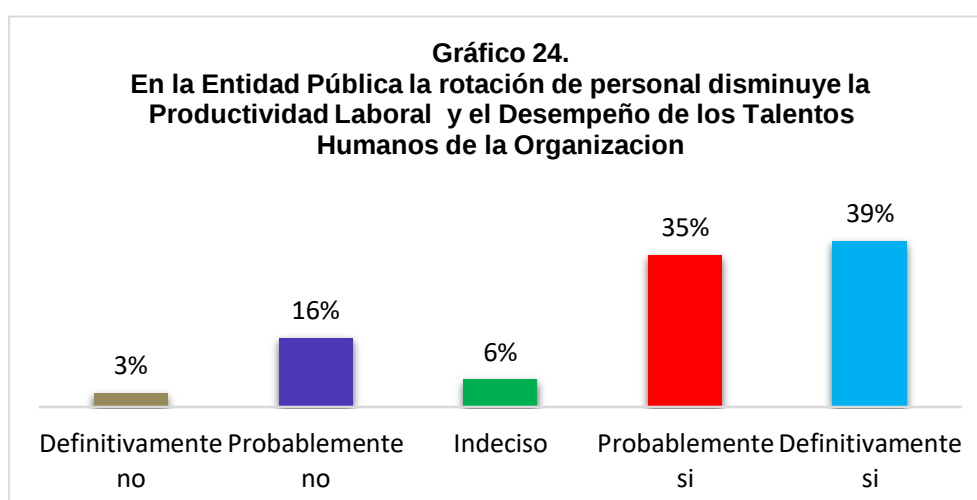


6.3.4 Efecto 4. Disminución de la Productividad y el Desempeño de los Talentos Humanos

En la pregunta número 6 la encuesta indaga sobre si en la entidad pública la rotación de personal disminuye la productividad y el desempeño de los talentos humanos de la organización, encontrándose con un 39% de los encuestados

que respondieron categóricamente que efectivamente en las entidades públicas la rotación de personal disminuye la productividad laboral y el desempeño de los talentos humanos de la organización, seguido muy de cerca del 35% que afirma que probablemente si, disminuye la productividad y desempeño de los talentos, afectando el debido desempeño del sistema de gestión de calidad.

Interpretación del efecto 4. Efectivamente, el fenómeno de rotación de personal es un factor que provoca problemas de productividad, haciendo inclusiva que se disminuya la productividad laboral y el desempeño laboral, es decir que, disminuye la cantidad de bienes y servicios que un servidor público produce en un periodo de tiempo determinado, debido a que no se cuenta con el personal necesario y suficiente para realizar las actividades requeridas por la organización, afectando negativamente el logro de los objetivos de calidad y la mejora funcional y organizacional de los equipos de trabajo de la entidad. (Ver gráfico 24).

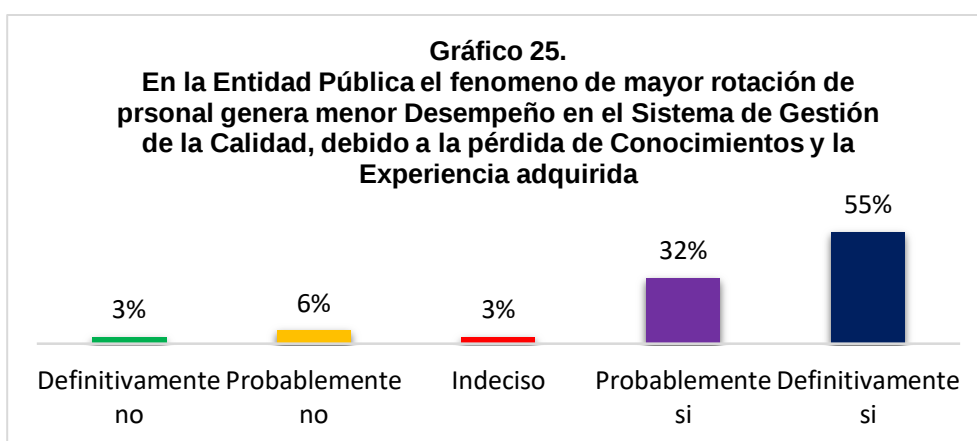


6.3.5 Efecto 5. Pérdida de Conocimiento y Experiencia adquirida

En la pregunta número 5 de la encuesta, se cuestiona sobre si en la entidad pública, el fenómeno de mayor rotación genera menor desempeño en el sistema de gestión de la calidad, debido a la pérdida de conocimiento y experiencia adquirida, encontrando que el 55% de los servidores públicos respondieron que definitivamente si, considera que en la entidad pública el fenómeno de mayor

rotación de personal genera menor desempeño en el sistema de gestión de la calidad, debido a la pérdida de conocimientos y la experiencia adquirida.

Interpretación del efecto 5. La rotación de personas en las entidades públicas hace que se cumpla la premisa acerca de que en la desvinculación de personas también se va con ellos el conocimiento y experiencia adquirida, conocida como fuga del conocimiento, que efectivamente disminuye el desempeño del sistema de gestión de calidad, porque ya no cuenta con el conocimiento y la experiencia de los empleados públicos claves para la mejora continua de la calidad de la gestión pública. (Ver gráfico 25).

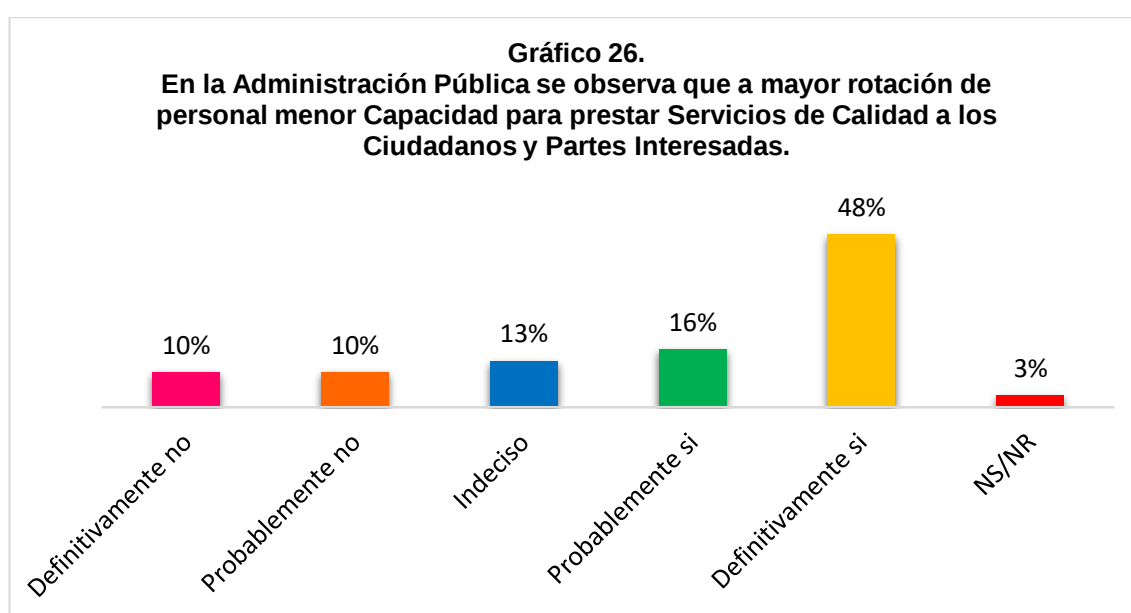


6.3.6 Efecto 6. Menor Capacidad para prestar Servicios de Calidad a los Ciudadanos y Partes Interesadas.

La pregunta número 10 de la encuesta de percepción, pide a los encuestados que opinen sobre si en la administración pública se observa que a mayor rotación de personal menor capacidad para prestar servicios de calidad a los ciudadanos y partes interesadas, entonces el 48% responde que definitivamente si, afecta la rotación la calidad de los servicios de las entidades públicas.

Interpretación del efecto 6. En la medida en que la rotación de personas se lleva consigo las competencias, el conocimiento y la experiencia de los servidores públicos, en esa misma medida el fenómeno de la rotación de personas genera menor capacidad para prestar servicios de calidad a los ciudadanos y partes interesadas, porque no se cuenta con la competencia de las

personas, es decir con la capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos en el desempeño del sistema de gestión de la calidad de las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec. (Ver gráfico 26).

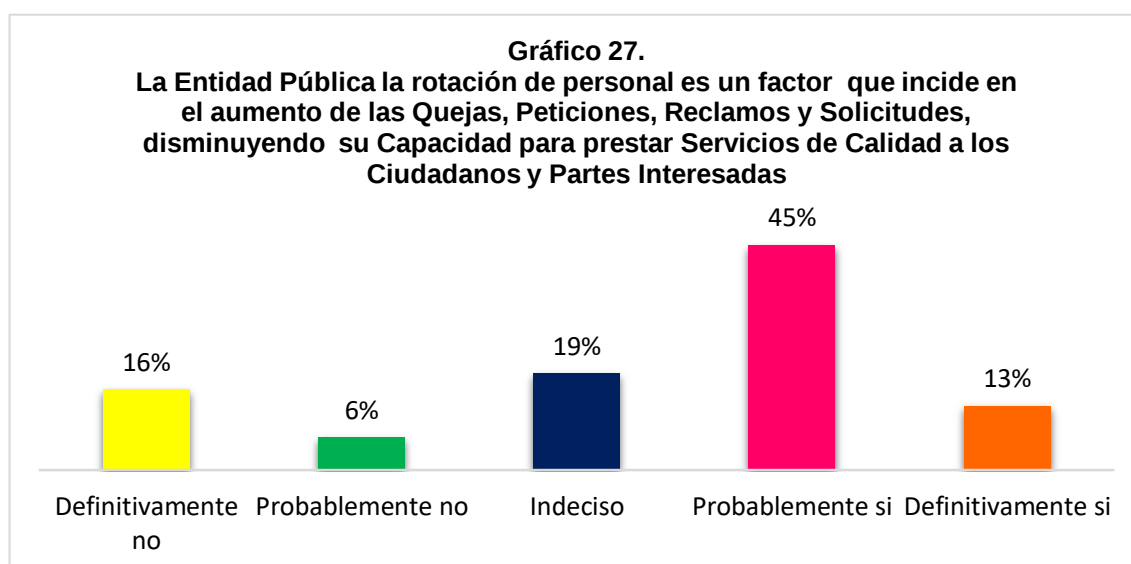


6.3.7 Efecto 7. Aumento de Quejas, Peticiones y Reclamos

En la pregunta número 12, se explora sobre si en la entidad pública la rotación de personal es un factor que incide en el aumento de las quejas, peticiones y reclamos, disminuyendo su capacidad para prestar servicios de calidad a los ciudadanos y partes interesadas, donde el 45% de los servidores públicos encuestados respondieron que probablemente si la rotación de personal incide en el aumento PQRS y disminuye la capacidad de prestar servicios con calidad, seguido el 16% de encuestados que afirman que definitivamente no índice en aumento de PQRS y tampoco en la calidad de los servicios.

Interpretación del efecto 7. En este caso específico, es evidente que la rotación de personal o movimiento de personas en las entidades públicas permiten la pérdida de conocimiento, experiencia y aprendizaje del servidor que se va de la organización, pero entre tanto que se vincula nuevamente a una persona para el

cargo se pueden estar aumentando las quejas, peticiones y reclamos, en el sentido, porque no se cuenta inmediatamente con la persona con la competencia debida para la atención y se puede estar prestando servicios sin los requisitos requeridos por el ciudadano y partes interesadas. (Ver gráfico 27).

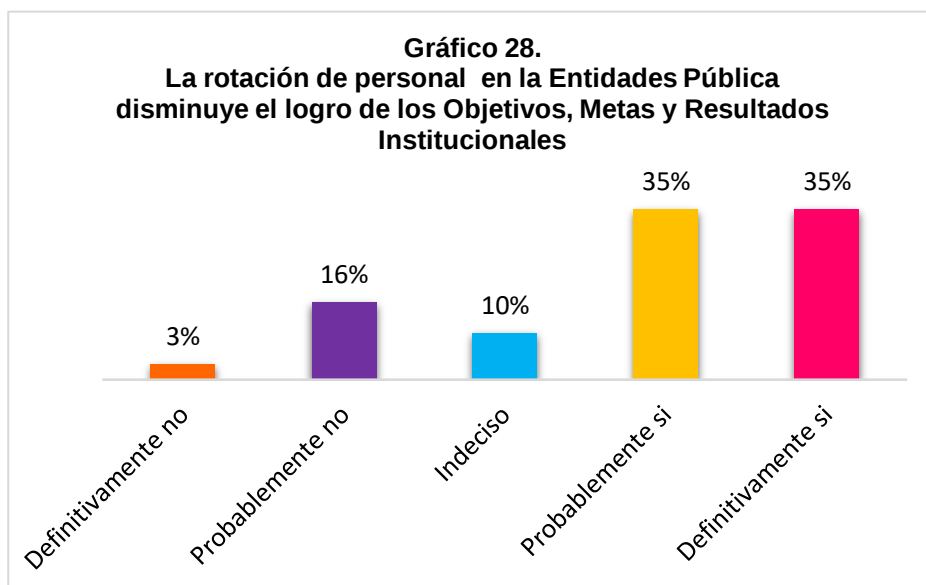


6.3.8 Efecto 8. Disminución del logro de Objetivos, Metas y Resultados Institucionales

Los recursos humanos son sin duda el elemento principal de toda organización, es por ello que la encuesta de percepción en la pregunta 13 se averigua sobre si la rotación de personal en las entidades públicas disminuye el logro de los objetivos, metas y resultados institucionales, encontrándose que el 35% de los encuestados respondieron que definitivamente si la rotación de personal disminuye el logro de los objetivos, metas y resultados institucionales, mostrando una participación igual del 35% de los servidores públicos que afirman que probablemente si la rotación disminuye el logro de objetivos, metas y resultados institucionales.

Interpretación del efecto 8. En toda empresa debe asegurarse un cierto grado de rotación de personal que es saludable para la organización, pero en el momento que se evidencian problemas de estabilidad laboral que afectan el ejercicio diario de las operaciones de la entidad, es evidente que está en riesgo

el logro de objetivos, metas y resultados institucionales y el desempeño del Sistema de gestión de calidad. (Ver gráfico 28).

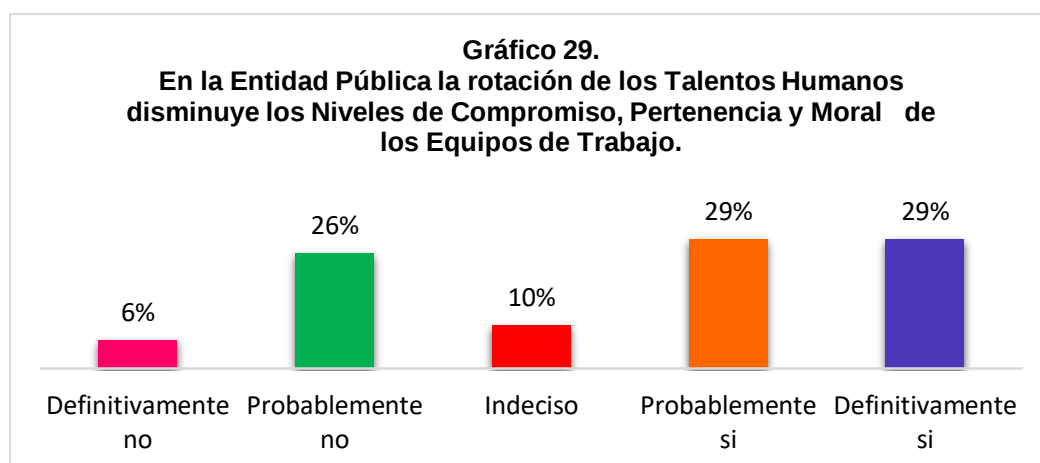


6.3.9 Efecto 9. Disminución de los Niveles de Compromiso, Pertenencia y Moral de los Equipos de Trabajo

Las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento o rotación de entrada y salida de la organización, por tal razón la pregunta número 14 indaga sobre si en la entidad pública la rotación de los talentos humanos disminuye los niveles de compromiso, pertenencia y moral de los equipos de trabajo, descubriendo que el 29% de los encuestados afirman que definitivamente si la rotación de personal disminuye los niveles de compromiso, pertenencia y moral en los equipos de trabajo, coincidiendo con el 29% de los servidores públicos que respondieron que probablemente si afecta.

Interpretación del efecto 9. En este caso, la rotación de personal genera en los equipos de trabajo intranquilidad respecto de su estabilidad laboral y esta situación hace que las personas no entreguen su potencial de compromiso, pertenencia y moral, en razón a que no sienten que su organización este realizando una adecuada gestión por las personas, produciendo en ellos desmotivación e insatisfacción, es decir, que carecen de la motivación necesaria que les permita desarrollarse al máximo. Usualmente atrás de una rotación de

personal se ocultan problemas con el liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral, el trabajo de equipo, entre otros, que repercuten en el debido desempeño del sistema de gestión de la calidad. (Ver anexo 29).



6.3.10 Efecto 10. Aumento de Costos

En la pregunta número 15, encontramos que la encuesta averiguo sobre si la rotación de personas en la entidad pública aumenta los costos de la contratación, incurriendo en indemnizaciones, demandas, sanciones y nuevos reclutamientos y el pago de prestaciones de ley. Encontrando que el 32% de los servidores públicos respondieron que probablemente si y el 26% respondió que definitivamente si, la rotación de personal aumenta los costos de contratación, indemnizaciones, demandas, sanciones, nuevos reclutamientos y pago de prestaciones, lo cual evidencia la falta de planificación de los recursos humanos en el sistema de gestión de la calidad.

Interpretación del efecto 10. Los costos por la rotación de personas pueden ser por reclutamiento, selección, registro, documentación, integración, capacitación, proceso de baja y alta de los colaboradores, productividad, problemas de actitud, horas extras, perdidas de clientes, entre otros, lo que implica para las organizaciones estar constantemente en la búsqueda para llenar esas vacantes, lo que eleva los costos en nómina, inclusive el problema de los costos por rotaciones es que muchos son ocultos, pues los empleadores piensan que si una persona se va no representa mayor problema encontrar a alguien que lo

reemplace, porque no le están dando el valor a lo que ya invirtió la empresa o entidad en el trabajador, como tampoco al sistema de gestión de la calidad. (Ver gráfico 30).

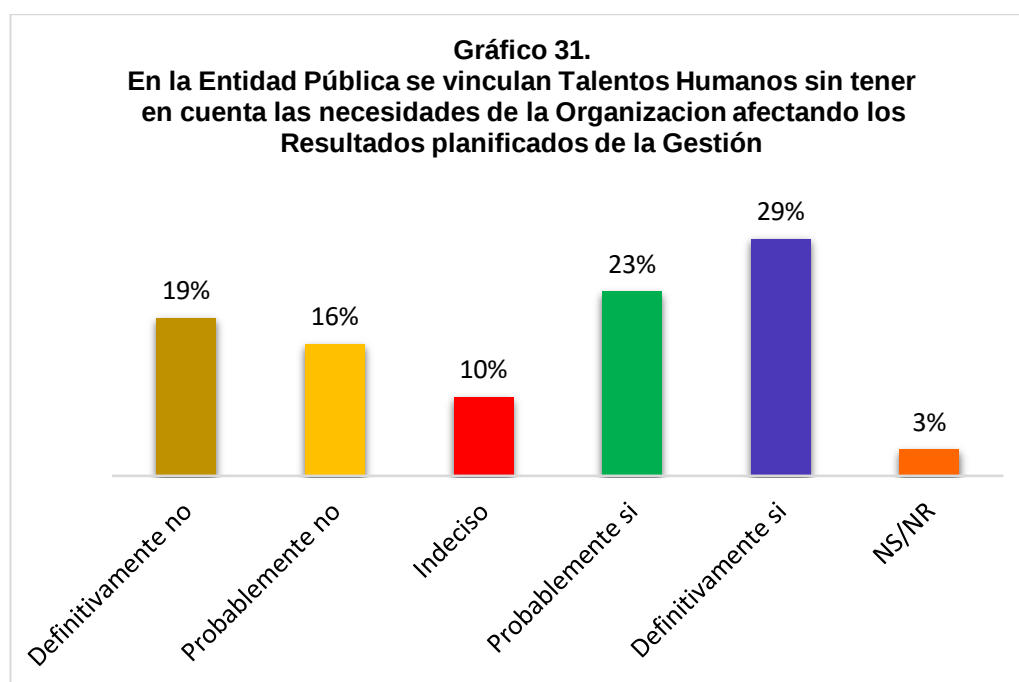


6.3.11 Efecto 11. Vinculación de Personal sin tener en cuenta las necesidades de la Entidad

Finalmente, la pregunta número 17 de la encuesta indaga sobre si en la entidad pública se vinculan talentos sin tener en cuenta las necesidades de la organización, afectando los resultados planificados de la organización, encontrando que el 29% de los servidores públicos encuestados respondieron que definitivamente si y el 23% afirmaron que probablemente si, en la entidad pública se vinculan talentos humanos sin tener en cuenta las necesidades y afectando la planificación del sistema de gestión de la calidad.

Interpretación del efecto 11. El resultado de esta pregunta ratifica que el vincular talentos humanos sin tener en cuenta las necesidades de la entidad, es una práctica natural del sector público colombiano debido al clientelismo, a las mismas tendencias estructurales del sector, a las nóminas paralelas, y a la ausencia de una debida gestión de personas. No hay duda, que bajo este contexto se afecta el desempeño del sistema de gestión, por que imposibilita la

continuidad de cualquier programa o gestión de personas que se quiera desarrollar en la entidad pública. (Ver gráfico 31).



6.3.12 Nivel de Permanencia de los Talentos Humanos en la Entidad Pública

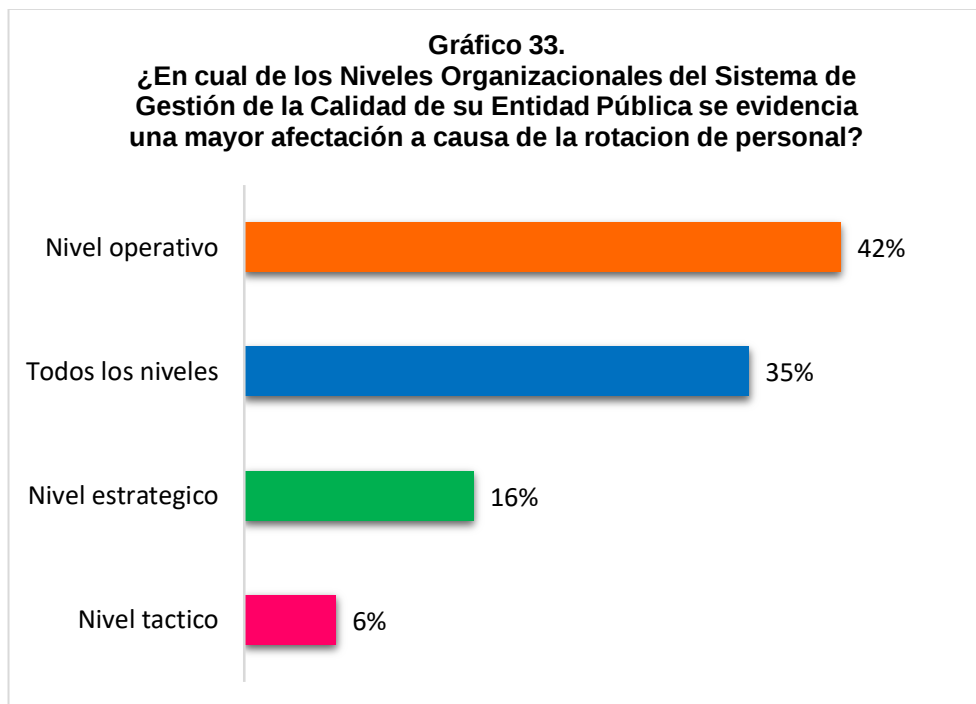
El gráfico 32 muestra que el 42% de los encuestados respondieron que el nivel de permanencia de los recursos humanos en la entidad pública es de más de 5 años y el 20% respondió que el nivel de permanencia esta entre 2 a 3 años, donde dicha movilidad de personal podría ser a consecuencia del clientelismo, donde según Zapata, Eucaris¹¹², Es una herramienta para movilizar un intercambio extraoficial de favores, entre ellos la rotación de personas de las entidades públicas para que estos cargos sean ocupados por quienes los elijan o voten por los políticos a cambio de lograr su apoyo, llamado quid pro quo, cambiar una cosa por otra. (Ver gráfico 32).

¹¹² ZAPATA, Eucaris. Clientelismo político: Un concepto difuso, pero útil para el análisis de la política local. Medellín. 2016. p.167.



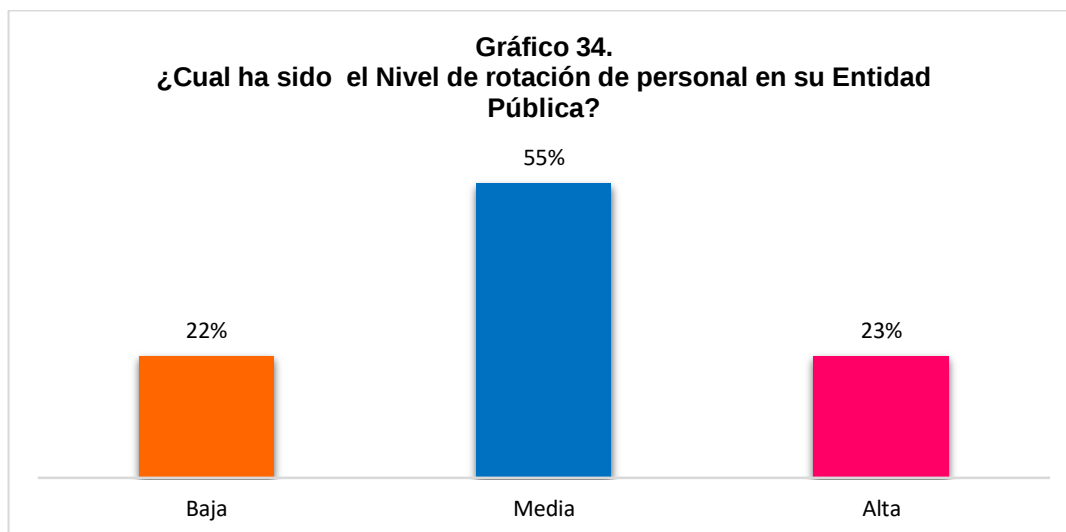
6.3.13 Niveles Organizacionales del Sistema de Gestión de la Calidad en la Entidad Pública que evidencian una mayor afectación a causa de la rotación de personal

El 42% de los encuestados respondieron que de los niveles organizacionales del sistema de gestión de la calidad el que presenta mayor afectación a causa de la rotación de personal es el nivel operativo, sin embargo, el 35% de los servidores públicos afirma que todos los niveles organizacionales del sistema de gestión de la calidad se ven afectados por el fenómeno de rotación de personal, evidenciando riesgo de pérdida de conocimiento en estos niveles que son críticos para el cumplimiento de los objetivos de calidad, la planificación de sistema de gestión de la calidad y de los resultados propios de la entidad, pero también indispensables para que se cumplan los procesos de aprendizaje organizacional y de gestión del conocimiento en las entidades públicas de la rama ejecutiva del poder público. (Ver gráfico 33).



6.3.14 Nivel de rotación de personal en la Entidad Pública

Se evidencia en el grafico 34, que el 55% de los servidores públicos respondieron que el nivel de rotación de personal en su entidad es medio, pero también vemos que el 23% plantea que en su entidad el nivel de rotación es alto, este hallazgo da origen a una reflexión más cercana sobre el verdadero rol que juega la rotación de personal en la prestación de servicios hacia los ciudadanos, específicamente, en el sentido de que se evidencia riesgo ante la desvinculación o salida de los servidores, bajo el supuesto de que se parte de lo que han aprendido sale con ellos. Y a su vez se determina como ventaja la incorporación de nuevos servidores con nuevos conocimientos, incrementando la capacidad de aprendizaje de aprendizaje y el nivel de conocimiento existente. (Ver gráfico 34).



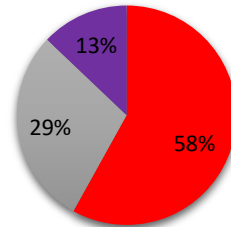
6.3.15 A mayor pérdida del Conocimiento y del Aprendizaje Institucional, mayor probabilidad de prestar Servicios sin el cumplimiento de los requisitos requeridos por los Ciudadanos y Partes interesadas

Según el 58% de los servidores encuestados, han evidenciado en su entidad que ha mayor pérdida del conocimiento y del aprendizaje institucional, existe mayor probabilidad de prestar servicios sin el cumplimiento de los requisitos requeridos por los ciudadanos y las partes interesadas, sin embargo, el 29% de los encuestados afirma que no afecta la pérdida del conocimiento los requisitos requeridos por los ciudadanos. (Ver gráfico 35).

En relación a este resultado, es clara la existencia de coherencia entre el aprendizaje y conocimiento organizativo hacia la calidad del servicio que se presta a los ciudadanos y partes interesadas, porque el aprendizaje y el conocimiento son una herramienta fundamental en la mejora de la calidad y clave para la mejora continua de la gestión pública.

Gráfico 35.
¿Ha evidenciado en su Entidad Pública que a mayor pérdida del Conocimiento y del Aprendizaje Institucional, mayor probabilidad de prestar Servicios sin el cumplimiento de los requisitos requeridos por los Ciudadanos y Partes Interesadas?

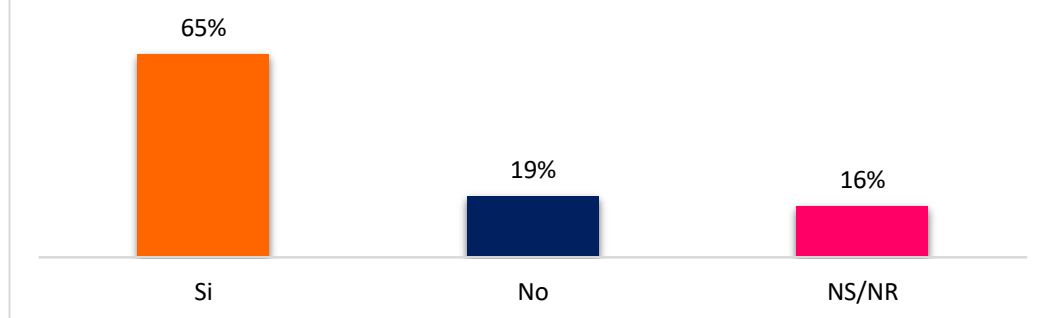
■ Si ■ No ■ NS/NR



6.3.16 El sistema de gestión de la calidad ha generado los resultados esperados por los ciudadanos y las partes interesadas

El 65% de los servidores públicos respondieron que si consideran que el SGC de su entidad pública ha generado los resultados esperados por los ciudadanos y las partes interesadas y el 19% afirma que no ha generados los resultados esperado por los ciudadanos y partes interesadas. (Ver gráfico 36).

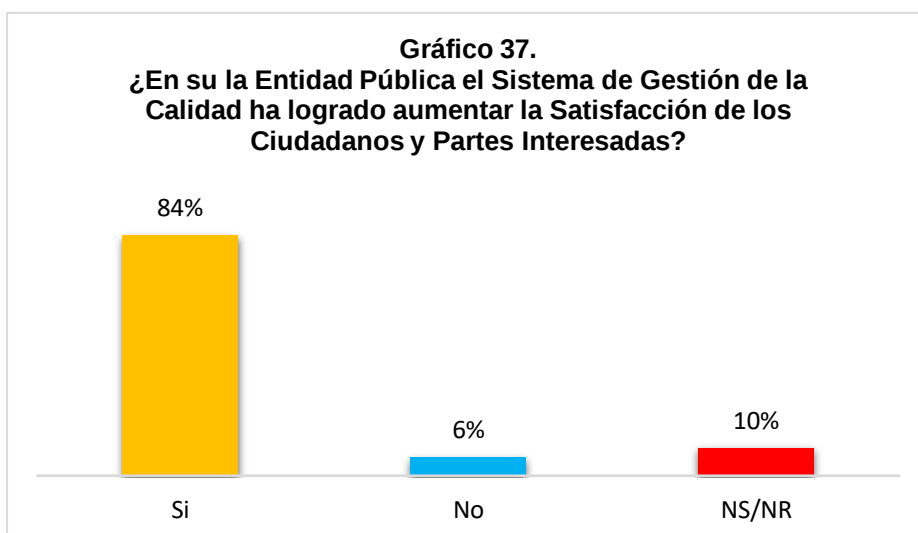
Gráfico 36.
¿Considera usted que el Sistema de Gestión de la Calidad de su Entidad Pública a generado los resultados esperados por los Ciudadanos y Partes Interesadas?



6.3.17 En la Entidad Pública el Sistema de Gestión de la Calidad ha logrado aumentar la Satisfacción de los Ciudadanos y las Partes Interesadas

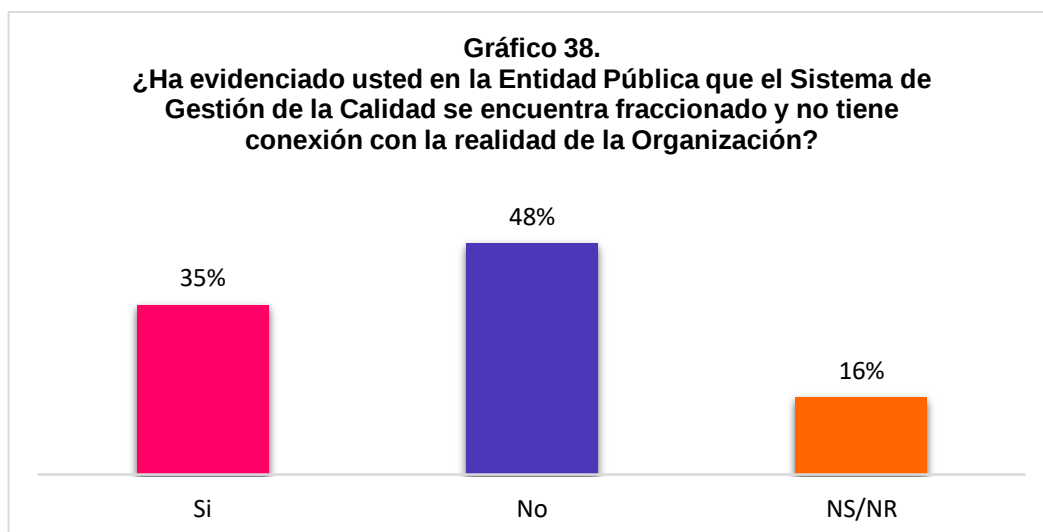
Efectivamente el 84% de los servidores encuestados respondieron que sí, que el sistema de gestión de su entidad ha logrado aumentar la satisfacción de los ciudadanos y partes interesadas, evidenciado que el sistema de gestión de la

calidad de las entidades públicas es una herramienta de gestión que permite a las entidades la mejora continua de sus productos y servicios, logrando satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos. (Ver gráfico 37).



6.3.18 En la Entidad Pública el Sistema de Gestión de la Calidad se encuentra fraccionado y no tiene conexión con la realidad de la Organización

Finalmente, el 35% de los servidores públicos afirman que si han evidenciado en su entidad pública que el sistema de gestión de la calidad se encuentra fraccionado y no tiene conexión con la realidad de la organización y el 48% de los servidores respondieron que el sistema de gestión de la calidad no está fraccionado en su organización. (Ver gráfico 38).



6.4 ALINEACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y EL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN - MIPG

En las entidades públicas colombianas se ha evidenciado que existe rotación de servidores públicos debido a la ausencia de políticas claras sobre la gestión de personas y también por la presión que ejerce sobre las unidades de talento humano las estructuras políticas y el clientelismo político como forma de corrupción a través del intercambio de favores, en el cual los titulares de los cargos políticos regulan la concesión de prestaciones, obtenidas a través de su función pública o de contactos relacionados con ella, a cambio de apoyo electoral, que se basa en el intercambio de votos y apoyos electorales por contratos en cargos de la administración pública, convirtiéndose en uno de los ejes fundamentales de la rotación de personas que afecta el desempeño del sistema de gestión de la calidad de las entidades públicas colombianas, tal como lo evidencia esta investigación.

En efecto, la investigación halló que sí existe una relación recíproca entre el fenómeno de rotación de personas y el desempeño del sistema de gestión de calidad de las entidades públicas de la rama ejecutiva, que afecta su funcionamiento y por ende sus resultados, siendo necesario insistir en algunos elementos fundamentales sobre las políticas públicas, como proyectos y

actividades que un Estado diseña y gestiona a través del gobierno y una administración pública con fines de satisfacer las necesidades de la sociedad, y en este caso para la gestión de personas en las entidades públicas, siendo uno de los mayores retos de las organizaciones colombianas.

Por ello, en el ámbito de la gestión del talento humano y desde el mismo desempeño del sistema de gestión de la calidad la rotación de personas es generalmente analizada como un problema que afecta el rendimiento, la productividad, los costos, la calidad del servicio, el equilibrio en las estructuras sociales, el compromiso, pertenencia y moral de los talentos humanos, el conocimiento, la comunicación y la institucionalidad de las organizaciones.

Llegando a este punto, se hace necesario alinear los resultados de esta investigación sobre los efectos que genera la rotación de personal en el desempeño del sistema de gestión de calidad de las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec durante el periodo 2006 a 2018, que se desarrolló bajo el enfoque de la Norma Técnica de Calidad – NTCGP 1000:2009, la cual paso a ser parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, que establece que la calidad es el marco en el cual se deben gestionar las entidades, que pasa a ser una condición permanente y característica esencial del actuar institucional, donde la calidad estará presente, a través de atributos que deben ser evidenciados en cada una de las dimensiones de MIPG.

En este contexto, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG¹¹³ se encuentra dentro del ámbito de aplicación de los organismos y las entidades de orden nacional, departamental y municipal de la rama ejecutiva del poder público y en el caso de las entidades descentralizadas con capital público y privado, el modelo aplicará en aquellas , en que el Estado posea el 90% o más del capital social, lo cual se alinea perfectamente al contexto de la investigación, es decir, que los resultados de este estudio se vinculan al modelo, que se concentra en

¹¹³ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Manual del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Versión 2. Bogotá. D.C. 2018

las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para transformar insumos en resultados y en generar los impactos en la gestión y el desempeño institucional.

Específicamente, el Modelo Integrado de Planeación y de Gestión - MIPG tiene un enfoque multidimensional de la gestión, lo que significa que la operación se desarrolla a través de las distintas dimensiones establecidas por el modelo, bajo clásico ciclo de PHVA y adicionalmente elementos propios de la gestión pública.

Las dimensiones del Modelo son un conjunto de políticas, prácticas elementos o instrumentos con un propósito común, que, puestas en práctica de manera articulada y comunicada aseguran que el modelo opere.

La particularidad entre los resultados de la investigación y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, y es que el modelo en su Primera Dimensión: Talento humano¹¹⁴, concibe el talento humano como el activo más importante con que cuentan las entidades y, por lo tanto, el factor crítico de éxito que les facilita la gestión y el logro de los objetivos y resultados, tal como lo concibe el estudio sobre los efectos de la rotación de personas en el desempeño del sistema de gestión de la calidad de las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec durante el periodo 2006 a 2018. El modelo considera también que el talento humano, es decir, todas las personas que laboran en la administración pública, en el marco de los valores del servicio público, contribuyen con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos.

De acuerdo, con esto, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión opera a través de la puesta en marcha de siete dimensiones, que a su vez agrupan políticas, prácticas, herramientas o instrumentos que deben ser puestos en marcha de manera articulada e intercomunicada. Específicamente para la gestión de personas, se evidencia la dimensión de talento humano tiene como

¹¹⁴ Ibid.

propósito ofrecerle a la entidad pública las herramientas para gestionar adecuadamente su talento humano a través del ciclo de vida del servidor (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad, definidas en el marco de la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, las normas que le rigen en materia de personal y la garantía del derecho fundamental al dialogo social y a la concertación como principal mecanismos para resolver las controversias laborales, promoviendo siempre la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos.

Esta dimensión orienta el ingreso y desarrollo de los servidores garantizando el principio demérito en la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, la prestación del servicio, la aplicación de estímulos y el desempeño individual.

La dimensión del talento humano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión también contempla atributos de calidad de: productividad, cumplimiento de resultados, actuación en valores en la prestación del servicio público, fortalecimiento de conocimiento y de competencias, de acuerdo con las necesidades institucionales, vinculación de acuerdo a la naturaleza de los empleos y vinculación mediante el mérito, que responde a los perfiles y a las competencias definidos para atender las prioridades fijadas en la dimensión de direccionamiento estratégico y planeación. Finalmente es enfocar los resultados de la investigación a MIPG en su dimensión de talento humano al logro de los resultados como en el desarrollo de las personas a cargo y la gestión de personas, a través de la Política de Gestión Estratégica de Talento Humano¹¹⁵ que exige la alineación de las prácticas con los objetivos y con el propósito fundamental de la entidad. (Ver gráfico 39).

¹¹⁵ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP. Consejo para la gestión y desempeño institucional. Manual operativo del sistema de gestión. Versión 2. Bogotá. D.C. Agosto 2018.

Gráfico 39. Los 11 efectos de la rotación de los servidores públicos de las entidades de la rama Ejecutiva certificadas con Icontec en el periodo 2006 a 2018 y su alineación al Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, Dimensión 1 – Talento Humano.



6.5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En los resultados reflejados en encuesta de percepción se muestra la composición consolidada de entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec, según la clasificación de la Ley 489 de 1998, en el periodo 2006 a 2018, la cual específicamente esta conformadas por las instituciones educativas con un 18.04%, seguido de la fuerza pública con un 14.51%, los establecimientos públicos con 14.12%, las empresas oficiales de servicios públicos con un 12.16%, las alcaldías con un 9.80%, los entes universitarios con un 7.06%, las empresas industriales y comerciales del Estado con un 5.10%, las corporaciones administrativas especiales con un 4.31%, las sociedades de economía mixta con un 2.53%, empresas sociales del Estado con un 2.75%, las gobernaciones con 1.96, los ministerios con 1.96, las unidades administrativas especiales con 1.57%, las superintendencias con 1.18%, los departamentos administrativos con 0.78%, las agencias estatales con 0.78% y corporación autónoma con 0.38%, cuyo objetivo principal es el de cumplir y hacer cumplir la Constitución, la ley y las demás normas del Estado Colombiano.

También de acuerdo con este estudio, se logro identificar los efectos de la rotación de los servidores públicos de las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec durante el periodo 2006 a 2018, así: Disminución del desempeño y de los resultados de la organización, aumento de los costos de capacitación y entrenamiento, pérdida de la competencia necesaria de personas, disminución de la productividad y el desempeño de los talentos humanos, pérdida del conocimiento y la experiencia adquirida, menor capacidad para prestar servicios de calidad a los ciudadanos y partes interesadas, aumento de quejas, peticiones, reclamos y solicitudes, disminución del logro de los objetivos, metas y resultados institucionales, disminución de los niveles de compromiso, pertenencia y moral de los equipos de trabajo, aumento de costos de contratación y vinculación de personal sin tener en cuenta las necesidades de la entidad pública.

Por otra parte, se evidencio que existe una particularidad entre los resultados de la investigación y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIGP, y es que el modelo en su Primera Dimensión: Talento humano, concibe a los talentos y/o los servidores públicos como el activo más importante con que cuentan las entidades y, por lo tanto, el factor crítico de éxito que les facilita la gestión y el logro de los objetivos y resultados, tal como lo concibe el estudio sobre los efectos de la rotación de personas en el sistema de gestión de la calidad de las entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec durante el periodo 2006 a 2018, dado que el referido modelo, considera también que el talento humano, es decir, todas las personas que laboran en la administración pública, en el marco de los valores del servicio público, contribuyen con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos.

De acuerdo con esto, los resultados de esta investigación como un insumo y los propósitos del Modelo MIGP, pueden engranarse o alinearse a través de la definición o elaboración de políticas sobre la implementación de mejores prácticas en la gestión de las personas, específicamente en la Dimensión 1. De talento humano, que tiene como propósito ofrecerle a la entidad pública las herramientas para gestionar adecuadamente su talento humano a través del ciclo de vida del servidor (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad, definidas en el marco de la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, y en las normas que le rigen en materia de personal y la garantía del derecho fundamental al dialogo social y a la concertación como principal mecanismos para resolver las controversias laborales, promoviendo siempre la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos.

7 CONCLUSIONES

Las personas del mundo laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma empresa o con movimiento de entrada y salida de la organización, lo que se conoce como rotación de personal, en efecto, la investigación halló que la rotación de los servidores públicos es un riesgo apremiante para las entidades públicas, tanto por los enormes costos económicos como por los negativos efectos que genera en el desempeño del sistema de gestión de la calidad, es decir, que estos efectos pueden impedir su debido funcionamiento y ocasionar el incumplimiento de los requisitos del sistema.

Examinando y analizando los resultados de la encuesta de percepción donde opinaron los servidores públicos en su conjunto, permiten entender claramente que el factor humano es el activo más valioso de la organización, el cual fue calificado con un 61%, de definitivamente si, también que el 29% de las entidades públicas valoran el papel que el talento humano aporta al sistema de gestión de la calidad y finalmente, que el 74% considera que el sistema de gestión de la calidad es una herramienta gerencial de mejoramiento orientada al logro de los objetivos y metas de la organización.

También las evidencias del estudio muestran que, en este caso, sí existe correlación entre la rotación de los servidores públicos y el desempeño del sistema de gestión de la calidad, dado que los hallazgos de la investigación permitieron identificar los efectos que genera la rotación de personal en las entidades públicas de la rama ejecutiva del poder público certificadas con Icontec durante el periodo de 2006 a 2018, entre estos efectos encontramos: La disminución del desempeño y los resultados de la organización, el aumento de los costos de capacitación y entrenamiento de personas, la pérdida de la competencia necesaria de las personas, la disminución de la productividad, la disminución del desempeño de los talentos humanos, la pérdida de conocimiento y experiencia adquirida por las personas, la disminución de la capacidad para

prestar servicios de calidad a los ciudadanos y las partes interesadas, el aumento de quejas, peticiones y reclamos, disminución del logro de objetivos, metas y resultados institucionales, la disminución de los niveles de compromiso, pertenencia y moral de los equipos de trabajo, aumento de costos de contratación y la vinculación de personal sin tener en cuenta las necesidades de las entidades públicas.

En consecuencia, los resultados de la encuesta de percepción sobre los efectos que genera la rotación de personal en el desempeño del sistema de gestión de la calidad, explican detalladamente como la rotación de los servidores públicos es un fenómeno que influye en las entidades públicas generando problemas de inestabilidad laboral que afecta el ejercicio diario de la operación de la entidad, lo cual disminuye su capacidad de prestar servicios con calidad hacia los ciudadanos y las partes interesadas.

En este sentido, la rotación de personas es un factor crítico en las entidades públicas, no solo por la afectación en el ambiente laboral, sino además por que disminuye la curva de aprendizaje y la productividad en el desempeño de los servidores públicos, alterando los objetivos, las metas y los resultados del sistema de gestión de la calidad de la entidad.

Sin embargo, es importante destacar, que es completamente normal y hasta saludable que en las organizaciones haya ciertos niveles de rotación de personas que permitan la entrada de servidores nuevos con ideas novedosas, pero dichos niveles deben estar controlados debido a los costos e inconvenientes que acarrearán, a fin de optimizar los efectos de la rotación en las entidades públicas de la rama ejecutiva del poder público colombiano.

A su vez, las entidades públicas de la rama ejecutiva se encuentran constantemente en búsqueda de la mejora continua en sus servicios, donde la gestión de personas es vital para el logro de sus resultados institucionales.

Las entidades públicas de la rama ejecutiva son aquellas que ejecutan de forma coordinada todas las actividades administrativas que están al servicio de los intereses generales de la comunidad para el cumplimiento de los fines esenciales del Estado, cuyo objetivo principal es el de cumplir y hacer cumplir la Constitución, la ley y las demás normas del Estado colombiano, y de ellas 255 entidades públicas de la rama ejecutiva del poder público colombiano se encuentran certificadas con Icontec bajo la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública – NTCGP 1000:2009, contribuyendo en el desarrollo del país, a través del compromiso decisivo de sus líderes para establecer una cultura de calidad, de cumplimiento, de transparencia, de competitividad y la mejora de la gestión de sus organizaciones, siendo conformada por las instituciones educativas con una participación del 18.08%, seguido de la fuerza pública con un 14,51%, por los establecimientos públicos con 14.12%, las empresas oficiales de servicios públicos con un 12.16%, las alcaldías con un 9.80%, , los entes universitarios con 7.06%, las empresas industriales y comerciales del Estado con un 5.10%, las corporaciones administrativas especiales con un 4.21%, las sociedades de economía mixta con un 2.53%, las empresas sociales del Estado con un 2.75%, las gobernaciones con 1.96%, los ministerios con 1.96%, las unidades administrativas especiales con 1.57%, las superintendencias con 1.18%, los departamentos administrativos con un 0.78, las agencias estatales con un 0.38% y las corporaciones autónomas con 0.38%.

Igualmente, la investigación proporciona la composición consolidada de las 255 entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec por el orden de la administración nacional (Nacional. Departamental y municipal), permitiendo conocer su clasificación y composición, cuya participación por el orden departamental es de 90 entidades, seguida con 86 del orden municipal y del orden nacional 79 entidades, permitiendo evidenciar el interés de impulsar la calidad en los servicios que prestan a los ciudadanos y partes interesadas.

En este orden de ideas, también se consolidó la composición de las entidades públicas según la administración pública nacional, obteniendo como resultado que, de las 255 entidades públicas de la rama ejecutiva certificadas con Icontec, 166 son organismos adscritos, 42 corresponden a entidades territoriales, 41 son organismos vinculados y 6 son organismos principales, siendo evidente que los organismos adscritos tienen el mayor número de entidades certificadas en el sistema de gestión de la calidad, como clave en competitividad y alineación con su organismo rector. (Organismos principales).

Además, se estableció la composición de las entidades públicas acorde al tipo de sector de la integración de la rama ejecutiva nacional, encontrando que el sector centralizado tiene una participación del 4%, mientras que el descentralizado por servicios un 96% de participación, ubicándolo en un alto nivel de aceptación de la calidad como herramienta clave de gestión de las entidades públicas.

Finalmente, la investigación halló que existe una relación recíproca entre el fenómeno de la rotación de personas y el desempeño del sistema de gestión de la calidad de las entidades públicas de la rama ejecutiva que afecta su funcionamiento y por ende sus resultados, por tal razón, y aunque el desarrollo de este estudio está planteado desde la perspectiva de la NTCGP 1000:2009, la rotación de personas se encuentra también inmersa en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, en su dimensión 1. Talento humano, de modo tal, que es viable que los resultados de esta investigación sean un insumo de esta dimensión para el desarrollo de políticas públicas en la gestión de personas de las entidades.

8 RECOMENDACIONES

Los recursos humanos son sin duda el elemento principal de toda organización, es por ello que en todo momento se están ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales, liderado por las unidades de talento humano, sin embargo se evidencia la carencia de una debida gestión de personas, en lo que respecta al fenómeno de la rotación de personal, y bajo este contexto, todos los esfuerzos que se hagan serán infértiles, ya que la rotación imposibilitara la continuidad de cualquier programa o proyectos en relación al talento humano.

En el caso específico, de la rotación de personas en las entidades públicas de la rama ejecutiva no se encuentran evidencias sobre estudios al respecto para el sector público colombiano, como tampoco políticas públicas específicas hacia este fenómeno, todo lo contrario, parece natural esta práctica generada por las estructuras políticas y los intereses clientelistas, por tal razón, se recomienda adelantar estudios sobre el tema, que permitan abordar la problemática de la administración pública a las políticas públicas articuladas a las necesidades y expectativas de los servidores públicos.

En reflexión con los resultados de la investigación, es apremiante la necesidad de abordar el fenómeno de la rotación de personas debido al alto impacto que tiene en la calidad de los productos y servicios que reciben los ciudadanos, en el desempeño del sistema de la calidad, pero puntualmente en la salud laboral de las personas, donde realmente las entidades públicas contribuyan a mantener y mejorar el entorno laboral, que tiene además efectos directos sobre el rendimiento, la productividad y los resultados de las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AENOR, Revista de la normalización y la certificación. Claves para entender la nueva ISO. Septiembre de 2014. Revista No.296. España. p12

AENOR, Revista de la normalización y la certificación. Gestión de recursos humanos. Diciembre de 2016.Revista No.321. España. p11.

AENOR, Revista de la normalización y la certificación. Mejorar la línea base de una nueva gama de normas de gestión de recursos humanos. ISO 30308 2018.Revista No.321. España. p18.

AENOR, Revista de la normalización y la certificación. Recursos humanos: Los retos de la gestión de personas. 2015. Revista No.313. España.

ALLES, Martha. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Argentina. Editorial Granica. 2018. p342.

ALLES, Martha. Desempeño por competencias: Evaluación de 360. Argentina. Editorial Granica. 2018. p234.

ALLES, Martha. Dirección estratégica de RRHH. Argentina. Editorial Granica. Volumen 1. 2015.

ARIAS, Fernando. Administración de recursos humanos: Para el alto desempeño. Argentina. Editorial Trillas. 2017.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Guía de gobernanza UNE 30408:2018, Madrid. Aenor Ediciones, 2018, p43.

BONILLA, Alexandra y MARTÍNEZ, Jorge, Propuesta de instrumento para medir el nivel de integración de los Sistemas de Gestión en Organizaciones Colombianas en ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001. Trabajo de Grado Maestría de Calidad y Gestión Integral. Bogotá, D.C. Universidad Santo Tomas de Aquino. Convenio USTA – ICONTEC. 2015. p85.

CARDONA, Pablo. Las claves del talento humano: La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano. España. Editorial Empresa Activa, 2002. p78.

CAMISON, Cesar, et al. Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid. Pearson Prentice Hall, 2006, p34.

CASAS, Adriana y ROCA, José. Diagnóstico de la comunicación interna y la participación en sistemas de gestión de la calidad de dos entidades del sector público colombiano. Revista signos, Ediciones USTA VOL.8, No.2, 2016. p39. ISSN:2145-1389 – ISSN Online:2463 – 1140.

CASTILLO, Federico. Manual del empleo público. Madrid. Editorial Iustel, Primera Edición. 2009. p67.

CALDERA, Alex. De la administración pública a las políticas públicas. México. Editorial Porrúa. 2012. p31.

CAMPOS, José. Empleo público y fraude en la contratación temporal. España. Editorial Activa. Primera Edición. 2007. p287.

CASTILLO, José. Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad. Ediciones Ecoe. Segunda Edición. Bogotá D.C. 2006.

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 872 (30 diciembre de 2003), Por el cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios. Diario Oficial 45418 de enero 2 de 2004.

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. Norma Técnica de la Gestión Pública, que especifica los requisitos para la implementación del Sistema de gestión de la calidad aplicable a la rama ejecutiva de Colombia, del sector público y otras entidades prestadoras de servicios. Editorial Kimpres. Bogotá D.C. 2004.

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA, Ley 1753 (9 de junio de 2015), por medio del cual se expide al Plan de Desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un nuevo país”. Capítulo V, Buen Gobierno, Artículo 133. Integración de sistemas de gestión.

COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPUBLICA. Decreto 4485 (18 de noviembre de 2009), por medio del cual se adopta la actualización de la NTCGP 1000.

COLOMBIA, PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA. Decreto 2482 (3 de diciembre de 2012), por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión.

CONSTITUCIÓN, Política de Colombia. Capítulo 2. De función pública.

CUESTAS, Armando. Gestión del talento humano y del conocimiento. Editorial Ecoe. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Revista Gestión Humana.com. Rotación de personal. Artículo Aliada o rival de la organización. 2006. p12.

CHIAVENATO, Idalberto. Entrenamiento y desarrollo de personal. Administración de recursos humanos. McGraw Hill. Quinta Edición. Bogotá D.C. 1999.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 1499 (11 de septiembre de 2017), por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el Artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (DAFP). Metodología para la implantación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. Departamento Administrativo de la Función Pública.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 4110 (09 de diciembre de 2004, se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 4485 (18 de noviembre de 2009), por medio del cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 2482 (3 de diciembre de 2012), por medio del cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (DAFP). Decreto 1083 (mayo 26 de 2015), por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de la Función Pública.

DEWEY, John. Filósofo Estadounidense y fundador de la filosofía del pragmatismo, y creador del nuevo sistema educativo.

DOCUMENTO CONPES 3446, Consejo Nacional de Política Económica y Social de la República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Lineamientos para una política nacional de la calidad.

DRUCKER, Peter. La gerencia efectiva. Editorial Suramericana. Buenos Aires. Argentina. 2012.

DRUCKER, Peter. La gerencia en la sociedad futura: No son empleados, son personas. Editorial Norma, Bogotá D.C. 2002. p109.

ESCUELA DE GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, Grupo Multidisciplinario de Políticas Públicas (GMPP). Estudio sobre la realidad laboral del sector público colombiano. Artículo publicado en el Periódico El Espectador, el 21 de marzo 2015

FAYOL, Henry. Administración industrial y general – principios de la administración pública. Quinceava edición, Editorial Ateneo, México D.F. 1987. p142.

GIL, Carlos. Casos prácticos de la gestión de recursos humanos. España. Editorial Praninfo.2014. p45.

GONZÁLEZ, JOAN. Como disminuir la rotación de personal en tu empresa: Ahorra tiempo, dinero y esfuerzo. España. Editorial Gordis. 2018. p35.

GÓMEZ, José. Guía para la aplicación de la UNE-EN ISO 9001:2015. España, Aenorediciones, 2015. p153.

HARVARD BUSINESS REVIEU. El caos del talento: Para sobrevivir a las turbulencias se necesitan nuevos procedimientos para atraer, desarrollar y retener a los empleados capaces. Revista No.34, España. 2009.

HARVARD BUSINESS REVIEU. Factores que originan la rotación de personal. Revista No.93. España 2015.

HARVARD BUSINESS REVIEU. La alquimia de la rotación de personal: Convertir las pérdidas de los trabajadores en ganancias. Revista No.154. España. 2016.

HERNÁNDEZ, Maribel y MORENO, Mabel, Propuesta de Sistema de gestión integrado del Comando General de las Fuerzas Militares COGFM: Diagnóstico del nivel de madurez y propuesta de integración. Trabajo de Grado Maestría de Calidad y Gestión Integral. Bogotá, D.C. Universidad Santo Tomas de Aquino. Convenio USTA – ICONTEC. 2018. p18.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA Lucio. Metodología de la investigación. Sexta Edición. MEXICO D.F. Mc GRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE CV, 2014. p7.

HELLRIEGEL, Don. Administración. Un enfoque basado en competencias. México D.F. Editorial Thomson, Décima edición. 2007. p73.

HUSSERL, Edmundo. La idea de la fenomenología. Bogotá. Editorial Fondo de Cultura Económica. 2016. p60.

ICONTEC, Sistema de gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000, Bogotá, versión 2015. p42.

ICONTEC, Requisitos para el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. NTCGP 1000:2009. Bogotá. 2009. p32.

ICONTEC. Sistema de gestión de calidad: Requisitos NTC-ISO 9001:2015. Bogotá D.C. 2015.

LEGIS, Revista Gestión Humana. Atracción y fidelización de talentos. Gestión humana. Edición 22. Editorial Legis. Bogotá D.C. 2018.

LEGIS, Revista Gestión Humana. Generación del valor desde el rol de ejecutivo de gestión humana. Edición 25. Editorial Legis. Bogotá D.C. 2018.

LEGIS, Revista Gestión Humana. Gestión humana en el cumplimiento de metas. Edición 26. Editorial Legis. Bogotá D.C. 2018.

LEGIS, Revista Gestión Humana. Competencias de un liderazgo responsable. Edición 28. Editorial Legis. Bogotá D.C. 2018.

LEGIS, Revista Gestión Humana. Alineación de estrategias y capacidades organizacionales como generadoras de resultados. Edición 29. Editorial Legis. Bogotá D.C. 2018.

LEGIS, Revista Gestión Humana. Atracción y gestión del talento. Edición 30. Editorial Legis. Bogotá D.C. 2018.

MARX, Carlos. El Capital. Teoría moderna de la colonización, Bogotá D.C. Editorial Panamericana, Capítulo 29. p297.

MARSH, John. Herramientas para la mejora Continua, España. Aenorediciones. p51.

MOSTESQUIEU, Charles. La distribución de poderes, Francia. Editorial Bilboquete. 2004. p97.

MUNIZ, Martha y LABRADOR, Jesús. Retos en la gestión internacional del capital humano. Editorial Universidad Pontificia Comillas. España. 2014.

OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico Estudio Territorial: Puebla, Tlaxcala, México. Limitar los efectos de los cambios políticos y administrativos del sector público 2013. p.207 y 208.

PADILLA, Pedro. Gestión del empleo público: La evaluación del desempeño en la mejora de la eficiencia administrativa. Barcelona. Editorial Bosch Editor. Primera Edición. 2016.

PALAFOX, José. Entorno laboral, rotación de personal y formación del capital humano. Madrid. Editorial Académica Española. 2017. p37.

PIGORS, Paul y MYERS Charles. Administración de persona, La rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable,

saludable o no saludable para una organización. Editorial Continental. 1985. p.234.

PEREZ, Marllory. La inteligencia emocional como motor de desarrollo del talento humano. Madrid. Editorial Académica Española. 2014.

PRADO, José. Sistemas de participación de personal: La clave para la mejora continua. España. Editorial Aenor. 2014.

REYES, Federico. Cuaderno No.1 de transparencia. Corrupción de los ángeles a los índices. México D.F. Editorial Ifai. p33.

RODRÍGUEZ, Libardo. Estructura del poder público colombiano. Séptima Edición, Editorial Temis. Bogotá D.C. 1998.

RODRÍGUEZ, Libardo. Estructura del poder público colombiano. Decimoquinta Edición, Editorial Temis. Bogotá D.C. 2015.

RODRÍGUEZ, Tomás. La calidad y la mejora en la administración pública, en la evolución de la calidad en el sector público. Editorial Aenor. España. p15.

SANVADOR DEL REY, Guanter. Recursos humanos y la globalización: Desafíos para las multinacionales en el próximo quinquenio. Editorial La Ley, Primera Edición. España. 2009.

SANDER, Peter y JOBS Steve. ¿Qué hubiera hecho?, hacerles saber que les valoras. Editorial Planeta colombiana, Barcelona. 2012. p103.

SENILLE, Andrés. Gestión estratégica de RR. HH para la calidad y la excelencia. España. Editorial Aenor. 2012.

TAMAYO, Porfirio. Modelos teóricos e investigaciones sobre rotación de personal. Madrid. Editorial Pac. 2008. p97.

TORRES, Zacarias. Teoría General de la Administración. Enfoque Humanístico y del comportamiento de George Mayo. Segunda Edición, Grupo Editorial Patria, México, 2014. p130.

VÁSQUEZ, Fernando. Pregúntele al ensayista. Editorial Kimpres. Bogotá D.C. 2015.

WEBER, Marx. Que es la burocracia. Administración pública. Editorial CreateSpace, México, 2016. p72.